



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



رقم التسجيل: .....

الشعبة: علوم التسيير

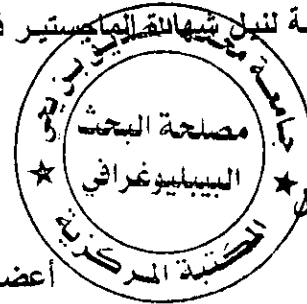
الموضوع

أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق  
الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية - بسكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف

د. مبيروك محمد البشير



إعداد الطالب

قريفة بلال

أعضاء لجنة المناقشة

| الإسم واللقب       | الرتبة               | الصفة | الجامعة الأصلية |
|--------------------|----------------------|-------|-----------------|
| بوخممخ عبد الفتاح  | أستاذ التعليم العالي | رئيسا | جامعة جيجل      |
| مبيروك محمد البشير | أستاذ محاضر "أ"      | مقرا  | جامعة جيجل      |
| باروش زين الدين    | أستاذ التعليم العالي | عضوا  | جامعة سطيف      |
| حديد مختار         | أستاذ محاضر "أ"      | عضوا  | جامعة جيجل      |

السنة الجامعية 2016/2015

## شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل وأشكره كثيراً أن وفقني لإنجاز هذا العمل. وبعد، فعلى الأصل نسفي والأصل يدعنا أن نرد الفضل لأصحابه، وأن نسدي الشكر لمستحقيه ممن أفادونا ولو بكلمة طيبة.

أتقدم بخالص الشكر ومحبة الإمتنان الى الأستاذ مبروك محمد البشير الذي عرفني بقوله المتابعة والإشراف على هذه المطبوعة، وصبره وتوجيهاته القيمة ونصائحه الملائمة طوال مدة إنجاز هذا العمل رغم مخالفة الضيقة بحكم مسؤولياته.

كما أتقدم بالشكر الى أمانتي أعضاء لجنة المناقشة التي سألتم بكل توجيهاتهما وانتقاداتهما العلمية والموضوعية، وكل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد.

بإلابة

اهداء

الى روح ابي الطاهرة

الى امي

الى اخوتي

الى كل الاصدقاء

اصدي ثمرة جدي المتواضع

ولال شريفة

## الملخص

مع تزايد حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي وتعدد رغبات المستهلكين أصبح من الضروري أكثر من ذي قبل بأن تتحول المنظمات الى منظمات متعلمة؛ أين يقوم الأفراد بخلق واكتساب ونقل المعرفة باستمرار لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات أسرع من المنافسين، والدراسة الحالية تبحث في أحد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي وهو مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال الكشف عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية، حيث اتضح من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة أن المنظمة المتعلمة تمنح المنظمات خبرة تنافسية في بيئة الأعمال، وقد تم اختيار المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة كنموذج لهذه للدراسة، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام نموذج "ماركواردت" لأبعاد المنظمة المتعلمة واستعمل برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات؛ أما النتائج فقد أظهرت أن هناك علاقة قوية بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية على مستوى المعرفة والقيادة والأفراد والتكنولوجيا وتحقق هذه الدراسة من أن أبعاد المنظمة المتعلمة لها تأثير في الحصول على الميزة التنافسية، وتقرح بأنه من الضروري على المنظمات أن تتطور الى منظمات متعلمة كي تبقى حية وتحقق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، الميزة التنافسية، المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

## Abstract

With tougher competition, technology advances, and shifting customer preferences, it's more crucial than ever that companies become learning organizations. In a learning organization, employees continually create, acquire, and transfer knowledge, helping their company adapt to the unpredictable faster than rivals can. This study looks into one of the most recent management concepts in the field of organization development which is the learning organization as well as the dimensions of the learning organization. Trying to find the relationship between the four dimensions of the learning organization, (leadership, knowledge, people, technology) and its effect on competitive advantage, learning organization based on review literature, seems to have the competitive advantage. And that the four dimensions have to be combined to create a true learning organization in today's economic business environment. The industrial regional department of Skikda has been chosen to be tested using the learning organization model by Marquardt and using SPSS for data analysis. The results of this study show that the four dimensions of the LO have a significant influence on competitive advantage, suggesting that it is essential for organizations to develop into learning organizations in order to survive and to succeed.

**Keywords :** learning organization, organizational learning, competitive advantage, DRIK.

## الفهرس

| الصفحة  | المحتويات  |
|---|--|
| I   | شكر وتقدير   |
| II  | اهداء  |
| III   | ملخص   |
| IV  | Abstract   |
| V   | الفهرس   |
| VII   | قائمة الأشكال  |
| IX  | قائمة الجداول  |
| XI  | قائمة الملاحق  |
| أ-ر   | مقدمة عامة   |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي</b> |  |
| 12  | تمهيد  |
| 21-13   | المبحث الأول: نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة |
| 13  | المطلب الأول: نظريات التسيير                           |
| 17  | المطلب الثاني: النظرية التطورية للمنظمات               |
| 19  | المطلب الثالث: نظرية الموارد                           |
| 21  | المطلب الرابع: نظرية الأنظمة                           |
| 36-22   | المبحث الثاني: التعلم التنظيمي مفاهيم وأساسيات         |
| 22  | المطلب الأول: مفهوم التعلم ومستوياته                   |
| 26  | المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي                   |
| 27  | المطلب الثالث: خصائص وشروط التعلم التنظيمي             |
| 28  | المطلب الرابع: أنماط التعلم التنظيمي                   |
| 82-37   | المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة                        |
| 37  | المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة                   |
| 46  | المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة                  |
| 50  | المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة                  |
| 61  | المطلب الرابع: أبعاد المنظمة المتعلمة                  |
| 82  | خلاصة  |

|         |  |
|---------|--|
|         | الفصل الثاني: بناء ميزة تنافسية في ظل مفهوم المنظمة المتعلمة                     |
| 84      | تمهيد  |
| 99-85   | المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المنظمة   |
| 85      | المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها   |
| 88      | المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس                                      |
| 95      | المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية  |
| 110-100 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمنظمة  |
| 100     | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية   |
| 101     | المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية                                 |
| 104     | المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية   |
| 107     | المطلب الرابع: الأبعاد والعوامل المتحركة في الميزة التنافسية                     |
| 129-112 | المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة لتحقيق الميزة التنافسية                          |
| 112     | المطلب الأول: المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية                                    |
| 115     | المطلب الثاني: القيادة لتحقيق الميزة التنافسية                                   |
| 120     | المطلب الثالث: الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية                                   |
| 127     | المطلب الرابع: التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية                               |
| 130     | خلاصة  |
|         | الفصل الثالث: اثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية في DRIK |
| 132     | تمهيد  |
| 140-133 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة  |
| 133     | المطلب الأول: التعريف بالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة                          |
| 136     | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة                  |
| 138     | المطلب الثالث: مهام مختلف المديريات  |
| 153-141 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية  |
| 141     | المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية                            |
| 145     | المطلب الثاني: الاستبيان والمعالجة الإحصائية                                     |
| 151     | المطلب الثالث: نموذج الدراسة حدوده وعينتها                                       |
| 187-154 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية                                     |
| 154     | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة                                 |
| 158     | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة                                 |

|         |   |
|---------|---|
| 169     | المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية |
| 188     | خلاصة   |
| 194-190 | خاتمة عامة  |
| 205-196 | قائمة المراجع   |
| 238-206 | الملاحق   |

## قائمة الأعمال

| الصفحة | البيان   | الفصل - الشكل |
|--------|--|---------------|
| 21     | نموذج النظام   | 1-1           |
| 24     | التدرج في التغيير، التدريب، التعلم، التعليم                    | 2-1           |
| 25     | مستويات التعلم   | 3-1           |
| 32     | التعلم أحادي الحلقة  | 4-1           |
| 34     | التعلم تثنائي الحلقة   | 5-1           |
| 41     | التعلم ثلاثي الحلقة (تعلم التعلم)                              | 6-1           |
| 42     | العملية التعليمية للمنظمات                                     | 7-1           |
| 46     | العناصر السبعة للمنظمة المتعلمة                                | 8-1           |
| 46     | خصائص المنظمة المتعلمة   | 9-1           |
| 47     | التوتر الخلاق  | 10-1          |
| 50     | التعلم الإستراتيجي   | 11-1          |
| 52     | عمل الفريق غير المنظم  | 12-1          |
| 52     | عمل الفريق المنظم  | 13-1          |
| 54     | فلسفة سنج حول المنظمة المتعلمة                                 | 14-1          |
| 55     | النظام الفرعي للتعلم   | 15-1          |
| 55     | النظام الفرعي للتنظيم  | 16-1          |
| 56     | النظام الفرعي للأفراد  | 17-1          |
| 56     | النظام الفرعي للمعرفة  | 18-1          |
| 57     | النظام الفرعي للتكنولوجيا                                      | 19-1          |
| 59     | نموذج James  | 20-1          |
| 69     | مستويات الترابط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية | 21-1          |



|     |  |      |
|-----|--|------|
| 70  | نموذج قاعدة الموارد                              | 22-1 |
| 73  | ادارة الموارد البشرية في المنظمة                 | 23-1 |
| 74  | دور المورد البشري في المنظمة المتعلمة            | 24-1 |
| 78  | ادارة المعرفة                                    | 25-1 |
| 81  | الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي               | 26-1 |
| 88  | الحصول على ميزة تنافسية مستدامة                  | 1-2  |
| 89  | الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية    | 2-2  |
| 90  | الروابط الأربعة لسلسلة القيمة                    | 3-2  |
| 90  | نظام سلسلة القيمة                                | 4-2  |
| 91  | سلسلة القيمة                                     | 5-2  |
| 92  | مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية قيادة التكلفة    | 6-2  |
| 93  | مضامين سلسلة القيمة لإستراتيجية التميز           | 7-2  |
| 96  | تحليل قوى المنافسة في الصناعة                    | 8-2  |
| 105 | دورة حياة الميزة التنافسية                       | 9-2  |
| 107 | نموذج الماسة والعناقيد لبورتر                    | 10-2 |
| 113 | منحنى التعلم                                     | 11-2 |
| 114 | أثر الخبرة                                       | 12-2 |
| 114 | التكلفة والسعر                                   | 13-2 |
| 118 | الأساليب القيادية لتطوير التعلم                  | 14-2 |
| 119 | القيادة الإستراتيجية والتعلم داخل فرق العمل      | 15-2 |
| 122 | مدخلي التنافسية                                  | 16-2 |
| 124 | الخبرة وتأثير التعلم                             | 17-2 |
| 126 | عوامل خلق وتنمية الكفاءات الجماعية               | 18-2 |
| 127 | دعم تكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة            | 19-2 |
| 137 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة | 1-3  |
| 152 | النموذج الدراسي الافتراضي                        | 2-3  |
| 154 | توزيع مفردات العينة على أساس الجنس               | 3-3  |
| 155 | توزيع مفردات العينة على أساس العمر               | 4-3  |
| 156 | توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية            | 5-3  |
| 157 | توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي       | 6-3  |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 163 | المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة                | 7-3  |
| 168 | المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية                | 8-3  |
| 183 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية      | 9-3  |
| 185 | التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية                  | 10-3 |
| 185 | التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية لنموذج الميزة التنافسية | 11-3 |

### قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | الفصل-الجدول |
|--------|--|--------------|
| 20     | أنواع الموارد                                  | 1-1          |
| 24     | الفرق بين التعلم والتعليم والتدريب             | 2-1          |
| 33     | الفرق بين التعلم احادي الحلقة وتناهي الحلقة    | 3-1          |
| 37     | تعريف المنظمة المتعلمة                         | 4-1          |
| 66     | أدوار القيادة والنشاطات لبناء المنظمة المتعلمة | 5-1          |
| 94     | استراتيجيات بورتر الثلاثة ومتطلباتها           | 1-2          |
| 119    | تأثير القيادة على التعلم التنظيمي              | 2-2          |
| 123    | مسار تثمين وبناء الكفاءات                      | 3-2          |
| 137    | التركيب البشرية للمديرية الجهوية سكيكدة        | 1-3          |
| 146    | بعد المعرفة                                    | 2-3          |
| 147    | بعد القيادة                                    | 3-3          |
| 148    | بعد الأفراد                                    | 4-3          |
| 148    | بعد التكنولوجيا                                | 5-3          |
| 149    | بعد الكفاءة                                    | 6-3          |
| 149    | بعد الجودة                                     | 7-3          |
| 150    | بعد الإبداع                                    | 8-3          |
| 150    | بعد سرعة الإستجابة                             | 9-3          |
| 151    | قيم معاملات التباين لمتغيرات الدراسة           | 10-3         |
| 153    | توزيع عينة الدراسة                             | 11-3         |
| 154    | توزيع مفردات العينة على أساس الجنس             | 12-3         |
| 155    | توزيع مفردات العينة على أساس العمر             | 13-3         |
| 156    | توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية          | 14-3         |

|     |  |      |
|-----|--|------|
| 157 | توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي                                 | 16-3 |
| 161 | نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المتعلمة (التكرارات)                        | 17-3 |
| 163 | نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المتعلم (الإنحراف المعياري+المتوسط الحسابي) | 9-3  |
| 164 | نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية(التكرارات)                         | 18-3 |
| 166 | نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية(الإنحراف +المتوسط الحسابي)         | 19-3 |
| 171 | نتائج الإنحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة                     | 20-3 |
| 172 | نتائج الإنحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة                      | 21-3 |
| 173 | نتائج الإنحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع                     | 22-3 |
| 174 | نتائج الإنحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة              | 23-3 |
| 175 | نتائج الإنحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية            | 24-3 |
| 177 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة                                | 25-3 |
| 177 | تحليل التباين الأحادي لنموذج الكفاءة                                       | 26-3 |
| 178 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة                                 | 27-3 |
| 179 | تحليل التباين الأحادي لنموذج الجودة  | 28-3 |
| 179 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع                                | 29-3 |
| 180 | تحليل التباين الأحادي لنموذج الإبداع                                       | 30-3 |
| 181 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة                         | 31-3 |
| 181 | تحليل التباين الأحادي لنموذج سرعة الإستجابة                                | 32-3 |
| 182 | العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية                       | 33-3 |
| 183 | تدرج العلاقي بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية                  | 34-3 |
| 184 | تحليل التباين الأحادي لنموذج الميزة التنافسية                              | 35-3 |
| 186 | مصفوفة الارتباطات التثنائية بين متغيرات النموذج                            | 36-3 |
| 187 | نتائج اختبار التعدد الخطي  | 37-3 |

## فائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان          | الرقم |
|--------|------------------|-------|
| 206    | الملاحق رقم (01) | 1     |
| 212    | الملاحق رقم (02) | 2     |
| 238    | الملاحق رقم (03) | 3     |

# مقدمة عامة

## مقدمة

شهد العالم ولا يزال في الفترة الأخيرة تحولات جذرية في مجالات الحياة بروافدها العلمية والمعرفية والإنسانية كافة، وذلك استجابة لتغيرات متعددة، متشابكة العناصر، وشديدة التعقيد مصدرها القوى التنافسية، والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة، والثورة الهائلة في مجال التكنولوجيا والإتصالات وفلسفات التسيير الحديثة، كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والإدارة الإلكترونية، هذه التطورات المتسارعة في البيئة بمختلف أبعادها تشكل في مجملها تحديات كبيرة للمنظمات، واختبارات حقيقية لكيانها وأفرادها، والتي جعلت من التغيير الثابت الوحيد في معادلاتها تتنافس في ظلها المنظمات على الحصول على المعرفة، وجعلها المنطلق الأساس في الوصول الى الريادة عن طريق كسر جمود المنظمات التقليدية، وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات السريعة والتعلم منها، حيث لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على معلومات محدودة، وقرارات فردية يتخذها المسير؛ مما دفع بالمنظمات الى اعادة التفكير في طرق أدائها لأعمالها، ووضع في حساباتها وضمن خططها الإستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال التغيير والتكيف. ولأن هذا العصر هو عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يشكل التعلم والمعرفة، والتجديد المرتكز الأساس الذي يمكن المنظمة من التنبأ بالتغيرات، وتطوير بيئتها، والتكيف مع البيئة الخارجية ومواجهة التحديات والإستعداد لمواجهة المنافسة؛ كان لابد للمنظمة أن تتبنى نهجاً جديداً يعتمد على التعلم المستمر والسير في اتجاه تكوين منظمة التعلم؛ التي أصبحت مصدراً لا ينضب لتحقيق الميزة التنافسية.

يشكل مدخل المنظمة المتعلمة أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي اضافة الى تحقيق فرص تكوين الميزة التنافسية، بحيث يصبح للمنظمة القدرة على استعاب المعرفة سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية. ويجعلها تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على

الأداء، يكون فيها الإهتمام بالعامل كما يكون كذلك بالزبون وقدرتهما في الإسهام بتحويل مسار المنظمة، وطريقة عملها، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المنظمة من البقاء والإستمرار.

### أولاً: اشكالية الدراسة

أنّ التمسك بالممارسات الإدارية البيروقراطية والتقليدية، وعدم الرغبة في التغيير، والتطور لم يعد يلانم الواقع الجديد لظروف العمل، والعالم الذي يتسم بالحركة، والتغير، والتعلم، والانفتاح، والتواصل والمنافسة الدولية الشديدة بين المنظمات على اختلاف نوعيتها لزيادة الحصة النوعية وضمان البقاء للمنظمة؛ لذلك جاءت الحاجة الى النظر الى المنظمة ليس ككيان نمطي روتيني لا يحتاج الى معلومات ومعارف واسعة تجعل المعرفة فيها مسؤولية الإدارة، وانما يجب النظر اليها كمنظمة متعلمة تتغير، وتتعلم باستمرار وتُجعل المعرفة فيها مسؤولية الجميع.

مما سبق يمكن القول أنّ قوة الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد الى حد كبير على مقدار معدل التعلم فيها؛ فالمنظمة المتعلمة والميزة التنافسية أصبحتا يمثلان متغيرين في غاية الأهمية في منظمات اليوم، لذلك تبرز اشكالية دراستنا في الإجابة على السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة في تحقيق الميزة التنافسية؟

وللإلمام بالاشكالية الرئيسية نقدم التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لأبعاد المنظمة المتعلمة؟
- 2- ما مستوى تطبيق المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لأبعاد الميزة التنافسية ؟
- 3- ما أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة (المعرفة، القيادة، الأفراد، التكنولوجيا) في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة على الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الإستجابة السريعة) ؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة، ومنسجمة مع الطروحات النظرية لها ومفسرة لسلوكيات متغيرات البحث على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- أ - الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الكفاءة.
- ب - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجودة.
- ج - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الإبداع.

د - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في سرعة الإستجابة.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- تقديم اطار نظري لمتغيرات البحث من الناحية المعرفية، والفلسفية مما يزيد من فهم أبعادها ودورها في نجاح المنظمات.

2- معرفة مدى، ومستوى تطبيق المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لمفهوم المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

3- اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار أثره على ميزتها التنافسية.

4- نشر ثقافة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الجزائرية.

5- تقديم التوصيات والنتائج المستخلصة من الدراسة لتعزيز تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

بدأ الإهتمام بالأصول المتأتية من الذكاء واعمال الفكر، والتعلم في مطلع التسعينات من القرن الماضي؛ حيث أن الأصول الرئيسية للعديد من المنظمات، لم تعد تتمثل في الأصول المادية فحسب، ولكن في التراكم الفكري، والمعرفي، ومهارات الأفراد، وزيادة قدرة الأفراد، والمجموعات على التعلم كون التعلم منتج للمعرفة، ومصدر لها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في متغيرين ذوا أهمية كبيرة في الدراسات الإدارية الحديثة؛ التي تتجه الى ربط تحقيق الميزة التنافسية بقابلية المنظمة على التعلم، وبشكل مستمر وسريع.

ولعل الحاجة الى اكتساب هذه الميزة التنافسية، نابعة من طبيعة التحديات الإقليمية، والدولية التي تواجهها المنظمات، وحدة المنافسة في السوق الحاضر.

أهمية النتائج الإرتباطية بين متغيرات الدراسة توضح الصورة أمام متخذي القرارات، فالبحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة، والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات البيئة المعقدة، أصبح من المتطلبات، والأهداف الأساسية لمنظمة تبحث عن النجاح في الأداء، والإستمرار والبقاء.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار دراسة هذا الموضوع بناءً على عدة أسباب:



- 1- قيمة وأهمية الموضوع خاصة في ظل التوجهات العالمية التي تواجه المنظمات الجزائرية، فمفهوم المنظمة المتعلمة يحدد فرص المنظمة في الإستمرار والبقاء في السوق.
- 2- نقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛ الربط بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية في المنظمات الجزائرية، فتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة يمثل المرتكز الأساس لمنظمات الدول المتقدمة كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها في السوق.
- 3- البحث عن الآليات المناسبة لخلق وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات الجزائرية، خاصة مع معانات الكثير من منظماتنا اليوم من انخفاض مستوى الأداء والذي يرجع الى عدم الإهتمام بالمعرفة والتعلم والتكنولوجيا.
- 4- اثرء المكتبة الجامعية بمرجع اضافي يتناول ابراز أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة بعد ملاحظة نقص الدراسات في هذا المجال.

#### سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة المبحوثة، وهو المنهج الذي يعبر عنها؛ وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة بشكل علمي منظم وتحليلها وتصنيفها واخضاعها للدراسة الدقيقة، لنصل الى العوامل المؤثرة على الظاهرة المبحوثة ومعرفة أسبابها لغرض تفسيرها تفسيراً علمياً واقعياً.

كما اعتمدنا أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات بالإعتماد على الأساليب التالية من خلال استخدام

الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS الإصدار التاسع عشر (19):

- التوزيعات التكرارية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- نموذج الانحدار المتعدد.
- اختبار T test واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova واختبار VIF لإختبار صدق الفرضيات.

#### سابعاً: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة، والإمام بكل جوانب الموضوع، اتبعنا منهجية تعتمد على تقسيم موضوع

البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول النظريات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى مفهوم التعلم التنظيمي وأساسياته مع تبيان خصائصه وشروطه وأماطه، وعلاقته بالمنظمة المتعلمة. ثم أتى المبحث الثالث الذي تطرقنا فيه الى مفهوم المنظمة المتعلمة خصائص المنظمة المتعلمة أسباب وكيفية بناء المنظمة المتعلمة، ثم عرضنا مجموعة من النماذج التي صيغت لإعطاء صورة شاملة عن المنظمة المتعلمة، وأخيراً ثم تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني تناول الميزة التنافسية، من خلال ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول الى التنافسية في المنظمة بدءاً بالإطار المفاهيمي للتنافسية، ثم الأهمية مروراً بالإستراتيجيات العامة حول التنافس وتحليل البيئة التنافسية. ثم المبحث الثاني الذي تناول مفهوم الميزة التنافسية بدءاً بالمفهوم والمحددات ومصادر الميزة التنافسية وصولاً الى استراتيجيات الميزة التنافسية ثم أتى المبحث الثالث الذي تطرقنا فيه الى دور أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة، الأفراد، المعرفة، تكنولوجيا) في تحقيق و تعزيز وتنمية الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث من الدراسة فقد تعرض الى واقع تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؛ حيث كانت المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة كنموذج لهذه المؤسسات، وقد تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الوقوف على مدى تطبيق هذه المؤسسة لأبعاد المنظمة المتعلمة من أجل رفع كفاءة وإبداع عمالها وجودة خدماتها وتحسين ميزتها التنافسية.

#### ثامناً: مصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة: المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية التعلم المستمر لتحقيق التطور.

المعرفة: تتضمن المعلومات والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة وإهتمامها بخلق وتحويل ونشر المعرفة من خلال العلاقات التفاعلية.

القيادة: تمثل في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين والتي تركز على تدعيم التعلم من خلال خلق فرص تعلم جديدة، انشاء علاقات تعاونية والإعتراف بالإنجازات والقدرات وبناء رؤية وقيم مشتركة.

الأفراد: الموارد البشرية داخل المنظمة الذين يساهمون في تحقيق الأهداف والخطط المتبعة بالمنظمة. التكنولوجيا: الأجهزة والبرامج والمشاريع والأنظمة التي تمكن من الحصول على المعرفة، ونشرها وتحويلها وتخزينها مما يسهل عملية التعلم.

الميزة التنافسية: المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة التميز عما يقدمه المنافسون.

الكفاءة: النسبة بين الجزء من المخرجات الفاعلة الى المدخلات المطلوب إنجازها.

الجودة: قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق وتجاوز رغبات الزبائن.

الإبداع: استخدام طرق جديدة للمدخلات وأجراء تغييرات على طرق الاداء مما يعني استخدام تقنيات جديدة.  
سرعة الإستجابة: استجابة المنظمة لمتطلبات الزبائن مما يعكس قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون.

#### تاسعاً: اطار الدراسة

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من موظفي المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

الحدود المكانية: المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

الحدود الزمنية: حدود الدراسة السنة الجامعية 2015/2014.

#### عاشراً: الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

1- دراسة براء عبد الكريم محمد بكار(2002) بعنوان: <sup>1</sup> ادارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها أن هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة هي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الإستطلاع والإستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة، يوصي الباحث بأن الإهتمام بأصول المنظمات المتعلمة أصبح أمراً في غاية الأهمية بسبب طبيعة التحديات التي تواجه المنظمات في هذا العصر؛ لذلك يوصي بضرورة تصميم البرامج والأنظمة التي تعمل على اىصال المفاهيم المتعلقة ببناء المنظمات المتعلمة وادارة الإبداع.

2- دراسة علي حسون الطائي(2008) بعنوان: <sup>2</sup> خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة العلاقة والأثر. دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة والأثر بين المنظمة المتعلمة وادارة الريادة توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها ضعف مستوى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة موضوع البحث مما يشير الى ضعف عملية التعلم فيها كما سجل غياب أبعاد الشخصية الريادية وخصائصها في المنظمة المبحوثة. خرجت الدراسة ببعض التوصيات هي الحاجة الى تعميق وزيادة معرفة العاملين بها كسبيل لتطوير قدرة الشركة على التنافس وتحسين كفاءتها، تنقية مناخ العمل في الشركة فصح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات واعادة النظر بالصلاحيات والمسؤوليات وتشجيع تكوين فرق العمل الجماعية ورعايتها.

<sup>1</sup> براء عبد الكريم، ادارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات للحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة العلاقة والأثر. مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية، مجلد 10 العدد 1، 2008.

3- دراسة أسماء سالم النصور (2010) بعنوان: <sup>1</sup> أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. أجريت الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، هدفت الى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز في الموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي والمعرفي، وفي ظل هذه النتائج ثم صياغة بعض التوصيات لتعزيز تبني خصائص المنظمة المتعلمة، فالباحثة توصي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا تعزيز الدعم القيادي المقدم وذلك من خلال تحفيز العاملين وحثهم على ادخال مضايمين المنظمة المتعلمة لما لها من أهمية في تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما أوصت الباحثة كذلك بالتحديث والتطوير المستمر لأعمالها وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتحسين ظروف العمل وتعزيز عملية التواصل.

4- دراسة مسيرة محمد صباح (2010) بعنوان: <sup>2</sup> واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة الى معرفة تأثير العناصر الثلاثة الرئيسية للمنظمة المتعلمة (الثقافة التنظيمية، القيادة والأداء التنافسي اضافة الى الفروق الفردية ) على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الإتصالات الفلسطينية، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه؛ فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغير وتستعد له، وتستجيب لما يتطلبه. خرج الباحث بتوصيات هي أنه لا بد للمنظمة أن تعمل على تطوير التعلم الجماعي والفردى بها، وأن تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل كما على المنظمة أن تعي أهمية ادارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وادارتها بشكل أفضل، كما لا بد أن ينعكس التعلم الجماعي على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

5- دراسة عيشوش خيرة (2011) بعنوان: <sup>3</sup> التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها أن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة، وأن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم

<sup>1</sup> أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2010.

<sup>2</sup> مسيرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2011.

<sup>3</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011.

باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى الى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية؛ أين يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون جماعياً. في ظل هذه النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تفعيل تطبيق التعلم التنظيمي، فالباحثة توصي بضرورة اهتمام المنظمات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمة، والرفع من تنافسيتها وكذلك اخضاع القيادة الإدارية في المنظمة الى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة والعمل على غرس التعلم بين العاملين بصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئاً من الأعباء ووضع لهم برامج تدريبية.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Moilanen Raili) (2001) دراسة ميدانية بعنوان: <sup>1</sup> Diagnostic Tools for Learning Organizations هدفت الى تطوير أداة علمية شاملة لقياس الاتجاهات نحو منظمة متعلمة، تناول الباحث مجموعة من الأدوات مثل أداة: "بيدلر وأول" (Pedlar et Al) استطلاع المنظمة المتعلمة، أداة: "مايو ولانك" (Mayo and Lank) المؤشر الكامل للمنظمة المتعلمة، أداة: "تانيبوم" (Tannenbaum) مسح المنظمة المتعلمة أداة: "بيرن وأول" (Pearn et al) تدقيق التعلم، أداة: "أوتالا" (Ojala) اختبار سريع للمنظمة المتعلمة، أداة: "وانكينز ومارسيك" (Watkins and Marsick) أبعاد المنظمة المتعلمة ومقارنتها بأداة: ماسة المنظمة المتعلمة، توصل الباحث الى أن هذه الأخيرة والتي تتكون من خمسة عناصر وهي: الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستفهام، ، التقييم. هي الأنسب للتعرف على المنظمة المتعلمة.

2-دراسة (Chien Chi Tseng) (2008) بعنوان: <sup>2</sup> The effects of Learning Organization Practices on Organizational commitment and Effectivness in Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وقد تم استعمال ثلاث أدوات لقياس المتغيرات والعلاقة بينها توصلت الدراسة الى وجود أثر كبير لممارسات المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي وأثر معتدل على الفعالية وأن الالتزام التنظيمي بدوره له أثر معتدل على الفعالية التنظيمية، كما أكدت الدراسة أن هناك حاجة الى مزيد من فهم الممارسات التنظيمية مما يسهم بدوره في تطبيق نظري أفضل للتحويل الى المنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> Moilanen,Raili, **Diagnostic tools for Learning Organizations**.The Learning Organization Journal,vol8(1) 2001.

<sup>2</sup> Chien Chi Tseng, **The Effect of Learning Organization Practices on Organizational Commitmtnt and Effectiveness in S&M Sised Enterprises in Taiwan**.www.warington.ufl.ed\ Florida Bussness Report,consulted at 22h :00 on 27 december2014.

3-دراسة Joo Ho Park (2008) بعنوان: <sup>1</sup> Validation of Seng's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High School at The Seoul Megalopolis هدفت الدراسة الى التعرف واختبار أسس "سينج" (Senge) الخمسة لبناء المنظمة المتعلمة، تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها طبقت في بيئة غير البيئة الأمريكية أين ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة وتم تطبيق الدراسة على 17 مدرسة مهنية عامة في "سيول"، تكونت عينة الدراسة من 976 معلم مهني وأكاديمي وتم تصميم استبيان من 35 بند يظهر نموذج "سينج" حول المنظمة المتعلمة، توصلت الدراسة الى وجود علاقات ارتباط قوية أثبتت صحة النموذج ودعمت النتائج نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم المرتبطة بها والتي تم تطويرها في البيئة الغربية؛ حيث يمكن كذلك تطبيقها في مدارس كوريا الجنوبية والتي تعكس الثقافة الآسيوية.

4-دراسة Colleen.S.Braven (2009) بعنوان: <sup>2</sup> The Application of Learning Organization Principales To Church Growth جامعة "والدن" (Walden) هدفت الدراسة الى البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس وايجاد أداة لقياس هذه المبادئ بالإعتماد على قوة وتفاعل ثلاث متغيرات أساسية هي القيادة و هيكل الوظيفة والأنظمة طبقت الدراسة في ولاية "كنساس" (Kansas) وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو أما العوامل الأخرى فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة.

5- دراسة Ji Hoon Song (2014) بعنوان: <sup>3</sup> Team Performance in Learning Organizations :Mediating Effect of Employee Engagement هدفت الى التعرف على العلاقة بين ثلاثة عوامل تنظيمية هي: المنظمة المتعلمة، التزام العاملين وأداء الفريق وتقييم التأثير الوسيط لإلتزام العاملين على تحسين أداء الفريق والجماعة في بيئة داعمة للتعلم، وأجريت الدراسة في مجموعة من الشركات الكورية، توصلت الدراسة الى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير ومباشر على التزام العاملين ومن ثم التأثير في تحسين أداء الفريق والجماعة وأن هناك مجموعة من العوامل تتعلق بالأفراد، منها التحفيز والثقة المتبادلة والتفاعلات الإيجابية وكلها عوامل داعمة لإنشاء المنظمة المتعلمة.

تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة المنظمة المتعلمة ببعض المتغيرات مثل دراسة أسماء سالم النصور (2010) التي تناولت علاقة المنظمة المتعلمة بالتميز المؤسسي، ودراسة "براء عبدالكريم" (2001) التي تناولت علاقة المنظمة المتعلمة بالإبداع ودراسة "شيان تشي تسنج" (2008) التي هدفت الى الكشف عن علاقة

<sup>1</sup> Joo Hoo Park, Validation of Seng's Learning Organization Model. Asia Pacific Educational Reviw, vol9 N=3, 2008.

<sup>2</sup> Colleen Braven, The Application of Learning Organization Principles to Church Growth. Doctoral Thesis Walden University 2009.

<sup>3</sup> Ji Hoon Song, Team Performance in Learning Organization. The Learning Organization Journal, Vol21, n=5 2014.

الإلتزام الوظيفي والفعالية التنظيمية بالمنظمة المتعلمة، وكذا دراسة "جي هو سونج" (2014) التي هدفت الى معرفة دور أداء الفريق في المنظمة المتعلمة وأثره على الإلتزام الوظيفي. كما ألفت بعض الدراسات الضوء على الأدوات لقياس اتجاهات المنظمة المتعلمة كدراسة "مولمان" (2001) ودراسة "جو هو بارك" (2008) التي هدفت الى اختبار أسس "سينج" الخمسة لبناء المنظمة المتعلمة. بعض الدراسات هدفت الى التعرف على مبادئ التعلم التنظيمي وإيجاد أداة لقياس هذه المبادئ كدراسة "برايمان" (2009) وكذا دراسة "عيشوش خيرة" (2011) التي هدفت الى التعرف على علاقة التعلم التنظيمي والأداء في المنظمة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة حيث مكنت الباحث من اعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج، وهي تتفق مع دراسة أسماء سالم النصور في كون تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يمر عبر احداث التميز في بعد القيادة والموارد البشرية والمعرفة وتتفق مع دراسة براء عبد الكريم في كون أن الإهتمام بأصول المنظمة المتعلمة ضروري لإدارة الإبداع وتحقيق التميز وكذا دراسة "جي هو سونج" في كون ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير على تحسين أداء الفريق والجماعة. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تناولتها حيث حاولت هذه الدراسة ربط تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بالميزة التنافسية على مستوى الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الإستجابة كما تختلف كذلك من حيث مكان التطبيق والبيئة التي أسقطت عليها.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تمهيد.

المبحث الأول: نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي من أهم وأساسياته

المبحث الثالث: المنهجية المنهجية المتعلمة

خاتمة.



### تمهيد:

في عصر المعرفة اليوم، فإن بيئة الأعمال تتسم بعدم التأكد والتعقيد أكثر من ذي قبل؛ حيث لجأت الكثير من المنظمات الى التحول نحو تطبيق فلسفات ادارية متجددة حتى تضمن التقدم، والتطور والبقاء أمام منافسيها، وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالأساليب التقليدية في ادارة المنظمة، وبالتحديد منذ ظهور الإدارة العلمية لـ: "تايلور" (Taylor) ثم الفلسفات والنظريات التي تلتها، والتي تشمل العلوم السلوكية وعلم المنظمة... فالكثير من المنظمات أدركت عدم تقدمها وتطورها، أو أنها بقيت لفترة طويلة في جمود وعدم تطور وتكيف، وحتى تحقق التطور والتقدم والبقاء أمام منافسيها فهي في حاجة الى أن تبدع باستمرار، وأن تكون فعالة على المستوى التنظيمي وأن جوهر الفلسفة الإدارية الحديثة هو ادارة التغيير والتكيف المستمرين لشروط البيئة المتغيرة، وفي عصر المعرفة الحالي فإن أي ميزة تنافسية تمتلكها المنظمة تكون مدتها قصيرة نظراً لما يتطلبه اقتصاد المعرفة من تغيرات متجددة ومستمرة نتيجة المنافسة والتكنولوجيا والمعلوماتية، ولهذا فإن الميزة التنافسية الحقيقية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة اليوم هي المعرفة؛ حيث أصبح ينظر الى المعرفة على أنها الأساس في خلق كل ثروة وتوليد كل قوة وأساس هذه المعرفة هو المورد البشري الذي أصبح اليوم رأس مال فكري فالأفراد يحملون المعرفة في عقولهم وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة الفردية الى معرفة تنظيمية، ولعل المبدأ الأساسي الذي يجمع بين المعرفة في حد ذاتها واقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري، بيئة المنظمة وبيئة الأعمال هو التعلم والتحول نحو المنظمة المتعلمة.

## المبحث الأول: نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

لقد ظهرت العديد من الإتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التنظيم والإدارة خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الإقتصادي وما يميزها في كل مرحلة، بدءاً من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية التي طورت مقارنة تعتمد على عقلانية نظام الإنتاج وأنظمة السلطة الى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على نوعية العلاقات الإنسانية الى ما توصلنا اليه اليوم من مفاهيم حديثة في ظل اقتصاد المعرفة.

### المطلب الأول: نظريات التسيير

اختلفت النظرة الى عوامل الإنتاج الضرورية منذ القدم بحسب تغير الأفكار والظروف التي سادت في كل فترة، والتي أبرزت تأثير كل عامل من عوامل الإنتاج وقدرته على التأثير في أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية للوصول الى أهداف المنظمة.

1-المدرسة الكلاسيكية: تطورت حركة التصنيع في مطلع القرن العشرين نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية واتساعها واضطراد الإختراعات العلمية وتطور التقنية من جهة، وظهور فئة من المفكرين الذين تخصصوا في الإدارة والتنظيم، لكن مع هذا كان انخفاض الإنتاجية الصناعية أهم ما يميز المنشآت الصناعية، هذه الظروف سرعت الى وجود اطار نظري يحوي هذه الظاهرة فظهرت حركة الإدارة العلمية والتي كان من أبرز روادها المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" ( Frededrick Taylor) ومن رجالها المشهورين الفرنسي "هنري فايول" (Henri Fayol) الذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية، واهتم بمبادئ التخصص والسلطة واصدار الأوامر وكانت آراؤه متكاملة مع آراء تايلور و"هنري غانت" (Henry Gant) و"فرنك ولبليان جيلبرت" (Frank&Lilian Gilberth).

\***تايلور والتنظيم العلمي للعمل(OST)\*** : من أهم ما كتب "تايلور" في الإدارة كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " (The Principals of Scientific Management) صدر عام 1911 حيث لخص "تايلور" رأيه في واجبات المديرين، وللقضاء على المشاكل اقترح "تايلور" ما يلي:<sup>1</sup>

▪ احلال الطرق العلمية القائمة على التجارب محل الطرق البدائية القديمة.

<sup>1</sup>Jean Luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et Gestion de L'Entreprise, Paris Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, p 24.

\*Organisation Scientifique du Travail

- الإختيار العلمي السليم للأفراد وتدريبهم على الطريق المثلى الوحيدة (The One Best Way).
- تعاون المشرفين مع العمال لإنجاز الأعمال.
- العدل في تقسيم المسؤوليات بين المديرين والعمال.
- وضع "تايلور" نظام للحوافز مبني على أساس دفع الأجر حسب عدد القطع المنجزة.
- فكرته عن التنظيم الوظيفي حيث قسم "تايلور" الأعمال بين حشد من المديرين يبلغ عددهم ثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطات واسعة على جميع المنشأة كل في حقل تخصصه.

تشكل الفرضيات التي بنى عليها "تايلور" آراؤه ما يعرف بـ: "نظرية الرجل الإقتصادي" (The Economic Man Theory)، والتي تقوم على أن الإنسان أناني في طبعه يحب مصلحته الشخصية ويضعها فوق كل اعتبار، وهو لا يتصرف كعضو في مجموعة، كسلان في طبعه يحب أن يأخذ ولا يعطي واهتمامه دائماً ينصب على الحافز المادي فقط.<sup>1</sup>

من خلال هذا يمكن أن نقول أن "تايلور" كان ينظر الى العامل على أساس أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراء المادي، فهو يتعلم من أجل الكسب المادي وليس لأنه كائن انساني متعلم ومنتج للمعرفة.<sup>2</sup> وأن تقسيمه الأفقي للعمل للحصول على الطريقة المثلى الوحيدة يعني أن "تايلور" لم يكن في ذهنه أن العامل يجب أن يتعلم خارج هذه الطريقة المثلى الوحيدة لأن هذا قد يدمر قواعد العلم الجديد وأن طابع التدريب على الطريقة المثلى كان ذا طابع هرمي أساسه المشرف - العامل.

\*فايول والإدارة الصناعية: يرفعه الكثيرون من من كتاب الإدارة الى مرتبة الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، فقد ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمطلق لدراسة طبيعة الإدارة.<sup>3</sup> قسم "فايول" أنشطة المنشأة في كتابه المشهور 'الإدارة العامة والصناعية' (1916) (Industrial and General Administration) الى ستة أنشطة هي:<sup>4</sup>

- أنشطة فنية
- أنشطة تجارية
- أنشطة مالية

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2001، ص45.

<sup>2</sup> Bob Garvey and B, Williamson, Beyond Knowledge Management, Prentice Hall, Marlow 2002, p26.

<sup>3</sup> Ina R, Barret, Administration and Management Theory and Techniques, Bloomington, 2012, p13.

<sup>4</sup> (Ibid), p13.

- أنشطة الضمان والوقاية
- أنشطة محاسبية
- أنشطة ادارية

وللإدارة حسب "قايول" أربعة عشر مبدأ هي:<sup>1</sup>

تقسيم العمل (Division of Work): وذلك بين الأفراد والجماعات من أجل التأكد أنّ الجهود تركز على كافة أجزاء العمل؛ لأن ذلك سيؤدي الى إنتاج أفضل وأكثر بنفس الجهد.

السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility): السلطة كما يراها "قايول" هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله والسلطة الشخصية، أي من الصفات الشخصية التي يتمتع بها.

النظام (Decipline): هو احترام الإتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، وهذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء قديرين على جميع المستويات.

وحدة اصدار الأمر (Unity of Command): أي أنه لا يجوز أن يتلقى الفرد العامل أوامر من أكثر من رئيس أو مشرف واحد.

وحدة التوجيه (Unity of Direction): يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد.

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to General Interest): عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمنشأة يجب التوفيق بينها على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنشأة أو للمصلحة العامة.

مبدأ المكافأة والتعويض (Remuneration of Personnel): يجب أن تكون تعويضات ومكافآت العمال عادلة حتى تحقق رضاهم عن العمل وأصحابه.

المركزية (Centralisation): يشير "قايول" بموجب هذا المبدأ الى المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى اداري معين أو في يد فرد واحد.

<sup>1</sup>رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 40-43.

- تدرج السلطة (Scalar Chain) : المقصود به تدرج السلطة من أعلى الى أسفل الهرم التنظيمي.
- الترتيب (Order): كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع في المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق.
- المساواة في المعاملة (Equity): أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين.
- الإستقرار في العمل (Stability of personnel) : يعني المحافظة على العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المنظمة لفترة طويلة.
- المبادأة (Initiative): هو التفكير في الخطة وتنفيذها ويطلب "قايل" الإداريين بإفصاح المجال لمرؤوسيه لتطبيق هذا المبدأ وهو أن على الرؤساء تشجيع المبادأة والإبتكار بين مرؤوسيه.
- التعاون (Esprite de corps) : أي روح الفريق ويدعوا "قايل" بموجب هذا المبدأ الى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار الإتحاد قوة.
- اهتم "قايل" بالإطار العام وركز على الإدارة كنظرية يمكن للشخص أن يتعلمها في المدارس والجامعات ويطور مهاراته فيها بالممارسة، وهو يختلف عن "تايلور" في أنه ركز على فئة الإداريين - المستوى الأعلى- وعلى ادارة المنشأة الكبيرة بينما ركز "تايلور" على فئة العمّال -المستوى الأدنى- وعلى ادارة الورشة، أو المصنع الصغير.
- 2- مدرسة العلاقات الإنسانية: كانت حركة العلاقات الإنسانية بمثابة المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، ومن أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسة "هاوثورن" (Hawthorne) تحت اشراف "مايو وروثلز برجر" ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة بين 1927-1932 في مصانع شركة "ويسترن الكترنك" (Western Electric Campany) في ضاحية من ضواحي مدينة "شيكاغو" (Chcago) في الولايات المتحدة الأمريكية. أكد "مايو" وزملاؤه على أنّ حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج الى فهم انساني، ومعرفة لهذا العمل<sup>1</sup>؛ أما أهم المفاهيم التي خرجت بها دراسة هاوثورن فكانت:<sup>2</sup>
- أن المنشأة نظام اجتماعي، بالإضافة الى كونها نظام فني وأنّ هذا النظام الإجتماعي يحدد معايير وأدوار سلوك للفرد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي.

<sup>1</sup> محمد قاسم التريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص83.

<sup>2</sup> رضا صاحب ابو حمد، سنان كاظم الموسوي، يرجع سبق ذكره، ص-55-56.

- لا تتم اثاره دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضاً في اثاره دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعة غير الرسمسة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضى الفرد وانتاجيته.
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فمشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.
- يمكن حفز العاملين في المنشأة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

لم يكن "مايو وروثلز برجر" وغيرهم من رواد حركة العلاقات الإنسانية هم الوحيدين في تطوير الإتجاه السلوكي في الإدارة ولكن ساهم علماء آخرون أمثال "ليفين" (Iewin) عن سلوك الجماعة وأثرها على الفرد أما أعمال "ماسلو" (Maslow) في الدوافع فقد أكدت على ضرورة اشباع الحاجات الإنسانية.

إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني في مجال العمل، وأثرت بذلك على السياسات التي تتعامل بها المنظمات مع العاملين، مثل أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لها، وأنظمة الإقتراحات، والأنشطة الترفيهية فإن مايعيب هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل الى التدليل أو الإفساد.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: النظرية التطورية للمنظمات

تعد مساهمة "ريتشارد نيلسون وسيدني وينتر" (Richard Nilson & Sedney Winter) من خلال كتابهما المعنون: "نظرية تطورية للتغير الإقتصادي" (An Evolutionary Theory for an Economic Change) (1982) المنطلق لظهور النظرية التطورية الحديثة، هذا الإتجاه في البحث في الحقيقة ارتكز على أعمال "داروين" (Darwin) حول نظرية التطور البيولوجي من جهة، ومن جهة أخرى حول أبحاث "جوزيف شامبتر" (Joseph Schumpeter) من خلال نظريته حول التطور الإقتصادي في سنة 1926.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الحامية، 2003 ص35.

<sup>2</sup> Lachachi, Abdelhaq, La formalization du Management des Connaissances dans L'Approche Manageriale. Thèse de Magister en Science de Gestion, Université de Tlemcen, 2011, p 07.

اهتم "وينتر و نيلسون" بصورة خاصة بالإبداع الذي عدّ عملية مستمرة ومتطورة وتلزمها عوامل متداخلة جماعياً.<sup>1</sup> ركزا على الدور الأساسي للروتينات التنظيمية في سلوك المنظمة وفي عملية الإبداع، ومن هذا المنطلق فإنّ النظرة الى المنظمة جاءت في بعدها المعرفي فقسم كبير من أدبيات النظرية التطورية تركز اليوم على تحليل المعرفة كالأساس الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة وقدرتها على خلق ميزة تنافسية.

يعرف "وينتر ونيلسون" الروتينات التنظيمية على كونها السلوك الظاهر للمنظمة أكثر من كونها قواعد السلوك، فهي تتميز عن القواعد في كونها يمكن ملاحظتها، ضمنية ولكن براغماتية تطابق كل سلوك منتظم ومتوقع ينشأ عن خبرة المنظمة. فالروتينات التنظيمية تحتفظ بالخبرة، وبطريقة تكيف المنظمة الخاصة وتشكل آليات تنظيمية ناتجة عن التكرار والتي تصبح طبيعية، وعندما يتم دمجها تصبح اثر هذه العملية الحالة الطبيعية للمنظمة. فضلاً عن ذلك فإن الروتينات التنظيمية تخزن المعرفة الضمنية الإنتاجية وتدمجها في سياق انشائها الخاص. هذه المعرفة الإنتاجية تنشأ أثناء عملية التعلم التنظيمي والتي يجب أن تفعّل باستمرار قبل أن تخزن، والفرضية الأساسية هي أنّ المنظمة تتذكر بتفعيل الروتينات تماماً مثلما يتذكر الأفراد مهاراتهم عن طريق الأداء. فالذاكرة التنظيمية كتجميع للذاكرات الفردية تمثل أساس معرفة المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال هذا فإنّ هذه الروتينات هي نتاج عملية التعلم الذي يعد العملية التي من خلالها يتم تحسين المهام وسرعتها واكتساب مهارات ومعارف جديدة عن طريق اعادة وتكرار المهام والتجارب، وهو تعلم تراكمي كل ما يتم تعلمه في فترة ما يركز على ما تم تعلمه في الفترات السابقة، وشامل يستلزم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.

اضافة الى ذلك فإنّ النظرية التطورية عالجت حالة عدم الثبات في هيكل المنظمة وأدرجت التعلم كظاهرة للتجديد والإبداع فالتعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل :

1- الهياكل الداخلية للمنظمة وأهداف وتغيرات السلوك حيث أنه في بيئة يسودها عدم الإستقرار فإنّ قدرة المنظمة على التأقلم مرتبطة بهياكلها الداخلية.

2- البعد الإستراتيجي للمنظمة فالإبداع التكنولوجي يعد المحرك الأساسي لتنافسية المنظمة.

<sup>1</sup> Morad Diani, Economie Evolusioniste et Culture d'Entreprise. Thèse Doctorat, Université Pasteur Strasbourg 1, p 55.

<sup>2</sup> (Ibid), p58.

### المطلب الثالث: نظرية الموارد

تقوم البحوث في نظرية الموارد على قدرة المنظمة على استعمال مواردها والقدرة على رفع الأداء الإقتصادي، فنظرية الربح الإقتصادي لـ: "دافيد ريكاردو" (David Ricardo) تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ربح دائم لمالكه، كما أن منطري اقتصاديات العرض وخاصة "فريدمان" (Fridman) ومن قبلهم "إديث بنروز" (Edith Penrose) قد توصلوا الى كون نجاعة وفعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على استراتيجيات ذكية وأصلية تركز على موارد منفردة وليس على اختيارها لصناعة جديدة<sup>1</sup>.

أن كتاب بنروز (1959) بعنوان: "نظرية نمو المنشأة" (The Theory of The Growth of The Firm) هدفت من خلاله الى فهم الكيفية التي تحقق بها المنظمات النمو وحدود هذا النمو.

كانت "بنروز" سباقة في هذا الكتاب الى اعتبار أن ما يحدث داخل المنظمة على نفس درجة الأهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية، وأن المنظمة عبارة عن حافظة من الموارد الإنتاجية مادية مالية بشرية وحسب رأيها فإن نمو المنظمة يتحدد بـ:

-حافضة الموارد المنتجة التي تراقبها المنظمة

-قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد<sup>2</sup>

حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل RBV\* وهو يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة؛ بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المنظمة يمكن ادراجه في مواردها ويمكن ادراج المفاهيم التالية:

يرى "بارني" (Barney) أن موارد المنظمة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف...التي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها<sup>3</sup>. ويمكن تصنيف هذه الموارد بحسب "بارني" الى:

<sup>1</sup> بوازيد سهيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص44.

<sup>2</sup> Robert H.Lowson, Strategic Operations Management :The New Competitive Advantage. The Taylor&Francie Library 2003. p 47.

<sup>3</sup> Sandrine, Gherra, Strategies de Developpement Durable. Revue Française de Gestion. N°204, Lavoisier, Paris, 2010, p210.

\* Resource-Based View



-موارد مادية شاملة يمكن لجميع المنظمات أن تكتسبها وبالتالي فهي ليست استراتيجية.

-موارد غير مادية خاصة تتميز فيها المنظمات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق لذا فهي التي تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية.

أما "ويرنفلت" (Werenerfelt) مؤسس RBV من خلال المقال الذي نشره سنة 1982 في جريدة التسيير الإستراتيجي فيرى الموارد على أنها مجموع الأصول الملموسة (موارد مالية، مادية) وغير الملموسة (معارف، براءات اختراع، العلامة التجارية)<sup>1</sup>، والجدول (1-1) يوضح الأنواع المختلفة للموارد في المنظمة.

#### الجدول رقم ( 1-1): أنواع الموارد

| المصطلح                          | المفهوم  |
|----------------------------------|--|
| الموارد                          | تتشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المنظمة وتتمثل في:<br>رأس مال مادي: التكنولوجيا، المصانع، المعدات، الموقع الجغرافي، مصادر المواد الأولية...<br>رأس مال بشري: الكفاءات المهنية، التكوين، الخبرة، العلاقات الإجتماعية....<br>رأس مال تنظيمي: الكفاءات الجماعية، التنظيمية، نظام التنسيق، التخطيط، ادارة المعارف، الرقابة..... |
| الموارد الإستراتيجية             | تتمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية:<br>القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد. من قبل المنافسين، غير قابلة للإحلال، تحقق ميزة تنافسية منفردة على مستوى السوق...   |
| الكفاءات التنظيمية               | هي عبارة عن موارد غير ملموسة وتكون ملكاً للمنظمة<br>- تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون بالنسبة للمنظمة<br>- تعرف بأنها الشيء الذي تكون المنظمة على دراية بفعله على عكس الموارد التي تمثل ما يمكن أن تفعله المنظمة<br>مثل: قاعدة بيانات، شبكة معارف المعلومات، براءات الإختراع...            |
| الكفاءة المتميزة أو الإستراتيجية | - تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المنظمة، والتي تمدها بميزة تنافسية.<br>- متوفرة نوعاً ما وتعزز الموقع التنافسي في اطار تشكيلة منتجاتها أو خدماتها.<br>- تكون في أغلب الأحيان غير مكشوفة للزبائن.<br>- تكون وحيدة في ما يخص الصنف المنتمية اليه.   |

Source :Cécile Dejoux, Competence aux cœurs de l'entreprise.Edition  
D'Organisation, Paris,2000, p-p 187-188.

<sup>1</sup> Eric Lamarque, Aventag Concurentiel et Competences Clés.Experience d'une Recherche sur le Sécetur Bancaire, Finance Control Stratégie, Volume4, N°=1, Mars 2001, p 65.

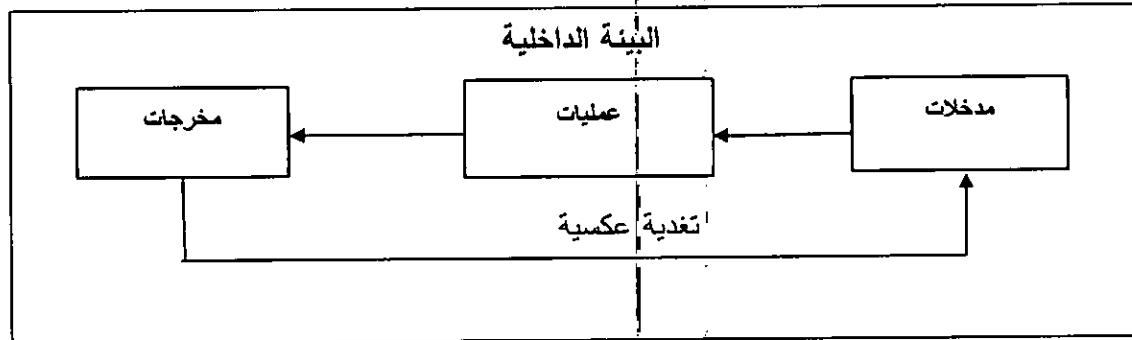
### المطلب الرابع: نظرية الأنظمة:

تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء؛ ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، فبدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل، فإن مدخل النظم ينظر الى المنظمة كنظام واحد، هادف ومتكامل.

الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام (System) الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً. والنظام يتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس فإنه عند بناء أي تنظيم لا بد من مراعاة المتغيرات التالية:<sup>2</sup>

- حجم المنظمة
- توافق الأهداف
- درجة التداخل
- شخصية العاملين
- مستوى صنع القرار

### الشكل رقم (1-1): نموذج النظام



المصدر: موسى اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 61.

من خلال الشكل (1-1) وبشكل عام فإن كل نظام يتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: المدخلات أو موارد النظام والتي تتحدد بناءً على الأهداف وطبيعة النظام، عمليات النظام والتي تتم على المدخلات باستعمال طرق تنظيمية ووسائل عمل من أجل إنتاج مخرجات النظام، وكذا التغذية العكسية والتي تعد ضرورية لنجاح أي نظام.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد، منان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.  
<sup>2</sup> على شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 248.

## المبحث الثاني: التعلم التنظيمي مفاهيم وأساسيات

يعد التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل مستمر، سواء كان على مستوى الشخص أو المنظمة، وقد تتغير قابليات الفرد الذهنية والمعرفية جزاء التدريب والممارسة والتفاعل، وكذلك الحال تتغير الهياكل التنظيمية جزاء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وصفها الهرمي التقليدي الى منظمة متعلمة ومعاصرة، وهكذا يسري أثر التعلم الشخصي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول : مفهوم التعلم ومستوياته

اقترح الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم التعلم فالفرد يتعلم طرق جديدة في التفكير والشعور وطرق جديدة في التكيف مع بيئته، ويتضمن التعلم اكتساب سلوك جديد أو تعديل سلوك قديم، ان وجه الشبه بين مختلف مواقف التعلم هو أن سلوك الإنسان تطراً عليه تغيرات معينة شبه دائمة نتيجة الخبرة أو الممارسة أو التدريب.

**التعلم لغة:** جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر علم وتأتي بمعنى عرف واستعلم وأعلم، وفي اللغة الإنجليزية تأتي كلمة تعلم Learn وفق قاموس Oxford الحصول على المعرفة أو المهارة، بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة كيف، وفي اللغة الفرنسية وفق قاموس Le Robert جاءت كلمة تعلم Apprendre بمعنى ابلاغ أو اخبار بشيء ما، وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو بواسطة الخبرة.<sup>2</sup>

**اصطلاحاً:** عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.<sup>3</sup>

يعرف "كوك وهانسكر" (Coook&Hhunsaker) التعلم بأنه: عبارة عن توفير قدرات جديدة أو تغيير في أنماط الإستجابات السلوكية للمثيرات في العالم من حولنا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص21.

<sup>2</sup> عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد:45، 2007، ص138.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص244.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة، عمان: وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص140.

مما تقدم يمكن تعريف التعلم على أنه جميع العمليات المستمرة التي تهدف الى اكتساب الفرد المعارف والمهارات والمعلومات والتي تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك.

2- خصائص التعلم: ان للتعلم عدداً من الخصائص المحددة وهي:

- التعلم هو عملية تفاعلية تحدث بين طرفان يتعلمان من بعض وتفاعل اجتماعي يتم وفق سياق محدد من العلاقات الإجتماعية.

- التعلم هو عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم من محتوى وعلاقات سياقية، وظروف العمل والأداء وهو يحدث في كل مكان في المنظمة وفي أي وقت.

- التعلم تغير ثابت نسبياً، وتستبعد هذه الخاصية تغيرات السلوك الوقتية والتي تسهل رديتها.

- يتجاوز التعلم نمط التعلم السطحي القائم على اكتساب المعلومات والمهارات الى نمط التعلم العميق؛ القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك وفي اطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة عملية اعادة بناء.

- تعد المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، والتي تمثل محتوى التعلم الحافز الذي يثير التحفز الذاتي في التعلم.

- حتى يكون التعلم أداة فعالة في ايجاد الميزة التنافسية، لابد من أن ينعكس ايجاباً على نتائج الأفعال.

مما سبق يمكن أن نميز بين بعض المفاهيم وهي:

3-الفرق بين التعلم والتدريب والتعليم: ان التدريب والتعليم كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير

العاملين، ثم كان الشكل الثالث وهو الأكثر أهمية وهو التعلم (Learning) فما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم؟

الجدول رقم (1-2): الفرق بين التعلم، التدريب والتعليم

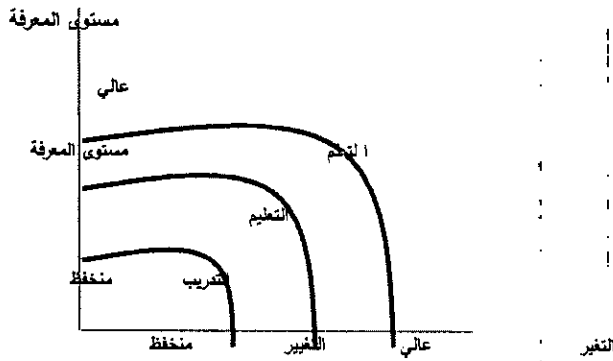
| التعلم   | التعليم  | التدريب  |
|--|--|--|
| <p>-تفاعل انساني انتقال المعرفة والخبرة<br/>يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك<br/>بين الطرفين في علاقة تتجاوز<br/>الجانب الرسمي الى اللارسمي.<br/>- توسيع القدرة على انجاز الأهداف.<br/>-معرفة خاصة عبر سياق معين<br/>وعلاقات خاصة بين أفراد معينين<br/>داخل المنظمة فهو مرتبط بالمنظمة<br/>وتاريخها<br/>وتطورها بالعلاقة مع مايميزها عن<br/>المنظمات الأخرى.</p> | <p>- نمط مدرسي التلقين واكتساب<br/>المعلومات (حالة ساكنة)<br/><br/>-اكتساب معلومات جديدة<br/><br/>-يمكن الحصول عليه خارج المنظمة<br/>كما له بعد عام.</p> | <p>-يحمل بعد آلي في نقل المهارة في<br/>التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو<br/>الوثيقة من أجل المعالجة.(حالة<br/>ساكنة)<br/><br/>-اكتساب مهارات جديدة<br/><br/>-مهارات عامة</p> |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات الطبعة الثانية، عمان:الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص-

ص238-239.

من خلال الجدول (1-2) يتضح أن التعلم يحمل بعد أعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائد المنظمة من جهة أخرى، كما يمكن ايضاح ذلك من خلال الشكل (1-2) الذي يوضح تسلسل عمليات التدريب، التعليم، والتعلم كما يلي:

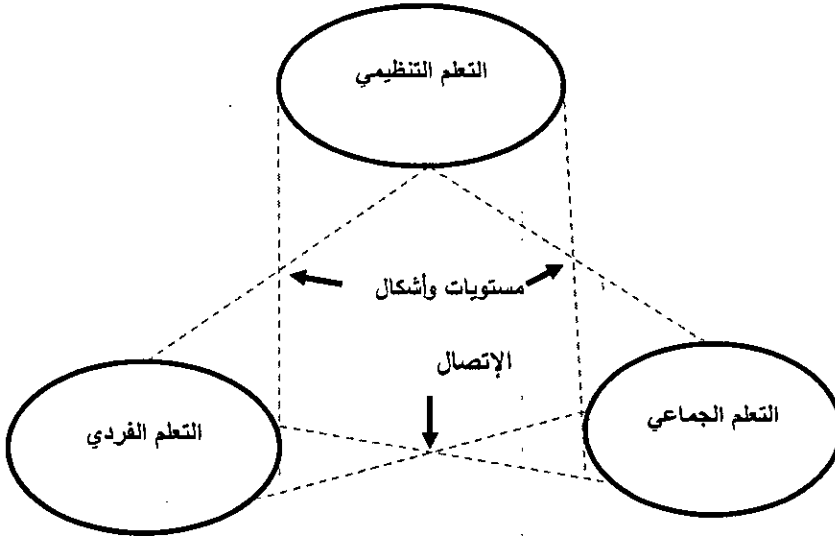
الشكل رقم (1-2): التدرج في التغيير:التدريب-التعليم-التعلم



Source : R.C.Hueseman and J.P.Goodman Leading with knowledge. Saga Publishing, 1999  
Newdelhi, p69.

من الشكل (1-2) نلاحظ كذلك أنّ التعلم يمثل درجة عالية من التغيير كونه يتطلب مستوى عالي من المعرفة والإدراك مما يتطلبه التدريب والتعليم، كما يمكن تقسيم التعلم الى ثلاث مستويات كما يبينه الشكل (1-3):

الشكل رقم (1-3): مستويات التعلم



Source : Lachachi, Abdelhaq, **La Formalization du Management des Connaissances dans L'Aproche Manageriale**. Thèse de Magister en Science de Gestion, Université de Tlemcen, 2011, p57.

\***المستوى الفردي:** يقوم به الفرد بنفسه ويعبر عن التغيير الدائم في سلوكه نتيجة الخبرة المكتسبة ويكون أقل تقنياً ورسمية في المنظمة. يقوم التعلم في هذا المستوى على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه الى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

\***المستوى الجماعي:** يعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، يعد دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر وانما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

\***المستوى التنظيمي:** يمثل التعلم هنا المستوى الذي يتم فيه تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية.

## المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال في مرحلة التطور المفاهيمي؛ حيث احتل اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة، بوصفه ضرورة استراتيجية يمكن أن يسهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصاً للميزة التنافسية ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم مشتركة.

**1-تعريف التعلم التنظيمي وفق المدخل الفلسفي:** هنا يعتمد تعريف التعلم التنظيمي على المنطلقات الفلسفية للباحثين في النظر الى التعلم بوصفه تغييراً مضافاً الى الوضع الحالي أو تغييراً جذرياً.

**تعريف آرغريس وشون (Argyris&Schon):** التعلم التنظيمي هو العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم.<sup>1</sup>

**تعريف بيتر سنج (Peter Senge):** التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذين يعملون فيه، وكيف أنهم باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.<sup>2</sup>

**2-تعريف التعلم التنظيمي وفق المدخل المعرفي:** تمثل المعرفة مورد هام للتعلم التنظيمي ففي هذا السياق نجد التعاريف التالية:

**تعريف ناث (Nath):** هو العملية التي من خلالها يتم استعاب المعرفة.<sup>3</sup>

**تعريف الكبيسي:** هو تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمات الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطور والتميز.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Chris Argyris & Schon, **Apprentissage Organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique**, Deboeck Université I<sup>er</sup> Edition 2002, p24.

<sup>2</sup> Elkjaer, B, **Organizational Learning the Third Way**. Organizational Learning and Knowledge 5<sup>th</sup> International Conference, The Danish University of Education, Friday, 30<sup>th</sup> May - Monday 2<sup>nd</sup> June, 2003, p06.

<sup>3</sup> Nath Paradosh & Mrinalini, **Organization of R&D , An Evaluation of Best Practices**. Palagrav Macmillan UK, 2002, P119.

<sup>4</sup> الكبيسي عامر، **ادارة المعرفة وتطور المنظمات**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص90.

3-تعريف التعلم التنظيمي وفق المدخل الإجتماعي: يعد التعلم التنظيمي وفق هذا المدخل شياً يمكن أن ينبثق من التفاعلات الإجتماعية وهو مضمون نظرية التعلم الإجتماعي.

تعريف جيرارد كوينغ(Gerard Coeing): التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية لإكتساب وتطوير الكفاءات التي تكون أكثر استدامة من أجل تغيير ادارة الأوضاع والأفراد أنفسهم.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التعلم التنظيمي على أنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث : خصائص وشروط التعلم التنظيمي:

1-خصائص التعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن ايجازها في ما يلي:

-التفكير الجماعي ومحاولة توظيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية وعملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

-التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بشكل تلقائي كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي شيئاً مضافاً الى أعمالهم اليومية.

-التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تسمح للمنظمة من خلاله بتخصيص معارف جديدة، فالمعارف أساساً منشأة من قبل أفراد المنظمة فالمنظمة غير قادرة على خلق هذه المعارف دون أعضائها؛ حيث يعتبر التعلم التنظيمي اجراء تنظيمي يعمل على تعظيم المعارف المنشأة من قبل الأفراد.

-التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من ادراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها. كما تعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.

<sup>1</sup> Koeing,G,L'Apprentissage Organisationnel: Reparage des Lieux .Revue Française de Gestion, Janvier 1994, p 77.

<sup>2</sup> أيمن حسن أيوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 29، عدد2، ص130.



-التعلم التنظيمي عملية تتطلب العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.<sup>1</sup>

-لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

2-أهمية التعلم التنظيمي: أشار معظم الباحثون الى أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة من خلال ما يلي:

- التعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في ادراك ذاته، وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.<sup>2</sup>

- التعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. فالتعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها، وللتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات، والمعرفة واستيعابها ومعالجتها.<sup>3</sup>

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي الى رأس المال الفكري؛ حيث أصبحت قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والتغيير كفاءة جوهرية للبقاء، وللتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تطوير المنتجات والخدمات.

- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين لديهم مهارات معرفية والتعلم التنظيمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءات والجودة والإبداع والإستجابة للزبون؛ فهو بمثابة جسر بين العمل والإبداع والحصول على الميزة التنافسية.

-التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية فالتعلم التنظيمي عدّه أغلب الباحثين المصدر الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> مزيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل الطبعة الأولى، عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2010، ص26.

<sup>2</sup> عواد كريم الكبيسي، ابراهيم عبد المتار، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص120.

## المطلب الرابع- أنماط التعلم التنظيمي وضرورته:

إن استقصاء أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي، إلا أن تصنيف أنماط التعلم التنظيمي يدين كثيراً إلى العمل الذي قدمه كل من "أرغريس" و"سنج" حول التعلم التنظيمي. فقد تحدث "أرغريس وشون" عن التعلم أحادي الحلقة والتعلم تنائي الحلقة أما "سنج" فقد اقترح في كتابه حول المنظمة المتعلمة سنة 1990 تصنيف التعلم التنظيمي إلى تعلم تكيفي وتعلم توليدي إلا أنه هناك أنواع أخرى من التعلم يمكن اجمالها فيما يلي:

1- **التعلم الإعتيادي والتعلم الإستثنائي:** قدم هذا التصنيف "توماس خان" (T.Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الإعتيادي والتعلم العالي (الإستثنائي) حيث أن:<sup>1</sup>

\* **التعلم الإعتيادي:** هو الذي يسود في فترات الإستقرار التنظيمي ويدعم هذا الإستقرار.

\* **التعلم الإستثنائي أو العالي:** فهو الذي يظهر في فترات التغير والتحول التنظيمي؛ حيث يترافق هذا مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تحرك الإستقرار، وتغير المفاهيم والمبادئ السابقة وبالتالي فإن التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغير كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة سريعة من تجاربهم الخاصة.

2- **التعلم المعرفي والتعلم السلوكي:** يمكن تقسيم التعلم كذلك إلى:

\* **التعلم المعرفي:** ذلك التعلم الذي يترجم من خلال تغييرات ادراكية (نماذج التفكير) التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط؛ حيث تذهب المنظمة إلى أبعد من الحل الفوري للمشكلة إلى تطوير مبادئ تساعد في تحديد السلوك والذي يقود إلى طرق جديدة في كيفية القيام بالأعمال.

\* **التعلم السلوكي:** ينشأ التعلم كتعديل في سلوك الأفراد بتكرار التناثية (مثير - استجابة) تتكيف المنظمة لتصف العلاقات بينها وبين المحيط، فتغيرات المحيط هي بمثابة مثير أما تكيف المنظمة فهو الإستجابة.<sup>2</sup> فالتعلم التنظيمي يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة، ويعتبر التعلم المعرفي مرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأتساء عملية التحول من وضع لآخر يعتبر تغيير المفاهيم الشرط الأساسي لتغيير السلوك؛ حيث تكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة ومتوافقة أكثر منها

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص252.

<sup>2</sup> Yvon Pesqueux, **Apprentissage Organisationnel, Economie de la Connaissance: Mode ou Modèle**. Laboratoire d'Investigation en Prospective, Strategie et Organisation, Série de Recherche N=°6, Paris, p18.

متعاقبة ومتسلسلة، ففي المنظمة فإنَّ المسير يتخذ قراراته من خلال ادراكاته ولكن يتعلم أيضاً من النتائج التجريبية، فهناك إذاً تداخل ما بين الجانب المعرفي والسلوكي للتعلم.

### 3- التعلم التكييفي والتعلم التوليدي: هذا التصنيف قدمه "بيتر سنج" يصنف التعلم التنظيمي الى:<sup>1</sup>

\***التعلم التكييفي:** هو التعلم الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، يدور هذا النوع من التعلم حول التقليد أو الإستنساخ (copying) أي التعلم مما لذي الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم وكما يرى "سينج" فإنَّ زيادة القدرة التنافسية هي مجرد خطوة نحو المنظمة المتعلمة.

\***التعلم التوليدي:** هو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإن كان التعلم التكييفي يقوم على التقليد والإستنساخ فإنَّ التعلم التوليدي يقوم على القدرة على خلق أو توليد أفكار جديدة أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة. هذا يعني أنَّ التعلم التكييفي يسعى الى تكيف قدرة المنظمة في حين التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.

4-**التعلم أحادي وتنائي الحلقة:** ارتكز "آرغريس" في دراسة التعلم التنظيمي من منطلق أعمال "باتيسون" (Bateson) حول مستويات التعلم، وعلى أعمال "شيفلن" (Schefflen) حول الخرائط السببية، وأعمال "ليفين" حول نظرية التصرف التي تستطيع أن تميز بين نوعين أساسيين: النظرية الصريحة أو المعلنة للمنظمة (ما نريد القيام به) ونظرية الإستخدام التي تتشكل انطلاقاً من ملاحظة شكل التصرف (ما تم فعله حقيقة).

**نظرية التصرف ونظرية الإستخدام:** يعتبر الكاتبان المعاصران "ماك غرغور" و"رنسيس ليكرت" (Mc Gregore) و (Rensis Likert) المساهمان في دراسة نظرية التصرف فحسبهما يمكن للمسير أن يرفع من مردودية عماله إذا كان يعرف تصرفاتهم، فالهدف من هذه النظرية هو الوصول الى أفضل شروط للعمل التي تسمح بتقديم أحسن مردود ممكن، وقد بينت نتائج الدراسات المتعلقة بهذه النظرية أن تصرف الفرد يلعب دوراً هاماً في ارتفاع نسبة الإنتاج، وحسب هذه المقاربة فإنه يجب اعطاء الأهمية لأعضاء المنظمة وليس للمسير وحده وحتى يكون المسير فعال يجب عليه معرفة حاجيات رؤوسيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم ع نجم، مرجع سبق ذكره، ص 252.  
ثليل ع اللطيف، من التكوين الى تطوير الكفاءة في المؤسسة، دراسة ميدانية على بعض مؤسسات ولاية تلمسان. أطروحة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2008، ص 19.

### نظرية التصرف والتعلم التنظيمي: يرتبط التعلم والتصرف ببعضهما البعض للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- توجد دائماً فجوة بين المعرفة التي قمنا بتخزينها والمعرفة اللازمة للتصرف بفعالية في ظروف معطاة.
- إذا كانت فجوة المعارف التي نملكها مشبعة بصورة جزئية، فإنه من الشك أن يكون التصرف الذي نعدّه وقلّنا به مناسباً تماماً؛ لأنّ السياقات والمواقف في تغير مستمر. كما أنّ التفاعلات مع الأفراد لا يمكن التنبأ بها وعلى هذا الأساس يجب علينا تعلم هذه العمليات.
- حتى يكون تصرف ما أكثر فعالية لا بد أن يتم في سياق منظم، هذا السياق يمر في المنظمة بمجموعة من الإجراءات والروتينات والثقافة التي تتطلب التعلم.

انطلاقاً من نظرية التصرف نستطيع أن نميز بين نوعين أساسيين هما النظرية الصريحة أو المعلنة للمنظمة، والتي تشرح شكل محدد للنشاط، ونظرية الاستخدام التي تتشكل انطلاقاً من ملاحظة شكل التصرف.

\***التعلم أحادي الحلقة: (Signal Loop Learning)** يمكن عد أنّ التعلم أحادي الحلقة والتعلم التكيفي وكذلك التعلم ذو المستوى المنخفض تعبر عن المفهوم نفسه، فالتعلم أحادي الحلقة حسب "سينج" يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تغيير جدي لما حدث وكما يرى "هايز وألنسون" (Hayes&Allinson) فالتعلم أحادي الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير البطيء، فهو يؤثر على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها.<sup>2</sup>

أما حسب "أرغريس وشون" فإنّ التعلم أحادي الحلقة هو تعلم يتعلّق بالتعدّلات البسيطة والقصيرة وهو تعلم تدريجي عن طريق تعلم المهارات والقابليات وبالنسبة للمدراء مثلاً قد يكون هو تعلم فعل شيء بطريقة أحسن لكن بدون تغيير معتقداتهم وتصوراتهم حول المشاكل.<sup>3</sup> وهو التعلم الذي يغيّر استراتيجيات التصرف أو نماذج الإستراتيجيات الكامنة، لكن لا يغيّر من قيم نظرية الاستخدام في المنظمة، وهذه الفكرة مشابهة لفكرة التعلم التكيفي التي أقر بها "سينج" للرد على التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمة وما هو ضروري

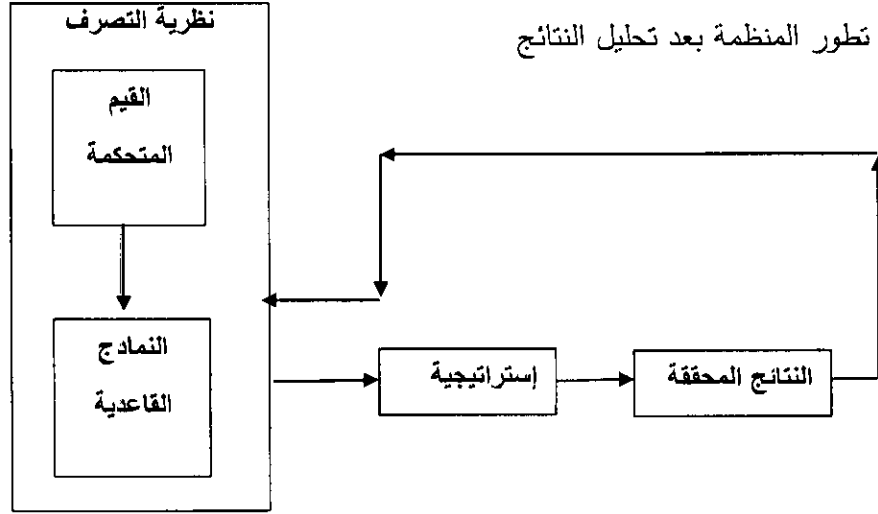
<sup>1</sup> Benoît Koci, Marie-Magdelaine, Doit-on Concevoir le Changement Comme un Processus D'Apprentissage? Dossier Management du Changement, p18.

<sup>2</sup> أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي. مجلة جامعة دمشق، مجلد 29، عدد 2، 2013، ص 131.

<sup>3</sup> John Seddon, Brendan Donovan, Why aren't we all Working for Learning Organizations ? Organizations & People May, 2010 vol 17, N=2, p504.

لبقائها وأنّ مثل هذا النوع من التعلم لا يحقق الميزة التنافسية لكن ضروري لبقائها، والشكل (1-4) يوضح عملية التعلم أحادي الحلقة:

الشكل رقم (1-4): التعلم أحادي الحلقة



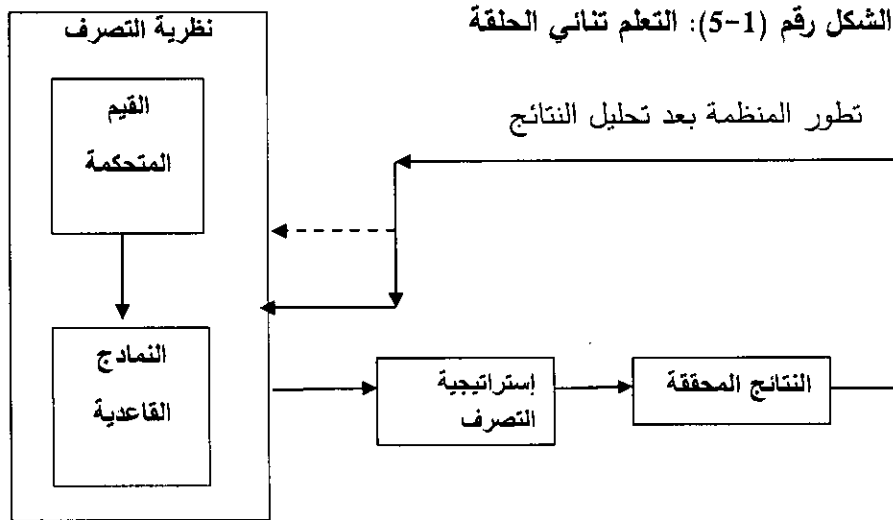
Source : Fillol Charlotte, L'Emergence de L'Entreprise Apprenante et son Instrumentalisation.Thèse Doctorat, Paris Dauphine, 2002, p 92.

يكون التعلم أحادي الحلقة كافي إذا كان بإمكان المنظمة تصحيح الأخطاء عن طريق تغيير الإستراتيجيات التنظيمية والنماذج؛ حيث يتعلق بالتوصل الى أحسن الأهداف المسطرة عن طريق وضع الأداء التنظيمي في الحدود المرسومة عن طريق القيم والمعايير المتعارف عليها.

\***التعلم تنائي الحلقة: (Double Loop Learning)** التعلم تنائي الحلقة والتعلم التوالدي والتعلم ذو المستوى المرتفع تقدم المعنى نفسه أيضاً فالتعلم تنائي الحلقة يبحث في الإفتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة. فهو تعلم ادركي وكما يرى "مومفورد" (Mumford) فالتعلم تنائي الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النوع من التعلم الى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والإستراتيجيات وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة عالية الديناميكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أيمن حسن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص131.

على المنظمة أن يكون لها تفكير عميق (Think Outside The Box) أو مايعرف بالتفكير الإبداعي أو التفكير الخلاق، والشكل (5-1) يوضح عملية التعلم تنائي الحلقة:



Source : Fillol Charlotte, L'Emergence de l'Entreprise Apprenante et son Instrumentalisation.Thèse Doctorat,Paris Dauphine, 2002, p 94.

هذا النوع من التعلم يستوجب البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه انعكاسي أو انفعالي، وهو يتجاوز السياسات ووقواعد العمل المحددة والإفتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة أو اجراء تعديلات جوهرية في المنظمة واعادة نشاطها في اطار توفير القدرات والمهارات التي تمر بها وتوضيحها من أجل ايجاد طرق جديدة للفهم.<sup>1</sup>

ومن أجل مساعدة المنظمة للتحويل الى منظمة متعلمة واعادة تقييم أهدافها أوصى "آرغريس" بأن يقوم المسيرين بتشجيع أعضاء المنظمة على مناقشة المنظمة في مواقفها وكذلك قيمها ومبادئها.

وفيما يلي الفرق بين التعلم أحادي الحلقة والتعلم تنائي الحلقة:

الجدول رقم (3-1): الفرق بين التعلم أحادي الحلقة وتنائي الحلقة

| التعلم تنائي الحلقة | التعلم أحادي الحلقة |
|---------------------|---------------------|
| -نماذج ذهنية جديدة  | -النماذج الموجودة   |

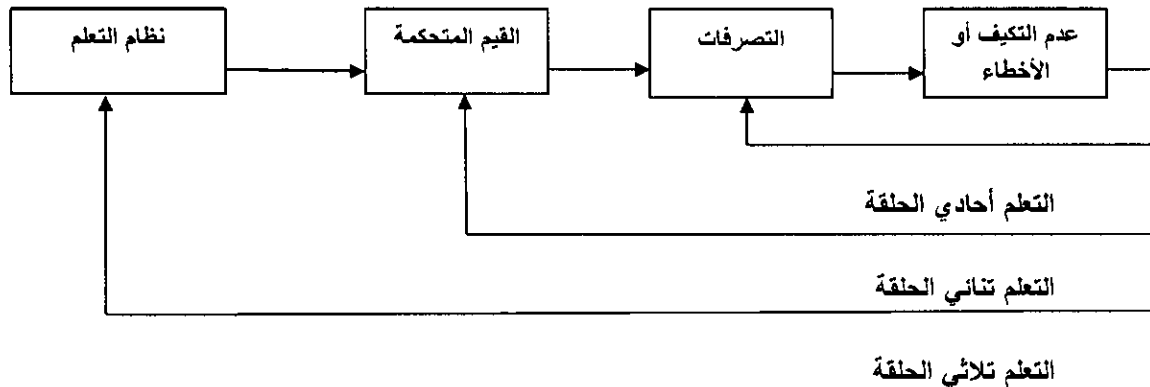
<sup>1</sup> م ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، القاسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 11 عدد 02، ص 100.

|  |   |
|--|---|
| -تأقلم السلوك<br>-عملي<br>-كيف تحدث الأشياء؟<br>-يساهم في رفع الكفاءة<br>-محتوى مستقر<br>-تقوية وتدعيم المنظمة الحالية | -التغير الإدراكي والمعرفي<br>-استراتيجي<br>-لماذا تحدث الأشياء بهذه الطريقة؟<br>-يساهم في رفع مستوى الإبداع (مصدر للميزة التنافسية)<br>-محتوى غير مستقر غامض<br>-يمثل سبب التغير التنظيمي |
|--|---|

المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على الأدبيات المتعلقة بالموضوع

\*التعلم ثلاثي الحلقة: (Triple Loop Learning) يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، يظهر عندما تجد المنظمة أنّ هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها، وجوهر عملية التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة اذا يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار، وهو يتناول الجانب الإستراتيجي في المنظمة ويجري التركيز فيه على المدى الطويل.<sup>1</sup> أما الباحثان "أرغريس وشون" فقد اطلقا على هذا النوع من التعلم اسم تعلم التعلم (Deutero Learning) أي تعلم من الدرجة الثانية أو الذي يتميز بالنشاط الذي من خلاله المنظمة تنظر الى نفسها من أجل تشخيص معوقات التعلم (التقليد، الروتينات الدفاعية، التدرج الكبير في السلطة، احتجاز المعلومات..الخ). وهو يؤدي الى اعادة تقييم قيمها الأساسية التي تهدف الى تجاوز التوقعات العادية من أجل اعادة فهم المعنى المحدد للتصرفات.<sup>2</sup>

الشكل رقم(1-6): الحلقات الثلاثة للتعلم حسب Argyris et Shon



Source: Chun Choo: Information Management for Intelligent Organization. Informationtoday.Ink.New Jersey, p13.

<sup>1</sup> أيمن حسن أبوب، مرجع سبق ذكره، ص131.

<sup>2</sup> Yven Pesqueux Ph.Dureance, Op.Cit p21.

من خلال الشكل (1-6) فإنّ التعلم ثلاثي الحلقة يهدف الى مساعدة المنظمة على التحول الى حالة أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

من خلال هذه الأنواع الثلاثة من التعلم فإن الفروق الجوهرية بين التعلم الأحادي والتنائي والتلاثي الحلقة تتمثل فيما يلي:

- يحدث التعلم أحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف، اذن هذا النوع من التعلم يعتبر كتحسين لإوضاع المنظمة.

- يحدث التعلم تنائي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أنّ عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك الى تغيير القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، فهذا النوع يعتبر كتجديد للمنظمة.

- يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب عن ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي الى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم، فهذا النوع يعتبر كتطوير للمنظمة.

5- **ضرورة التعلم التنظيمي:** أصبح التعلم التنظيمي تحدياً تمارسه منظمات اليوم لمواجهة التغيرات والضغوطات بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، حيث أنّ تبني المنظمة مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكنها من تثبيت الأفكار والقيم وإداء الأعمال في ممارستها، ومن أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية الى الإهتمام بالتعلم التنظيمي نشير الى مايلي:

**الإنفجار المعرفي:** في ظل الإنفجار المعرفي المتسارع أصبحت المعرفة هي التي تتشبع الثروة مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأصبحت المنظمات تتفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها سواء تعلق ذلك بالبحث والتطوير أو التصميم، بحوث التسويق، التصميم، التحسينات المستمرة، والمشروعات الجديدة...الخ. وفي الواقع فإنّ المنظمة لا يمكن لها نشر المعرفة في كافة المنظمة إلا من خلال التعلم الذي يعد أنجع وسيلة لتحقيق هذه الميزة.



المنافسة الجديدة: أصبحت المنافسة اليوم حقيقة أساسية تحدد فشل أو نجاح المنظمات بدرجة غير مسبوقة، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المستمر والمتبادل الذي يتسم بالسرعة في التنفيذ والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به، وهذا لاكتساب ميزة تنافسية لإمكان تحسين موقع المنظمة أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

الرؤيا الخلاقة للتعلم: خلافاً للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، ويأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الفكرة الأولى فإن الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى أن هذا الأخير يمكن أن يكون ابتكاري وهذا ما تحدث عنه "بيتر دراكر" (Peter Drucker) في ما أسماه بالتقليد الإبتكاري الذي تمارسه المنظمات الليانية وأيضاً فإن الإبتكار مهما كان عظيماً فإن قاعدته الأساسية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص الى تجربة خلاقة وأن القواعد الجديدة والروتينات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المنظمة.<sup>1</sup>

التغيرات التقنية: شهد العالم تغيرات هائلة في مجال التقنية، أفرزت واقعا جديدا يقوم على الإتصال والتواصل السريع والمباشر من خلال شبكات الإتصال المتنوعة مما ترتب عليه سرعة التعلم وسهولة الحصول على المعرفة.

التغيرات الإجتماعية: ترك التغير الإقتصادي والثقافي آثاراً واضحة في التغيرات الإجتماعية والسياسية، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغيير القيم والأدواق؛ حيث أصبحت النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل من أولويات خصائص السلع والخدمات التي يفضلها المستهلكون، أما العاملون فقد تزايدت اهتماماتهم حول المشاركة الفاعلة وأنظمة تعويضات مجزية مقابل الولاء والإلتزام للمنظمات التي يعملون فيها. هذا يستلزم مواكبتهم للتغيرات المستجدة في عالم المعرفة ولا يتأتى لهم ذلك إلا من خلال التعلم المستمر.

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

### المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المصطلحات الحديثة والتي برزت بشكل واسع في منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث يمثل ناتجاً لتفاعلات علوم عدة وأصبح الآن يبال اهتمام واسع في حقل السلوك التنظيمي، وأنّ العطاء النظري لهذا المصطلح يعتمد على تشخيص محدد وتقييم لأدوات المنهجية المستمدة من مصطلح أوسع هو مجتمع التعلم.

#### المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعتبر "بيتر سينج" هو أول من أطلق مصطلح "المنظمة المتعلمة" (Learning Organization) في كتاب بحث عنوان « فن وتطبيق منظمات التعلم 1990» وقدم فيه القواعد أو الأركان الخمسة لهذه المنظمات، ومنذ ذلك أخذ هذا المفهوم بالانتشار في الأدب الإداري، وأصبح يبال اهتماماً واسعاً ويستند مصطلح المنظمة المتعلمة حسب "سينج" حول مسؤولية المنظمة على التكيف مع تطورات العالم المليء بالفوضى والتغيرات، وأنّ تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات الى منظمات متعلمة وأنّ مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم، ومن المفاهيم التي صيغت حول المنظمة المتعلمة والتي تعبر عن قوة التعلم في تحويل الرؤية الى واقع نجد:

#### الجدول رقم (1-4): تعريف المنظمة المتعلمة

| التعريف  | الباحث                                    |   |
|--|---|---|
| المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفر مجالاً للطموح الجماعي، وتمكن الأفراد من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديد. <sup>1</sup> | سينج 1990                                 | 1 |
| هي المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجهة نحو قيم ومبادئ مشتركة. <sup>2</sup>  | واتكينز ومارسيك 1992<br>(Watkins&Marsick) | 2 |

<sup>1</sup> P,Seng, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, Doubleday, New York 1990, p14.

<sup>2</sup> Watkins,K&Marsik,Building a Learnig Organization, A New Rol for Human Ressources Devlopers. Vol14 N=°2, p118.

|   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| 3 | فارفن (Garvain) 1993             | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة. <sup>1</sup>  |
| 4 | نرفيس وأول (Nervis et Al) 1995   | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي استطاعت أن تكتسب وتعزز قدرة مستمرة على التعلم والتغيير والتكيف، فكل من قيم المنظمة وسياساتها وممارساتها وكذا الأنظمة والهياكل تعزز وتسرع من عملية التعلم لجميع أفرادها. <sup>2</sup> |
| 5 | جيفارت وأول (Gephart et al) 1996 | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يتم على مستواها تحليل وتوجيه وتطوير عمليات التعلم والتي تكون مرتبطة بأهداف التحسين والإبداع. <sup>3</sup>  |
| 6 | بيدler وأول (Pedler et Al) 1997  | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من أن تحول ذاتها وحالتها بشكل مستمر. <sup>4</sup>   |
| 7 | دود (Dowd) 1999                  | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تخصص أفرادها في التعلم والتطوير المستمر. <sup>5</sup>  |
| 8 | فريقو وأول ( Griego et Al) 2000  | المنظمة المتعلمة هي منظمة تحسن من مستوى نتائجها باستمرار، والناجئة عن ارتفاع مستوى الأداء والذي يكون ممكن بفضل التطور الماهر الذي تعرفه المنظمة. <sup>6</sup>   |
| 9 | راودن (Rowden) 2001              | المنظمة المتعلمة هي المنظمة أين يشارك فيها كل فرد في حل المشاكل مما يمكن المنظمة من اكتساب الخبرة والقدرة على التغيير والتحسين وكذا زيادة قدرتها على التطور والتعلم وتحقيق الأهداف. <sup>7</sup>                      |

<sup>1</sup> Garvain Dk **Building Learning Organization**.Harvard Bussness Review vol 71, N=° 4 , p71.

<sup>2</sup> Dima J.Y Sidani.Charbe Z. **The Learning Organization**, Vol,16 N=°02, 2009, p106.

<sup>3</sup> (Ibid), p106.

<sup>4</sup> (Ibid), p106.

<sup>5</sup> (Ibid), p106.

<sup>6</sup> (Ibid), p106.

<sup>7</sup> (Ibid), p106.

|    |                                   |  |
|----|-----------------------------------|--|
| 10 | لويس (Lewis) 2002                 | المنظمة المتعلمة هي منظمة أين يكون العاملون فيها قادرين على اكتساب المعارف الجديدة ومشاركتها بشكل مستمر كما يكون لديهم الرغبة في توظيف تلك المعارف في اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم للأعمالهم. <sup>1</sup> |
| 11 | بيلي دانيال (Belet) 2003 (Daniel) | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتبنى عملية التعلم المستمر سواء على المستوى الفردي أو الجماعي بهدف تحسين قدرتها في اطار خطتها الإستراتيجية. <sup>2</sup>  |
| 12 | جيمس (James) 2004                 | المنظمة المتعلمة هي منظمة تحويلية، تدفع الأفراد فيها الى اكتساب واستغلال ونقل المعرفة كما ترفع من مستوى التعلم الجماعي في المنظمة وقدرتها على خلق مستقبله. <sup>3</sup>                                    |
| 13 | مويلمان (Moilanen) 2015           | المنظمة المتعلمة هي منظمة يكون فيها التعلم عنصر حيوي في قيمها ورؤيتها وأهدافها كما يكون كذلك عامل حيوي في تنفيذ وتقييم جميع الأعمال اليومية للمنظمة. <sup>4</sup>  |
| 14 | نجم 2008                          | المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. <sup>5</sup>                                    |

المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على عدة مراجع.

رغم تعدد التعاريف التي صيغت حول المنظمة المتعلمة إلا أنها جميعاً تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها؛ حيث تركز على المشاركة في الرؤيا بين مختلف العاملين؛ فالمنظمة المتعلمة هي التي استطاعت أن تنسج في ثقافتها وكيانها قدرة مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغير، مما يسهل عملية التعلم، والتحول المستمر لذاتها فالمبادئ والقيم والسياسات والثقافة التنظيمية والهيكل تسهل عملية التعلم لجميع العاملين من خلال تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم خلقها وتعزيزها باستمرار؛ فالتعلم مفهومه أوسع من حل المشاكل اذا يمتد الى أعرق من ذلك للإكتشاف والإبتكار واختراع أسس وقواعد

<sup>1</sup> (Ibid), p106.

<sup>2</sup> Belet D.in **La Revolution de l'Entreprise Apprenante**. In l'expansion Management Review, Septembre 2003,p 82.

<sup>3</sup> Fillol. Op.cit p 22.

<sup>4</sup> Dima Jamali, Yusuf Sidani. Op.cit, p106.

<sup>5</sup> نجم ع نجم، مرجع سبق ذكره، ص256.

وأجراءات عمل جديدة. وهو بذلك يسهم ويشكل فعال في عملية إعادة بناء المنظمة، الأمر الذي ينجم عنه تطور مستمر في جميع عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

المنظمة المتعلمة عبارة عن نموذج عقلي، ثقافة، مكسب اجتماعي بالنسبة للمنظمة حيث صرح "سينج" « قبل خمس سنوات تسيير المعارف أصبح كموضة، وفي الأصل هو تسيير المعلومات، فالأفراد يعيدون تنظيم الأنظمة القديمة لتسيير المعلومات ويقومون بتحويلها الى أنظمة لتسيير المعارف. اليوم تسيير المعارف والتعلم التنظيمي بدءا بالاندماج من خلال الفكرة التي تركز على أن معارف المنظمة توجد في شبكات علاقاتها، فإذا لم تكن هناك ثقة متبادلة بين الأفراد يكون هناك نقص في المعارف المتداولة، وإذا لم يستطع الأفراد التكلم بكل حرية حول الصعوبات التي يواجهونها أثناء تنفيذ أعمالهم فإن القدرة على التعلم سوف تنخفض، ومن هنا فإن تسيير المعارف هي ظاهرة اجتماعية يمكن من خلالها خلق واستعمال المعارف في اطار شبكة العلاقات الإنسانية»<sup>1</sup>.

إن المنظمة المتعلمة بالتأكيد هي نوع مختلف من البناء، فهي تؤكد على العملية على كل الهيكل وتحتوي على مكونات عديدة:<sup>2</sup>

- رؤية أفضل لحياة المنظمة
- ارشادات ممارسة الإدارة وكأنها جسم واحد وشبكة من الخبراء والمؤيدين.
- مجموعة من النماذج العقلية تغير الإهتمام الى علم النفس الاجتماعي والفردى، وعلم الاجتماع للمنظمات وللتغير.
- تهتم بالقيم للجميع وتحترم الأفراد.

كما يشير مفهوم المنظمة المتعلمة الى المنظمة التي تقوم باستمرار بما يأتي:<sup>3</sup>

- -اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
- -تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء وأقسام المنظمة.
- -التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات بين أعضاء المنظمة.
- -تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 41.

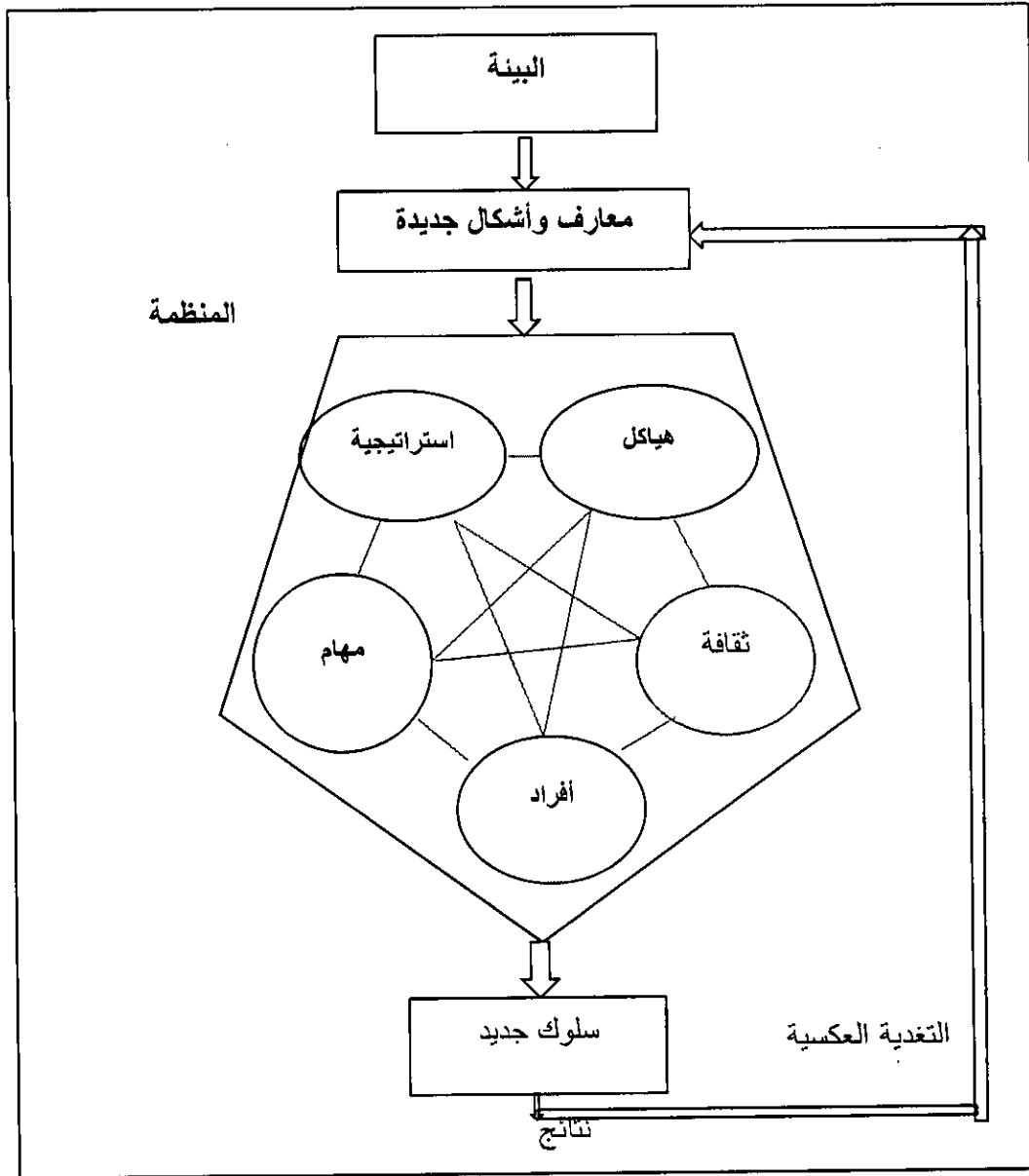
<sup>2</sup> عادل هادي حسين البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 54.

■ قياس نتائج التغيير.

كما يمكن تمثيل العملية التعليمية للمنظمة من خلال الشكل (7-1) أين تتفاعل مدخلات النظام من معارف

الشكل رقم (7-1): العملية التعليمية للمنظمات

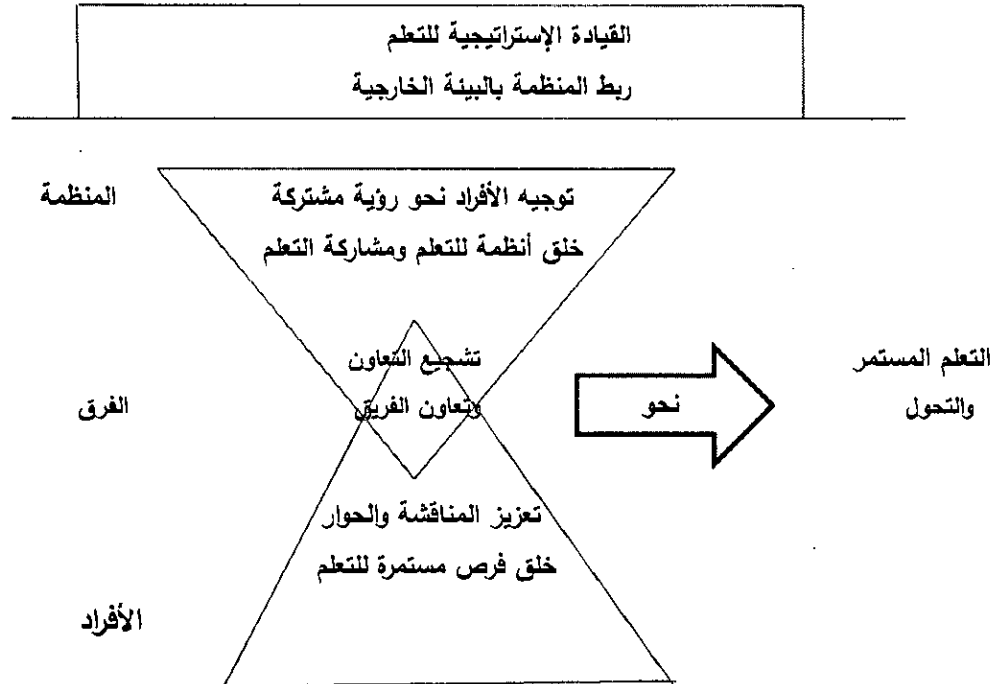


المصدر: عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ص55.

وأشكال جديدة مع موارد المنظمة من أفراد ومهام وثقافة واستراتيجية في نظام عملياتي ينعكس في الأداء والأداء في العمل ينعكس في التعلم المستمر.

أما بالنسبة لـ: "مارسيك وواتكينز" فهناك سبعة خصائص يجب أن تتوفر في المنظمة لتكون منظمة متعلمة اقترح نموذج يقوم على عنصرين أساسيين هما: التعلم المستمر ليس فقط على مستوى الفرد ولكن على مستوى الفريق والمنظمة ككل، وأنظمة مستويات التعلم تشير الى قدرة المنظمة كنظام متكامل على التعلم، كما يوضحه الشكل (8-1):

الشكل رقم (8-1): " واتكينز ومارسيك" العناصر السبعة للمنظمة المتعلمة



Source : Ji Hoom, Song, Thomas J, Chermack, The Dimention of Learning Organization Questionnaire. Human Development Quaterly, vol20, N=°1, 2009, p48.

أما استنادا الى "آرغريس وشون" فالمنظمة يجب أن تتوفر على هياكل وعمليات وثقافة تنظيمية من أجل ترسيخ وتشجيع عملية التعلم التنظيمي، وجعله عمل اعتيادي ومستمر، أما العنصر الثاني فيتمثل في ادارة مخرجات المعرفة التي تمثل نتيجة التعلم الهادف الذي يجعل من المعرفة ذات قيمة. بالنسبة للمنظمة المتعلمة يجب أن تكون هناك ميكانيزمات لنشر المعرفة عبر المنظمة ولأن تكون جاهزة للاستخدام.

2- الحاجة الى المنظمة المتعلمة: ظهرت العديد من العوامل المؤدية الى الإهتمام والحاجة للمنظمة المتعلمة والتي منها:

\*العولمة: تعد العولمة من بين القوى البيئية ذات الأهمية الخاصة في القرن الواحد والعشرين وهي تحقق نجاحاً في الإقتصاد العالمي وسوق المال، وأن الكثير من المنظمات تمتد أنشطتها وعملياتها خارج بلادها

الأصلية وهذا يتطلب منها تعلم كيفية الإستجابة للأسواق الأجنبية وإدارة أعمالها في الإقتصاد العالمي والإشراف على قوى عاملة ذات ثقافات متعددة.

**\*تكنولوجيا المعلومات:** أنّ التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع والتكنولوجي من جهة واستمرار وتساعد الثورة المعلوماتية وخاصة في مجال تقنيات المعلومات من جهة أخرى حيث أصبحا موردين إستراتيجيين لإدارة المنظمة اليوم، ومن بين التقنيات التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في المستقبل مايلي:<sup>1</sup>

-تقنيات التفاعل الإنساني: تتضمن تلك التقنيات التي تتيح للإنسان فرصة التفاعل مع الوسائل الإلكترونية.

-تقنيات الإتصالات: ومنها الأنترنت، البريد الإلكتروني(E- mail)، البريد الصوتي(Voice-mai) والفاكس وغيرها. فمن الصعب تجاهل آثار ونتائج التطور المتزايد في تقنيات المعلومات والحاسب والأنظمة والبرمجيات وشبكات الإتصال والأقمار الصناعية والنظم الخبيرة والذكاء الإصطناعي وغيرها، ومن جهة أخرى تشهد تقنيات التصنيع تطورات ملحوظة في مجالات استخدام الحاسوب والإنسان الآلي التي ساعدت على تطوير تقنية التصنيع المرنة أو تقنية التصنيع المتكاملة باستخدام الحاسوب.

**\*التحول الجوهري لأساليب العمل:** تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب وإنما يعملون في الوقت نفسه مقاربيين من دون أن يتقابلوا، وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات الى اعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات الى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الواحد والعشرين أي أنّ المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل الى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من ادارة التغيير المستمر.<sup>2</sup>

**\*زيادة تأثير العملاء:** أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة وتأثير في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثير في تحديد استراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة الى كونهم مصدر توجيه ادارتها الى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء والتنوع في الإنتاج والملائمة في الوقت والإستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء. إنّ الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى الى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل امكاناتها

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص-ص323-324.

<sup>2</sup> صلاح ع القادر، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة بغداد، العدد31،2012، ص176.



وظاقتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.<sup>1</sup>

\*المعرفة: من الصعب تجاهل أثر ونتائج المعلومات الحديثة، فقد أصبحت المعلومات اليوم أصلاً هاماً من الأصول غير الملموسة للمنظمة، لما تقدمه من مساعدة على مستوى الأفراد والأنشطة والمنظمة فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين في تحسين الأداء والتطوير، ويستخدمه المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المنظمة ووظائفها وفي المجالات التنظيمية والإستراتيجية والتوجيهية والرقابية، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ونجاح أعماله؛ فالمعرفة تمثل اليوم ميزة تنافسية هامة للمنظمة.

\*تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الأفراد تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات، المواد الخام) بالإستعمال فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صنّاع المعرفة والحرص على الإحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الإجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت منظمات الأعمال الى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وافادة أعظم من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لذي هذه العمالة.<sup>2</sup>

هذه العوامل مجتمعة تبرز الحاجة أن توسع المنظمة بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة، وتمكن الأفراد من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض وتوفير المهارة في خلق المعرفة وكتسابها ونقلها، ويكون لها القدرة على التعلم والتكيف باستمرار لتكييف ذاتها مع التغييرات الطارئة هذا يقود الى ضرورة تبني المنظمة لمفهوم التعلم والتحول نحو المنظمة المتعلمة.

3-أهمية المنظمة المتعلمة : (Importance of Learning Organization) إن نموذج المنظمة المتعلمة يقدم فكرة تأملية للعلاقة بين المنظمات والأفراد، وقد حدد كثير من الباحثين أهمية وأغراض المنظمة المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية مختلفة منها:<sup>3</sup>

-رغبة المنظمة بتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد السواء.

-ايجاد وادامة العلاقة مع الزبون(ادارة علاقات الزبون).

<sup>1</sup> الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص121.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص177.

<sup>3</sup> عادل حسين البغدادي، مرجع سبق ذكره، ص66.

- لتحسين الجودة.
- أن تتحاشى المنظمة الذخول في مرحلة التدهور في مجال الأعمال.
- لغرض الابتكار.
- لزيادة قدرة المنظمة على ادارة وتديبير التغيير.
- لتفهم المخاطرة التي تحيط بالمنظمة والتنوع بشكل أعمق.
- لتوسيع حدود المنظمة.
- لحث وتنشيط التزام القوى العاملة في المنظمة.
- للمشاركة والمساهمة في خدمة المنظمة.
- لإدراك وتفهم الطبيعة الحرجة للإعتمادات المتداخلة لأن الأوقات تتطلب ذلك.
- لأن ادارة المنظمة تحتاج الى طريقة مختلفة للنظر الى العملية أجراء وتنفيذ نشاط العملية في بيئة الأعمال وتحقيق التغيير في البيئة.
- المنظمات المتعلمة تمنح العاملين الأمل لأداء العمل بشكل أفضل.
- المنظمات المتعلمة توفر وتزود بأرضية ديناميكية لإبتكار الأفكار.
- المنظمات المتعلمة توفر مكان آمن لأن تأخذ المخاطر بأفكار جديدة وسلوكيات جديدة وركوب التحدي من أجل الفوز بالفرص المحددة.
- منظمات التعلم تسمح لأراء كل شخص أن تقيم وتجمع بحيث تجعله يساهم في تحديد موقع المنظمة في السوق.

أما "كلينر" (Kleiner) فيرى أنّ أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على:<sup>1</sup>

- الوصول الى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- تطوير العلاقات مع الزبائن.
- تجنب الإنحدار التنظيمي.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والإختلاف بصورة أكثر عمقاً لتطوير وتعزيز الإبداع ولتطوير الروح الإنسانية.
- تعزيز قدرات ادارة التغيير وتوسيع فهمنا أكثر للبيئة.

<sup>1</sup> علي حسن الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، مجلد10، عدد1، 2008 صص155-156.

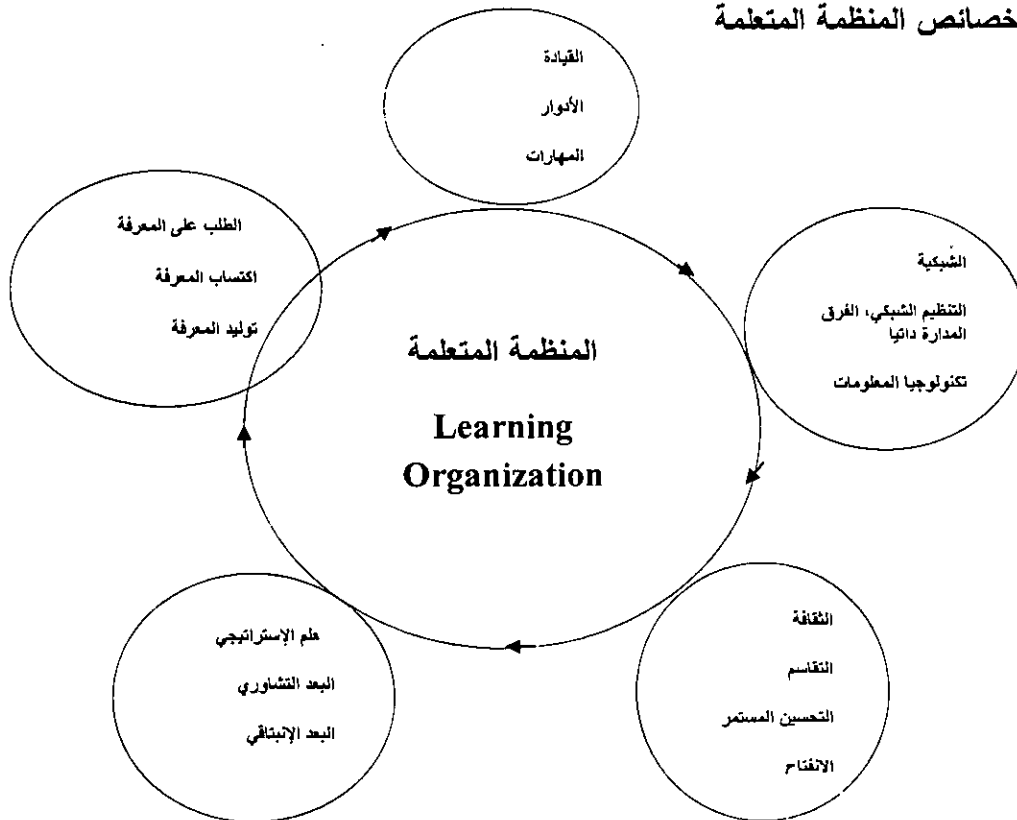
-النظر الى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.

هناك مستوى جديد من الكفاءة والفاعلية يتم اكتسابها في المنظمات المتعلمة، والمستوى القادم من التطور للمنظمات والمنظمات المتعلمة جزء من عملية التطور. وهي جاءت كإستجابة لتعقيد البيئة وتحدياتها، مما يعني البقاء في سوق الأعمال من خلال الحصول على الميزة التنافسية وإدارة مواردها بشكل كفوء وخلق المقدرة للتكيف مع البيئة.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة:

تستطيع المنظمة أن تجعل من نفسها قادرة على أن تكون منظمة متعلمة؛ حيث حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات الأخرى: فحسب "ريتشارد دافث"، فإن المنظمة المتعلمة تتميز بخمسة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبيكياً، وهي: القيادة، الهيكل القائم على الفريق، الثقافة التكيفية القوية، التمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة.

الشكل رقم (1-9): خصائص المنظمة المتعلمة



Source: Richard L.Daft :Management.Dryden Press,Fort Worth,2000, p 41.

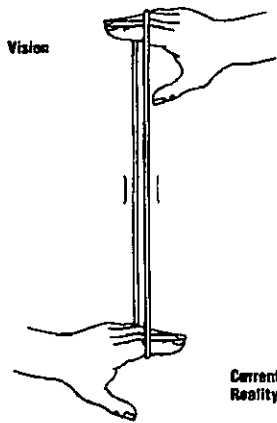
1- القيادة: إنّ النظرة الى القيادة في المنظمة المتعلمة غير تلك النظرة التقليدية لها في المنظمات الأخرى، فدور القائد التقليدي يقتصر على الأدوار المعلوماتية والقرارية والتفاعلية.<sup>1</sup> هذا في الحقيقة يرجع الى نظرة فردية وغير نظامية للقائد كونه بطل، رجل عظيم يظهر في أوقات الأزمات كشخص مميز ذو شخصية كاريزماتية فالتركيز هنا يكون قد انصب على المدى القصير وعلى الشخصية الكاريزماتية بدل التركيز على القوى النظامية والتعلم الجماعي. إنّ القائد في المنظمة المتعلمة هو مصمم ومعلم ومدير أعمال، لكن هذه الأدوار تتطلب مهارات جديدة على القائد أن يتصف بها كالقدرة على بناء الرؤية المشتركة والكشف عن النماذج الذهنية السائدة وتعزيز نماذج التفكير. فالقائد في المنظمة المتعلمة هو مسؤول عن بناء منظمة أين يكون فيها الأفراد قادرين على توسيع بصورة مستمرة قدراتهم على رسم مستقبلهم.

#### -التوتر الخلاق-الإبداعي-:-(Creative Tension)

تتعلق القيادة في المنظمة المتعلمة من مبدأ التوتر الخلاق الذي يأتي من رؤية بوضوح أين تريد المنظمة أن تكون "الرؤية" (Vision) ومعرفة المكان الذي تتواجد فيه حالياً "الواقع الحالي" (Current reality).

#### الشكل رقم (1-10): التوتر الخلاق

Figure 1 The Principle of Creative Tension



Source :Peter M, Senge, The Fifth Discipline The Art and practice of Learning Oorganization.

Doubleday Publishing, 2004, p136.

الفجوة بين الإثنين تنتج أو تولد توتر طبيعي أو ما يسمى بالتوتر الخلاق الذي يمكن حله بطريقتين رفع مستوى الواقع الحالي للمنظمة نحو الرؤية أو عن طريق خفض الرؤية نحو الواقع الحالي للمنظمة فبدون

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص261.

رؤية لا يوجد توتر خلاق كما أنه لا يمكن أن ينتج عن الواقع الحالي لوحده فالقيادة عبر التوتر الخلاق تختلف عن "حل المشكلة" (Problem Solving) ففوة التغيير تأتي من محاولة الإبتعاد عن واقع حالي غير مرغوب فيه، لكن مع التوتر الخلاق ففوة التغيير تكون مستمدة من رؤية المنظمة أين تريد المنظمة أن تكون، ويكون ذلك جنباً الى جنب مع الواقع الحالي. ربما يبدو الاختلاف طفيف من النظرة الأولى إلا أن النتائج هي غير ذلك فكثيراً ما تجد المنظمة والأفراد أنفسهم مدفوعين للتغيير فقط عندما تكون القرارات سيئة بما يكفي الى أن تدفعهم للتغيير ربما يكون هذا صالحاً على المدى القصير لكن عملية التغيير تخفي بمجرد أن يتراجع ضغط المشكل المسبب للتغيير. ففي حل المشكلة يكون الدافع للتغيير خارجياً بينما مع التوتر الخلاق يكون الدافع داخلي هذا الاختلاف يعكس الاختلاف بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي الذي تحدثنا عنه سابقاً.<sup>1</sup>

وتتحدد الأدوار الجديدة للقائد في المنظمة المتعلمة في ثلاثة هي:<sup>2</sup>

القائد المصمم: (Leader as Designer) هو الذي يضطلع بتحديد الغرض والإتجاه العام للمنظمة، وصنع الإستراتيجية والسياسات والهيكل الملائمة وتوجيه المنظمة حسب البيئة.

القائد المعلم: (Leader as Teacher) القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة المنظمة ما هي المنظمة؟ أن مسؤوليته في هذا المجال أن يشجع ويحفز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بشكل ملائم.

القائد المدير: (Leader as Steward) القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون لذلك بما يخدم غرض المنظمة الأساسي، وخاصة العلاقة بالأفراد والمبادرين وبالأفكار والممارسات الجديدة، والذين يحتاجون الى الدعم الإقتصادي والعاطفي والروحي أيضاً.

أما المهارات فإنها تتمثل في ما يأتي:

بناء الرؤية المشتركة: المنظمة المتعلمة تتميز بالرؤية المشتركة بطريقة تجعل هذه الرؤية مشتركة بين الجميع. وهذا خلافاً للمنظمات التي تكون الرؤية فيها مبعثرة مثل صورة مقطعة مما يبدد جهود المنظمة في اتجاهات متعارضة ومتضاربة.

<sup>1</sup> Peter M, Senge Op.Cit. p10.

<sup>2</sup> (Ibid), p11.

-إبراز واختبار النماذج الذهنية: الكثير من الأفكار في المنظمة لا تتوفر لها الفرصة لوضعها في الممارسة وهذا يعود الى امكانية ظهور الصراع بين الرؤى والمبادرات. لهد على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في المنظمة المتعلمة المنفتحة على أفكار ومبادرات لا حصر لها.

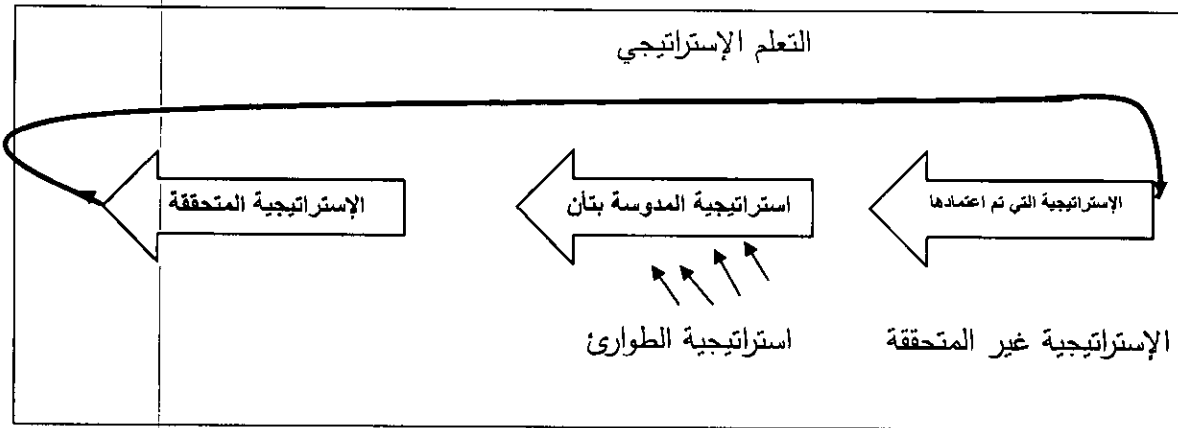
-تفكير النظم: هذه المهارة تعمل على النظر الى الصورة الكبيرة للمنظمة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية. والواقع أن مثل هذا التفكير يقوم على رؤية العلاقات البيئية، وأنّ الجميع جزء من نظام واحد التركيز على الرفاعة والتداؤب، وتجنب الحلول العرضية.

2- الشبكية: انّ الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة سنتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى، وانما أيضاً لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم. والشبكية تعني أنّ المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول اليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وانما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

3- الثقافة: المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على المشاركة والإفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر الذي يمثل أساس نجاح المنظمة المتعلمة وقدرتها التنافسية.

4- التعلم الإستراتيجي: الجديد في تعلم المنظمات هو أنّ المنظمة المتعلمة تتسم بالتعلم الإستراتيجي (Strategic Learning) الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بشكل غير مسبوق. وكما يرى "هنري مینتزبرغ" (H.Mintzberg) فإنّ كل استراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري (Deliberate) ويتمثل في التعلم والتاني انبثاق (Emergent) ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الإستجابة للبيئة، والشكل (1-11) يبين عملية التعلم الإستراتيجي:

الشكل رقم (1-11): التعلم الإستراتيجي



Source :Minntzberg&Quinn, The Strategy Process, Concepts, and Context. Prentice, - Hall, London, 1992, p223.

أنّ التعلم الإستراتيجي يصبح ضرورة ليس فقط من أجل تحول الإستراتيجية الإنبثاقية الجديدة الى استراتيجية المنظمة كلها بل وأيضاً لأن التعلم الإستراتيجي هو الأساس في تطوير الإستراتيجية الإنبثاقية الجديدة في المرحلة اللاحقة.

5- **الطلب على المعرفة:** المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر الى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة، سواء اكتساب المعرفة من خارج المنظمة أو خلقها وتوليدها من الداخل، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقة مع المنافسين، وهذا يعني أن يتم التعلم بسرعة أكبر وبآليات أفضل من المنافسين.

**المطلب الثالث:** نماذج المنظمة المتعلمة لقد صيغ عدد من النماذج للمنظمة المتعلمة نورد منها ما يلي:

1- **نموذج سينج:** وضع هذا النموذج "بيتر سينج" (1990) والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والأب الروحي لها، وقد وضع خمسة أسس لها ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى الى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالاتي:

**التميز الشخصي: (Personal Mastery)** يعني التمتع بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين، والعمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد الى تحقيقه؛ حيث لا يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن

يستمر مدى الحياة (Life Long) أي التعلم مدى الحياة وهي اشارة الى عملية التحسين المستمر التي أطلق عليها "سينج" التعلم التوالدي.<sup>1</sup>

هناك جانب آخر للتميز الشخصي هو أن يكون للشخص مفهوم واضح ودقيق عن حقيقة الوضع أو الأداء الحالي لعمله بدون سوء فهم أو انحرافات، وهذا يستلزم وجود قيود تعترض سبيله الإبداعي والتفكيري وهو ما يولد لدى الشخص التوتر الإبداعي أو الخلاق الناتج عن الفجوة مابين الرؤية والواقع الذي يدفع الفرد الى المتابعة ومحاولة الإنجاز وتحقيق الرؤية والإنجاز والتغيير الذي ينشده.

**التفكير النظامي: (System Thinking)** هو منهج واطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزأ ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها<sup>2</sup>. كما يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل؛ لأن المنظمة هي نظام فرعي من نظام أكبر منه وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة. فطبقاً لرأي "سينج" فإن هناك نمطين لحل المشكلات وفهماها والتغلب عليها، الطريقة الشائعة هي التي تقوم على تجزئة المشكلة الى أجزاء والنظر الى كل جزء على حدة ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل؛ حسب "سينج" فإن هذا النمط من التفكير هو نمط مستقيم وميكانيكي والذي يؤدي الى عدم الكفاءة في حل المشكلات الحديثة والتي تتسم بالتداخل في الأسباب والظواهر والإفتراضات المرتبطة بها، لذا فهناك الأسباب الدائرية حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة فالمتغيرات تتداخل في شكل دائري وكذلك القوى الخارجية تكون مؤثرة حسب "سينج" حتى نفهم ونحل المشكلات الحديثة يجب أن نستعمل التفكير المستقيم الميكانيكي وكذلك التفكير الدائري أو العضوي والذي أطلق عليه اسم التفكير النظامي الذي يتميز بما يلي:

- أولوية الكل؛ فسلوك النظام لا يعتمد على أوامر كل جزء لوظيفته، ولكن على كيفية تفاعل الأجزاء معاً وتأثيرها المتبادل فيما بينها.
- لفهم النظام فنحن في حاجة لفهم كيفية أن يكون هذا النظام جزءاً في نظام أكبر منه.
- وظيفة الجزء تتحدد في ضوء الهدف العام للكل.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة. دار الكتب المصرية، 2009، ص496.

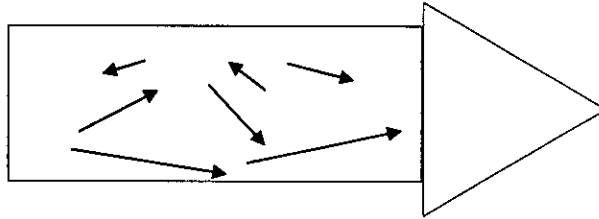
<sup>2</sup> صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص178.



تعلم الفريق: <sup>1</sup> (Team Learning) يعتبر "سينج" أنّ الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة الذي هو عبارة عن عملية تنظيم وتطوير جهود فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب الأفراد حقاً في تحقيقها، حيث تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي وتطوير الحوار والمناقشة لتحديد الافتراضات، كما على المشاركين في الحوار والمناقشة أن ينظروا إلى الآخرين كزملاء وأصدقاء كما يستدعي "سينج" وجود منسق للحوار، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق الممارسة والتدريب.

عندما تعمل مجموعة من الأفراد كفريق فإنه في أغلب الفرق جهود الأفراد تعمل في شكل مقاطع وهنا تكون الخاصية الأساسية لفريق يعمل بصورة غير منظمة ومنسقة هي ضياع الجهود كما يوضحه الشكل (1-12):

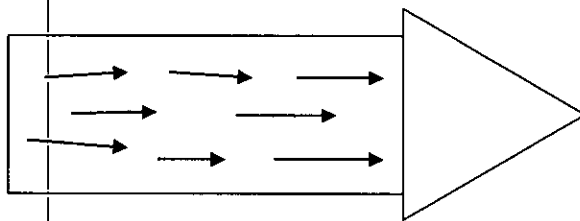
الشكل رقم (1-12): عمل الفريق غير المنظم



Source : Peter M, Senge, The Fifth Discipline The art and Practice of Learning Organization. Doubleday Publishing,2004, p219.

فالأفراد قد يبذلون قصارى جهودهم لكنها لا تترجم لجهود الفريق، وعلى العكس من ذلك عندما يكون الفريق منظماً ومنسقاً تتضح الصورة وتتناغم الجهود ويكون هناك هدف عام ورؤية مشتركة ويكون هناك فهم عميق لكيفية تكامل الجهود كما يشير إليه الشكل (1-13):

الشكل رقم (1-13): عمل الفريق المنظم



Source : Peter M, Senge, The Fifth Discipline The Art and Practice of Learning Organization. Doubleday Publishing,2004, p 219.

<sup>1</sup> P, Senge, Op.Cit, p219.

النماذج الفكرية: (Mental Models) النماذج الفكرية هي أحد الطرق التي تدعو الى التخلي عن الأساليب القديمة للتفكير والتوجه نحو الأساليب الإبداعية، ففي المنظمات التقليدية كان المبدأ السائد في الإدارة هو التنظيم والرقابة أما في المنظمة المتعلمة فالمبدأ السائد أصبح يتمثل في: الرؤيا، القيم والنماذج الذهنية والتي لا تحدد فقط كيفية النظر الى العالم بل تحدد كيفية تصرف الأفراد وتفسيرهم للأحداث كما تعمل كذلك على توضيح الافتراضات والكشف عن التناقضات الداخلية والتفكير عبر استراتيجيات جديدة.

إن تطوير قدرة المنظمة على خلق نماذج فكرية يتطلب تعلم المهارات الجديدة وكذا تطبيق المهارات العلمية التي تسمح بوضع تلك المهارات حيز التطبيق. فالمنظمة المتعلمة اليوم هي المنظمة القادرة على خلق آليات لجمع الأفراد بعضهم البعض لتطوير أفضل النماذج الذهنية لمواجهة التغيرات السائدة التي تسمح لها بخلق مصدر للميزة التنافسية.

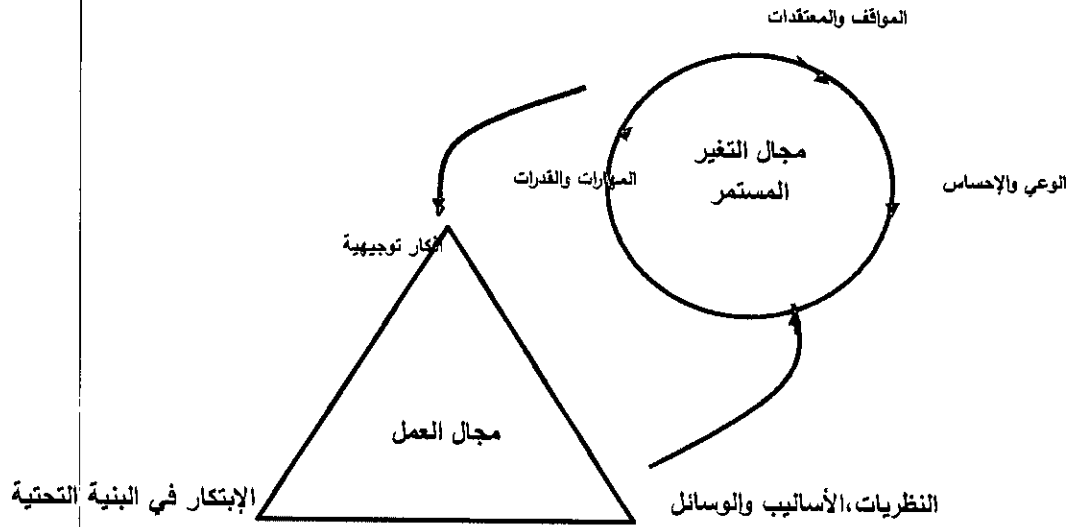
الرؤية المشتركة: (Shared Vision) الرؤية المشتركة على مستواها البسيط تتمثل في الإجابة على السؤال ماذا نريد أن نخلق؟ فإذا كانت الرؤية الشخصية هي عبارة عن صورة متجسدة في عقول وقلوب الأفراد فالرؤية المشتركة هي صورة للمستقبل المنشود يحمله الأفراد عبر المنظمة التي يعملون فيها التي تمكنهم من خلق اجماع مشترك يتخلل المنظمة ويقدم التماسق للأنشطة المختلفة، الرؤية المشتركة حيوية بالنسبة للمنظمة المتعلمة لأنها تمد المنظمة بالتركيز والطاقة للتعلم، فبينما يكون التعلم التكيفي ممكن بدون رؤية مشتركة فالتعلم التوليدي يظهر فقط عندما يكافح الأفراد لإنجاز عمل يهمهم بصورة عميقة، ففي الحقيقة الفكرة العامة للتعلم التنظيمي -توسيع القدرة على الإبداع- تكون مجردة وبدون معنى حتى يكون الأفراد محفزين حول رؤيا يريدون حقاً الوصول اليها فالرؤية المشتركة هي بمثابة الخطوة الأولى لعمل الأفراد مع بعضهم البعض عن طريق خلق هوية مشتركة ليس لأنهم مجبرون على ذلك بل لأنهم يريدون ذلك.<sup>1</sup>

فالمنظمة المتعلمة تكون قادرة على احداث التغيير للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة وتعلم الفريق وتشجيع الإبداع والنظرة المفتوحة للعاملين وقدراتهم على تطوير المنظمة. ويمكن توضيح فلسفة "سينج" حول المنظمة المتعلمة من خلال الشكل(1)-

(14):

<sup>1</sup> (Ibid), p-p191-193.

الشكل رقم ( 1-14): فلسفة Senge حول المنظمة المتعلمة



Source :Abraham Tshosane,Facilitating a Learning Organization.Thesis Master,University of Stellenbosch,2011, p58.

فعملية التغير تقتضي التحول في المنظمة من الثقافة المتصلبة الى الثقافة المتكيفة، ومن استراتيجية التنافس الى استراتيجية التعاون، ومن الرقابة الرسمية الى مشاركة المعلومات، ومن المهام الروتينية الى أدوار التمكين.

2-نموذج ماركواردت: <sup>1</sup>(Marquardt) قدم "ماركواردت" نموذج للمنظمة المتعلمة سنة 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والمحافظة عليه وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة وهذه الأنظمة الفرعية هي:

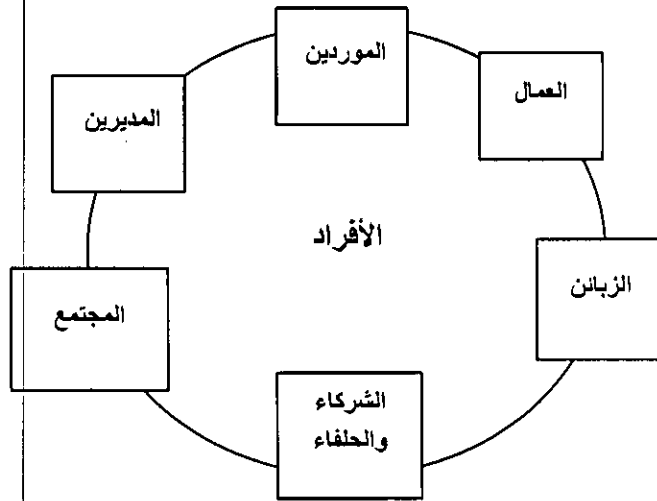
- ❖ التعلم
- ❖ التنظيم
- ❖ الأفراد
- ❖ المعرفة
- ❖ التكنولوجيا

إنّ هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأنّ نظام التعلم يتقاطع مع جميع الأنظمة الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها وأنّ هذه الأنظمة تتكامل فيما بينها لتحول المنظمة الى منظمة متعلمة.

<sup>1</sup> Michael J,Marquardet.Building The Learning Organization. Palo alto USA Davies-Black Inc. Publishing,p-24-31.

-نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والإبتكار والتفوق من خلال قدرتها على الإستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي انجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية كما هو مبين في الشكل (17-1):

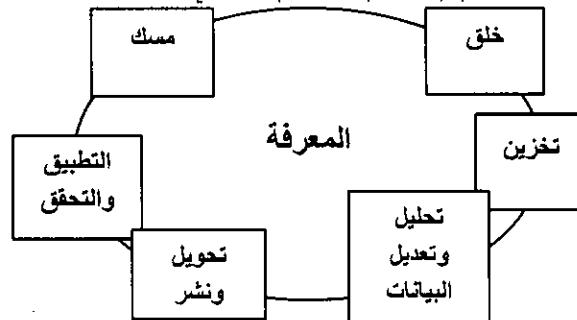
الشكل رقم (17-1): النظام الفرعي للأفراد



Source : Michael J,Marquardet.Building the Learning Organization .Palo alto USA Davies-Black Inc. Publishing, p28.

-نظام المعرفة: نظام المعرفة يتمثل في النظام المسؤول عن ادارة المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها وتحليل البيانات وتحليلها والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتسلسلة ومتفاعلة.

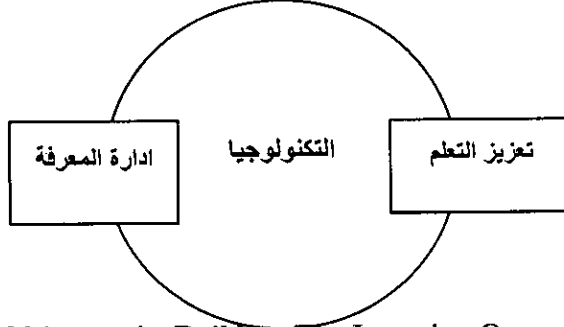
الشكل رقم (18-1): النظام الفرعي للمعرفة



Source : Michael J,Marquardet.Building The Learning Organization. Palo alto USA Davies-Black Inc. Publishing, p29.

-نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لجمع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

الشكل رقم (1- 19): النظام الفرعي للتكنولوجيا



Source : Michael J,Marquardet.Building The Learning Organization. Palo alto USA Davies-Black Inc. Publishing, p31.

3-نموذج ريدينغ: Redding 1997 يقترح "ريدينغ" في هذا النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح قام به مركز التعلم الإستراتيجي في ولاية الونوي بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة جرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي:<sup>1</sup>

-أن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات، الرؤية، الإستراتيجية، القيادة والإدارة، الثقافة والبناء، النظم والعمليات نحو تحقيق الغاية.

-أن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمة التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الإستمرار بتوليد معرفة جديدة وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

-أن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الإستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

تكمن الغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة في تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص181.

المنظمة المتعلمة في مجالات توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، تفعيل التجديد والإبتكار، تشجيع الحوار والفهم المشترك، المشاركة في الرؤى التي تحدها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

يتضمن نموذج "ريدينغ" لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ستة خطوات هي:

أ- تحديد الهدف والفائدة

ب- اختيار أدوات التقويم واكتشاف النتائج

ج- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة

د- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة

هـ- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة

**3- نموذج أدلسون (Addeleson)** توصل "أدلسون" الى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البيهيات الأربعة (The Four Axioms) للمنظمة المتعلمة وانطلق "أدلسون" عبر نموده بعدد من المسلمات يمكن اجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المنظمات الإجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.

- أن المنظمة المتعلمة عبارة عن رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.

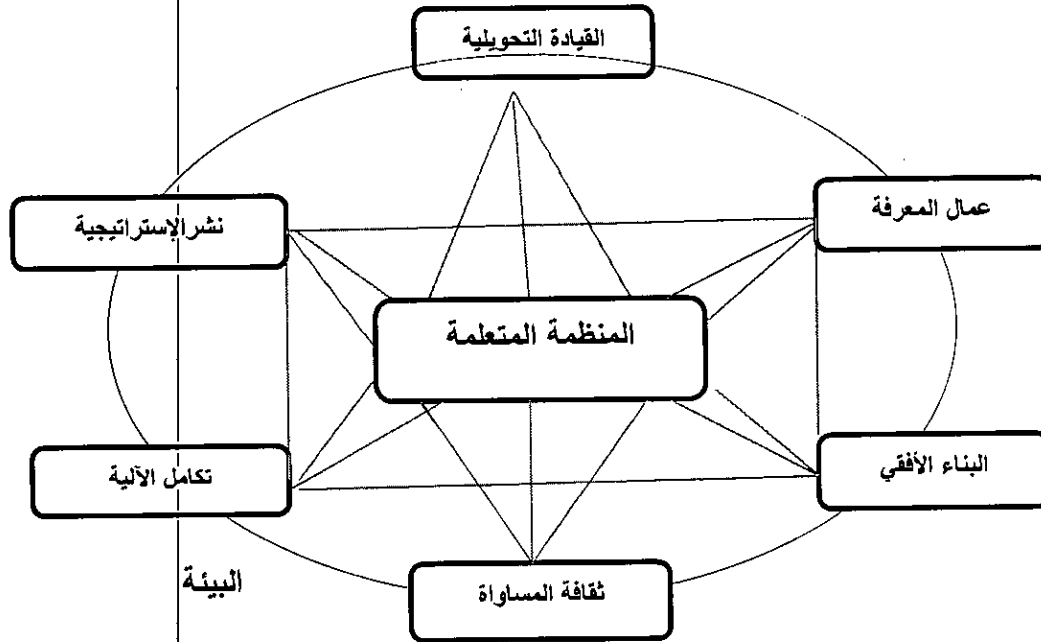
- أن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول الى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في انجاز المهمات.

- أن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 181.

5- نموذج جيمس (James) بعد الإنتقادات التي وجهتها "جيمس" 2003 الى التصميم التقليدي للمنظمات الذي يعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة الخارجية المتسارعة التغير والتنافس الحاد أعطت نموذجاً للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web) هذا التصميم يتطلب تنظيمياً يركز على القيادة والثقافة الإستراتيجيات والنظم والبناء وعمال المعرفة وعلى شبكة الإتصالات والتفاعلات التي تؤثر في التعلم كما يظهر في الشكل(1-20):

الشكل رقم (1-20): نموذج جيمس



Source :James.C (2003) Desining Learning Organization Organizational Dynamics. Vol.32 N=°48, p45.

التنظيمي ويمكن شرح مكونات المنظمة المتعلمة كما يلي:<sup>1</sup>

أ- القيادة التحويلية: توجد القيادة في المنظمة في أي مستوى تنظيمي وتركز القيادة على التعلم والتعليم وتحول المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة، وهي تركز على تأثير التغير في المنظمة بدلاً من التركيز على تأثير العمليات والمهام، فهم يوفر الحوافز والمكافآت التي تشجع على عمل الفريق والإبداع الشخصي والتفكير النظمي صناعة القرار، ويملكون رؤية قوية التي تمكن من تحول المنظمة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص183.

ب-الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لأن ذلك يسهل التحسين المستمر والتكيف على جميع المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت والتي تخلق وعاء للمعايير والمعتقدات تشجع على عملية التعلم التنظيمي.

ج-نشر الإستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صنّاع المعرفة، وعمل الفريق.

د-دمج الآليات: يساعد دمج الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الإتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

هـ-البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة الى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات الى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق انجاز الأهداف.

و-صنّاع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة الى صنّاع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين يقدمون اضافة للمنظمة.

هذه الخصائص الستة (6) للمنظمة المتعلمة تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه في اطار أربعة عناصر أو 4Bs كما أطلقت عليها "جيمس" وهي:<sup>1</sup>

-المعتقدات: (Belifs) المعتقد الأساسي في المنظمة المتعلمة هو أنّ كل فرد فيها يمكن أن يكون عامل معرفة والذي هو حجر البناء الأساسي للمنظمة المتعلمة، فعَمال المعرفة يتعلمون باستمرار ويحولون المعرفة الى الأفراد الآخرين وهذا يعزز من القابلية للتعلم الجماعي عبر المنظمة؛ حيث يصبح عمال المعرفة في المنظمة المتعلمة بمثابة خبراء في التعلم التوليدي تعلم كيفية التعلم عبر التنظيمات والإستراتيجيات الجديدة التي تسمح للمنظمة بالتحول. وللقيادة دور مهم في فعالية عمال المعرفة بوضع اطار جديد من المعتقدات يركز على مشاركة جميع الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> Constance R,James Desining Learning organization.organization dynamics .vol 32, N=°01, p-p 53-57.



-التوازن: (Balance) يعكس التوازن التوتر الذي ينشئ داخل المنظمة المتعلمة عندما تحاول أن تحول التعلم التنظيمي الى تعلم توليدي وتعلم جماعي. فالمنظمة المتعلمة يجب أن توازن عملية التعلم بين مختلف الوحدات وبين الأفراد، وتوازن المنظمة المتعلمة كذلك عملية التعلم بين تعلم معارف جديدة وتحسين الإمكانيات المتوفرة.

-اللامحدودية: (Boundarylessness) تعكس اللامحدودية الترابط المفتوح داخل المنظمة، ومحيطها الخارجي فالتعلم لا يعني ادارة الترابط الداخلي للشبكة فقط بل يضم الروابط عبر وحدات المنظمة والزبائن المنافسين، فالمنظمة المتعلمة تعمل على تقليص الحدود داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي.

- السلوك: (Behavior) يعكس السلوك الموائمة الناتجة عن التفاعل بين العناصر الستة للشبكة، خاصة كيفية ارتباط عمال المعرفة بالإستراتيجيات التنظيم، دمج الآليات فالسلوك في المنظمة المتعلمة يختلف فهو يعمل على استغلال واكتشاف المعرفة وتحسين التعلم التنظيمي.

أن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتزمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يعمل على توجيه سلوك القادة والعاملين في المنظمة الى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، كما يشجع العاملين على التعلم المستمر والنظر الى الصورة الكلية للمنظمة ورؤية التحديات الراهنة مما يؤدي الى تحسين صنع القرار.

المطلب الرابع: أبعاد المنظمة المتعلمة يمكن الوقوف على مجموعة من الأبعاد الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة كما يلي:

أولاً: القيادة في المنظمة المتعلمة تلتزم القيادة بأهمية التعلم وابطال ذلك التعلم بوضوح الى كل المنظمة، عن طريق توفير الحوافز والوسائل وفرص التعلم التي تشجع على عمل الفريق، والإبداع الشخصي، والتفكير النظمي...

أن بناء المنظمة المتعلمة يجب أن ينسجم مع استراتيجيات التعلم وأن يتجنب الدوائر المغلقة التي لا تسمح بنشر المعرفة، وأن يقلل من مستويات عدم التأكد. فالقيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الأهداف الإدارية الى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وابطالها الى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا اليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في اطارها التقليدي؛ حيث ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية كأحد أكثر المداخل شيوعاً في فهم فاعلية القيادة وتؤكد نظرية القيادة الإستراتيجية على أن

سلوكيات القائد المحددة يمكن أن تستحث التابعين الى مستوى عالي من التفكير فمن خلال الإيحاء للتابعين يعزز القائد الإستراتيجي الإلتزام برؤية كبيرة ويوحي للتابعين بتطوير طرق جديدة في التفكير حول المشكلات.

### 1- ماهية القيادة الإستراتيجية: لفهم القيادة الإستراتيجية يستلزم أولاً التطرق الى مفهوم القيادة.

تشير القيادة الى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد، كما أشار "ناكمان وشريفاستات" (Shrivastata&Nachman) الى أن القيادة تركز على سبع عناصر هي: مجموعة العمليات، الصفات الشخصية، فن الإقناع بالإلتزام، فن التأثير في الآخرين، شكل الإقناع، علاقات القوة، ووسيلة تحقيق الأهداف كما أن أغلب تعاريف القيادة حسب رأي Mat ركزت على أربعة عناصر هي التأثير، التحفيز، الغاية، والتغيير.<sup>1</sup>

2- مفهوم القيادة الإستراتيجية: تعود نظرية القيادة الإستراتيجية الى نظرية المستويات الأعلى التي طورت من قبل "هامبريك وميسون" (Hambrick&Mason 1984) وتشير نظرية المستوى الأعلى الى أن المنظمة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الإستراتيجية. فمصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية، حيث أن أهم دور للقائد الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية، وتشير القيادة الإستراتيجية الى القدرة على التأثير على الآخرين للإلتزام الطوعي للقرارات اليومية لتحسين الإستقرار طويل المدى للمنظمة، والمحافظة في الوقت نفسه على الإستقرار المالي قصير المدى.<sup>2</sup>

أشار "هامبريك وفنكلشتاين" (Finkelstein&Hambrick) الى القيادة الإستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين انجازه، وعدّها "ماجى" (Magee) عملية يلجأ اليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السيايات، وتحقيق حالة من الإنسجام في اطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات، واتفق كل من "ماكميلان وتامبوز" (Macmillan&Tampose) على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين. كما أنها نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية لا بديل عنها وهي في

<sup>1</sup> أفطى جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة. رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص علوم التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص14.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص19.

الوقت نفسه حالة أكثر منها وسيلة ادارية.<sup>1</sup> كما أشار "شريفاسات وناكمان" من جهة أخرى الى مظاهر القيادة الإستراتيجية من خلال عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- مضمون القيادة: حيث يتحدد هل القيادة الإستراتيجية تنبثق كنتيجة لشخص، مجموعة أشخاص، و/أو وضعية ما.

- مصدر التأثير: وتشير الى الوسائل المستخدمة في الإلتزام بتحقيق الأهداف المرغوبة، ومن بين هذه الوسائل: استخدام الشخصية والكاريزما، التأثير المباشر من خلال القوانين الصارمة، التأثير غير الملحوظ من خلال استخدام الخبرة.

- العلاقة بين القائد والأعضاء: وتصف العلاقات الأفقية والعمودية بين القائد والتابعين.

- الدور التوجيهي للقيادة: وتشير هل أنّ القيادة مرتبطة بصنع الدور أو أخذ الدور، ففي صنع الدور يقوم القائد بتعريف أدوار الفرد، الجماعة، والمنظمة، ويقوم بتوزيع المسؤوليات والموارد حسب الأهداف المراد انجازها، بينما في التوجه نحو الدور فإنّ القائد والجماعة والمنظمة يتبنون أدواراً حسب المهام المطلوب انجازها.

- وحدة التحليل: اذ من المهم تحديد وحدة التحليل لتجنب مشكل التعميم في مستوى تحليل معين على مستويات تحليل أخرى.

- نظام توجيه القيادة: هل هو نظام مغلق أو مفتوح.

- هيكل عمل القيادة: ويصف هل أنّ القائد يلتزم بالقوانين والتنظيمات البيروقراطية الرسمية، لا يتفق مع التنظيمات الموجودة ويوجد تعليمات جديدة، أو يلتزم بالتعليمات والقوانين كل بما يخدم مصالحه.

3- الفرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية: عدد الزغبي مجموعة فروق بين القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي كما يأتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهب جلاب، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، 2006، ص05.

<sup>2</sup> أظني جوهره، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص21.

-دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي دائرة بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي، الذي يهتم بقضايا الماضي.

-يتبنى القائد الإستراتيجي ثقافة منفتحة، تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدرتها، بينما يتبنى القائد التقليدي ثقافة تنظيمية منغلقة أمام الأفكار الجديدة.

-يميل القائد الإستراتيجي للتغيير الجذري، ويأتي بابتكارات جديدة في حين يميل القائد التقليدي للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.

-إنّ دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية.

-دائرة اهتمام القائد الإستراتيجي بالإبداع والإجتهد والحدس أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.

-القائد الإستراتيجي يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقييم الوضع الحالي، بينما القائد التقليدي يضع بدائل تقييم الوضع الحالي.

-يعتمد القائد الإستراتيجي على الثقة بينما يعتمد القائد التقليدي على السيطرة.

-يتحدى القائد الإستراتيجي الوضع الراهن، بينما يقبل القائد التقليدي الوضع القائم.

-يواجه القائد الإستراتيجي المخاطر بينما القائد التقليدي يتجنبها.

4-أنماط القيادة الإستراتيجية: للقيادة الإستراتيجية عدد من الأنماط والتي منها:

\*القيادة التحولية: ظهر مصطلح القيادة التحولية على يد "برنز" 1978 (Burns) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وعزف "برنز" القيادة التحولية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم الآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير. ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري-جامعة الملك سعد الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، صص6-7.

فالقيادة التحويلية كما أكدت الدراسات أكثر فاعلية وأكثر إنتاجية وابداعاً وارضاءً للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة الى الثقة المتبادلة والإحترام. وتتكون القيادة التحويلية من العناصر الأربعة التالية والتي يعترف بها الخبراء:<sup>1</sup>

-الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادر على الإفصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.

-أسلوب الإتصال الفعال: وهي قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والإحترام، إذ أنّ أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً.

-التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادر على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزون.

-تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

\*القيادة الإجرائية: يعرف نمط القيادة الإجرائية على أنه مبني على علاقة التبادل الإقتصادي بين القائد والتابعين، إذ تعتقد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وظيف أعمالهم. ويتميز القائد الإجرائي في أنه محاور جيد، بحيث له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات. ويصنع القائد الإجرائي مجموعة أهداف، واتفاقاً واضحاً حول ما يتوقعه من الأعضاء، وكيف يكافؤهم على جهودهم والتزامهم، ويقدم لهم التغذية الراجعة حول المهام المؤداة.<sup>2</sup>

من جهة أخرى أشار "كروسا وفيرا" (Vera&Crossa) الى أنّ أبعاد القيادة الإجرائية تتمثل في:<sup>3</sup>

-المكافئة المشروطة: تشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والموظف، التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

<sup>1</sup>ماهر صبري، نور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. مجلة الإدارة والاقتصاد العدد78،2009، ص108.

<sup>2</sup>أطفي جوهر، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص36.

-الإدارة بالإستثناءات: وهنا يتدخل القائد عندما تسيير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، ويميز لليون وشنايدر" (Lyon&Scheinder) بين نوعين من الإدارة بالإستثناء: الإدارة بالإستثناء الإيجابي وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بينما نمط الإدارة بالإستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الإنحراف.

فالقيادة تؤثر في ثقافة المنظمة من خلال التأثير في المناخ الذي يمكن أن يكون داعماً أو معيقاً للكشف عن الإفتراضات النفسية التي تحتاجها عملية أحداث التغيير التحويلي، والجدول (1-5) يمثل قائمة النشاطات التي يمكن أن تنجز لبناء المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (1-5): أدوار القيادة والنشاطات لبناء المنظمة المتعلمة

| الدور الثالث                    | الدور الثاني                    | الدور الأول        | نشاطات القيادة   |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------------|--|
| العمل لتعميم الأفكار مع التأثير | العمل لتوليد الأفكار مع التأثير | أبناء التعهد لتعلم | جعل التعلم أحد مكونات الرؤيا والأهداف الإستراتيجية                     |
| -                               | -                               | *                  | الإستثمار في التعلم  |
| -                               | -                               | *                  | تعزيز وتقوية قيمة التعلم على المستوى العام                             |
| -                               | -                               | *                  | قياس،مقارنة مرجعية،سياق للتعلم   |
| -                               | -                               | *                  | خلق مكافآت ورموز للتعلم  |
| -                               | *                               | -                  | تنفيذ برامج التحسين المستمر  |
| -                               | *                               | -                  | زيادة كفاءة العامل من خلالالتدريب او استقطاب المتميزين من خارج المنظمة |
| -                               | *                               | -                  | تجربة الأفكار الجديدة،العمليات،والترتيبات الهيكلية                     |
| -                               | *                               | -                  | الذهاب خارج المنظمة لتحديد وتعريف التصنيف العالمي للأفكار والعمليات    |
| -                               | *                               | -                  | تحديد وتعريف النماذج العقلية للعمليات التنظيمية                        |
| -                               | *                               | -                  | أطبع في ذهن تفكير النظم خلال كل المنظمة                                |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| - | * | - | أكون البنى التحتية التي تحرك الأفكار عبر الحدود التنظيمية |
|   | - | - | اجعل العمال يتناوبون عبر الوظائف وعبر الحدود              |

المصدر: عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم

الإدارية المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2010، ص 89.

فالقادة في المنظمة المتعلمة يمكن أن يخلقوا ويساهموا في بيئة التعلم وبناء وتعزيز الإلتزام بالتعلم، وتوليد أفكار مبدعة وفرق عمل حماسية، والدعم والتعاون.

ثانياً: الأفراد إن انتقال العالم من عصر الصناعة الى عصر المعرفة، وتكنولوجيا الإتصالات الحديثة جعل من الأفراد أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استعاب المفاهيم والأفكار الجديدة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة. والمنظمة المتعلمة تحتاج الى أفراد مولعين وممارسين ومطبقين، ويعرفون مكامن قوتهم ومحدداتها ويملكون الأدوات والأساليب والمداخل لإدارة المعرفة والتعلم سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، فأحد خصائص الفرق في المنظمة المتعلمة هو أن أفرادها يعملون كجماعات تعلم وأن المصدر الرئيسي للتعلم الفردي والجماعي والتطوير في المنظمة المتعلمة هو دعم التعلم من قبل الأفراد في كل مستويات الهيكل التنظيمي وليس على مستوى القمة فقط. وقد تبلورت عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة والتي انعكست على ادارة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة حشد وتوظيف جميع امكانات المنظمة وطاقتها في مواجهة المنافسين والإستخدام الأمثل لكل موارد المنظمة وتجنب تعطيل الطاقات وهدر الموارد.
- أهمية المنافسة على الوقت من أجل تحقيق سبق في الوصول الى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين.
- أهمية المنافسة بتخفيض التكاليف، واعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج في الوقت المطلوب.
- تكوين علاقات وطيدة مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد المختلفة وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة وبالكميات المطلوبة.

<sup>1</sup> مويد سعيد السالم، ادارة الموارد البشريةمدخل استراتيجي تكاملي. الطبعة الأولى، عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

▪ الاستخدام الأمثل للإبتكارات التكنولوجية وتوظيفها في مجالات تطوير الإنتاج وأساليب السوق تحقق توفير المهارات الأكفأ في العمل وتطوير المنتجات والمرونة في تصميمها والإستغلال الأفضل للوقت وتخفيض التكاليف.

1- دور ادارة الموارد البشرية في تكوين الإستراتيجية الكلية للمنظمة ترتبط ادارة الموارد البشرية بعملية الإدارة الإستراتيجية عبر عدة مستويات تعكس تدرج هذه المستويات مدى ضرورة وقوة وفاعلية دور ادارة الموارد البشرية في اعداد الإستراتيجية الخاصة بالعاملين، التي يمكن تصورها على أنها مجموعة الوظائف والمهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية وفيما يلي شرح لكل منها:<sup>1</sup>

**الإرتباط الإداري:** يهتم مدير الموارد البشرية بالأمر اليومية الروتينية ولا تتاح الفرصة له للنظر في الأمور الإستراتيجية.

**الإرتباط ذو الإتجاه الواحد:** هنا يقوم فريق اعداد الخطة الإستراتيجية باعداد الخطة وارسالها الى قسم ادارة الموارد البشرية للتنفيذ.

**الإرتباط المتبادل:** يسمح هذا النوع من الترابط بالنظر في قضايا الموارد البشرية عند اعداد الإستراتيجية، بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية التي يقوموا بدراستها وفحصها وتقديم التوصيات بشأنها الى الفريق، وعند اقرار الخطة تتم احوالها الى قسم الموارد البشرية لغرض تصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ.

**الإرتباط المتكامل:** هو ارتباط ديناميكي متعدد الأوجه يستند الى التفاعل المستمر بين الطرفين حيث يكون مسؤول الموارد البشرية عضو فعال في فريق الإدارة العليا المكلف بإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وفي هذا المستوى من الإرتباط تساهم ادارة الموارد البشرية في أمور أساسية منها:

-المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الأساسية.

-متابعة ما يجري في البيئة الخارجية بخصوص الموارد البشرية ونوعية الفرص والتهديدات ذات العلاقة.

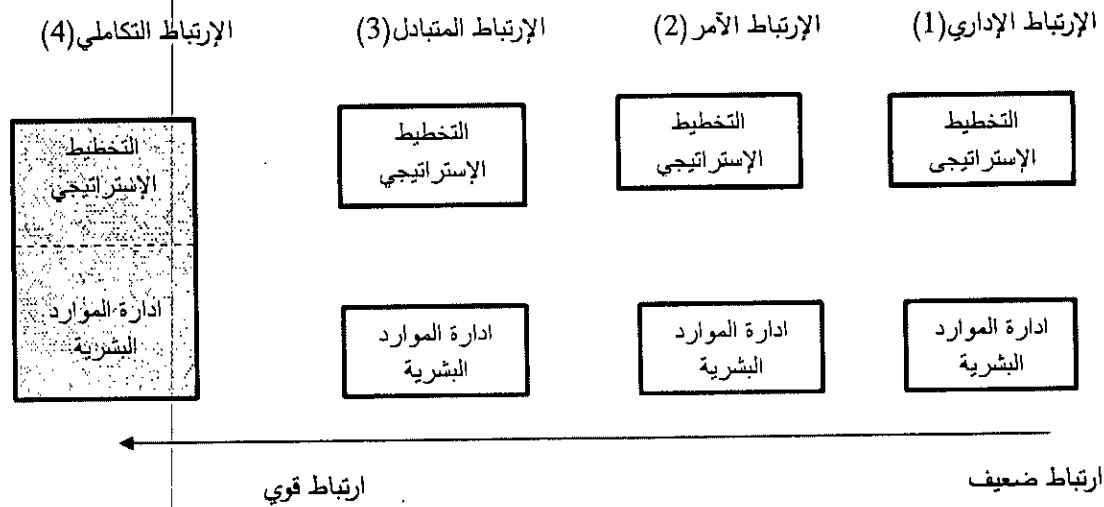
-التحليل الداخلي للمنظمة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف بخصوص مجالات مساهمة الموارد البشرية في الإختيار السليم للإستراتيجية المتوقع اعتماده.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 90.



ويمكن توضيح مستويات الترابط السابق في الشكل (1-21):

شكل رقم (1- 21): مستويات الترابط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الموارد البشرية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي. الطبعة الأولى، عمان: اثراء للنشر والتوزيع، 2009،

ص91.

2-النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في محاولة لتحقيق ميزة تنافسية فعّالة ومستمرة للمنظمة وبخصوص الكيفية التي تدار فيها أنشطة الموارد البشرية، ظهرت عدة نماذج إستراتيجية أبرزها نموذج قاعدة الموارد، نموذج التطابق الأفضل، ونموذج الممارسات الأفضل، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

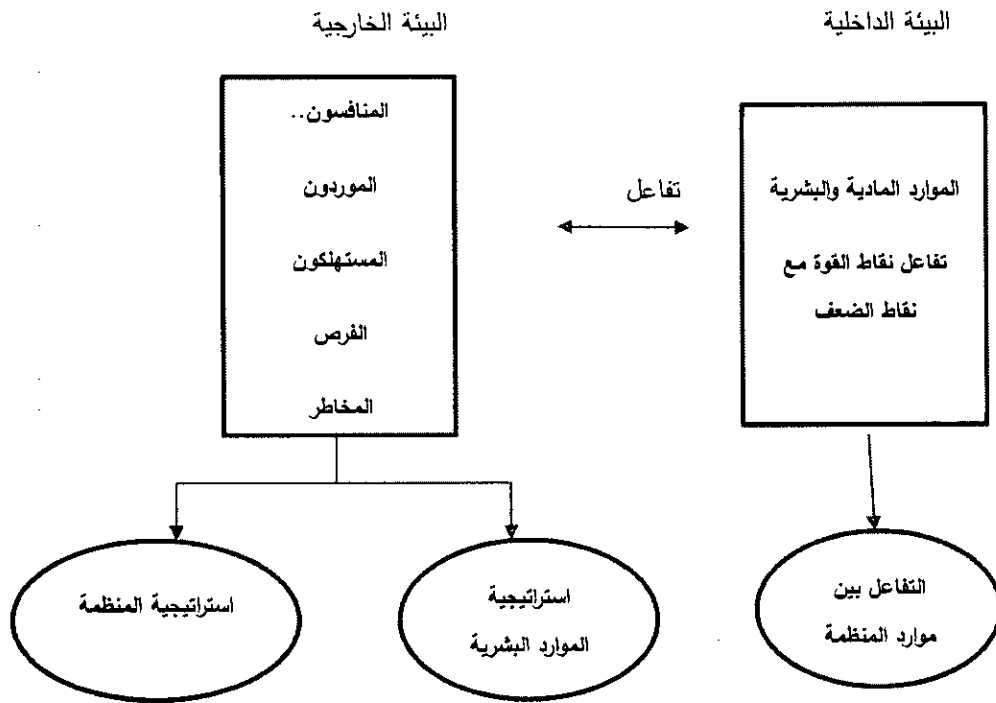
\*نموذج قاعدة الموارد: أشارت "بارني" في كتابها الشهير "نظرية المنظمة" الى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة، وأنه من الضروري الإهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المنظمة. ويعتبر المورد ميزة تنافسية اذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين، ومن هنا يحاول النموذج توجيه الإهتمام الى القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية والى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفعّالة في تحقيق الإستراتيجية المختارة والميزة التنافسية في سوق معينة.<sup>1</sup>

ووفقاً لـ: "بارني" يعتبر المورد أساسياً اذا كان يتصف بالندرة، ذا قيمة ويصعب تقليده، أو الإستعاضة عنه بمورد آخر. فتمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع مع موارد المنظمة يجب أن يكون الإهتمام

<sup>1</sup> المرجع السابق، صص96-97.

الأول لإستراتيجية الموارد البشرية، وأنّ أي اتفاق على الموارد البشرية من تعليم وتدريب واكتساب للخبرات والمهارات هو بمثابة استثمار له عائد يصعب تقليده من قبل المنافسين. فبالموارد البشرية يتحدد الأداء الكلي للمنظمة ونجاحها.

الشكل رقم (1-22): نموذج قاعدة الموارد



المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي. الطبعة الأولى، عمان: اثراء للنشر والتوزيع،

2009، ص98.

وقد أكدت نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة على أنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد حيث عرف "بيرجر ويرنفلت" (B.Wernerfelt) الموارد بأنها كل ما يمكن تصوره كنقطة قوة أو ضعف لمنظمة ما...وهي مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمنظمة أما الكفاءة فهي القدرة على استخدام الموارد لبلوغ هدف مرغوب فيه، وعادة ما تكون على شكل مزيج يستدعي سيورة تنظيمية.

عند تحليل مفهوم الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والمستوى التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق للكفاءات الفردية. وقد استطاع "توماس ديران" (T. Durand) استخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة هي:<sup>1</sup>

-**المعرفة:** تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة. كما ترتبط أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

-**المهارة:** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

-**الإستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

\***نموذج التطابق الأفضل:** إن إستراتيجية الموارد البشرية وفقاً لهذا النموذج تكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. فالخيار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتحدد في ضوء الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية، ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات:<sup>2</sup>

**التطابق الخارجي:** يجب أن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية. مما يستلزم القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**التطابق الداخلي:** أو التطابق الأفقي، فيما بين إستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الإستقطاب والإختيار والتدريب وتنمية مهارات العاملين، ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجزئ أو منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماصة في مجموعات متكاملة.

<sup>1</sup> الحاج مداح غرايبي، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي، وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ديسمبر 2011، ص05.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص93.

- نموذج الممارسات الأفضل: يرى هذا النموذج أن بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية هي دائماً أفضل من الأخرى فتطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة. من أبرز الداعين الى هذا النموذج "بفيفار" (Pfeffer) الذي قدم سبعة ممارسات تغطي أنشطة ادارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين والتدريب والتعويضات من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان الأمان الوظيفي
- اختيار أفضل الأفراد للعمل
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة
- ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة
- توفير التدريب المكثف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها والعمل على اقناعهم بأهمية التدريب
- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية
- التشاركية في المعلومات

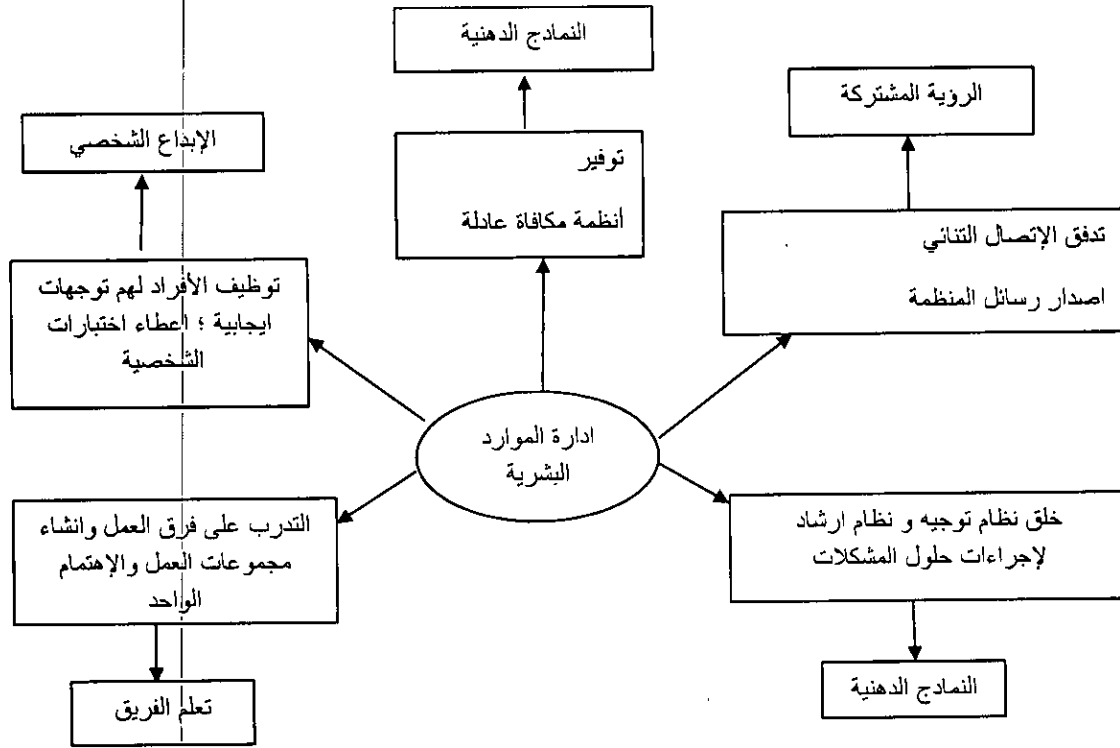
3-الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: للموارد البشرية اليوم دور جديد والذي لا يقتصر فقط على التوظيف وادارة الأفراد ولكن توفير نظام كفاء لتشجيع الأفراد لمواجهة التحديات والصعوبات، ومن أجل القيام بدور فعال يجب على إدارة الموارد البشرية أن تركز على كيفية خلق بيئة ملائمة للتعلم بدل الإستثمار في بعض الهياكل التنظيمية والتي تزول بسرعة تحت الظروف المتغيرة. وضّح "مارسيك" 1990 أن المنظمة المتعلمة تكون مدعّمة ببيئة تعلم مناسبة أين يعمل الأفراد معاً من أجل تغذية ودعم نظام لخلق المعرفة. لذلك فمن المهم لإدارة الموارد البشرية أن تأخذ على عاتقها خلق جو للتعلم ونشر المعارف الجديدة للأفراد وتوجيههم نحو الرؤية المشتركة للمنظمة.<sup>2</sup>

المنظمة الناجحة عليها أن تتكيف مع البيئة المتغيرة، والمنظمة المتعلمة تستطيع ذلك لأنها تزيد من قوة الأفراد لمواجهة التحديات، وبالتالي فعلى ادارة الموارد البشرية أن تؤدي دور جديد لتمكن المنظمة من التحول من الأساليب التقليدية الى منظمة متعلمة. والشكل (1-23) يوضح بعض الأفكار لإدارة الموارد البشرية لتساعد الأفراد ليكونوا جزء من المنظمة المتعلمة:

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 94-95.

<sup>2</sup> Ping Yu Wang, Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization. The Journal of Human Resource Management and Adult Learning, November 2006, p54.

الشكل رقم (1-23): ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة



Source :Ping Yu Wang, **Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organization**. The Journal of Human Resource Management and Adult Learning, November 2006, p55.

يمكن للمنظمة المتعلمة وعبر طرق وأساليب متعددة من أن تساعد الأفراد في المنظمة لتحقيق النماذج الخمسة لـ: "سينج" كما يلي:<sup>1</sup>

التحكم الشخصي: بما ان ادارة الموارد البشرية مسؤولة عن التوظيف فإنه من الضروري معرفة ما اذا كان الموظفون الجدد يحبون عملهم ويرغبون في التعلم وتطوير أنفسهم، فتوظيف الأفراد ذووا الإتجاهات الإيجابية في العمل يساعد المنظمة على خلق بيئة ملائمة.

النماذج الذهنية: على ادارة الموارد البشرية انشاء أنظمة للمكافأة لتشجيع الأفراد على التفتح أكثر وأن يكونوا ايجابيين ويرغبون في مواجهة التحديات الجديدة.

<sup>1</sup> (Ibid), p-p 55-56.

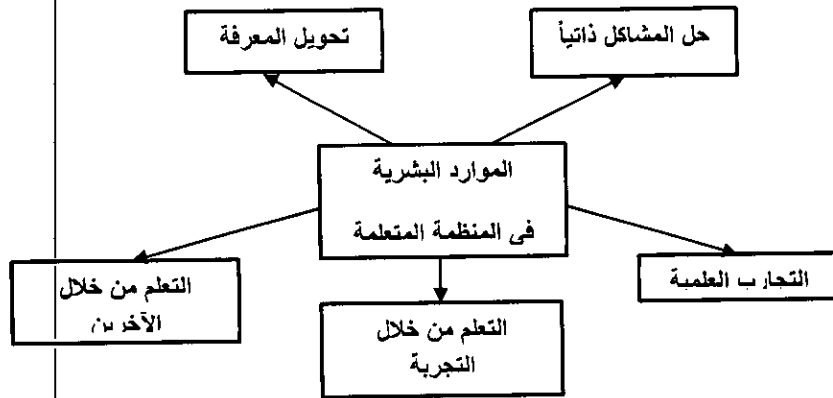
بناء الرؤية المشتركة: من أجل بناء رؤية مشتركة لإدارة الموارد البشرية بحاجة الى انشاء أنظمة اتصال تثنائية الإتجاه لتمكين الأفراد من انشاء رؤية مشتركة للمستقبل يسودها الإلتزام ووضوح الهدف.

تعلم الفريق: ادارة الموارد البشرية بحاجة الى تكوين فرق عمل، ودعم النشاطات الجماعية والمشاريع ذات الأهمية لإعطاء الأفراد الفرصة للعمل والتعلم الجماعي.

نماذج التفكير: من أجل مساعدة الأفراد في المنظمة على التفكير بشكل نظامي فإن ادارة الموارد البشرية بحاجة الى خلق قواعد وخطط لتسهيل اجراءات حل المشكلات، اضافة الى انشاء نظم ارشاد جيدة لتوجيه الأفراد الجدد من أجل تبني ثقافة المنظمة.

كما اقترح "ديسلر" (Dessler) ضرورة متابعة خمسة أنشطة والتي تلعب فيها الموارد البشرية دوراً مهماً في كل نشاط من هذه الأنشطة بهدف بناء المنظمة المتعلمة كما هو موضح في الشكل (1-24):

الشكل رقم (1-24): دور المورد البشري في المنظمة المتعلمة



المصدر: سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة. مجلة بحوث مستقبلية، عدد 13، 2006، ص 27.

المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية لحل المشكلات ذاتياً من خلال الوسائل والتقنيات لمعالجة البيانات وتحويلها الى معرفة صريحة، حيث يتم التركيز على المهارات والمعارف الفردية والجماعية مما يزيد من التدخل والمشاركة في قيادة المنظمة وتطوير المبادرات مما يزيد من درجة الولاء والإلتزام والدافعية للعاملين ويجعل الأفراد متمكنين ومؤهلين وهذا سيعزز العديد من المواقف الإيجابية والسلوكيات. وحتى تتمكن المنظمة من ذلك فعليها تدريب الأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً.

الأفراد في المنظمة المتعلمة هم أفراد تحت الطلب لما يملكون من خبرات ومهارات تعتمد عليها المنظمة فالخبرات العلمية تعني البحث بشكل علمي منظم عن المعارف الجديدة، بوضع مناهج استراتيجية لتطوير الأفراد لأنهم يملكون مهارات عالية، كما أنّ الأفراد في المنظمة المتعلمة مسؤولون كذلك على تطوير أنفسهم، فهم يفعلون أكثر ما يملكون خارج قيود المنظمة التي يعملون فيها. فالتدريب والتطوير يلعبان دور مهم لتسهيل عملية التعلم من خلال الخبرات السابقة، كما أنّ المنظمة المتعلمة تتعلم من خلال التأثر من الآخرين وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة من خلال نشرها بسرعة وفاعلية في كل أجزاء المنظمة.

ثالثاً: التكنولوجيا تنظر المنظمة المتعلمة باهتمام بالغ الى كيفية ربط مصادر القوة للمعلومات والاتصالات التكنولوجية وأهميتها في تقوية وحدة التنظيم، وبناء فرق التعلم والمحافظة عليهم والمحافظة على الخبراء وإبقائهم في المنظمة فالمنظمة المتعلمة تبني استراتيجيات متنوعة ومتميزة ترتبط فيها التكنولوجيا باستراتيجية المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات السوق والمنافسة والعملاء وتمتلك نظم فعّالة للمعلومات والاتصالات سواء داخل نطاق المنظمة أو على المستوى الخارجي.

1-تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال: مرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتطورات حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين امتدت من الرسالة الى الوسيلة للوصول الى الجماهير المستهدفة ، حيث يمر العالم حالياً بثلاث ثورات أساسية هي:<sup>1</sup>

-ثورة المعلومات:أو الانفجار المعرفي الضخم والمتمثلة في الكم الهائل من المعرفة والمعلومات في أشكالها وتخصصاتها ولغاتها المختلفة.

-ثورة الإتصال:هي تكنولوجيا الإتصالات الحديثة التي بدأت بالإتصالات السلكية واللاسلكية كالهاتف النقال، التلفاز، الأقمار الصناعية والألياف البصرية.

-ثورة الحاسبا الإلكترونية: التي توغلت في مختلف نواحي الحياة وتفاعلت مع وسائل الإتصال واندمجت معها وأنتجت شبكة المعلومات وعلى رأسها شبكة الأنترنت.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص300.

تتعلق تكنولوجيا الإعلام والاتصال بمجموعة التقنيات المستخدمة في معالجة ونقل المعلومات خاصة الإعلام الآلي والأنترنت والعمل التعاوني عن بعد والإدارة الإلكترونية للسيوررات وغيرها من الدعام الإلكترونية المساعدة في عمليات الإتصال.<sup>1</sup>

2-مميزات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: تتميز تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الوقت الحالي بعدد من السمات والخصائص من أبرزها:<sup>2</sup>

التفاعلية: من أبرز صفاتها تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل.

تحديد المستفيد: تعني أنّ المعلومات التي تتبادل تكون محددة الغرض أي أنه هناك درجة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات معينة عن غيرها.

اللاتلازمية: تعني إمكانية ترأسل المعلومات من أطراف العملية الإتصالية من دون شرط تواجدها في وقت ارسالها، أي إمكانية تخزين المعلومات.

الحركية: تعني بث المعلومات واستقبالها من أي مكان الى آخر أثناء حركة منتج ومستقبل المعلومات.

قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وعاء الى آخر باستعمال التقنيات.

قابلية التوصيل:إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف شركات مختلفة، والتوصيل فيما بينها بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه التصنيع.

الإنتشار: قابلية التوسع أكثر فأكثر لوسائل الإتصال حول العالم.

العالمية: إمكانية تناقل المعلومات بين المستخدمين من مختلف دول العالم ودون عائق المكان.

تستخدم تكنولوجيا الشبكات المعلوماتية التقنيات التي تسمح بالمشاركة وتوظيف المعلومات سواء من قبل الموظفين أو الموردين أو العملاء وتتمثل بعض مظاهر هذه التكنولوجيا في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة محمد خيضر باتنة، ص06.

<sup>2</sup> حسن رضا النجار ، تكنولوجيا الإتصال، المفهوم والتطور. أبحاث المؤتمر الدولي:الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة. لعالم جديد، جامعة البحرين، 7-9أفريل 2009 ، ص495.

<sup>3</sup> موسى سهام، مرجع سبق ذكره، ص08.



الأنترنت: ملايين الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها البعض بواسطة بروتوكول الأنترنت لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، ويمكن لأي حاسوب شخصي متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة الوصول الى المعلومات المخزنة في غيرها من الحواسيب.

الأنترانت والإكسترانت: يمكن تعريف شبكة الأنترانت على أنها شبكة خاصة تستخدم تكنولوجيا الأنترنت لتبادل المعلومات ما بين المعدات المعلوماتية غير المتجانسة داخل المؤسسة. أما الإكسترانت فهي شبكة أوسع مخصصة لإدارة مجموعة من البروتوكولات، يعبر على تبادل المعلومات على مستوى مجموعة مؤسسات في حدود جغرافية واحدة.

برامج العمل الجماعي: تعتبر برامج العمل الجماعي من بين التطبيقات المعلوماتية التي تمكن أفراد متباعين على العمل بصفة تعاونية على نفس الوثائق، فعلى غرار المراسلات والإطلاع المشترك على نفس المعلومات، فإنّ هذه الآلية تسمح بالتسيير الجماعي للمعلومات وهيكله القواعد التي تسمح بتقاسم المعلومات.

برامج تدفق العمل: تمكن برامج تدفق المعلومات من حفظ وتسهيل حركة الوثائق الإلكترونية، حيث يرتبط مفهوم برنامج تدفق العمل بمفهوم التسيير الإلكتروني للملفات، فهي تمثل مجموعة الإجراءات التقنية التي تسمح بتعريف وتسيير وقيادة وتنفيذ تدفق المعلومات داخل مجموعة العمل، بهدف تحقيق توزيع أفضل للمعلومات.

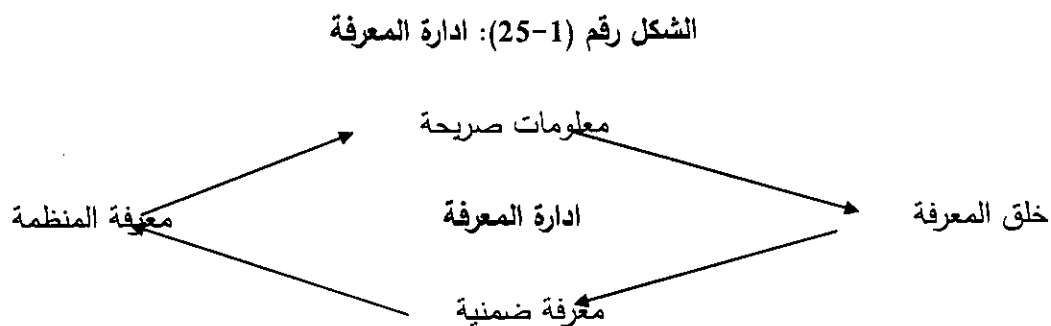
كما تستعمل المنظمة المتعلمة التقنيات لإيجاد الروابط بين الأفراد وإيجاد المداخل الى معرفتهم ومعرفة أفكارهم، وتحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الدخول اليها واستغلالها.

رابعاً: المعرفة تعد المعرفة من الأصول المهمة للمنظمة المتعلمة وهي مصدر للميزة التنافسية فالمنظمة المتعلمة تدرك أنّ المعرفة تنشأ في عقول الأفراد وأنّ النموذج الذي كان سائد بأنّ العمال يبقون في المنظمة طول فترة حياتهم الوظيفية أصبح غير عملي اليوم؛ حيث أصبحنا نرى الأفراد يقومون بتغيير أعمالهم مرات متعددة وعندما يرحلون سوف يأخذون المعرفة التي حصلوا عليها معهم وهذا مما لا شك فيه يمكن أن يضر بالمنظمة، لكن المعرفة المشتركة بين الأفراد يمكن أن تفيد المنظمة لأنها تسمح ببقاء المعرفة داخل المنظمة فالمنظمة لا بد أن تكون قادرة على الحصول على معرفة وتجارب الأفراد العاملين فيها حتى تستطيع تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة تنظيمية يمكن استغلالها.

ما هي المعرفة؟ المعرفة هي المعلومات التي تم ادراكها وفهمها وترسخت في الأذهان وعليه فإن نقل المعرفة من شخص الى آخر يعد أمر صعب نسبياً بالنظر الى الطبيعة الشخصية للمعرفة. فالمعرفة ليست هي البيانات أو المعلومات فالبيانات عبارة عن معطيات في مادتها الخام بدون سياق أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات مع السياق فمثلاً: الأرقام 22.35.68.04 تعتبر معطيات لكن عندما نضيف سياق رقم الهاتف تتحول الى معلومة والإستعمال المستمر لهذه المعلومة والفهم يتحول الى معرفة.<sup>1</sup>

1-إدارة المعرفة:<sup>2</sup> لا يوجد تعريف عام لإدارة المعرفة فالمنظمة بحاجة الى «معرفة ماذا تعرف» لكن لا ينبغي أن يكون هذا هو المدى الكلي لإدارة المعرفة والمنظمة بحاجة كذلك الى وضع هذه المعرفة في أشكال أين يكون العمال قادرين على استخدامها، بعبارة أخرى على المنظمة أن تكون قادرة على تحويل المعرفة الضمنية الى معلومات خارجية، وفي مقابل ذلك على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على استخدام المعلومات الخارجية وتحويلها الى معرفة خاصة بهم، ويكونوا قادرين على خلق ومشاركة المعرفة الإضافية منها، فادارة المعرفة هي العمليات التي من خلالها يتم الحصول على المعرفة في المنظمة أو من مصدر آخر وتحويلها الى معلومات خارجية والتي يكون العمال قادرين على تحويلها الى معرفة خاصة بهم والتي تسمح لهم بخلق ووزيادة معرفة المنظمة.

حيث يوجد نوعان من المعرفة؛ المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فالمعرفة الصريحة هي النوع من المعرفة التي يكون من السهل نشرها، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد ولا يمكن ملاحظتها إلا من خلال العمل أو الحركات.



Source : Wiliam R,king Knowledge Management and Organizational Learning.University of Pittsburg,USA, p28.

<sup>1</sup> Wiliam R,king Knowledge Management and Organizational Learning.University of Pittsburg,USA, p28.

<sup>2</sup> (Ibid), p29.

**2-تحويل المعرفة:** يميز الباحثين بين أربع أنماط لتحويل المعرفة وهي: المشاركة، الإخراج، التركيب، الإدخال ويمكن شرحها كما يلي:

**المشاركة: (Socialization)** هي العملية التفاعلية التي من خلالها يكوّن أعضاء الفريق صور وأشكال مشتركة للتجارب، وترتكز على مشاركة التجربة فالإجتماعات مثلاً تشجع على تشارك المعرفة وبالنسبة للمشاريع التي هي في صدد الإنجاز، والفرد يشارك كذلك المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظة والتقليد والممارسة كما أنّ التفاعل مع الزبائن كذلك يعد مصدر للمشاركة.

**الإخراج: (Externalization)** يقوم الإخراج على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ويرتكز على الحوار، التفكير الجماعي باستعمال النماذج والقياسات... الخ

**التركيب: (Combination)** هي العملية التي من خلالها ينسق أعضاء الفريق جهودهم، ويشرحون معارفهم الخاصة لصياغة معرفة مشتركة فعملية التركيب تجد جذورها في نظرية معالجة المعلومات فالأفراد يقومون بتبادل وتركيب المعرفة عن طريق العديد من الوسائل والتي منها الوثائق الإجتماعات المكالمات الهاتفية وشبكات الإتصالات غير الرسمية.

**الإدخال: (Interiorization)** ترتكز عملية الإدخال على تطبيق المعارف الصريحة حتى يتمكن الأفراد من زيادة واثراء قاعدة المعارف الضمنية لديهم وهي وثيقة الإرتباط بالتعلم التنظيمي فالوثائق والتقارير الشفوية تسهل عملية نقل المعرفة الضمنية الى الأفراد الآخرين وترتكز عملية الإدخال كذلك على الوسائل التي تساعد الأفراد في المنظمة على الولوج الى خبرات وتجارب أعضاء المنظمة الآخرين.

**3-الذاكرة التنظيمية:** تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الإستخدام المستقبلي، وهي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامها في صنع القرارات والأغراض الأخرى؛ حيث لا يوجد تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية والتي يمكن أن توجد في جملة المعرفة التالية:

- **الأفراد:** هم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة أو تسربهم من المنظمة.
- **ثقافة المنظمة:** تضم الثقافة كل المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله وهي «مزيج من القيم والإعتقادات والإفتراضات والمعاني والتوقعات

التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم أو حل المشكلات» وللتقافة أبعاد ترتبط ببعضها البعض هي:

-المبادرة الفردية: (Individual Initiative) درجة الحرية والمسؤولية ، والإستقلالية لذى الأفراد.

-التسامح مع المخاطرة: (Risk Tolerance) الى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون الى المخاطرة.

-التوجيه: (Direction) الى أي مدى تضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة

-التكامل: (Integration) ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

-دعم الإدارة: (Management Support) الى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة ، والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

-الرقابة: (Control) ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

-الهوية: (Identity) الى أي مدى ينتمي العاملون الى المنظمة ككل بدل الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

-نظم العوائد: (Rewards System) الى أي مدى يتم توزيع العوائد على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

-التسامح مع النزاع: (Conflict Tolerance) الى أي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار الإنتقادات بصورة مكشوفة.

-أنماط الإتصال: (Communication Paterns) الى أي مدى تقتصر الإتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

▪ 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 استخداماً ووضوحاً في التعبير. وتزداد كفاءة هذا الجزء من الذاكرة

كلما كانت المنظمة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض مما يسهل الوصول إليها واسترجاعها واستخدامها بكفاءة.

كما يقسم "ديكسون" الذاكرة التنظيمية الى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية؛ الذاكرة الداخلية تقسم بدورها الى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وتتضمن الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات التقارير الدروس المتعلمة اضافة الى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. والذاكرة الداخلية غير المقصودة التي تتمثل في ثقافة المنظمة. أما الذاكرة الخارجية فإنها توجد في المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي.

الشكل رقم (1-26): الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي



Source: Anders Ortenblad, The Learning Organization Towards an Integration Model. The Learning Organization Vol.11, N=2, 2004, p133.

التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على علاقة، فالتعلم يهتم باكتساب المعرفة والمهارة ، بينما تعمل الذاكرة التنظيمية على الإحتفاظ والإسترداد وتكون مشتركة ومتلازمة مع التعلم التنظيمي.

## خلاصة

مع بروز ظاهرة ادارة المعرفة وزيادة مهارات الأفراد ومستويات التعلم، ازداد التركيز على الشخص المتعلم ثم انتقل التركيز بدوره الى الفريق لإستثمار أبعاد المعرفة والتراكم المتاح لذى الأفراد، وكذلك حتى تجعل المنظمة العمل المعرفي والتعلم مسؤولية الجميع لنشر المعرفة وخلق القيمة في جميع أقسام المنظمة، وهو ما يشجع الأفراد ويضع على عاتقهم مسؤولية أكبر للتعلم والتفاعل الإيجابي مع التغيرات في البيئة؛ ما جعل المنظمة اليوم أمام حتمية خلق وتطوير مناخ لدعم التعلم الفعال لتحقيق أبعاد النجاح والوصول الى أفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسين المستمر والفعال ولا يكون هذا إلا في اطار التبنّي الواسع لمفهوم المنظمة المتعلمة المفهوم الذي أتى به الأمريكي P.Seng في كتابه «النظام الخامس» والذي يشكل النهج المتكامل والفعال لخلق ميزة تنافسية مستدامة عبر الأفراد في المنظمة؛ فالتعلم يَمكّن المنظمة من تثبيت مجموعة من الأفكار والقيم وطرق أداء يجعلها تتميز على المنظمات المنافسة أي أنّ التعلم أصبح المعيار الذي تلجأ اليه المنظمات لمواصلة البقاء والتطور، وتحقيق الميزة التنافسية وهو الجانب الذي سنتطرق اليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثالث

بناء ميزة تنافسية في ظل مفهوم المنظمة المتعلمة

تمهيد.

المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المنظمة

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمنظمة

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة لتحقيق الميزة التنافسية

خاتمة.

### تمهيد:

لقد احتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمات، خاصة في ظل اقتصاد عالمي غني بالأفكار الجديدة والمنتجات المتجددة، وطرق الأداء للأعمال الجديدة، وما أفرزته هذه المتغيرات من اشتداد الصراع بين المنظمات الهادفة الى تحقيق الأفضلية عن طريق توسيع حصصها السوقية وجلب عدد أكبر من الزبائن؛ أين لم يعد ينظر الى الإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر الى الإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تهدف الى معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق هذه الأفضلية؛ الشيء الذي جعل مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الإقتصادية.

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائد بين الإقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، واجتهدت المنظمات في اطار آليات وطرق أداء في تحويل ميزتها النسبية الى ميزة تنافسية، من خلال امتلاكها عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية تدفع الى مواجهة متغيرات البيئة في السوق، والقدرة على مواجهة المنافسين وامكانية البقاء والإستمرار؛ فازدادت أهمية المعرفة والتعلم في بناء ميزات تنافسية للمنظمة باعتبار أن المعرفة والتعلم من الموارد غير التقليدية التي تمتلكها المنظمة.

لذلك فإن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية أصبح يمثل جزء أساسي في فلسفة الإدارة وتوجهاتها المستقبلية ولأمد الطويل باعتبارها جوهر نجاح أو فشل المنظمات.



## المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المنظمة

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، لا بد أن تكون على دراية واطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها؛ كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها.

في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم تنافسية المنظمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس وكذا تحليل البيئة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها

أصبحت التنافسية مفهوم في غاية الأهمية في عالم اليوم، كونه يساهم في تحقيق جوانبها وبناء مؤشراتها. كما أنّ مفهوم التنافسية يختلف فيما اذا كان الحديث عنها على مستوى الإقتصاد الكلي أو على مستوى الإقتصاد الجزئي، وبالرجوع الى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أنّ هذا المفهوم ارتبط بمجموعة من المتغيرات، والتحديات التي أدت الى حتمية التنافسية وتتمثل هذه التحديات في:

-التعامل في سوق مفتوح، لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.

-ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق، وضغوط المنافسة والتحول الى أساليب مرنة تجاري متغيرات السوق وتسايق المنافسين.

-ضرورة التخلص من أسر الخبرة الماضية، وأهمية الإنطلاق الى المستقبل واستباق المنافسين بتطوير السلع والخدمات، وأساليب الأداء سعياً الى كسب ثقة وولاء العملاء.

-الإهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية، والإبداعية للموارد البشرية كأحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.

-الإنطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها، من قراءة واعية وادراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن آليات وصيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم الى العملاء.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية القاهرة: دار غريب للنشر، 2001، ص102.

-أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة، وهي كل ما يميزها على المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين.

ويمكن إضافة أسباب أخرى للتنافسية كما يلي:<sup>1</sup>

-سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

-مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق الى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتححت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة وإشباع رغباتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

تعرف التنافسية على المستوى الإقتصادي الجزئي وعلى مستوى الإقتصاد الكلي، حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع وعلى مستوى الدولة، كما أنّ العلاقة بينها هي علاقة تكاملية ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

**1- التنافسية على مستوى المنظمة:** التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق الدولية. فالتعريف البريطاني للمنافسة ينص على أنها: القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

**2- التنافسية على مستوى القطاع:** تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالمية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الإقتصادية وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين بالإضافة الى حرية الدخول الى سوق العمل والخروج منها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية الطبعة الأولى، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص140.  
<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في العلوم الإقتصادية، تخصص ادارة الموارد البشرية، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص70.  
<sup>3</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الإقتصادي. تموز 2011، ص4.

3- التنافسية على مستوى الدولة: يختلف تعريف التنافسية الوطنية بحسب درجة تطور الإقتصاد فيما اذا كانت دولة متقدمة أو دولة نامية وذلك كما يلي:<sup>1</sup>

الدولة المتقدمة: انّ التنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الإقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والإبتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الإستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. أي أنها وصلت الى مستويات مرتفعة من الإنتاجية ولم يبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الإعتماد على الإبتكار.

الدول النامية: تعني التنافسية لدى الدول النامية قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرص لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها الى مزايا تنافسية، بالإضافة الى ايجاد المزيد من المزايا التنافسية عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية، والسياسات الإقتصادية المناسبة.

كما يمكن اعطاء بعض التعاريف الأخرى للتنافسية كمايلي:<sup>2</sup>

التنافسية تعريف المعهد الدولي للتنمية والإدارة(2003): التنافسية هي جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات التي تحدد قدرة الدولة على ايجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعدها على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الإزدهار لشعوبها.

تقرير لجنة مجلس اللوردات للتجارة الخارجية (1985): انّ المنظمة التنافسية هي المنظمة القادرة على انتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية بسعر أقل من المنافسين في السوق المحلية والعالمية، وتعني قدرة المنظمة على توليد أرباح مستمرة وتعويضات للموظفين وعوائد مجزية للمالكين.

مجلس سياسات التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية(1992): التنافسية هي القدرة على انتاج السلع والخدمات والوصول الى السوق العالمية، وذلك في الوقت الذي يتمتع فيه المواطنون من مستويات معيشة عالية ومستدامة على المدى البعيد.

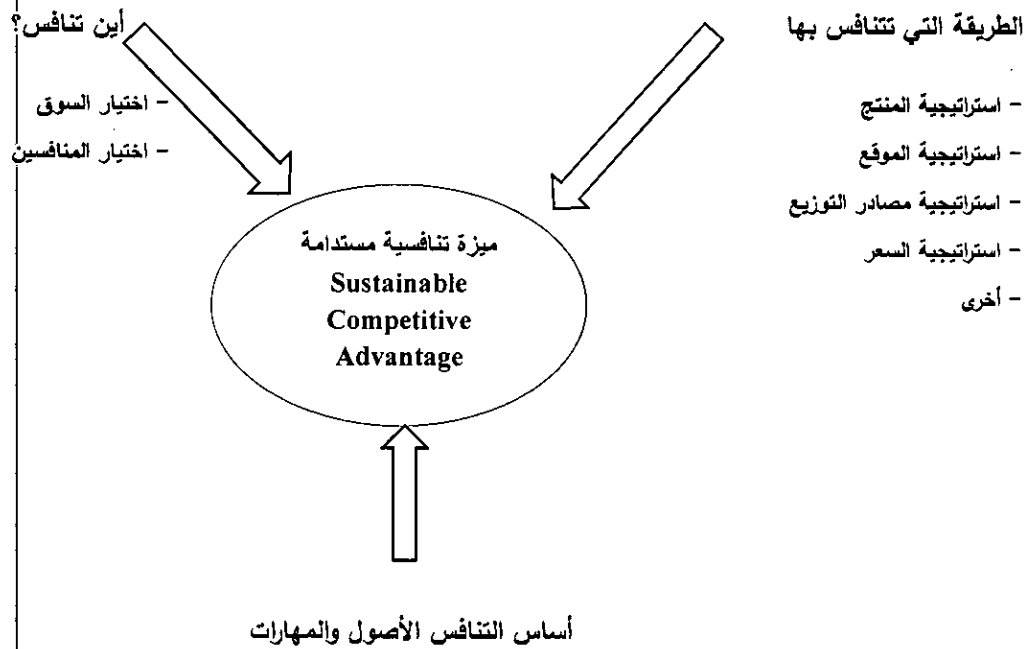
<sup>1</sup> المرجع السابق، ص4.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص5-7.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف استراتيجية التنافس (Competitive Strategy) على أنها اختيار مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة على المنافسين<sup>1</sup>؛ حيث تتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات كما يوضحه الشكل (1-2):

#### الشكل رقم (1-2): الحصول على ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

كما هو مبين في الشكل (1-2) فإنه ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنظمة أن تعمل على عدة جهات:

- طريقة التنافس: استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التصنيع وهكذا.

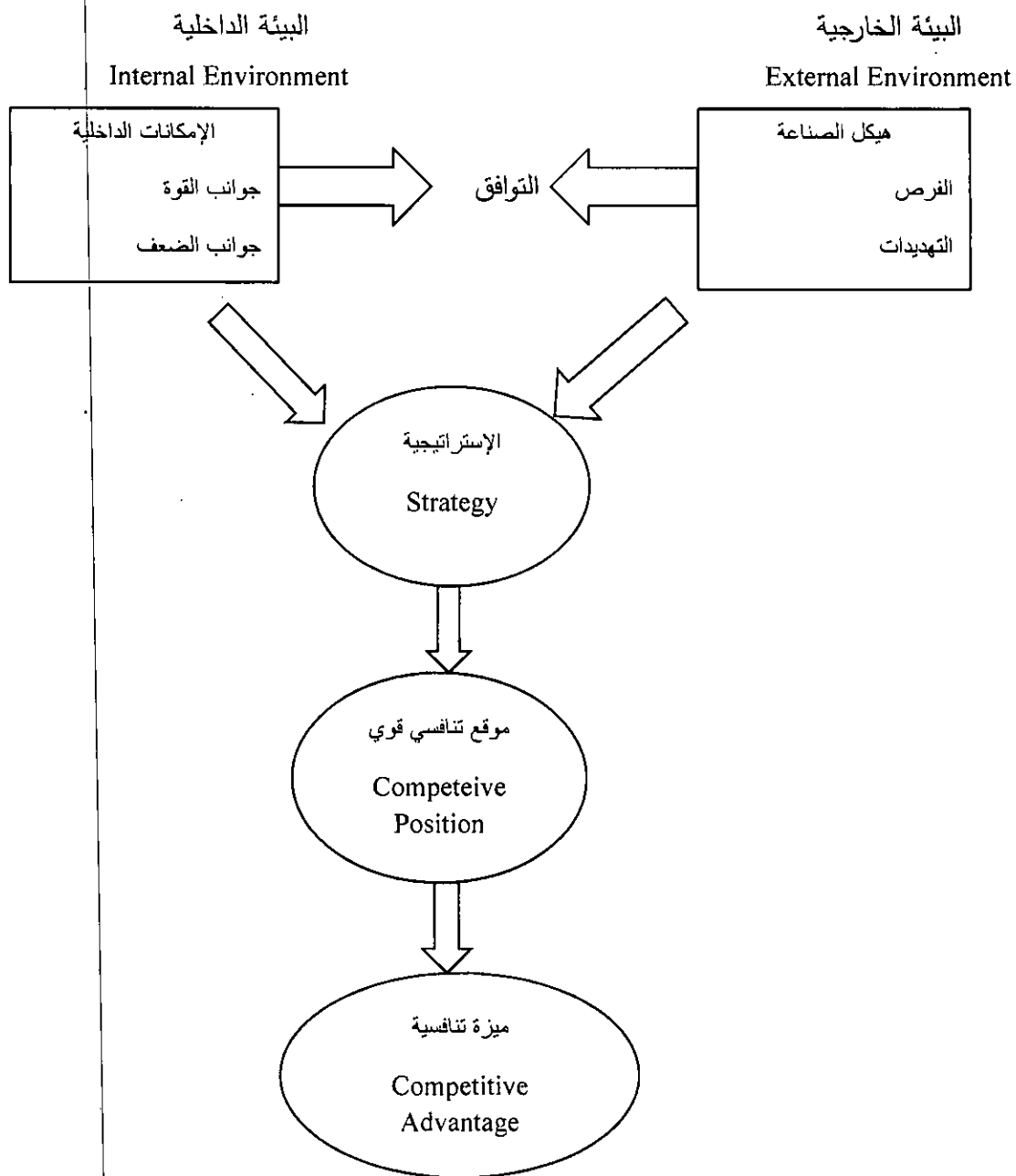
- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق والمنافسين.

- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> M, Porter, What is Strategy ? Harvard Business Reviw, Novembre Decembre 1996, p64.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 79.

الشكل رقم (2-2): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



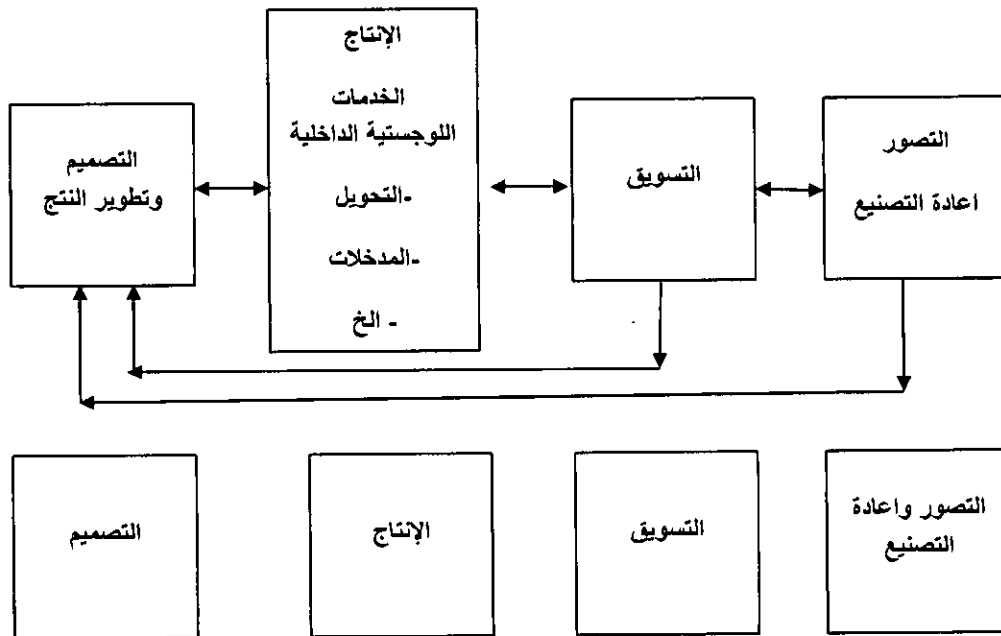
المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 81.

كما يظهر من الشكل (2-2) فإنه من أساسيات تصميم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أن تكون مرتبطة بمدى التفاعل بين هذه المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومفهوم البيئة يتسع من عناصر الصناعة التي تتنافس فيها المنظمة الى البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية وغيرها.

ومن أجل تمكين التحليل الداخلي ومحاولة تحديد مواطن الميزة التنافسية، اقترح "بورتر" (Porter) نموذج سلسلة القيمة الذي ينطلق من كون المنظمة عبارة عن حافظة نشاطات.

**1- مفهوم سلسلة القيمة:** توضح سلسلة القيمة مجموعة متكاملة من الأنشطة المطلوبة لإنتاج منتج أو خدمة ما بدءاً من تصور المنتج مروراً بالمراحل المختلفة للإنتاج والتسليم النهائي للزبائن<sup>1</sup>. ويمكن توضيح روابط سلسلة القيمة في الشكل (2-3) كما يلي:

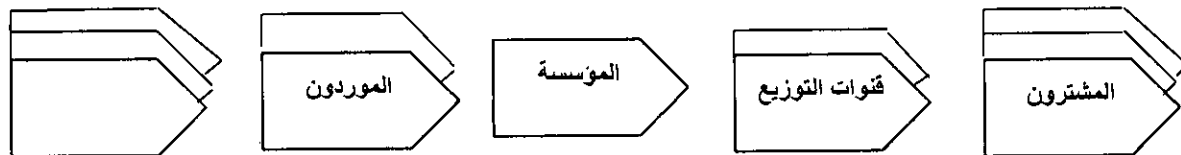
الشكل رقم (2-3): الروابط الأربعة لسلسلة القيمة



Source : Raphael Kaplinsky and Milke Morris, A Handbook of Value Chain Research.IDRC, p04.

هذه الروابط تتفاعل فيما بينها لتشكل نظام سلسلة القيمة.

الشكل رقم (2-4): نظام سلسلة القيمة

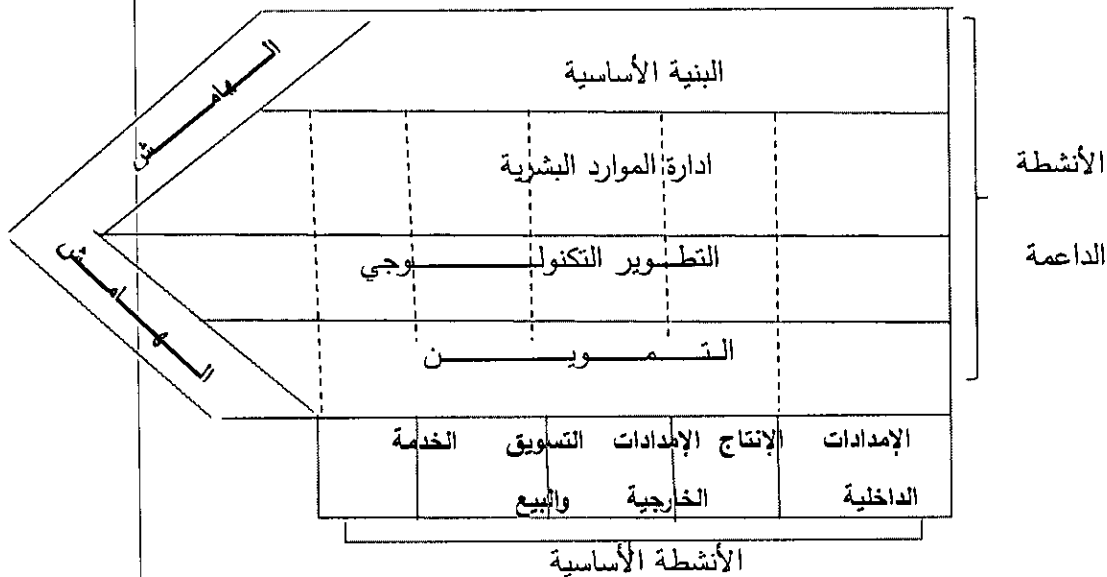


Source: Jean pierre Détrie et autre, Strategor: politique Generale de l'entreprise.3éme édition, France Dunod, 1997, p50.

<sup>1</sup> Raphael Kaplinsky and Milke Morris, A Handbook of Value Chain Research, IDRC, p04.

كما ينظر "بورتر" للمنظمة على أنها سلسلة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها لخلق القيمة التي تمثل المبلغ الذي يكون الزبون عنده مستعد لدفعه مقابل عرض المنظمة ويتوقف ربح المنظمة على مقارنة القيمة المقترحة مع التكلفة الإجمالية.

الشكل رقم(2-5): سلسلة القيمة



Source : [www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur](http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur) consulté le :21/03/2015 à 22 :00.

يمكن تقسيم نشاط المنظمة حسب سلسلة القيمة الى:<sup>1</sup>

عناصر أساسية: يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم في انشائها مباشرة، وهي وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ونشاط التمويل (الخارجي والداخلي) والخدمات التي تقدمها المنظمة.

عناصر داعمة: هي تلك التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، وهي الموارد البشرية والبنية التحتية والتكنولوجيا.

وبغرض تحقيق أداء أفضل من المنافسين اقترح "بورتر" ثلاثة استراتيجيات للتنافس تتمثل في استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عين مليلة: الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 125.

أ- استراتيجية التكلفة: هي مجموعة متكاملة من الأنشطة لإنتاج سلعة أو خدمة بمواصفات مقبولة لدى الزبائن، تكون المنظمة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة في محاولة لخلق ميزة تنافسية<sup>1</sup>. ويكون ذلك من خلال الإستثمار الأمل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض حفظها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح<sup>2</sup>. وهناك دوافع تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل كتوافر اقتصاديات الحجم، أثر منحى الخبرة والتعلم ووعي المشتريين للسعر. ومن جهة أخرى فإن امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن المنظمة تملك قوة مساومة كبيرة مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات معتبرة، والبيع بسعر منخفض يشكل حاجز أمام الداخلين الجدد وذلك لقلّة المنظمات التي تستطيع تحمل مخاطر السعر، ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة الشاملة ضمن مفهوم سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل (2-6):

الشكل رقم (2-6): مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية لقيادة التكلفة

|                   |                       |   |                |               |                |
|-------------------|-----------------------|---|----------------|---------------|----------------|
| النشاطات المساندة | القرارات الإستراتيجية | رقابة التكاليف المركزية   |                |               |                |
|                   | إدارة الموارد البشرية | التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين     |                |               |                |
|                   | تطوير التكنولوجيا     | اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم والخبرة في الحجم الكبير |                |               |                |
|                   | التنبيير              | الشراء من مصادر متعددة/قوة مساومية كبيرة مع الموردين                        |                |               |                |
|                   |                       |   |                |               |                |
| النشاطات الأساسية | التوزيع المادي        | العمليات  | التوزيع المادي | التسويق       | الخدمة         |
|                   | الداخلي               |   | الخارجي        | المبيعات      |                |
|                   | شحنات كبيرة           | اقتصاديات حجم في  | ارساليات       | توزيع وبيع    | خدمات اقتصادية |
|                   | تخزين واسع            | المصنع/تأثيرات الخبرة   | شحن كبيرة      | اعلانات وطنية |                |

المصدر: طاهر منصور محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان:

دار وائل للنشر، 2008، ص 419.

<sup>1</sup> Mas Bambang Baroto, Muhammad Madi & Hooi Lai Wan, **Hybrid Strategy** : A New Strategy for Competitive Advantage. International Journal of Business and Management, Vol,07, N<sup>o</sup>=20, 2012, p 122.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، 2005، ص 146.



ب- استراتيجيية التميز: يرتكز هذا الخيار في أنّ المنظمة تسعى الى تصميم سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها.<sup>1</sup> ويتأتى للمنظمة ذلك من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعريية.

تعتمد فعالية استراتيجية التميز على المدى الذي تستطيع فيه المنظمة خلق التوازن بين قيمة المنتجات وتكلفتها في نظر الزبائن مقارنة بالمنافسين.<sup>2</sup>

ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية لإستراتيجية التميز ضمن مفهوم سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل (7-2):

الشكل رقم (7-2): مضايمين سلسلة القيمة لإستراتيجية التميز

| الهامش | النشاطات المساندة              |   | النشاطات الأساسية |                 |
|--------|--------------------------------|---|-------------------|-----------------|
|        | إيات الإستراتيجية              | محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولة بناء الأسس النوعية               | التوزيع المادي    | التوزيع المادي  |
|        | الموارد البشرية                | معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل | العمليات          | العمليات        |
|        | تكنولوجيا                      | نققات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع اعتماد على النوعية                    | التوزيع الداخلي   | التوزيع الداخلي |
| بهر    | الشراء من مصادر معروفة عالمياً | نوعية عالية   | نوعية عالية       |                 |
|        |                                | اعتماد سريع/ اعلانات متميزة معاملات خاصة للعملاء                              | اهتمام بالتنظيف   |                 |

المصدر: طاهر منصور محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص 420.

<sup>1</sup> روبرت، أ.ب.س-ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر، 2008، ص 324.

<sup>2</sup> Mas Bambang Baroto et autres, *Op.Cit*, p 122.

ج- استراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال اما قيادة التكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.<sup>1</sup> وتحدد المهارات والموارد المطلوب اضافتها الى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-1): استراتيجيات "بورتر" الثلاث ومتطلباتها

| الإستراتيجية          | الموارد والمهارات المطلوبة  | المتطلبات التشغيلية   |
|-----------------------|---|---|
| قيادة التكلفة الشاملة | استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد<br>مهارات هندسية في مجال العمليات<br>الإشراف المكثف للعمل<br>تصميم المنتجات بشكل لسهولة التصنيع<br>نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة   | رقابة محكمة على التكاليف<br>اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة<br>تنظيم ومسؤوليات واضحة<br>حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية                  |
| التميز                | قدرات تسويقية عالية<br>هندسة المنتجات<br>الإتجاه نحو الإبداع<br>كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية<br>السمعة الجيدة في مجال الجودة<br>الريادة في التكنولوجيا<br>خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.<br>تعاون قوي من قنوات التوزيع | تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق<br>مقاييس وحوافز نوعية بدلاً من الكمية<br>رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة |
| التركيز               | مزيج من السياسات اعلاه<br>توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين  | مزيج من السياسات اعلاه<br>توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي   |

المصدر: محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2009، ص151.

ينبغي الإشارة الى أنّ الفهم العميق لإستراتيجيات "بورتر"، تؤكد أنّ المنظمات التي تطبق استراتيجية واحدة من الإستراتيجيات السابقة وحدها القادرة على تحقيق معدل عالي من الأداء، وذلك كما سبق وأن وضّحنا الإختلاف في متطلبات وطبيعة كل استراتيجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع، سبق ذكره، ص420.

### المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية

تحتاج المنظمة الى أن تكون واعية بالتغيرات التي تحصل في بيئتها، سواء كانت هذه التغيرات ترتبط ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بأداء المنظمة، وذلك عن طريق التعرف الدقيق والمتابعة لعناصر ومكونات البيئة، ورصد التطورات في تلك العناصر، ومحاولة التنبأ المبكر للتحويلات التي يمكن أن تحدث في البيئة فرصاً كانت أو تهديدات من أجل تقدير آثارها والإستفادة منها في عمل المنظمة حيث يجب عبي المنظمة أن تقوم بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

ملاحظة البيئة: المنظمة تلاحظ البيئة بطريقة تمكنها من التعرف بسرعة على التغيرات التي من شأنها أن تؤثر على نشاطها.

المتابعة الدائمة: عند حدوث أي تغير على مستوى البيئة يجب على المنظمة أن تحدد تطور هذه التغيرات وتحلل الفرص والتهديدات التي تنتج عن هذه التطورات.

التنبأ: التنبأ بالتغيرات هو عملية محفوفة بالمخاطر لكن المعلومات الناتجة عن المتابعة الدائمة تسمح بتحديد أهمية هذه التغيرات.

التقييم: تقوم المنظمة بتحديد نتائج التغيرات على متطلبات الزبائن، وتحليل الفرص الناتجة عن هذه التغيرات.

كما يمكن تقسيم البيئة التي تنشط فيها المنظمة الى:

البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية في القوى والتطورات والعناصر التي تقع خارج المنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على المنظمة حيث يمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية الى:

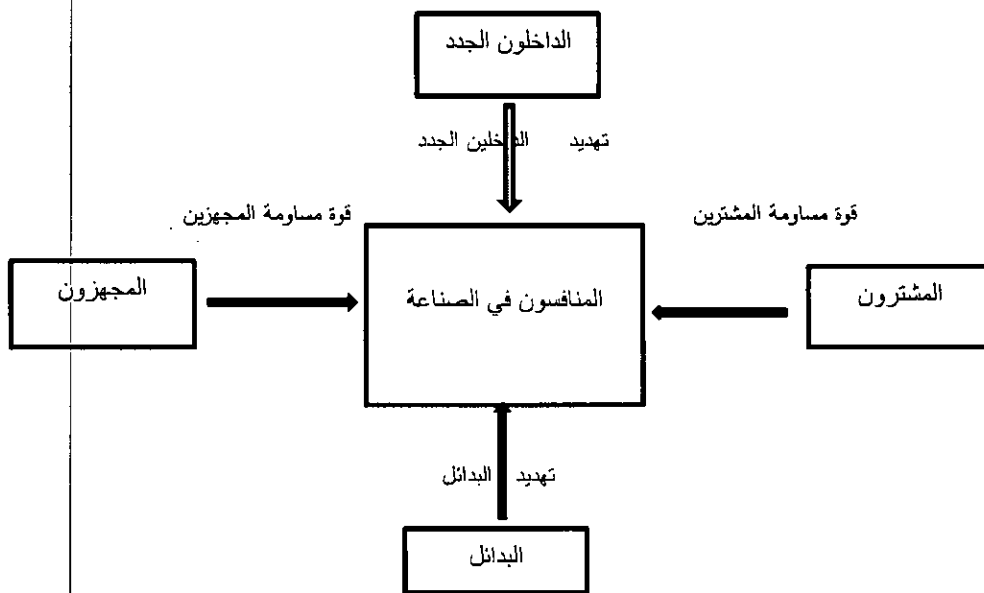
البيئة الخارجية العامة: تضم البيئة الخارجية العامة العوامل التي تؤثر على جميع المنظمات في الإقتصاد بغض النظر على نوعية النشاط الذي تخصص فيه أو نوعية الصناعة التي تنتمي اليها، وتتمثل في التغيرات التكنولوجية المتغيرات السياسية والقانونية كمطالب الحكومة بالتراخيص للدخول في مجالات معينة من الصناعة، المتغيرات الإقتصادية كمعدل التضخم، مستويات البطالة السياسات المالية والتقنية

<sup>1</sup> Mark Vandermmen, Marketing, L'essentiel pour Comprendre, Décider, Agir, 2<sup>ème</sup> édition, De Bock, p 45.

السائدة... الخ. العوامل الثقافية والاجتماعية كالقيم والتقاليد والأعراف السائدة الهيكل السكاني، الجنس، العمر، درجة نمو السكان....

البيئة الخارجية الخاصة: ان اختيار الاستراتيجية يتوقف على تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة، فعوامل البيئة الخاصة تتمثل في العوامل التي تؤثر في المنظمة بشكل خاص؛ فتتنافس المنظمات كل منها مع الأخرى في صناعة معينة يرتبط مباشرة بتفاعل مجموعة من العوامل طورها "بورتر" والتي تتمثل في:

الشكل رقم (2-8): تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source :M Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press ; New York, p07.

\*المنافسون: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز ومحور القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، لذلك فعلى المنظمة معرفة المنافسين مما يتيح لها تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية ومدى جاذبية الصناعة واستمرار نموها المستقبلي وطبيعة المحددات والتسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل منظمة بذاتها نون غيرها ويمكن الإشارة الى البعض من أوجه تحليل المنافسة كما يلي<sup>1</sup>:

- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلاً.
- القيمة المضافة وطبيعة تركيبية التكاليف الثابتة والمتغيرة يضاف الى ذلك طبيعة المخزون للمواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص271.

- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن.
- الاختلاف في المنتجات والخدمات.

\*تهديد الداخلون الجدد: يشكل الداخلون الجدد الى صناعة جاذبة وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديداً للمنظمات الموجودة في اطار هذه الصناعة، فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون الجدد يحملون أفكاراً جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي الى انخفاضها. فجدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول الى الصناعة يضاف اليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول؛ فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملاً يحد من دخول منظمات جديدة.<sup>1</sup> وبشكل عام فإن دخول منافسين جدد في الصناعة أمامه مجموعة من الحواجز والمعوقات كإمتلاك المنظمة خبرة كبيرة أو تكاليف ثابتة أقل أو تميز في منتجاتها وتكمن أهم هذه المحددات حسب "بورتر" فيما يلي:

اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة: تشير اقتصاديات الحجم الى الإتجاه الإتحادري لتكاليف الإنتاج للوحدة مع نمو الحجم.<sup>2</sup> فالحجوم الكبيرة للإنتاج يمكن أن تحبط الداخلين الجدد لأنه لا يمكنهم مجازت المنظمات المنافسة كما أنّ اقتصاديات الحجم لا تشمل فقط الحجوم الكبيرة بل يتعدى ذلك الى البحث والتطوير والتسويق وغيرها. أما الخبرة المتراكمة الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات الحالية في الصناعة بسبب طول فترة وجودها وتراكم انجزاتها يشكل عائق أمام دخول منظمات جديدة لا تمتلك مثل هذه الخبرات أو لا تستطيع امتلاكها في فترة قصيرة.<sup>3</sup>

تميز المنتجات: إنّ تميز المنتج هو عائق آخر يقيد الدخول الى صناعة ما أمام المنافسين الجدد، فتميز المنتج والعلامة التجارية والفروق والتدعيمات التي شكلت معرفة في السوق، وخلقت ولاء لدى المستهلكين لا يتأتى إلا من خلال بحوث التسويق المتخصصة.

متطلبات رأس المال: إنّ استثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة يحرم المنظمات التي لا تمتلك هذه القدرة المالية من الدخول بصورة فعالة الى السوق، خاصة اذا كان ذلك في مجالات يصعب فيها الإسترداد بسرعة مثل البحث والتطوير والدعاية والمعرفة وغيرها وليس فقط في مجالات التجهيز الثابتة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 272.

<sup>2</sup> روبرت بتس، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

الوصول الى قنوات التوزيع: لا بد للمنظمة الجديدة أن تؤمن بطبيعة الحال توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق. وكلما كان البيع بالجملة محدوداً أو كانت قنوات التجزئة محدودة ويجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وامتلاك قنوات تجزئة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة.<sup>1</sup>

\***العملاء:** يمثل العملاء أهم قوى المنافسة والجانب الآخر من قوة الموردين؛ حيث يتوقف نجاح منظمة الأعمال على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تحقق من خلال شراء منتجات وخدمات المنظمة. فالعملاء لديهم قوى تفاوضية في الوقت الحاضر لخفض الأسعار أو تحسين الخدمة وبالتالي زيادة التكلفة بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المنظمات المنافسة، فمعرفة العملاء الكاملة بالسلع والخدمات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المنظمات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة.<sup>2</sup>

إنّ قوة أو ضعف العملاء يعتمد مباشرة على حجم المشتريات ووجود ضمانات للشراء باستمرار، وتكلفة التحول الى منتجات بديلة ذات أسعار تفضيلية من منظمات أخرى لم يسبق التعامل معها وكذلك قدرة المشتري على تحقيق التكامل الخلفي في الصناعة وفق آليات التطور التي تفرضها البيئة.

\***القوة التفاوضية للموردين:** تزيد القوة التفاوضية للموردين من قوتهم عن طريق تقديم أسعار أعلى أو الحد من الجودة أو الخدمة، أو تحويل التكاليف الى المشاركين في الصناعة، ويمكن أن تدفعهم الى الإنسحاب من المنافسة اذا لم يستطيعوا مجارات الأسعار التي يقدمونها.<sup>3</sup> لذلك يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعملية التجهيز خاصة تكلفة ونوعية العناصر والمواد وتأثير التغير التكنولوجي على هذه المواد في المستقبل حيث قدم "بورتر" اتجاه عام لتوظيف العلاقة بين المجهزين والمنظمة من خلال الإشارة الى ما هو مهم من بين هذه العوامل كالاتي:<sup>4</sup>

■ كلما ابتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المجهز لرفع الأسعار تجاه المنظمة المشتريّة، بمعنى أنّ احتكار المجهز لسلع معينة بذاتها تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة. هذا الأمر يجعل المنظمة تبحث باستمرار الى تنوع مصادر التجهيز لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار واستمرارية التجهيز.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 273.

<sup>2</sup> M.Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, January 2008, p 06.

<sup>3</sup> M.Porter, **Op. Cit**, p06.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

- إذا كانت المنظمة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التساومية تجاه المجهز بسبب تركيز المجهز على منظمات أخرى أهم.
  - يستطيع المجهز زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.
- هذه النقاط تساهم في زيادة القوة التفاوضية للمجهزين اتجاه المنظمة، في مقابل ذلك فإن المنظمة كذلك تستطيع زيادة وتقوية ضغطها التفاوضي اتجاه المجهزين من خلال بعض العوامل والتي منها مايلي:<sup>1</sup>
- يكون في صالح المنظمة البحث عن مصادر تجهيز عديدة تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمنظمة المشتريّة.
  - تركيز مشتريات المنظمة بمجهزين معروفين يضعها في موقف المحتكر لتجهيز هؤلاء، وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها.
  - قيام المنظمة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، والذهاب الى تطوير الإمداد اعتماداً على ذاتها.
- \*البدائل: التهديد القائم الآخر الذي يمكن أن يؤثر على ربحية الصناعة هو السلع والخدمات البديلة، لذلك تبحث المنظمات على البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بطريقة صحيحة حيث أن تأثير البدائل يرتبط بمجموعة من المحددات تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>
- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
  - تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الإجتماعي والإقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
  - الميل لدى المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية وممتاحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 275.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 276.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمنظمة

يمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، من قدرات وكفاءات ومعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من صياغة وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الميزة التنافسية، أبعاد تحقيقها، أنواعها، العوامل المؤثرة على انشائها ومحدداتها الأساسية.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة

**1-تعريف الميزة التنافسية:** بداية أشير الى الميزة التنافسية على أنها السمات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقف قوي اتجاه الأطراف المختلفة. وعرفت فترة الثمانينات انطلاقاً لفكرة الميزة التنافسية بشكل واسع بين المنظمات الأمريكية باعتبارها هدف الإستراتيجية خاصة بعد ظهور كتابات "بورتر" الذي يرى أن القدرات المميزة هي الطريق لتحقيق الميزات التنافسية، ويأتي هذا من خلال تحليل الموارد وإيجاد المزيج المتوازن منها الذي يبنى هذه القدرات، وبالتالي يعطي ميزات تنافسية مرغوبة.

يعرف "بورتر" الميزة التنافسية على أنها عملية اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تحسين ذلك الإكتشاف ميدانياً، أي بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

أما "آدمز ولامونت" (Adams&Lamaont) فيريان مفهوم الإبداع التنظيمي وتأتي أنظمة ادارة المعرفة التي تكون أساس في اقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة.

أما "باري" (Bary): فيرى أن المنظمة يجب أن لا تبحث عن ميزة تنافسية مستدامة بل يجب أن تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لقيادة السوق.

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة ل: بورتر. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، يومي 08 /09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، ص 03.



تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في معها في نفس النشاط، والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات، الكفاءات، المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية.<sup>1</sup>

ويرى مايكل "فتريدج" (Mc Petridge) أن الميزة التنافسية لمنظمة ما يمكن أن تتحقق في حالة ما اذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية، والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.<sup>2</sup>

**2- خصائص الميزة التنافسية:** انّ خصائص المزايا التنافسية يجب أن تفهم في اطار شمولي ومستمر؛ حيث من أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.

- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

### المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فمنهم من يرى أنّ هناك عدة أنواع للميزة التنافسية ويحددها بالسعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع، أما أغلب الكتابات في ادارة الأعمال فتصنف

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007: ص-ص13-14.

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص03.

أنواع الميزة التنافسية وفق التصنيف الذي جاء به "بورتر" الذي يرى أنّ للميزة التنافسية مصدرين فإما أن تكون ناجمة عن التكلفة المنخفضة، أو أنها تكون ناجمة عن التميز.

**1: ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة-الدرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (Value Chain) والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكاليف.<sup>1</sup>

الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:<sup>2</sup>

-وجود طلب مرن على السلعة، فالتخفيض في السعر يؤدي الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

-عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج لكل المشتريين.

محدودية تكاليف استبدال السلع أو عدم وجودها بالمرة.

-وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة.

-تمطية السلع المقدمة.

**كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل :** لتطبيق ميزة التكلفة الأقل ونجاحها يتوقف على مجموعة من المحددات التي تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع الإقتصادي وعلى هيكل السوق، وكذا الطريقة التي من خلالها تحصل المنظمة على المواد الخام والتكنولوجيا المستعملة وتتمثل في:<sup>3</sup>

-عوامل منحني التعلم والخبرة: يعد مفهوم أثر الخبرة تطوير لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد "باترسون رايت" (Paterson Wright) قائد القاعدة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية بولاية "أوهايو" (Ohio) بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1926.

وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحودية بنحو 10% الى 25%، بمعنى أنه وبسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في انتاج المنتج تتجج

<sup>1</sup> نيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 116.

<sup>3</sup> مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10 جوان 2013، صص 47-48.

المنظمات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة اضافية منتجة منه بنحو 10% الى 25%.

-التوقيت: ان استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المنظمة الى ميزة التكلفة الأقل، لأن المنظمة التي تدخل المنتج لأول مرة في السوق ستستعمل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة.

-استغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقات الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة إنتاج الوحدة المنتجة، ولذلك نجد أن التوقيت أو التغيير في استعمال طاقات المنظمة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمنظمات التي يتأثر إنتاجها بالتدبدبات الموسمية، لذلك نجد أن العديد من هذه المنظمات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متدبداً اي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.

-اقتصاديات الحجم: يطلق عليها أيضاً غلة الحجم أو اقتصاديات السلم ويتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي الى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

-العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على غلة حجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

2: ميزة التميز: معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك؛ جودة أعلى-خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup> لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.

الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز: يمكن ايرادها فيما يلي<sup>2</sup>:

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص163.  
<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص238.

-المستهلكون يقدرّون قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

**كيفية تطبيق ميزة التميز:** يمكن أن يأخذ التميز عدة أشكال تعتمد في الأساس على طبيعة السوق وفيما يلي أهم محددات التميز:<sup>1</sup>

**التميز على أساس الجودة:** تختلف الجودة بين المنتجات من جودة مرتفعة الى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أنّ ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم الى معاودة الشراء عدة مرات، كما يمكن للمنظمة اعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح.

**التميز عن طريق مدة حياة المنتج:** تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالح للإستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ اضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول لكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرض لتطور تكنولوجي سريع، لأن المستهلك يعلم أنه سيكون هناك نماذج أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية في المستقبل.

**التميز عن طريق تغليف المنتج:** يقصد بالغليف المظهر الخارجي للمنتج والذي عن طريقه يمكن تمييزه. وتكمن أهمية الغلاف في انشاء تميز يصعب تقليده.

**التميز عن طريق شبكة التوزيع:** يأتي من خلال انشاء منافذ مختلفة للوصول الى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيع فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر له على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول الى المستهلك.

**التميز عن طريق صورة العلامة:** صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها نفسها في السوق، وحتى تكون هذه العلامة فعّالة يجب أن تظهر في اعلانات المنظمة وتقاريرها السنوية.

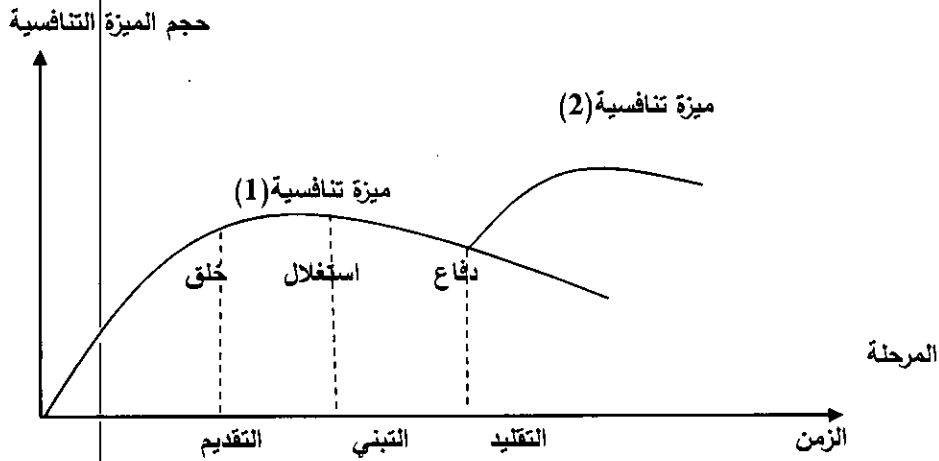
#### المطلب الثالث- محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما حجم الميزة التنافسية، ونطاق التنافس.

<sup>1</sup> مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص50.

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية الإستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة الى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج. من هذا تبدأ في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك او العميل.<sup>1</sup>

شكل رقم (2-9): دورة حياة الميزة التنافسية



Source :Jean pierre Marguenaud, Apprendre à douter : Qustions de droit, Question sur le Droit. Press Unive, Limoges, 2004, p326.

كما هو موضح في الشكل (2-9) فإنّ أنّ الميزة التنافسية تمر بعدة مراحل هي:

أ-مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتضح أنّ الميزة التنافسية في هذه المرحلة تأخذ شكل دالة متزايدة؛ حيث تعرف حجم الميزة التنافسية نمو سريع وانتشار أكثر فأكثر وذلك نتيجة كونها جديدة بالنسبة للمستهلكين وتحظى بالقبول لدى الكثير من الزبائن.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص85.

ب-مرحلة التثبيت: في هذه المرحلة تشهد الميزة استقراراً نسبياً كما يوضحه الشكل؛ حيث يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه فيبدأ المنافسون في البحث عن نقاط تميز المنظمة لتقليدها.

ج-مرحلة التقليد: من خلال الشكل يتضح أن حجم الميزة التنافسية يبدأ في التراجع شيئاً فشيئاً وهذا نتيجة لتقليد المنافسين لميزة المنظمة، وبالتالي بداية تفوقهم عليها والتي تمثل مرحلة التقديم بالنسبة لمنحنى دورة حياة الميزة بالنسبة للمنافسين.

د-مرحلة الضرورة: يستمر تراجع حجم الميزة التنافسية في هذه المرحلة كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو أفضل منها، ويأتي هنا ضرورة تحسين المنظمة للميزة التنافسية وتطويرها. أو تقديم ميزة جديدة تختلف عن الميزة الحالية أي تقييم الإبداع.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية. فنطاق النشاط اذا كان متسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة.<sup>1</sup> ومن أمثلة ذلك استخدام خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ومترابطة.

من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>2</sup>

أ-نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار مايبين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 87-88.

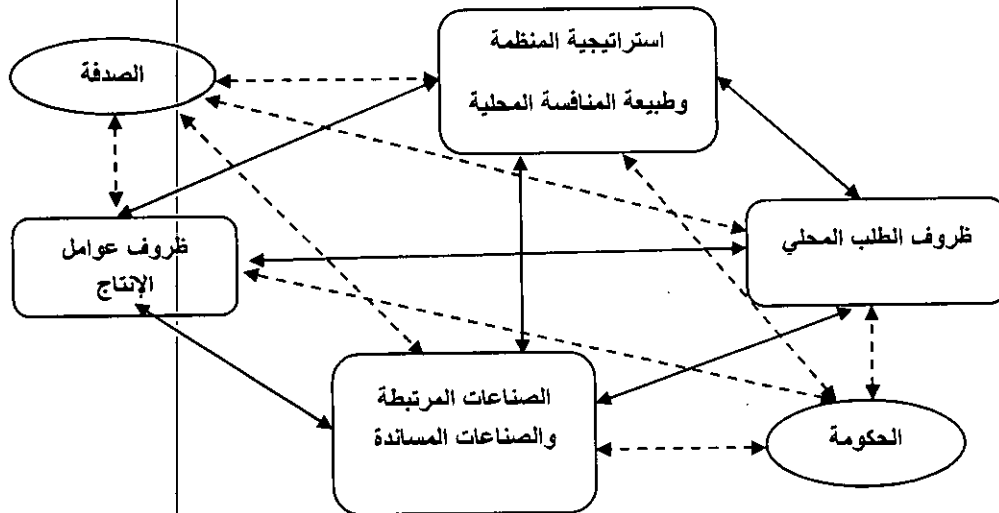
ج-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرر مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

د-نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

#### المطلب الرابع: الأبعاد والعوامل المتحكمة في الميزة التنافسية

إن امتلاك المنظمة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز وحدها يعتبر غير كاف إذا لم تكن هناك مجموعة من العوامل والأبعاد التي تحكم جودة وقوة الميزة التنافسية للمنظمة، وهذه العوامل يمكن أن نتعرف عليها من خلال ما قدمه " بورتر " وهو الإطار الذي اصطلح على تسميته بالماسة؛ حيث يرجع "بورتر" العوامل التي تحكم الميزة التنافسية الى أربعة عوامل تخص العلاقات التي تربط المنظمة ببيئة الأعمال التي توجد بها وتتأثر وتتأثر كل منها في الأخرى كما يوضحه الشكل(2-10):

الشكل رقم(2-10): نموذج الماسة والعناقيد لـ: "بورتر"- عوامل الميزة التنافسية-



Source: Robert E. Anki, Michael Porter's Competitive Advantage and Business History. Business and Economic History, vol, 21, 1992, University of Gulph, p234.

1-عوامل الإنتاج: تعبر عوامل الإنتاج عن المدخلات اللازمة والضرورية لقيم أو قدرة صناعة ما، وتختلف من الموارد الطبيعية الى الموارد البشرية و الموارد التنظيمية.

لكن ينبغي معرفة أنّ توافر هذه العوامل لا يعتبر ميزة تنافسية في حد ذاتها خاصة اذا ما كان يسهل الحصول عليها من المنافسين، لكن كيفية استغلالها هو الذي يمكن أن يخلق ميزة تنافسية.

2-الطلب المحلي على منتجات المنظمة: في كثير من الأحيان تكون المنظمة مضطرة لمزيد من الجهد والعمل على التجديد والإبتكار فيما يخص منتجاتها، خاصة اذا ماكان الطلب المحلي على منتجاتها بمواصفات الطلب العالمي من حيث الأذواق، التطور والتكنولوجيا وهذا ما يحفز المنظمات على تطوير المنتجات وورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

إنّ الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي الى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الإبتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية الى تقوية وتعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>2</sup>

3-الصناعات المغذية والمكملة: تعتبر الصناعات المغذية والمكملة ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقديم منتجات متكاملة الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر واطاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات انتاجية وادارية أفضل.<sup>3</sup>

4-استراتيجية المنظمة في منافسة المنظمات المحلية: دخول المنظمة في منافسة مع المنظمات المحلية ونجاحها في حسم هذه المنافسة لصالحها يمكنها من الإرتقاء لمنافسة المنظمات الأخرى الموجودة على المستوى الدولي، وذلك لكون هذه المنافسة خلقت نوع من التحسينات والتطوير على مستوى منتجات المنظمة الناجحة من خلال وضع استراتيجيات تنافسية تشمل منظومة متكاملة تؤدي الى تكيف نظام المنظمة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا ادارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص82.

<sup>2</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09/08 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، ص09.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص09.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. الطبعة الثانية، القاهرة: المكتبة المصرية، 1999، ص57.



إضافة الى العوامل الأربع السابقة يمكن اضافة مايلي:

دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على العوامل السابقة الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمنظمات.

دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة الى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم المنظمات أي غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه الأحداث نجد:

- الإختراعات البحثية وحدث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.
- التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات
- التغيرات في أسعار المال والصرف العالمية.

أبعاد الميزة التنافسية: يمكن تقسيم أبعاد الميزة التنافسية الى أربعة أبعاد والتي من خلالها يمكن الحكم عليها والتي تتمثل فيما يلي:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية لإنتاج من عمالة، الأرض... أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. فالمنظمة تتميز تكاليفها بالإنخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.<sup>1</sup>

ترتبط الكفاءة بالمستوى الفردي والتنظيمي على اعتبار أن المستوى التنظيمي يلعب دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. حيث يأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد لخصها "توماس ديران" على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص9.

<sup>2</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13/14 ديسمبر 2011 ص05.

\*المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وامكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة ويمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

\*المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

\*الإستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأفضل ما يستطيع.

2-الجودة: تسعى المنظمات في بيئة شديدة التنافسية وسريعة التغيرات والتطورات المتعاقبة الى تلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، والإستحواد على حصص في السوق من خلال الجودة العالية لتدعيم السمعة وفرض سعر عالي.

تمثل الجودة مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة الى اقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره والقابلية للتعمير، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب ادراك الزبائن.<sup>1</sup>

3-الإبداع: يعتبر الإبداع بعداً رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الإستجابة لها بانجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو ايجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الإقتصادي للمنظمة تختلف عن تلك الطرق القائمة.<sup>2</sup>

4-الوقت: يمثل الوقت أهمية بالغة عند الإستجابة للزبون حيث ظهر مايعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، ويمكن التعبير على الزمن كبعد تنافسي من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية. مجلة أبحاث اقتصادية، العدد التاسع، جوان 2011.

<sup>2</sup> عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات. الطبعة الثانية، بغداد: مكتبة الذاكرة، 2006، صص 59-60.

-تخفيض زمن التسليم للعميل: أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه اياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

-تخفيض زمن المنتجات الجديدة للإسواق: وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للإسواق وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى.

-تخفيض زمن تحويل العمليات: اذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة اذا أفاد ذلك الإستغناء عن المخزون والإقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الإلتزام بجداول زمنية وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

-سرعة التطوير: ونعني بها القدرة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المنظمة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي.

### المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة لتحقيق الميزة التنافسية

لكي تمارس المنظمة اليوم دورها في البقاء والإستمرار لا بد لها أن تتعلم، وتتبنى نهج منظمة التعلم ثم عليها أن تتكيف مع مجالات التعلم وبعد ذلك عليها أن تتغير لتحقيق أفضل الإنجازات ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية عن طريق ادارة المعرفة، ومشاركة الأفراد، والإستخدام الجيد للتكنولوجيا ودور القيادة في حركية الجماعة ونشاط المنظمة على حد سواء.

في هذا المبحث سنتناول تأثير ومساهمة أربع أبعاد للمنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهي المعرفة، القيادة، الأفراد والتكنولوجيا.

#### المطلب الأول: المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية

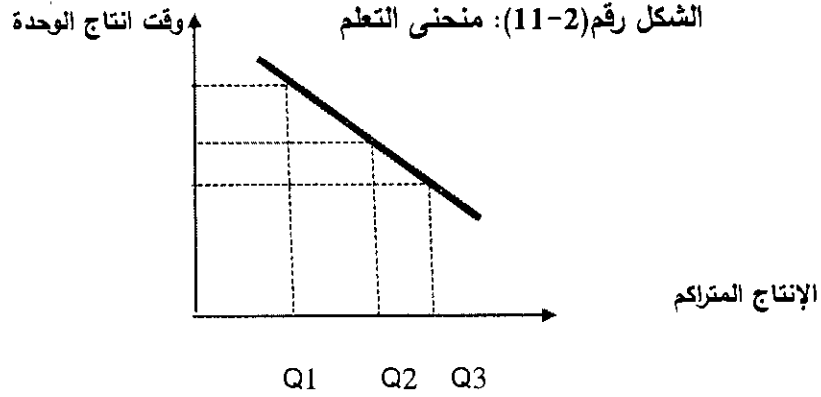
فيما يتعلق بالإبداع، التعلم يمكن أن يظهر على المستوى الفردي، الجماعي أو على المستوى التنظيمي، ويأتي الإبداع كمخرجات في المنظمة من المعرفة الجديدة كما يكون كذلك من خلال دمج وتركيب المعرفة الموجودة في المنظمة لخلق الإبداع التركيبي.<sup>1</sup> ويمكن أن يكون الإبداع جزئي تحسني كتحسين منتج معين أو يكون ابداع جذري يأتي بمنتج جديد فالتعلم أحادي الحلقة كما أشار اليه "سينج" يرتبط بإبداعات تنظيمية أو عمليات أما التعلم تنائي الحلقة فيرتبط بإبداعات جذرية في المنتجات والعمليات.

كما أشار الباحثون فإنّ التعلم يعني ادخال معارف جديدة الى المنظمة أو دمج معارف موجودة في المنظمة بطرق وأساليب متعددة، فإنّ التعلم يقود الى الجديد وبالتالي الى الإبداع فالمنظمة المتعلمة هي منظمة مبدعة.<sup>2</sup> تكون قادرة على تبني أو تطبيق أفكار جديدة على مستوى العمليات أو المنتجات أو الخدمات بنجاح. غير أنّه اذا كان الإبداع غير مرتبط باستراتيجية المنظمة والبيئة التي تعمل فيها فيمكن أن يفشل الإبداع وبالتالي الحلقة الرابطة بين التعلم-الإبداع لا تقود دائماً الى الأداء الجيد، فالتعلم بصورة أسرع أو أكثر لا يعني أنّ المنظمة تتعلم ما يجب عليها أن تتعلم من أجل أن تتفوق على المنافسين، فمفتاح المنافسة في السوق هو القدرة على التفوق على المنافسين في أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي.

<sup>1</sup> François Therin, Learning Organization and Innovation, working papers, Groupe ESC, Mars 2003, p 09.

<sup>2</sup> (Ibid), p09.

أثر التعلم وأثر الخبرة: يقصد بأثر التعلم أنه كلما تضاعفت كمية الإنتاج المتراكم كلما انخفض وقت إنتاج الوحدة الواحدة بنسبة ثابتة.<sup>1</sup>



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 236.

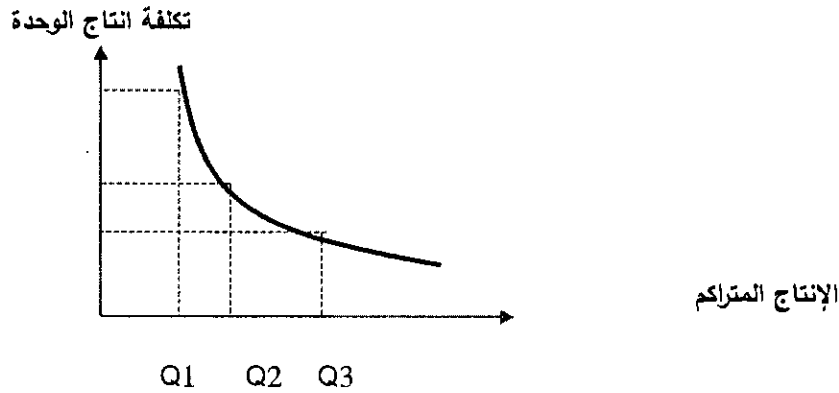
من خلال الشكل (2-11) يتضح أنه كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، كلما انخفض وقت إنتاج الوحدة بنفس النسبة ومما يدل على أن للتعلم أثر على زمن الإنتاج، وبالتالي على تكاليف الإنتاج ومن ثم له أثر على سعر البيع.

كما أن تكرار الممارسة له تأثير على التخصص والتحكم وهو ما يعرف بأثر الخبرة، والتي تمتد إلى كل ما حققته المنظمة بفضل خبرتها كإقتصاديات الحجم والإبداع وتحسين المنتجات وتحسين العملية الإنتاجية ذاتها والوصول إلى تنميط المنتج ووضع تصميم أمثل له أو تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج.

فأثر الخبرة يعرف على أنه انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 235.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 237.

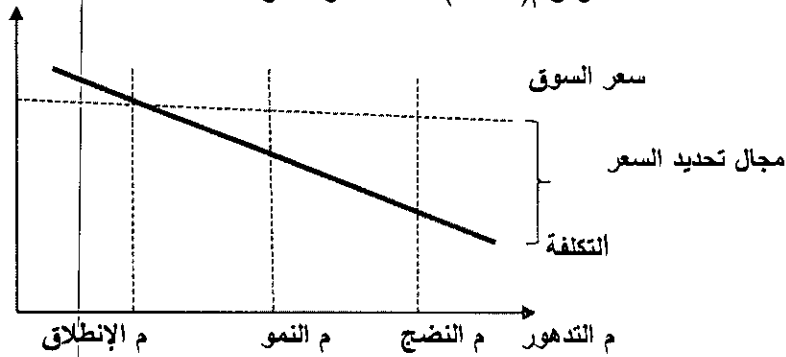
الشكل رقم (2-12): أثر الخبرة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة: الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 237

من خلال الشكل (2-12) يتضح أنه كلما زادت الخبرة انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة وكلما انخفضت تكلفة إنتاج الوحدة كان بإمكان المنظمة أن تخفض من سعرها وكلما انخفض السعر زادت المبيعات وبالتالي يرتفع كمية الإنتاج والتي بدورها تنخفض التكاليف مما يمكن المنظمة من السيطرة على السوق.

الشكل رقم (2-13): التكلفة والسعر



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة: الهدى للطباعة والنشر، 2012، ص 238.

من خلال الشكل (2-13) يتضح أن زيادة حجم الإنتاج يؤدي إلى تقليص التكلفة وهذا ما يجعل الفرق بين سعر السوق وتكلفة الإنتاج يتزايد مع الحجم، وتجدر الإشارة إلى أن استفادة المنظمة من منحى الخبرة يسمح

بأن تعمل المنظمة على بيع منتجاتها بسعر مماثل لأسعار المنافسين، وبالتالي تحقق هامش ربح أكبر من ذلك الذي يحققه المنافسون.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة إستراتيجية جديدة في عالم متغير. عمان: الميسرة للنشر، 2004، ص 262.

-أو أن تعمل على بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي يمكنها ذلك من الحصول على حصة أكبر في السوق، وبعد أن تحقق حصة أكبر في السوق يتحقق التدفق النقدي الموجب، أي الفائض الذي يستخدم في تدعيم وحدات استراتيجية أخرى أو أنشطة أخرى.

تعد المعرفة والإبداع من أهم المصادر التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، ويتوقف ذلك على الطريقة التي تتناغم فيها إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي؛ حيث أن التعلم التنظيمي يشجع على الحصول المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ومع هذا الفهم فإنه يستدل على أن التعلم التنظيمي يعمل على تعزيز التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لتعزيز خلق معرفة جديدة التي تقود المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية فإدارة المعرفة تؤثر بصورة ايجابية في العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: القيادة لتحقيق الميزة التنافسية

تتطلب المنظمات المنافسة اليوم القيادة حيث تتعلق القيادة بالسلوك أولاً ثمّ بالمهارات تانياً، فالقيادة الإستراتيجية تمتلك رؤية وتكون قادرة على حث الأفراد وتشجيعهم وتحويل رؤية المنظمة الى عمل. يوضح "هالوال" (Hallowell) على أن استخدام الوسيلة التي تعرفها جيداً-نفسك- للتواصل مع الآخرين وتساعد الآخرين على التواصل، يمكنك أن تستخرج أفضل ما في الأفراد الذين تقودهم.<sup>2</sup>

القادة الإداريون لهم دور مهم في المنظمة المتعلمة اذا التزموا واعتمدوا التغيير، لما لذلك الإلتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم.<sup>3</sup> فالقادة مسؤولون بدرجة أولى على عملية التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

باعتبار أن التعلم التنظيمي هو عملية تغيير وتكيف مع الإختلافات التي يتطلبها الأفراد للتغيير، فإن من أهم المشاكل التي ناقشها "أرغريس وشون" هو أن الأفراد قد يكونون غير واعين بتحيزاتهم، لذلك فالقيادة الحقيقية تملك بعض الخصائص التي تسمح لهم بالفتح والقدرة على التغيير، وهم على دراية بالقيود ونقاط

<sup>1</sup> Moses Tahate Kamy and others, Organizational Learning and Competitive Advantage.Int, J. Innovation and Learning,vol.10,N=4, 2011, p380.

<sup>2</sup> Wageh A,Nafei and others,Leadership and Organizational Learning An emperical Study on Saudi Banks in Al-Taif. Journal of Management and Strategy, Vol.03,N=°1;Febreaury2012, p03.

<sup>3</sup> عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. مجلة التاسية للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد10، العدد01،2008، ص63.

القوة والضعف ويملكون القدرة على نشر المعرفة بطريقة غير متحيزة فسلوكهم يكون منسجم مع المعتقدات والقيم التي يؤمنون بها وهم بذلك يشجعون تابعيهم على نهج نفس السلوك.<sup>1</sup>

كما أن دراسة عملية التعلم في مختلف المستويات التنظيمية يوضح دور القائد في تسهيل عملية التعلم، وفيما يلي سنتناول علاقة القيادة بمستويات التعلم التنظيمي:

**1-التعلم أحادي الحلقة:** تبدأ هذه المرحلة بإيجاد المعرفة ونقلها الى كل المنظمة من خلال مرحلة الترجمة والتفسير، ويشير التأسيس الى ترجمة المعرفة في شكل اجراءات، هياكل، وممارسات في المنظمة ويعتمد دور القائد هنا على طبيعة عملية الإتصال في المنظمة.<sup>2</sup>

-على مستوى الجماعة: إن أهم عملية تدعم تأسيس أو تركيب المعرفة هو عملية تحويل المعرفة، حيث أن فريق التعلم في هذه العملية يركز على معرفة أين تستخدم المعرفة، نشر المعرفة، وبناء فهم مشترك، حيث ترتبط معرفة أين تستخدم المعرفة بأنظمة ذاكرة المنظمة، ويرتبط نشر المعرفة بالإتصال الداخلي، في حين يرتبط الإدراك المشترك بالتمادج الذهنية للفريق، وفي هذا المجال أكدت الدراسات السابقة أن النمط القيادي التشاركي هو الأكثر تفعيل لعملية تحويل المعرفة في الفريق من النمط التوجيهي.<sup>3</sup>

-على مستوى المنظمة: تعد المعرفة المخزنة في أذهان الخبراء وأنظمة الحاسوب والمعتقدات والقيم المشتركة، من مصادر التعلم الإستغلالي الذي يرتبط أكثر بالمعرفة الظاهرة، وعلى المنظمة أن تعمل على نشر هذه المعرفة وتجديد مصادرها. ويأتي دور القيادة من خلال تقليص عوائق الوصول الى المعرفة والتشجيع على نشرها وتحويلها وخلق احساس بالأمان في تبادل المعرفة.

## 2-التعلم تنائي الحلقة:

-على مستوى الفرد: تبدأ بمرحلة الحدس للتعلم، حيث ترتبط عادة بالمعرفة الضمنية للخبراء، وتكون مترجمة في الممارسات ومن الصعب التشارك في هذه المرحلة، ويكمن دور القائد في هذه المرحلة في تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة من خلال تشجيع الأفراد على تبادل الخبرات، ودعم جماعات الممارسة، وفي هذه المرحلة يركز الحدس على اكتشاف أفكار جديدة والتي قد تؤدي الى الإبتكار والتغيير، حيث أن للقائد دورا

<sup>1</sup> Daina Mazuts, Natalie Slawinski, The Art of Conversation :How Athentic Leaders Influence Organizational Learning. University of Western Ontario, Proceeding of OLKC2007 learning fusion, p667.

<sup>2</sup> أقطي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص189.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص189.



كبيراً في جعل الأفراد أكثر ابتكاراً، وفي خطوة ثالثة يصبح الفرد أكثر ادراكاً لما يتعلمه، ويكون دور القائد كبيراً في مساعدة الأفراد في ادراك ما يتعلمون، فالقادة يحددون للأفراد مجال وسياق التعلم الفردي ليكون ذا معنى وأكثر فائدة.<sup>1</sup>

- على مستوى الجماعة: للقائد دوراً مهماً في عملية التفسير للجماعة والذي يكمن في تقليص اللبس في المعنى الذي يحدث نتيجة الاختلاف في فهم وادراك الأفراد، ويعد اعداد القائد لرؤية مشتركة مصدراً لبناء لغة مشتركة وتفكير متقارب، كما أن توصيل القائد لأفكاره في الرؤية تجعل هذه الأفكار متضمنة في السياق التنظيمي المؤثر على عملية التعلم الجماعي، فالقائد غالباً ما يكون مسؤول عن أهداف التعلم على مستوى الجماعة حيث أكد بعض الباحثين عن دور القيادة التحويلية في الإبداع من خلال العصف الذهني، كما أن الإستقلالية في العمل التي يقدمها القائد لفريق أو جماعة العمل لها علاقة ايجابية بفاعلية التعلم.<sup>2</sup>

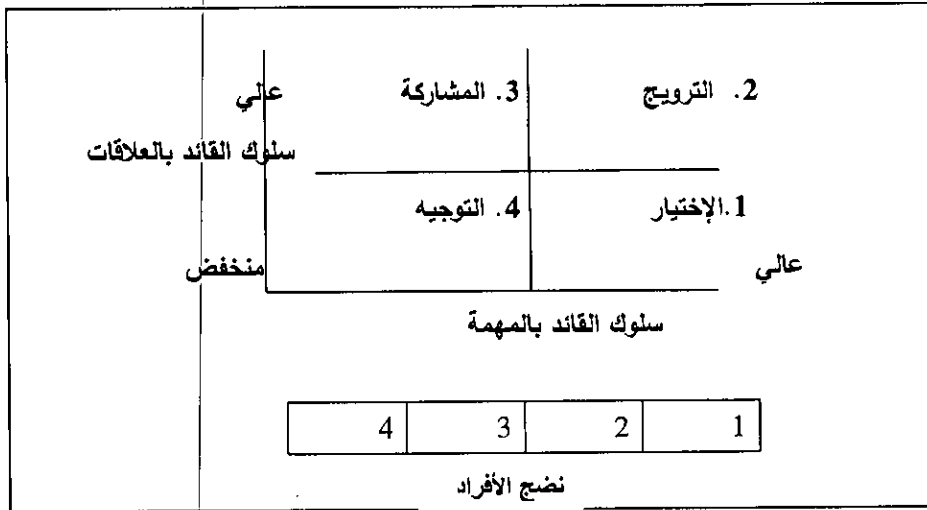
- على المستوى التنظيمي: التعلم على مستوى المنظمة يمثل ترجمة الفهم المشترك والعمل الجماعي واجراءات ونظم وبنى واستراتيجيات جديدة، فممارسات القائد لها دور في عملية التعلم، دعم التعلم، تدريب الأفراد لرفع قدراتهم على التعلم من خلال الرؤية المشتركة، والقيادة الراحية التي تشجع التعلم من خلال تحفيز الأفراد وخلق محيط مدعم وآمن أين يشعر فيه الأفراد بقدرتهم على المخاطرة والتعلم من الأخطاء.

قدم "مالفورد وسيلينس" (Mulford&Silins) الأساليب الأربعة للقائد لتطوير التعلم الناتجة عن سلوكي القائد بالعلاقات والقائد بالمهمة كما يوضحه الشكل (2-14) كالاتي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 187.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 187.

الشكل رقم(2-14): الأساليب القيادية لتطوير التعلم التنظيمي



Source: Mulford & Silins, Educational Leadership for Organisational Learning and Improved student outcomes. Kluwer Academic Publisher, 2004, p15.

يشير نضج الأفراد الى قدراتهم واستعداداتهم من معارف وخبرات والتزام وتحمل المسؤولية... الخ حيث نلاحظ من الشكل أن:

- القائد يكون موجهاً بالمهمة بشكل عالٍ وبالعلاقات بشكل منخفض اذا كان نضج الأفراد منخفض وهنا القائد يتبع سلوك الإختيار.
- القائد يكون موجهاً بالمهمة بشكل عالٍ وبالعلاقات بشكل عالٍ عند بداية مرحلة النضج وهنا القائد يتبع سلوك البيع والترويج.
- القائد يكون موجهاً بالمهمة بشكل منخفض وبالعلاقات بشكل عالٍ عندما يكون الأفراد في مرحلة النضج وهنا القائد يتبع سلوك المشاركة.
- القائد يكون موجهاً بالمهمة بشكل منخفض وبالعلاقات بشكل منخفض اذا كان الأفراد في قمة النضج وهنا القائد يتبع سلوك التوجيه.

كما يرى "جونسون وآل" (Jansen et Al) أنّ السلوك القيادي يمكن أن يدعم التعلم التنظيمي، فسلوك القائد التحويلي يساهم في تبني التعلم من خلال التغذية الأمامية، بينما سلوك القائد الإجرائي يساهم في تبني التعلم من خلال التغذية الراجعة كما يوضحه الجدول (2-2):

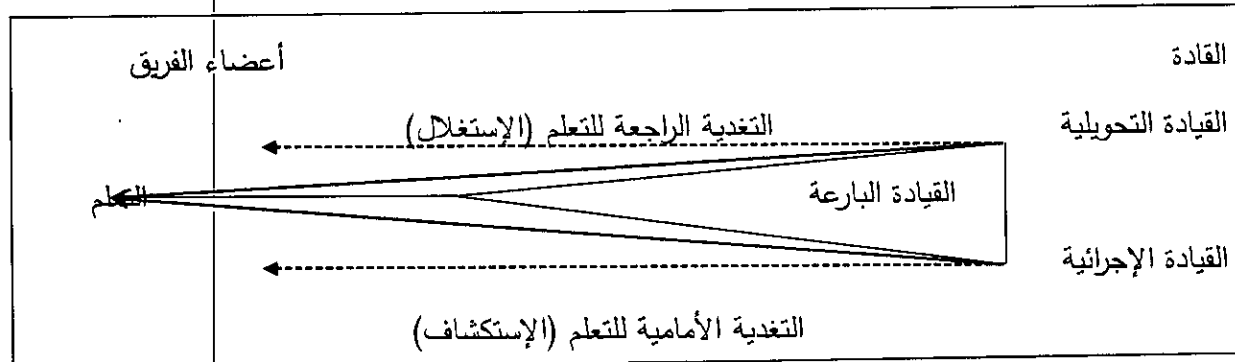
الجدول رقم(2-2): عملية تأثير القيادة على التعلم التنظيمي

|   |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
| تعزيز التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من الفرد الى الجماعة ثم المنظمة. مثال: مبادر يحول الطرق الحالية للقيام بالأشياء الى اجراءات روتينية. | تحدي التعلم المؤسس من خلال نقل المعرفة من الفرد الى الجماعة ثم المنظمة. مثال: فكرة جديدة حول منتج جديد تأتي من الخط الأمامي للموظفين.        | تدفق التعلم من خلال التغذية الأمامية |
| تعزيز التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من المنظمة الى الجماعة ثم الى الأفراد. مثال: تطبيق الطرق الجديدة للقيام بالأشياء في نظم المعلومات.   | تحدي التعلم المؤسس من خلال عمليات نقل المعرفة من المنظمة الى الجماعة ثم الى الأفراد. مثال: فرق الإدارة العليا تطبق التغيرات في الإستراتيجية. | تدفق التعلم من خلال التغذية الراجعة. |
| الإستغلال   | الإستكشاف  |                                      |

المصدر: أظي فاطمة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة.رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم (غير منشورة) تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص185.

كما أشارت "ليندا روبنسون" (L.Robinson) الى أنّ القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لها سلوكيات مختلفة في التغذية الأمامية والتغذية الراجعة للتعلم كما في الشكل(2-15):

الشكل رقم(2-15): القيادة الإستراتيجية والتعلم داخل فرق العمل



Source:Linda Robinson, Tania Bucic, **Team Leadership and Learning in Educational Organisations**.University of New South Wales,ANZMAConference: Marketing Education,2005, p190.

تبدأ التغذية الراجعة للتعلم مع بناء هيكل الفريق، وتتدفق عبر حدس الأفراد وترجمة عملية التعلم، وعلى القائد هنا صقل وتعزيز عملية التعلم داخل أعضاء الفريق، والقيام بإجراءات تصحيحية في حالة عدم الإلتزام، وتقع التغذية الراجعة للتعلم عندما يقوم قائد الفريق بتحقيق أداء مستقر، وجعل الأفراد يتعلمون من خبرات التعلم السابقة. وفي هذه الحالة فالقيادة الإجرائية هي الملائمة من خلال دعمها للروتينات والقواعد الرسمسة للتعلم، وتشير التغذية الأمامية للتعلم الى العملية أين يصبح حدس الأفراد وترجمتهم جزء من تعلم الفريق. وتشمل هذه العملية البحث والتجريب المخاطرة والإبداع. وعلى القائد التحويلي هنا تشجيع الأفراد على أن يكونوا فضوليين ومبدعين، فالقائد التحويلي يعلم أن تابعيه يملكون الخبرات والمعرفة الضمنية والتي يمكن ادماجها في عملية تعلم الفريق. لذا يجب تشجيع الأفراد لعرض أفكارهم والمشاركة في تطوير الإجراءات والهيكل الإستراتيجية.<sup>1</sup>

فالقيادة التحويلية تشجع على الإبتكار من خلال البحث، المخاطرة والتجريب، بينما تعزز القيادة الإجرائية أهداف الفريق من خلال التفعيل والتنفيد.

القيادة في المنظمة المتعلمة تشارك العاملين في الرؤية، وتدرك المعارف التي يملكها الأفراد وما هي المعارف التي يحتاجون اليها، وتتعهد بتمكين العاملين عن طريق تطوير بنية تحتية من خلال تشجيع التشارك في المعرفة وتشجيع فرق العمل والإتصال الفعال، وتبني مفهوم المخاطرة وثقافة التجريب ورصد التغيرات البيئية لمعرفة الفرص والتهديدات، واستغلالها الإستغلال الأمثل فالقيادة هي حجر الزاوية في المنظمة المتعلمة.

#### المطلب الثالث: الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية

تستطيع المنظمة من خلال الرؤية الإستراتيجية التي تمتلكها من بناء ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنظمات المنافسة التي تفتقر الى مثل هذه الرؤية، عن طريق التوفيق بين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فالإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على سد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والرؤية التي ترغب المنظمة في تحقيقها في اطار التحليل البيئي. ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال الإستخدام الأمثل لأدوات وخبرات الموارد البشرية، فالمنظمة تستطيع زيادة قابليتها لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة وقدرتها على التكيف بإدخال الموارد البشرية كأساس

<sup>1</sup> Linda Robinson, Tania Bucic, **Team Leadership and Learning in Educational Organisations**. University of New South Wales, ANZMA Conference: Marketing Education, 2005, p190.

لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات عن طريق الكفاءات والأفراد الذين يتصفون بالمرونة، وأن تعمل على تنميتهم عن طريق التعلم الجماعي والإستثمار في المعرفة، وتنمية المهارات بحيث يدركون أن التعلم جزءاً هاماً من النمو.

يعتبر كل من "هامال وبراهاالاد" (Hamel et Prahalad) المنظمة مثل الشجرة، حيث يمثل جذع الشجرة وفروعها الكبيرة المنتجات القاعدية، وتمثل الفروع الصغيرة الوحدات الإنتاجية، وتمثل الأوراق، الأزهار، والثمار المنتجات النهائية التي تباع للزبائن، وتتركز الكفاءات المحورية أو الأساسية على التعلم الجماعي في كيفية تنسيق مختلف كفاءات الإنتاج وتدمج عدة تيارات تكنولوجية.<sup>1</sup>

1-التنافسية بالموارد والكفاءات: من وجهة نظر مدرسة الموارد فإن أهم المصادر لبناء ميزة تنافسية هي مجموعة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة ونظام عرضها فإنه هناك مدخلين لفهم التنافسية:<sup>2</sup>

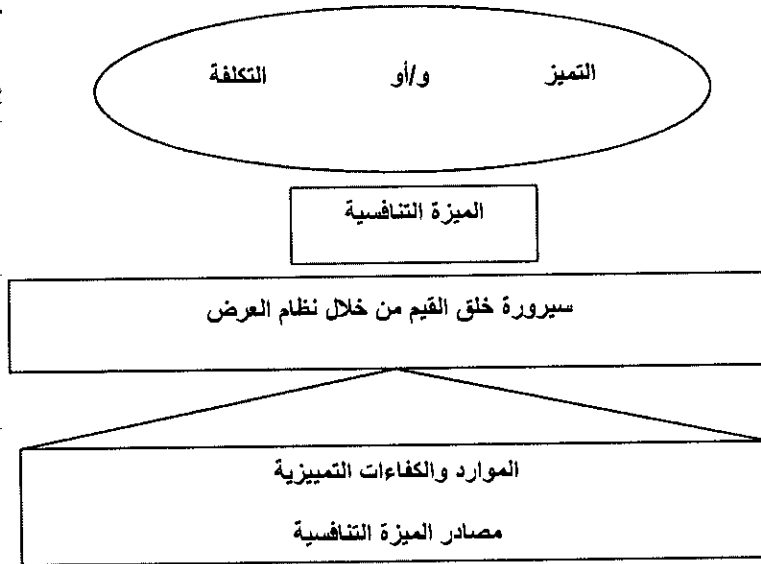
يتعلق الأول بمجموع العوامل ( الخصائص الأساسية، الخصائص التمييزية، السعر.. الخ) التي من خلالها يتم تقدير قيمة العرض أو المنتج المقدم والذي يجعل عرض المنظمة أحسن من عروض المنافسين وتزيد من جاذبيته ويعطي قيمة استعمالية للمستهلكين.

أما الثانية فتتعلق بالأسلوب، بطريقة الحصول وتكوين هذا المنتج أو العرض أي مجموع الموارد المتميزة التي تتحكم فيها والتي يتطلبها نظام العرض، أي خصائص ومميزات المنظمة ونظام عرضها. مهما تكن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة (تكلفة، تميز، سرعة تبادل) فإن مصدره يتعلق بالموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة وسيرورة ونظام خلق القيمة كما يوضحه الشكل(2-16):

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 14.

الشكل رقم (2-16): مدخلي التنافسية



المصدر: الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 14.

يمكن للمنظمة أن تثنى الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية من أجل إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة بتقويتها واستغلالها بشكل أمثل، بالمزج بينها وبين الكفاءات الداخلية عن طريق سيرورة التعلم التنظيمي فالكفاءات ذات القدرات العالية نادرة وغير قابلة للتبادل لذلك فإنها تتطلب مدة أطول لبنائها، ومنه يتجه التسيير الإستراتيجي الى مفهوم الكفاءات الديناميكية التي تعكس الطابع الديناميكي للمحيط الذي تتعامل معه المنظمة.<sup>1</sup> وهذا يقتضي أن تكون المنظمة قادرة على التعلم المستمر، بما يمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها ومن ثم تحسين ميزتها التنافسية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 10.

الجدول رقم(2-3): مسار تئمين وبناء الكفاءات

| التعلم                     |   | موجودة في المؤسسة                                |                                     |         |
|----------------------------|---|--|-------------------------------------|---------|
| قدرة التعلم<br>التكيفية    | الكفاءات مابين المنظمات<br>الدخول عن طريق الشبكات | كفاءات موجودة في<br>المنظمة<br>المواءمة التآزرية | نفس الكفاءات<br>الضرورية<br>التقوية |         |
| +                          | التئمين الخارجي                                   | +++<br>التئمين الداخلي                           | ++++<br>التئمين التام               | التئمين |
| تئمين قدرتها على<br>التعلم |   |  |                                     |         |
| بناء الكفاءة<br>+++        | الإمتصاص واعدة البناء<br>++                       | التكيف<br>+                                      |                                     | البناء  |

دخول ديناميكي للكفاءة

دخول مستقر للكفاءة

المصدر: الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص 10.

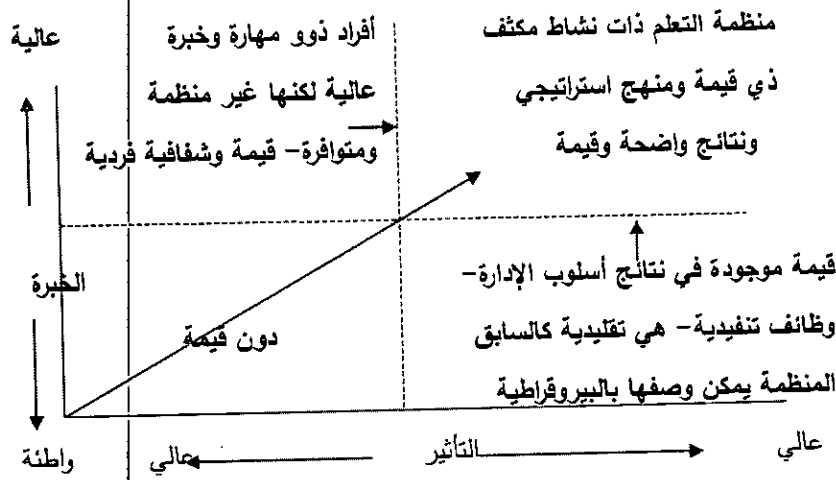
بالنسبة لـ: "براها لاد" فإن الإعتقاد على الموارد كأساس للمنافسة يسمح بخلق فضاء تنافسي جديد؛ حيث تمثل القدرة الداخلية على استغلال الموارد شرط مسبق لإكتشاف أنشطة جديدة والتي يمكن أن نسميه بخلق فضاء تنافسي جديد، والذي يمثل المنافسة المستقبلية، كما يستخلص المعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \text{التكنولوجيا} \times \text{سيرورة المراقبة} \times \text{التعلم الجماعي}^1$$

إن المنظمة المتعلمة تعتمد مبدأ مهم بالنسبة للأفراد والكفاءات وذلك بالتعلم والإستثمار في التعلم والمشاركة لذلك يجب أن تكون هناك موازنة بين خبرات التعلم والتأثير على طبيعة التعلم والتدريب كما يوضحه الشكل (2-17):

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 13.

الشكل رقم (2-17): الخبرة وتأثير التعلم



المصدر: ليث سعد الله، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة. مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، 2006، ص 31.

2- الميزة المرتبطة بأشكال الكفاءة: لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة والإستعدادات وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي يحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجته وبهذا تتشكل عند المنظمة ميزة المهارة والتي تجعل الزبون يميز بين منتجات المنظمة.<sup>1</sup>

3- الميزة المرتبطة بالتكاليف: بإمكان المنظمة أن تمتلك ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف صناعة السلعة، وتحقيق ذلك عن طريق الإستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الزائدة في السوق، وتتجسد استراتيجية الموارد البشرية هنا في تركيزها على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية والمحافظة عليهم. وكذلك تصميم البرامج التدريبية الهادفة الى رفع مستويات أداء العاملين بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة، والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجع العاملين على عدم التبذير وتخفيض تكلفة الإنتاج واستمرارية العمل في المنظمة.<sup>2</sup>

كما أنّ الموارد البشرية محور أساسي في تخفيض التكاليف كونها تمثل نفقات أو أجور في هيكل المنظمة، وبالتالي تطوير وتنمية هذه الموارد يؤدي الى الإستغلال الأمثل لها عن طريق التعلم المستمر وهو مايشكل فارق تنافسي بين المنظمات.

<sup>1</sup> الحاج مداح عرابي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، عمان: اثناء للنشر والتوزيع، 2009، ص 113.



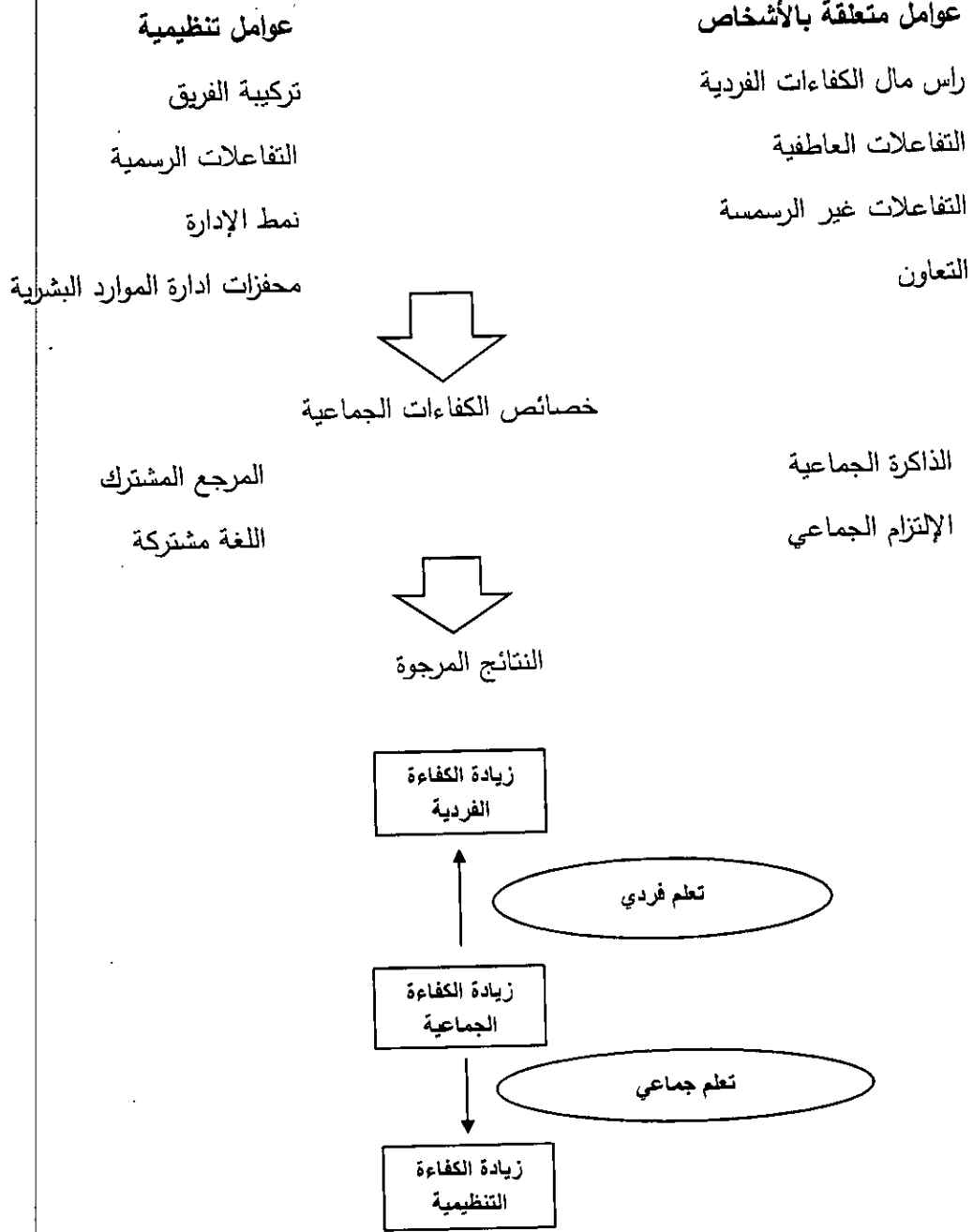
4- استراتيجية التمايز: تعمل المنظمة في هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج أو الخدمة التي تتميز وتتفرد عن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون في الصناعة.

وتتجسد استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات التي تنتهج هذه الإستراتيجية الإستغناء عن الأفراد نصف الماهرين والإستعاضة عنهم بأخرين يتمتعون بمهارات عالية وقادرين على تحقيق الإبداع والتميز في الجودة، وكذلك تصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب متنوعة ومستمرة من أجل ضمان استمرارية التميز والإبداعات المتواصلة.<sup>1</sup>

والنموذج التالي يشرح عوامل خلق الكفاءات الجماعية وتنميتها، وكذا مكوناتها ونتائجها:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

الشكل رقم (2-18): عوامل خلق وتنمية الكفاءات الجماعية



Source :Dedier Retour et Cathy Krohmer :la Competence Collective-Mailon Clé de La Gestion des competences.facee pesouisa,nemuro espesial,2011, p57.

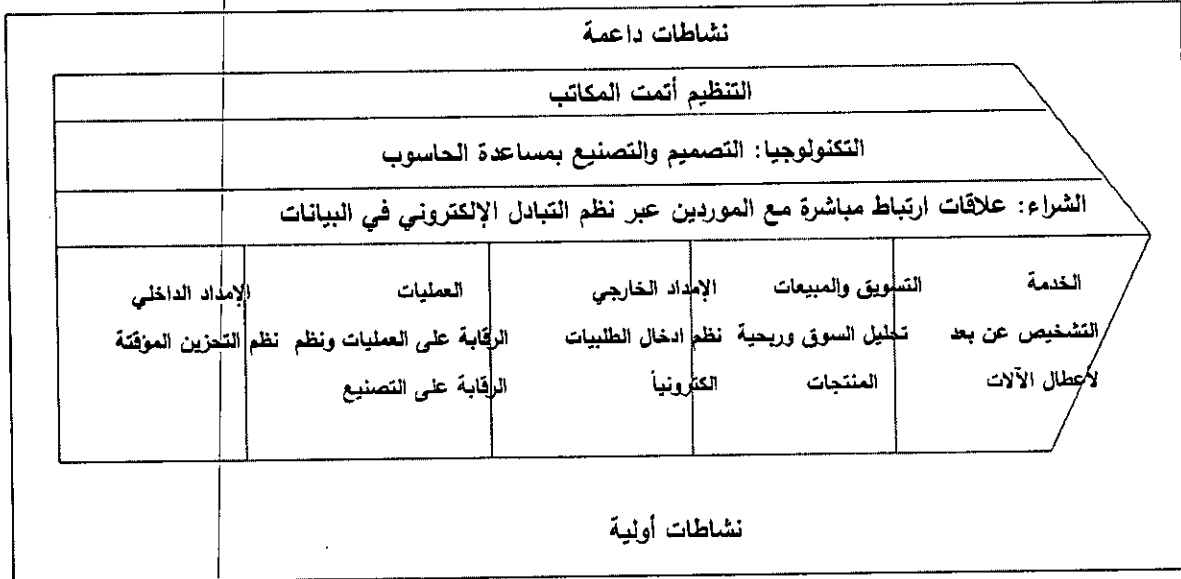
فالنهوض بالموارد البشرية والكفاءات أصبح من ضروريات عصر المعرفة والتكنولوجيا ولا يتأتى ذلك الآ من خلال التعلم المستمر.

### المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية

إنّ الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يؤثر على جميع أنشطة وعمليات المنظمة الخاصة بإنتاج منتج أو خدمة ما، ومن المفاهيم الهامة التي تبرز دور تكنولوجيا المعلومات في المنافسة هو مفهوم سلسلة القيمة.

هذا المفهوم يقسم أنشطة المنظمة إلى أنشطة اقتصادية وأنشطة تكنولوجية، وهذا ما يطلق عليه «أنشطة القيمة» فالقيمة التي تنشأها المنظمة تقاس بعدد الزبائن الذين يقبلون على شراء المنتج أو الخدمة فالمنظمة تحقق ربح عندما تكون القيمة التي تنشأها أعلى من تكلفة أداء أنشطة القيمة، وحتى تتفوق المنظمة على منافسيها فعليها إما أن تخفض من تكلفة أنشطة القيمة أو أن تقوم بالأداء بأسلوب أو طريقة تؤدي إلى التميز.<sup>1</sup>

الشكل رقم(2-19): دعم تكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة



المصدر: موسى سهام، العمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص09.

من خلال الشكل(2-19) يتضح أنّ سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الأولية، وأخرى داعمة تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup> M.Porter, Victore.E, Millar, How Information Gives You a Competitive Advantage. Harvard busness review, July August 1985, p3.

الأنشطة الأولية هي تلك الأنشطة التي تدخل في التركيب المادي للمنتج، البيع والتسويق التسليم وخدمات ما بعد البيع وهي حسب بورتر كما يلي:

الإمدادات الداخلية: تتمثل في أنشطة الإعداد والتجهيز، التخزين، النقل ومراقبة المخزون...

العمليات التشغيلية: تتعلق بعمليات تحويل المدخلات الى مخرجات تشمل تشغيل الآلات، التجميع، الصيانة، مراقبة النوعية...

الإمدادات للخارج: تخص أنشطة تجميع المخرجات النقل والتسليم وجدولة الطلبات، المناولة...

التسويق والبيع: تشمل الإعلان الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات العامة ترقية المبيعات وتحديد السعر...

الخدمات: وتشمل الخدمات الخاصة بتقديم الخدمة لتعزيز قيمة المنتج لدى مستعمليه الحاليين والمستقبليين...

الأنشطة الداعمة وهي الأنشطة الخاصة التي تسمح وتساعد على تحقيق الأنشطة الأولية تشمل البنية الهيكلية للمنظمة، ادارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا وادارة التموين والشراء.<sup>1</sup>

تشمل سلسلة القيمة الأنشطة الداعمة والأنشطة الأولية، والتي تتداخل فيما بينها وتتصل عن طريق مجموعة من الروابط عندما تؤثر الأنشطة في بعضها البعض سواء من حيث خفض التكلفة أو فعالية الأنشطة الأخرى، ويمكن الإشارة الى الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات لسلسلة القيمة كما يلي:<sup>2</sup>

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزءاً من سلسلة القيمة، فنظام البريد الإلكتروني على مستوى المنظمة يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري ويؤدي الى تكوين هيكل أكثر مرونة وديناميكية؛

- تدعم تكنولوجيا المعلومات النشاطات الأولية، فنظم السيطرة على العمليات تستخدم لمراقبة ورصد العمليات الإنتاجية، كما تهدف الى توكيد الجودة وتأمين الإنتاج الفوري، علاوة على دورها في ترشيد استخدام المواد الخام؛

<sup>1</sup> M.Porctr, Victore.EMillar.Op.Cit ,P3.

<sup>2</sup> موسى سهام، عمودي مينة، مرجع سبق ذكره، ص9.

- تشكل التكنولوجيا جزء حيوي في اسناد البنى التحتية، فنظم التصميم بمساعدة الحاسوب تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمة فهي توفر الوقت والتكاليف؛

- كما أنه بإمكان النظم الخبيرة التي توفر فرصة الوصول الى قواعد البيانات الخاصة بمخزون الموردين بشكل مباشر عبر شبكة الحاسوب دعم عمليات الشراء (الإمداد الخارجي)؛

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات والخدمات من خلال تعديلها لدورة تطوير المنتج، أو من خلال تسريع عملية التوزيع، ففي صناعة النشر مثلاً تقلصت دورة طباعة ونشر المطبوعات وتوزيعها بنسبة تتراوح بين 40 الى 60% مما انعكس ايجاباً على تكاليف الطباعة والنشر والتوزيع، وذلك بفضل استخدام تقنيات الطباعة والتغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات.

### خلاصة

كان التصور الماضي أنّ المنظمات تستطيع تحقيق التميز والقدرة على المنافسة عن طريق رأس المال الضخم، لكن الواقع الجديد طرح حقيقة أخرى؛ حيث زادت حاجة المنظمات الى التعلم والتغير و أصبحت المنظمات على قناعة بأنّ بقائها مرهون بما تملك من موارد صعبة التقليد ولا يمكن الحصول عليها بسهولة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويكون ذلك من خلال تكامل مجموعة من الموارد يكون للقيادة فيها دور من خلال قدرتها على احداث تغيير أساسي وجوهري في تفكير الأفراد، وخلق بيئة تعلم مناسبة، كما انّ التقدم التكنولوجي والديناميكي و أهمية المعرفة والمعلومات في المجتمع المعاصر قد قرروا بأنّ الميزة التنافسية هي القدرة على ادارة هذه المصادر بشكل فعّال فأصبحت قدرة الفرد على التعلم أسرع من منافسيه هي الميزة التنافسية الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة اليوم.

## الفصل الثالث: أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الصناعية المغربية

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية الصناعية المغربية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

خاتمة.

## تمهيد

من أجل مواجهة التقدم التقنى والإنفجار المعرفى والثورة المعلوماتية أصبح لزاماً على المؤسسات الجزائرية أن تتكيف مع هذه التحولات، والسير فى اتجاه التحول الى المنظمة المتعلمة التى تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذى يحتم مشاركة جميع العاملين فى المخزون المعرفى والعمل على تعزيزه بما يملكونه من معارف وخبرات اكتسبوها عبر الزمن؛ حيث أصبح العامل الجزائرى اليوم أكثر من ذى قبل مطالباً أن يكون قادراً على التعلم واكتساب المعارف والمؤهلات التى تجعله قادراً على تأدية مهامه بكفاءة وفعالية فى بيئة تعيش فيها منظمات الأعمال تغيرات تقنية وثقافية، وتغيرات فى اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم فى جميع الأنشطة والمجالات. وبعد ما تم وضع الإطار النظرى لموضوع بحثنا المتمثل فى دراسة أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فى تحقيق الميزة التنافسية، وعرض كل المفاهيم المرتبطة به فى الفصل الأول والثانى، سنقوم بدراسة مدى تطبيق المؤسسة الجهوية الصناعية سكيكدة لأبعاد المنظمة المتعلمة فى أرض الواقع وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية.



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة- المديرية الصناعية الجهوية سكيكدة DRIK

سنتطرق في هذا الجزء الى تعريف الشركة الأم سوناطراك وأهدافها ثم سيتم تقديم المؤسسة الجهوية الصناعية سكيكدة من خلال التطرق الى نشأتها، هيكلها التنظيمية والتركيبية البشرية فيها.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة**

### 1-تعريف الشركة الأم سوناطراك:

من أهم الشركات الوطنية الجزائرية والعالمية، أنشأت في الستينات بعد الإستقلال تهتم بمجال البحث، والتصدير ونقل المحروقات بالأنابيب وتحويلها وتسويقها(البترول، الغاز، الوقود، الزيت، المواد البلاستيكية....الخ) ونظراً للطلب المتزايد على المحروقات بالإستمرار وضرورة تمديد خطوط جديدة نحو خطوط مكتشفة بالإضافة الى توقف بعض الحقول القديمة صدر مرسوم وزاري رقم:63-491 بتاريخ:31-12-1963 يعلن عن قيام شركة وطنية لنقل المحروقات هذه الشركة تنقسم الى خمسة أقسام هي:(قسم الإنتاج، قسم البحث والتطوير، قسم النقل، قسم التمييز، قسم التوزيع)<sup>1</sup>؛ حيث تهدف شركة سوناطراك الى:

- البحث والتتقيب عن حقول الغاز والبترول.

- استغلال حقول البترول.

- تسويق أكبر كمية ممكنة من الغاز والبترول وتحقيق أرباح من خلال هذه العملية.

- تحديد شبكة النقل والتسويق لقيام بوظيفة التسويق، ويعتبر قسم النقل من أهم النشاطات لدى الشركة وهذا لبعدها عن منابع البترول عن أماكن التصدير والتسويق ويعتبر أول ميدان اعتمدت عليه الشركة حيث يتفرع قسم النقل الى 08 مديريات تسمى بمديريات الإستغلال وهي:

- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للشرق المتواجدة بسكيكدة.
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للغرب المتواجدة بأرزويو.
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب بحوض الحمراء بحاسي مسعود.
- المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو ايطاليا.
- المديرية الجهوية لنقل الغاز الطبيعي نحو اسبانيا.
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للوسط المتواجدة ببجاية.
- المديرية الجهوية لنقل المحروقات للجنوب الشرقي بعين أميناس.

▪ المديرية الجهوية للصيانة المتواجدة بالأغواط.

## 2-نبذة تاريخية عن المديرية الجهوية للصناعة المغربية:

جاء اختيار مدينة سكيكدة لإحتضان منطقة صناعية وفقاً للمرسوم رقم:13-70 المؤرخ في 22 جانفي 1970 والممضي عليه من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين نظراً لموقعها الإستراتيجي الممتاز، واحتوائها على منشآت اقتصادية هامة كالموانئ، شبكات الطرقات، المطارات(مطار قسنطينة، وعنابة على مسافة 100كلم). مشروع المنطقة الصناعية قد أسند بموجب المرسوم رقم: 28-70 الى الصندوق الجزائري للتنمية والتهيئة العمرانية(CADAT) بالتنسيق مع الشركة الوطنية سوناطراك. وأمام حيوية القطب واتساعه الى وحدات كبرى، ولضمان حماية كافية للمنطقة الصناعية من الحوادث والكوارث أوجب وجود ادارة أو هيئة تقوم بدعم الوحدات الصناعية من خلال الإشراف على تسيير الفضاءات المشتركة فيما بينها وتحقق ذلك بإنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية لتسيير المنطقة الصناعية ENGZIK بموجب المرسوم 84-57 المؤرخ في 03 مارس 1984 بأمر من وزارة الطاقة والمناجم بهدف تقديم الخدمات في ميادين تسيير المنشآت القاعدية المشتركة، الحماية الصناعية وحماية المحيط، الأمن والوقاية والإتصالات.

في بادئ الأمر لم تكن للمؤسسة امكانية مالية كافية تمكنها من القيام بمهامها مما أوجب دعم ومشاركة الوحدات الموجودة بالمنطقة الصناعية في ميزانيتها الاستغلالية، هذه المساهمة قائمة على أساس الخطر الصناعي والمساحة حيث كلما زاد الخطر والمساحة كانت نسبة المساهمة كبيرة. في سنة 1997 فرض القانون التجاري على كل الشركات الوطنية والخاصة أن تكون لها صفة قانونية معينة، مما أدى في 26 ماي 1999 الى دمجها في شركة سوناطراك وتحويلها من المؤسسة الوطنية لتسيير المنطقة الصناعية ENGZIK الى مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية برأس مال تأسيسي قدره 12500000.00دج بمساهمة شركة سوناطراك بنسبة 100% حيث يخول لها مهمة الإشراف والمراقبة في حدود مساهمتها(تحصيل الفوائد وتحمل الأخطار) في حين تتمتع مؤسسة ENGZIK باستقلالية تامة في تحديد استراتيجيتها وتنسيق نشاطاتها واتخاذ كافة القرارات المناسبة والمتعلقة بذلك.

في يوم 26 جويلية 2008 صدر قرار دمج مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية بسكيكدة الى الشركة الأم سوناطراك وهذا ابتداء من 2009 وكانت عملية الدمج كما يلي:  
في 26 جويلية 2008: أصدر الرئيس المدير العام لشركة سوناطراك تعليمة من أجل تعيين فريق مكلف بإدماج المنطقتين الصناعيتين سكيكدة وأرزو الى سوناطراك.

في 11 أوت 2008: تعيين اطارين سامين يمثلان مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية من أجل الانضمام الى الفريق المكلف بالدمج.

في 23 نوفمبر 2008: قرر مجلس الإدارة المجمع باتخاذ عدة اجراءات أهمها:

- التحويل الكلي وبلا مقابل لحصص مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية الى شركة سوناطراك.

- ضم مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية الى شركة سوناطراك.

- التحويل بلا مقابل للأسهم المستخدمة من قبل مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية في رؤوس أموال صوميك وصوبراك ووحدتي الأمن والوقاية لصالح المجمع.

- في 30 نوفمبر 2008 انعقاد اجتماع مجلس ادارة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لتطبيق القرار الصادر في 23 نوفمبر 2008.

- في 6 ديسمبر 2008: انعقاد اجتماع استثنائي للجمعية العامة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لإتمام تنفيذ عملية تحويل أسهم مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية في رؤوس أموال صوميك وصوبراك ووحدتي الأمن والوقاية لصالح المجمع.

- في 22 جوان 2009 تم امضاء عقد الدمج وتنفيذاً للقرار رقم: 574 الصادر في 22 جويلية 2009 تم دمج تسيير المنطقة الصناعية الى شركة سوناطراك باسم جديد وهو "المديرية الجهوية للصناعة سكيكدة DRIK"  
3- تعريف المؤسسة ومهامها

هي مؤسسة وطنية جزائرية تابعة للشركة سوناطراك تتواجد داخل المنطقة الصناعية سكيكدة تحتل مساحة قدرها 1200 هكتار. وقد بلغ عدد عمالها في سنة 2014 472 عامل، أما رقم أعمالها فقد بلغ 1787788134,11 دج. وقد حصلت المؤسسة على شهادة ايزو (IZO 14001) للبيئة في فيفري 2005، وذلك للدور الايجابي الذي تلعبه المؤسسة فيما يخص التنفيذ باليات وميكانيزمات حماية البيئة والتلوث الصناعي.

تتمثل مصادر التمويل في عائدات الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها وتنقسم إلى:

عائدات عادية: وهي عائدات الخدمات المقدمة إلى وحدات ومركبات المنطقة الصناعية سكيكدة وتشمل هذه الخدمات: الأمن، الصيانة، وشبكة الاتصالات.

عائدات استثنائية: وهي عائدات الخدمات خارج النشاط الأساسي للمؤسسة.

- بطاقات الدخول إلى الوحدات المتعاقدة معها.

- حقوق الدخول بالنسبة للعابرين إلى المنطقة الصناعية.

و يتمثل زبائن المديرية في: كل وحدات ومركبات القاعدة الصناعية سكيكدة.

#### 4- مهام المديرية الجهوية للصناعة سكيكدة LA DRIK

تقوم LA DRIK بتقديم خدمات للمنطقة الصناعية سكيكدة حيث تقوم بالمهام الرئيسية التالية:

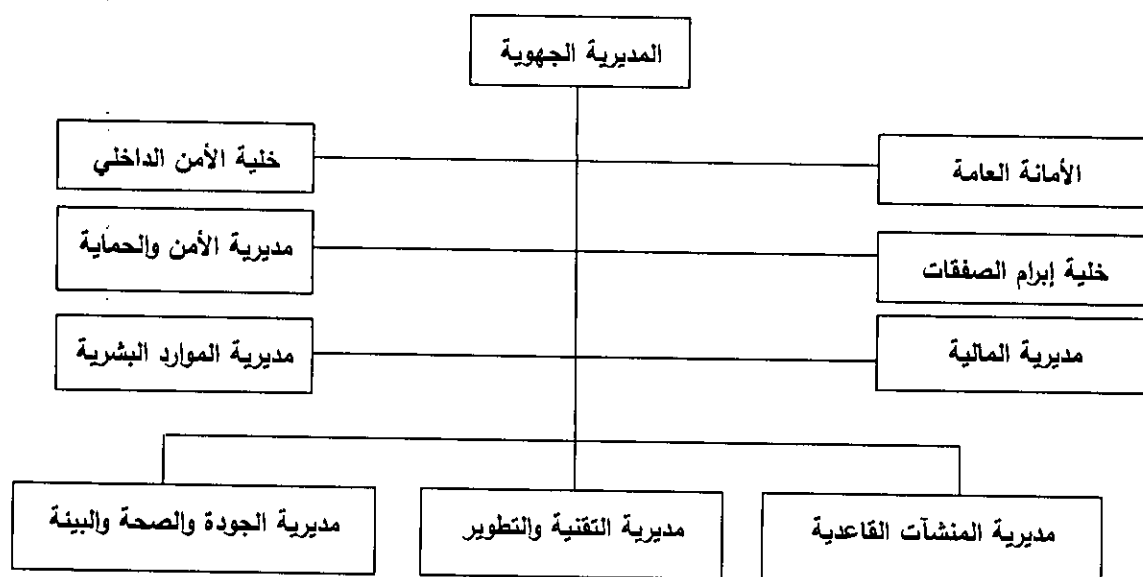
- تسيير المنشآت القاعدية المشتركة ( أشغال الطرق, تجهيزات, مياه وكهرباء, وخدمات متنوعة)؛
  - تنسيق مخططات التدخل للوقاية من مخاطر التلوث؛
  - تسيير مخطط الأمن الداخلي؛
  - تنسيق مخططات الأمن الداخلي للوحدات الإنتاجية المتواجدة في المنطقة الصناعية؛
  - التكوين في مجال الأمن الصناعي؛
  - التنسيق التقني لمختلف المتعاملين لدى السلطات المحلية للمشاكل ذات المصالح المشتركة؛
  - ترقية الخدمات المشتركة والأنشطة الضرورية للسير الحسن لقطب المحروقات؛
  - تنمية كل أنواع الأنشطة الضرورية لتنفيذ مهامها، وعموما كل العمليات الصناعية والتجارية والمالية.
- وتتمثل أهداف المديرية الجهوية للصناعة فيما يلي:
- تطوير المصالح المختلفة للقطب الصناعي؛
  - توفير شروط الأمن الداخلي للقاعدة الصناعية؛
  - تسيير مخططات المساعدة للوحدات؛
  - إعداد مخططات للحد من مخاطر التلوث الصناعي؛
  - الرقابة على شروط تعمير المنطقة الصناعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتركيبية البشرية

#### 1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة DRIK

تحتوي المديرية الجهوية للصناعة سكيكدة على عدة مديريات ودوائر تتضافر جهودها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ستة مديريات وأمانة عامة وخليّة لإبرام الصفقات وهي موضحة في الشكل (1-3) التالي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة DRIK



المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة

2-التركيبية البشرية: كان العدد الإجمالي للعمال المتواجدين في اطار هذه المديريات كما يبينه الجدول(3-1):

الجدول رقم: (1-3) التركيبية البشرية للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة

| المجموع | عون تنفيذ | عون تحكم | اطار | اطار سامي |                                  |
|---------|-----------|----------|------|-----------|----------------------------------|
| 6       | 0         | 1        | 0    | 5         | المديرية الجهوية                 |
| 0       | 0         | 0        | 0    | 0         | خلية الأمن الداخلي               |
| 3       | 1         | 0        | 1    | 1         | خلية إبرام الصفقات               |
| 128     | 87        | 34       | 5    | 2         | مديرية الأمن والحماية            |
| 71      | 34        | 16       | 17   | 4         | مديرية الموارد البشرية           |
| 19      | 4         | 0        | 12   | 3         | مديرية المالية والشؤون القانونية |
| 119     | 84        | 17       | 12   | 6         | مديرية الجودة والصحة والبيئة     |
| 19      | 5         | 2        | 7    | 5         | المديرية التقنية والتطوير        |
| 107     | 37        | 54       | 13   | 3         | مديرية المنشآت القاعدية          |
| 472     | 252       | 124      | 67   | 29        | المجموع                          |

المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على مديرية الموارد البشرية

المطلب الثالث: مهام مختلف المديريات في مؤسسة DRIK:

المديرية الجهوية: هي مركز القرار النهائي، ترأس لقاءات مجلس الإدارة وتنظم الجمعية العامة العادية تمثل المؤسسة في العلاقات الخارجية وجميع وحدات السطح لدى السلطات المحلية، تضم ستة مديريات تتمثل في:

مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهمة هذه المديرية في:

- إدماج وانخراط وتكليف العمال مع المؤسسة كما أنها تقوم بالإشراف وتكوين العمال وترقيتهم وتحويلهم الى أماكن أخرى ان لزم الأمر كما تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة إلى الموظفين.
- المساهمة في تحسين التطبيق والمتابعة والمراقبة لسياسات الموارد البشرية.
- تجميع الخطط السنوية لعدة سنوات ومطابقتها مع أهداف تطوير الموارد البشرية ومؤهلاتها.
- العمل على تنفيذ الإجراءات التنظيمية والمصادق عليها من طرف المديرية العامة.

مديرية التقنية والتطوير:

- تسيير برامج الإعلام الألي والعمل على توزيع المهام بشكل دقيق.
- استخدام شبكة الأنترنت والإعتماد عليها في دعم المعلومات بشكل مدقق.
- الإشراف على مشاريع المؤسسة واعطاء اشارة الإنطلاق.
- تدعيم المؤسسات الأخرى بالمعلومات في حال وضع خطط للمشاريع.
- احصاء المعلومات بكل ما يخص البنية السطحية للمؤسسة.
- دراسة وتسيير مخطط التهيئة ومخططات تعمير القطب الصناعي.
- دراسة وتسيير العقار
- استغلال وتنمية شبكة الاتصالات
- تسيير النشاطات التقنية المرتبطة بالمحيط.

مديرية المنشآت والهيكل القاعدية: تترع هذه المديرية على المهام التالية:

- تسيير المنشآت المشتركة وتطويرها.
- التمويل المركزي للمؤسسة بالمعدات والموارد
- صيانة المعدات خاصة ذات الوزن الثقيل والآلات ومعدات الأمن.
- صيانة المنشآت القاعدية المشتركة.
- السهر والرقابة المستمرة على الشبكات.

- دراسة الملفات التقنية والمالية للمشاريع.

مديرية الجودة، الصحة، والبيئة:

- تعمل على وقاية وحماية المحيط ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للمؤسسة والمتابعة والمراقبة المستمرة لصحة العمال، وتعمل على الوقاية من الأخطار والكوارث الصناعية.

- ضمان تكوين وتطوير فرق التدخل السريع للتقنيات الجديدة لمكافحة الحرائق.

- تطوير المشاركة في عمليات التكوين التحسيس وإعلام العمال فيما يخص ثقافة الجودة والصحة والبيئة والأمن الصناعي.

مديرية الأمن والحماية:

- مهمتها حماية المؤسسة من الخطر الخارجي، وذلك بالمراقبة المستمرة للمحيط والمساحات المشتركة.

- المساهمة في تطوير وتحسين سياسات واستراتيجيات الحماية والمراقبة في المديرية الجهوية لسكيدة.

- ضمان تسيير وتطوير مهنة الأمن وخاصة الرقابة عن طريق الأجهزة الالكترونية كالكمرات وأجهزة الإنذار.

- إجراء بشكل دوري عمليات التفتيش والمراقبة والعمل على تحسين الإمكانيات والإجراءات الرقابية.

مديرية المالية والشؤون القانونية:

- المساهمة في التعريف، التنفيذ، المتابعة والتقنين لسياسات الشؤون المالية الاستثمارات، المحاسبة، تسيير الخزينة، الضمانات، قضايا الضرائب والذمة المالية للمديرية الجهوية للمنطقة الصناعية سكيدة؛

- انجاز ورصد ومراقبة ميزانية المديرية الجهوية الصناعية سكيدة؛

- ضمان الحفاظ على التوازن المالي للمديرية الجهوية الصناعية سكيدة؛

-تنفيذ السياسات المالية من حيث الاستغلال والاستثمار وفقا لتوجيهات وتعليمات المديرية العامة لشركة سوناطراك؛

- تنفيذ وتطوير أنظمة التسيير المالي من الخزينة والمحاسبة التحليلية وفقا لإجراءات سوناطراك؛

- المساهمة في تطوير سجلات الصفقات، عقود أو اتفاقيات لتحقيق الخطط الاستثمارية، التموين، الصيانة؛

- التكفل بالمنازعات وما قبل المنازعات المحلية والدولية بالتنسيق مع المديرية العامة؛

- إنشاء قاعدة بيانات حول ممتلكات المديرية وضمان تحديثها بصورة دورية؛

- تحليل وتجميع الميزانيات للمديرية الجهوية الصناعية سكيدة؛

- إنشاء لوحات التحكم، المؤشرات، النسب، التحكم في أنشطة المديرية الجهوية الصناعية بسكيدة؛

خلال عقد الصفقات: تقوم بإبرام الصفقات ابتداء من اشهر المناقصة وصولاً الى الدعوة المتحصل عليها لإمضاء العقد النهائي.

#### خلية الإتصالات:

- المراقبة المستمرة لكل الأنشطة المسببة في اشعال النار.
- المراقبة الدائمة للتأكد من عدم وجود تسربات غازية.
- التكوين المستمر والموالي للعمال نظرياً وتطبيقياً في مجال السلامة الصناعية.
- تنسيق خطط التدخل والوقاية من مخاطر التلوث.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث إيضاح لنموذج الدراسة الذي سيتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

### المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية

إن جمع المعلومات الإحصائية يتم بطرق مختلفة، وذلك حسب الهدف من الدراسة وأسلوب التحليل المتبع، ويقدر ما تكون المعلومات الإحصائية التي نحصل عليها دقيقة، كاملة وممثلة للمجتمع المدروس بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها والمتوقعة صحيحة وذات دلالة عملية، وسوف نتعرض لبعض منها بحسب أهميتها في هذه الدراسة.

أولاً: الملاحظة تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى، حيث تسمح بمشاهدة ومتابعة سلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين والتشخيص المباشر للعلاقات التفاعلية بينهم خلال فترة، أو فترات زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات أو معلومات.

وقد ساعدتنا الملاحظة كثيراً في مراقبة طريقة العمل التي يتبعها المشرفون مع موظفيهم من خلال استعانة بعض المشرفين ببرامج توجيهية تعمل على مساعدة العمال وتشرح لهم كيفية استخدام الوسائل والتجهيزات، كما لاحظنا احتواء الإدارة على عدة وسائل وتقنيات ووسائل اتصالية ومعلوماتية، كما التمسنا بعض العمليات التنموية والتدريبية تهتم بتعلم العمال واكسابهم الكفاءة وتحسينها حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بشكل يتناسب ومتطلبات العمل في المؤسسة.

أ. مزايا الملاحظة: تعتمد مقدرة الباحث على استخدام طريقة الملاحظة بشكل علمي وموضوعي على ميوله وقدرته على التمييز بين الأحداث والربط بينها، وللملاحظة المزايا الآتية:<sup>1</sup>

- أنها أفضل طريقة مباشرة لدراسة عدة أنواع من الظواهر، إذا أن هناك عدة أنواع وجوانب للتصرفات الإنسانية لا يمكن دراستها إلا بهذه الوسيلة.

- أنها لا تتطلب جهود كبيرة تبدل من قبل المجموعة التي يجري ملاحظتها بالمقارنة مع طرق بديلة.

- أنها تمكن الباحث من جمع حقائق عن السلوك في نفس وقت حصولها.

<sup>1</sup>حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 150.

- أنها لا تعتمد كثيراً على الاستنتاجات.
- أنها تسمح بالحصول على بيانات أو معلومات من الجائز أن لا يكون فكر بها الأفراد موضوع البحث حين إجراء مقابلات أو حين مراسلتهم.
- ب. عيوب الملاحظة: تواجه الملاحظة بعض الانتقادات منها أنها:<sup>1</sup>
  - قد يعتمد الأفراد موضوع البحث اعطاء الباحث انطباعاً جيداً أو غير جيد، وذلك عندما يدرك هؤلاء الأفراد أنه يتم مراقبة سلوكهم.
  - هذه الطريقة محكمة بعوامل محددة زمنياً وجغرافياً، فقد تستغرق بعض الأحداث عدة سنوات أو قد تقع في عدة أماكن مما يصعب مهمة الباحث.
  - هناك بعض الأحداث لا يمكن ملاحظتها مباشرة، بل تتطلب الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة أو المراسلة، كالأمر المتعلقة بالحياة الخاصة.
  - قد تعيق عوامل غير منظورة عملية الملاحظة كالتقلبات الجوية أو عوامل عرضية أخرى.
- ثانياً: المقابلة تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية<sup>2</sup>.
- مزايا المقابلة: للمقابلة مجموعة من المزايا والتي نوجز بعضاً منها فيما يلي<sup>3</sup>:
  - تساعد الباحث في شرح الأسئلة ويجب المبحوث عليها بدقة وبالتالي نقل الأخطاء، شريطة أن يكون الباحث محايداً.
  - المقابلة مفيدة جداً إذا كان المبحوث لا يعرف القراءة والكتابة.
  - تزود الباحث بمعلومات إضافية كتدوين المعلومات التي حصل عليها بواسطة وسائل أخرى من وسائل جمع المعلومات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 156.

<sup>2</sup> محمد زياد عمر، البحث العلمي: مناهجه وتقنياته القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب، 2001، ص 154.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الننيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 78.

- يمكن توجيه الأسئلة بالترتيب والتسلسل الذي يريده الباحث دون أن يطلع المبحوث على باقي الأسئلة قبل الإجابة عليها.

- يستطيع الباحث التحكم في مدة المقابلة بالعمل على اطالتها أو تقصيرها وفقاً لما تقتضيه الظروف.

- ذات فائدة كبرى في تشخيص ومعالجة المشاكل الإنسانية وخاصة العاطفية.

- عيوب المقابلة: إذا كان للمقابلة مزاياها فلها عيوب تحد من استعمالها في بعض المجالات، ومن جملة هذه العيوب نخص بالذكر:

- أن نجاحها يعتمد بشكل كبير على رغبة المستجيب في التعاون واعطاء معلومات دقيقة وموثوقة.
- تتأثر بالحالة النفسية والعوامل الأخرى التي تؤثر على الشخص الذي يجري المقابلة أو على المستجيب أو عليهما معاً.
- أنها تتأثر بحرص المستجيب على نفسه، وبرغبته بأن يظهر بمظهر ايجابي ويتردد اعطاء معلومات بدوافعه أو يرضي الشخص الذي يجري المقابلة.

ثالثاً: الاستبيان يعد الاستبيان أداة هامة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث ويعرف الاستبيان بأنه: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمه باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>.

مزايا الاستبيان: من الملاحظ أن أداة الاستبيان منتشرة بكثرة في العلوم الإنسانية وذلك لمجموعة من المزايا التي منها:<sup>2</sup>

- يمكن من الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافياً بوسيلة الاستبيان بأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع الوسائل البديلة.

- المعلومات التي تتوفر عن طريق الاستبيان أكثر موضوعية من اجابات المقابلة أو غيرها من طرق جمع البيانات لأن معظم الإجابات لا تحمل اسم المستجيب، مما يشجعه على اعطاء معلومات صحيحة وموثوقة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> [www.uobabylon.edu.iq/consulte](http://www.uobabylon.edu.iq/consulte) le:09/09/2015 a21h:02

- طبيعة الاستبيان توفر له ظروف التقنين أكثر مما يتوفر لوسائل أخرى بسبب التقنين في الألفاظ وترتيب الأسئلة وتسجيل الإجابات مما يزيد من قيمة الاستبيان.

- يوفر الاستبيان وقت كافي للمستجيب للتفكير في إجابته مما يقلل الضغط عليه، ويدفعه الى التدقيق في المعلومات التي يقدمها.

عيوب الاستبيان: أما العيوب والمعوقات التي تشتمل عليها أداة الإستبيان في جمع البيانات فنوجز البعض منها فيما يلي:

- من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل اليهم استبيانات تلك الاستمارات مما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي وزع عليها.

- قد يعطي المستجيب اجابة غير صحيحة حين يملأ الاستبيان، وسبب الوقوع في هذا الخطأ هو أن كثير من المصطلحات والعبارات قد تحمل أكثر من معنى لأفراد مختلفين مما يحد من قيمة الاستبيان.

- لا يستطيع الباحث أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيبين بسبب فقدان الاتصال الشخصي معهم، وقد تكون تلك الردود من المعلومات الهامة لموضوع البحث.

- لا يمكن استخدام الاستبيان في مجتمع لا يجيد معظم أفراده القراءة والكتابة وبالتالي لا يمكن جمع معلومات عن طريق الاستبيان في مثل هذه المجتمعات.

- يجب أن يحافظ الباحث على حجم معقول للاستبيان فلا يوجه أسئلة كثيرة كي لا يدفع المستجيب الى الملل وبالتالي عدم تعبئته لئلا يأخذ منه وقتاً طويلاً.

الأساليب الإحصائية: بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة، اعتمدنا على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) (الإصدار التاسع عشر)، وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الإستبيان.
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا الى الإجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها في الإستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير التابع والمتغير المستقل.
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

- حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.
- استعمال نموذج الإنحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- استعمال تحليل التباين الأحادي ( اختبار فيشر) بمستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لإختبار المعاملات والفرضيات.

### المطلب الثاني: الإستبيان والمعالجة الإحصائية

1- تصميم الاستبيان: ثم استعمال الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من ميدان الدراسة؛ حيث قام الباحث بتصميم استبيان لقياس مدى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة و تم عرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة في الإختصاص للإستفادة من ملاحظاتهم؛ حيث قسم الإستبيان في شكله النهائي الى ثلاثة محاور كما يلي:

-المحور الأول: يتضمن معلومات عامة تعبر عن خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات، الجنس، الأقدمية، المؤهل العلمي، الخبرة والسن.

-المحور الثاني: تضمن 28 عبارة وفق سلم ليكرت الخماسي هدفها معرفة درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة؛ حيث استعان الباحث في تصميم هذا المقياس على الإطار النظري للمنظمة المتعلمة وعلى نموذج تشخيص المنظمة المتعلمة ل: ماركواردت 1996 اللتي تهدف الى معرفة مدى تبني المنظمة ودعمها للتعلم.

-المحور الثالث: يتضمن 21 عبارة وفق سلم ليكرت الخماسي بهدف معرفة درجة تبني المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة لأبعاد الميزة التنافسية؛ حيث تم تصنيف هذه العبارات استعانة بالإطار النظري للدراسة.

استند الباحث الى مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث يتلخص المقياس في تحديد مجموعة العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه، حيث يمكن أن تأخذ هذه العبارات صيغ موجبة أو سلبية ويتم اختيار الإجابة المعبرة أكثر عن الإتجاه. وأمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحو هذه العبارة وتحدد درجة السلم كمايلي:

لا أتفق تماماً      لا أتفق      محايد      أتفق      أتفق تماماً

وتعطى لكل درجة على المقياس من 1 الى 5 وبما أن العبارات التي صيغت لقياس اتجاهات الفرد ايجابية فإن قيم الدرجات على سلم التقييم تكون على النحو التالي:

|               |         |       |      |            |
|---------------|---------|-------|------|------------|
| لا أتفق تماما | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماما |
| 1             | 2       | 3     | 4    | 5          |

2-صدق وتبثأ أداة الدراسة: قبل التطبيق النهائي لإستبيان البحث ثم اختباره، وذلك بهدف التأكد من وجود تناسق داخلي بين العبارات المشكلة لمحاورة من عدمه، وما اذا كانت تقيس نفس المتغير وكذا صياغة عباراته ومدى بساطتها، وعلى هذا الأساس ولضمان دقة البيانات التي سيتم الحصول عليها قمنا بالإجراءات التالية:

اختبار الصدق: ثم توجيه استمارة الإستبيان التجريبية الى مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة والبحث العلمي، وكانت ملاحظاتهم المشتركة بعد اطلاعهم على تساؤلات البحث وفرضياته تركز على وجود بعض الملاحظات جاءت كما يلي:

القسم المتعلق بالبيانات الشخصية: اجماع بنسبة 100% من قبل المحكمين على أهمية النقاط المتضمنة في المحور.

المحور الثاني(أبعاد المنظمة المتعلمة): جاءت مجموع ملاحظات المحكمين حول عبارات الأداة كما هو مبين في الجدول التالي:

#### اختبار المقياس المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة

الجدول رقم(3-2): بعد المعرفة

| رقم الفقرة | الفقرات   | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|---|--------------|--------------|-------------------|
| 1-         | في مؤسستنا تتم اتاحة وايصال المعرفة للأفراد بشكل دائم   | 4            | -            | -                 |
| 2-         | في مؤسستنا يسهل وصول جميع الأفراد الى قواعد المعرفة التي تمتلكها                                | 4            | -            | -                 |
| 3-         | مؤسستنا تقبل وتدعم الأفكار الجديدة والإبداعية   | 3            | 1            | -                 |
| 4-         | تنظم مؤسستنا ندوات ومحاضرات وتعقد مؤتمرات وورشات عمل بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات | 4            | -            | -                 |

الفصل الثالث..... أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الميزة التنافسية في المديرية العمومية السبائية المغربية

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 5- | تحدث في مؤسستنا تعديلات على طرق الأداء بناء على المعارف المكتسبة  | 4 | - | - |
| 6- | تسعى مؤسستنا الى امتلاك قاعدة معرفية تستطيع من خلالها المراجعة والتقييم في حل المشكلات الحالية والمستقبلية          | 4 | - | - |
| 7- | في مؤسستنا هناك تحويل للمعرفة الضمنية(المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد) الى معرفة صريحة(عندما يصرحون بهذه المعرفة) | 4 | - | - |

المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجدول(3-2) يتضح أن العبارات 1، 2، 4، 5، 6، 7 قد لاقت اجماع من قبل الخبراء وهذا بنسبة 100%؛ حيث أنها صيغت بشكل واضح وأهميتها في قياس نفس المتغير، أما العبارة (3) فقد لاقت اجماع بنسبة 75% و نسبة 25% ترى أنها لا تقيس نفس المتغير.

الجدول رقم(3-3): بعد القيادة

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 8-         | تشجع قيادة مؤسستنا الأفراد على التعلم المستمر من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة | 4            | -            | -                 |
| 9-         | يعلم القادة ويوجهون الأفراد التابعين لهم لتطويرهم                              | 3            | -            | 1                 |
| 10-        | تشجع القيادة في مؤسستنا مشاركة العاملين في الدورات التعليمية والتدريبية        | 4            | -            | -                 |
| 11-        | تركز القيادة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي                                | 4            | -            | -                 |
| 12-        | تزود القيادة العاملين بالمعلومات والتوجيهات العامة للمؤسسة                     | 4            | -            | -                 |
| 13-        | تحاول القيادة في مؤسستنا بناء رؤية واضحة يشارك فيها كل الأفراد العاملين        | 4            | -            | -                 |
| 14-        | تخصص القيادة مكافآت لتطوير التعلم  | 4            | -            | -                 |
| 15-        | يحرص القادة على تطابق سلوكهم مع ثقافة المؤسسة                                  | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجدول(3-3) يتضح أن العبارات 8،10،11،12،13،14،15 قد لاقت اجماع من قبل الخبراء بنسبة 100% أما العبارة (9) فقد لاقت اجماع بنسبة 75% وأن نسبة 25% ترى إعادة صياغتها بشكل صحيح.

الجدول رقم (3-4): بعد الأفراد

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 16-        | تشجع الثقافة السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر   | 3            | 1            | -                 |
| 17-        | يستطيع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم البعض بسهولة للحصول على المعلومات | 4            | -            | -                 |
| 18-        | في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم  | 4            | -            | -                 |
| 19-        | في مؤسستنا ينظر الأفراد للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم                            | 4            | -            | -                 |
| 20-        | في مؤسستنا يشجع الأفراد على اثاره أسئلة لماذا؟ بغض النظر على موقعهم الوظيفي                    | 3            | 1            | -                 |
| 21-        | في مؤسستنا يكافئ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة   | 3            | 1            | -                 |
| 22-        | في مؤسستنا يناقش الأفراد الأخطاء بشفاقية بهدف التعلم منها                                      | 4            | -            | -                 |
| 23-        | في مؤسستنا يخضع الأفراد الى دورات تعليمية وتدريبية بصورة مستمرة                                | 3            | 1            | -                 |
| 24-        | في مؤسستنا يحترم الأفراد بعضهم البعض   | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجدول (3-4) يتضح أن العبارات 17،18،19،24 قد لاقت اجماع بنسبة 100% وأن العبارات 16،20،21،23 قد لاقت اجماع بنسبة 75% .

الجدول رقم (3-5): بعد التكنولوجيا

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 25-        | تدخل مؤسستنا نظم معلومات حاسوبية متطورة  | 4            | -            | -                 |
| 26-        | في مؤسستنا توجد شبكة أنترنت ومواقع الكترونية لنشر المعرفة والمعلومات بين الأفراد | 4            | -            | -                 |
| 27-        | في مؤسستنا أنظمة الكترونية لدعم التعلم والتدريب                                  | 4            | -            | -                 |
| 28-        | تستعمل تقنيات الإتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها                 | 4            | -            | -                 |
| 29-        | تستعمل تقنية الإتصالات للإتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة                          | 4            | -            | -                 |
| 30-        | في مؤسستنا أرشيف الكتروني لحفظ المعرفة والرجوع اليها عند الحاجة                  | 4            | -            | -                 |



الجدول رقم (3-4): بعد الأفراد

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 16-        | تشجع الثقافة السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر   | 3            | 1            | -                 |
| 17-        | يستطيع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم البعض بسهولة للحصول على المعلومات | 4            | -            | -                 |
| 18-        | في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم  | 4            | -            | -                 |
| 19-        | في مؤسستنا ينظر الأفراد للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم                            | 4            | -            | -                 |
| 20-        | في مؤسستنا يشجع الأفراد على اثاره أسئلة لماذا؟ بغض النظر على موقعهم الوظيفي                    | 3            | 1            | -                 |
| 21-        | في مؤسستنا يكافئ الأفراد لتعلمهم أشياء جديدة   | 3            | 1            | -                 |
| 22-        | في مؤسستنا يناقش الأفراد الأخطاء بشفافية بهدف التعلم منها                                      | 4            | -            | -                 |
| 23-        | في مؤسستنا يخضع الأفراد الى دورات تعليمية وتدريبية بصورة مستمرة                                | 3            | 1            | -                 |
| 24-        | في مؤسستنا يحترم الأفراد بعضهم البعض   | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجدول (3-4) يتضح أن العبارات 17،18،19،24 قد لاقت اجماع بنسبة 100% وأن العبارات 16،20،21،23 قد لاقت اجماع بنسبة 75% .

الجدول رقم (3-5): بعد التكنولوجيا

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 25-        | تدخل مؤسستنا نظم معلومات حاسوبية متطورة  | 4            | -            | -                 |
| 26-        | في مؤسستنا توجد شبكة أنترنت ومواقع الكترونية لنشر المعرفة والمعلومات بين الأفراد | 4            | -            | -                 |
| 27-        | في مؤسستنا أنظمة الكترونية لدعم التعلم والتدريب                                  | 4            | -            | -                 |
| 28-        | تستعمل تقنيات الإتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها                 | 4            | -            | -                 |
| 29-        | تستعمل تقنية الإتصالات للإتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة                          | 4            | -            | -                 |
| 30-        | في مؤسستنا أرشيف الكتروني لحفظ المعرفة والرجوع اليها عند الحاجة                  | 4            | -            | -                 |

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ أن جميع العبارات 1،2،3،4،5،6 قد لاقت اجماعا من قبل الخبراء بنسبة 100% مما يعني أنها تعبر على نفس المتغير وتتسم بالتناسق الداخلي والوضوح.

### اختبار المقياس المتعلق بأبعاد الميزة التنافسية

#### الجدول رقم (3-6): بعد الكفاءة

| رقم الفقرة | الفقرات   | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|---|--------------|--------------|-------------------|
| 31         | إن توفر العاملين الكفؤين في مؤسستنا يسمح بتقديم خدماتها بكلفة منخفضة                                | 4            | -            | -                 |
| 32         | في مؤسستنا يؤدي تعاون أعضاء الفرق أو جماعات العمل من خلال المشاركة في انجاز المهام الى خفض التكاليف | 4            | -            | -                 |
| 33         | تتميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة عن باقي المؤسسات  | 4            | -            | -                 |
| 34         | إن زيادة خبرة العاملين في مؤسستنا يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة وبالتالي خفض التكاليف             | 4            | -            | -                 |
| 35         | تحرص ادارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وادماج كفاءات بشرية ذات جودة                        | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

#### الجدول رقم (3-7): بعد الجودة

| رقم الفقرة | الفقرات   | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|---|--------------|--------------|-------------------|
| 36         | تقدم مؤسستنا خدمات عالية الجودة تؤدي الى مواجهة المنافسين   | 4            | -            | -                 |
| 37         | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تعلم العاملين واكسابهم المعارف والمهارات الجديدة                   | 4            | -            | -                 |
| 38         | الخدمات التي تقدمها مؤسستنا تطابق المواصفات والمعايير الدولية                                     | 4            | -            | -                 |
| 39         | تولي الإدارة أهمية قصوى لمسألة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما انعكس على انخفاض حالات اللجوء | 4            | -            | -                 |
| 40         | تتبنى ادارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية                    | 4            | -            | -                 |
| 41         | أدى تبني الجودة في مؤسستنا الى التفوق على المنافسين في السوق                                      | 4            | -            | -                 |

الجدول رقم(3-8): بعد الإبداع

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 42         | تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية            | 4            | -            | -                 |
| 43         | تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين              | 4            | -            | -                 |
| 44         | تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة | 4            | -            | -                 |
| 45         | تسعى مؤسستنا الى تدعيم البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف                    | 4            | -            | -                 |
| 46         | تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين                     | 4            | -            | -                 |
| 47         | تسعى المؤسسة الى المحافظة على رأسمالها البشري من خلال تقديم الحوافز المناسبة   | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

الجدول رقم(3-9): بعد سرعة الإستجابة

| رقم الفقرة | الفقرات  | عبارة مقبولة | عبارة مرفوضة | عبارة تتطلب تعديل |
|------------|--|--------------|--------------|-------------------|
| 48         | تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب | 4            | -            | -                 |
| 49         | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها                               | 4            | -            | -                 |
| 50         | تحرص مؤسستنا على انجاز الخدمات بأقل وقت ممكن   | 4            | -            | -                 |
| 51         | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين                                 | 4            | -            | -                 |

المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجداول(3-6،7،8،9) يتضح أن جميع العبارات المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية قد لاقى اجماعاً من قبل الخبراء بنسبة 100% مما يدل على أنها صيغت بشكل جيد وتتسم بالوضوح، وأنها تعبر على نفس المتغيرات.

وفي ضوء هذه الملاحظات فقد تم حذف العبارة (3) وكذا العبارة (21) وتم اعادة صياغة العبارة (8) كما يلي: يعلم القادة الأفراد التابعين لهم ويوجهونهم لتطويرهم.

اختبار التباين: لإختبار تباين أداة الدراسة تم استخراج معامل التباين طبقاً لإختبار ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كافة وفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، وكانت قيمة معامل التباين للفقرات المتعلقة

بالمنظمة المتعلمة (0.95)، في حين بلغ معامل التباث للفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية (0.94)، أما معامل التباث الكلي للإستبانة فقد بلغ (0.96). والجدول (3-10) يبين قيم التباث لأبعاد الدراسة:

الجدول رقم (3-10): قيم معاملات التباث لمتغيرات الدراسة

| الأبعاد   | الفقرات | ألفا كرونباخ |
|---|---------|--------------|
| المعرفة   | 06-01   | 0.84         |
| القيادة   | 14-07   | 0.91         |
| الأفراد   | 22-15   | 0.85         |
| التكنولوجيا                                     | 28-23   | 0.85         |
| الإعتمادية الكلية لفقرات أبعاد المنظمة المتعلمة | 28-01   | 0.95         |
| الكفاءة   | 33-29   | 0.78         |
| الجودة  | 39-34   | 0.91         |
| الإبداع   | 45-40   | 0.90         |
| سرعة الإستجابة                                  | 49-46   | 0.85         |
| الإعتمادية الكلية لفقرات أبعاد الميزة التنافسية | 44-29   | 0.94         |
| جميع فقرات الإستبانة                            | 49-01   | 0.96         |

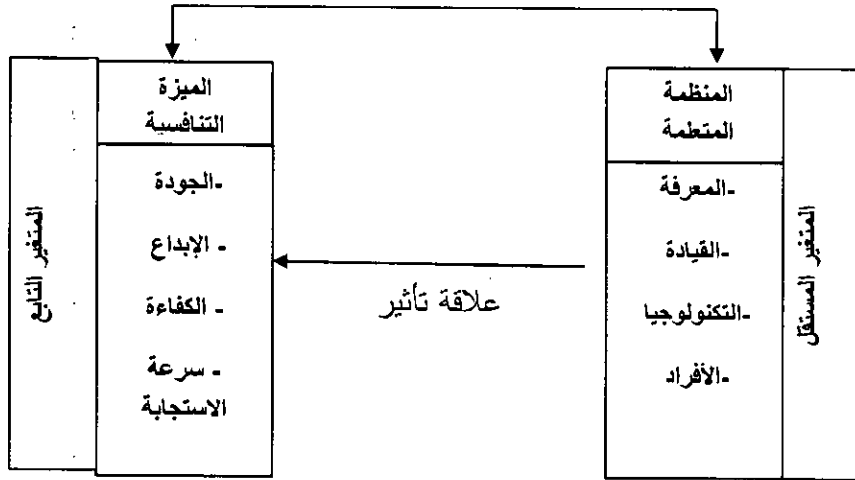
المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات نظام spss)

نلاحظ أن نسبة تباث الدراسة على مقياس ألفا كرونباخ جاءت محصورة بين 0.78 و 0.96 وبالتالي فإن هذه الدراسة من حيث اعتماديتها تعد قوية.

#### المطلب الثالث: نموذج الدراسة حدودها وعينتها

أولاً: نموذج الدراسة تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت في المديرية الجهوية للصناعة المغربية سكيكدة واستخدمت الإستبانة لجمع وتحليل البيانات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة؛ حيث يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل يتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة، ومتغير تابع والمتمثل في أبعاد الميزة التنافسية، والذي يساند الافتراض كون أن المنظمة المتعلمة لها علاقة وتأثير في تدعيم الميزة التنافسية وذلك أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها (القيادة المعرفة الأفراد والتكنولوجيا) يضمن معرفة متميزة حول المؤسسة والسوق وأن تدعيم الميزة التنافسية يتطلب توفر معرفة حول المؤسسة وقوى التنافس، ومن خلال هذا فإن العلاقة الظاهرة تنعكس في كون أن:

الشكل رقم (3-2): النموذج الدراسي الافتراضي



المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على المتغيرات النظرية

تانياً: حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من موظفي المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

الحدود المكانية: المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

الحدود الزمنية: ثم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2015/2014.

ثالثاً: عينة الدراسة يشمل مجتمع الدراسة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة على 472 عامل ونظراً لكبر المجتمع نسبياً وقلة الوقت فإنه يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله، وذلك على أساس أن العينة سوف توصلنا الى نفس النتائج بإجراء الدراسة على المجتمع ككل.

ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 135 عامل من مجموع 472 عامل والتي تمثل ما نسبته 28.60% من حجم المجتمع؛ حيث أنه قد تم توزيع 160 استمارة على مجتمع الدراسة شملت جميع المديريات والمصالح والورشات، الأمانة العامة، مديرية المنشآت القاعدية مديرية النوعية والصحة والبيئة، المديرية التقنية والتطوير ومختلف المصالح التابعة لها والورشات، وتمكننا من استعادة 135 استمارة حيث تم استبعاد 25 استمارة للأسباب التالية:

10 عون تنفيذ: أجابوا بشكل جزئي على أسئلة الإستمارة

05 عون تنفيذ: لم يجيبوا على أسئلة الإستمارة

05 عون تنفيذ: ثم رفض اجاباتهم على الإستمارة (أكثر من اجابة)

02 اطار: أجابوا بشكل جزئي على أسئلة الإستمارة

03: لم يقوموا بملء الجزء الشخصي من الإستمارة

جدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة

| النسبة % | عينة الدراسة | مجتمع الدراسة |           |
|----------|--------------|---------------|-----------|
| 23.23%   | 59           | 253           | عون تنفيذ |
| 32.52%   | 40           | 123           | عون تحكم  |
| 37.50%   | 36           | 96            | اطار      |
| 28.60%   | 135          | 472           | المجموع   |

المصدر: اعداد الطالب بالإعتماد على الإستمارات القابلة للتحليل

### المبذب الثالث: بذب نتائج الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: البذب الوصفى لخصائص العينة سوف يتم في هذا المطلب عرض وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس، العمر، الوظيفة، الأقدمية، والمؤهل العلمي.

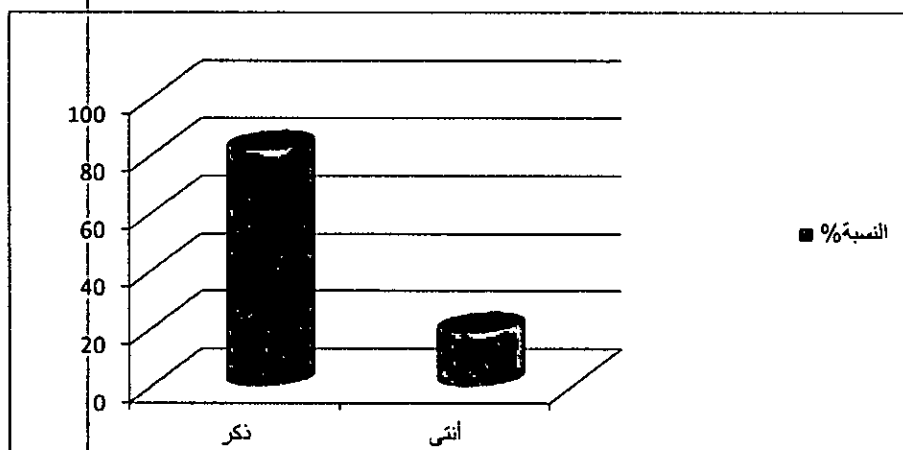
أولاً: التوزيع على أساس الجنس: فيما يلي يتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

بذب رقم (3-12): توزيع مفردات العينة على أساس الجنس

| الفئات<br>الجنس | أعوان التنفيذ |         | أعوان التحكم |         | الإطارات |         | المجموع الكلي |         |
|-----------------|---------------|---------|--------------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                 | النسبة %      | التكرار | النسبة %     | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة %      | التكرار |
| بذب             | 94.91%        | 56      | 82.5%        | 33      | 58.33%   | 21      | 81.5%         | 110     |
| أنثى            | 5.08%         | 3       | 17.5%        | 7       | 41.66%   | 15      | 18.5%         | 25      |
| المجموع         | 100%          | 59      | 100%         | 40      | 100%     | 36      | 100%          | 135     |

المصدر: اعباب الطالب (بالإستعانة بمبذجات بنظام SPSS)

الشكل رقم (3-3): توزيع مفردات العينة على أساس الجنس



المصدر: اعباب الطالب (مستخرج من نظام Excel)

يتضح من البذب (3-12) والشكل (3-3) أن ما نسبته 81.5% من البذب يمثلون بذب أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 18.5%. ونبذب هذه النسبة مرتفعة في فئتي الأعوان التنفيذ بذب: 94.9% وأعوان التحكم بذب: 82.5% وهذا رابع الى طبيعة النشاط الذي يتطلب بذب وعمل ميداني، بينما نبذب

تقارب في نسبة الإطارات بين الذكور والإناث ب: 41.66% أي أن سياسة التوظيف المتبنية تميل إلى توظيف العنصر النسوي على أساس المؤهل العلمي.

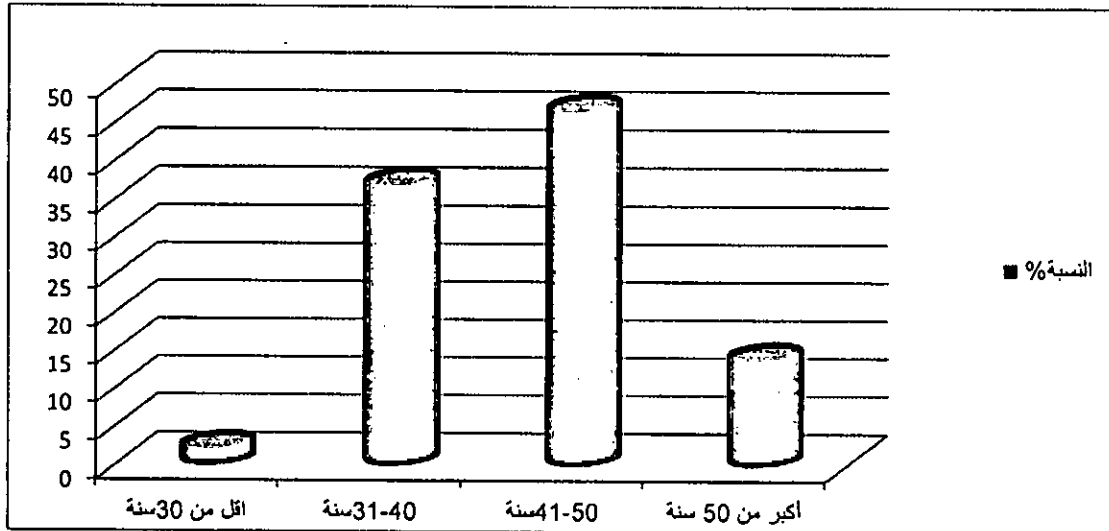
ثانياً: التوزيع حسب العمر فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (3-13): توزيع مفردات العينة على أساس العمر

| الفئات<br>الجنس   | أعوان التنفيذ |          | أعوان التحكم |          | الإطارات |          | المجموع الكلي |          |
|-------------------|---------------|----------|--------------|----------|----------|----------|---------------|----------|
|                   | التكرار       | النسبة % | التكرار      | النسبة % | التكرار  | النسبة % | التكرار       | النسبة % |
| أقل من 30 سنة     | 2             | 3.38%    | -            | 0%       | 1        | 2.77%    | 3             | 2.2%     |
| 31-40 سنة         | 24            | 40.67%   | 10           | 25%      | 16       | 44.44%   | 50            | 37%      |
| 41-50 سنة         | 30            | 50.84%   | 19           | 47.5%    | 14       | 38.88%   | 63            | 46.7%    |
| أكثر من<br>50 سنة | 3             | 5.08%    | 11           | 27.5%    | 5        | 13.88%   | 19            | 14.10%   |
| المجموع           | 59            | 100%     | 40           | 100%     | 36       | 100%     | 135           | 100%     |

المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات بنظام SPSS)

الشكل رقم (3-4): توزيع مفردات العينة على أساس العمر



المصدر: اعداد الطالب (مستخرج من نظام Excel)

يتضح من الجدول (3-13) والشكل (3-4) أن أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 46.7% من إجمالي العينة المدروسة وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة



37% ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة في حين بلغت فئة أقل من 30 سنة نسبة 2.2% من إجمالي عينة الدراسة. يمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد على فئة الشباب بشكل كبير.

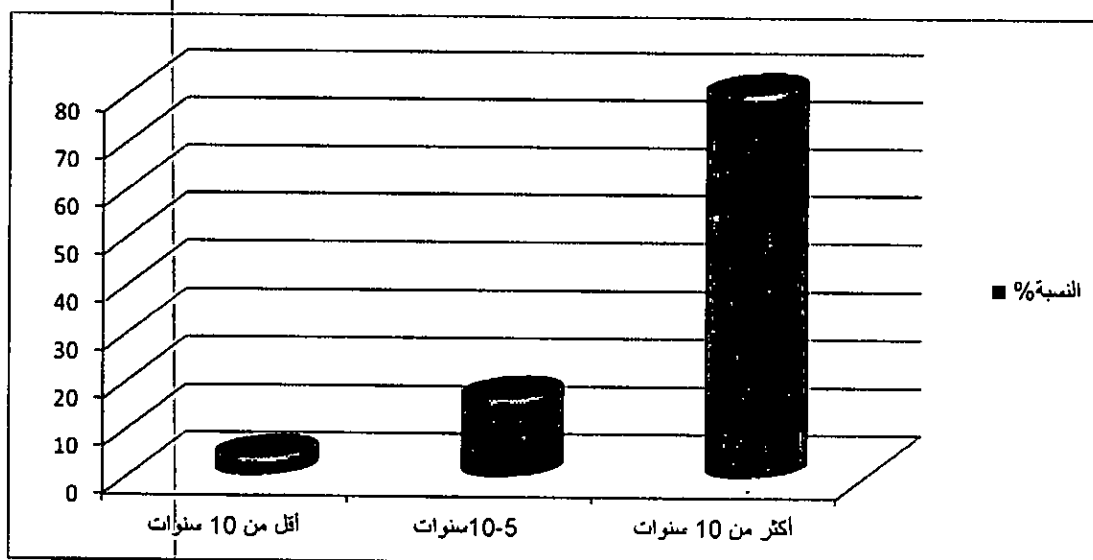
ثالثاً: التوزيع حسب الأقدمية: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

جدول رقم (3-14): توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية

| الفئات<br>الجنس  | أعوان التنفيذ |         | أعوان التحكم |         | الإطارات |         | المجموع الكلي |         |
|------------------|---------------|---------|--------------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                  | التكرار       | النسبة% | التكرار      | النسبة% | التكرار  | النسبة% | التكرار       | النسبة% |
| أقل من 5 سنوات   | 4             | 6.77%   | -            | 0%      | 1        | 2.77%   | 5             | 3.7%    |
| 5-10 سنوات       | 8             | 13.55%  | 8            | 20%     | 6        | 16.66%  | 22            | 16.3%   |
| أكثر من 10 سنوات | 47            | 79.66%  | 32           | 80%     | 29       | 80.55%  | 108           | 80.0%   |
| المجموع          | 59            | 100%    | 40           | 100%    | 36       | 100%    | 135           | 100%    |

المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات نظام SPSS)

الشكل رقم (3-5): توزيع مفردات العينة على أساس الأقدمية



المصدر: اعداد الطالب (مستخرج من نظام Excel)

يتضح من الجدول (3-14) والشكل (3-5) أن 80% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهم الفئة الغالبة وتتوزع بانتظام على بين أعوان التنفيذ، أعوان التحكم والإطارات. تليهم فئة العمال

ذوي الخبرة بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 16.3%، وفي الأخير نجد الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات من اجمالي أفراد عينة الدراسة بنسبة 3.7%.

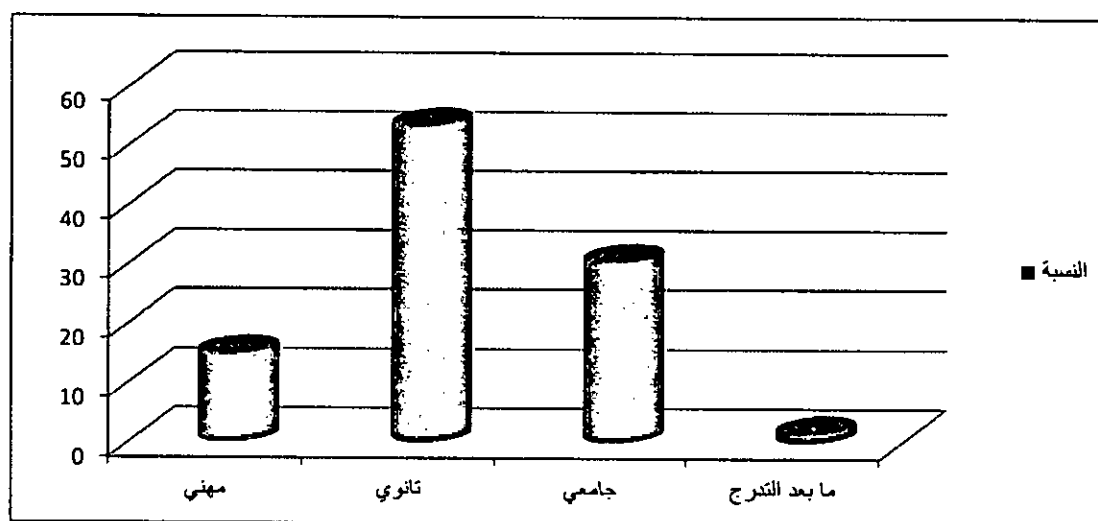
رابعاً: التوزيع حسب المؤهل العلمي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-15): توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي

| الفئات<br>الجنس | أعوان التنفيذ |         | أعوان التحكم |         | الإطارات |         | المجموع الكلي |         |
|-----------------|---------------|---------|--------------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                 | النسبة %      | التكرار | النسبة %     | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة %      | التكرار |
| مهني            | 27.11%        | 16      | 10%          | 4       | -        | -       | 14.8%         | 20      |
| ثانوي           | 71.18%        | 42      | 67.5%        | 27      | 8.33%    | 3       | 53.3%         | 72      |
| جامعي           | 1.7%          | 1       | 22.5%        | 9       | 86.11%   | 31      | 30.4%         | 41      |
| ما بعد التدرج   | -             | -       | -            | -       | 5.55%    | 2       | 1.5%          | 2       |
| المجموع         | 100%          | 59      | 100%         | 40      | 100%     | 36      | 100%          | 135     |

المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات نظام SPSS)

الشكل رقم (3-6): توزيع مفردات العينة على أساس المؤهل العلمي



المصدر: اعداد الطالب (مستخرج من نظام Excel)

يتضح من الجدول (3-15) والشكل (3-6) أن نصف أفراد عينة الدراسة من مستوى ثانوي بنسبة 53.3% تليهم فئة حملة الشهادات الجامعية ليسانس ومهندس بنسبة 30.5% ثم تأتي فئة المهنيين بما نسبته 14.8% بينما حاملي شهادة ما بعد التدرج يمثلون 1.5% فقط من أفراد العينة.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

لتحليل المحور الثاني من الإستبانة ثم الإعتماد على معيار المتوسط الحسابي لإختبار درجة الموافقة على كل عبارة في الإستبيان، كما ثم أيضاً الإعتماد على الإنحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

وبما أن اجابات الفقرات صممت على مقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن الخيارات (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، اتفق تماماً)، والأوزان التي تقابلها في البرنامج هي (لا أتفق تماماً=1، لا أتفق=2، محايد=3، أتفق=4، أتفق تماماً=5) فإنه يمكننا حساب كل من المتوسط الحسابي وطول الوحدة كما يلي:

$$\text{القيمة الوسطى للمقياس: } 3=5 \div 5+4+3+2+1$$

عدد فئات المقياس: 5-4، 4-3، 3-2، 2-1، 4 فئات

طول الوحدة =  $4 \div 5 = 0.80$  نضيف هذه القيمة الى أقل قيمة في الترتيب الخماسي لتحديد الحد الأعلى للوحدة، وبالتالي فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو التالي:

| الدرجة         | المتوسط المرجح   |
|----------------|------------------|
| لا أتفق تماماً | من 1 الى 1.79    |
| لا أتفق        | من 1.80 الى 2.59 |
| محايد          | من 2.60 الى 3.39 |
| أتفق           | من 3.40 الى 4.19 |
| أتفق تماماً    | من 4.20 الى 5    |

فيما يلي سنقوم بعرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المديرية الجهوية سكيكدة بالإضافة الى المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للإجابات.

الجدول رقم (3-16): نتائج التحليل الإحصائي أبعاد المنظمة المتعلمة (التكرارات)

| رقم     | الفقرات   |         | لا أتفق تماما |         | لا أتفق |         | محايد |         | أتفق |         | أتفق تماما |         |
|---------|---|---------|---------------|---------|---------|---------|-------|---------|------|---------|------------|---------|
|         | المعرفة   | التكرار | %             | التكرار | %       | التكرار | %     | التكرار | %    | التكرار | %          | التكرار |
| 1       | تتم في مؤسستنا اتاحة وايصال المعرفة للأفراد بشكل دائم   | 42      | 31.1          | 43      | 31.9    | 15      | 11.1  | 30      | 22.2 | 5       | 3.7        |         |
| 2       | يسهل في مؤسستنا وصول جميع الأفراد الى قواعد المعرفة التي تمتلكها  | 34      | 25.2          | 49      | 36.3    | 14      | 10.4  | 35      | 25.9 | 3       | 2.2        |         |
| 3       | تنظم مؤسستنا ندوات ومحاضرات وتتعقد مؤتمرات وورشات عمل بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات                    | 40      | 29.6          | 47      | 34.8    | 16      | 11.4  | 30      | 22.2 | 2       | 1.5        |         |
| 4       | تحدث في مؤسستنا تعديلات على طرق الأداء بناء على المعارف المكتسبة  | 23      | 17.0          | 58      | 43.0    | 26      | 19.3  | 25      | 18.5 | 3       | 2.2        |         |
| 5       | تسمى مؤسستنا الى امتلاك قاعدة معرفية تستطيع من خلالها المراجعة والتقويم في حل المشكلات الحالية والمستقبلية          | 21      | 15.6          | 59      | 43.7    | 23      | 17.0  | 29      | 21.5 | 3       | 2.2        |         |
| 6       | في مؤسستنا هناك تحويل للمعرفة الضمنية(المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد) الى معرفة صريحة(عندما يصرحون بهذه المعرفة) | 38      | 28.1          | 47      | 34.8    | 25      | 18.5  | 21      | 15.6 | 4       | 3          |         |
| القيادة |   |         |               |         |         |         |       |         |      |         |            |         |
| 7       | تشجع قيادة مؤسستنا الأفراد على التعلم المستمر من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة                                      | 28      | 20.7          | 64      | 47.4    | 14      | 10.4  | 28      | 20.7 | 1       | 0.7        |         |
| 8       | يعلم القادة الأفراد التابعين لهم ويوجهونهم لتطويرهم   | 22      | 16.3          | 46      | 34.1    | 23      | 17.0  | 40      | 29.6 | 4       | 3          |         |
| 9       | تشجع القيادة في مؤسستنا مشاركة العاملين في الدورات التعليمية والتدريبية   | 33      | 24.4          | 37      | 27.4    | 12      | 8.9   | 51      | 37.8 | 2       | 1.5        |         |
| 10      | تركز القيادة في مؤسستنا على   | 13      | 9.6           | 37      | 27.4    | 24      | 17.8  | 52      | 38.5 | 9       | 6.7        |         |

العمل الجماعي..... أفر تطبيق أبعاد المنظمة المعجزة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجموية الصناعية مخيخدة

|      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |   |  |
|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|---|--|
|      |    |      |    |      |    |      |    |      |    | تشجيع العمل الجماعي   |  |
| 6.7  | 9  | 23.7 | 32 | 19.3 | 26 | 40.0 | 54 | 10.4 | 14 | 11 تزود القيادة العاملين بالمعلومات والتوجهات العامة للمؤسسة                                      |  |
| 1.5  | 2  | 18.5 | 25 | 15.6 | 21 | 38.5 | 52 | 25.9 | 35 | 12 تحاول القيادة في مؤسستنا بناء رؤية واضحة يشارك فيها كل الأفراد العاملين                        |  |
| 5.2  | 7  | 8.9  | 12 | 11.1 | 15 | 43.0 | 58 | 31.9 | 43 | 13 تخصص القيادة مكافآت لتطوير التعلم  |  |
| 2.2  | 3  | 18.5 | 25 | 17.0 | 23 | 39.3 | 53 | 23.0 | 31 | 14 يحرص القادة على تطابق سلوكهم مع ثقافة المؤسسة  |  |
|      |    |      |    |      |    |      |    |      |    | الأفراد   |  |
| 3.7  | 5  | 19.3 | 26 | 12.6 | 17 | 37.8 | 51 | 26.7 | 36 | 15 تشجع الثقافة السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر   |  |
| 5.9  | 8  | 31.1 | 42 | 18.5 | 25 | 23.7 | 32 | 20.7 | 28 | 16 يستطيع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم البعض بسهولة للحصول على المعلومات |  |
| 3.7  | 5  | 40   | 54 | 18.5 | 25 | 26.7 | 36 | 11.1 | 15 | 17 في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم  |  |
| 7.4  | 10 | 38.5 | 52 | 12.6 | 17 | 29.6 | 40 | 11.9 | 16 | 18 في مؤسستنا ينظر الأفراد للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم                            |  |
| 4.4  | 6  | 24.4 | 33 | 27.4 | 37 | 26.7 | 36 | 17.0 | 23 | 19 في مؤسستنا يشجع الأفراد على اثاره أسئلة لماذا؟ بغض النظر على موقعهم الوظيفي                    |  |
| 9.6  | 13 | 31.1 | 42 | 12.6 | 17 | 27.4 | 37 | 19.3 | 26 | 20 في مؤسستنا يناقش الأفراد الأخطاء بشفافية بهدف التعلم منها                                      |  |
| 5.9  | 8  | 25.9 | 35 | 11.1 | 15 | 34.8 | 47 | 22.2 | 30 | 21 في مؤسستنا يخضع الأفراد الى دورات تعليمية وتدريبية بصورة مستمرة                                |  |
| 15.6 | 21 | 45.2 | 61 | 17.0 | 23 | 14.1 | 19 | 8.1  | 11 | 22 في مؤسستنا يحترم الأفراد بعضهم البعض   |  |
|      |    |      |    |      |    |      |    |      |    | التكنولوجيا   |  |
| 5.9  | 8  | 27.4 | 37 | 16.3 | 22 | 25.9 | 35 | 24.4 | 33 | 23 تدخل مؤسستنا نظم معلومات حاسوبية متطورة  |  |

الفصل الثالث..... أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تطور الميزة التنافسية في المديرية العمومية الصحائية

|     |   |      |    |      |    |      |    |      |    |    |  |
|-----|---|------|----|------|----|------|----|------|----|----|--|
| 6.7 | 9 | 20.7 | 28 | 12.6 | 17 | 26.7 | 36 | 33.3 | 45 | 24 | في مؤسستنا توجد شبكة أنترنت ومواقع الكترونية لنشر المعرفة والمعلومات بين الأفراد |
| 5.9 | 8 | 9.6  | 13 | 12.6 | 17 | 37.0 | 50 | 34.8 | 47 | 25 | في مؤسستنا أنظمة الكترونية لدعم التعلم والتدريب                                  |
| 3.7 | 5 | 19.3 | 26 | 22.2 | 30 | 31.9 | 43 | 23.0 | 31 | 26 | تستعمل تقنيات الإتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها                 |
| 3   | 4 | 29.6 | 40 | 23.7 | 32 | 21.5 | 29 | 22.2 | 30 | 27 | تستعمل تقنية الإتصالات للإتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة                          |
| 3   | 4 | 11.9 | 15 | 28.9 | 39 | 25.9 | 35 | 31.3 | 42 | 28 | في مؤسستنا أرشيف الكتروني لحفظ المعرفة والرجوع اليها عند الحاجة                  |

المصدر: اعداد الطالب (بالإستعانة بمخرجات نظام SPSS)

الجدول رقم (3-17): نتائج التحليل الإحصائي أبعاد المنظمة المتعلمة (الإنحراف المعياري+المتوسط الحسابي)

| رقم الفقرة | الفقرات   | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الدرجة |
|------------|---|---------------|-------------------|--------|
| 1          | تتم في مؤسستنا إتاحة وإيصال المعرفة للأفراد بشكل دائم   | 2.35          | 1.23              | ضعيفة  |
| 2          | يسهل في مؤسستنا وصول جميع الأفراد الى قواعد المعرفة التي تمتلكها  | 2.43          | 1.18              | ضعيفة  |
| 3          | تنظم مؤسستنا ندوات ومحاضرات وتعدّد مؤتمرات وورشات عمل بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات                    | 2.31          | 1.16              | ضعيفة  |
| 4          | تحدث في مؤسستنا تعديلات على طرق الأداء بناء على المعارف المكتسبة  | 2.45          | 1.04              | ضعيفة  |
| 5          | تسعى مؤسستنا الى امتلاك قاعدة معرفية تستطيع من خلالها المراجعة والتفكير في حل المشكلات الحالية والمستقبلية          | 2.51          | 1.06              | ضعيفة  |
| 6          | في مؤسستنا هناك تحويل للمعرفة الضمنية(المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد) الى معرفة صريحة(عندما يصرحون بهذه المعرفة) | 2.30          | 1.12              | ضعيفة  |
|            | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعده المعرفة  | 2.39          | 0.85              | ضعيفة  |
| 7          | تشجع قيادة مؤسستنا الأفراد على التعلم المستمر من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة                                      | 2.33          | 1.10              | ضعيفة  |
| 8          | يعلم القادة الأفراد التابعين لهم ويوجهونهم لتطويرهم   | 2.68          | 1.32              | ضعيفة  |
| 9          | تشجع القيادة في مؤسستنا مشاركة العاملين في الدورات التعليمية والتدريبية   | 2.64          | 1.57              | ضعيفة  |
| 10         | تركز القيادة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي   | 3.05          | 1.31              | متوسطة |

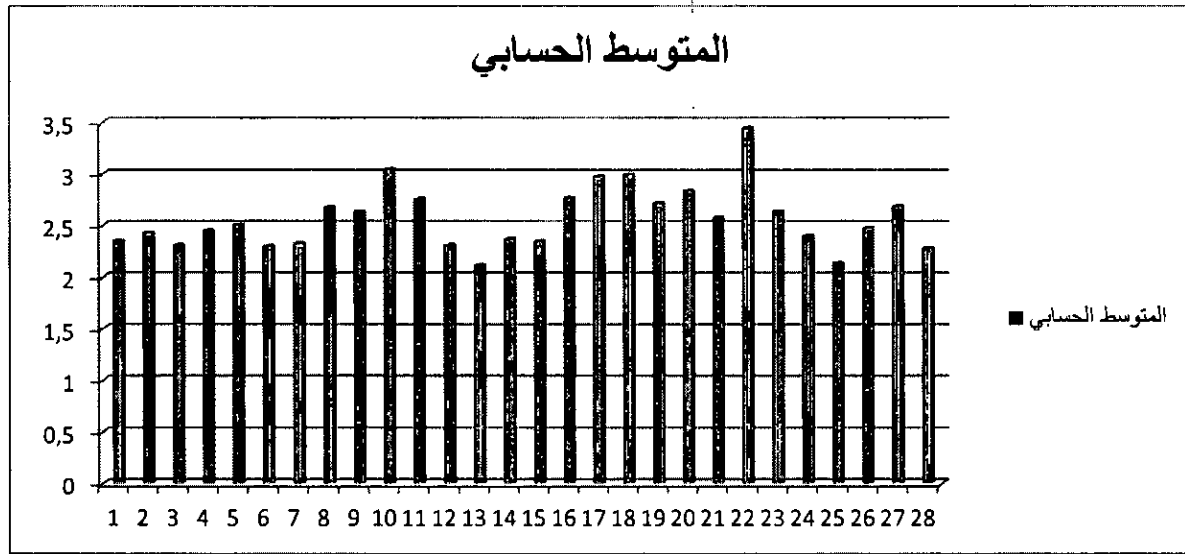
العمل التالي..... أثار تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية الجموية الساندية المحلية

|    |  |      |      |        |
|----|--|------|------|--------|
| 11 | تزداد القيادة العاملين بالمعلومات والتوجهات العامة للمؤسسة                                     | 2.76 | 1.27 | ضعيفة  |
| 12 | تحاول القيادة في مؤسستنا بناء رؤية واضحة يشارك فيها كل الأفراد العاملين                        | 2.31 | 1.20 | ضعيفة  |
| 13 | تخصص القيادة مكافآت لتطوير التعلم  | 2.12 | 1.24 | ضعيفة  |
| 14 | يحرص القادة على تطابق سلوكهم مع ثقافة المؤسسة  | 2.37 | 1.20 | ضعيفة  |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد القيادة  | 2.53 | 0.79 | ضعيفة  |
| 15 | تشجع الثقافة السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر   | 2.35 | 1.38 | ضعيفة  |
| 16 | يستطيع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم البعض بسهولة للحصول على المعلومات | 2.77 | 1.57 | ضعيفة  |
| 17 | في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم  | 2.98 | 1.26 | ضعيفة  |
| 18 | في مؤسستنا ينظر الأفراد للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم                            | 3    | 1.46 | متوسطة |
| 19 | في مؤسستنا يشجع الأفراد على اثاره أسئلة لماذا؟ بغض النظر على موقعهم الوظيفي                    | 2.72 | 1.30 | ضعيفة  |
| 20 | في مؤسستنا يناقش الأفراد الأخطاء بشفاافية بهدف التعلم منها                                     | 2.84 | 1.72 | ضعيفة  |
| 21 | في مؤسستنا يخضع الأفراد الى دورات تعليمية وتدريبية بصورة مستمرة                                | 2.58 | 1.57 | ضعيفة  |
| 22 | في مؤسستنا يحترم الأفراد بعضهم البعض   | 3.45 | 1.34 | متوسطة |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الأفراد  | 2.84 | 0.73 | ضعيفة  |
| 23 | تدخل مؤسستنا نظم معلومات حاسوبية متطورة  | 2.64 | 1.63 | ضعيفة  |
| 24 | في مؤسستنا توجد شبكة أنترنت ومواقع الكترونية لنشر المعرفة والمعلومات بين الأفراد               | 2.40 | 1.73 | ضعيفة  |
| 25 | في مؤسستنا أنظمة الكترونية لدعم التعلم والتدريب  | 2.14 | 1.38 | ضعيفة  |
| 26 | تستعمل تقنيات الإتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها                               | 2.48 | 1.32 | ضعيفة  |
| 27 | تستعمل تقنية الإتصالات للإتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة  | 2.69 | 1.43 | ضعيفة  |
| 28 | في مؤسستنا أرشيف الكتروني لحفظ المعرفة والرجوع اليها عند الحاجة                                | 2.28 | 1.23 | ضعيفة  |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا                                    | 2.44 | 0.85 | ضعيفة  |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   | 2.57 | 0.77 | ضعيفة  |

المصدر: اعداد الطالب (بالإستعانة بمخرجات نظام SPSS)



الشكل رقم (3-7): المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة



المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على برنامج Excel)

تبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (3-17) والشكل (3-7) أن الأوساط الحسابية لأغلبية أفراد عينة الدراسة نقل عن الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يدل على وجود شبه اتفاق لأفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المنظمة المتعلمة، فبالنسبة للمعرفة والتشارك المعرفي يرى المبحوثون أن هناك تشارك معرفي بدرجة ضعيفة بمتوسط (2.39) وانحراف معياري (0.85)؛ وهذا ما يفسر بعدم وجود رغبة حقيقية في تبادل المعلومات والمعارف وهذا ما يتجلى في العبارتين (1) و(2) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35) و(2.43) على التوالي وانحراف معياري (1.23) و(1.18) وكذا العبارة (3) الخاصة بتنظيم الندوات والمحاضرات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات بمتوسط (2.31) وانحراف معياري (1.16) وهذا ما يفسر النتيجة الإحصائية للعبارة (4) بمتوسط (2.45) وانحراف معياري (1.04) حيث لا تحدث تعديلات على طرق الأداء بناءً على المعارف المكتسبة بصورة جيدة وكذا العبارة (6) بمتوسط (2.3) وانحراف معياري (1.12) فالأفراد في هذه المؤسسة قليلاً ما يصرحون بالمعارف والمعلومات التي يملكونها.

كما تشير النتائج الإحصائية إلى أن درجة تطبيق أسلوب القيادة الداعمة للتعليم هي دون مستوى الفعالية بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.79) فبالرغم أن القيادة في هذه المؤسسة تحاول التركيز على العمل الجماعي بمتوسط حسابي (3.05) فهي لا تشجع الأفراد على التعلم من خلال التجارب الناجحة والفاشلة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) (2.33) ويبقى اهتمام القيادة بالتعلم دون المستوى المطلوب



وهم لا يولون اهتمام للجوانب المعنوية فهم غالباً ما يتصرفون عكس الثقافة السائدة في المؤسسة. أما في ما يخص الأفراد وممارسة الأفراد للتعلم فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.84) بانحراف معياري (0.73) حتى وان كانت تقترب من المتوسط فتبقى دون مستوى الفعالية المطلوب فالأفراد في المستويات الإدارية المختلفة يجدون صعوبة في الإتصال ببعضهم البعض للحصول على المعلومات؛ حيث بلغ متوسط الفقرة (17) (2.77) بانحراف معياري (1.57) مما يدل على عدم بساطة القواعد والإجراءات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

بالرغم من وجود اتفاق بين أغلب أفراد عينة الدراسة على وجود الإحترام بين العمال من خلال العبارة (22) بمتوسط (3.45) وانحراف معياري (1.34) وأنهم ينظرون للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم بصورة متوسطة من خلال العبارة (18) إلا أن ذلك لم يمكنهم من الإنتقال الى مستويات أعلى من التعلم حيث تبقى العبارتين (19) و(20) دون مستوى الفعالية بمتوسطين (2.72) و (2.84) بانحرافين (1.30) و (1.72) على التوالي.

بالنسبة للتكنولوجيا فقد بلغ متوسط العبارات (2.44) بانحراف معياري (0.77) ويبقى دون مستوى الفعالية فقد أجمع أغلب أفراد عينة الدراسة على غياب أو عدم تفعيل الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تسهل الإتصال والتعلم.

#### المتغير التابع: الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-18): نتائج التحليل الإحصائي أبعاد الميزة التنافسية (التكرارات)

| رقم الفقرة | لا أتفق تماماً |         | لا أتفق |         | محايد |         | أتفق |         | أتفق تماماً |         |
|------------|----------------|---------|---------|---------|-------|---------|------|---------|-------------|---------|
|            | %              | التكرار | %       | التكرار | %     | التكرار | %    | التكرار | %           | التكرار |
| 29         | 17.0           | 23      | 27.4    | 37      | 33.3  | 45      | 20.0 | 27      | 2.2         | 3       |
| 30         | 12.6           | 17      | 24.4    | 33      | 31.9  | 43      | 22.2 | 30      | 8.9         | 12      |

الفصل الثالث: ..... تأثير تطبيق أبعاد المنظمة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية العمومية السليمانية مخططة

|         |    |      |    |      |    |      |    |      |    |    |   |
|---------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|----|---|
| 4.4     | 6  | 20.0 | 27 | 31.9 | 43 | 28.1 | 38 | 15.6 | 21 | 31 | تميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة عن باقي المؤسسات   |
| 7.4     | 10 | 28.9 | 39 | 29.6 | 40 | 20.0 | 27 | 14.1 | 19 | 32 | انّ زيادة خبرة العاملين في مؤسستنا يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة وبالتالي خفض التكاليف          |
| 3       | 4  | 15.6 | 21 | 28.9 | 39 | 31.3 | 42 | 21.5 | 29 | 33 | تحرص ادارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وادماج كفاءات بشرية ذات جودة                      |
| الجودة  |    |      |    |      |    |      |    |      |    |    |   |
| 6.7     | 9  | 17.8 | 24 | 20.7 | 28 | 32.6 | 44 | 22.2 | 30 | 34 | تقدم مؤسستنا خدمات عالية الجودة تؤدي الى مواجهة المنافسين   |
| 7.4     | 10 | 28.1 | 38 | 21.5 | 29 | 25.2 | 34 | 17.8 | 24 | 35 | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تعلم العاملين واكسابهم المعارف والمهارات الجديدة                   |
| 5.2     | 7  | 18.5 | 25 | 31.1 | 42 | 22.1 | 30 | 23.0 | 31 | 36 | الخدمات التي تقدمها مؤسستنا تطابق المواصفات والمعايير الدولية                                     |
| 1.5     | 2  | 14.8 | 20 | 34.8 | 47 | 30.4 | 41 | 18.5 | 25 | 37 | تولي الإدارة أهمية قصوى لمسألة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما انعكس على انخفاض حالات اللجوء |
| 2.2     | 3  | 22.2 | 30 | 35.6 | 48 | 23   | 31 | 17   | 23 | 38 | تتبنى ادارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية                    |
| 2.2     | 3  | 22.2 | 30 | 34.1 | 46 | 20.7 | 28 | 20.7 | 28 | 39 | أدى تبني الجودة في مؤسستنا الى التفوق على المنافسين في السوق                                      |
| الإبداع |    |      |    |      |    |      |    |      |    |    |   |
| 1.5     | 2  | 20   | 27 | 26.7 | 36 | 31.9 | 43 | 20   | 27 | 40 | تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية                               |
| 3       | 4  | 20.7 | 28 | 34.1 | 46 | 28.9 | 39 | 13.3 | 18 | 41 | تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين                                 |
| 3       | 4  | 27.4 | 37 | 23.7 | 32 | 28.1 | 38 | 17.8 | 24 | 42 | تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة                     |

|                |  |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |
|----------------|--|----|------|----|------|----|------|----|------|---|-----|
| 43             | تسعى مؤسستنا الى تدعيم البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف                                      | 24 | 17.8 | 44 | 32.6 | 35 | 25.9 | 29 | 21.5 | 3 | 2.2 |
| 44             | تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين                                       | 23 | 17.0 | 53 | 39.3 | 36 | 26.7 | 21 | 15.6 | 2 | 1.5 |
| 45             | تسعى المؤسسة الى المحافظة على رأسمالها البشري من خلال تقديم الحوافز المناسبة                     | 35 | 25.9 | 50 | 37   | 23 | 17   | 22 | 16.3 | 5 | 3.7 |
| سرعة الإستجابة |  |    |      |    |      |    |      |    |      |   |     |
| 46             | تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب | 20 | 14.8 | 38 | 28.1 | 34 | 25.2 | 37 | 27.4 | 6 | 4.4 |
| 47             | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها                               | 24 | 17.8 | 38 | 28.1 | 32 | 23.1 | 37 | 27.4 | 4 | 3   |
| 48             | تحرص مؤسستنا على انجاز الخدمات بأقل وقت ممكن   | 26 | 19.3 | 49 | 36.3 | 25 | 18.5 | 32 | 23.7 | 3 | 2.2 |
| 49             | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين                                 | 22 | 16.3 | 44 | 32.6 | 39 | 28.9 | 25 | 18.5 | 5 | 3.7 |

المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بنظام SPSS)

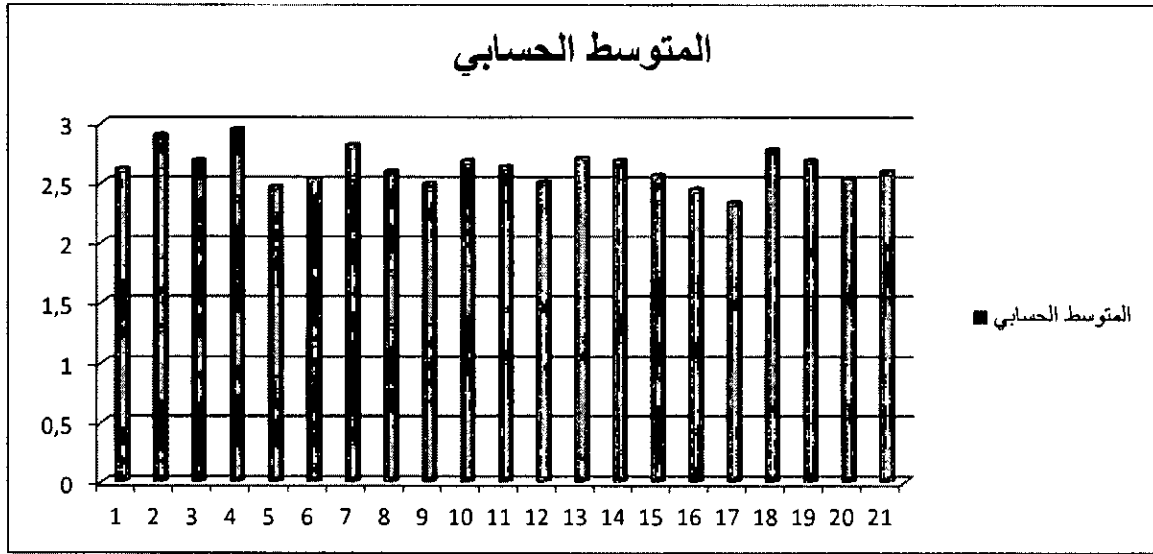
الجدول رقم (3-19): نتائج التحليل الإحصائي أبعاد الميزة التنافسية (الإنحراف المعياري+المتوسط الحسابي)

| رقم الفقرة | الفقرات   | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الدرجة |
|------------|---|---------------|-------------------|--------|
| 29         | أن توفر العاملين الكفؤين في مؤسستنا يسمح بتقديم خدماتها بكلفة منخفضة                                | 2.62          | 1.11              | ضعيفة  |
| 30         | في مؤسستنا يؤدي تعاون أعضاء الفرق أو جماعات العمل من خلال المشاركة في انجاز المهام الى خفض التكاليف | 2.90          | 1.32              | ضعيفة  |
| 31         | تتميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة عن باقي المؤسسات  | 2.69          | 1.19              | ضعيفة  |
| 32         | أن زيادة خبرة العاملين في مؤسستنا يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة وبالتالي خفض التكاليف             | 2.95          | 1.35              | ضعيفة  |
| 33         | تحرص ادارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وادماج كفاءات بشرية ذات جودة                        | 2.47          | 1.17              | ضعيفة  |
|            | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الكفاءة   | 2.73          | 0.66              | ضعيفة  |
| 34         | تقدم مؤسستنا خدمات عالية الجودة تؤدي الى مواجهة المنافسين   | 2.54          | 1.45              | ضعيفة  |

|    |  |      |      |       |
|----|--|------|------|-------|
| 35 | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تعلم العاملين واكتسابهم المعارف والمهارات الجديدة                     | 2.82 | 1.52 | ضعيفة |
| 36 | الخدمات التي تقدمها مؤسستنا تطابق المواصفات والمعايير الدولية  | 2.60 | 1.38 | ضعيفة |
| 37 | تولي الإدارة أهمية قصوى لمساءلة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما انعكس على انخفاض حالات اللاجودة | 2.50 | 1.01 | ضعيفة |
| 38 | تتبنى ادارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية                       | 2.69 | 1.13 | ضعيفة |
| 39 | أدى تبني الجودة في مؤسستنا الى التفوق على المنافسين في السوق   | 2.64 | 1.23 | ضعيفة |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد الجودة  | 2.63 | 0.89 | ضعيفة |
| 40 | تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية                                  | 2.51 | 1.14 | ضعيفة |
| 41 | تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين                                    | 2.71 | 1.07 | ضعيفة |
| 42 | تجري المؤسسة تغيرات في تصميم وتقديم خدماتها تماثيا مع نوعية التقنيات الحديثة                         | 2.69 | 1.30 | ضعيفة |
| 43 | تسعى مؤسستنا الى تدعيم البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف  | 2.57 | 1.17 | ضعيفة |
| 44 | تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين   | 2.45 | 0.99 | ضعيفة |
| 45 | تسعى المؤسسة الى المحافظة على رأسمالها البشري من خلال تقديم الحوافز المناسبة                         | 2.34 | 1.30 | ضعيفة |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد الإبداع   | 2.54 | 0.78 | ضعيفة |
| 46 | تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب     | 2.78 | 1.28 | ضعيفة |
| 47 | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها                                   | 2.69 | 1.30 | ضعيفة |
| 48 | تحرص مؤسستنا على انجاز الخدمات بأقل وقت ممكن   | 2.53 | 1.25 | ضعيفة |
| 49 | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين                                     | 2.60 | 1.16 | ضعيفة |
|    | متوسط استجابات استجابات أفراد عينة الدراسة لبعيد سرعة الإستجابة                                      | 2.65 | 0.87 | ضعيفة |
|    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   | 2.63 | 0.77 | ضعيفة |

المصدر: اعداد الطالب (بالإستعانة بمخرجات نظام SPSS)

الشكل رقم (3-8): المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية



المصدر: اعداد الطالب (بالإستعانة ببرنامج Excel)

تبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (3-19) والشكل (3-8) أنّ الأوساط الحسابية لأغلب الفقرات هي دون مستوى الفعالية (3) وهذا يدل على وجود اتفاق بين أغلب أفراد عينة الدراسة فبالنسبة لبعد الكفاءة فقد بلغ متوسط العبارات (2.73) بانحراف معياري (0.66) فبالرغم من توفر المؤسسة على العاملين الكفؤين إلا أنّ ذلك لا يساهم في خفض التكاليف بصورة جيدة؛ حيث بلغ متوسط العبارة (29) (2.62) بانحراف معياري (1.11). وهذا ما يفسر المستوى الضعيف للعبارة (33) بمتوسط (2.47) وانحراف (1.17) فإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة لا تركز على توظيف واستقطاب الكفاءات البشرية النوعية. أما فيما يخص العبارتين (30) و (32) فهي بمتوسطات تقترب من مستوى الفعالية (2.90) و (2.95) بانحراف معياري (1.32) و(1.35) على التوالي فتشير الى أنّ المؤسسة تسعى الى تشجيع العمل الجماعي وتعاون أعضاء الفريق من أجل خفض التكاليف، كما أنّ زيادة خبرة العاملين تؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة وخفض التكاليف بصورة متوسطة حيث أنّ هناك تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة لأن مستوى الإنحراف مرتفع نوعا ما.

فيما يخص متغير الجودة العالية فقد بلغ متوسط العبارات (2.63) بانحراف معياري (0.89) فمستوى التعلم في المؤسسة لا يؤدي الى التحسين الجيد للخدمة وذلك من خلال العبارة (35) بمتوسط (2.82) وانحراف معياري (1.52) وكذا العبارات (34)،(36)،(37) بمتوسطات حسابية (2.54)،(2.60)،(2.50)

وانحراف معياري (1.45)،(1.38)،(1.01) على التوالي.

بالنسبة لمتغير الإبداع فقد بلغ متوسط العبارات (2.54) بانحراف معياري (0.78) حيث يبقى دون مستوى الفعالية المطلوب فمستويات الإبداع التي تقوم بها المؤسسة لتحسين خدماتها، وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة وتغيير تصاميم الخدمة من خلال العبارات (40) ، (41) ، (42) بمتوسطات (2.51)، (2.79)، (2.69) وانحراف معياري (1.07)،(1.30)،(1.17) على التوالي غير كافية وكذا دعم المؤسسة للبحث والتطوير من خلال العبارة (43) بمتوسط (2.57) وانحراف معياري (1.27).

أما فيما يخص متغير سرعة الإستجابة بلغ متوسط العبارات (2.65) بانحراف معياري 0.87 يبقى هو الآخر دون مستوى الفعالية فأغلب اجابات أفراد عينة الدراسة تجمع على أن استجابة المؤسسة تبقى غير جيدة.

#### المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية:

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة يجب أولاً تكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية وتقدير معاملات النموذج الرياضي ثم نقوم بتقييمه واختبار فرضيات الدراسة.

**1-تكوين نموذج الدراسة:** من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة باستعمال نظام SPSS، وكما رأينا في الدراسات السابقة فإن هناك العديد من متغيرات التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يؤكد مسبقاً أن نموذج الانحدار البسيط لا يمكن استخدامه في مثل هذه الحالات التي تستلزم التحليل من خلال أثر مختلف العوامل المؤثرة فيها، وعليه فنموذج الدراسة يمكن التعامل معه باستخدام طريقة الانحدار المتعدد التي تعتمد على عدة متغيرات مستقلة لتفسير ظاهرة معينة تكون تابعة لتلك المتغيرات، حيث يمكن صياغة نموذج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y_1 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon \quad \text{نموذج الكفاءة}$$

$$Y_2 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon \quad \text{نموذج الجودة}$$

$$Y_3 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon \quad \text{نموذج الإبداع}$$

$$Y_4 = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon \quad \text{نموذج سرعة الإستجابة}$$

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \varepsilon \quad \text{نموذج الميزة التنافسية}$$

حيث أن:

|                         |                            |                           |
|-------------------------|----------------------------|---------------------------|
| $X_1$ : بعد المعرفة     | $Y_1$ : بعد الكفاءة        | $Y$ : الميزة التنافسية    |
| $X_2$ : بعد القيادة     | $Y_2$ : بعد الجودة         | $a_{i/i}$ : معالم النموذج |
| $X_3$ : بعد الأفراد     | $Y_3$ : بعد الإبداع        |                           |
| $X_4$ : بعد التكنولوجيا | $Y_4$ : بعد سرعة الإستجابة |                           |

$E$ : متغير عشوائي يشمل على: - أخطاء في القياس

- عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج

- الفرق بين الشكل الحقيقي للدالة والشكل المعتمد

وتشترط نماذج الإنحدار المتعدد أن يبني النموذج على أساس فرضيات محددة (شروط Gausse Markove)

وهي:<sup>1</sup>

الفرضية الأولى: المتغير التابع هو دالة خطية في المتغيرات المستقلة.

الفرضية الثانية: يخضع الخطأ للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن يأخذ قيم موجبة أو سالبة أو معدودة لكن توقعه

$$E(U_i) = 0, i=1, \dots, n$$

الفرضية الثالثة: ثبات تباين الخطأ العشوائي، أي تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة وموجبة بالنسبة لكل

$$\text{Var}(U_i) = E(U_i^2) = \sigma^2$$

الفرضية الرابعة: انتظام قيم المتغيرات المستقلة وعدم تغيرها من عينة لأخرى، ومهما كانت النسبة

$$1/n \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})$$

دائماً تكون غير مساوية للصفر، ودائماً تكون رقم منته وذلك يبين أن:

$$\text{Cov}(U_i, U_j) = E(U_i, U_j) = 0 \quad i \neq j \quad i, j = 1, \dots, n$$

الفرضية الخامسة: يخضع عنصر الخطأ العشوائي  $U_i$  للتوزيع الطبيعي، وقيمته مستقلة عن بعضها البعض.

الفرضية السادسة: المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج هي متغيرات مستقلة خطياً عن بعضها

البعض.

<sup>1</sup> شرابي عبد العزيز، طرق احصائية للتوقع الاقتصادي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 128.

2- نتائج تقدير وتحليل نماذج الدراسة: نقوم فيما يلي بعرض نتائج تقدير وتحليل كل نموذج من نماذج الميزة التنافسية والمتمثلة في نموذج الكفاءة، نموذج الجودة، نموذج الإبداع، ونموذج سرعة الإستجابة:

أ- نتائج تقدير وتحليل نموذج الكفاءة: بعد أن قمنا بتحديد شكل النموذج والمتغيرات المستقلة التي يمكن أن تؤثر في الكفاءة، نحاول في هذه المرحلة تقدير النموذج الخاص بالكفاءة، وكذا الإرتباطات التي تمكننا من معرفة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في الكفاءة في المؤسسة والتي تحصلنا عليها من خلال المعالجة الإحصائية:

الجدول رقم (3-20): نتائج الإنحدار المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة

| المتغيرات     | الكفاءة |                |                  |                              |                |
|---------------|---------|----------------|------------------|------------------------------|----------------|
|               | معامل a | معامل الإنحدار | معامل الإرتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | مستوى المعنوية |
| المعرفة       | -       | 0.02           | 0.44             | 0.19                         | *0.00          |
| القيادة       | -       | 0.06           | 0.51             | 0.26                         | *0.00          |
| الأفراد       | -       | 0.32           | 0.57             | 0.32                         | *0.00          |
| التكنولوجيا   | -       | 0.25           | 0.55             | 0.30                         | *0.00          |
| النموذج الكلي | 1.02    | -              | 0.62             | 0.39                         | *0.00          |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: أعداد الطالب (بالإعتماد على مخرجات نظام spss)

معامل الإنحدار: بالرجوع الى نتائج الجدول (3-20) فإن التغيير الذي يحدث في أبعاد المنظمة المتعلمة وهي: المعرفة، القيادة، الأفراد، التكنولوجيا تؤدي الى التغيير في المتغير التابع وهو الكفاءة بنسب مختلفة حيث تبلغ أعلى نسبة في بعد الأفراد 32% تليها بعد التكنولوجيا بـ 25% ثم بعدي المعرفة والقيادة بنسب ضعيفة 2% و 6% على التوالي.

معامل الإرتباط: يهدف معامل الإرتباط الى دراسة العلاقة بين متغيرين من حيث القوة والإتجاه ومن خلال نتائج الجدول يتضح وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة حيث بلغت أعلى قيمة معامل الإرتباط  $R=0.57$  لبعدي الأفراد تليها بعد التكنولوجيا مما يدل على وجود علاقة ايجابية متوسطة وهذا راجع للدور الذي يلعبه الأفراد والموارد البشرية في التأثير على جودة الخدمة في المؤسسة والمساهمة الفعالة لتكنولوجيا الإتصالات في تسهيل التعلم ونقل المعرفة.

معامل التحديد: يعرف بالنسبة بين الإختلافات المفسرة والإختلاف الكلي وهو بذلك يقيس ويشرح نسبة التغيير الذي يحدث في المتغير التابع الذي يفسره نموذج الإنحدار، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد



كلما كانت العلاقة بين المتغير التابع والمستقل متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح.<sup>1</sup> وبالرجوع الى نتائج الجدول نجد أن قيم معامل التحديد للنموذج الكلي تفسر ما نسبته 39% من التغير في الكفاءة في المؤسسة يرجع الى أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة. وأن أعلى تأثير كان لبعد الأفراد بنسبة 32%.

من خلال النتائج يمكننا صياغة نموذج الكفاءة كما يلي:

$$Y_1 = 1.02 + 0.02X_1 + 0.06x_2 + 0.32x_3 + 0.25x_4$$

والجدول (3-20) يبين مستوى معنوية معالم النموذج وكذا كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد فهي كلها أقل من 0.01% ويستدل من هذا أن النموذج معنوي ويعبر عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة.

ب- نتائج تقدير وتحليل نموذج الجودة: من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات توصلنا الى تقدير قيم المعاملات الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة كما هو موضح في الجدول (3-21):

الجدول رقم (3-21): نتائج الإنحدار المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة

| الجودة         |                              |                  |                |           | المتغيرات     |
|----------------|------------------------------|------------------|----------------|-----------|---------------|
| مستوى المعنوية | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | معامل الإنحدار | المعامل a |               |
| *0.00          | 0.24                         | 0.49             | 0.09           | -         | المعرفة       |
| *0.00          | 0.32                         | 0.57             | 0.12           | -         | القيادة       |
| *0.00          | 0.40                         | 0.64             | 0.50           | -         | الأفراد       |
| *0.00          | 0.24                         | 0.49             | 0.06           | -         | التكنولوجيا   |
| *0.00          | 0.43                         | 0.66             | -              | 0.49      | النموذج الكلي |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS)

معامل الإنحدار: يتبين لنا من الجدول (3-21) أن التغير الذي يحدث في أبعاد المنظمة المتعلمة يؤدي الى التغير في الجودة؛ حيث تبلغ أعلى نسبة في بعد الأفراد بـ: 50% بينما تكون بمستوى ضعيف في باقي الأبعاد وهذا يدل على أن الأفراد في المؤسسة هم مصدر التغيير وأن العناصر الأخرى في المؤسسة تتوقف على الأفراد.

<sup>1</sup> محمد علي، الإقتصاد القياسي، دروس ومسائل محلولة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 49.

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول يتضح وجود علاقة ايجابية متوسطة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي  $R=0.66$  تبلغ أعلى نسبة عند الأفراد ثم تليها القيادة وهذا يدل على أهمية وقوة المورد البشري والقيادة الداعمة للتعليم في التأثير على جودة الخدمة في المؤسسة.

معامل التحديد: من الجدول يتبين أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر 43% من التغيير في الجودة في المؤسسة حيث تبلغ أعلى نسبة عند بعد الأفراد بـ40%.

و من خلال هذه النتائج يمكننا صياغة نموذج الانحدار المتعدد للجودة كما يلي:

$$Y_2 = 0.49 + 0.09x_1 + 0.12x_2 + 0.50x_3 + 0.06x_4$$

والجدول (3-21) يبين مستوى معنوية معامل الارتباط ومعامل التحديد فهي أقل من 0.01% ويستدل من هذا أن النموذج معنوي ويعبر عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

ج- نتائج تقدير وتحليل نموذج الإبداع: كانت أهم نتائج التحليل الإحصائي لنموذج أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع متضمنة في الجدول (3-22):

الجدول رقم (3-22): نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع

| الإبداع        |                     |                  |                |           | المتغيرات     |
|----------------|---------------------|------------------|----------------|-----------|---------------|
| مستوى المعنوية | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | معامل الانحدار | المعامل a |               |
| *0.00          | 0.32                | 0.57             | 0.17           | -         | المعرفة       |
| *0.00          | 0.38                | 0.62             | 0.12           | -         | القيادة       |
| *0.00          | 0.40                | 0.64             | 0.35           | -         | الأفراد       |
| *0.00          | 0.33                | 0.58             | 0.16           | -         | التكنولوجيا   |
| *0.00          | 0.49                | 0.70             | -              | 0.40      | النموذج الكلي |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

معامل الانحدار: من خلال الجدول (3-22) يتبين أن التغيير الذي يحدث في أبعاد المنظمة المتعلمة يؤدي الى التغيير في الإبداع ويكون أعلى تغير في بعد الأفراد بنسبة 35% مما يعكس أهمية بعد الأفراد في التأثير على الإبداع فالأفراد هم مصدر الإبداع في المؤسسة.

معامل الارتباط: بلغ معامل الارتباط الكلي  $R=0.70$  مما يدل على وجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع في المؤسسة حيث تبلغ أعلى نسبة عند بعد الأفراد بـ64%.

معامل التحديد: يتبين من الجدول أن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر 49% من التغير الذي يحصل في الإبداع. ومن خلال نتائج الجدول يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار المتعدد للإبداع كما يلي:

$$Y_3 = 0.40 + 0.17x_1 + 0.12x_2 + 0.35x_3 + 0.16x_4$$

والجدول (22-3) يبين مستوى معنوية معامل الارتباط ومعامل التحديد فهي كلها أقل من 0.01% ويستدل من هذا على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

د- نتائج تقدير وتحليل نموذج سرعة الاستجابة: من خلال المعالجة الإحصائية توصلنا الى تقدير قيم المعاملات الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الاستجابة كما هو موضح في الجدول (23-3):

الجدول رقم ( 3-23): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الاستجابة

| المتغيرات     | سرعة الاستجابة |                |                  |                              |
|---------------|----------------|----------------|------------------|------------------------------|
|               | المعامل a      | معامل الانحدار | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
| المعرفة       | -              | 0.41           | 0.58             | 0.33                         |
| القيادة       | -              | 0.13-          | 0.52             | 0.27                         |
| الأفراد       | -              | 0.46           | 0.60             | 0.36                         |
| التكنولوجيا   | -              | 0.06           | 0.50             | 0.25                         |
| النموذج الكلي | 0.51           | -              | 0.66             | 0.44                         |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

معامل الانحدار: يتبين من الجدول (23-3) أن التغير الذي يحدث في أبعاد المنظمة المتعلمة يؤدي الى تغير في سرعة الاستجابة وتكون أعلى نسبة مع بعد الأفراد والمعرفة مما يعكس أهمية البعدين في تلبية الخدمة بالسرعة الكافية.

معامل الارتباط: يدل معامل الارتباط الكلي  $R=0.66$  على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الاستجابة وهي متقاربة على مستوى كل الأبعاد، مما يؤكد على أن المنظمة المتعلمة كل متكامل من الأبعاد كل بعد يؤدي وظيفته في ظل نموذج كلي.

معامل التحديد: من الجدول فإن أبعاد المنظمة المتعلمة تفسر 44% من التغير في سرعة الاستجابة.

ويمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار المتعدد لسرعة الاستجابة كما يلي:

$$Y_4 = 0.51 + 0.41x_1 - 0.13x_2 + 0.46x_3 + 0.06x_4$$

من نتائج الجدول (3-23) فإن مستوى معنوية معامل الارتباط ومعامل التحديد فهي أقل من 0.01% ويستدل من هذا على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة.

هـ- نتائج تقدير وتحليل نموذج الميزة التنافسية: كانت النتائج الإحصائية لتقدير النموذج العام للميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (3-24): نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية

| الميزة التنافسية |                     |                  |                |           | المتغيرات     |
|------------------|---------------------|------------------|----------------|-----------|---------------|
| مستوى المعنوية   | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R | معامل الانحدار | المعامل a |               |
| *0.00            | 0.36                | 0.60             | 0.15           | -         | المعرفة       |
| *0.00            | 0.42                | 0.65             | 0.06           | -         | القيادة       |
| *0.00            | 0.50                | 0.71             | 0.41           | -         | الأفراد       |
| *0.00            | 0.37                | 0.61             | 0.13           | -         | التكنولوجيا   |
| *0.00            | 0.57                | 0.76             | -              | 0.60      | النموذج الكلي |

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالإستعانة بمخرجات بنظام spss)

معامل الانحدار: من الجدول (3-24) يتبين أن التغيير الذي يحدث في أبعاد المنظمة المتعلمة يؤدي الى التغيير في الميزة التنافسية حيث تكون أعلى نسبة للتأثير مع بعد الأفراد مما يعكس أهمية هذا البعد في بناء المنظمة المتعلمة والتأثير على الميزة التنافسية كما نلاحظ انخفاض في النسب الأخرى وهذا يتبث استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض.

معامل الارتباط: بلغ معامل ارتباط نموذج الميزة التنافسية  $R=0.76$  وهو يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية حيث تكون قوية مع بعد الأفراد ومتوسطة مع باقي الأبعاد.

معامل التحديد: يتبين من الجدول (3-24) أن 57% من التغيير في المتغير التابع الميزة التنافسية تفسر بالتغيير في أبعاد المنظمة المتعلمة مما يعكس التأثير الكبير لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في الميزة التنافسية.

من خلال هذه النتائج يمكننا صياغة نموذج الميزة التنافسية كما يلي:

$$Y=0.60 + 0.15x_1 + 0.06x_2 + 0.41x_3 + 0.13x_4$$

من نتائج الجدول (3-24) فإن مستوى معنوية معامل الارتباط 0.00 وهي تدل على وجود علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

3-تقييم نموذج الدراسة: من أجل دراسة جودة ومعنوية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية تجري اختبار المعنوية الإحصائية للتأكد من أن نموذج الدراسة يعبر عن دالة إحصائية بين المتغيرين من خلال مقياس معامل الارتباط و معامل التحديد على أساس الفرضيات الموضوعية:

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

وتتفرع الى الفرضيات التالية:

1.الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة.

2.الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

3.الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع.

4.الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة.

أ.اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة.

يمكن توضيح نتائج التحليل الإنحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة المتعلمة والمتغير التابع الكفاءة بالإستناد الى نظام spss في الجدول (3-25):

الجدول رقم (3-25): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة

| الكفاءة        |                              |                  | المتغيرات              |
|----------------|------------------------------|------------------|------------------------|
| مستوى المعنوية | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |                        |
| *0.00          | 0.39                         | 0.62             | أبعاد المنظمة المتعلمة |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات بنظام spss)

كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح.<sup>1</sup> من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> نلاحظ أن 39% من التغيرات في الكفاءة في المؤسسة تفسرها العلاقة الخطية المتمثلة في نموذج الانحدار المتعدد، فالمتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج تفسر 39% ومنه نقول أن جودة النموذج مقبولة.

اختبار معنوية نموذج الكفاءة: بالنسبة لإختبار معنوية النموذج ككل فيتم اختبارها من خلال تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA الذي هو عملية يقصد بها تقسيم مجموع مربعات الانحرافات عن المتوسط الحسابي إلي مكوناته، إرجاع كل من هذه المكونات إلي مسبباتها، وطريقة تحليل التباين تفيد في مقارنة عدد من المعاملات يزيد عن اثنين كما تمتاز طريقة تحليل التباين بأنه يمكن فيها استعمال كل البيانات المأخوذة من التجربة في حساب قيمة واحدة للانحراف القياسي يمكن بها مقارنة المجموعات أو المعاملات التجريبية، كما يهدف الى اختبار الفرضية العدمية من خلال احصاءة فيشر F حيث أنه:

$$\begin{cases} H_0 : a_0 = a_1 = a_2 = a_3 = a_4 = 0 \\ H_1 : a_0 \neq a_1 \neq a_2 \neq a_3 \neq a_4 \neq 0 \end{cases}$$

وفيما يلي جدول تحليل التباين:

جدول رقم (3-26): تحليل التباين الأحادي لنموذج الكفاءة

| المعنوية | F الجدولية | F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |          |
|----------|------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------|
| *0.000   | 2.43       | 20.9       | 8.77           | 4           | 35.09          | الانحدار |
|          |            |            | 0.41           | 130         | 54.52          | البواقي  |
|          |            |            |                | 134         | 89.61          | المجموع  |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

<sup>1</sup> محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

من خلال الجدول (3-26) نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة  $F=20.9$  المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جدول التوزيع لفيشر عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وعلى هذا الأساس نستنتج أن الانحدار معنوي وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة.

ب. اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير التابع الكفاءة بالإستناد الى نظام spss في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-27): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة

| المتغيرات              | الجودة           |                     |
|------------------------|------------------|---------------------|
|                        | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ |
| أبعاد المنظمة المتعلمة | 0.66             | 0.43                |
|                        |                  | مستوى المعنوية      |
|                        |                  | *0.00               |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال معامل التحديد  $R^2$  نلاحظ أن 43% من التغيرات في الجودة في المؤسسة تفسرها العلاقة الخطية المتمثلة في نموذج الانحدار المتعدد، فالمتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج لا تفسر سوى 43% ومنه نقول أن جودة النموذج متوسطة.

\* اختبار معنوية نموذج الجودة: فيما يلي جدول تحليل التباين الأحادي لنموذج الجودة:

جدول رقم (3-28): تحليل التباين الأحادي لنموذج الجودة

| المعنوية | F الجدولية | F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |          |
|----------|------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------|
| *0.000   | 2.43       | 25.39      | 13.094         | 4           | 52.37          | الإنحدار |
|          |            |            | 0.51           | 130         | 67.02          | البواقي  |
|          |            |            |                | 134         |                | المجموع  |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

يتبين من الجدول (3-28) أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة  $F=25.39$  المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جدول التوزيع لفيشر عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وعليه فإن الإنحدار معنوي وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الإنحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

\* اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع.

كانت نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير

التابع الإبداع بالإستناد الى نظام spss في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع

| الإبداع        |                     |                  | المتغيرات              |
|----------------|---------------------|------------------|------------------------|
| مستوى المعنوية | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R |                        |
| *0.00          | 0.49                | 0.70             | أبعاد المنظمة المتعلمة |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)



من خلال معامل التحديد  $R^2$  نلاحظ أن 49% من التغيرات في الإبداع في المؤسسة تفسرها العلاقة الخطية المتمثلة في نموذج الانحدار المتعدد، فالتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج تفسر 49% ومنه نقول أن جودة النموذج مقبولة.

اختبار معنوية نموذج الإبداع: فيما يلي جدول تحليل التباين الأحادي لنموذج الإبداع:

جدول رقم (3-30): تحليل التباين الأحادي لنموذج الإبداع

| المعنوية | F الجدولية | F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات |          |
|----------|------------|------------|----------------|-------------|----------------|----------|
| *0.000   | 2.43       | 31.99      | 13.10          | 4           | 52.42          | الانحدار |
|          |            |            | 0.41           | 130         | 53.24          | البواقي  |
|          |            |            |                | 134         |                | المجموع  |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

يتبين من الجدول (3-30) أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة  $F=31.99$  المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جدول التوزيع لفشير عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وعليه فإن الانحدار معنوي وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع.

\* اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة.

كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير

التابع سرعة الإستجابة بالإستناد الى نظام spss في الجدول (3-31):

الجدول رقم (3-31): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة

| الإبداع            |                              |                  | المتغيرات              |
|--------------------|------------------------------|------------------|------------------------|
| مستوى المعنوية Sig | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |                        |
| 0.00*              | 0.44                         | 0.66             | أبعاد المنظمة المتعلمة |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> نلاحظ أن 44% من التغيرات في سرعة الإستجابة في المؤسسة تفسرها العلاقة الخطية المتمثلة في نموذج الإنحدار المتعدد، فالمتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج تفسر 44% ومنه نقول أن جودة النموذج مقبولة.

اختبار معنوية نموذج سرعة الإستجابة: فيما يلي جدول تحليل التباين الأحادي لنموذج سرعة الإستجابة:

جدول رقم (3-32): تحليل التباين الأحادي لنموذج سرعة الإستجابة

|          | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | F الجدولية | المعنوية |
|----------|----------------|-------------|----------------|------------|------------|----------|
| الإنحدار | 52.37          | 4           | 13.09          | 26.24      | 2.43       | *0.000   |
| البواقي  | 64.85          | 130         | 0.49           |            |            |          |
| المجموع  |                | 134         |                |            |            |          |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

يتبين من الجدول (3-32) أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة F=26.24 المحسوبة هي أكبر من قيمة F=2.43 المستخرجة من جدول التوزيع لفشير عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وعليه فإن الإنحدار معنوي وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الإنحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة

الإستجابة.

اختبار الفرضية العامة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

فيما يلي نحاول معرفة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير التابع الميزة التنافسية بالإستناد الى نظام spss في الجدول (3-3):

الجدول رقم (3-3): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية

| الميزة التنافسية |                |                              | المتغيرات              |
|------------------|----------------|------------------------------|------------------------|
| Durbin watson    | مستوى المعنوية | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                        |
| 1.96             | *0.000         | 0.57                         | أبعاد المنظمة المتعلمة |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال معامل التحديد R<sup>2</sup> نلاحظ أن 57% من التغيرات في الميزة التنافسية في المؤسسة تفسرها العلاقة الخطية المتمثلة في نموذج الانحدار المتعدد، فالمتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج تفسر 57% والباقي تعود لعوامل غير متضمنة في النموذج سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتصف معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم تكن هناك أهمية لذلك المتغير وذلك بسبب زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار مع ثبات مجموع المربعات الكلية، لهذا يعتمد الباحثين معامل التحديد المعدل الذي يأخذ بعين الاعتبار التقصان الحاصل في درجات الحرية وقيمه تكون أقل من معامل التحديد فإذا ارتفعت قيمة معامل التحديد المعدل عند إضافة متغير آخر للنموذج فهو دليل على التأثير ايجابي لذلك المتغير.

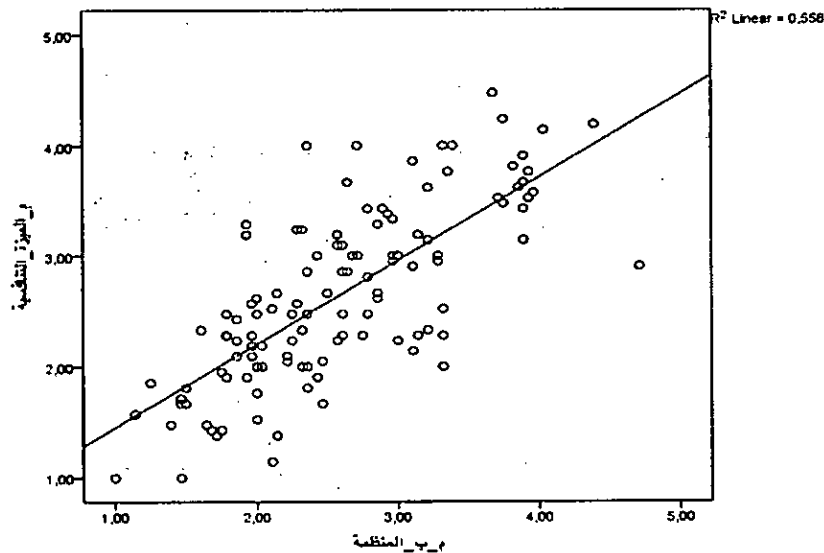
الجدول رقم (3-34): تدرج العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية

| المطل | R <sup>2</sup> | R | النموذج                             |
|-------|----------------|---|-------------------------------------|
| 0.36  | 0.60           |   | $Y=a_0+a_1x_1$                      |
| 0.44  | 0.67           |   | $Y=a_0+a_1x_1+a_2x_2$               |
| 0.55  | 0.75           |   | $Y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+a_3x_3$        |
| 0.56  | 0.76           |   | $Y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+a_3x_3+a_4x_4$ |

المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال الجدول (3-34) نلاحظ أن إضافة بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة له أثر ايجابي في التأثير على الميزة التنافسية في المنظمة مما يدل على أن المنظمة المتعلمة مفهوم كلي تتكامل فيه الأبعاد من معرفة وقيادة وموارد بشرية وتكنولوجيا الإتصال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والشكل التالي يوضح العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة والميزة التنافسية.

الشكل رقم (3-9): العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية



المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

اختبار معنوية نموذج الميزة التنافسية: فيما يلي جدول تحليل التباين لنموذج الميزة التنافسية:

جدول رقم (3-35): تحليل التباين الأحادي لنموذج الميزة التنافسية

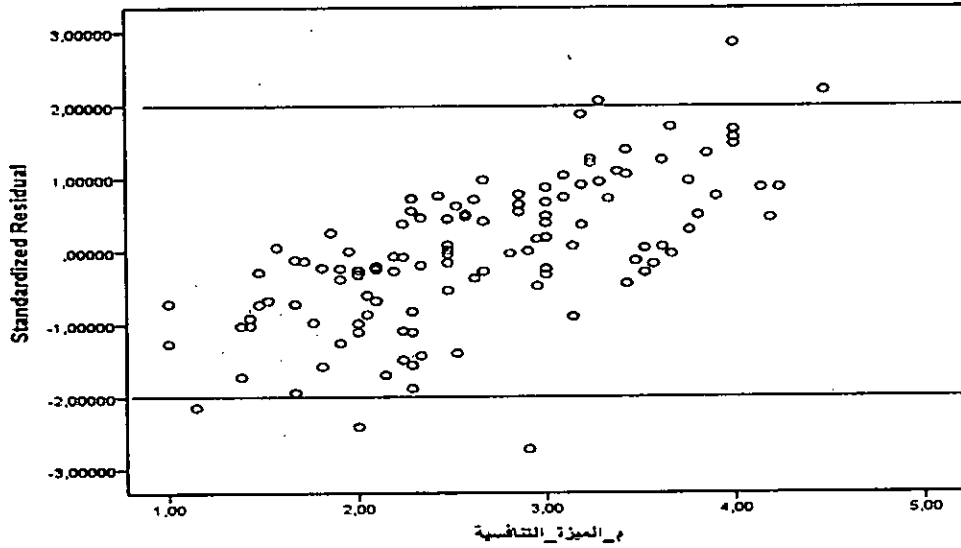
| المنوع   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F المحسوبة | F الجدولية | المعنوية |
|----------|----------------|-------------|----------------|------------|------------|----------|
| الانحدار | 46.75          | 4           | 11.68          | 44.38      | 2.43       | 0.000*   |
| البواقي  | 34.23          | 130         | 0.26           |            |            |          |
| المجموع  | 80.98          | 134         |                |            |            |          |

\* ذات دلالة احصائية على مستوى  $\alpha \leq 0.05$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

يتبين من الجدول (3-35) أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهذا ما يدعونا لرفض الفرضية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  عند مستوى دلالة 5%، كما نلاحظ أن قيمة  $F=44.38$  المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جدول التوزيع لفisher عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية السط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وعليه فإن الانحدار معنوي وأن المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي على الانحدار، وأن واحدة على الأقل من معالم النموذج تختلف عن الصفر.

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يمكن اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال رصد عدد النقاط الموزعة للأخطاء المعيارية خارج المجال [2،-2] الى اجمالي النقاط المشاهدة، فإذا كانت النسبة أقل من 5% أو 10% عندها يمكن الحكم على أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من خلال تمثيل الأخطاء المعيارية للانحدار على المحور العمودي وقيم المتغير التابع على المحور الأفقي والشكل (3-10) يوضح ذلك:

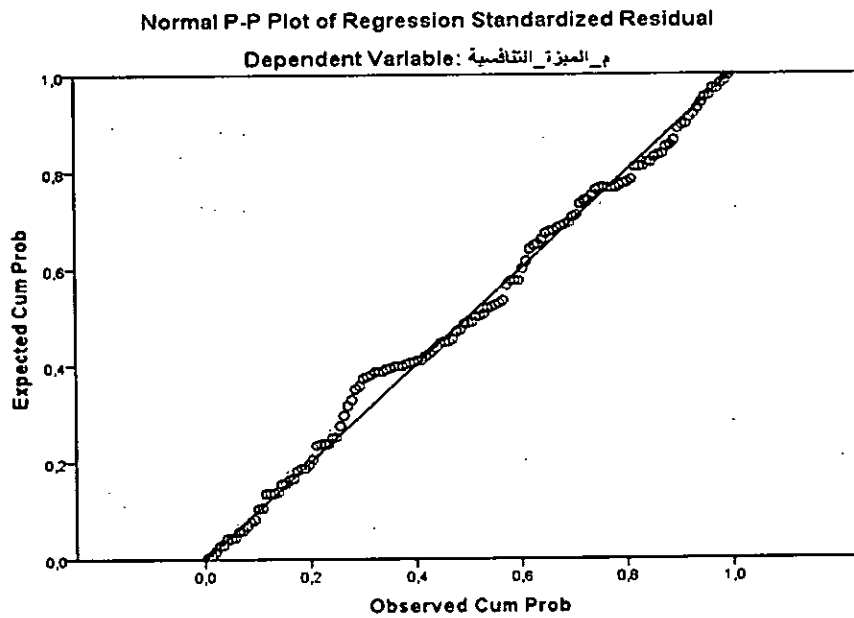
الشكل رقم ( 3-10): التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال الشكل (3-10) نلاحظ أن جميع النقاط تتوزع داخل المجال، باستثناء ستة نقاط وهي تمثل نسبة 4.5% أي أقل من 5% مما يعني أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي. كما يمكن اختبار عدم تجانس التباين من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-11): التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية لنموذج الميزة التنافسية



المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من خلال الشكل (3-11) نلاحظ أن أغلب النقاط تتوزع حول الخط المستقيم وهو ما يؤكد فرضية اتباع الأخطاء للتوزيع الطبيعي وتباين الخطأ العشوائي.

اختبار مشكلة تعدد الإرتباطات: تسمح مصفوفة الإرتباطات الخطية الثنائية بانتقاء العوامل المفسرة التي لها علاقة قوية مع الظاهرة المدروسة، وكذا مشاكل وجود تعدد الإرتباطات الخطية وتختبر مشكلة التعدد الخطي من خلال العديد من المؤشرات الإحصائية. وفي هذا الصدد اعتبر Farar G أن مشكلة تعدد الإرتباطات قائمة بين المتغيرين المستقلين إذا كان معامل الإرتباط أكبر أو يساوي 0.70 بينما اعتبر "كريستين" أن مشكلة تعدد الإرتباطات لا تظهر إذا كان معامل الإرتباط بين المتغيرين المستقلين أقل من أو يساوي 0.80<sup>1</sup>، في حين هناك من يرى أن معامل الإرتباط لا يعتبر مقياس جيد للكشف عن مشكلة تعدد الإرتباطات حيث أن الإرتباطات العالية بين المتغيرات المستقلة لا تؤثر بالضرورة على قيم المقدرات<sup>2</sup>.

الجدول رقم (3-36): مصفوفة الإرتباطات الثنائية بين متغيرات النموذج

| المتغيرات        | المعرفة | القيادة         | الأفراد         | التكنولوجيا     | الميزة التنافسية |
|------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| المعرفة          | 1       | 0.74<br>(0.000) | 0.60<br>(0.000) | 0.64<br>(0.000) | 0.60<br>(0.000)  |
| القيادة          |         | 1               | 0.76<br>(0.000) | 0.66<br>(0.000) | 0.65<br>(0.000)  |
| الأفراد          |         |                 | 1               | 0.65<br>(0.000) | 0.71<br>(0.000)  |
| التكنولوجيا      |         |                 |                 | 1               | 0.61<br>(0.000)  |
| الميزة التنافسية |         |                 |                 |                 | 1                |

الإرتباط مغزوي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$  المصدر: اعداد الطالب (بالاعتماد على مخرجات نظام spss)

من أجل اختبار التعدد الخطي سنعتمد على مؤشر درجة التسهل، ومؤشر معامل التضخم (Variance Inflation Factor) VIF كما هو ممثل في الجدول (3-37):

<sup>1</sup> شرابي عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، صص 131-132.  
<sup>2</sup> تومي صالح، مدخل للنظرية الاقتصادية، دراسة نظرية مدعمة بأمثلة وتمارين. ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 186.

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار التعدد الخطي

| المتغيرات المستقلة | درجة التساهل | معامل التضخم VIF* |
|--------------------|--------------|-------------------|
| المعرفة            | 0.40         | 2.49              |
| القيادة            | 0.28         | 3.53              |
| الأفراد            | 0.38         | 2.61              |
| التكنولوجيا        | 0.46         | 2.14              |

المصدر: اعداد الطالب (بالاستعانة بمخرجات نظام spss)

يتم الحكم على وجود مشكلة التعدد الخطي من خلال معامل تباين التضخم فإن الحصول على VIF لأحد المتغيرات أكبر من 5 أو 10 يشير ذلك الى أن تقدير المعلمة المرافقة يتأثر بالتعدد الخطي. ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيم VIF للمتغيرات المستقلة هي أقل من 3 باستثناء بعد القيادة مما يشير الى احتمال تأثر المعلمة المرافقة لمشكلة التعدد الخطي.

يبدو من خلال النتائج أن النموذج المقدر ذو قوة تفسيرية جيدة حيث، يستطيع تفسير 57% من التغيرات في المتغير التابع بارجاعها الى التغيرات في المتغير المستقل، وأن المعلمة المعنوية للنموذج كانت عالية حسب اختبار F كما أنه لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباين ولا يعاني من مشكلة التعدد الخطي كما أتضح من اختبار VIF.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية العامة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين أبعاد المنظمة المتمثلة والميزة التنافسية.



### خلاصة

مسايرة للتضخم المعرفي وتورة المعلومات الحاصلة أصبحت دراسة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية لذلك فقد اهتم هذا الفصل بدراسة واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها المعرفة، القيادة، الأفراد والتكنولوجيا في المديرية الجهوية سكيكدة على عينة من الموظفين والوقوف على معرفة تنفيذه في الميدان ومعرفة أسسه التي تضمن تهيئة بيئة مشجعة وداعمة للتعلم وخلق المعرفة ونشرها في كافة المؤسسة، وجعل التعلم عملية ديناميكية في جميع المستويات، ورغم الجهود المبذولة لتحقيق ذلك تبقى دون المستوى المطلوب وتظهر نتائج ذلك واضحة في انخفاض مستويات الكفاءة، الجودة والإبداع وغياب التكنولوجيات الحديثة، وضعف مستويات الأداء في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة، ذلك أن مفهوم المنظمة المتعلمة يمثل كلاً متكاملأ من الأبعاد تتفاعل فيما بينها بصورة منسجمة ومستمرة وهادفة لتحقيق الإستمرار والبقاء والميزة التنافسية.

خاتمة علمة

## خاتمة عامة

شهد المحيط الإقتصادي تحولاً جذرياً ومرحلة جديدة تتسم بوفرة المعلومات وانعكس هذا التحول على المنظمات، ففرض عليها شروط وآليات عمل مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء؛ حيث تحول الإقتصاد تدريجياً الى اقتصاد قائم على المعرفة وكيفية اكتساب المعرفة والمحافظة عليها في المنظمة وأنّ أساس هذه المعرفة هم الأفراد في المنظمة؛ حيث أصبحت المنظمات تستثمر في الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، من هذا جاء دور التعلم التنظيمي وأصبح حتمية تنتهجها المنظمات كبديل عن الأنظمة التقليدية في الإدارة وسيورة لتحقيق التميز والبقاء وأنّ تبني نهج التعلم والتعلم التنظيمي أدى الى ظهور مفهوم جديد في الإدارة يتمثل في مفهوم المنظمة المتعلمة والتي شكلت محور الدراسة وفي هذا المجال تعد المنظمة المتعلمة نهج متكامل يستجيب للتغيرات والمقتضيات الحديثة يسمح للمنظمة باحتواء جميع العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي من أجل أن توسع بشكل مستمر ومتواصل امكانياتها وإيجاد واكتساب المعرفة لخلق مستقبلها، أين تجعل من التعلم عنصر حيوي في رؤيتها وأهدافها. وفي هذا السياق تجدر الإشارة الى أنّه على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الجزائرية بصفة خاصة أن تكون مرنة وقادرة على التكيف والتغير مع المستجدات البيئية، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تبني نهج التعلم والمنظمة المتعلمة أين ينظر الى التعلم كعملية حيوية يجب أن تدخلها المنظمة في جميع عملياتها كل يوم، وأن ينظر الى التعلم المصدر الحقيقي لخلق القيمة المضافة في المنظمة لأن التعلم يعني التغير نحو الأفضل وأنّ التغير نحو الفضل يعني خدمة وتحقيق مصالح المنظمة والأفراد على حد سواء.

وسنوضح فيما يأتي أهم النتائج المتوصل اليها، مع محاولة تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد المسؤولين في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة للتحول نحو المنظمة المتعلمة.

نتائج الدراسة: من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن التوصل الى الإستنتاجات التالية:

1. يرى أفراد عينة الدراسة أنّ أبعاد المنظمة المتعلمة المطبقة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة يصل متوسط تطبيقها الى (2.57) ويعبر هذا المتوسط عن مستوى دون الفعالية، إذ أنّ عملية ادارة المعرفة في المؤسسة يبدو أنّها عملية تحتاج الى مزيد من الجهد والإهتمام الدائمين في جميع المستويات الإدارية

كما أنّ القيادة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة ورغم محاولتها الإهتمام بالتعلم الجماعي إلا أنّها عاجزة عن تحفيز الأفراد وبناء رؤية مشتركة لجميع العاملين فرغم وجود الآليات التي تساعد التعلم ونشر المعرفة إلا أنّها غير مفعلة بصفة رسمية ودائمة، فتعلم الأفراد يبقى دون مستوى الفعالية أمام ضعف الوسائل التكنولوجية المتاحة لذلك.

2. أنّ أبعاد الميزة التنافسية المطبقة في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة يصل متوسطها الى (2.63) ويعبر هذا المتوسط عن مستوى دون الفعالية وهذا راجع الى:

- \* انخفاض مستويات الكفاءة في المؤسسة فتوجه المؤسسة ليس نحو توظيف كفاءات بشرية تساهم في خفض التكاليف أو أنّ المؤسسة لم تستطع المحافظة على كفاءتها بتقديم الحوافز المناسبة.
- \* وجود مستوى ضعيف من جودة الخدمة بمتوسط (2.73) فبالرغم من أنّ المؤسسة تحصلت على شهادة ISO14001 إلا أنّ ذلك لم ينعكس على تبني مفهوم الجودة بصفة رسمية شاملة ومستمرة.
- \* ضعف عملية الإبداع في نشاط المؤسسة بمتوسط (2.54) فالمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة عاجزة عن ادارة عملية الإبداع ولا تولي اهتمام للتكنولوجيا الحديثة والتتويج في الأداء للتميز على المنافسين.
- \* هناك استجابة غير كافية للخدمة في المؤسسة بمتوسط (2.65) فإدارة الوقت لازالت خارج أولويات المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.

3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بهذه المتغيرات، حيث تمّ التوصل الى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F حيث وجد أنّ القيمة المعنوية (0.000) المقابلة لـ F المحسوبة 20.9 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأنّ قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جداول التوزيع لفischer عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وبالتالي صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة.

4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة وفي ضوء ذلك تمّ قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بهذه المتغيرات؛ حيث تمّ التوصل الى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F حيث وجد أنّ القيمة المعنوية (0.000) المقابلة لـ F المحسوبة 25.39 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأنّ قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جداول التوزيع لفischer

عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وبالتالي صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة.

5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بهذه المتغيرات؛ حيث تم التوصل الى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F حيث وجد أن القيمة المعنوية (0.000) المقابلة لـ F المحسوبة 31.99 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جداول التوزيع لفischer عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وبالتالي صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع.

6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بهذه المتغيرات؛ حيث تم التوصل الى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F حيث وجد أن القيمة المعنوية (0.000) المقابلة لـ F المحسوبة 26.24 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جداول التوزيع لفischer عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وبالتالي صحة الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وسرعة الإستجابة.

7. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية العامة المتعلقة بهذه المتغيرات؛ حيث تم التوصل الى هذه النتيجة بعد تطبيق اختبار فيشر F حيث وجد أن القيمة المعنوية (0.000) المقابلة لـ F المحسوبة 44.38 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة  $F=2.43$  المستخرجة من جداول التوزيع لفischer عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية البسط تساوي 4 ودرجة حرية المقام تساوي 130 وكذا اختبار اتباع التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية حيث اتضح أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي وأن ما نسبته 4.5% فقط من النقاط الموزعة للأخطاء المعيارية يقع خارج المجال [2-2]. كما اتضح من خلال اختبار مشكلة التعدد الخطي باستعمال مؤشر درجة التساهل ومعامل التضخم أن قيمة VIF للمتغيرات المستقلة المعرفة، القيادة، الأفراد والتكنولوجيا هي على التوالي (2.49)، (3.53)، (2.61)، (2.14) وهي كلها أقل من 3 باستثناء بعد القيادة مما يشير الى احتمال تأثير المعلمة المرافقة لمشكلة التعدد الخطي، وعلى ضوء

هذا ثم قبول الفرضية العامة التي تشير الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.

تبين لنا النتائج أن المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة تسير بشكل ضعيف في هذا المجال وهو ما انعكس على كفاءتها وكان لذلك الأثر في طريق أداء العمل وتأدية الخدمة ومن هنا اتضح الدور الكبير الذي يلعبه تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار أن التعلم والسير نحو المنظمة المتعلمة هو المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ لذلك فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- 1- كون مصطلح المنظمة المتعلمة مصطلح حديث، لذلك تبرز الحاجة الى ضرورة تعميق المعرفة بهذا المفهوم ونشره بين جميع العاملين وضرورة تطلع المنظمات نحو امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة متغيرة باستمرار.
- 2- التأكيد على نشر ثقافة التعلم وتبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب خلق مناخ ملائم حتى يتسنى لجميع الأفراد التعلم المستمر من خلال اشاعة لغة الحوار، والتفاهم واعطائهم الحرية الكاملة في صياغة وتنفيذ عمليات التغيير في المنظمة وادخال التعلم في جميع العمليات وفي كل الأوقات.
- 3- ضرورة الإهتمام بعمليات ادارة المعرفة بشكل يحقق تفاعلها وتكاملها مع عمليات التعلم، وتوفير المعلومات لجميع الأفراد بما يساعدهم في حل المشكلات وتشخيص الإحتياجات المتعلقة بالعمل وانجاح عمليات التغيير.
- 4- تدريب القادة على اكتساب المهارات القيادية وبناء الثقة بينهم وبين مرؤوسهم في المنظمة، والتي منها مهارات الإتصال، مهارات تقييم الأداء مهارات التحفيز والتمكين وقدرتهم على ايضاح رؤية المنظمة وأهدافها، ودعم الإبداعات والمهارات الموجودة لدى الأفراد ومحاولة تطوير هذه الأفكار واحتضانها.
- 5- ضرورة ايمان المنظمة بامكانات فرق العمل الجماعية ورعايتها ودورها في تفعيل عملية التعلم في المنظمة وتشجيع الإستفسار والحوار والتجريب.
- 6- ادراك متغيرات البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة ومحاولة ربط المنظمة ببيئتها الخارجية لتحقيق التوافق الإستراتيجي الداخلي والخارجي.

7- الإهتمام بالتكنولوجيا البرمجية والمادية وتحديثها باستمرار والتعاون مع الجامعات ومراكز البحث للإستفادة من التقنيات الحديثة.

# قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

الكتب باللغة العربية:

- 1-الكبيسي عامر، ادارة المعرفة وتطور المنظمات. الإسكندرية: دار المكتب الجامعي الحديث، 2004.
- 2-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 3-أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي. الطبعة الثانية، القاهرة: المكتبة المصرية، 1999.
- 4-هاشم هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة-السلوك التنظيمي،الذاكرة التنظيمية، ادارة المعرفة، ادارة المعلومات، الأداء التنظيمي. الطبعة الأولى، عمان: الوراق للنشر، 2010.
- 5-حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي. الإسكندرية: 2006.
- 6-موسى اللوزي، التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 7-محمد زياد عمر، البحث العلمي، مناهجه وتقنياته. القاهرة: مطابع الهيئة المصرية للكتاب، 2001.
- 8-نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. الطبعة الأولى، عمان: الوراق، 2008.
- 9-مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل. الطبعة الأولى، اثراء للنشر، 2010.
- 10-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة، عمان: وائل للنشر، 2005.
- 11-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف. الطبعة الثانية، عمان: 2004.
- 12-نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 13-سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة. دار الكتب المصرية، 2009.
- 14-عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، ادارة الإنتاج والعمليات. الطبعة الثانية، مكتبة الذاكر، 2006.
- 15-عبد العزيز حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ادارة استراتيجية جديدة في عالم متغير. عمان: الميسرة للنشر، 2004.
- 16-علي شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 17- عمر صقر، العولمة وقضايا ادارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 18-ريحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

19-رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة. الطبعة الأولى، عمان: وائل للنشر، 2001.

المجلات والدوريات:

20-أيمن حسن أيوب، أثر التعلم التنظيمي في نجاح المنظمات. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد29، العدد02، 2013.

21-ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، مجلد11، العدد02، 2009.

22-ماهر صبري، دور القيادة التحولية في ادارة التغيير. مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد78، 2009.

23-محمد مفضي الكساسبة، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، مجلد05، العدد01، 2009.

24-سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة مستجيبة. مجلة بحوث مستقبلية، العدد، 13، 2006.

25-عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد45، 2007.

26-علي حسين الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة. مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العدد01، 2008.

27-صلاح عبد القادر، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة بغداد، العدد31، 2012.

28-غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية. مجلة أبحاث اقتصادية، عدد09، جوان، 2011.

المطبوعات الجامعية:

29-محمد علي، الإقتصاد القياسي، دروس ومسائل محلولة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.

30-عمار بوحوش، محمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

31-شرايبي عبد العزيز، طرق احصائية للتوقع الإقتصادي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

32-تومي صالح، مدخل للنظرية الاقتصادية، دراسة نظرية مدعمة بأمثلة وتمارين. ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

المؤتمرات والملتقيات:

- 33-الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية الإستراتيجية للمؤسسة. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. 14/13 ديسمبر 2011. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 34-معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية. الملتقى الدولي الرابع، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. 09/08 نوفمبر 2010. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 35-سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحولية في ادارة التغيير. الملتقى الدولي الثالث، جدة، 2004.
- 36-عبد السلام نجات، واقع نقل المعرفة والتشارك فيها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في ظل المعرفة، 08/07 ديسمبر 2012، جامعة الجنان لبنان.
- 37-رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 38-عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

الرسائل العلمية:

- 39- أسماء سالم النور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 40- براء عبد الكريم، ادارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2002.
- 41-بوزيد سهيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، جامعة سطيف، 2012.
- 42-مسيرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر 2011.
- 43-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 44-ثليل عبد اللطيف، من التكوين الى تطوير الكفاءة في المؤسسة، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

**Livres:**

- 45-Bob Garvain and B,Williamson, **Beyond Knowledge Management**. Prentice Hall,Marlow, 2002.
- 46-Bernard Matory et Daniel Crozet,**Gestion des Ressources Humains, Pilotage Sociale et Performances**.dunond 8<sup>ème</sup> Edition paris, 2006.
- 47-Chris Argyris and Schon, **Apprentissage Organisationnel,Theorie Method Pratique**.Deboek University 1<sup>ère</sup> Edition, 2002.
- 48-Chin Choo,H, **Information Management for Intelegant Organization**. Information Today,Ink New Jerssy,2005.
- 49-Cécile Dejoux, **Competence Aux Cœur de l'Entreprise**. Edition d'Organisation Paris, 2000.
- 50-Dedier Retour et Cathy Krohmer :**La Competence Collective-Mailon Clé de la Gestion des Competences**, FACEF pesquisa,nemuro espesial, 2011.
- 51-Ina R, Barret, **Administration and Management Theory and Thecniques**. Bloomgton, 2012.
- 52-Jean Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et Gestion de l'Entreprise**.2<sup>ème</sup> Edition, Paris Dunod,2001.
- 53- Jean Pierre Détrie et autres, **Strategor: Politique Generale de L'entreprise**. 3<sup>ème</sup> Edition, France Dunod, 1997.
- 54-jean Marie Perreti ,**Ressources Humaines et Gestion de l'Entreprise**.6<sup>ème</sup> Edition,Vuibert, Paris, 2007.
- 55-Jean pierre Marguenaud, **Apprendre à Douter : Qustions de Droit, Question sur le Droit**, Press Unive,Limoges, 2004.
- 56-Mark Vandercammen, **Marketing, L'essentiel Pour Comprendre, Décider, Agir**, 2<sup>ème</sup> Edition, De Boeck, 2006.
- 57-Michael J, Marquardet, **Building The Learning Organization**. Palo Olto,USA Davis black,Hink Publishing.2002.
- 58-M. porter, **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior performance**. The Free Press New York.1985.
- 59-Mulford&Silins, **Educational Leadership For Organisational Learning And Improved Student Outcomes**. Kluwer Accademic Publisher, 2014.

- 60-Mintzberg & Quinn, **The Strategic Process, Concepts And Control**. Prentice Hall, London, 1992.
- 61-Nath Paradoshand Marinalini, **Organization of R&d An Evolution of Best Practice**. Palgrave, Macmilan, UK, 2002.
- 62-Raphael Kaplinsky and Milk Morris, **A Handbook of Chaine Recherche** IDRC.
- 63-R.C.Huseman and J.P.Goodman, **Leading with knowledge**. Saga Publishing, New Delhi, 1999.
- 64-Robert H, Lawson, **Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage**. Taylor & Francis Library, 2003.
- 65-Senge and AI, **The Fifth Discipline**. Double day, Dell Publishing, New York, 1999.
- 66- William R, King, **knowledge Management and Organizational Learning**. University of Pittsburg, 2009.
- Revue et periodiques:**
- 67-Anders Ortenblad , **The Learning Organization Towards an Integrated Model**. The Learning Organization Vol.11, N<sup>o</sup>2, 2004.
- 68-Argyris, C, **Teaching Small People How to Learn**. Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard School Publishing , Boston. MA. Vol4, N=02, 1991.
- 69-Barney, Jay, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17 Nu<sup>o</sup>1, 1991.
- 70-Benoit Koci, Marie Magdelaine, **Doit-on Concevoir le Changement Comme un Processus d'Apprentissage ?** Theme Nu<sup>o</sup>5 Apprentissage Changement Organisationnel.
- 71-Constance R James, **Desining a Learning Organization**. Dynamics vol32, N<sup>o</sup>1. 2003.
- 72-Daina Mazuts, Natalie Slawinski, **The Art of Conversation, How Athentic Leaders Influence Organizational Learning**. University of Western Ontario, Proceeding of learning fusion OLKC, 2007.
- 73-Dima Jamaili, Y Sidani charbez, **The Learning Organization**. vol 16, N<sup>o</sup>2, 2009.
- 74-Eric Lamarque, **Aventage Concurrentiel et Competence Clés, Experience d'une Recherche sur Le Sécateur Bancaire**, Finance Control Strategie. Vol 04, N<sup>o</sup>1, 2001.
- 75-Français Therin, **Learning organization and Innovation**. Working Paper Groupe ESCC? Mars 2003.
- 76-Ji Hoon, Song, Thomas J, Chermack, **The Demention of Learning Organization Questionnaire**. Human Devlopment Quality, Vol20, N<sup>o</sup>1. 2009.

- 77-Ji Hoon Song, **Team Performance in Learning Organization**, The Learning Organization Journal, Vol21, N<sup>o</sup> 5, 2014.
- 78-John Seddon, Brendan Donova, **Why aren't all Working for Learning Organization**. Organization and People, may2010.
- 79-Joo Hoo Park, **Validation of Seng's Learning Organization Model**, Asia Pacific Educational Review, vol9 N<sup>o</sup>3, 2008.
- 80-Koeing, G, **L'Apprentissage Organisationeel, Repérage des Lieux**. Revue Française de Gestion ,1994.
- 81-Michel Kalika, **Les Defis de Management**, Edition Liaisons.Paris,2002.
- 82-Moses Tahate Kamyra and others, **Organizational Learning and Competitive Advantage**, Int, J. Innovation and Learning, vol.10, N<sup>o</sup> 4, 2011.
- 83-Mas Bambang Baroto, Muhamed Madi and Hooi lai wan, **Hybrid Strategy a New Strategy for Competitive Advantage**. I J B and Management vol 07 N<sup>o</sup>20, 2012.
- 84-M Poret, **What is Strategy ?** Harvard Business Review ,Novembre Decembre 1996.
- 85-M poret victore e Millar, **How Information Gives you a Competitive Advantage**. Harvard Business Review, July, August 1985.
- 15-M. Porter, **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review, January 2008.
- 86-Moilanen, Raili, **Diagnostic Tools for Learning Organizations**, The Learning Organization Journal, vol8, N<sup>o</sup>1, 2001.
- 87-Ping Yu Wang. **Human Resource Management Plays a New Rol in Learning Organization**, The journal of Human Resource Management and Adult Learning, Novembre 2006.
- 88-P senge, **The Leader's New Work Building a Learning Organization**, Sloan Management Review, vol 32, N<sup>o</sup>1, 1990.
- 89-Sandrine Gherra, **Strategies de Developpement Durable**. Revue Française de Gestion, N<sup>o</sup>204, Paris, 2010.
- 90-Fakhraedin Maaroufi, **Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance**, International Journal of Research in Social Sciences. Nov. 2013 vol3, Nu<sup>o</sup> 03.
- 91-Wageeh A, Nafei and others, **Leadership and Organizational Learning An Emperical Study on Saudi Banks in Al-Taif**. Journal of Management and Strategy, Vol.03, Nu<sup>o</sup>1, Febreury 2012.

92-Watkins and Markins, **Building a Learning Organization**. Human Ressources Review, Vol 71, N<sup>o</sup>04.

93-Yvon pesqueux, **Apprentissage Organisationnel, Economie de la Connaissance Mode ou Modele**. Laboratoire D'investigationen Prospective, Strategie et Organisation, Série de Recherche N<sup>o</sup>6, Paris.

### **Congrès et séminaires:**

94-Elkjaer,B,**Organizational Learning The Third Way**. Organizational Learning and Knowledge 5<sup>th</sup> International Conference, The Danish University of Education, Friday,30<sup>th</sup> May-Monday 2<sup>nd</sup> June, 2003.

95-Linda Robinson,Tania Bucic, **Team Leadership and Learning in Educational Organisations**. University of New South Wales, ANZMAConférence: Marketing Education, 2005.

96-Robert E.Anki, **Michael Porter's Competitive Advantage and Business History**, University of Gulph.

### **Thèse univairsitaire:**

97-Abraham Tshosane,**Facilitating a Learning Organization**. Thesis Master University of Stellenbosch, 2001.

98-Charlotte Fillole, **l'Emergence de l'Entreprise Apprenante et Son Instrumentalisation**.Thèse doctorat,Université Paris, 2002.

99- Colleen S Bryan. **The Application of Learning Organization Principales to Church Groth**. Thesis of Doctorat, Walden University, February 2009.

100-Per Olof M, Severliger, **Managing knowledge in Professional Service Organizations**. Chalmers University of Technology Swedden.

### **Sites d'internet:**

101-Alice Guillron, **l'apprentissage Organisationne-Processus de Changement**,www.strategie-aims.com

102-Daniele claude Belanger, **De la Competence Collective dans les Equipes éducatives au Collegiale**.www.aqpc.qc/userfile.

103-Learning how to learn <http://www.macalester.edu/geology/wirth/CourseMaterials.htm>

104-Dynamic\_Core\_Competences\_Through\_MetaLearning\_and\_Strategic\_Context  
<http://www.researchgate.net/publication>

105- **Developing a True Organization learning Culture,**

[http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Developing\\_a\\_True\\_Organisation\\_Learning\\_Culture\\_Progress](http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Developing_a_True_Organisation_Learning_Culture_Progress)

106- **Become a Learning Organization.** [www.karlscotlandltd.com/](http://www.karlscotlandltd.com/)

107-<http://www.sonatrach.com/>

108- **value chain** [www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur/](http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur/)



# قائمة الملاحق

طابق رقمه (01):

جامعة جيجل

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف/ أختي الموظفة

استبانة حول موضوع:

أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة DRIK

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول الموضوع أعلاه وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية.

ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه مؤسساتكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال؛ حيث أنّ لدقة اجابتم على فقرات الإستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها علماً أنها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

ارشادات الإجابة: ضع علامة (x) في المكان المناسب

I- معلومات عامة حول خصائص عينة الدراسة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- المنصب الوظيفي الحالي:  عون تنفيذ  عون تحكم  اطار
- 4- الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 5- المؤهل العلمي:  مهني  ثانوي  جامعي  تعليم ما بعد التدرج

قرينة بلال

بإشراف: د. محمد البشير مبيروك

II - أبعاد المنظمة المتعلمة

1- المعرفة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | لا<br>أنتف | لا<br>أنتف<br>تماما | محايد | أنتف | أنتف<br>تماما |
|---------------|---|------------|---------------------|-------|------|---------------|
| 1-            | تتم في مؤسستنا إتاحة وإيصال المعرفة للأفراد بشكل دائم   |            |                     |       |      |               |
| 2-            | يسهل في مؤسستنا وصول جميع الأفراد الى قواعد المعرفة التي تمتلكها  |            |                     |       |      |               |
| 3-            | تنظم مؤسستنا ندوات ومحاضرات وتعدّد مؤتمرات وورشات عمل بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات                      |            |                     |       |      |               |
| 4-            | تحدث في مؤسستنا تعديلات على طرق الأداء بناء على المعارف المكتسبة  |            |                     |       |      |               |
| 5-            | تسعى مؤسستنا الى امتلاك قاعدة معرفية تستطيع من خلالها المراجعة والتقويم في حل المشكلات الحالية والمستقبلية            |            |                     |       |      |               |
| 6-            | في مؤسستنا هناك تحويل للمعرفة الضمنية (المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد) الى معرفة صريحة (عندما يصرحون بهذه المعرفة) |            |                     |       |      |               |

2- القيادة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | لا أنتف<br>تماما | لا أنتف<br>تماما | محايد | أنتف | أنتف<br>تماما |
|---------------|--|------------------|------------------|-------|------|---------------|
| 7-            | تشجع قيادة مؤسستنا الأفراد على التعلم المستمر من خلال تجاربهم الناجحة والفاشلة |                  |                  |       |      |               |
| 8-            | يعلم القادة الأفراد التابعين لهم ويوجهونهم لتطويرهم                            |                  |                  |       |      |               |
| 9-            | تشجع القيادة في مؤسستنا مشاركة العاملين في الدورات التعليمية والتدريبية        |                  |                  |       |      |               |
| 10-           | تركز القيادة في مؤسستنا على تشجيع العمل الجماعي                                |                  |                  |       |      |               |
| 11-           | تزود القيادة العاملين بالمعلومات والتوجيهات العامة للمؤسسة                     |                  |                  |       |      |               |
| 12-           | تحاول القيادة في مؤسستنا بناء رؤية واضحة يشارك فيها كل الأفراد العاملين        |                  |                  |       |      |               |
| 13-           | تخصص القيادة مكافآت لتطوير التعلم  |                  |                  |       |      |               |
| 14-           | يحرص القادة على تطابق سلوكهم مع ثقافة المؤسسة                                  |                  |                  |       |      |               |

3- الأفراد

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|--|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 15-           | تشجع الثقافة السائدة في مؤسستنا على التعلم المستمر   |                     |            |       |      |               |
| 16-           | يستطيع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم البعض بسهولة للحصول على المعلومات |                     |            |       |      |               |
| 17-           | في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم البعض على التعلم  |                     |            |       |      |               |
| 18-           | في مؤسستنا ينظر الأفراد للمشكلات التي يواجهونها على أنها فرص للتعلم                            |                     |            |       |      |               |
| 19-           | في مؤسستنا يشجع الأفراد على إثارة أسئلة لماذا؟ بغض النظر على موقعهم الوظيفي                    |                     |            |       |      |               |
| 20-           | في مؤسستنا يناقش الأفراد الأخطاء بشفافية بهدف التعلم منها                                      |                     |            |       |      |               |
| 21-           | في مؤسستنا يخضع الأفراد الى دورات تعليمية وتدريبية بصورة مستمرة                                |                     |            |       |      |               |
| 22-           | في مؤسستنا يحترم الأفراد بعضهم البعض   |                     |            |       |      |               |

4- التكنولوجيا

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|--|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 23-           | تدخل مؤسستنا نظم معلومات حاسوبية متطورة  |                     |            |       |      |               |
| 24-           | في مؤسستنا توجد شبكة أنترنت ومواقع الكترونية لنشر المعرفة والمعلومات بين الأفراد |                     |            |       |      |               |
| 25-           | في مؤسستنا أنظمة الكترونية لدعم التعلم والتدريب                                  |                     |            |       |      |               |
| 26-           | تستعمل تقنيات الاتصالات لبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها                 |                     |            |       |      |               |
| 27-           | تستعمل تقنية الاتصالات للاتصال بالبيئة الخارجية للمؤسسة                          |                     |            |       |      |               |
| 28-           | في مؤسستنا أرشيف الكتروني لحفظ المعرفة والرجوع اليها عند الحاجة                  |                     |            |       |      |               |

III - أبعاد الميزة التنافسية

1- الكفاءة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|---|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 29-           | أن توفر العاملين الكفولين في مؤسستنا يسمح بتقديم خدماتها بكلفة منخفضة                               |                     |            |       |      |               |
| 30-           | في مؤسستنا يؤدي تعاون أعضاء الفرق أو جماعات العمل من خلال المشاركة في انجاز المهام الى خفض التكاليف |                     |            |       |      |               |
| 31-           | تتميز المؤسسة بالمهارات والخبرات المتطورة عن باقي المؤسسات  |                     |            |       |      |               |
| 32-           | أن زيادة خبرة العاملين في مؤسستنا يؤدي الى السرعة في تقديم الخدمة وبالتالي خفض التكاليف             |                     |            |       |      |               |
| 33-           | تحرص ادارة الموارد البشرية في مؤسستنا على توظيف وإدماج كفاءات بشرية ذات جودة                        |                     |            |       |      |               |

2- الجودة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|--|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 34-           | تقدم مؤسستنا خدمات عالية الجودة تؤدي الى مواجهة المنافسين  |                     |            |       |      |               |
| 35-           | يتم تحسين جودة الخدمات من خلال تعلم العاملين واكسابهم المعارف والمهارات الجديدة                      |                     |            |       |      |               |
| 36-           | الخدمات التي تقدمها مؤسستنا تطابق المواصفات والمعايير الدولية  |                     |            |       |      |               |
| 37-           | تولي الإدارة أهمية قصوى لمسألة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما انعكس على انخفاض حالات الالاجودة |                     |            |       |      |               |
| 38-           | تتبنى ادارة المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية                       |                     |            |       |      |               |
| 39-           | أدى تبني الجودة في مؤسستنا الى التفوق على المنافسين في السوق   |                     |            |       |      |               |

3- الإبداع

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|---|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 40-           | تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية           |                     |            |       |      |               |
| 41-           | تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين             |                     |            |       |      |               |
| 42-           | تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة |                     |            |       |      |               |
| 43-           | تسعى مؤسستنا الى تدعيم البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف                   |                     |            |       |      |               |
| 44-           | تقدم المؤسسة خدمات اضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين                    |                     |            |       |      |               |
| 45-           | تسعى المؤسسة الى المحافظة على رأسمالها البشري من خلال تقديم الحوافز المناسبة  |                     |            |       |      |               |

4- سرعة الإستجابة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | لا<br>أتفق<br>تماما | لا<br>أتفق | محايد | أتفق | أتفق<br>تماما |
|---------------|--|---------------------|------------|-------|------|---------------|
| 46-           | تدرك الإدارة العليا بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم الخدمات في الوقت المناسب |                     |            |       |      |               |
| 47-           | لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها                               |                     |            |       |      |               |
| 48-           | تحرص مؤسستنا على انجاز الخدمات بأقل وقت ممكن   |                     |            |       |      |               |
| 49-           | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين                                 |                     |            |       |      |               |

طابق رقم (02):



جدول رقم: 26 معامل ألفا كرونباخ  
بعد المعرفة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,849             | 6          |

جدول رقم: 27 معامل ألفا كرونباخ  
بعد القيادة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,913             | 8          |

جدول رقم: 28 معامل ألفا كرونباخ  
بعد الأفراد

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,859             | 8          |

جدول رقم: 29 معامل ألفا كرونباخ  
بعد التكنولوجيا

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,858             | 6          |

جدول رقم: 30 معامل ألفا كرونباخ

بعد الكفاءة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,788             | 5          |

جدول رقم: 30معامل ألفا كرونباخ

بعد الجودة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,910             | 6          |

جدول رقم: 31معامل ألفا كرونباخ بعد

الإبداع

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,904             | 6          |

جدول رقم: 32معامل ألفا كرونباخ

بعد سرعة الإستجابة

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,856             | 4          |

|  |  | N | % |
|--|--|---|---|
|--|--|---|---|

|       |                       |     |       |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

جدول رقم: 33 معامل الفاكرونباخ  
أبعاد المنظمة المتعلمة

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,952       | 28         |

|       |                       |     |       |
|-------|-----------------------|-----|-------|
|       |                       | N   | %     |
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

جدول رقم: 34 معامل الفاكرونباخ  
أبعاد الميزة التنافسية

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,948       | 21         |

|       |                       |     |       |
|-------|-----------------------|-----|-------|
|       |                       | N   | %     |
| Cases | Valid                 | 135 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | ,0    |
|       | Total                 | 135 | 100,0 |

جدول رقم: 35 معامل الفاكرونباخ  
المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,969       | 49         |

خصائص عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ذكر/أنثى

جدول رقم: 36 ذكر أو أنثى

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 110       | 81,5    | 81,5          | 81,5               |
| أنثى      | 25        | 18,5    | 18,5          | 100,0              |
| Total     | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم: 37 العمر

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 30 سنة | 3         | 2,2     | 2,2           | 2,2                |
| 31-40 سنة           | 50        | 37,0    | 37,0          | 39,3               |
| 41-50 سنة           | 63        | 46,7    | 46,7          | 85,9               |
| أكثر من 50 سنة      | 19        | 14,1    | 14,1          | 100,0              |
| Total               | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول رقم: 38 الوظيفة

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid عون تنفيذ | 59        | 43,7    | 43,7          | 43,7               |
| عون تحكم        | 40        | 29,6    | 29,6          | 73,3               |
| اطار            | 36        | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
| Total           | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

جدول رقم: 39 الأقدمية

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 5         | 3,7     | 3,7           | 3,7                |
| 5-10 سنوات           | 22        | 16,3    | 16,3          | 20,0               |
| أكثر من 10 سنوات     | 108       | 80,0    | 80,0          | 100,0              |
| Total                | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم: 40 المؤهل العلمي

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid مهني          | 20        | 14,8    | 14,8          | 14,8               |
| ثانوي               | 72        | 53,3    | 53,3          | 68,1               |
| جامعي               | 41        | 30,4    | 30,4          | 98,5               |
| تعليم ما بعد التخرج | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total               | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 41 الانحراف والمتوسط بعد المعرفة

|                | A11     | A12     | A13     | A14     | A15     | A16     | متوسط البعد |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Valid          | 135     | 135     | 135     | 135     | 135     | 135     | 135         |
| Missing        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0           |
| Mean           | 2,3556  | 2,4370  | 2,3111  | 2,4593  | 2,5111  | 2,3037  | 2,3963      |
| Std. Deviation | 1,23667 | 1,18830 | 1,16200 | 1,04926 | 1,06411 | 1,12816 | ,85999      |

A11

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 42        | 31,1    | 31,1          | 31,1               |
| لا أتفق       | 43        | 31,9    | 31,9          | 63,0               |
| محايد         | 15        | 11,1    | 11,1          | 74,1               |
| أتفق          | 30        | 22,2    | 22,2          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A12

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 34        | 25,2    | 25,2          | 25,2               |
| لا أتفق       | 49        | 36,3    | 36,3          | 61,5               |
| محايد         | 14        | 10,4    | 10,4          | 71,9               |
| أتفق          | 35        | 25,9    | 25,9          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

**A13**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 40        | 29,6    | 29,6          | 29,6               |
| لا أتفق       | 47        | 34,8    | 34,8          | 64,4               |
| محايد         | 16        | 11,9    | 11,9          | 76,3               |
| أتفق          | 30        | 22,2    | 22,2          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

**A14**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 23        | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
| لا أتفق       | 58        | 43,0    | 43,0          | 60,0               |
| محايد         | 26        | 19,3    | 19,3          | 79,3               |
| أتفق          | 25        | 18,5    | 18,5          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

**A15**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 21        | 15,6    | 15,6          | 15,6               |
| لا أتفق       | 59        | 43,7    | 43,7          | 59,3               |
| محايد         | 23        | 17,0    | 17,0          | 76,3               |
| أتفق          | 29        | 21,5    | 21,5          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

**A16**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 38        | 28,1    | 28,1          | 28,1               |
| لا أتفق       | 47        | 34,8    | 34,8          | 63,0               |
| محايد         | 25        | 18,5    | 18,5          | 81,5               |
| أتفق          | 21        | 15,6    | 15,6          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 42 الإنحراف والمتوسط بعد القيادة

|          | A21    | A22    | A23    | A24    | A25    | A26    | A27    | A28    | مرب القيادة |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Valid    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135         |
| Missing  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0           |
| Mean     | 2,3333 | 2,6889 | 2,6444 | 3,0519 | 2,7630 | 2,3111 | 2,1259 | 2,3778 | 2,5370      |
| Variance | 1,104  | 1,320  | 1,574  | 1,318  | 1,272  | 1,201  | 1,245  | 1,207  | ,795        |

A22

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 22        | 16,3    | 16,3          | 16,3               |
| لا أتفق       | 46        | 34,1    | 34,1          | 50,4               |
| محايد         | 23        | 17,0    | 17,0          | 67,4               |
| أتفق          | 40        | 29,6    | 29,6          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A21

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 28        | 20,7    | 20,7          | 20,7               |
| لا أتفق       | 64        | 47,4    | 47,4          | 68,1               |
| محايد         | 14        | 10,4    | 10,4          | 78,5               |
| أتفق          | 28        | 20,7    | 20,7          | 99,3               |
| أتفق تماما    | 1         | ,7      | ,7            | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A23

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 33        | 24,4    | 24,4          | 24,4               |
| لا أتفق       | 37        | 27,4    | 27,4          | 51,9               |
| محايد         | 12        | 8,9     | 8,9           | 60,7               |
| أتفق          | 51        | 37,8    | 37,8          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A24

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 13        | 9,6     | 9,6           | 9,6                |
| لا أتفق       | 37        | 27,4    | 27,4          | 37,0               |
| محايد         | 24        | 17,8    | 17,8          | 54,8               |
| أتفق          | 52        | 38,5    | 38,5          | 93,3               |
| أتفق تماما    | 9         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A25

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 14        | 10,4    | 10,4          | 10,4               |
| لا أتفق       | 54        | 40,0    | 40,0          | 50,4               |
| محايد         | 26        | 19,3    | 19,3          | 69,6               |
| أتفق          | 32        | 23,7    | 23,7          | 93,3               |
| أتفق تماما    | 9         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A26

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 35        | 25,9    | 25,9          | 25,9               |
| لا أتفق       | 52        | 38,5    | 38,5          | 64,4               |
| محايد         | 21        | 15,6    | 15,6          | 80,0               |
| أتفق          | 25        | 18,5    | 18,5          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A27

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 43        | 31,9    | 31,9          | 31,9               |
| لا أتفق       | 58        | 43,0    | 43,0          | 74,8               |
| محايد         | 15        | 11,1    | 11,1          | 85,9               |
| أتفق          | 12        | 8,9     | 8,9           | 94,8               |
| أتفق تماما    | 7         | 5,2     | 5,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A28

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 31        | 23,0    | 23,0          | 23,0               |
| لا أتفق       | 53        | 39,3    | 39,3          | 62,2               |
| محايد         | 23        | 17,0    | 17,0          | 79,3               |
| أتفق          | 25        | 18,5    | 18,5          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 43 الإنحراف والمتوسط بعد الأفراد

|          | A31    | A32    | A33    | A34    | A35    | A36    | A37    | A38    | م ب الأفراد |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| N Valid  | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135         |
| Missing  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0           |
| Mean     | 2,3556 | 2,7778 | 2,9852 | 3,0000 | 2,7259 | 2,8444 | 2,5852 | 3,4593 | 2,8417      |
| Variance | 1,380  | 1,577  | 1,268  | 1,463  | 1,305  | 1,729  | 1,573  | 1,340  | ,732        |

A32

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 28        | 20,7    | 20,7          | 20,7               |
| لا أتفق       | 32        | 23,7    | 23,7          | 44,4               |
| محايد         | 25        | 18,5    | 18,5          | 63,0               |
| أتفق          | 42        | 31,1    | 31,1          | 94,1               |
| أتفق تماما    | 8         | 5,9     | 5,9           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A31

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 36        | 26,7    | 26,7          | 26,7               |
| لا أتفق       | 51        | 37,8    | 37,8          | 64,4               |
| محايد         | 17        | 12,6    | 12,6          | 77,0               |
| أتفق          | 26        | 19,3    | 19,3          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A33



A34

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 16        | 11,9    | 11,9          | 11,9               |
| لا أتفق       | 40        | 29,6    | 29,6          | 41,5               |
| محايد         | 17        | 12,6    | 12,6          | 54,1               |
| أتفق          | 52        | 38,5    | 38,5          | 92,6               |
| أتفق تماما    | 10        | 7,4     | 7,4           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 15        | 11,1    | 11,1          | 11,1               |
| لا أتفق       | 36        | 26,7    | 26,7          | 37,8               |
| محايد         | 25        | 18,5    | 18,5          | 56,3               |
| أتفق          | 54        | 40,0    | 40,0          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A36

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 26        | 19,3    | 19,3          | 19,3               |
| لا أتفق       | 37        | 27,4    | 27,4          | 46,7               |
| محايد         | 17        | 12,6    | 12,6          | 59,3               |
| أتفق          | 42        | 31,1    | 31,1          | 90,4               |
| أتفق تماما    | 13        | 9,6     | 9,6           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A35

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 23        | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
| لا أتفق       | 36        | 26,7    | 26,7          | 43,7               |
| محايد         | 37        | 27,4    | 27,4          | 71,1               |
| أتفق          | 33        | 24,4    | 24,4          | 95,6               |
| أتفق تماما    | 6         | 4,4     | 4,4           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A38

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 11        | 8,1     | 8,1           | 8,1                |
| لا أتفق       | 19        | 14,1    | 14,1          | 22,2               |
| محايد         | 23        | 17,0    | 17,0          | 39,3               |
| أتفق          | 61        | 45,2    | 45,2          | 84,4               |
| أتفق تماما    | 21        | 15,6    | 15,6          | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A37

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 30        | 22,2    | 22,2          | 22,2               |
| لا أتفق       | 47        | 34,8    | 34,8          | 57,0               |
| محايد         | 15        | 11,1    | 11,1          | 68,1               |
| أتفق          | 35        | 25,9    | 25,9          | 94,1               |
| أتفق تماما    | 8         | 5,9     | 5,9           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 44 الإنحراف والمتوسط بعد التكنولوجيا

|          | A41    | A42    | A43    | A44    | A45    | A46    | م ب التكنولوجيا |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| N Valid  | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135             |
| Missing  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0               |
| Mean     | 2,6444 | 2,4074 | 2,1481 | 2,4889 | 2,6963 | 2,2889 | 2,4457          |
| Variance | 1,634  | 1,736  | 1,381  | 1,326  | 1,437  | 1,237  | ,852            |

A42

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 45        | 33,3    | 33,3          | 33,3               |
| لا أتفق       | 36        | 26,7    | 26,7          | 60,0               |
| محايد         | 17        | 12,6    | 12,6          | 72,6               |
| أتفق          | 28        | 20,7    | 20,7          | 93,3               |
| أتفق تماما    | 9         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A41

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 33        | 24,4    | 24,4          | 24,4               |
| لا أتفق       | 35        | 25,9    | 25,9          | 50,4               |
| محايد         | 22        | 16,3    | 16,3          | 66,7               |
| أتفق          | 37        | 27,4    | 27,4          | 94,1               |
| أتفق تماما    | 8         | 5,9     | 5,9           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A44

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 31        | 23,0    | 23,0          | 23,0               |
| لا أتفق       | 43        | 31,9    | 31,9          | 54,8               |
| محايد         | 30        | 22,2    | 22,2          | 77,0               |
| أتفق          | 26        | 19,3    | 19,3          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A43

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 47        | 34,8    | 34,8          | 34,8               |
| لا أتفق       | 50        | 37,0    | 37,0          | 71,9               |
| محايد         | 17        | 12,6    | 12,6          | 84,4               |
| أتفق          | 13        | 9,6     | 9,6           | 94,1               |
| أتفق تماما    | 8         | 5,9     | 5,9           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A46

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 42        | 31,1    | 31,1          | 31,1               |
| لا أتفق       | 35        | 25,9    | 25,9          | 57,0               |
| محايد         | 39        | 28,9    | 28,9          | 85,9               |
| أتفق          | 15        | 11,1    | 11,1          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

A45

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 30        | 22,2    | 22,2          | 22,2               |
| لا أتفق       | 29        | 21,5    | 21,5          | 43,7               |
| محايد         | 32        | 23,7    | 23,7          | 67,4               |
| أتفق          | 40        | 29,6    | 29,6          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 145 الإنحراف والمتوسط بعد الكفاءة

|          |         | B11    | B12    | B13    | B14    | B15    | م ب الكفاءة |
|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| N        | Valid   | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135         |
|          | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0           |
| Mean     |         | 2,6296 | 2,9037 | 2,6963 | 2,9556 | 2,4741 | 2,7319      |
| Variance |         | 1,116  | 1,326  | 1,198  | 1,356  | 1,177  | ,669        |

B12

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 17        | 12,6    | 12,6          | 12,6               |
| لا أتفق       | 33        | 24,4    | 24,4          | 37,0               |
| محايد         | 43        | 31,9    | 31,9          | 68,9               |
| أتفق          | 30        | 22,2    | 22,2          | 91,1               |
| أتفق تماما    | 12        | 8,9     | 8,9           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B11

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 23        | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
| لا أتفق       | 37        | 27,4    | 27,4          | 44,4               |
| محايد         | 45        | 33,3    | 33,3          | 77,8               |
| أتفق          | 27        | 20,0    | 20,0          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B14

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 19        | 14,1    | 14,1          | 14,1               |
| لا أتفق       | 27        | 20,0    | 20,0          | 34,1               |
| محايد         | 40        | 29,6    | 29,6          | 63,7               |
| أتفق          | 39        | 28,9    | 28,9          | 92,6               |
| أتفق تماما    | 10        | 7,4     | 7,4           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B13

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 21        | 15,6    | 15,6          | 15,6               |
| لا أتفق       | 38        | 28,1    | 28,1          | 43,7               |
| محايد         | 43        | 31,9    | 31,9          | 75,6               |
| أتفق          | 27        | 20,0    | 20,0          | 95,6               |
| أتفق تماما    | 6         | 4,4     | 4,4           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B15

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid لا أتفق تماما | 29        | 21,5    | 21,5          | 21,5               |
| لا أتفق             | 42        | 31,1    | 31,1          | 52,6               |
| محايد               | 39        | 28,9    | 28,9          | 81,5               |
| أتفق                | 21        | 15,6    | 15,6          | 97,0               |
| أتفق تماما          | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total               | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 46 الإنحراف والمتوسط بعد الجودة

|          |         | B21    | B22    | B23    | B24    | B25    | B26    | م. ب. الجودة |
|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| N        | Valid   | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135          |
|          | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0            |
| Mean     |         | 2,5407 | 2,8222 | 2,6074 | 2,5037 | 2,6963 | 2,6444 | 2,6358       |
| Variance |         | 1,459  | 1,520  | 1,389  | 1,013  | 1,138  | 1,231  | ,891         |

B22

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 24        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
| لا أتفق       | 34        | 25,2    | 25,2          | 43,0               |
| محايد         | 29        | 21,5    | 21,5          | 64,4               |
| أتفق          | 38        | 28,1    | 28,1          | 92,6               |
| أتفق تماما    | 10        | 7,4     | 7,4           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B21

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 30        | 22,2    | 22,2          | 22,2               |
| لا أتفق       | 44        | 32,6    | 32,6          | 54,8               |
| محايد         | 28        | 20,7    | 20,7          | 75,6               |
| أتفق          | 24        | 17,8    | 17,8          | 93,3               |
| أتفق تماما    | 9         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B24

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 25        | 18,5    | 18,5          | 18,5               |
| لا أتفق       | 41        | 30,4    | 30,4          | 48,9               |
| محايد         | 47        | 34,8    | 34,8          | 83,7               |
| أتفق          | 20        | 14,8    | 14,8          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B23

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 31        | 23,0    | 23,0          | 23,0               |
| لا أتفق       | 30        | 22,2    | 22,2          | 45,2               |
| محايد         | 42        | 31,1    | 31,1          | 76,3               |
| أتفق          | 25        | 18,5    | 18,5          | 94,8               |
| أتفق تماما    | 7         | 5,2     | 5,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B26

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 28        | 20,7    | 20,7          | 20,7               |
| لا أتفق       | 28        | 20,7    | 20,7          | 41,5               |
| محايد         | 46        | 34,1    | 34,1          | 75,6               |
| أتفق          | 30        | 22,2    | 22,2          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B25

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 23        | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
| لا أتفق       | 31        | 23,0    | 23,0          | 40,0               |
| محايد         | 48        | 35,6    | 35,6          | 75,6               |
| أتفق          | 30        | 22,2    | 22,2          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 47 انحراف والمتوسط بعد ابداع

|          |         | B31    | B32    | B33    | B34    | B35    | B36    | م ب الإبداع |
|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| N        | Valid   | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135         |
|          | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0           |
| Mean     |         | 2,5111 | 2,7111 | 2,6963 | 2,5778 | 2,4519 | 2,3481 | 2,5494      |
| Variance |         | 1,147  | 1,073  | 1,303  | 1,171  | ,996   | 1,303  | ,789        |

B32

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 18        | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
| لا أتفق       | 39        | 28,9    | 28,9          | 42,2               |
| محايد         | 46        | 34,1    | 34,1          | 76,3               |
| أتفق          | 28        | 20,7    | 20,7          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B31

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 27        | 20,0    | 20,0          | 20,0               |
| لا أتفق       | 43        | 31,9    | 31,9          | 51,9               |
| محايد         | 36        | 26,7    | 26,7          | 78,5               |
| أتفق          | 27        | 20,0    | 20,0          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B34

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 24        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
| لا أتفق       | 44        | 32,6    | 32,6          | 50,4               |
| محايد         | 35        | 25,9    | 25,9          | 76,3               |
| أتفق          | 29        | 21,5    | 21,5          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B33

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 24        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
| لا أتفق       | 38        | 28,1    | 28,1          | 45,9               |
| محايد         | 32        | 23,7    | 23,7          | 69,6               |
| أتفق          | 37        | 27,4    | 27,4          | 97,0               |
| أتفق تماما    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B36

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 35        | 25,9    | 25,9          | 25,9               |
| لا أتفق       | 50        | 37,0    | 37,0          | 63,0               |
| محايد         | 23        | 17,0    | 17,0          | 80,0               |
| أتفق          | 22        | 16,3    | 16,3          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B35

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 23        | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
| لا أتفق       | 53        | 39,3    | 39,3          | 56,3               |
| محايد         | 36        | 26,7    | 26,7          | 83,0               |
| أتفق          | 21        | 15,6    | 15,6          | 98,5               |
| أتفق تماما    | 2         | 1,5     | 1,5           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

جدول رقم: 48 انحراف والمتوسط بعد سرعة الإستجابة

|   |          | B41    | B42    | B43    | B44    | م ب سرعة الإستجابة |
|---|----------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| N | Valid    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135                |
|   | Missing  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                  |
|   | Mean     | 2,7852 | 2,6963 | 2,5333 | 2,6074 | 2,6556             |
|   | Variance | 1,289  | 1,303  | 1,251  | 1,166  | ,875               |

B42

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما v | 24        | 17,8    | 17,8          | 17,8               |
| لا أتفق a       | 38        | 28,1    | 28,1          | 45,9               |
| محايد l         | 32        | 23,7    | 23,7          | 69,6               |
| أتفق i          | 37        | 27,4    | 27,4          | 97,0               |
| أتفق تماما d    | 4         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
| Total           | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B41

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما v | 20        | 14,8    | 14,8          | 14,8               |
| لا أتفق a       | 38        | 28,1    | 28,1          | 43,0               |
| محايد l         | 34        | 25,2    | 25,2          | 68,1               |
| أتفق i          | 37        | 27,4    | 27,4          | 95,6               |
| أتفق تماما d    | 6         | 4,4     | 4,4           | 100,0              |
| Total           | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

B43

B44

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 22        | 16,3    | 16,3          | 16,3               |
| لا أتفق       | 44        | 32,6    | 32,6          | 48,9               |
| محايد         | 39        | 28,9    | 28,9          | 77,8               |
| أتفق          | 25        | 18,5    | 18,5          | 96,3               |
| أتفق تماما    | 5         | 3,7     | 3,7           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| لا أتفق تماما | 26        | 19,3    | 19,3          | 19,3               |
| لا أتفق       | 49        | 36,3    | 36,3          | 55,6               |
| محايد         | 25        | 18,5    | 18,5          | 74,1               |
| أتفق          | 32        | 23,7    | 23,7          | 97,8               |
| أتفق تماما    | 3         | 2,2     | 2,2           | 100,0              |
| Total         | 135       | 100,0   | 100,0         |                    |

### نموذج الانحدار المتعدد الكفاءة:

جدول رقم: 49 معاملات الارتباط نموذج الكفاءة

|                     |    | Y1    | X1    | X2    | X3    | X4    |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y1 | 1,000 | ,441  | ,518  | ,578  | ,555  |
|                     | X1 | ,441  | 1,000 | ,749  | ,604  | ,643  |
|                     | X2 | ,518  | ,749  | 1,000 | ,761  | ,665  |
|                     | X3 | ,578  | ,604  | ,761  | 1,000 | ,652  |
|                     | X4 | ,555  | ,643  | ,665  | ,652  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y1 |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X1 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X2 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                     | X3 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                     | X4 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                   | Y1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |



جدول رقم: 50 معامِل الإرتباط ومعامِل التحديد نمذج الكفاءة

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,626 <sup>a</sup> | ,392     | ,373              | ,648                       | 1,722         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y1

جدول رقم: 51 تحليل التباين الأحادي Anova

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 35,089         | 4   | 8,772       | 20,915 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 54,524         | 130 | ,419        |        |                   |
|       | Total      | 89,613         | 134 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y1

جدول رقم: 52 نتائج الإنحدار المتعدد نموذج الكفاءة

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |            |         | Collinearity Statistics |           |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|------------|---------|-------------------------|-----------|
|       | B                           | Std. Error |                           |       |      | Beta         | Zero-order | Partial | Part                    | Tolerance |
|       | 1 (Constant)                | 1,029      | ,202                      |       |      |              | 5,088      | ,000    |                         |           |
| X1    | ,020                        | ,103       | -,002                     | -,021 | ,983 | ,441         | -,002      | -,001   | ,401                    | 2,494     |
| X2    | ,065                        | ,118       | ,071                      | ,551  | ,582 | ,518         | ,048       | ,038    | ,283                    | 3,532     |
| X3    | ,322                        | ,106       | ,337                      | 3,048 | ,003 | ,578         | ,258       | ,208    | ,383                    | 2,611     |
| X4    | ,257                        | ,089       | ,290                      | 2,894 | ,004 | ,555         | ,246       | ,198    | ,466                    | 2,144     |

a. Dependent Variable: Y1

نموذج الإنحدار المتعدد الجودة:

جدول رقم: 53 معاملات الارتباط نموذج الجودة

|                     |    | Y2    | X1    | X2    | X3    | X4    |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y2 | 1,000 | ,493  | ,576  | ,644  | ,498  |
|                     | X1 | ,493  | 1,000 | ,749  | ,604  | ,643  |
|                     | X2 | ,576  | ,749  | 1,000 | ,761  | ,665  |
|                     | X3 | ,644  | ,604  | ,761  | 1,000 | ,652  |
|                     | X4 | ,498  | ,643  | ,665  | ,652  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y2 |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X1 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X2 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                     | X3 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                     | X4 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                   | Y2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |

جدول رقم: 54 معامل الارتباط ومعامل التحديد نموذج الجودة

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,662 <sup>a</sup> | ,439     | ,421              | ,718                       | 2,016         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y2

جدول رقم: 55 تحليل التباين الأحادي نموذج الجودة

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 52,375         | 4   | 13,094      | 25,397 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 67,024         | 130 | ,516        |        |                   |
|       | Total      | 119,399        | 134 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y2

جدول رقم: 56 نتائج الإنحدار المتعدد نموذج الجودة

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | ,490                        | ,224       |                           | 2,184 | ,031 |              |         |      |                         |       |
| X1         | ,092                        | ,114       | ,084                      | ,809  | ,420 | ,493         | ,071    | ,053 | ,401                    | 2,494 |
| X2         | ,128                        | ,131       | ,121                      | ,981  | ,328 | ,576         | ,086    | ,064 | ,283                    | 3,532 |
| X3         | ,507                        | ,117       | ,459                      | 4,325 | ,000 | ,644         | ,355    | ,284 | ,383                    | 2,611 |
| X4         | ,065                        | ,098       | ,064                      | ,663  | ,508 | ,498         | ,058    | ,044 | ,466                    | 2,144 |

a. Dependent Variable: Y2

نموذج الانحدار المتعدد الإبداع:

جدول رقم: 57 معاملات الارتباط نموذج الإبداع

|                     |    | Y3    | X1    | X2    | X3    | X4    |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y3 | 1,000 | ,578  | ,623  | ,649  | ,584  |
|                     | X1 | ,578  | 1,000 | ,749  | ,604  | ,643  |
|                     | X2 | ,623  | ,749  | 1,000 | ,761  | ,665  |
|                     | X3 | ,649  | ,604  | ,761  | 1,000 | ,652  |
|                     | X4 | ,584  | ,643  | ,665  | ,652  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y3 |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X1 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X2 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                     | X3 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                     | X4 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                   | Y3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |

جدول رقم: 58 معامل الارتباط ومعامل التحديد نموذج الإبداع

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,704 <sup>a</sup> | ,496     | ,481              | ,640                       | 1,965         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y3

جدول رقم: 59 تحليل التباين الأحادي نموذج الإبداع

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 52,424         | 4   | 13,106      | 31,998 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 53,247         | 130 | ,410        |        |                   |
|       | Total      | 105,671        | 134 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y3

جدول رقم: 60 نتائج الإحدار المتعدد نموذج الإبداع

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | ,409                        | ,200       |                           | 2,049 | ,043 |              |         |      |                         |       |
| X1         | ,177                        | ,102       | ,171                      | 1,740 | ,084 | ,578         | ,151    | ,108 | ,401                    | 2,494 |
| X2         | ,122                        | ,116       | ,122                      | 1,045 | ,298 | ,623         | ,091    | ,065 | ,283                    | 3,532 |
| X3         | ,355                        | ,104       | ,342                      | 3,395 | ,001 | ,649         | ,285    | ,211 | ,383                    | 2,611 |
| X4         | ,164                        | ,088       | ,170                      | 1,865 | ,064 | ,584         | ,161    | ,116 | ,466                    | 2,144 |

a. Dependent Variable: Y3

نموذج الانحدار المتعدد سرعة الإستجابة:

جدول رقم: 62 معاملات الإرتباط نموذج سرعة الإستجابة

|                     |    | Y4    | X1    | X2    | X3    | X4    |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y4 | 1,000 | ,587  | ,527  | ,602  | ,504  |
|                     | X1 | ,587  | 1,000 | ,749  | ,604  | ,643  |
|                     | X2 | ,527  | ,749  | 1,000 | ,761  | ,665  |
|                     | X3 | ,602  | ,604  | ,761  | 1,000 | ,652  |
|                     | X4 | ,504  | ,643  | ,665  | ,652  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y4 |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X1 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X2 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                     | X3 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                     | X4 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                   | Y4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |

جدول رقم: 62 معاملات الإرتباط ومعامل التحديد نموذج سرعة الإستجابة

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,668 <sup>a</sup> | ,447     | ,430              | ,706                       | 1,998         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y4

جدول رقم: 63 تحليل التباين الحادي نموذج سرعة الإستجابة

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 52,378         | 4   | 13,095      | 26,248 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 64,855         | 130 | ,499        |        |                   |
|       | Total      | 117,233        | 134 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y4

جدول رقم: 64 نتائج الإتحاد المتعدد نموذج سرعة الإستجابة

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Correlations |         |       | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|--------------|---------|-------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Zero-order   | Partial | Part  | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | ,513                        | ,221       |                           | 2,326  | ,022 |              |         |       |                         |       |
| X1         | ,418                        | ,112       | ,384                      | 3,728  | ,000 | ,587         | ,311    | ,243  | ,401                    | 2,494 |
| X2         | -,131                       | ,129       | -,125                     | -1,018 | ,310 | ,527         | -,089   | -,066 | ,283                    | 3,532 |
| X3         | ,463                        | ,115       | ,424                      | 4,019  | ,000 | ,602         | ,332    | ,262  | ,383                    | 2,611 |
| X4         | ,064                        | ,097       | ,064                      | ,666   | ,507 | ,504         | ,058    | ,043  | ,466                    | 2,144 |

a. Dependent Variable: Y4

نموذج الانحدار المتعدد الميزة التنافسية:

جدول رقم: 65 معاملات الارتباط نموذج الميزة التنافسية

|                     |    | Y     | X1    | X2    | X3    | X4    |
|---------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Pearson Correlation | Y  | 1,000 | ,605  | ,654  | ,718  | ,618  |
|                     | X1 | ,605  | 1,000 | ,749  | ,604  | ,643  |
|                     | X2 | ,654  | ,749  | 1,000 | ,761  | ,665  |
|                     | X3 | ,718  | ,604  | ,761  | 1,000 | ,652  |
|                     | X4 | ,618  | ,643  | ,665  | ,652  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed)     | Y  |       | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X1 | ,000  |       | ,000  | ,000  | ,000  |
|                     | X2 | ,000  | ,000  |       | ,000  | ,000  |
|                     | X3 | ,000  | ,000  | ,000  |       | ,000  |
|                     | X4 | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
| N                   | Y  | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X1 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X2 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X3 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |
|                     | X4 | 135   | 135   | 135   | 135   | 135   |

جدول رقم: 66معامل الارتباط ومعامل التحديد نموذج الميزة التنافسية

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | ,760 <sup>a</sup> | ,577     | ,564              | ,51318                     | 1,960         |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

جدول رقم: 67تحليل التباين الأحادي نموذج الميزة التنافسية

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 46,754         | 4   | 11,688      | 44,383 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 34,236         | 130 | ,263        |        |                   |
|       | Total      | 80,989         | 134 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y



جدول رقم: 68 الإحدار المتعدد نموذج الميزة التنافسية

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardize  | t     | Sig. | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|--------------|-------|------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Coefficients |       |      | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
|              |                             |            | Beta         |       |      |              |         |      |                         |       |
| 1 (Constant) | ,600                        | ,160       |              | 3,741 | ,000 |              |         |      |                         |       |
| X1           | ,156                        | ,081       | ,172         | 1,915 | ,058 | ,605         | ,166    | ,109 | ,401                    | 2,494 |
| X2           | ,062                        | ,093       | ,071         | ,664  | ,508 | ,654         | ,058    | ,038 | ,283                    | 3,532 |
| X3           | ,411                        | ,084       | ,452         | 4,908 | ,000 | ,718         | ,395    | ,280 | ,383                    | 2,611 |
| X4           | ,139                        | ,070       | ,165         | 1,974 | ,051 | ,618         | ,171    | ,113 | ,466                    | 2,144 |

a. Dependent Variable: Y

اختبار معامل تضخم التباين:

جدول رقم: 68 معاملات تضخم التباين

| Model |                  | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------------|-------------------------|-------|
|       |                  | Tolerance               | VIF   |
| 1     | م_ المعرفة       | ,401                    | 2,494 |
|       | م_ب_ القيادة     | ,283                    | 3,532 |
|       | م_ب_ الأفراد     | ,383                    | 2,611 |
|       | م_ب_ التكنولوجيا | ,466                    | 2,144 |

a. Dependent Variable: م\_ التنافسية\_ الميزة\_ م