



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع

دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة : مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - **GUEDILA** -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: **تسيير المنظمات**
تخصص: **تسيير استراتيجي للمنظمات**

الأستاذ المشرّف:

إعداد الطالب:

بوعزيز شيشون <

فرحي عادل <

...../ Master-GE/GO-GSO/2017	رقم التسجيل :
.....	تاريخ الإيداع :

الموسم الجامعي : 2016-2017

قسم: علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

شكرو عرفان

قال الله تعالى: **(لئن شكرتم لأزيدنكم)** سورة إبراهيم الآية (06).

الحمد لله أولاً و آخراً والثناء والشكر والحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا البحث وهياً لنا من الأساتذة والأهل والأحبة ومن أزرنا في مشوار بحثنا ونزولاً عند قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: **(مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ)**، وبعد توجهنا بالشكر إلى الله نجد أنفسنا مدينين بالوفاء والعرفان لأستاذنا الفاضل " **بوعزيز شيشون** " .

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث المتواضع حيث قدم لنا يد العون والمساعدة والنصح و الإرشاد طيلة فترة الإعداد فله منا عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء، فجزاه الله عنا كل خير وبارك الله له في علمه وعمره وجعله ذخراً لطلبة العلم و الباحثين .

و جزى الله كل أساتذة وإطارات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين وقفوا بجانبنا وشجعونا خير الجزاء والشكر، وحفظ الله محضن العلم ومنارة العلماء وصرح الفكر والإبداع جامعتنا: **جامعة محمد خيضر بسكرة**.

وصلى الله على سيدنا محمد و على آله وصحبه أجمعين.

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين وأرجو من الله عز وجل أن أرد لهما ولو القليل مما ضحيا به من اجلي راجيا من المولى عز وجل أن يطيل عمرهما وان يبقيهما تاجا فوق رؤوسنا.

إلى إخوتي وأخواتي وكافة أفراد عائلتي.

إلى اعز أصدقائي الأستاذ محمد مياي والمهندس رضوان حميدي .وأخي الصغير منذر قوراري.

إلى كل أساتذة وإطارات وموظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى زملائي و أصدقائي في العمل .

إلى كل أصدقائي وزملائي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

لهم مني كافة الاحترام والتقدير .

فهرس المحتويات

أ	البسملة.....
ب	شكر وعرفان.....
ج	الإهداء.....
د - و - هـ	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول:.....
ح	قائمة الأشكال:.....
1	المقدمة العامة:.....
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
3	تمهيد.....
3	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
4	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
4	المبحث الثاني: أهمية الدراسة و أهدافها.....
4	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
5	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
5	المبحث الثالث: سياق الدراسة و مصطلحاتها.....
6	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
9	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
10	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة	
13	تمهيد.....
13	المبحث الأول: القدرات التنافسية: مفاهيم عامة.....
13	المطلب الأول: تعريف القدرات التنافسية.....
16	المطلب الثاني: طبيعة القدرات التنافسية.....
19	المطلب الثالث: أهمية القدرات التنافسية.....
21	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي: المنطلقات العامة.....
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي.....
25	المطلب الثاني: مستويات وخصائص التعلم التنظيمي.....
28	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي.....

فهرس المحتويات

31	المبحث الثالث: دور وأهمية التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية.....
32	المطلب الأول: دور التعلم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية.....
33	المطلب الثاني: دور التعلم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية.....
34	المطلب الثالث: دور التعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية.....
35	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.....
35	المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بالقدرات التنافسية.....
38	المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي.....
41	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....
42	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
44	تمهيد.....
44	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.....
44	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....
45	المطلب الثاني: فرضيات البحث.....
45	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.....
45	المطلب الأول: منهج البحث.....
46	المطلب الثاني: حدود الدراسة.....
47	المبحث الثالث: مجتمع البحث وحدود الدراسة.....
47	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
47	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
48	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.....
48	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.....
49	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.....
49	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.....

فهرس المحتويات

52	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....
61	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
65	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
65	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
70	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
70	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
71	المطلب الثاني: استنتاجات الدراسة.....
72	المطلب الثالث: اقتراحات الدراسة.....
73	خلاصة الفصل.....
74	الخاتمة.....
	المراجع
	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7	موردي مؤسسة قديلة	01
8	تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة اليد العاملة	02
53	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=37).	03
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N= 37)	04
58	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية	05
61	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	06
62	اتجاهات الآراء بخصوص محور القدرات التنافسية (N= 37)	07
64	اتجاهات الآراء بخصوص محور التعلم التنظيمي (N= 37)	08
66	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37).	09
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 46)	10
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37)	11
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37)	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	النموذج النظري للبحث.	01
55	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة	02
55	المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة	03
56	المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة	04
56	المدرج التكراري لمتغير التحكم في اللغات لأفراد مجتمع الدراسة.	05
57	التمثيل الدائري لمتغير الشهادة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة.	06
59	التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة..	07
59	التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة.	08
60	التمثيل الدائري لمتغير عدد الترقيات لأفراد مجتمع الدراسة.	09
60	التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.	10

المقدمة

إن الظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم سواء كانت تلك الظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية هي نتيجة العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها لهذه التحولات وطرق التكيف معها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الاستجابة للمتغيرات بطريقة تضمن لها البقاء ومواصلة النمو ومواجهة الأزمات.

ففي ظل انفتاح الأسواق العالمية جراء ظاهرة العولمة، مما أدى إلى إزالة اغلب الحواجز عن حرية انتقال الأفراد ورؤوس الأموال من مكان إلى آخر، كما ازدادت حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، الأمر الذي يستدعي من مختلف منظمات الأعمال اعتماد طرق تحميها من مخاطر المنافسة، وتساعد على اكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالبقاء في ميدان عملها ومن ثم أصبح لزاما على كل منظمة من منظمات الأعمال ترغب في الاستمرار والبقاء في الأسواق وضع إستراتيجية تعمل من خلالها على تحليل الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها آخذة بعين الاعتبار أن هذه الفرص والتهديدات لم تعد محصورة في بيئتها المحلية بل تتعدى إلى البيئة الدولية .

و لقد برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى أوساط الباحثين و الممارسين في مجال المنظمات . و لعل مفهوم التعلم التنظيمي كان من ابرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين في القرن الماضي والقرن الحالي . و أن العديد من المنظمات استطاعت أن تحقق القدرات التنافسية من خلال تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفها عملية تفاعل و استقرار و استكشاف و مواجهة مستمرة لتحديات البيئية بما يمكن في إيجاد الحلول و اختبار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها و تفوقها التنافسي و تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة و المعلومات الذي يركز على استثمار الموجودات الفكرية و المعرفة الضمنية و كيفية الاستفادة منها ، و تحويلها إلى سباقات عمل و نماذج سلوك ترفد و تحدث الذاكرة التنظيمية بصورة مستمرة من خلال عملية التعليم التنظيمي .

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

يتحدد نجاح منظمات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظل ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرتها على امتلاك وحسن تسييرها للكفاءات والمعارف والخبرات، ولقد أصبح التعلم التنظيمي أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي، نظرا لما يقدمه الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات، إضافة إلى رفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المؤسسة لاسيما غير المادية منها لضمان مسايرة تغيرات المحيط وتحقيق التنافسية المتجددة، التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتنوع والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات بما يستجيب لرغبات الزبائن ويحقق العائد المطلوب.

عبر هذا الفصل سنحاول إبراز مدى أهمية الإشكالية المطروحة ومختلف تساؤلاتها والتركيز على الأهمية التي تكتسبها والأهداف المرجوة منها وكذلك سنتطرق إلى تحديد السياق الميداني ومدى أهميته بالنسبة لهذه الدراسة وفي آخر الفصل يتم تعريف المصطلحات الإجرائية الخاصة بموضوع البحث.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

من خلال هذا المبحث سنذكر بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوضيح إشكالية البحث من خلال التساؤلات المطروحة والتي سيتم الإجابة عليها بدقة وبوضوح، لذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على عملية التعلم التنظيمي في المنظمة وهل لديها دور في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة التي تركز على القدرات البشرية والإنتاجية والمالية والتجارية.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

من المؤكد بأن منظمات الأعمال تواجه في الآونة الأخيرة عددا من التحديات تتمثل خاصة في تلك التغيرات والتطورات العالمية والمحلية في بيئة الأعمال في ظل التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة العالمية في مجال العمل، فأمام ظهور مفهوم جديد للاقتصاد العالمي يستند في أساسه على التنافس القائم على التميز أصبح للمعرفة مقام الصدارة، حيث ينظر من خلالها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة. فلقد أصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها وحدها القادرة على البقاء في السوق، كما أصبح مفهوم التعلم التنظيمي من بين المفاهيم الوثيقة الارتباط بمفهوم القدرات التنافسية للمؤسسة، إذ يعتبر التعلم مصدرا جوهريا وهاما في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة في ظل بيئة كثيرة التغير.

ومن أجل تحقيق الارتقاء بمستويات أداء المنظمة على المستوى العالمي والمحلي تعددت المبادرات التنموية في القطاعين العام والخاص واتخذت أشكالا ومحاور عدة ذات أبعاد فنية متنوعة، ركزت كل منها على جانب معين كتطوير تقنيات وأنظمة معلومات، تطوير قدرة قيادية، تسهيل إجراءات، تنمية المورد البشرية، تقليل كلفة التشغيل، إبداع وتطوير المنتج، تحسين الخدمات. وكان الهدف منها كلها تحقيق الرقي والتميز الذي يعتبر معيار بقاء المؤسسة، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تعزيز القدرات التنافسية وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

هل للتعلم التنظيمي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتعلم التنظيمي؟
- ما المقصود بالقدرات التنافسية؟
- هل للتعلم الفردي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة؟
- هل للتعلم الفرقي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة؟
- هل للتعلم الجماعي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة؟

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

سنحاول في هذا المبحث إبراز العديد من العناصر التي توضح مدى أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والمتمثلة في إلقاء الضوء على دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة والتي تعتبر من المؤسسات البارزة أهميتها في المجال الاقتصادي والاجتماعي كما سنقوم بتوضيح أهداف الدراسة من خلال إذا ما كان للتعليم التنظيمي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تأكد أهمية الدراسة من خلال النقاط الأساسية التالية:

- 1- دراسة عملية التعلم التنظيمي بشكل متكامل والتعرف على مستوياته انطلاقا من المستوى الفردي، المستوى الفرقي والمستوى الجماعي وربطها بطبيعة القدرات التنافسية التي تمتاز بها المنظمة.
- 2- تناول مثل هذه الدراسة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية على اعتبارها مؤسسة ذات سمعة ورائدة في ولاية بسكرة ولها صيت في مختلف ولايات الوطن من شأنه تسليط الضوء على واقع صناعة المياه المعدنية في الجزائر والتعرف على آخر التطورات التي تشهدها هذه الصناعة ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني على الصعيد المحلي والعالمي.
- 3- تطبيق الدراسة الميدانية على هذه المؤسسة يساهم في تعريف وتوضيح مفهوم عملية التعلم التنظيمي للقيادات الإدارية وعلاقتها بتحسين وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، مما يزيد من تفهم الإدارة لأهمية تأثير مستويات التعلم في قدرات المؤسسة ومحاولة تبيان الكيفية في توظيفها عمليا في الواقع.
- 4- لا يزال التعلم التنظيمي حديث العهد بالنسبة للمؤسسات في الدول العربية وبالأخص في الجزائر لذلك عند إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه الأهمية الواضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة العلمية المتقدمة في اكتساب المعارف والخبرات التي تساهم بفعالية في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات في العصر الحالي.
- 5- التعرف على مفهوم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية وطبيعتها وتوضيح المرتكزات والأسس التي يجب أن تبني عليه هذه القدرات لمواجهة التحديات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد السوق.

6- التعرف على العوامل والأسباب التي تساهم في تحقيق المنظمة لمعدلات نمو وأرباح تمكنها من البقاء والصمود في ظل المنافسة الشرسة في نفس مجال النشاط.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تحديد دور التعلم الفردي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد دور التعلم الفرقي في تعزيز القدرة للتنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد دور التعلم الجماعي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مدى أهمية عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المصطلحات والإجراءات والمفاهيم الإدارية المعاصرة ذات العلاقة بمفهوم التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية والأسباب والدوافع التي كانت وراء اهتمام منظمات الأعمال بهما فانطلاقاً من مستويات التعلم التنظيمي التي تساعد المنظمة في اكتساب مهارات وخبرات وتجارب سواء كانت ذاتية أو عن طريق الاتصال الداخلي بين الأفراد ونقل المعارف داخل المنظمة وتبادلها بينهم وبين المنظمة ككل مما يساعد على عمليات التدريب والتعليم والابتكار وتطوير قدرات المنظمة، كما أن التطرق إلى نماذج التعلم التنظيمي التي تبين من خلالها محاولة بعض الباحثين تبيان طريقة حدوث وممارسة عملية التعلم التنظيمي والتي تعتبر أساساً متيناً في بناء قدرة تنافسية لمنظمات الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

إن القدرات التنافسية للمنظمة لا تعني فقط اهتمام الإدارة والمسيرين والقادة بالدور التقليدي بوظائف الإدارة بل يجب على المؤسسة بكل مكوناتها أن تقوم بممارسة البحث والتطوير والتعلم من التجارب السابقة للمنظمات الأخرى ومن المحيط ومن ماضيها السابق ومحاولة استثمار هذه الخبرات والمعارف في محاولة البقاء في موقع تنافسي يضمن لها حصص سوقية وأرباحاً إضافية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فاختيار الأسلوب العلمي في تنمية وتطوير القدرات لا يكون إلا برغبة حقيقية في العناية بالموارد البشري الذي أثبتت التجارب أنه أساس كل نمو وتقدم إذا أحسن استخدامه وتوظيفه، وهذا لا يعني الاستغناء عن بقية الموارد سواء المالية والتجارية أو التكنولوجية... الخ والتي تعتبر مكملاً لإبراز فاعلية العامل البشري في المؤسسة للمحافظة على العملاء الذي هو من الأمور البالغة الأهمية والأساسية في الأعمال التجارية، فتصبح الحاجة ضرورية في البيئة التنافسية الكبيرة إلى إحراز تميز واختلاف عن المنافسين، وذلك عن طريق تقديم خدمات للزبائن تفوق توقعاتهم ويفوق ما يقدمه المنافسون من خدمات للزبائنهم. فالهدف من تطوير القدرات التنافسية بناء جسر للثقة ما بين الزبائن ومنظمات الأعمال في الدرجة الأولى ليشكل ذلك علاقة طويلة الأمد مبنية على قاعدة صلبة من الإخلاص والوفاء يصعب التأثير عليها أو تقليدها في أي بيئة تنافسية.

المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

في هذا المبحث سوف نتناول سياق الدراسة وذلك بالتعرض للمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية ولاية بسكرة من خلال التعريف بالمؤسسة والخصائص المميزة لها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال

الاقتصادي والاجتماعي كما سنتطرق أيضا إلى بعض المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالبحث والتي تساعد على فهم موضوع الدراسة.

المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

من خلال هذا المطلب سنتعرض إلى بعض النقاط الأساسية الخاصة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية (جمورة بسكرة)، والتي كانت ملكا للدولة ونظرا للوضعية التي ألت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها لذا قبل التحدث عن المؤسسة ككيان خاص سنتطرق إلى أهم المراحل التي مرت بها.

أولا: نشأة المؤسسة.

تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي الولائي لولاية بسكرة، حيث حددت شروط ومهام الوحدة، وتمت الموافقة رسميا على إنشائها وانطلقت العملية الإنتاجية سنة (1978) وقدرت طاقتها الإنتاجية آنذاك بـ (24000) قارورة يوميا، وكانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات التابعة لولاية بسكرة مع (09) وحدات موزعة على (05) مناطق جغرافية (بسكرة، أولاد جلال، طولقة، مشونش، القنطرة)، ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسيير المؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية، تم حل هذه الوحدات وتم تحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة. وفي إطار التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للقطاع الخاص.

إذا مؤسسة قديلة الآن هي مؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأسمال يقدر بـ (22.031.440.000) سنتيم جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل في (2003/05/04) وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية (2004) تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة" مقرها: الطرق الوطني رقم (87) قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة. تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ (63881)م² تحتل منها بناية الإنتاج (4204.1)م²، بناية التخزين (4320)م² البناية الإدارية (311)م² ولقد تم انجاز بنايات المؤسسة من طرف عدة مؤسسات، أما تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة (Sidel) والنشاط الرئيسي والوحيد للمؤسسة هو تعبئة المياه المعدنية الطبيعية وتقدر الطاقة الإنتاجية بـ (3096000) قارورة يوميا .

تشغل المؤسسة حوالي (389) عامل منهم (339) عامل تنفيذي، (11) مدير، (39) إطار ومسير بلغ رقم أعمالها ما يقرب (1.353.636.337.73) سنتيم سنة (2010) وباشرت المؤسسة نشاطاتها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم (1.5) لتر والثانية ذات الحجم (0.5) لتر وذلك عام (2004) وبعد عام (2007) كانت المؤسسة أول من ادخل العبوة ذات الحجم (02) لتر إلى السوق وبعدها أنتجت العبوات ذات الحجم (01) لتر، و(0.33) لتر وفي عام (2010) أنتجت النوع الرياضي وذلك في العبوات ذات الحجم (0.5) لتر و(01) لتر. كما أن المؤسسة تتعامل مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية فيما يخص تغليف وحفظ المنتجات.

الجدول (01): موردي مؤسسة قديلة.

المورد	نوع المادة الأولية
SGT ,FIB	القارورة
PICOPARK, BARBI	بطاقة الوسم
SGT, BOLIM	غطاء القارورة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

إن مؤسسة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتسويق وبين مختلف المصالح داخل المؤسسة وتتميز بنمط تقني متقدم من جميع التجهيزات المستوردة من الخارج، فالإنتاج يعتمد على التكنولوجيا الآلية بنسبة (95 %) وان مختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية والتي تستوردها من الدول الأوربية المتقدمة كالألمانيا، فرنسا وإيطاليا، وتمتلك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة منها ثلاثة خطوط للهواتف الثابت وهاتف مزود بخط فاكس أما الهواتف النقال فقد خصصت المؤسسة (20) خط هاتف نقال لبعض أفرادها من مسؤولي المديرية ورؤساء بعض المصالح، بالإضافة إلى وجود حوالي (25) جهاز كمبيوتر حديث لتسهيل المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع وظائف المؤسسة، وتستخدم المؤسسة نظام (Le rika) وهو برنامج يتم من خلاله متابعة مختلف العمليات التجارية والتسيير المالي والمحاسبي، كما تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور.

ومن المؤكد أن مؤسسة قديلة تتوفر على شبكات الانترنت وشبكة الانترنت فشبكة الانترنت تربط بين مختلف مصالح المؤسسة مع بعضها البعض نتيجة لكثرة المعاملات التي تربط هذه المصالح والتي تستدعي تنقل الأشخاص بصفة دائمة خلال دوام العمل ولهذا فقد مكنت الشبكة الداخلية من تسهيل العمل الجماعي، كما توفر الجهد والوقت ومشاركة المعلومات بين الأفراد من خلال تسهيل الاتصال وسرعة وصول المعلومات، ومن اجل الاندماج مع حركة الاقتصاد الجديد والاطلاع أكثر على ما يحدث في محيطها قامت المؤسسة بإدخال الانترنت سنة (2006) وأنشأت موقعا الكترونيا خاصا بها على شبكة الانترنت ولا يزال قيد التطوير من أجل جعله أكثر فاعلية.

لقد قامت مؤسسة قديلة بإنشاء مخبر مجهز بأحدث الآلات والمعدات الخاصة للرقابة على الإنتاج وتحليل المادة الأولية والمنتج النهائي، كما يحتوي المخبر على جهاز حاسوب مجهز ببرمجة خاصة يحتوي قاعدة معطيات بكل عينات المادة الأولية والمنتج النهائي التي يتم تسجيلها، كما تحتوي قاعدة المعطيات على المواصفات العالمية المعمول بها. ولقد تحصلت المؤسسة على جائزة (Golden Award For and Beverages) بمدينة برشلونة الاسبانية، حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الاتحاد الأوربي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتحصلت على شهادة التميز من طرف الوكالة الفرنسية (A.F.A.Q) وتعتبر مؤسسة قديلة المؤسسة الجزائرية الوحيدة من بين

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

(15) مؤسسة جزائرية التي تألفت ضمن مختلف دول العالم خلال سنة (2006) ، وتوجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات قيمة صحية وجودة عالية. وكباقي المؤسسات التي تنشط في القطاع فنجد أن أهمية مؤسسة قديلة تظهر في المساهمة في توفير مناصب الشغل والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر عصرنة وديناميكية بإدخال تكنولوجيا حديثة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية وتلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية بتقديم منتج صحي ذو جودة عالية.

الجدول (02): تطور حجم اليد العاملة بمؤسسة قديلة اليد العاملة.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الأفراد	53	80	82	85	90	101	138	212	260	310	315	389

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن محدودية نشاط المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأصلاح في هذه الحالة لأنه يساعد على تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمؤوسين وإيجاد مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة التقلبات والتغيرات التي تحدث في المحيط.

إن الديناميكية الملموسة في مجال نشاط المؤسسة تجعل تحليل مركزها التنافسي جد مهم وذلك لتتمكن من معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها من جهة تشخيص نقاط قوتها من جهة ثانية كمحاولة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، فنجد أن نشاط تعبئة المياه المعدنية بالجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك ما يقرب عن (19) علامة تجارية تتوزع عبر مختلف نقاط الوطن والملاحظ إنها تسيطر على السوق المحلية أما على المستوى الوطني فنجد منافسة من طرف (03) مؤسسات رائدة على مستوى مراكزها هي القولية، افري، ويوكوس بالإضافة إلى المتعامل الفرنسي (DANONE).

أي منتج يمر بمرحلتين هما الدفع والجذب، في مرحلة الدفع، الشركة تقدم المنتج وتتولى توصيله للموزعين وتجار الجملة، وبعدها تأتي مرحلة الجذب ليصبح المستهلك هو من يطلب المنتج، والموزع يبحث عنه، اعتمدنا هذه الإستراتيجية وتوصلنا إلى تغطية منطقة الشرق بأكمله والوسط كذلك وتقريبا الغرب كله وحاليا نعمل على تغطية أقصى المناطق الجنوبية للوطن، أما بخصوص شبكة التوزيع فشركة "قديلة" تنتهج نظام المناولة وتتعاون مع شركات التوزيع والنقل، لحد الآن (1700) شاحنة من نوع (semi-remorque) تتولى توصيل المنتج لكافة نقاط التوزيع عبر الوطن، لهذا الشركة لا تفكر في الاستثمار في مجال النقل وتتبع نظام المناولة المتوفر بفضل سياسة الدولة المنتهجة في دعم تشغيل الشباب وهو احترام من "قديلة" لهذه الشركات المتخصصة في مجال النقل واحترام لنشاط شركة "قديلة" المتمثل في الإنتاج

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

حتى يركز الاهتمام على تطوير الإنتاج والمحافظة على جودة المنتج فقط، بمعنى ننظر للتوزيع كنشاط آخر تتوفر شركات متخصصة فيه لديها زبائنها ومخازن لحفظ المنتج.

و حاليا تسير بإستراتيجية صفر مخزون ونلبي كل الطلبات، وكل المنتج يسوق حيث نغطي (80%) من القطر الجزائري، ومع بداية (2017) اتجهت نحو سياسة جديدة بتعزيز نظام المناولة في النقل والتوزيع، لاكتساح السوق ككل وليس بعضه فقط، أما فيما يخص مشروع خط إنتاج القارورات الزجاجية فهي بصدد تصميم شكل القارورة أولا ثم الانطلاقة في المشروع وهذا استجابة لطلبات السوق والفنادق والمركبات السياحية وتساهم وحدات المؤسسة في تطوير هذا القطب الاقتصادي من حيث خلق الثروة وتوفير مناصب شغل، تملك أربع وحدات إنتاج توظف (389) عامل دائم مع التكفل التام بتأمينهم ونقلهم وإطعامهم، أما إذا تم احتساب المناصب المتعلقة بالتوزيع والنقل والتغليف فهي آلاف المناصب الممتدة على سلسلة توظيف، أما من ناحية التسيير الإداري فقد نجحت في تشجيع عنصر الشباب باعتباره العنصر الفعال، حيث توفر لخرجي الجامعات فرص تكوين وتأهيل عالية في الداخل والخارج.

المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنتناول في هذا المطلب تعرف المصطلحات الإجرائية المهمة والتي وردت في الدراسة التي تتمثل في: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي، القدرات التنافسية، القدرات التجارية، القدرات الإنتاجية، القدرات المالية، القدرات البشرية.

أولا: التعلم التنظيمي.

هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة استخدام المعرفة التقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة مشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

ثانيا التعلم الفردي.

يعبر التعلم عن التغيير الدائم في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية ويقم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

ثالثا: التعلم الفرقي: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهيكل والأنظمة داخل المنظمة من اجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي.

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

رابعاً: التعلم الجماعي: يمثل التعلم الجماعي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات والتي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل في العمل اليومي.

خامساً: القدرة التنافسية.

التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها ووفقاً للتعريف فإن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها كما يرى آخرون أن تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة وبالتالي فهي تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهاة في السوق.

سادساً: القدرات المالية.

وهي الإمكانيات التي تضمن تقدير الاحتياجات المالية وتحديد مجالات استخدامها، والسهر على تحديد مصادر التمويل المختلفة واختيار أحسنها وتحديد كيفية التمويل وتحديد أحسن الطرق والكيفيات التي سيتم من خلالها استغلال الأموال.

سابعاً: القدرات البشرية.

وهي مجموعة الإمكانيات البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية والتي تعمل تحت ظروف معنوية ومادية مثلى ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

ثامناً: القدرات التجارية.

وهي الإمكانيات التي تضمن للمؤسسة توفير مستلزمات السوق وهذا لغرض الحفاظ على حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية والمحلية، والتزود بالمعلومات الخاصة بالمنتج والسعر وكذلك ضمان التموين بالسلع والخدمات في الوقت المناسب والسعر المناسب.

تاسعاً: القدرات الإنتاجية.

وهي الإمكانيات عملية تغيير في خصائص ومواصفات الأشياء المادية لتصبح بعد ذلك ذات خصائص ومواصفات جديدة ذات فائدة كبير للمستهلك، والتي توفر جودة المنتج وتحيط الإنتاج ومتابعة برامج العمل والقيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات عليها.

تطرقنا خلال هذا لفصل والذي اعتبرناه كمدخل للموضوع محل الدراسة وقد حاولنا فيه إبراز ماهية إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من خلال التعرض للأسباب التي من أجلها قمنا بهذه الدراسة ومحاولة التعرف على الأهمية المنبثقة عن هذه الدراسة والهدف التي نحاول الوصول إليها كذلك تعرضنا إلى سياق الدراسة والى تعريف أهم المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والقدرات التنافسية وإبعادهما وكذا التعرف على طبيعة المؤسسة محل الدراسة التي

الفصل الأول: مدخل الدراسة.

اعتبرت رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية جمورة بسكرة بمحاولة معرفة كيفية النشأة والنمو واهم الخصائص التي تتمتع بها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى أوساط الباحثين والممارسين في مجال المنظمات ولعل مفهوم التعلم التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات، خاصة في القرن الحالي. وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير، ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

ولقد أفرزت التحولات التي شهدتها القرن الحالي ضرورة لاعتماد المنظمات على عملية التعلم التنظيمي لضمان البقاء والاستمرار والتي تعتبر من الوسائل الأكثر نجاحا للتكيف مع المستجدات، ومواجهة التحديات في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا العصر والتقدم التكنولوجي، وكذلك تبني طرق علمية لإدارة المعرفة وتوليدها مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الجيد والناجح لمنظمات الأعمال وتعزيز قدراتها التنافسية. و سنحاول في هذا الفصل التعرف على القدرات التنافسية والتعلم التنظيمي والعلاقة بينهما، كما سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرين ومعرفة الدلالات من هذه الدراسات.

المبحث الأول: القدرات التنافسية: مفاهيم عامة.

تميزت السنوات الأخيرة من القرن الماضي بتغيرات اقتصادية سريعة وكثيرة، فتطورت أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، وكرست التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الربح والبقاء والنمو، حيث أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي مرموق يمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، ولا يتم ذلك إلا من خلال ما يعرف بالقدرة التنافسية للمؤسسة والتي عليها أن تحققها بصفة دائمة ومتواصلة وبكيفية إرادية.

المطلب الأول: تعريف القدرات التنافسية.

لقد اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم القدرة التنافسية بقدر ، فيرى بعض الكتاب والباحثين بأن القدرة التنافسية تتناول الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، بينما يرى آخرون أنها تركز على تنافسية المؤسسة، السعر والتجارة، ويختلف مفهوم القدرة التنافسية فيما إذا كان عن المؤسسة أو الدولة بمعنى المستوى الكلي أو الجزئي، لذلك سنستعرض أهم التعريفات المتعلقة بمفهوم القدرة التنافسية للمنظمة وقبل ذلك يجب علينا التطرق أولاً إلى مفهوم المنافسة.

أولاً: تعريف المنافسة.

المنافسة هي صراع قائم بين المؤسسات لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها،¹ وفي تعريف آخر هي محاولة المنظمات التخفيف من أثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء، عن اقتناء تلك

¹ فريد النجار (2000): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 20.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

البدائل.¹ نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة، عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه السلع والخدمات.²

ثانيا: تعريف القدرة التنافسية.

لقد حاول الكثير من الباحثين والكتاب إعطاء مفهوم واضح للقدرة التنافسية فمنهم من عرفها على أنها "قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".³ أما آخرون ففسروها على أنها "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"،⁴ ومنهم من يعرفها بأنها "قدرة المنظمة على المغازلة السريعة للعملاء من خلال إرضائهم وكسب ولائهم"،⁵ وفي تعريف آخر هي "قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة بوتائر متسارعة لإعادة الهيكلة والتطوير".⁶

كما أن القدرة التنافسية هي قدرة المنظمة على الحفاظ أو زيادة حصتها السوقية على المستوى المحلي أو الدولي. قوة المنظمة وقدرتها على منافسة ومزاومة منظمات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، ومدى قابلية هذه المنظمة على التغيير والتجديد والتطوير وفق الظروف البيئية المحيطة بها.⁷ فالمنافسة هي "حرية المنظمة في الدخول والخروج من الأسواق مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن حدود السوق المحددة مسبقا"⁸، أما التنافسية في قدرة المنظمة على مواجهة هذه المنافسة في حين نجد أن الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المنظمة عن منافسيها فتعريف القدرة التنافسية أوسع واشمل من مفهوم الميزة التنافسية وهذه الأخيرة إن تحققت فهي جزء من القدرة التنافسية للمنظمة. لكي تحظى المنظمة بقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة وتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، يجب عليها أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات وتهتم وتعمل على تنميتها وتحسينها وهذه المجموعة المتكاملة من

¹ علي السلمي (2001): إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، ص101.

² أمين عبد العزيز حسن (2001): استراتيجيات التسويق، دار القباء، الإسكندرية، مصر، ص101.

³ فريد النجار (2000): المرجع السابق، ص11.

⁴ كمال رزيق وعمار بوزعور (2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، جامعة البليدة، الجزائر.

⁵ أحمد سيد مصطفى (2001): التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير)، مصر، ص121.

⁶ محمد عبد العال صالح (2005): موجبات التنمية الصناعية في ظل الاقتصاد الجديد، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، سلطنة عمان.

⁷ خالد قاشي وحكيم خلفاوي (2012): دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

⁸ نفس المرجع السابق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

القدرات إنما هي متطلبات القدرة التنافسية،¹ ويقصد بذلك توافر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، بهذا تتهيأ المنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابا على إدراك المدربين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراءاتهم وسلوكياتهم. عندما تتعلم المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى وتحاول التكيف مع المتغيرات اللاحقة في بيئة المنظمة، الحافلة بالمواقف قد تحسن المنظمة إدراكها أو قد لا توفق في ذلك، فالمنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والسلوك الإداري عموما، والمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى للتعلم من تجارب ومواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية حاضتها أو من المقارنة مع منافسين نموذجيين، والتي يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتحديث معارفهم ومهارتهم الإدارية والتقنية، وهذا يتطلب جمع البيانات والمعلومات وتوظيفها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر. إذا كانت المنظمة قادرة على التغيير وذلك بمواكبة وحتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، لان البيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغيير، فبعض المنظمات ما إن تنتهي من تصميم أهدافها حتى تجد، أن بعض العوامل البيئية قد تغيرت لذا كان لزاما على المنظمة أن تتسم بالكفاءة والفاعلية في العمليات الرئيسية وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والتمتع بقدرات تنافسية هائلة.

ثالثا: أنواع التنافسية.

يمكن التمييز بين عدة أنواع للتنافسية بناء على معايير مختلفة، فبحسب المعيار الموضوعي يمكن أن نميز بين تنافسية المنتج، حيث تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، ولكنه ليس كافيا فهو كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك امرأ غير كافي على اعتبار وجود معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات... الخ، أما تنافسية المنظمة فيتم تقييمها بمستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية من جهة أخرى كتكاليف البنية التحتية، تكاليف التطوير المصاريف المالية، فإذا فاقت هذه التكاليف الأخيرة الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا بتحقيق قيمة إضافية في كل مستوياتها.²

أما بحسب المعيار الزمني فتتقسم التنافسية فيه إلى تنافسية لحظية وقدرة تنافسية فالأولى تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، أما القدرة التنافسية فتستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية

¹ أحمد سيد مصطفى (2001): المرجع السابق، ص 144.

² عمار بوشناق (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص.ص

ويبقى المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

المطلب الثاني: طبيعة القدرات التنافسية ومؤشراتها.

بعد التطرق لمفهوم القدرات التنافسية وأنوعها سنحاول في هذا المطلب توضيح طبيعة هذه القدرات التنافسية والتي تساعدنا فيم بعد في الدراسة الميدانية وسنتطرق إلى أهمها وفقا لنموذج دارستنا المفترض.

أولا: طبيعة القدرات التنافسية.

يمكن أن تترجم المفاهيم السابقة في القدرات الأساسية للمنظمة التي تعتبر العمود الفقري للقدرات التنافسية للمنظمة في المجالات التالية:

1- **القدرات الإنتاجية:** وهذا المجال الذي من أجله تبذل الجهود الدراسية والبحثية وتتجه إليه جهود العلماء والخبراء للوصول إلى منتج مبتكر، سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة، وهي جهود جبارة مرهونة بنمو مراكز البحث ومراكز الفكر ومراكز صنع القرار ومراكز البحث، فعملية صنع القدرات التنافسية والإنتاج فيها لا تتم تلقائيا، فهي تحتاج إلى جهد متواصل ومع توفر الموارد والإمكانات تحتاج إلى إدارة حكيمة وواعية، ومن ثم يمكن أن تحمل طابعا ابتكاريا جديدا من حيث الكم والجودة والتشكيل والتنوع الخاص بالمنتج الذي ترغب في تقديمه ومن ثم فإن مجال الإنتاج يصبح ميدانا جيدا لتطبيق مناهج صنع المزايا التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة وهو ما يرتبط أساسا بمناهج الحدائة التفاعلية، والتي تضع كل شيء في إطار منظومة متكاملة لها جوانبها المتفاعلة، سواء كان ما يتصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته، أي بعناصر مدخلات المنظومة، أو ما كان متصلا بنظام الإنتاج والتشغيل ذاته والتكنولوجيا والأساليب والأدوات المستخدمة، أو ما كان منها مرتبطا ومهتما بالمرحجات التي تقدم إلى السوق.²

ويتسبب عدم إيفاء قدرة مؤسسة بطلبات العملاء في عدم الكفاءة، أما بالنسبة إلى استخدام أقل من المطلوب للأجهزة أو عدم رضا العملاء، ودور تخطيط القدرة هو أن يخفض بقدر الإمكان عدم التوافق بين الاثنين، ويتغير الطلب على قدرة المؤسسة، بحسب التغيرات في حجم الإنتاج، مثل زيادة أو نقصان كمية الإنتاج لبضاعة معينة موجودة أو إنتاج منتجات جديدة. ويمكن استغلال القدرة الموجودة بطريقة أحسن عن طريق تحسينات في الكفاءة الكلية للآلات. ويمكن أن تزداد الإنتاجية من خلال إدخال تقنيات، وآلات، ومواد جديدة، وزيادة عدد العاملين وعدد الآلات، وزيادة عدد وريديات العمل أو شراء معامل إنتاج إضافية.

2- **القدرات التجارية:** من أجل أن تعزز المنظمة قدرتها التجارية وجب أن تهتم بالجانب التسويقي والجانب التمويني في العملية التجارية، ولما كان التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، فإنه أيضا قائم على جهود متكاملة في تطوير المنتجات وترويجها وجعلها أفضل وأحسن وأرقى وأكثر إشباعا وإمتاعا وتناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل وإيصال، وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار عن

¹ عبد السلام أبو قحف (1997): التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، ص 25.

² محسن احمد الخضيرى (2004): صناعة المزايا التنافسية، مجمعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 131.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

المنتجات المرغوب في تسويقها متضمنة جهود كل من رجال مندوبي البيع الشخصي ومهندسي المبيعات المؤهلين والمدربين جيداً، وكذا حملات الإعلان في وسائل الإعلام. أما في ما يخص جانب التمويل على اعتباره مجموعة من المهام والعمليات والتي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج المؤسسة، وهذا يعني التوفير بالشراء أو الاحتياط بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء البيعية أو الإنتاجية والتي تتجلى في اختيار المورد المناسب وتحديد طرق الشراء أو التوريد المناسبة وتقديم الطلبات المناسبة للموردين ومتابعتها.¹

ومن أجل ضمان تسويق فعال للمنتجات وجب البحث عن منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق، واستخدام سياسات توزيع نشطة، سواء من خلال نقاط البيع، أو وكلاء خارجيين، أو مندوبي البيع يكون لديه الحس والمهارة، كما أن تسعير المنتجات بما يتناسب ليس فقط مع دخل المستهلكين، ولكن الأهم من ذلك الجزء المخصص من هذا الدخل لاستهلاك ذات النوع من السلع، وتضمن سياسات ائتمانية مناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

ويحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وصقل الخبرة وتطوير المهارة، وتحسين ظروف ومجال عمل وإمكانيات وقدرات رجال البيع ومساعدتهم في تأكيد تفوقهم، وارتقائهم فلا يوجد مجال يستطيع أن يستغني عن التسويق سواء كان هذا التسويق محلياً أو دولياً ومن هنا فإن بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق، هو الاتجاه إلى الابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسة السوق والعملاء المستهلكين، وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع، الترويج وخدمات ما بعد البيع سواء كان التسويق محلياً نشطاً ومكثفاً أو تسويقاً دولياً عالي الفاعلية ومؤثراً وربما يؤدي زيادة القدرة النفاذية للأسواق وإشباع حاجيات العملاء والمتعاملين فيها، وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم، وكسب تأييدهم لها.

3- القدرات البشرية: يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.²

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما

¹ نفس المصدر، ص 132.

² أحمد السيد الكردي (2010): الميزة التنافسية لإدارة الموارد الاستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة، مصر، ص 10.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذ ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

4- **القدرات المالية:** يعد التمويل (الجانب المالي) المحرك الرئيسي في صنع القدرات التنافسية، ليس فقط في توفير الإمكانيات والموارد الكافية، ولكن وهو الأهم للإنفاق على العقول والباحثين والخبراء والعلماء، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخطط والبرامج الكفيلة بصنع مزايا تنافسية جيدة وسليمة، وتمثل في نفس الوقت قاعدة ارتكاز قوية للتوجه للمستقبل ويؤثر مجال التمويل على بناء القدرات التنافسية من خلال عدة وجوه رئيسية، لذا نجد أن عمليات التمويل المقدمة للمشروع التنافسي وتوازنات الهيكل التمويلي تتضمن كافة أنواع رؤوس الأموال، وأشكال تدفقها إلى المشروع، وتوقيت التدفقات، ومدى حرية المشروع في استخدامها، وحدود حركة المشروع فيها ومدى تناسب الضوابط الموضوعية، وانتهاز الفرص وتوجيه الاستثمارات.¹

إن القدرة على توليد التدفقات النقدية المتنامية، خاصة التدفقات النقدية الداخلة ذات الطبيعة الإيرادية، والمتولدة عن طبيعة النشاط التقليدي للمشروع ومدى تناسبها كما وتوقيتها مع مقابلات احتياجات المشروع وتوقيت التدفقات الخارجة وتأثير توازنات التدفق مع سيولة المشروع، كما العائد والمردود والربح المتولد من النشاط، وما يعطيه من دلالات ومؤشرات على نجاح الاستثمارات ومعدلات الأرباح المحققة، ومدى تناسبها مع الفرص البديلة للاستثمار، ومن ثم مقدرات ثبات الاستثمار أو جاذبيته، وتمتعه بمقومات الاستمرار. وغالبا ما نجد أن الكفاءة التحصيلية والتشغيلية للأموال وتخفيض تكاليفها أو تفعيل هذه التكلفة يتولد عنها إحساس غالب بالاستمرارية، وأنه من الضروري تطوير قدرات المشروع، وتوسيع نطاق عملياته وهو ما يفرض اهتماما كبيرا بالقضايا الكلية، وليس فقط بمصادر تمويل المشروع ولكن الاستخدامات والنتائج المترتبة عنها. فنجد أن نوع النقود أو المال ذاته الذي سوف يستخدم في اختراع مال جديد أو مبتكر يجب أن تكون له من القدرة، بحيث يصبح وسيلة للدفع أو وسيطا للتبادل أو مخزنا للقيمة بما يساعد على تحقيق فاعلية التمويل. وتؤثر القدرة المالية للمنظمة على استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة. وعلى الإنفاق في أوجه التدريب والتنمية البشرية وعلى قدرة المؤسسة على دفع أجور ورواتب مجزية لاستقطاب موظفين مؤهلين وكذا قدرة المنظمة على إعطاء حوافز مادية جيدة ترتقي بالأداء.

ثانيا: مؤشرات القدرة التنافسية.

للقدرة التنافسية عدة مؤشرات من أهمها ربحية المنظمة، الحصة السوقية، سعر التكلفة، الإنتاجية والتي من خلالها يمكن قياس القدرة التنافسية للمنظمة:²

¹ محسن احمد الخضير (2004): المرجع السابق، ص134.

² براهيمية إبراهيم (2011): تدنيه التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة الشلف، الجزائر، ص102.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

1- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريقة المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات، حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة، وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة.

2- **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المنظمة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات. وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات، ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها وهذا يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة كبيرة على المنافسة في الأسواق.

3- **التكلفة:** للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة، ووقت توريد مناسب لمتطلبات السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب النظر إلى عناصر تكلفة الصنع، لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالنظر إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

4- **حصة السوق:** تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشرا من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصرا على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الدولية الخارجية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود عوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي. ويمكن مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين في السوق من خلال حساب حصة السوق النسبية وهي النسبة بين حصة سوق المنظمة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء.

المطلب الثالث: أهمية القدرات التنافسية.

تلعب التنافسية دورا مهما ويمكن اعتبارها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسات لذا لم يكن الاهتمام بها وليد الصدفة وإنما لأسباب جعلت هذه المؤسسات تهتم بها، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى دواعي الاهتمام بها وإبراز أهميتها.

أولا: دواعي الاهتمام بالقدرة التنافسية.

تعددت الأسباب التي جعلت من الاهتمام بالقدرة التنافسية الركن الأساسي في مجال الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات فلقد تحولت المنافسة من محلية إلى عالمية فلم يعد المنتج أو السوق يواجه

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

منافسة محلية فقط بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج، حيث فتحت اتفاقيات الجات أبوابا كانت مغلقة في الأسواق المحلية.¹

ف نجد أن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوافز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية، وحصص كمية أخذت بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحوافز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، فمن شركات متنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول اللاعبين والمتنافسون من شركات صغيرة أو متوسطة في السوق المحلية والعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات.² ولقد كانت بعض الدول والمنظمات تحوز على وضع احتكاري في سوق ما، وأدى التحول في موازين القوى الإقليمية العالمية إلى دخول منافسين جدد على الأسواق التي كانت مغلقة، ثم إن الدعوات لاعتماد مبادئ الشفافية والحكم الرشيد صنعت الحاجة إلى التميز واعتماد إستراتيجيات يرضى عنها العملاء وتمنح المزيد من الفرص السوقية، ثم أن التحولات السياسية الكبرى التي غيرت من المبادئ الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات العالمية، مكنت من التعامل مع كميات هائلة من البيانات، والحصول على معلومات فورية عن التغيرات والمخاطر والفرص أولا بأول وأدت إلى ظهور نظام الذكاء التنافسي، مدعوما بتكنولوجيا المعلومات مما ساهم في تكوين قواعد بيانات هائلة عن المنافسين وميزاتهم التنافسية.³

ثانيا: أهمية القدرة التنافسية.

مما لا شك فيه أن الاهتمام بتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة له مكانة كبيرة على مستوى مفهوم أداء منظمات الأعمال، فهو يضمن الحفاظ على موقع تنافسي للبقاء في السوق الذي تنشط فيه المنظمة ويزيد من الاهتمام بالإبداع والابتكار والتطوير فيما يخدم أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة والحفاظ على الحصص السوقية الحالية، ومحاولة توسيعها مستقبلا عن طريق النفاذ والتوسع إلى أسواق جديدة واكتساب الخبرة والقدرة على تقديم الأفضل وتجعلها أكثر مرونة في مواجهة التحديات التي تشهدها التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وذلك من خلال تحويل التهديدات إلى فرص واستغلال الفرص في زيادة قوة المركز التنافسي للمنظمة في السوق ويضمن تنوع الخيارات الإستراتيجية والخطط التي تتبناها المنظمة في الوصول إلى نتائج تتوافق مع قدراتها وإمكاناتها، والحفاظ على مصادر متنوعة للتمويل والتمويل في العمليات التسويقية والإنتاجية، إضافة إلى المساهمة في النهوض باقتصاديات الدول وتنوع الهيكل الصناعي.

إن الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة والتي تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج مثل شهادة الإيزو (ISO)، فالجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر والدائم للنجاح والتميز، فالتطور التكنولوجي لا يقصد به فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج بكميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى من التحسين بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل، مما يتطلب تكوين اليد العاملة التي

¹ أحمد سيد مصطفى (2003): التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص.ص 14-15.

² أحمد سيد مصطفى (2003): نفس المرجع، ص 14.

³ إياد شماسنة (2015): الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 68.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

تستجيب لمطالبات السوق واحتياجاته، بحيث تكون نظم التعلم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.

فعند دراسة الأسواق الخارجية نجد أن السوق المحلية سوق محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أخرى أكثر تطوراً وتوازناً وعن أسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق، فتفعيل العلاقة مثلاً ما بين المنظمات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها ويعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها والعمل على تطوير نظم المعلومات من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المنظمات بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة.

فعند التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية تحاول بعض المؤسسات إضعاف المنافسين والتكامل مع الموردین أو تغيير طبيعة المنافسة فتلجأ إلى اعتماد عدة وسائل في محاولة لبناء قدراتها التنافسية انطلاقاً من تحسين الموارد كما ونوعاً وذلك لتعظيم العائد منها، ويتم ذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة، تبني إستراتيجية تخفيض التكلفة والمحافظة على الموارد البشرية المتميزة التي تتمتع بالمرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، فيصبح الفرد قادراً على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات، وعند توفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير تضمن المنظمة للأفراد القدرة على العمل في شكل فرق وذلك بإدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع مختلفة فاستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول لا يكون إلا عندما تتمتع المنظمة بالقدرات الإبداعية والإبتكارية.¹

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي: المنطلقات العامة.

إن التطور السريع في التكنولوجيا والتقدم العلمي والاتصالات المتسارعة في البيئة المحيطة بالمنظمات قد أجبرها على أن يكون لديها القدرة على ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيل هذه الخيارات والتجارب في مواجهة التغيرات والتحديات، وهو ما يعني تبني فلسفة التعلم التنظيمي حيث يتم من خلالها إحداث تغيير المخطط بالمنظمات وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ محمد عبد الحليم صابر وخالد عبد المجيد تعيلب (2010): إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص252.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي.

هناك تباين واضح في تعريف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين والكتاب الذين نظروا بهذا المجال لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم التعريفات ومحاولة إبراز أهميته بالنسبة للفرد والمنظمة.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي كان لا بد من الإشارة إلى مفهوم التعلم لغة ثم اصطلاحاً وذلك من اجل التوضيح كما سيأتي:

1- **التعلم والتعلم التنظيمي:** التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف واستعلم وأعلم. أما في اللغة الإنجليزية فهو يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أو التفكير أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك أو كيف ذلك فإن مفهوم التعلم نشأ أساساً مع علم النفس إذ عرف علماء النفس التعلم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي توصلت على مر الزمن وأدت إلى تغيير سلوكي.¹

ويعرفه (Meckenna) على أنه يتضمن تغييراً ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة لممارسة أو خبرة سابقة ويتركز على اكتساب المعرفة والمواقف والمهارات. في حين يرى (Dcenzo) أن التعلم يمكن أن يجسد عندما يكون المتعلم قد تم تحفيزه وأن هذا التعلم عادة ما يحتاج إلى تغذية عكسية. وقد عرفه آخرون على أنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي على تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.² أما فيما يخص التعلم التنظيمي فلإعطاء تعريف واضح له يجب الإشارة إلى أن التعليم هو عملية تتم بالنمط المدرسي لتلقيين واكتساب المعلومات.³ والتدريب هو عملية التدريس المنظم للموظفين لاكتساب وتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بالمهام المؤداة.⁴

وقد ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام (1967) من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (organizational Learning) إذ قدم سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟" و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده.⁵

إن مفهوم التعلم التنظيم من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية فيرى (Senge) بأنه الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع، وينظر إليه (George & Jones) بأنه تغيير

¹ ليث علي الحكيم وآخرون (2009): دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، العراق، ص98.

² أزهار عزيز العبيدي (2009): أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 13، الكوفة، العراق، ص 154.

³ أكرم سالم الجنابي (2013): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص137.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص70.

⁵ ليث علي الحكيم وآخرون (2009): نفس المرجع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

دائم نسبيًا في المعرفة والسلوك الناجمين عن الممارسة أو الخبرة. أما (Daft) فيرى التعلم التنظيمي على أنه تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية.¹ أما (Robey & Sales) فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه النشاط الذي يهدف إلى تحسين الأداء من خلال اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة والوصول إليها ومراجعتها وتنقيحها من حين لآخر وجعلها ذات معنى. أما (goh) فيعرفه بأنه النشاط البعيد المدى الذي يهدف إلى بناء مزايًا تنافسية إستراتيجية ويتطلب اهتمام الإدارة الدائم والتزامها به وبذل الجهود لتحقيقه من خلال دفع الموارد البشرية وجعلهم يتعلمون باستمرار من أجل تحسين الأداء.² وقد عرف (Simon) التعلم التنظيمي على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما يعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هما:³ الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات. و التعلم التنظيمي هو عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في إطار المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وصناعة القرار لإجراء التحسين أو التغيير الجذري لسلوك وسياقات المنظمة.⁴

فالتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط له بالمنظمة وإعدادها لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة المعرفة بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية، ويرى (Dijon) أن التعلم التنظيمي هو نظام يشمل على الرؤية الإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكلة والأنظمة والعمليات، كما أنه عملية بحث وانتماء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء.⁵

¹ علي حسون الطائي وعلي سامي عبد الزهرة الخزعلي (2015): اثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، بغداد، العراق، ص 33.

² فاضل جميل طاهر (2011): تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، بغداد، العراق، ص 123.

³ نجم عبود نجم (2004): إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ص 265.

⁴ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار إبراهيم دهام (2007): التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، بغداد، العراق، ص 137.

⁵ رضا إبراهيم المليحي (2010): إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 208.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن جوهر التعلم التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة لذا فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمة للتكيف مع البيئة من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير قدراتها الذاتية لأجل تحسين الأداء وضمان بقائها واستمرارها.¹ ومما سبق يمكن أن نعرف التعلم التنظيمي على أنه العملية التي من خلالها يستطيع أفراد المنظمة تطوير وزيادة قدراتهم ومهارتهم بطريقة تتميز بالاستمرارية في ممارسة النشاط بكفاءة عالية تضمن الوصول إلى الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف المنظمة ككيان واحد مع محاولة الاستفادة من الأخطاء والتجارب والخبرات التي مرت بها المنظمة بأسلوب يضمن إيجاد نظام قادر على استغلال المعلومات في التيقظ في كشف المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة وجعل المنظمة أكثر مرونة في تبني خيارات إستراتيجية تضمن لها قدرات تنافسية مستدامة.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي.

لقد تغيرت سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات،² ونرصد دواعي التعلم في اقتصاد المعرفة لدى المنظمة، الرؤيا الخلاقة للتعلم، عرض وإعادة اكتشاف العجلة.³

إن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة فالتعلم التنظيمي يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، ويعد التعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير فضلاً عن أنه يعد المتغير الحرج في قدرة المنظمة على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، كما له أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبداله بأخرى جديدة، والاستماع للآخرين والاهتمام بأرائهم، وأشار آخرون إلى قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء.⁴

¹ أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين (2013): اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، الديوانية، العراق، ص246.

² بلال خلف السكارنة (2014): التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 40 جامعة بغداد، العراق، ص130.

³ جمال الدين يوسف بدير (2009): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صص 88-89.

⁴ حسين وليد حسين وآخرون (2016): تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 06، العراق، ص1960.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي في رغبة المنظمة بتحقيق الأداء العالي وإيجاد وإدامة العلاقة مع الزبون (إدارة علاقات الزبون) التحسين المستمر للجودة ودعم الإبداع التنظيمي الذي تجنب المؤسسة الدخول في مرحلة التدهور في مجال الأعمال وزيادة قدرة المنظمة على إدارة وقيادة التغيير. من خلال تشخيص نوع المخاطرة التي تحيط بالمؤسسة والتنوع بشكل أعمق ودائما ما كان التعلم التنظيمي داعما لعملية الالتزام التنظيمي والمهني للأفراد العاملين في المؤسسة بمنح الأفراد العاملين الأمل لأداء الأعمال بشكل أفضل و المشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.¹

ويحمل برنارد وآخرون الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي عندما يكتسب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين فيتدعم احترامه لنفسه واحترام الغير له ويكسب خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر ويصبح أكثر مرونة في حياته العملية مما يؤهله لشغل المناصب القيادية وأكثر تدريبا لممارسة العلاقات الإنسانية لان تنمية النواحي السلوكية لديه والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر ترفع من الروح المعنوية لديه نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.²

المطلب الثاني: مستويات وخصائص التعلم التنظيمي.

تتطلب عملية التعلم التنظيمي المرور بمستويات مختلفة كما انه يتميز بخصائص تجعل منه موضع اهتمام عند الكثير من المؤسسات والمدراء والقادة لذا سنحاول توضيح ذلك في هذا المطلب كالتالي:

أولا: مستويات التعلم التنظيمي.

يهدف مصطلح المنظمة المتعلمة أو المؤهلة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل، نوع تسيير المواد البشرية من اجل التطوير المستمر والمتناسق للتعلم. فنجد أن (Peter Senge) قد أشار إلى ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي،³ بينما تعرض (Jones) إلى مستويات التعلم التنظيمي التي يفترض أن يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة هي أربع مستويات:⁴

1- **التعلم والمستوى الفردي:** في هذا المستوى يحتاج الأفراد إلى عمل أقصى جهد لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة وأعراف وقيم متميزة وهكذا فان القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية للمنظمة ويعتبر نموذج (Peter Senge) أن الحدق الشخصي يتشكل عندما تمكن المنظمة الأفراد لتجربة واستثمار ما هو جديد باستمرار، ويصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المنظمة.⁵

كما يتعلق المستوى الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه وهنا يكون التعلم اقل تقنية ورسمية في المنظمة لأنه يمر في أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم الغير رسمية (التعلم عبر التراكم،

¹ رضا إبراهيم المليحي (2010): إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، المرجع السابق، ص213.

² فايز عبد الرحمن (2011): **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص25-26.

³ مؤيد سعيد السالم (1998): **نظرية المنظمة مداخل وعمليات**، مطبعة شفيق، بغداد، العراق، ص99.

⁴ طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي (2010): **نظرية المنظمة مدخل العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص209.

⁵ نفس المرجع، ص209.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الخبرات، التبادل مع الأعضاء). والتعلم الفردي هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين وللتعلم مبادئ محددة فلا بد أن تكون لديه هدف محدد يسعى لتحقيقه وان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم إذ التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف عن طريق الفرد.¹

2- **التعلم والمستوى الفرقي:** في إطار هذا المستوى يشجع المدراء ترقية التعلم الفرقي باستخدام أشكال فرق العمل سواء المدارة ذاتيا أو الفرق عبر الأنشطة المختلفة للمنظمة، وهنا يتقاسم الأفراد المهارات وقدرات حل المشاكل ويتولد من خلال ذلك أفكار جديدة بأعلى جهد وتآزر ممكن، ويمثل هذا الأمر تعلم الفريق باعتباره نمطا مهما للتعلم الأكثر أهمية للعمل الجماعي وان لا يبقى التعلم الفردي منعزلا في زوايا معينة لا تستفيد منه المنظمة.²

ويعني التعلم الفرقي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الفريق أو بطريقة تعاونية أو تشاركية وتصدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يعني الكفاءة الجماعية حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، ويعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل في التنظيم فرض للأمر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم. والفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي لتتفق معهم ويتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف واحد. ويرى كل من (Zyber and Ryan) إن نجاح التعلم الفرقي يتحقق عندما تكافئ المنظمة عاملها وأفرادها وتشجعهم على المشاركة الناجحة وتؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة والذي يتم تصميمه وتقييمه من قبل أفراد مختصين فتسود روح الفريق بين العاملين من اجل المشكلة التي تمهم جميعا.³

3- **التعلم والمستوى الجماعي:** في هذا المستوى يرقى المدراء حالة التعلم التنظيمي من خلا الطرق التي تشكل هيكل وثقافة المنظمة، ففي إطار الهيكل يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات بين المجموعات وكذلك حل المشكلات بطرق جماعية أفضل. وقد يصار إلى مزاجية بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لترقية قدرة المنظمة إلى التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة ناما في إطار ثقافة المنظمة فان التوكيد يكون من خلال بناء رؤية مشتركة وجعل ثقافة المنظمة أكثر انفتاحا وقبولا لحالات التجديد والتغيير، وبالتالي تصبح الثقافة أكثر تكيفيه و تشجع العاملين على قبول حالة المخاطرة حتى في مستوى الإدارة الدنيا.⁴

¹ عيشوش خيرة (2011): **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تلمسان، ص19.

² طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي (2010): المرجع السابق، ص211.

³ عيشوش خيرة (2011): المرجع السابق، ص20.

⁴ طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي (2010): المرجع السابق، ص211.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجية والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم التنظيمي وتسبب المشكلات في العمل اليومي، وهذا يعني أن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها المكتسبة خلال نشاط أفرادها.¹ وعلى اعتبار أن المنظمة ككيان واحد يمكن أن تتعلم بطرق مختلفة، حينما عرفت روتينات المنظمة وذكر أن هذه الروتينات تلعب دور الذاكرة التنظيمية، والمنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينات، وان المنظمة تواجه صدمات تجربها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها والمنظمة بوصفها كيانا يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة ونقل التقنية والحصول على المعلومات من بيئة الأعمال.²

ثانيا: خصائص التعلم التنظيمي.

من اغلب التعريفات التي اشرنا إليها سابقا ومرورا بمبادئ التعلم العديدة سواء مبدأ التدعيم، مبدأ الاكتساب المتدرج أو مبدأ التماثل والتقييم،³ يمكن أن نتحدث عن أهم الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي:⁴

إن عملية التعلم في المنظمة هي عملية مستمرة أو كما تقول عنها (Flower)، بأنها رحلة متواصلة ليست لها محطة وصول، لذا فان العاملين في هذه المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون لهذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، وإنما ينظرون إليها على اعتبار أنها جزء من ثقافة المنظمة ونشاطها، وبالتالي فهذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة.

وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة هذه الخاصية تمثل في واقع الأمر العنصر الأساسي في عملية التعلم التنظيمي المستمرة لذلك فعندما يتحدث الشخص مع الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي سواء كان في الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية فانه سيجد شبه إجماع لدى هؤلاء الأشخاص حول هدف ومستقبل المنظمة حتى وان تم التعبير عن ذلك بطرق مختلفة.

إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة كما يقال هي أفضل معلم حيث أنها تذكر أفراد المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن جنيها من هذه الخبرة، ففي المنظمات بالطبع، لا يوجد معلم وطلاب وإنما توجد الخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي التي تمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها، إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومة وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية وذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

¹ عيشوش خيرة (2011): المرجع السابق، ص22.

² حسين وليد حسين وآخرون (2016): المرجع السابق، ص1691.

³ صلاح الدين عبد الباقي (2001): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص.ص 59-60.

⁴ عبد الرحمن بن احمد هيجان (1998): التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 04، الرياض، السعودية، ص681.

وأخيرا فان عملية التعلم التنظيمي وان كانت عملية مستمرة وتلقائية فإنها لا يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم أو مساندة من قيادة المنظمة بل إن عليها أن تقدم إلى جانب الدعم والمساندة نماذج من سلوكها وتصرفاتها يمكن أن يقتدي بها أعضاء المنظمة الآخرون مما يعزز عملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي.

إن عملية التعلم التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تقف في طريقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع ككل،¹ وعلى الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي والافتناع بأهميته وضرورته في تحسين أداء المنظمات إلا انه لا توجد نظرية أو نموذج خاص يحظى باتفاق الباحثين ويحدد المكونات والأبعاد الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها، فكل نموذج يحاول شرح عملية التعلم التنظيمي وتفسير حدوثها بطريقته الخاصة لذا سنتطرق إلى النموذجين التاليين وهما نموذج عملية التعلم التنظيمي ونموذج أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي.

أولا: نموذج عملية التعلم التنظيمي.

والذي قدمه كل من (Robey and C.Sales) والذي يشرح العمليات الأساسية في عملية التعلم التنظيمي والمتمثلة في اكتساب المعرفة، تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة وتنقيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة حيث تتفاعل هذه العمليات الثلاثة مع ما يسمى الذاكرة التنظيمية التي تعتبر المحور الرئيسي في هذا النموذج.²

1- **الذاكرة التنظيمية:** وتعتبر الذاكرة التنظيمية عن اطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشير إلى الطبيعة الاجتماعية للتعلم، وتؤكد على أن يكون فهم هذه المعاني مشتركا بين أعضاء المنظمة، وذاكرة المنظمة لا تعزل عن ذاكرة الأفراد وإنما تتضمن خبراتهم وتجاربهم إلى جانب ما تشمل عليه ثقافة المنظمة وثائقها وملفاتها وبياناتها ورموزها وبنائها التنظيمي، والمعماري. وتؤدي ذاكرة المنظمة دورا مهما في تحقيق التلاحم والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة، من خلال نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد فيما يساعد على الاحتفاظ بالفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المنظمة، وتتسم الذاكرة التنظيمية بالبساطة رغم الكم الهائل من المعلومات والخبرات التي تحتفظ بها وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم كانت ذاكرتها أكثر قدرة على استرجاع ومناقشة القضايا التي تواجه المنظمة. وتتكون الذاكرة التنظيمية من ثلاثة عناصر يحددها (Dixon) فيما يلي:³ الهوية التنظيمية التي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، وتكن سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وتعزيز الفهم المشترك بين أعضائها بخصائص المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها. والصور العرضية

¹ عمر احمد الممشري (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص 394-397.

² عبد الرحمن بن احمد الهيجان (1998): المرجع السابق، ص.ص 686.

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي (2007): بناء أنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص.ص 65-66.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

التي تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة وتحدد سلوكياتهم وما يترتب عليها من تصرفات ونتائج تسري لفترة طويلة. والروتين التنظيمي الذي يتكون من المعلومات التي توضح الكيفية التي يتصرف بها أعضاء المنظمة في تنفيذ مهمة معينة تسند إليهم، وهذه المعلومات تمثل الاستجابات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة، وتؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، وتساعد المنظمة على الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها من التصرف في المواقف الحالية، وفقا لما حدث في المواقف السابقة بالمنظمة وتحويل إلى عادات وثقافة المنظمة.

2- **اكتساب المعرفة:** وتعتبر عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الإدارية الهامة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، ويعتبر من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدرا للتعلم في المنظمة وهي التعلم من التجارب وهي عبارة عن العملية المنظمة للبحث عن واختيار معرفة جديدة قد تستخدم في اكتشاف أو حل مشكلة ما والتعلم من المقارنة المرجعية وهي المعرفة المتأتية من الاستراتيجيات والممارسات والعمليات الإدارية لمنظمة أخرى، والتعلم من خبرات أفراد المنظمة السابقة وقيمهم وتصرفاتهم وكذا أخطائهم، وهي بكل الأحوال مصادر داخلية وخارجية.¹

3- **تسهيل وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة:** يأتي تصنيف المعلومات وتنسيقها والاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة، وسهولة الوصول إليها واسترجاعها والاستفادة منها، في مستوى اكتساب المعلومات. إذ أن المعلومات المتوفرة في ذاكرة المنظمة تؤدي إلى الاحتفاظ بالهوية التنظيمية، وتقلل درجة المخاطر المترتبة على التعرف على المواقف المألوفة والجديدة. وتتيح المنظمة لأعضائها الوصول إلى المعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي وغير الرسمي، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لذا يجب إتاحة الفرصة لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم.²

4- **تنقيح المعلومات الموجود في ذاكرة المنظمة:** تتأثر عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بطبيعة المعلومات المتوفرة في هذه الذاكرة ودرجة التعديل والتنقيح الذي تخضع له هذه المعلومات، وربما يحول عدم تنقيح هذه المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة دون الوصول إلى المزيد من المعلومات أو إضافتها إلى الذاكرة، لذا تعد مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة وتنقيحها بصفة مستمرة جزءا رئيسيا في عملية التعلم التنظيمي وعملية مراجعة ذاكرة المنظمة وتنقيح معلوماتها ليست عملية عشوائية وإنما هي عملية منطقية منظمة يتم فيها الربط بين النتائج والأسباب وبخاصة في ما تعلق بالعمليات الجديدة في المنظمة التي يمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة.

¹ براء عبد الكريم محمد بكار (2002): **إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، العراق، ص.ص 27-28.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي (2007): المرجع السابق، ص 67.

كما أن هذه العملية مجدولة ولا تمثل رد فعل للأحداث التي مرت بها المنظمة، وإنما تؤدي إلى ظهور معني جديدة للأحداث، وربما تكون مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي تصبح المنظمة أكثر وعياً بعملية التعلم وأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.¹

ثانياً: نموذج ممارسة التعلم التنظيمي لأيوب ناديا

والذي استندت في وضعه لدراسات كل من (Marquardt & Reynold) و(Denton)، (GOH) وقد ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بعملية التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى وجود ثلاثة أبعاد لممارسة عملية التعلم التنظيمي نوجزها في ما يلي:²

1- **البعد الاستراتيجي:** ويتضمن هذا البعد العناصر التالية: الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابحة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة، للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

ومتابعة التغيرات البيئية وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم. فضلاً عن إستراتيجية التعلم وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تناسب التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

2- **البعد التنظيمي:** ويتوي على العمل من خلال الفريق فالعمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تامين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

والهيكل التنظيمي المرن وقد يكون أكثر الهياكل ملائمة لعملية التعلم التنظيمي الهيكل المصنوفي أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التحريب والابتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية. ثم إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، وكذلك الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.

¹ نفس المصدر، ص 68.

² ناديا حبيب أيوب (2004): دور ممارسة التعلم التنظيمي في عملية التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 01، الرياض، السعودية، ص.ص 74-75.

3- **البعد الثقافي:** ويتكون من تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنم التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقط ضعف أدائهم وإنما تشكل فرصة وسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

والبيئة المساندة للتعلم والتي تشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وفرزها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات ومكافأة الأفراد المبدعين. بالإضافة إلى الجودة الكلية للتعلم حيث أن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كلا المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية. وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي، ومما سبق يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي إلى ثلاثة خطوات وهي:¹

إدراك الفجوة أو التناقض أي إدراك الفجوة بينما هو قائم فعلياً وبينما تدعو له القواعد والمعايير التي بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق، وبزيادتها قد يزداد التناقض، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع، وغالباً المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة والتكتم عليها وعدم الإقرار بها خوفاً على مواقعهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

وإطلاق عملية التحقق والتحقيق وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع، وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتم على حل المشكلات والسكوت عن الأخطاء، واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة اللبس والغموض وإزالة أسباب التستر ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، ويمكن الاستعانة بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة وذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول.

وكذا اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح وهذا يتم بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين ويتم اعتبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة من الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها لردم الفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

المبحث الثالث: دور وأهمية التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية.

يعد كل من موضوع التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري الحديث على الرغم من تناولهما في ميادين فكرية مختلفة، وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً بسبب المنافسة والتغيير المتسارع في إدارة المعرفة، على الرغم من أهمية العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي (2007): إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص.151-152.

للمنظمة الذي اخذ حيزا مهما في تفكير الباحثين والمفكرين وجهودهم في السنوات الأخيرة، وتوسع أفاقه في مختلف أنحاء العالم مازال يشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة ولا تزال أبعاده ومفاهيمه نوعا ما يكتنفها الغموض وعدم الوضوح وذلك لان الجدل الفكري حولهما لم يحسم لحد الآن.

المطلب الأول: دور التعلم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

إن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من اجل البدء بعمليات تطوير الشخصية وهذا المستوى يكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأفراد من معارف ضمنية والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأفراد سوف لن يكون هناك تعلم تنظيمي ولن تكون هناك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة لذلك أصبحت تتحكم في المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة وبما أن التعلم هو التغيير الدائم في سلوك الفرد ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين فهناك مبادئ محددة فلن يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، ووان يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم، فالفرد في المنظمة يحتاج إلى محاولة المديرين فعل ما في وسعهم لتسهيل عملية التعلم بمهارات ومعايير وقواعد جديدة لكي يستطيع الأفراد زيادة إمكانياتهم الشخصية ولبناء القدرات الجوهرية والتنافسية للمنظمة وهذا يحتاج إلى تطوير الإجابة الشخصية التي تعني السماح للأفراد العاملين وتمكينهم تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون.¹

فرغبة التعلم تجعل الفرد تواقا لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته وان يكون في حالة دائمة للتعلم وتجعله في حالة التزام واستعداد طويلة الأمد يهدف من خلالها لان يصبح شخصا مميزا بين نظرائه من الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي يسهم بطريقة ما في خلق جو من المنافسة داخل المنظمة تسهم في تعزيز القدرة التنافسية.² ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية تسعى المنظمات إلى إيجاد القاعدة الملائمة ولبناء الأنظمة الساعية لغرس ثقافة التعلم والتفكير المنظم لكونهما المحرك الذهني لسلوك الأفراد الإبداعي، والتي تمكنها أيضا من تقييم البنى الفكرية لديهم، وخلق التصورات الإيجابية اللازمة لإطلاق الخيال الإنساني والعمل على الاستفادة من مختلف الخبرات والمعارف والمدركات والقيم الإنسانية لكل فرد فيها سعيا نحو تعزيز التوازن والتكامل بين مختلف مستوياتها وأقسامها حتى تصل إلى هدفها في إدارة الإبداع عبر العديد من المداخل التنظيمية والسلوكية والفكرية الهادفة تساهم في تطوير قدرة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق.³

وتستمد المنظمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال قدرتها على استثمار رأسمالها البشري استثمارا فعالا فالأفراد هم القلب النابض للمنظمة وبدونهم لن يتحقق أي انجاز لها على اعتبار أنهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويستدعي الاستثمار الفعال في القوى البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم، وينتج عن تعلم الأفراد

¹أكرم محسن الياسري وظفر حسين ناصر (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص97.

²حسان حامي (2015): إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة سطيف، الجزائر، ص62.

³برا عبد الكريم محمد بكار (2002): المرجع السابق، ص01.

وإمدادهم بالمعارف والخبرات والمعلومات التي يحتاجون إليها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والإسهام بأفكارهم وممارستهم للتأثير الشعور بالقوة والولاء والانتماء للمنظمة ويعملون في صورة فريق واحد مما ينتج عنه تحسين أداء المنظمة وتميزها.¹

المطلب الثاني: دور التعلم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية.

قد تنجح المنظمة ما في تحقيق النجاح إذا أبدع فرد من أفرادها أو تميزت مجموعة من مجموعة من أفرادها بشكل منفصل ولكن هذا النجاح قد لا يستمر لأنه لا ينبع من عمل جماعي مما قد يحدث نوعاً من العداوة والصراع بين أفراد المنظمة الواحدة وينعكس سلباً على النتائج المراد تحقيقها، فالنجاح الذي ينبع من العمل الجماعي يستمر أكثر من ويأتي بنجاحات أخرى في المستقبل، وهذا ما يميز العمل الجماعي عن العمل الفردي، ويبين أهمية العمل الفرقي ونفس الشيء يقال عن التعلم، فالمنظمة لا تتعلم إلا إذا تعلم أفرادها بشكل جماعي مما يفرز رغبة في تعزيز قدرات المنظمة في جميع المجالات خاصة التنافسية منها. وعلى اعتبار أن فريق العمل المتعلم هو مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة ولديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة و لديهم إصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء وبالتالي تحسين ورفع مستوى المهارات لديهم،² والتي تتجلى في مختلف وظائف المنظمة سواء في مجال التسويق أو البحث عن مصادر التمويل أو الرفع من القدرة الإنتاجية أو الجانب التكنولوجي... الخ.

وتجدر الإشارة إن فريق العمل المتعلم عليه أن يتميز بخاصية التعاون إضافة إلى خصائص أخرى مثل قدرة أفراد الفريق على القيام بمهامهم المتوقعة ويجب أن لا يكون عدد الأفراد كبيراً، حيث أشارت العديد من الدراسات انه لا يجب أن يتجاوز عدد أفراد الفريق أكثر من (12) فرداً إلا في حالة زيادة حجم العمل، إذ لا يجب أن يتجاوز العدد عندها (15) فرداً.³

وعندما تتعلم الجماعة بشكل صحيح يحصل ما يسمى بالابتكار الجماعي وتساعد على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أفراد وأعضاء الجماعة سواء كانت مجموعات التسويق والدعاية والإعلان أو فرق العمليات الإنتاجية وكل أفراد المنظمة لضمان المنافسة والبقاء في السوق أو زيادة الحصة السوقية وتحقيق الأرباح والريادة، وقد أشار سنج أن الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة ويرى أن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أفراد الفريق، بحيث تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، كما تبنى على الإبداع الفردي وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة.⁴

¹ محمد بن مسفر الشمري (2014): المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص58.

² سالم بن سعيد القحطاني (2005): مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 01، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص102.

³ فتحي درويش عشية (2007): مهارات قيادة الفريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة، دورية الإدارة العامة، المجلد 47، العدد 03، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص372.

⁴ سيد محمد جاد الرب (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ص197.

هؤلاء الأفراد هم المورد الأهم للمنظمة في صياغة الاستراتيجيات التنافسية وبناء القدرات التنافسية لها، فالعمل كفريق متعلم هو أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المنظمة أن يشعر بامتلاك المسؤولية وذلك يجعلهم أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق أفضل النتائج، والعمل بروح الفريق يساعد الأفراد على تحقيق تقدير أفضل للذات وكذلك ثقة أكبر بالنفس، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويوجد علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية، ففريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لكل منظمة.¹

المطلب الثالث: دور التعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية.

إن هذا النوع من التعلم مرتبط بالبيئة الخارجية لذا يعد هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيدا، وفي الوقت نفسه من أهم مستويات التعلم باعتباره يتضمن تعلم جميع أفراد المنظمة والتي بوصفها كيانا يمكن أن يتعلم أفرادها من التجارب السابقة أو عن طريق التشارك بالمعرفة بين الافراد ونقل التقنية والحصول على المعلومات من بيئة الأعمال وفي هذا المستوى يكون التعلم من خلال تعلم الأفراد فيما بينهم ، فالفرق في الهيكل التنظيمي يصمم لتسهيل الاتصال بين الوظائف والأقسام وبالتالي تخدم القيم الثقافية للجماعة فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلم والتي تمن بناء رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم.² هذه الرؤية تعمل على توحيد الجهود للرفع من قدرة المنظمة وتوظيف التجارب والخبرات السابق في إيجاد طرق وسبل للحفاظ على وضع تنافسي يضمن للمنظمة البقاء في السوق ومجارات التغيرات البيئية الحاصلة.

ويرى كل من بروس وبيشي بأن أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد، لتخزين المعلومات والمعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يحدث بعدا خاصا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل كمي ونوعي عن مجموع تعلم الأفراد، وتشكل تجارب المنظمات على الصعيدين الفردي والجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر ومجالات التعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات المحققة إذا ما عرفت المنظمة كيف تقرا تجاربها وكيف تخزن نتائج ذلك في ذاكرتها الخاصة، فلمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية تجد المنظمات نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار، وقد أدركت العديد من المنظمات العالمية مبكرا توجهات التغيرات البيئية فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مست هياكلها وأنظمة القيم السائدة فيها.³

ويشير (Mcmillan) إلى أن نظم التعلم تعد مصدرا للقدرة التنافسية لكونها تمكن المؤسسة من التعامل مع المحيط بطريقتين: استغلال ما هو متوفر فيه من فرص سبق، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن أن تتاح وذلك من خلال القدرة على تعبئة الموارد، وتحسين الممارسات وتطوير نمط القيادة والثقافة والعمليات والهيكل، وتعد هذه القدرة عاملا حرجا لنجاح المؤسسات والوسيلة إلى امتلاكها هو نظام تعلم تنظيمي مخطط يتسم بالمرونة وان هذا النظام

¹ إبراهيم الفقي (2009): العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ص 10.

² أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين (2013): المرجع السابق، ص 99.

³ الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو (2009): تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، الجزائر، ص 299.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

يتطلب إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي للمؤسسة بما يواكب تغيرات المحيط، كما انه من أمثلة القرن الماضي التي تؤكد على مكانة التعلم التنظيمي، هو تفوق الشركات اليابانية على نظيراتها الأمريكية والأوروبية رغم قلة موارد اليابان ومثال ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (Just in Time) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار كله نابعة من التعلم التنظيمي فرديا كان أو جماعيا والتي كونت نوعا من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية للشركات اليابانية.¹

ولكي يكون التعلم التنظيمي مصدرا للقدررة التنافسية لا بد أن يكون عملية مستمرة وليس عملية عابرة، وسمة مشتركة في كل أنحاء الشركة، بحيث يكون الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها وتلتزم المنظمة بنمط ثقافة تكيفية الذي يتسم بكونه أكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وثقافة التعلم ويساهم في توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتنظيم رأسمال الفكري للمنظمة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق، على أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية مما يجعل المنظمة أسرع وأثرى واشمل في التعلم من منافسيها.²

وهكذا نرى أن قدرة المنظمة على التعلم هي مفتاح السلاح الاستراتيجي وهذا مما دفع الكثير من المنظمات المعاصرة لان تعزز وتدعم قدرتها على التعلم وبصورة أفضل من منافسيها لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغير البيئي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

بعد التطرق إلى مفهوم القدرات التنافسية والتعلم التنظيمي من الجانب النظري وإيضاح أهمية كل منهما بأبعادهما المختلفة والعلاقة التي تربط كل متغير بالآخر سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين المتعلقين بهذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقدرات التنافسية.

لقد حاول بعض الكتاب والباحثين التطرق إلى ماهية القدرات التنافسية كل حسب تخصصه لذا سنحاول في هذا المطلب إلى تناول أهم الدراسات التي تطرقت إلى هذا المفهوم من عدة جوانب وتوضيح أهم ما تناولته هذه الدراسات من مشكلة البحث وأهم النتائج التي توصلت إليها.

¹ شنشونة محمد (2014): أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد33، جامعة بسكرة، الجزائر، ص117.
² علاء فرحان طالب وآخرون (2011): دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد07، العدد30، جامعة كربلاء، العراق، ص13.

أولاً: دراسة (خالد القطيني، 2013).

يسعى الباحث من خلال هذه "الدراسة الميدانية"¹ إلى إبراز دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة الصناعات المعدنية "بردى"، وتكمن مشكلة البحث في محاولة الشركات إلى إرضاء الزبائن عن طريق تقديم منتج منافس مميز عن باقي المنتجات الموجودة في السوق من حيث السعر والجودة باعتماد أساليب إدارية عديدة مع زيادة حدة المنافسة بين الشركات المنتجة في ظل التطور التكنولوجي بمراحل الإنتاج والتصنيع كعامل للتنافس بين المنظمات و بروز الدور الهام الذي تؤديه الأساليب الإدارية الحديثة تكمن أهمية البحث في الجانب العلمي الجانب العملي المتمثل في الدراسة التطبيقية المتعلقة بالموضوع واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في صياغة الجانب النظري والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية وذلك بتحديد فجوة التكلفة لكل منتج من منتجات المؤسسة وتوزيع التكاليف على أنشطة الإنتاج وقد توصل الباحث إلى ضرورة تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية وان استخدام المحاسبة لأساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة الحصة السوقية وان هناك إمكانية للفصل بين التكاليف التي تساهم في تكوين كل منتج وإمكانية تقسيم كل منتج إلى مجموعة من الأنشطة وكل نشاط إلى مجموعة من الوظائف.

ثانياً: دراسة (مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات، 2007).

تهدف هذه "الدراسة الميدانية"² إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية (قطاع خاص) ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرة التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة استبانة صممت وطورت لإغراض هذه الدراسة، شملت عينة من (60) فرداً (مدراء، رؤساء أقسام، وعاملين) من إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات وبشكل تناسلي، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب والمؤشرات الإحصائية (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد التدرجي).

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بهدف تحقيق المقدرة التنافسية في المنظمات المدروسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تخطيط الموارد البشرية (3.31) بانحراف معياري (0.94)، و أن المتوسط العام لمتغير المقدرة التنافسية بلغ (3.74) بانحراف معياري (0.84)، وكان متوسط الاستجابة بالنسبة لهذا المتوسط مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل سيساهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة.

¹ خالد القطيني (2013): دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات المعدنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (34)، العدد (108)، جامعة الموصل، العراق.

² مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات (2007): تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد (42)، جامعة أسيوط، مصر.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده ومتغير المقدرة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما أسفرت عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير تخطيط الموارد البشرية وأبعاده في متغير المقدرة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً: دراسة (عبود زرقين وتواتيه الطاهر، 2014)

تهدف هذه الدراسة¹ إلى محاولة معرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه العناقيد الصناعية في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري وتكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مكانة العناقيد الصناعية والتي تتسم بتجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد ومن ثم اقتحام السوق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي بغرض تحليل الجداول والإحصاءات وربطها بالأهداف الاقتصادية العامة بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج الاستقرائي لدراسة المتغيرات والأبعاد كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الأكاديمي الذي يعتمد على الكتب والدوريات والدراسات المقدمة في هذا الموضوع على بعض الإحصائيات عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك بالاتصال بمختلف الهيئات الرسمية والإدارية في الجزائر من اجل جلب الإحصائيات كما اشتملت الدراسة عن الحدود المكانية التي تناولت دراسة التجربة الجزائرية في مجال تأهيل وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصل الباحثان إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد أن تتدعم بمفهوم العناقيد الصناعية وذلك من اجل رفع القدرات الإنتاجية والتسويقية... الخ والتي تمثل جوهر العمليات التنافسية.

رابعاً: دراسة (سجي فتحي محمد الطائي، 2010).

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة² لإبراز دور إستراتيجية الرملة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السعودية كعينة للبحث، وذلك بدراسة العلاقة بين هذه الإستراتيجية وأبعاد القدرة التنافسية والتي لخصها في الربحية وخفض التكاليف والحصة السوقية للمصارف التي اختارها كعينة للبحث والتي تمثلت في مجموعة المصارف السعودية (ساب، العربي، الراجحي، سامبا) والتي تشكل مجموعها حصة سوقية تتراوح بين (53.6% - 65.9%) خلال مدة البحث، أما حدود البحث فكانت البيانات التي تم الاعتماد عليها وهي ربع سنوية للمدة (2000-2009)، واعتمد الباحث على الأسلوب التحليلي الإحصائي وتمت الاستعانة ببرامج ال (Minitab) وال (Excel) لإجراء التحليل العاملي وإيجاد المتغيرات الأكثر تأثيراً بإستراتيجية الرملة وقد خلص البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية الرملة والقدرة التنافسية للمصارف السعودية.

¹ عبود زرقين وتواتيه الطاهر (2014): العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد(41)، بغداد، العراق.

² سجي فتحي محمد الطائي (2010): الرملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(06)، العدد(19)، تكريت، العراق.

خامسا: دراسة (براهمية إبراهيم، 2011).

تهدف هذه "الدراسة الميدانية"¹ إلى التحقق من مدى التأثير الذي يحققه تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية الجزائرية من اجل تحسين قدرتها على الصعيدين المحلي والدولي، وتسييل الضوء على بعض الأساليب العممة التي لها أهمية كبيرة في تفيض التكاليف والتي من أبرزها اقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنتج لما لها من اثر في تحسين الإنتاجية الكلية للعوامل وزيادة الربحية في المؤسسة ورفع حصتها السوقية من خلال قدرتها على تخفيض أسعار المنتجات.

وقد ركزت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية للاسمنت ومشتقاته بالشلف، كدراسة حالة إذ تم تقدير دالة التكلفة الكلية التكميلية للشركة على أساس عينة تتكون من مدة زمنية للفترة (1991-2006) قد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التكلفة الكلية وحجم الإنتاج على مستوى المؤسسة، مما يعني انه من الأحسن أن تقم المؤسسة برفع الإنتاج والاستفادة من خفض التكاليف بالاعتماد على أسلوب اقتصاديات الحجم خاصة في ظل غياب المنافسين، كما أن تخفيض التكاليف في المؤسسة الجزائرية ذات أهمية كبيرة لتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في ظل غياب عوامل التكنولوجيا، الإبداع المهارة، بحيث أصبح تخفيض أسعار منتجاتها من أهم عناصر المنافسة التي يمكنها الاعتماد عليها مما يتطلب استغلال مختلف الموارد المتوفرة لديها أفضل استغلال لمواجهة المنافسة المحلية والأجنبية وكذلك وجدت الدراسة بان هناك وعي بأهمية تخفيض التكلفة من لدن المؤسسة لزيادة قدرتها على المنافسة رغم أن منتجاتها لها جودة عالية وموافقة للمواصفات الدولية لكنها غير قادرة على التحكم في التكلفة وفي استغلال مواردها بصفة أحسن لقدم آلتها ومعداتها الإنتاجية وأشارت النتائج أن المؤسسة مازالت غير مهتمة بدراسة السوق والتعرف على أذواق المستهلكين، مما يؤثر سلبا على مبيعاتها وبالتالي على ربحيتها ورفع حصتها السوقية ما ينعكس سلبا على قدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات المرتبطة بالتعلم التنظيمي.

نظر لأهمية التعلم التنظيمي فقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وبأبعاد مختلفة حسب ما تضمنته مشكلة الدراسة وطبعتها لذا سنحاول التطرق إلى أهم الدراسات الميدانية العربية التي تناولت الموضوع مع توضيح أهم ما جاء في كل دراسة من ناحية إشكالياتها ونتائجها.

أولا: دراسة (هناء جاسم محمد العسكري، 2014).

اهتم البحث² بالدور الذي تلعبه ممارسات التعلم التنظيمي (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، تطوير أنظمة المشاركة للتعلم، تمكين العاملين، الاتصال بالبيئة، تشجيع التعاون لفرق التعلم، القيادة الإستراتيجية للتعلم) وإستراتيجية إدارة المعرفة (إستراتيجية التوجه نحو النظام، إستراتيجية التوجه نحو الأفراد) في إدارة المعرفة، واختيرت عينة من (60) عضوا من هيئة تدريس لكلية الهندسة بجامعة القادسية واعتمد البحث على استبانة أعدت من مقاييس جاهزة،

¹براهمية إبراهيم (2011): تدينة التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق .

²هناء جاسم محمد العسكري (2014): ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، المجلد(04)، العدد(10)، مدينة السماوة، العراق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (T) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ومعامل تجزئة كوتمان النصفية وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد، وقد توصل الباحث إلى أن البعد الأعلى تأثيراً من أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي تمثل في بعد ربط المنظمة ببيئتها، وأن مستوى الإدراك الأدنى تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية للتعلم، وأن تصورات الباحثين لجميع أبعاد ممارسات التعلم التنظيمي الإيجابية وذات ارتباطات عالية مع إستراتيجية إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على أداء إدارة المعرفة.

ثانياً: دراسة (بلال خلف السكارنه، 2014).

هدفت هذه الدراسة¹ إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات التأمين والأدوية في الأردن بتطبيق التعلم التنظيمي في أبعاده التالية (أدوات الإدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، وأدوات الاستخدام)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لشركات التأمين الأردنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة محكمة وزعت على (150) فرد من المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع شركات التأمين العاملة في الأردن والبالغ عددها (27) شركة، أما عدد العاملين بها فقد بلغ (2330) عامل وموظف، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأسئلة وفرضيات الدراسة من الإحصاء الوصفي والاستدلالي والمتمثلة في المؤشرات الخاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية)، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة لاستعمال اختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين الأردنية أظهرت مستوى عالي من الاهتمام بعملية بالتعلم التنظيمي بأبعادها الأربعة إذ بلغ المتوسط العام (4.27) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية. وقد ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة في التحسين المستمر مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الشاملة وأدوات الاستخدام والتحسين المستمر، في حين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أدوات الإدامة والأدوات التوقعية وتحقيق التحسين المستمر.

ثالثاً: دراسة (علاء فرحان طالب وآخرون، 2011).

تسعى هذه الدراسة² إلى تناول التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط). فالتغيرات التكنولوجية والعلمية والتحول الجذرية التي شهدتها

¹ بلال خلف السكارنه (2014): التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، مرجع سابق.

²علاء فرحان طالب وآخرون (2011): دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

العالم نحو عصر المعرفة والمعلومات، جعلت التغيير في المنظمات ضرورة حتمية، وعلى الرغم من أهمية التعلم التنظيمي وتبني بعض المنظمات له بغية تعزيز قدراتها التنافسية، فأنا نجد أن الجامعات المبحوثة لا تزال لا تدرك أهمية دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية، وهذه مشكلة الدراسة التي تركز عليها وتعمل على وضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان، كما تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز قدراتها التنافسية، وتحديد علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية بأبعاده.

وبهدف تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات، تم طرح فرضيات عدة بوصفها إجابات أولية تسعى إلى التحقق من مدى صحتها، وفي هذا السياق تم اعتماد ثلاث فرضيات رئيسية ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فروضها، تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية)، لكونها تتمتع بالقدرات العلمية والبشرية وتزود المجتمع بكوادر علمية ذات كفاءة، وتم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة (230) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (800) عضو تدريسي وعلى وفق الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد)، وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V12) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تباين في اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة، مع وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

رابعاً: دراسة (محمد مصطفى الخشروم وعمر محمد درة، 2011).

يهدف البحث¹ إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، وبحث أثر كل منها في الرضا الوظيفي. تم تطبيق البحث على عينة تعدادها (260) فرداً يعملون في (7) مستشفيات حكومية في محافظة حلب، ومن أربعة تخصصات وظيفية هي: (الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين). وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي، كما أشار البحث إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي إستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي. وأوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين لإستراتيجيات التعلم التنظيمي والاهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

¹ محمد مصطفى الخشروم وعمر محمد درة (2011): تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (33)، العدد (104)، جامعة الموصل، العراق .

خامسا: دراسة (حسين وليد حسين وآخرون، 2016).

تهدف هذه الدراسة¹ إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، إذ أصبحت المعرفة تشكل إحدى الموارد الأساسية التي تتميز من خلالها المنظمات، كما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الأساسي لعمليات التعلم التي تتم داخل المنظمة في مستوياتها كافة، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح لدى المنظمة المبحوثة في الاهتمام بإدارة المعرفة لتحسين فعالية التعلم التنظيمي، إذ اختيرت الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية ميدانا للتطبيق، وتم اختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة للبحث وواقع (35) فردا، واعتمدت الإستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، والتي تم إعدادها بالاستناد إلى أفكار العديد من الباحثين وفق المقاييس الجاهزة، ولإدخال وتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، ومن أهم الأدوات المستخدمة في التحليل هي: النسب المئوية للتكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط، وقد أسفرت الأدوات الإحصائية على العديد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة، وعليه أوصى البحث بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بدراسة أوجه الاستفادة من إدارة المعرفة وتوظيفها في تحسين عملية التعلم التنظيمي لديها.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة سنحاول في هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات، فبالنسبة للدراسات المرتبطة بالقدرات التنافسية للمنظمة فقد أفادتنا في الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على ماهية القدرات التنافسية للمنظمة سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة والتي تمتهن عدة نشاطات سواء كانت تعليمية أو خدمية أو إنتاجية صناعية وكذلك في التعرف على أهم الأبعاد المكونة للقادرة التنافسية، وطبيعة هذه القدرات سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو إنتاجية أو تمويلية.. الخ. وكذا التطرق لأنواع القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها بالتطرق إلى الحصة السوقية والتعرض للتكلفة الإنتاجية ومستوى الأرباح، وكيف تسعى المنظمات في الفترة المعاصرة إلى محاولة الرفع والتحسين المستمر لهذه القدرة عن طريق إتباع عدة أساليب إدارية علمية واستراتيجيات محاسبية مع الإشارة إلى الموارد الداخلية للمنظمة التي يمكن أن تلعب الدور الأساسي والجوهري في تعظيم هذه القدرات، وهذا لا يعني الاستغناء على مواردها الخارجية التي تعتبر أداة الاتصال بالعالم الخارجي للمنظمة الذي تدور فيه لعبة المنافسة بأنواعها انطلاقا من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي فهي لا تستثني نوع المؤسسة أو حجمها أو نشاطها، ويمكن القول أن سبب بقاء المنظمات اليوم هو التنافس الذي يوعز للمنظمات بحب التميز والحفاظ على مكانة هامة في مجالات الأعمال المعاصرة المتعددة والسعي إلى احتلال الريادة والتفوق والتميز.

وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة للقدرات التنافسية التنوع في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كالإستبانة وطريقة إعدادها أو بالاعتماد على المصادر المختلفة وكذلك فهم

¹ حسين وليد حسين وآخرون (2016): تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد المعرفة، مرجع سابق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية أو التطبيقية لدراستنا هذه.

أما فيما يخص المتغير الثاني والذي يعنى بالتعلم التنظيمي، فقد أفادتنا الدراسات السابقة المتعلقة به في فهم التعلم التنظيمي وتوضيح التعريفات المتعلقة به والتي تناولها معظم الباحثين من مختلف المصادر وأسباب لجوء المنظمات إلى عملية التعلم التنظيمي والفوائد المترتبة عنه ومختلف المستويات التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي على وجه الخصوص والركائز التنظيمية والدعائم التي يمكن أن تكون أساس التعلم في المنظمة.

فالمنظمات التي لا تتعلم ليس لها نصيب في الحفاظ على موقع تنافسي محترم أو أنها يمكن أن تزول وتخرج من مفهوم دائرة منظمات الأعمال المعاصرة ومن دائرة المنافسة، كما أن مختلف النماذج المقترحة والتي تحاول توضيح عملية التعلم التنظيمي وكيفية حدوثها تختلف باختلاف الممارسات والاستراتيجيات والأهداف المراد تحقيقها، هذا فيما يتعلق بالجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فلوحظ أن التعلم التنظيمي ودراسة أبعاده العديدة واستراتيجياته ومحاولة تطبيقه لم تستثني اللجوء إلى دراسات تطبيقية تناولتها الدراسات السابقة التي تناولناها فيما يخص عملية التعلم التنظيمي فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقاً من دراسة الإشكالية مروراً بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتبيان العلاقة بين أبعاد المتغيرات المدروسة كانت أكثر دقة ووضوحاً في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة لكل دراسة من الدراسات السابقة، وعلى العموم هذه الدراسات أفادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا.

وبعد الذي تم التطرق له في هذا الفصل عن الإطار النظري لموضوع البحث الذي تناولنا فيه أهم التعريفات المتعلقة بمتغيري الدراسة وأهمية كل واحد منها على حدى والتعرف على أسباب اهتمام المؤسسات والكتاب والباحثين بهما وكذا محاولة معرفة دور التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة في تعزيز القدرات التنافسية مروراً بأهم ما تناولته الدراسات السابقة بالنسبة للمتغيرين سنحاول في الفصل الثالث التطرق للإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

تهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح فرضيات البحث التي سيتم إثبات صحتها أو عدم صحتها في هذه الدراسة بالإضافة النموذج الدراسة الذي سنبين من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة في هذا البحث، ثم سنحدد المنهج الذي تم إتباعه لإجراء هذه الدراسة، والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية لها، ثم سيتم تحديد مجتمع الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

يخص هذا المبحث تحديد متغيرات الدراسة والنموذج الذي تم إتباعه في هذه الدراسة وهذا ما سنحاول توضحه في هذا المطلب أما فيما يخص المطلب الثاني فسيتم تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها والتي ستساعدن في الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

تم تطوير نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة، وقد تالف نموذج الدراسة من متغيرين مبيينين في الشكل 01 حيث اشتملت الدراسة على متغيرين هما:

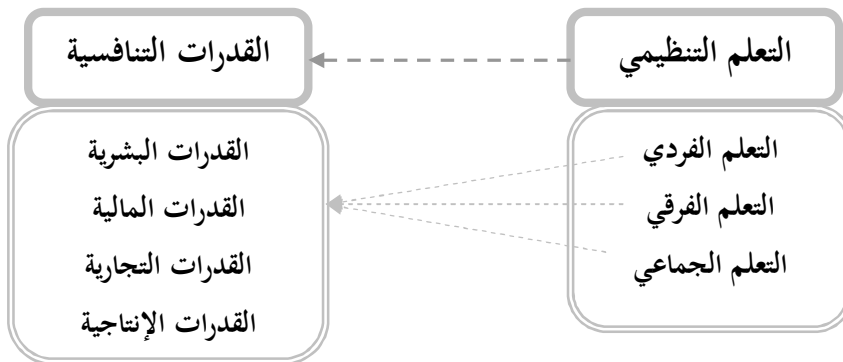
أولا: المتغير المستقل.

وهو المتغير المعبر عنه بالتعلم التنظيمي والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه من خلال الإبعاد الثلاثة المكونة له وعلاقة كل منها بهذا المتغير التابع وتأثيرها فيه وهي كالأتي: التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي.

ثانيا: المتغير التابع.

وتمثل في القدرات التنافسية وتم قياسه من خلال القدرات المالية، القدرات البشرية، القدرات التجارية القدرات الإنتاجية.

الشكل (01): النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: فرضيات البحث.

تحاول الدراسة الحالية استنادا على إشكالية الدراسة، ومن اجل بلوغ الأهداف المرجوة الإجابة على أربع تساؤلات رئيسية منبثقة أساسا من مستويات التعلم التنظيمي التي يتناولها الباحثون والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية وهذه التساؤلات يمكن صياغتها بالشكل التالي:

أولا: الفرضية الرئيسية.

تشير الفرضية الرئيسية إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضية بهدف تحديد ما إذا كان للتعلم التنظيمي بمستوياته، التعلم الفردي، التعلم الفرقي والتعلم الجماعي تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، واستنادا على نموذج الدراسة المعتمد والذي يشير إلى الأبعاد الثلاثة المعبرة عن التعلم التنظيمي وعلاقته بالمتغير التابع، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان دور كل من التعلم الفردي والتعلم الفرقي والتعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الدور أو نفيه.

المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

استكمالا لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق إلى حدود الدراسة باختلاف مجالاتها.

المطلب الأول: منهج البحث.

يعرف منهج البحث بتعريفات متعددة لعل من اشملها تعريفه بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة، تسيطر على سير العمل حتى تصل إلى نتيجة معلومة. والبحث الوصفي هو احد مناهج البحث العلمي بحيث يمثل تشخيصا علميا للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكم.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العم أي انه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة". وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة".

المطلب الثاني: حدود الدراسة.

إن من الأهمية بما كان تحديد الإطار الذي ستتم في هذه الدراسة، وذلك لتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء البشرية أو المكانية أو الزمانية أو الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا الفرع إلى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها، وقد تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

أولا: المجال البشري.

ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد وعدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الإطارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. والسبب في حصر البحث في هذه الفئة والمتمثلة في جميع إطارات مؤسسة قديلة مرده إلى طبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب أن يكون المستجوبين على درجة مقبولة من التأهيل العلمي والأكاديمي من اجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث.

ثانيا: المجال المكاني.

تركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. ومن مبررات اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية وتتمتع بقدرات تنافسية كبيرة وكذلك لما لديها من كوادر بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المترتبة عن هذه الدراسة.

ثالثا: المجال الزمني.

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وتم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية (2016/2017). ولقد تم إجراء الدراسة في هذه الفترة التي تعد قصيرة وغير كافية لإجراء البحوث، نتيجة لانشغالنا بمتابعة الدراسة الأكاديمية وعدم قدرتنا على التفرغ خلال فترة الدراسة لإجراء هذا البحث الميداني، وارتباطنا بجدول زمني من طرف الكلية لعرض هذه البحوث.

رابعا: المجال الموضوعي.

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد التعلم التنظيمي والدور الذي يلعبه في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة. فعلى الرغم من تناول البحوث والدراسات السابقة لمفهوم التعلم التنظيمي من عدة زوايا إلا أنها أهملت نوعا ما مفهوم المتغير التابع والذي هو القدرات التنافسية وأخلطت بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية لذلك نرى أن

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الغاية من هذا البحث ليس البرهنة على وجود عملية التعلم التنظيمي فقط بل الدور الذي تلعبه في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً ويتطرق هذا المبحث عن المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان يشمل (30) عبارة تخص موضوع الدراسة، نهدف من خلالها إلى قياس دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة .

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

أولاً: مجتمع البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع الإطارات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات المجتمع من إطارات مؤسسة قديلة حوالي (50) إطار.

ثانياً : عينة الدراسة.

نظراً لصغر حجم المجتمع المدروس فقد تم اعتماد المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، وعلى ضوء الدوائر التنظيمية بهذه المديرية، تم توزيع (45) استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية بهذه المؤسسة واسترجعنا (37) استمارة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

لقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية، والمقالات والرسائل والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، في معالجة الجانب النظري. ومن أجل الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة اعتمدنا على أداة الاستبيان، وهذه الأخيرة عبارة عن أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، يجري وجمع حقائقهم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف الحقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإن أداة الاستبيان تمكنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة.

وبعد جمع المعلومات يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني القدرات التنافسية حيث شمل (17) عبارة لقياس القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

المالية، القدرات الإنتاجية، حيث خصصت (04) عبارات لقياس القدرات البشرية من السؤال (01) إلى السؤال (04)، وخصصت (05) عبارات للقدرات التجارية من السؤال (05) إلى السؤال (09)، وخصصت (04) عبارات للقدرات المالية من السؤال (10) إلى السؤال (13)، وخصصت (04) عبارات للقدرات الإنتاجية من السؤال (14) إلى السؤال (17).

وأخيرا خص القسم الثالث للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة، وذلك من اجل تحديد دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية من جانب القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات المالية، القدرات الإنتاجية، حيث اشتمل هذا القسم على (13) عبارة موزعة على المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي حيث خصصت (04) عبارات للتعلم الفردي من السؤال (18) إلى السؤال (21)، وخصصت (04) عبارات للتعلم الفرقي من السؤال (22) إلى السؤال (25)، وخصصت (05) عبارات للتعلم الجماعي من السؤال (26) إلى السؤال (30).

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

1. موافق تماما (05 درجات).
2. موافق (04 درجات).
3. غير متأكد (03 درجات).
4. غير موافق (02 درجات).
5. غير موافق (01 درجة).

المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لهم في المطالب التالية.

المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Social Sciences statistical Package for) الإصدار (20) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

أولا: معامل الثبات.

حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0) و(01)، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون مقبولا ابتداء (0.6).

ثانيا: التوزيع التكراري والنسب المئوية.

لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقدم بعض المقترحات.

ثالثا: حساب المدى.

تحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية: $(1-5) = 4$.

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80)، ونظرا لان المقياس يبدأ من القيمة (01)، فان بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

- المجال الأول: [1-1.79] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (01) و(1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق تماما).

- المجال الثاني: [1.80-2.59]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1.80) و(2.59) أو يساوي (2.59)، حيث يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

- المجال الثالث: [2.60-3.39]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (2.60) و(3.39) أو يساوي (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (غير متأكد).

- المجال الرابع: [3.40-4.19]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي أكبر من أو يساوي (3.40) و اقل أو يساوي (4.19)، حيث يصنف إلى الخلية الرابعة (موافق).

المجال الخامس: [4.20-5.00]، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (3.40) و(5.00) وبالتالي يصنف إلى الخلية الخامسة (موافق تماما).

المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

أولا: المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.

ثانيا: الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثالثا: اختبار تحليل تباين خط الانحدار (F): وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.

رابعا: اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج تولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى انه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى أنموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

الدراسة المتبع ورسم حدوده المختلفة مبررين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تم تحديد و إبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية, سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية. إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري عن التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، ولقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لانجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة المياه المعدنية على المستوى الوطني بالإضافة إلى توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة نتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.

سنتعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، ومن خلال القيم المتحصل عليها والتي تجاوزت (80%)، اتضح أنها مقبولة إحصائياً، وبالنظر أيضاً لقيم معامل التحديد المحسوبة تبين أن المقياس له القدرة على قياس ما صمم لأجله، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لأراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من نوع الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات.

أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

1- ثبات أداة الدراسة.

ويقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbachs) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

2- صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق أداة الدراسة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات.

الجدول (03): معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة (N=37).

معامل الصدق	معامل (Alpha de Cronbach)	عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
0.91	0.82	04	القدرات التنافسية البشرية
0.95	0.91	05	القدرات التنافسية التجارية
0.85	0.72	04	القدرات التنافسية المالية
0.91	0.83	04	القدرات التنافسية الإنتاجية
0.95	0.91	17	القدرات التنافسية
0.81	0.66	04	التعلم الفردي
0.93	0.87	04	التعلم الفرقي
0.92	0.85	05	التعلم الجماعي
0.95	0.91	13	التعلم التنظيمي
0.97	0.94	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha Cronbachs) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.94) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.91) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور القدرات التنافسية، في مقابل ما قيمته (0.91) لعبارات المتغير المستقل أي محور التعلم التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.97) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (القدرات التنافسية) حيث بلغت قيمتها (0.95) في مقابل ما قيمته (0.95) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانيا: تحليل البيانات العامة الشخصية.

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جدول التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين أدناه.

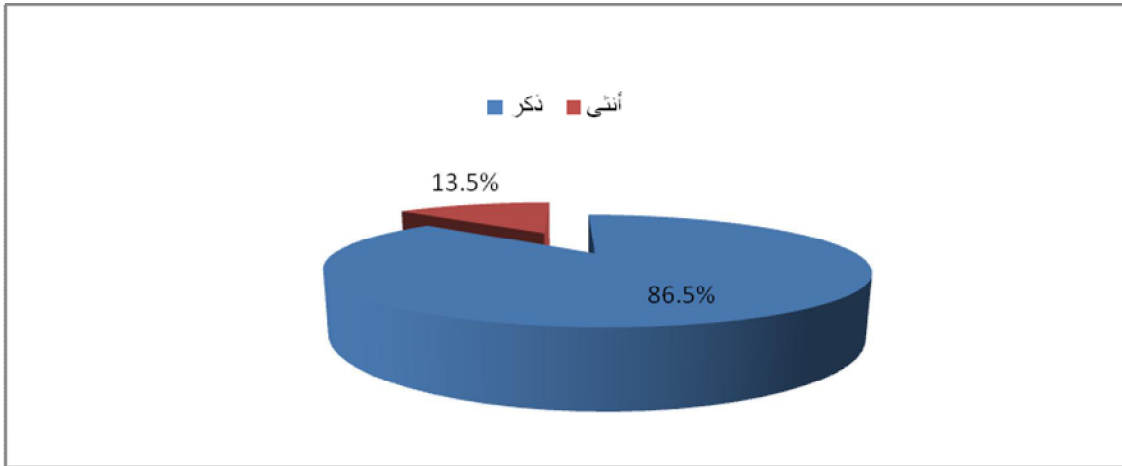
الجدول (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N= 37)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
%86.50	32	ذكر	النوع
%13.50	05	أنثى	
100%	37	المجموع	
%29.70	11	(29-25)	الفئات العمرية
%45.90	17	(34-30)	
%05.40	02	(39-35)	
%16.20	06	(44-40)	
%02.70	01	(49-45)	
100%	37	المجموع	
%64.90	24	جيد	التحكم في الإعلام الآلي
%35.1	13	متوسط	
%00	00	ضعيف	
100%	37		
%08.10	03	أحادي اللغة	التحكم في اللغات
%89.20	33	ثنائي اللغة	
%02.70	01	ثلاثي اللغة	
100%	37	المجموع	
%21.60	08	ماستر	الشهادة العلمية
%35.10	13	مهندس	
%32.40	12	ليسانس	
%10.80	04	تقني سامي	
100%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1- نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغ عددهم (32) فرد بنسبة (86.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (05) أفراد بنسبة (23.5%)، والشكل رقم (02) يوضح ذلك.

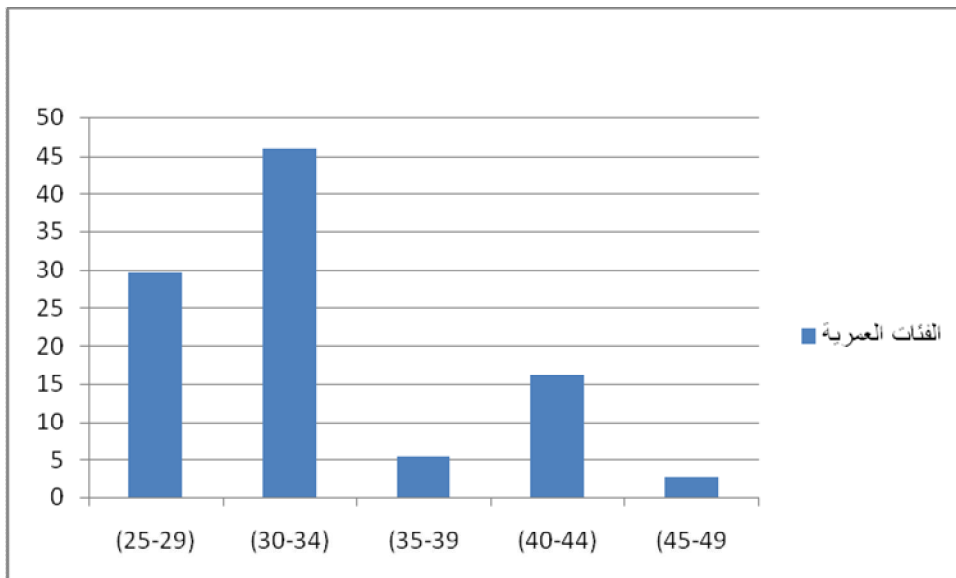
الشكل (02): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

2- العمر: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم بين (30-34) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ (17) فردا أي بما نسبته (45.9%)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (29-25) سنة بـ (11) فردا ونسبة (29.7%)، يليها عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (35-39) سنة بـ (02) فرد ونسبة (05.40%)، وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة السن والجامعة أغلبها بين فئة الشباب والخبرة، بينما بلغ عدد الأفراد المتراوح أعمارهم بين (40-44) سنة حوالي (06) أفراد ونسبة (16.20%)، وأخيرا نجد انه يوجد فرد واحد فقط ينتمي إلى الفئة العمرية (45-49) سنة. وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل ايجابي يزيد من حيوية ونشاط المؤسسة.

الشكل (03): المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة.

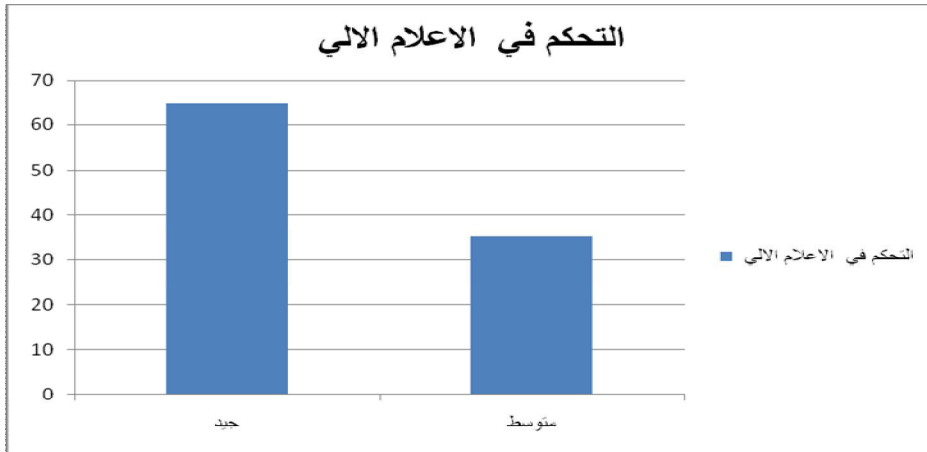


المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

3- التحكم في الإعلام الآلي: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن جميع أفراد عينة الدراسة يجيدون التحكم في الإعلام الآلي والذين يتراوح مستواهم بين مستوى جيد ومتوسط فنجد أن عدد الأفراد الذين يتمتعون بمستوى جيد في عمليات التحكم في الإعلام الآلي قد بلغ (24) فردا وبنسبة (64.90%)، أما بالنسبة للأفراد الذي لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة (35.10%) وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة.

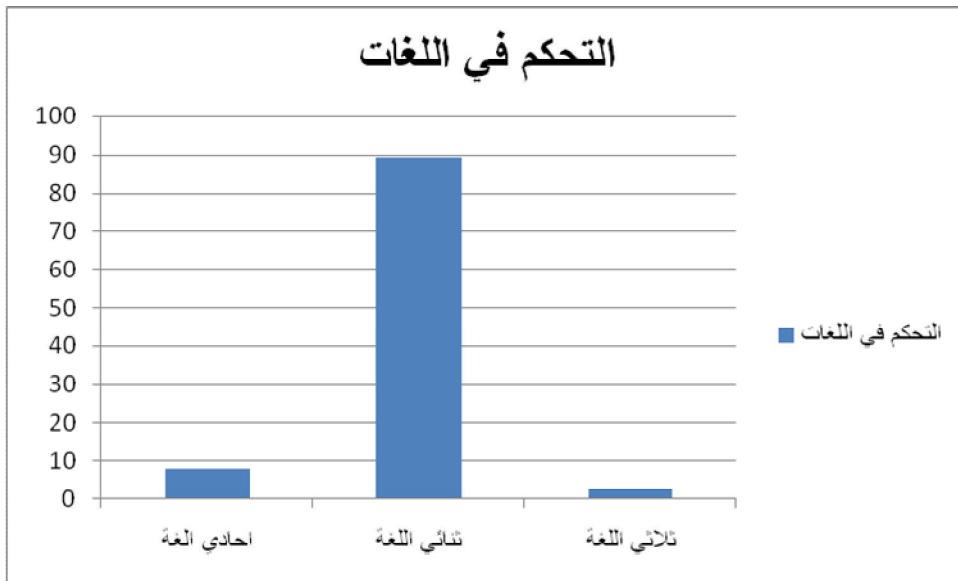
الشكل (04): المدرج التكراري لمتغير التحكم في الإعلام الآلي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

4 - التحكم في اللغات: من الجدول رقم (04) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة الدراسة يجيدون أكثر من لغة واحدة ولقد بلغ عدد الأفراد الذين يجيدون استخدام لغتين (33) فردا وبنسبة (89.20%)، بينما نجد أن هناك (03) أفراد فقط يجيدون لغة واحدة وبنسبة وصلت إلى (08.10%)، وفرد واحد بنسبة (02.70%) يجيد استخدام ثلاث لغات.

الشكل (05): المدرج التكراري لمتغير التحكم في اللغات لأفراد مجتمع الدراسة.

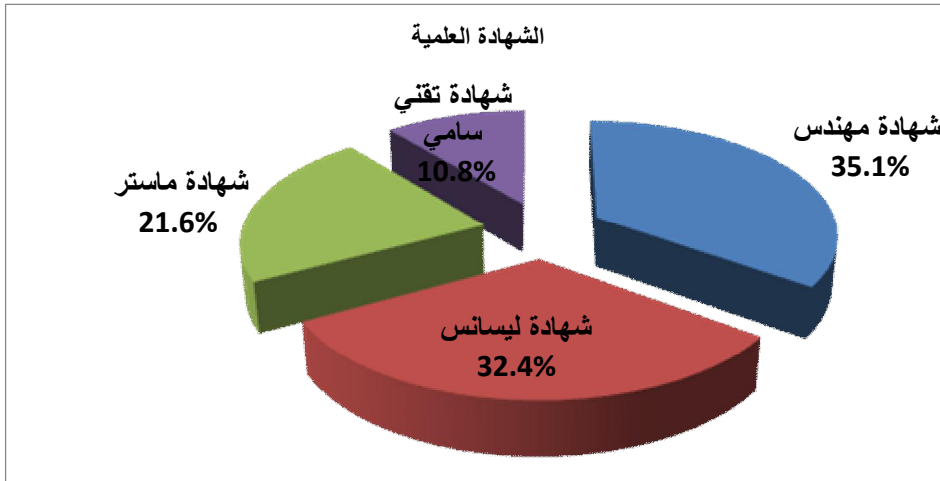


المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

5 - الشهادة العلمية: من الجدول (04) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة مجتمع الدراسة متحصلون على شهادات جامعية تعكس تنوع المستوى التعليمي حيث نجد أن نسبة حاملي شهادة مهندس هي الأعلى نسبة حيث بلغت (35.10%) تليها نسبة حاملي شهادة الليسانس بنسبة (32.4%) أما نسبة حاملي شهادة الماستر فبلغت (21.60%) هذه النسب تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد كثيرا على خريجي الجامعات من اجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم أما حاملوا شهادة تقني سامي فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب (10.80%) وهي نسبة ضعيفة نوعا ما لكن نرى إنها مهمة تعكس محاولة المؤسسة تحقيق التوازن في أداء الوظائف .

الشكل (06): التمثيل الدائري لمتغير الشهادة العلمية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: عرض البيانات العامة الوظيفية.

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية.

الجدول (05): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية.

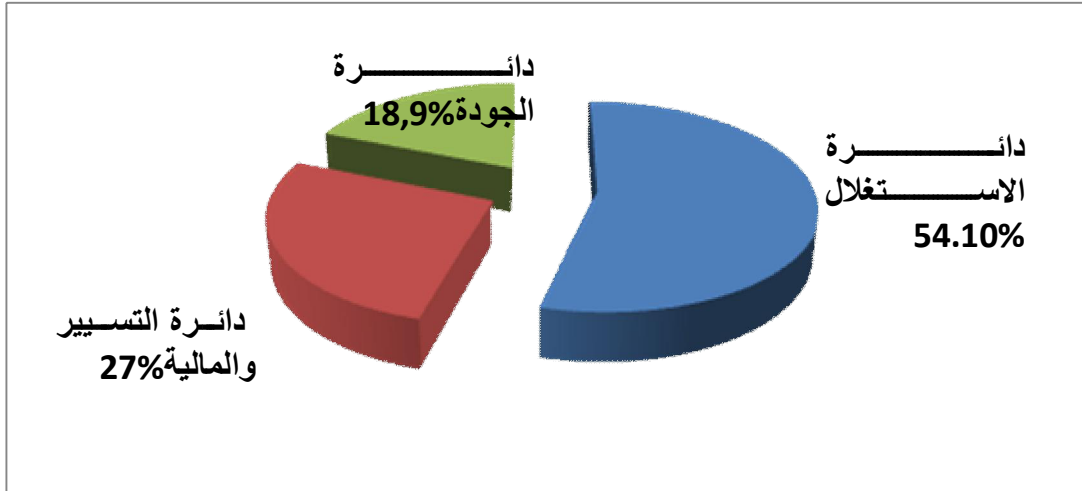
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
54.10	20	دائرة الاستغلال	
27.00	10	دائرة المالية والتسيير	
18.90	07	دائرة الجودة	
100%	37	المجموع	
67.60	25	(06-02)	
13.50	05	(11-07)	
18.90	07	(16-12)	
100%	37	المجموع	
51.40	19	(1-0)	
43.20	16	(3-2)	
05.40	02	(5-4)	
100%	37	المجموع	
81.10	30	(2-0)	
16.20	06	(5-3)	
02.70	01	(8-6)	
100%	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب.

1- التخصص الوظيفي: يتضح لنا من الجدول رقم (05) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يعملون في دائرة الاستغلال حيث بلغ عددهم (20) فردا ونسبة وصلت إلى (54.10%)، وهذا ما يؤكد على ارتكاز المؤسسة على عمليات الإنتاج لكونها من المهام الرئيسية وبحكم طبيعة نشاط المؤسسة المبني على الإنتاج واستغلال المياه المعدنية وتعبئتها وما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة، في حين كان عدد العاملين في دائرة المالية والتسيير (10) أفراد أي ما نسبته (27%) يسهرون على المصالح المالية للمؤسسة، أما بالنسبة لدائرة الجودة فنجد أن عدد أفرادها بلغ (07) أفراد أي ما نسبته (18.90%) والتي تعبر عن حرص المؤسسة على مراقبة نوعية المنتج والسهر على إعطاء منتج يتماشى ومعايير الجودة العالمية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

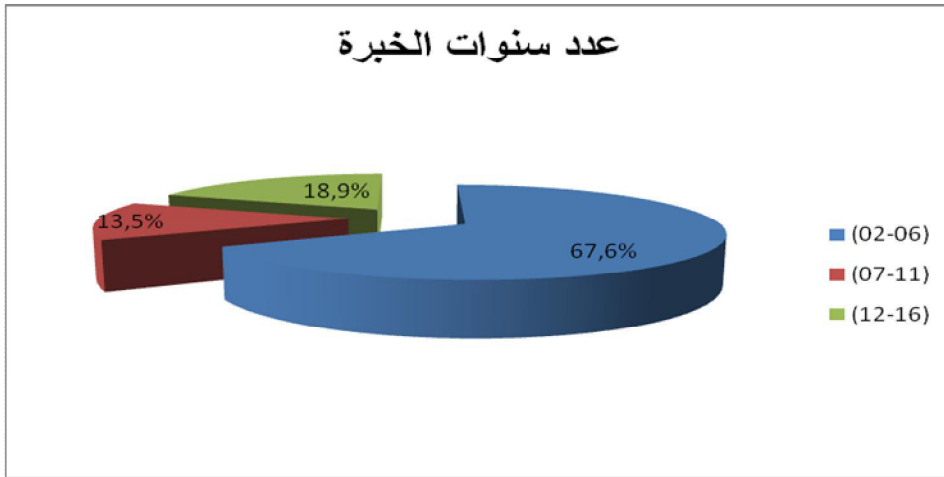
الشكل (07): التمثيل الدائري لمتغير التخصص الوظيفي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

2- سنوات الخبرة: نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة (67.60%) من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم تتراوح بين عامين وستة سنوات وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة إلى استقطاب فئة الشباب المؤهل وخريجي الجامعات وأصحاب التخصصات المطلوبة، و(13.5%) من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم تتراوح بين (07-11) سنة، في حين نجد أن نسبة (18.9%) من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح بين (12-16) سنة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (08): التمثيل الدائري لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة

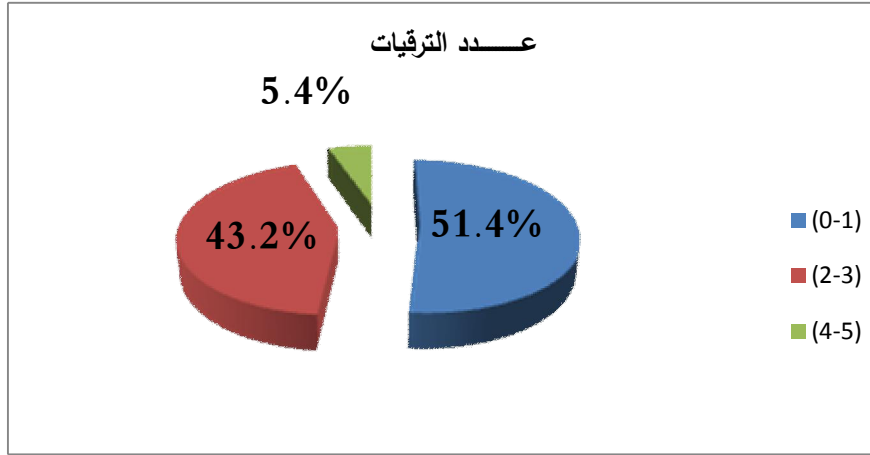


المصدر: من إعداد الطالب.

3- عدد الترقيات: من الجدول رقم (05) أن ما نسبته (51.4%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (19) فردا قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة على الأكثر ترقية واحدة، بينما نجد أن ما نسبته (43.2%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (16) فردا قد نالوا على الأقل ترقيتين إلى ثلاثة ترقيات طيلة مسيرتهم المهنية، أما النسبة الأقل فنجدها (5.4%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (02) فرد قد نالوا بين أربعة وخمسة ترقيات طيلة مسيرتهم المهنية والشكل التالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الشكل (09): التمثيل الدائري لمتغير عدد الترفيات لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

4- عدد الدورات التكوينية: نلاحظ من الجدول رقم (05) أن هناك (30) فردا من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تقدر ب (81.10%)، قد اجروا على الأقل دورتين تدريبيتين وفي حين نجد أن هناك (06) أفراد من أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة (16.20%) قد اجروا ما بين ثلاثة إلى خمسة دورات تدريبية أما فئة الأفراد المتبقية من عين الدراسة والتي تقدر بفرد واحد وبنسبة (2.70%) نجد انه استفادة من دورة تدريبية واحدة على الأقل في مساره المهني مما يؤكد حرص المؤسسة على التكوين الدائم والمستمر لمختلف الإطارات والعاملين فهم إذا في تعلم وتكوين مستمر من خلال الاحتكاك بذوي الخبرات والكفاءات و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (10): التمثيل الدائري لمتغير عدد الدورات التكوينية لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء المبحوثين.

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكارت والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5) وفقاً لما يأتي :

الجدول (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	-1.80) (2.59)	-2.60) (3.39)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالب.

وقدمت تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة .

أولاً: عبارات القدرات التنافسية.

تهدف العبارات الواردة إلى لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز القدرات التنافسية على كل من القدرات التنافسية البشرية، القدرات التنافسية التجارية، القدرات التنافسية المالية، القدرات التنافسية الإنتاجية والجدول الموالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

الجدول (07): اتجاهات الآراء بخصوص محور القدرات التنافسية (N= 37)

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	3.95	1.10	2	موافق
2	تكثيف دورات التكوين المستمر في مختلف المجالات.	3.68	1.11	3	موافق
3	دعم الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات.	3.54	1.15	4	موافق
4	التشجيع على التعامل بواسطة التكنولوجيا الحديثة فيما بين الأفراد.	4.22	0.75	1	موافق تماما
القدرات التنافسية البشرية					
5	تطوير وتوسيع شبكة التوزيع والسعي للموقع.	4.19	1.05	4	موافق
6	تحسين أساليب التعبئة والتوضيب وتنويع وسائل التغليف.	4.11	0.81	5	موافق
7	العمل على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.30	0.89	1	موافق تماما
8	تسيير العلاقات التجارية بالأساليب التسويقية الحديثة.	4.22	0.95	3	موافق تماما
9	المشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية.	4.24	0.83	2	موافق تماما
القدرات التنافسية التجارية					
10	الاعتماد على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال.	3.65	0.92	3	موافق
11	تنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.	3.57	0.93	4	موافق
12	تطبيق مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.	3.70	1.05	2	موافق
13	السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.	4.14	0.89	1	موافق
القدرات التنافسية المالية					
14	تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج.	4.41	0.55	2	موافق تماما
15	رقابة النوعية وتحسين خدمة المستهلك.	4.51	0.69	1	موافق تماما
16	ترشييد التكاليف وتحسين الإنتاجية.	4.30	0.81	3	موافق تماما
17	تنشيط البحث والتطوير لتحسين استغلال منابع.	4.22	0.82	4	موافق تماما
القدرات التنافسية الإنتاجية					
		4.36	0.59	1	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1- القدرات التنافسية البشرية.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية البشرية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.84) بانحراف معياري (0.84)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد القدرات التنافسية البشرية أنها تشكل نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق وموافق تماما، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.54-4.22) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.75-1.15).

2- القدرات التنافسية التجارية.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية التجارية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.21) وبانحراف معياري (0.78) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية التجارية أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق تماما حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.30-4.11) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.05-0.81) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال المالي.

3- القدرات التنافسية المالية.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية المالية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) وبانحراف معياري (0.70) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية المالية أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.14-3.57) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.05-0.89) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال المالي بالاعتماد على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال وتنوع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو السعي لبناء شركات ناجحة مع متعاملين مميزين، وكذا تطبيق مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.

4- القدرات التنافسية الإنتاجية.

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد القدرات التنافسية الإنتاجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.36) وبانحراف معياري (0.59) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق تماما كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس القدرات التنافسية الإنتاجية أنها تشكل قبولا عموما وبدرجة موافق تماما حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.51-4.22) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.82-0.55) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير برفع قدرات المؤسسة التنافسية في المجال الإنتاجي بالاعتماد على القدرات الذاتية في تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج وتحسين الخدمات وترشيد التكاليف، والسهر على الاستغلال الأمثل لمناجم المياه المعدنية ومراقبة النوعية.

ثانيا: عبارات التعلم التنظيمي.

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز التعلم التنظيمي على كل من التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (08): اتجاهات الآراء بخصوص محور التعلم التنظيمي (N=37).

الرقم	العبارات والأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
18	رفع التحدي وبروز روح المنافسة بين الأفراد.	3.89	0.84	3	موافق
19	تحمل المسؤولية والالتزام وفرض الانضباط.	4.27	0.61	1	موافق تماما
20	تمكين الأفراد من إتقان العمل واكتساب المهارات.	4.24	0.64	2	موافق تماما
21	الكشف والإفصاح عن المبادرات الذاتية الخلاقة والهادفة.	3.84	1.01	4	موافق
التعلم الفردي					
22	نقل و تداول التجارب والممارسات الناجحة بين الفرق.	4.11	0.84	2	موافق
23	بناء الثقة المشتركة بين أعضاء الفرق وتشجيعها على الابتكار الجماعي.	3.92	0.98	4	موافق
24	تشجيع التعاون وزيادة التماسك بين الأفراد.	4.08	1.01	3	موافق
25	تفضيل العمل الجماعي الناجح على العمل الفردي المخاطر.	4.19	0.85	1	موافق
التعلم الفرق					
26	اكتساب المعارف والخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها.	4.16	0.83	1	موافق
27	اكتشاف طرق ومناهج عمل وتعلم جديدة باستمرار.	4.05	0.82	4	موافق
28	التمكين من التكيف والتأقلم إيجابيا مع التغيرات البيئية.	3.92	0.92	5	موافق
29	السماح ببناء ذاكرة تنظيمية شاملة ومرجعية للمؤسسة.	4.11	0.84	3	موافق
30	تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة للمؤسسة.	4.11	0.81	2	موافق
التعلم الجماعي					
		4.07	0.67	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1- دور التعلم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد التعلم الفردي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.06) وانحراف معياري (0.56) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التعلم الفردي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق تماماً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.84-4.27) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.61-1.01) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي من خلال رفع التحدي وبروز روح المنافسة بين الأفراد مع الحرص على تمكينهم من إتقان العمل واكتساب المهارات. الكشف والإفصاح عن المبادرات الذاتية الخلاقة والهادفة. مع الالتزام بتحمل المسؤولية وفرض الانضباط.

2- دور التعلم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد التعلم الفرقي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.07) وبانحراف معياري (0.78) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التعلم الفرقي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.92-4.19) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.84-1.01) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التعلم التنظيمي على المستوى الفرقي وذلك بالسعي إلى تشجيع التعاون بين الأفراد. نقل و تداول التجارب والممارسات الناجحة بين فرق العمل وبالتالي بناء الثقة المشتركة بين أعضاء هذه الفرق وتشجيعها على الابتكار الجماعي حيث يصبح العمل الجماعي الناجح ذو أفضلية على العمل الفردي المخاطر.

3- دور التعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية.

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد التعلم الجماعي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.07) وبانحراف معياري (0.67) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس التعلم الجماعي أنها تشكل قبولاً عموماً وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.92-4.16) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.81-0.92) وهذا يؤكد الاتفاق العام بين أفراد مجتمع الدراسة على الاهتمام الكبير بعملية التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي من خلال. اكتساب المعارف والخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها اكتشاف طرق ومناهج عمل وتعلم جديدة باستمرار التمكين من التكيف والتأقلم إيجاباً مع التغيرات البيئية السماح ببناء ذاكرة تنظيمية شاملة ومرجعية للمؤسسة. تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة للمؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالقدرات التنافسية أو بالتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل أو تساوي (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (09): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37).

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	51.775	7.070	1	7.070	الانحدار
			0.137	35	4.780	البواقي
				36	11.850	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.032	2.229	0.432	0.964	الثابت	
	0.000	7.196	0.105	0.757	التعلم التنظيمي	
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.585$		معامل الارتباط $R = 0.772^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (51.775) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في التعلم التنظيمي في المتغير تعزيز المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.772) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.585) وهذا يعني أن (58.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والباقي (41.5%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في التعلم التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.196) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتعليم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

نقول يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05).

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	50.346	6.990	1	6.990	الانحدار
			0.139	35	4.860	البواقي
				36	11.850	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.070	1.872		0.454	0.850	الثابت
	0.000	7.096		0.111	0.786	التعلم الفردي
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.578$		معامل الارتباط $R = 0.768^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (50.346) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التعلم الفردي في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.768) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.578) وهذا يعني أن (57.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التعلم الفردي) والباقي (42.2%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التعلم الفردي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (7.096) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتعليم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول "يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة". عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	28.356	5.304	1	5.304	الانحدار
			0.187	35	6.546	البواقي
				36	11.850	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	5.371		0.381	2.049	الثابت
	0.000	5.325		0.092	0.490	التعلم الفرقي
المتغير التابع: القدرات التنافسية			معامل التحديد المعدل $R^2 = -$ 0.432		معامل الارتباط $R = 0.669^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.356) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التعلم الفرقي في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.669) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.432) وهذا يعني أن (43.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التعلم الفرقي) والباقي (52.8%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التعلم الفرقي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.325) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتعليم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول "يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05)".

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N= 37)

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 ^b	19.767	4.277	1	4.277	الانحدار
			0.216	35	7.573	البواقي
				36	11.850	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0.000	4.071	0.478	1.946	الثابت	
	0.000	4.446	0.116	0.515	التعلم الجماعي	
المتغير التابع: القدرات التنافسية		معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.343$			معامل الارتباط $R = 0.601^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.767) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في التعلم الجماعي في تعزيز المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.601) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.343) وهذا يعني أن (34.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرات التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في البعد المستقل (التعلم الجماعي) والباقي (65.7%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد المستقل والمتمثل في التعلم الجماعي والمتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.446) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور للتعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول "يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة. عند مستوى الدلالة (0.05)".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوي للتعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية، والذي فسر بوجود دور معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي وتعزيز القدرات التنافسية كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع وحسب الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد دور معنوي للتعلم الفردي في تعزيز القدرات التنافسية (حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، بسكرة) أي أن المؤسسة محل الدراسة تعي أهمية كبيرة لعملية التعلم الفردي وتعمل على إدارته وتشجيعه باستمرار عن طريق رفع التحدي و بروز روح المنافسة بين الأفراد مع الحرص على تمكينهم من إتقان العمل واكتساب المهارات والمساهمة في عمليات الكشف والإفصاح عن المبادرات الذاتية الخلاقة والمهادفة. مع الالتزام بتحمل المسؤولية وفرض الانضباط.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت بوجود دور معنوي للتعلم الفرقي في تعزيز القدرات التنافسية، مما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة تحرص على تشجيع التعاون بين الأفراد العاملين من خلال نقل وتداول التجارب والممارسات الناجحة بين فرق العمل وبالتالي بناء الثقة المشتركة بين أعضاء هاته الفرق وتشجيعها على الابتكار الجماعي حيث يصبح العمل الجماعي الناجح ذو أفضلية على العمل الفردي المخاطر.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية على وجود دور معنوي للتعلم الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية، مما يفسر أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية محل الدراسة تسعى دائماً لاكتساب المعارف والخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها كما تعمل بجد لاكتشاف طرق ومناهج عمل وتعلم جديدة باستمرار وتمكين الأفراد من التكيف والتأقلم إيجاباً مع التغيرات البيئية والذي يساهم ببناء ذاكرة تنظيمية تكون شاملة مرجعية للمؤسسة ومنه تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

ستعرض في هذا المبحث على أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من اجل الوصول إلى مؤسسة ذات قدرات تنافسية كبيرة تضمن لها البقاء في الريادة في السوق أو احتلال مكانة ريادية في الأسواق العالمية.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتي تخص كلا المتغيرين وكذلك مجموعة من الاستنتاجات التطبيقية، سواء تعلق سواء بالأمر بالبيانات العامة لإفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو حول المفاهيم السائدة فيما يتعلق دور التعلم التنظيمي أو متطلبات تعزيز القدرات التنافسية وفيما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات وهي كالتالي:

أولاً: النتائج النظرية.

- أن مفهوم التعلم التنظيمي لم ينشئ بشكل عفوي بل كان نتيجة لعدة تطورات فكرية وإدارية.
- لا يوجد لمفهوم التعلم التنظيمي تعريف واحد شامل بل تعددت تعريفاته وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها فكل باحث يضع مفهوماً له على أساس معطيات أو مبررات معينة. كما أنه لا توجد نظرية أو نموذج خاص يحظى باتفاق الباحثين ويحدد المكونات والأبعاد الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي والمراحل التي تمر بها.
- نجاح عملية التعلم التنظيمي مرتبطة بمدى توفر بيئة العمل الملائمة وتوفر المورد البشري الكفؤ والقابل لتحمل المسؤولية بالشكل المناسب وكذلك إلى مدى استعداد المنظمة إلى تقبل فكرة التعلم التنظيمي.
- إن عملية التعلم التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تقف في طريقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع ككل.
- هناك خلط في تحديد مفهوم القدرات التنافسية للمؤسسة بين الكتاب والباحثين فمنهم من يحددها في الميزة التنافسية فأغلب الدراسات السابقة تناولت القدرات التنافسية على أساس أنها ميزة تنافسية. واحتمال ذلك راجع إلى قلة المراجع التي تعطي مفهوماً واضحاً للقدرات التنافسية.

ثانياً: النتائج التطبيقية.

- إن غالبية إطارات المؤسسة محل الدراسة هم فئة حاملي الشهادات الجامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصراً إيجابياً في زيادة قدرة المؤسسة التنافسية وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هامة ومؤثراً إذا استغل بشكل جيد كما أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاساً لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب جهد بدني وعضلي قد يتغلب فيه الذكور على الإناث مما يؤثر على مردودية النشاط وبالتالي التأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- غالبية إطارات المؤسسة لديهم القدرة الكافية على التحكم في الإعلام الآلي وهذا ما يفسر استقطاب المؤسسة لأفراد أكثر كفاءة لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة وتماشياً مع متطلبات العصرنة التي تكاد ضرورة إتباع مناهج أكثر حداثة لتفعيل عمليات التعلم التنظيمي للرفع من القدرات التنافسية والتي تعتبر مستوى التحكم في الإعلام الآلي من مقوماتها.
- أغلب إطارات المؤسسة محل الدراسة يجيدون استخدام أكثر من لغة واحدة وهذا يؤكد سعي المؤسسة الدائم إلى الاعتماد على الفئات المثقفة من الناحية اللغوية مما يساعد في عملية فهم التكنولوجيا أو فهم البرامج التي تعدها المؤسسة في حالة إعداد دورات تكوينية محلية وطنية أو دولية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

- المؤسسة محل الدراسة سعت دائما إلى عمليات الترقية فنجد أن اغلب الإطارات قد نالتهم عملية الترقية وبالتالي فهي تعمل على التحفيز الدائم لأفرادها وإطاراتها مما يسهم في جعل المؤسسة محل الدراسة تسهر على تقديم الدعم المعنوي لأفرادها وبالتالي منح الثقة لهم وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في تبني مفهوم عمليات التعلم التنظيمي.
- إن عدد الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة والذي أكدته نتائج البحث الميداني يعبر عن قدرة المؤسسة المالية والبشرية التنافسية فنجد أن غالبية إطاراتها قد استفادوا من دورات تدريبية والتي تلعب دورا كبيرا في تبني مفهوم التعلم التنظيمي ويساهم في صنع أفراد ذوي قدرات ومهارات تنافسية تنعكس بالإيجاب على تعزيز القدرات التنافسية الإنتاجية والتجارية للمؤسسة وربحياتها.
- سنوات الخبرة لدى أكثر من (67%) من إطارات المؤسسة محل الدراسة تراوحت بين (02-06) سنوات وهذا راجع إما لخضوع إطارات المؤسسة السابقين إلى عملية التقاعد المبكر أو إلى محاولة المؤسسة الاعتماد كثيرا على عنصر الشباب الذي يمتاز بالحياة والنشاط.
- إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يكتنفه نوع من الغموض إذ نجد إن عدد الدوائر الوظيفية لم يتعدى ثلاثة وهذا ما يتنافى مع شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعاصرة والنموذجية وكذلك الحال فيما يخص في ما يخص الأقسام والمصالح الوظيفية.
- إن مؤسسة قديلة محل الدراسة تعمل على تعزيز قدراتها التنافسية، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر أبعاد التعلم التنظيمي.
- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي) وبين أبعاد المتغير التابع والمتمثل في القدرات التنافسية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لإبعاد المتغير المستقل (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي) في تعزيز القدرات التنافسية، كما أظهرت وجود دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

- من اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:
- توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والذين يمتازون بالخبرات والمعارف والسهر على تطوير قدراتهم الإبداعية والكشف عنها باعتبارها استثمار مستقبليا يخدم المعرفة.
- توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الإنفاق على عملية التعلم التنظيمي واعتباره استثمارا رأسماليا موجها نحو رأس المال الفكري مما ينعكس بالإيجاب على تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

- الاهتمام بالبيانات والمعلومات التي يمتلكها إطارات مؤسسة من خلال تبادل المعلومات بين الدوائر والمصالح الوظيفية باعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات والاطلاع على المعلومات بغية الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.
 - توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال وأنظمة الاجتماعات و الاستفادة بالمعلومات الحديثة لغرض تطوير قبليتهم الفكرية والعلمية والاطلاع على أحدث التطورات العلمية .
 - اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية والإجراءات الروتينية وتشجيع الاتصالات والمشاركات الواسعة وفتح المجال أمام الأفكار المبدعة .
 - ضرورة تبني المؤسسة لعمليات شراكة إستراتيجية في إعداد وإجراء البحوث والدراسات بينها بين مراكز البحث العلمي والجامعات من اجل المساهمة في تطوير قدراتها التنافسية.
 - ضرورة تكثيف الدورات التدريبية لإطارات المؤسسة من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على تحسين ورفع القدرات التنافسية.
- إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى توافر القدرات التنافسية في مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة" من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع التعلم التنظيمي بأبعاده المفترضة في النموذج في المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجود فعلا داخل المؤسسة والحث على دعمها لما تسهم في تعزيز القدرات التنافسية والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية التي جاءت نتائجها متوسطة نسبيا من اجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية التعلم التنظيمي وتعزز في نفس الوقت القدرات التنافسية للمؤسسة.

الختاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، جمورة بسكرة من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري والذي اعتمدنا فيه على أهم التعاريف والتي تناولت المفهومين المتعلقين بمتغيري الدراسة بالاعتماد على الكتب والمقالات و الأطروحات والمذكرات كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولتهما أما من الجانب التطبيقي والتي كانت عن طريق توزيع استبيان على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور، الأول تضمن منها البيانات الشخصية والوظيفية أما الثاني فقد اشتمل على متغير القدرات التنافسية بأبعاده والتمثلة في القدرات البشرية، القدرات الإنتاجية، القدرات المالية، القدرات التجارية، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة والتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج SPSS من خلال قياس معامل الثبات، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود دور للتعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة، وبعدها قمنا بتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة له دور في تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، جمورة بسكرة. ومنه يمكن القول ان مؤسسة قديلة تهتم بعملية التعلم التنظيمي وتعمل على تدعيمها من خلال رفع التحدي و بروز روح المنافسة بين الأفراد والعمل على تحمل المسؤولية والالتزام وفرض الانضباط والسهر على تمكين الأفراد من إتقان العمل واكتساب المهارات وتشجيع الكشف والإفصاح عن المبادرات الذاتية الخلاقة والهادفة مما يساهم في نقل وتداول التجارب والممارسات الناجحة بين الفرق ويعمل على بناء الثقة المشتركة بين أعضاء الفرق ويشجعها على الابتكار الجماعي و تشجيع التعاون وزيادة التماسك بين الأفراد وجعلهم يفضلون العمل الجماعي الناجح على العمل الفردي المخاطر لذا نجد ان اكتساب المعارف والخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها يساعد على اكتشاف طرق ومناهج عمل وتعلم جديدة باستمرار يكون الهدف منها التمكين من التكيف والتأقلم إيجابا مع التغيرات البيئية ويسمح ببناء ذاكرة تنظيمية شاملة ومرجعية للمؤسسة تكتسب من خلالها ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة.

قائمة المراجع.

الكتب:

01. فريد النجار (2000): **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
02. علي السلمي (2001): **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
03. أمين عبد العزيز حسن (2001): **استراتيجيات التسويق**، دار القباء، الإسكندرية، مصر.
04. احمد سيد مصطفى (2001): **التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير)**، مصر.
05. عبد السلام أبو قحف (1997): **التنافسية وتغيير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر.
06. محسن احمد الخضيرى (2004): **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
07. احمد السيد الكردي (2010): **الميزة التنافسية لإدارة الموارد الإستراتيجية في منظمات الأعمال المعاصرة**، مصر.
08. أحمد سيد مصطفى (2003): **التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي**، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
09. إياد شماسنة (2015): **الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية**، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
10. محمد عبد الحليم صابر وخالد عبد المجيد تعيلب (2010): **إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
11. أكرم سالم الجنابي (2013): **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
12. محمد سعيد أنور سلطان (2003): **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
13. نجم عبود نجم (2004): **إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
14. رضا إبراهيم المليحي (2010): **إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
15. جمال الدين يوسف بدير (2009): **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. فايز عبد الرحمان (2011): **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
17. مؤيد سعيد سالم (1998): **نظرية المنظمة مداخل وعمليات**، مطبعة شفيق، بغداد، العراق.

18. طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي (2010): **نظرية المنظمة مدخل العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. صلاح الدين عبد الباقي (2001): **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
20. عمر احمد الممشري (2013): **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
21. إبراهيم الخلوف الملكاوي (2007): **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
22. أكرم محسن الياسري وظفر حسين ناصر (2015): **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
23. سيد محمد جاد الرب (2006): **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
24. إبراهيم الفقي (2009): **العمل الجماعي**، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.
25. الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو (2009): **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر، الجزائر.

المقالات:

01. طلال بن عايد الأحمد وآخرون (2010): **التنظيم وأداء المنظمات**، بحوث محكمة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، مصر.
02. حسين وليد حسين (2016): **تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد المعرفة**، مجلة جامعة بابل، المجلد (24)، العدد (06). بابل، العراق.
03. براهيمية إبراهيم (2011): **تدنيه التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة الشلف، الجزائر.
04. شنشونة محمد (2014): **أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جامعة بسكرة، الجزائر.
05. علاء فرحان طالب وآخرون (2011): **دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 07، العدد 30، جامعة كربلاء، العراق.
06. حسان حامي (2015): **إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة سطيف، الجزائر.
07. سالم بن سعيد القحطاني (2005): **مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية**، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 01، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

08. فتحي درويش عشيبية (2007): **مهارات قيادة الفريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة، دورية الإدارة العامة، المجلد 47، العدد 03، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.**
09. ناديا حبيب أيوب (2004): **دور ممارسة التعلم التنظيمي قي عملية التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 01، الرياض، السعودية.**
10. عبد الرحمان بن احمد هيجان (1998): **التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 04، الرياض، السعودية.**
11. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين (2013): **اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، الديوانية، العراق.**
12. بلال خلف السكارنة (2014): **التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 40 جامعة بغداد، العراق.**
14. علي حسون الطائي وعلي سامي عبد الزهرة الحزعلي (2015): **اثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، بغداد، العراق.**
15. فاضل جميل طاهر (2011): **تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 64، بغداد، العراق.**
16. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وعبد الستار إبراهيم دهام (2007): **التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، بغداد، العراق.**
17. ليث علي الحكيم وآخرون (2009): **دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، العراق.**
18. أزهار عزيز العبيدي (2009): **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 13، الكوفة، العراق.**
19. خالد القيطني (2013): **دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات المعدنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (34)، العدد (108)، جامعة الموصل، العراق.**
20. مروان محمد النسور ومحمد عواد الزيادات (2007): **تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد (42)، جامعة أسيوط، مصر.**
21. عبود زرقين وتواتيه الطاهر (2014): **العناقد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (41)، بغداد، العراق.**
22. سجي فتحي محمد الطائي (2010): **الرسمة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (06)، العدد (19)، تكريت، العراق.**

23. هناء جاسم محمد العسكري (2014): ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، المجلد(04)، العدد(10)، مدينة السماوة، العراق.
24. محمد مصطفى الخشروم وعمر محمد درة (2011): تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(33)، العدد(104)، جامعة الموصل، العراق .

المذكرات:

1. عواطف بنت احمد حماد العصيمي(2013): التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .
2. محمد بن علي إبراهيم الرشودي (2007): بناء أنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
3. براء عبد الكريم محمد بكار (2002): إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، العراق.
4. محمد بن مسفر الشمrani (2014): المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
5. عمار بوشناق (2002): الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر.
6. عيشوش خيرة (2011): التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
7. بوازيد وسيلة (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 01، الجزائر.

المداخلات:

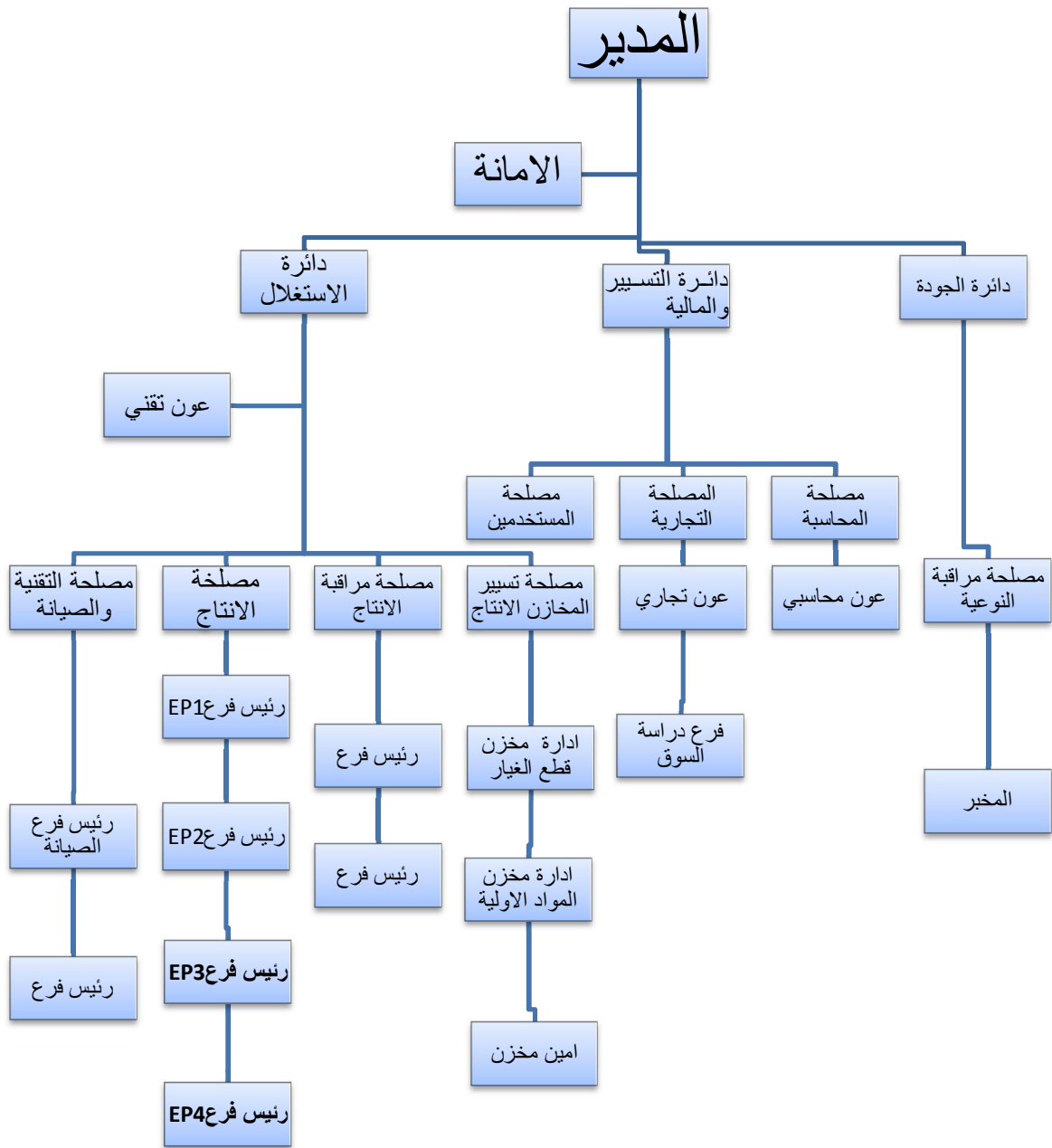
01. محمد عبد العال صالح (2005): موجات التنمية الصناعية في ظل الاقتصاد الجديد، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، سلطنة عمان.
02. خالد قاشي وحكيم خلفاوي (2012): دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
03. كمال رزيق وعمار بوزعرور (2002): التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، جامعة البليدة، الجزائر.

الانترنت:

01. المعهد العربي للتخطيط (2002): التنافسية وتجربة الأردن، الكويت، ص01. www.arab-.api.org/wps0004.pdf 20/03/2017

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية: ماستر تسيير استراتيجي للمنظمات

استبيان البحث

دور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة

(موجه لإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: "التسيير الاستراتيجي للمنظمات" وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حول: دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم الجماعي) في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من جانب (القدرات البشرية، القدرات التجارية، القدرات المالية والقدرات الإنتاجية).

علما أننا نعني بعملية التعلم التنظيمي تلك العملية الموجهة لاستثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها ورصيد المعلومات الناجم عن هذه الخبرات والتجارب الذي تحمله ذاكرة المؤسسة بغرض حل المشكلات ومواجهة التحديات. أما بالنسبة للقدرة التنافسية فيعني بها قدرة المؤسسة على الحفاظ أو زيادة حصتها السوقية على المستوى المحلي أو الدولي وقدرتها كذلك على تحسين إنتاجيتها، ربحيتها والتحكم في تكاليفها. فضلا على مزاحمة المؤسسات العاملة في نفس السوق أو الأسواق المقدمة للمنتجات البديلة، مع التذكير أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالب/ عادل فرحي.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم تقديم الإجابة المناسبة أو وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكر	أنثى	العمر
عدد سنوات الخبرة:	عدد الترقيات:
عدد الدورات التكوينية:	الشهادة العلمية:
الدائرة الوظيفية:	المصلحة:
التحكم في الإعلام الآلي:	جيد	متوسط	ضعيف
اللغات المتحكم فيها:	العربية	الفرنسية	الإنجليزية

القسم الثاني: القدرات التنافسية.

يهدف هذا القسم لقياس مدى استناد القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها البشرية، التجارية، المالية والإنتاجية من وجهة نظر إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة ببسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها البشرية من خلال:						
01	توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.					
02	تكثيف دورات التكوين المستمر في مختلف المجالات.					
03	دعم الأفكار الإبداعية وتشجيع المبادرات.					
04	التشجيع على التعامل بواسطة التكنولوجيات الحديثة فيما بين الأفراد.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها التجارية من خلال:						
05	تطوير وتوسيع شبكة التوزيع والسعي للتوسع.					
06	تحسين أساليب التعبئة والتوضيب وتنويع وسائل التغليف.					
07	العمل على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم.					
08	تسيير العلاقات التجارية بالأساليب التسويقية الحديثة.					
09	المشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها المالية من خلال:						
10	الاعتماد على القدرات المالية الذاتية في تغطية أنشطة الاستغلال.					
11	تنويع مصادر التمويل لأغراض الاستثمار والنمو.					
12	تطبيق مبادئ الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية.					
13	السعي لبناء شراكات ناجحة مع متعاملين مميزين.					
تستند القدرات التنافسية للمؤسسة على قدراتها الإنتاجية من خلال:						
14	تحديث وصيانة سلاسل الإنتاج.					
15	رقابة النوعية وتحسين خدمة المستهلك.					
16	ترشييد التكاليف وتحسين الإنتاجية.					
17	تنشيط البحث والتطوير لتحسين استغلال منابع.					

القسم الثالث: التعلم التنظيمي.

يهدف هذا القسم لقياس دور التعلم الفردي، والفرقي والمنظمي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر إطارات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة ببيسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
للتعلم الفردي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:						
18	رفع التحدي ويزود روح المنافسة بين الأفراد.					
19	تحمل المسؤولية والالتزام وفرض الانضباط.					
20	تمكين الأفراد من إتقان العمل واكتساب المهارات.					
21	الكشف والإفصاح عن المبادرات الذاتية الخلاقة والهادفة.					
للتعلم الفرقي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:						
22	نقل وتداول التجارب والممارسات الناجحة بين الفرق.					
23	بناء الثقة المشتركة بين أعضاء الفرق وتشجيعها على الابتكار الجماعي.					
24	تشجيع التعاون وزيادة التماسك بين الأفراد.					
25	تفضيل العمل الجماعي الناجح على العمل الفردي المخاطر.					
للتعلم الجماعي دور في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال:						
26	اكتساب المعارف والخبرات والتجارب من داخل المؤسسة وخارجها.					
27	اكتشاف طرق ومناهج عمل وتعلم جديدة باستمرار.					
28	التمكين من التكيف والتأقلم إيجاباً مع التغيرات البيئية.					
29	السماح ببناء ذاكرة تنظيمية شاملة ومرجعية للمؤسسة.					
30	تكوين ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة للمؤسسة.					