

## العنوان:

مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة

في إطار التنافسية الدولية

دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

من إعداد الطالب: بن فرحات صهيب

نوقشت بتاريخ: 2015/05/28

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.قروش عيسى	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ.بتغة صونيا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.رحماني سناء	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

# تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الشكر والحمد لله كثيرا وحده العلي القدير، الذي وفقنا لإتمام هذه

الثمرة ومنحنا القوة والصبر لمواجهة العراقيل التي اعترضتنا.

أتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير

إلى الأستاذة المشرفة: بتغة صونيا

لتوجيهاتها وإرشاداتها الصائبة في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى كل أساتذة قسم علوم التسيير،

الذين كانوا سبب وصولنا إلى هذا المستوى المشرف بعد الله عز وجل.

كما أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد

في توجيهنا ونصحننا حتى ولو بالدعاء لنا بالتوفيق،

وندعو الله أن يكافئهم وأن يأجرهم على ذلك.

ب. صيب

# إهداء

الحمد لله القادر المقتدر من هو أطف من العباد وأحن من الآباء  
الذي قال في كتابه الجليل:

" ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً "

إلى المثل العالي، القدوة الصارخة، رمز الإرادة المتجددة

إلى من تفرح لفرحتي وتحزن لحزني إلى من رافقتني دعواتها

في كل خطوة من خطوات حياتي ..... إليك أمي الغالية " أم السعد "

إلى من أستمد منه قوتي واستمراريتي، من ألبسني ثوب مكارم الأخلاق والأدب

من كان قدوة أقتدي بها ..... إليك أبي العزيز " سعيد "

إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها، وكانت بسمتهم ونظرتهم تبعث

في نفسي القوة وحب الحياة أخوتي الأعمام:

إلياس، أسماء، إيمان، أحمد الراشد " سنفور "

وكل من كان لي سندا في السراء والضراء.

اهدي هذا العمل المتواضع.

ب. صهيبي

## مقدمة عامة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات كبيرة، تغيرات متسارعة ومستمرة في شتى المجالات، أدى هذا كله إلى ظهور العديد من الإشكالات التي لا تتوقف عند عدم تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها فحسب، بل تهدد مصالحها ووجودها بحد ذاته.

وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جدًا سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية، لذلك تسعى المنظمات على اختلاف المجالات والأهداف التي تعمل على تحقيقها إلى ضرورة البحث عن طرقٍ جديدةٍ تمكنها من البقاء والتكيف، وهذا يعني ضرورة التركيز على المدخل المعاصر، أي أن تصبح المنظمات منظمات تعلم قادرة على تجديد ذاتها لمواكبة هذه التغيرات في ظل اقتصاد المعرفة.

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة و المواضيع التي يشتمل عليها، واحدا من أكثر المجالات الإدارية حداثة و اهتماما في الآونة الأخيرة، و رغم صعوبة الوصول الى تعريف دقيق للمنظمة المتعلمة، الا انه يمكن اعتبارها حقلًا تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة و الأفكار الإبداعية الخلاقة، فظهر التحول التدريجي من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة في ظل العولمة المتسارعة، البيئات المتفاعلة والتأثير وتبادل المعرفة ، كل هذه التغيرات تمكن الافراد من زيادة قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج المرغوب فيها من قبل مختلف مستويات إدارة المنظمة، فأطلق عليها المنظمات المتعلمة أو مؤسسات تبادل المعرفة كما ورد مفهومها ضمن العديد من الدراسات و الاعمال التي قام بها الباحثون الأوائل باعتبارهم مؤسسي مفهوم المنظمة المتعلمة وروادها: بيتر سينغ، دونالد شون، كريس أرجيرس، ومارغريت ويتلي.

وبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد أو من الطفولة إلى الشيخوخة، فان الاهتمام الحالي هو بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل ممارساتهم وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي، من أجل عملية البقاء في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها، وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق للمنظمة القدرة على التنافس دوليا أي إحداث قيمة مضافة في أعمالها على المستوى الدولي، لهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها ببيئتها الداخلية أو الخارجية، ومدى وفائها بتقديم الجودة العالية التي تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات المستثمرين، و هذا تبعاً لمدى تطبيقها لمختلف ابعاد المنظمة المتعلمة و التي أشار اليها البروفيسور بيتر سينغ و الذي يعتبر احد رواد هذا العلم. وحتى تصبح المنظمة متعلمة، فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات والابعاد التي تمكن من الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل مختلف أنماط التعلم، وعلى سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وحتى مواردها البشرية.

### إشكالية البحث

بالرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بموضوع المنظمة المتعلمة، إلا أن هذا المفهوم مازال في أطواره البدائية بالنسبة للدراسات العربية عامة والجزائرية خاصة، فما زالت المنظمات تعاني من مشاكل تنظيمية تحد من قدرتها على المنافسة نتيجة الاعتماد على الأداء النمطي الروتيني، وهذا ما دلت عليه الدراسات، وانطلاقاً من مبدأ تحول المنظمات من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، يجب إيجاد أنماط جديدة تساعد في تحسين وتطوير الأداء و التنافسية، وهذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تقوم بهذا الدور الحيوي، من هذا المنطلق نسعى في دراستنا هذه إلى التعرف على مدى تطبيق وتوافر ابعاد ومتطلبات المنظمة المتعلمة في المنظمات الجزائرية الخاصة والتي تعمل في إطار التنافسية الدولية.

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

### ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة حضانة حليب في إطار التنافسية الدولية؟

من أجل المعالجة المفصلة لهذه الإشكالية الرئيسية، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

⊖ ماذا يقصد بالمنظمة المتعلمة؟ وما هي أبعادها ومتطلباتها؟

⊖ ماذا تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة لدى افراد المنظمة؟

⊖ ما المقصود بالتنافسية الدولية؟

⊖ ما هي العوامل التي تدعم وتعزز من التنافسية الدولية للمنظمة؟

### فرضيات الدراسة

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة والتي تقودنا الى طرح الفرضية الرئيسية التالية:

ان أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية بالمنظمة محل الدراسة مطبقة بمستوى متوسط

ويمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

⊖ ان المنظمة المتعلمة ثقافة من الواجب تكريسها في رؤية المنظمة وبتبناها جميع أفرادها من خلال الامام بمتطلباتها وابعادها.

⊖ تمثل ابعاد المنظمة المتعلمة مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تضمن للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات.

⊖ التنافسية الدولية هي قدرة المنظمة على تحقيق وضع تنافسي متميز من خلال توجيه جهود أفراد المنظمة نحو التطوير والإبداع والابتكار.

⊖ تلعب أبعاد ومقومات التنافسية الدولية لدى إدارة المنظمة محل الدراسة دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار.

## أهداف الدراسة

تكمن اهداف دراستنا ومعالجتنا لهذا الموضوع في:

- ⊖ تسليط الضوء على مفهوم المنظمة المتعلمة، الذي يعد من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة.
- ⊖ حداثة الموضوع في العالم العربي عامة وفي الجزائر خاصة لما له من أهمية حاسمة في تنظيم عمل المنظمات.
- ⊖ معرفة مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة الجزائرية والتي من شأنها ان تسهم في تحقيق التنافسية على المستوى الدولي.

## أهمية البحث

يعتبر موضوع المنظمات المتعلمة من الموضوعات الحديثة في العالم العربي عامة وفي الجزائر على وجه التحديد لما له من أهمية حاسمة في تنظيم عمل المنظمات، بحيث مازال الموضوع لم يستوف من ناحيته الأدبية أو المفاهيمية، ولا من ناحيته التطبيقية، القدر المطلوب من الدراسة والتحليل.

ولقد وجدنا شحا كبيرا في أدبيات الموضوع في مختلف الجامعات الجزائرية، لذلك نرى أن أهمية الموضوع تنبع من جانبين، إثراء الجانب النظري للموضوع من جهة، بحيث نأمل أن نفتح الطريق لدراسة السبل والكيفيات التي تجعل من بعض المنظمات الجزائرية منظمات متعلمة في إطار التنافسية الدولية، ولا يتأتى ذلك إلا بتضافر جهود الباحثين، ومحاوله دراسة الظاهرة في الميدان من جهة أخرى وتوفير الأطر المنهجية اللازمة والتي تتلاءم مع الدراسة بحيث تفتح المجال للتحليل الكيفي كذلك لأن البيئة التنافسية تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة.

## منهجية البحث

نظرا لطبيعة الموضوع، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي، وذلك من اجل تحليل ماهية التنافسية الدولية والوقوف على مفهوم المنظمات المتعلمة ومختلف ابعادها الذي يعتبر من المواضيع الحديثة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال عرض مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية في المنظمات الجزائرية.

## حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بغية الاقتراب من الموضوعية وتسهيل الوصول إلى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة، وضبط معالم الموضوع ومعالجته بشكل يسمح باستيعاب مضمونه بدقة وفهم مكوناته بوضوح في شقيه النظري والميداني، لهذا جاءت هذه الدراسة مركزة على الجوانب التالية:

- الحدود المكانية: تمت المعالجة بالاعتماد على دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة – بلدية المسيلة.
- الحدود الزمنية: أما عن المجال الزمني فقد استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014-2015.

دراسات سابقة:

1- دراسة (Berrio, 2006) بعنوان: "تقييم المنظمة المتعلمة في جامعة اوهايو من خلال انظمة مرتبطة بنموذج المنظمة المتعلمة"

هدفت الى تقييم جامعة اوهايو كمنظمة متعلمة في الولايات المتحدة الامريكية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة بالاعتماد على نموذج ماركواردت (Marquardt model, 1996)، وقد شملت الاستبانة خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التعلّم، الفرد، المنظمة، التكنولوجيا، المعرفة، وقد تكونت عينة الدراسة من 434 موظفًا وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من المنظمة المتعلمة، كما بينت النتائج أن بعد المنظمة قد احتل المرتبة الأولى من بين خصائص المنظمة المتعلمة، أما بعد التكنولوجيا فقد احتل المرتبة الأخيرة.

2- دراسة (خضرة والروابضة، 2006) بعنوان: "تقييم تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت الى اختبار تأثير الأداء التنظيمي على تطبيقات الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسة لتطور مفهوم المنظمة المتعلمة في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد تكونت عينة الدراسة من 41 شركة صناعية عاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم بناء أداة القياس في هذه الدراسة لتعكس طبيعة العلاقة بين تطبيقات التعلم التنظيمي وكل من مقاييس الأداء المالي والتشغيلي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكلة التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

3- دراسة (Song, 2009) بعنوان: "تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة في كوريا من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة"

هدفت الى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة في كوريا من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل واتكينسي ومارسيك (Watkins and Marsick, 1997) تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية، صناعة الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، صناعة الإنشاءات، الصناعات الخفيفة، صناعة النفط والغاز، الصناعات الكيماوية، التجارة الدولية، التأمين والتمويل أما عينة الدراسة فقد تكونت من 1529 فردًا يعملون ضمن هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة الى ان أبعاد المنظمة المتعلمة صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

4- دراسة (أسماء سالم السنور، ماي 2010) بعنوان: "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة الشرق الأوسط بالأردن"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي و تم تصميم استبانة شملت (50) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS و كان من اهم نتائج هذه الدراسة ان مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم

## مقدمة عامة

العالي و البحث العلمي الأردنية كان متوسطا و انه يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة ( الحوار فرق العمل ، التمكين ، الاتصال و التواصل ) بتحقيق التميز القيادي بالموارد البشرية و التميز العملي و المالي في وزارة التعليم العالي الأردنية عند مستوى دلالة 0.05.

### 5- دراسة (فريد القواسمة وزياد العمري، 2012) بعنوان: أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد الرئيسة للمنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية) على الأداء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم نحو ( 3500 ) موظفا، تم توزيع 400 استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، بينت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة السبعة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع المنظمة المتعلمة من المواضيع الهامة في علم الإدارة، حيث حاول الباحثون بيان أهميتها في تحسين نوعية العمل إلى الأفضل، كما أفادت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أهدافها وبناء أداؤها.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اعداد الجانب النظري وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، الا انه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو انها تناولت موضوع ابعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية بمؤسسة اقتصادية بحتة عكس ما جاءت به أغلب الدراسات الأخرى التي تناولت الموضوع في الجامعات والمؤسسات الخدمية فقط، واختلفت عن الدراسات الأخرى من حيث المتغيرات التي تم تناولها.

### صعوبات البحث

- ⊖ طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في كثير من الأحيان.
- ⊖ صعوبة الحصول على منظمة جزائرية للدراسة الميدانية، خاصة ببلدية المسيلة الا في حال تدخل أطراف لها نفوذ واسع في المنظمة.
- ⊖ وجود نوع من التحفظ في تقديم معلومات حول المنظمة محل الدراسة من قبل مسؤوليها.
- ⊖ نقص في المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع والتي كان بمقدورها اثراء الموضوع أكثر.

## خطة البحث

لغرض توضيح معالم دراستنا هذه وإزالة الغموض عن المفاهيم ذات الصلة بها، تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان مدخل عام حول التنافسية الدولية، تناولنا في المبحث الأول مظاهر التنافسية الدولية وفي المبحث الثاني الإطار النظري للتنافسية اما في المبحث الثالث فقد قمنا بدراسة بعض المؤشرات الخاصة بالتنافسية الدولية ومقومات ومعوقات التنافسية الدولية.

**الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان المنظمة المتعلمة " نموذج معاصر في ظل بيئة تنافسية" وقمنا بتوضيح مختلف المفاهيم الواردة فيه، ففي المبحث الأول تناولنا مفاهيم إدارية ذات صلة، وفي المبحث الثاني تطرقنا الى ماهية المنظمة المتعلمة، اما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل فقد حاولنا معرفة اساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

**الفصل الثالث:** قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة ملبنة الحضنة بلدية المسيلة لغرض قياس مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

وأخيرا الخاتمة عامة و التي خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	تشكرات
II	إهداء
III-V	فهرس المحتويات
VI-VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ - و	المقدمة العامة
44-7	<b>الفصل الأول: مدخل عام حول التنافسية الدولية</b>
08	تمهيد
09	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية</b>
09	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
12	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية الدولية
15	المطلب الثالث: أنواع التنافسية الدولية
15	المطلب الرابع: مبادئ التنافسية الدولية
17	<b>المبحث الثاني: مظاهر التنافسية الدولية</b>
17	المطلب الأول: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية
19	المطلب الثاني: تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة
21	المطلب الثالث: النمو المتزايد للتكتلات والتحالفات الاستراتيجية
23	المطلب الرابع: التحول نحو إدارة الكفاءات والمواهب
24	<b>المبحث الثالث: التنافسية الدولية: المؤشرات، المقومات والمعوقات</b>
24	المطلب الأول: مؤشرات التنافسية الدولية
34	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية الدولية
40	المطلب الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية
42	المطلب الرابع: معوقات تحقيق التنافسية الدولية
44	<b>خلاصة الفصل الأول</b>

## فهرس المحتويات

84-45	الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة " نموذج معاصر في ظل بيئة تنافسية "
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مفاهيم إدارية ذات صلة
47	المطلب الأول: التعلم التنظيمي
51	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي
55	المطلب الثالث: التطوير التنظيمي
59	المطلب الرابع: الابداع التنظيمي
64	المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة
64	المطلب الأول: تعريف المنظمة المتعلمة
65	المطلب الثاني: أسباب وأهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة
67	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ المنظمة المتعلمة
70	المطلب الرابع: المجالات المستهدفة في عملية التحول إلى منظمة متعلمة ومسؤولية المنظمة
75	المبحث الثالث: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة
75	المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة
77	المطلب الثاني: أساليب بناء المنظمة المتعلمة
79	المطلب الثالث: نماذج المنظمات المتعلمة
82	المطلب الرابع: معوقات بناء المنظمة المتعلمة
84	خلاصة الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

137-85	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب HODNA LAIT بالمسيلة
86	تمهيد
87	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب
87	المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
87	المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
90	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة
94	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات
97	المطلب الثاني: تصميم وتحليل أداة الدراسة
108	المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
111	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج
111	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
111	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان
133	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
137	خلاصة الفصل الثالث
139	الخاتمة العامة
142	قائمة المراجع
149	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	39
02	القوى الدافعة نحو احداث التغيير التنظيمي	53
03	خصائص الابداع التنظيمي	60
04	أنواع الابداع التنظيمي	61
05	مراحل الابداع التنظيمي من وجهات نظر الباحثين	63
06	مقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات المتعلمة	68
07	مقارنة بين فرق العمل الحديثة و التقليدية	72
08	درجات مقياس الدراسة.	97
09	ابعاد المنظمة المتعلمة والعبارات الموافقة لها.	98
10	مقومات ومتطلبات تعزيز التنافسية والعبارات الموافقة لها.	98
11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من القسم 2 والمعدل الكلي لفقراته.	100
12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من القسم 2 والمعدل الكلي لفقراته.	100
13	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من القسم 2 والمعدل الكلي لفقرات	101
14	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من القسم 2 والمعدل الكلي لفقراته.	101
15	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس من القسم 2 والمعدل الكلي لفقراته	102
16	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس من القسم 2 والمعدل الكلي لفقراته	102
17	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع من القسم الثاني والمعدل الكلي لفقراته.	103
18	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من القسم 3 والمعدل الكلي لفقراته.	104
19	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من القسم 3 والمعدل الكلي لفقراته.	104
20	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من القسم 3 والمعدل الكلي لفقراته.	105
21	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من القسم 3 والمعدل الكلي لفقراته.	105
22	صدق الاتساق البنائي للقسم الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة	106
23	صدق الاتساق البنائي للقسم الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية	106
24	قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد القسم الثاني	107
25	قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد القسم الثالث	107

108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	26
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	27
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	28
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	29
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	30
111	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	31
111	درجة الموافقة حسب مجال المتوسط الحسابي	32
112	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول من القسم 2	33
114	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني من القسم 2	34
116	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث من القسم 2	35
118	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع من القسم 2	36
120	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس من القسم 2	37
122	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السادس من القسم 2	38
124	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السابع من القسم 2	39
126	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول من القسم 3	40
128	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني من القسم 3	41
129	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث من القسم 3	42
131	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع من القسم 3	43
133	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد القسم الثاني المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة	44
134	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	45
135	عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد القسم الثالث المتعلقة بمقومات التنافسية الدولية	46
136	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	47

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية	01
54	أنواع التغيير التنظيمي	02
71	دور الموارد البشرية في كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة	03
73	الهيكل التنظيمي لبناء المنظمة المتعلمة	04
89	الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب (2013)	05
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب.	06
113	t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الأول من القسم 2	07
115	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الثاني من القسم 2	08
117	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات افراد العينة على البعد الثالث من القسم 2	09
119	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الرابع من القسم 2	10
121	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الخامس من القسم 2	11
123	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد السادس من القسم 2	12
126	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات افراد العينة على البعد السابع من القسم 2	13
127	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الاول من القسم 3	14
129	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات افراد العينة على البعد الثاني من القسم 3	15
130	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الثالث من القسم 3	16
132	قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الرابع من القسم 3	17

## تمهيد

تعتبر تنافسية الأمم مفهوماً معقداً ومتعدد الجوانب كغيره من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية المتشعبة، مثل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعولمة والعديد من المفاهيم الأخرى، وقد أدى هذا الوضع إلى احتدام المناظرات بين المهتمين بتحديد مفهوم التنافسية وقياسه واستخلاص السياسات الكفيلة بتدعيم القدرة التنافسية الوطنية والدولية.

ونتيجة للتطورات والتغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية، وخاصة تلك المتعلقة بالأزمة الاقتصادية العالمية التي انطلقت منذ نهاية 2007، فقد ازداد الاهتمام بموضوع التنافسية كأداة لتحقيق واستدامة النمو والرفاه الاجتماعي، وخاصة فيما يتعلق بأثر تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية على توزيع الدخل بين شرائح المجتمع، وأثر ذلك على مستويات الفقر.

وقد نجم عن هذا الاهتمام أيضاً نشر العديد من الدراسات على المستويين النظري والتطبيقي، التي حاولت إعادة صياغة مفهوم التنافسية وتوسيعه وإخراجه من نطاق الميزة النسبية التي تعتمد على وفرة الموارد الطبيعية وعوامل الإنتاج، إلى مجال الميزة التنافسية، التي يمكن تطويرها بتبني سياسات هادفة وواعية، موجهة نحو بناء قدرة تنافسية دولية، خاصة في حال غياب الموارد الموهوبة، كما نجم عن هذا الاهتمام تطوير العديد من المؤشرات الإحصائية الكمية والنوعية والجزئية، التي تحاول قياس إحدى أوجه التنافسية الدولية.

ولغرض دراسة مفهوم التنافسية الدولية تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية****المبحث الثاني: مظاهر التنافسية الدولية****المبحث الثالث: التنافسية الدولية: المؤشرات، المقومات والمعوقات**

## المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية

تعد التنافسية أداة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية تتميز بالعمولة وانفتاح الاقتصاديات وتحديد الأسواق، وذات وقع متزايد الأهمية اليوم حتى إن بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية من العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية

لم تعد التنافسية تقتصر على المنظمات لكي تبقى وتستمر، والأفراد ليحظوا بفرص عمل، بل باتت ملحمة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها. والفرق بين التنافسية والتنافس استنادا إلى أن المؤسسات التي تسعى إلى التقدم على منافسيها، هي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه المساهمة في ذلك، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التنافسية فإن مفهومها يبقى غير محدد بشكل دقيق، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يرتكز على تناسب السعر والجودة، وبين أعباء شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.<sup>1</sup>

## أولا: تعريف تنافسية المنظمة

لقد اعتمد فريق التنافسية العربية التعريف التالي: "التنافسية الوطنية تتعلق بالأداء الحالي للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"<sup>2</sup>

أما على صعيد المنظمة " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل ورأس المال والتكنولوجيا).<sup>3</sup>

وحسب تعريف هيئة التجارة والصناعة البريطانية هي " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"<sup>4</sup>، يتمحور التعريف البريطاني حول قدرة المنظمة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وجودة عالية بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب حتى تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع، مسح في مؤثرات التنافسية وسياساتها، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق العالمية، تونس 19-21 جوان 2000 المعهد العربي للتخطيط وعهد الاقتصاد الكلي-تونس، ص: 23.

<sup>2</sup> علال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسيا، دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي بعنوان آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، نوفمبر 2006، سطيف، ص: 712.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 712.

<sup>4</sup> ابتسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية لنتائج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2010، ص: 3.

كما يرى "مايكل بورتر" بأن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائتها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه".<sup>1</sup>

إن ما يعطي القدرة التنافسية للمنظمة أو ما يجعلها تتميز بمنتجاتها وخدماتها وتعظيم القيمة لدى العملاء ليس الإمكانيات المالية والتكنولوجية، لأنها أصبحت في متناول كل منظمة، بل بمواردها البشرية، فالمكون الخاص للعناصر البشرية وما لديها من مهارات وقدرات تعتبر عنصراً حاكماً بمستوى فعالية المكونات الأخرى.

ويمكن تعريف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه المنظمة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تنافسية المنظمة تتحدد بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة.

#### ثانياً: تعريف التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة، فرع النشاط الاقتصادي) :

التنافسية على هذا المستوى تعني " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة " <sup>3</sup> وهي: قدرة المنظمة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط بقاء وتحقيق مردودية اقتصادية ومعنى ذلك هو مساعدة الدولة للمنظمات على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها نظراً لأن عولمة الاقتصاد تعني:<sup>4</sup>

■ عدم توطين الإنتاج.

■ تحرير مزايد لرأس المال.

وتقتضي دراسة قطاع معين ان تكون الوسائل والإمكانيات القطاعية هامة ومعتبرة، بالرغم من وجود فروق داخل القطاع الواحد، والتي ترجع بالأساس الى جملة من العوامل منها: مكان النشاط، عوامل الإنتاج، تشكيلة المنتجات، عمر المؤسسة، الظروف الإنتاجية ... الخ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الرزاق، الاقتصاد المعرفي والتصدير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص: 286.

<sup>2</sup> أسماء رومان، دراسة للعوامل المؤثرة على تصنيف الجزائر وفق مؤشرات التنافسية الدولية للفترة 2007-2013، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 04.

<sup>3</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 2003، ص: 201.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 201.

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 25.

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية: <sup>1</sup>

- الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.
  - قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.
  - التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- وكذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال: <sup>2</sup>
- الربحية الكلية للقطاع.
  - الميزان التجاري للقطاع.
  - محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج.

### ثالثاً: تعريف الميزة التنافسية والقدرة التنافسية

يظهر من خلال ما سبق أن للتنافسية بعدين أساسين فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل لها قدرات تنافسية والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردتها عن باقي المنافسين، إذن يمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:

القدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسياتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتمييزها إلا أن يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

أما الميزة التنافسية فتعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

والجدير بالذكر أنه لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى المنظمات في دولة ما مقياساً على القدرة التنافسية حيث يمكن أن يرجع نجاح منظمة واحدة إلى عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها في المنظمات الأخرى أو على صعيد القطاع أو الدولة، ولهذا كان لابد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكتملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابتاع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، سكيكدة، 2006، ص: 9.

<sup>2</sup> كمال رزق، فارس مسدور، المرجع السابق، ص: 202.

<sup>3</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية للمؤسسات، بسكرة، نوفمبر 2005، ص: 130.

### المطلب الثاني: مفهوم التنافسية الدولية

يختلف تعريف التنافسية الدولية حسب درجة التطور في الاقتصاد، فالتنافسية لدى الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبق أمامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار أما بالنسبة للدول النامية فالتنافسية تعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تملكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات والسياسات الاقتصادية المناسبة.<sup>1</sup> ومن بين أبرز تعاريف التنافسية الدولية نذكر:

#### 1- تعريف لورا تايزن :

أشارت إلى أن التنافسية الدولية هي قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعينة والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع.<sup>2</sup>

#### 2- تعريف مايكل بورتر:

يعتبر مايكل بورتر هو أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة وذكر أن هناك تعريف واحد شامل للتنافسية على مستوى الدولة، وهو أن التنافسية تعني العمل على زيادة إنتاجية الدولة مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة داخله، وهذا يتوقف على قدرة منشآت الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية والعمل على زيادة هذا المستوى مع مرور الوقت.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة إلى تعاريف التنافسية الدولية الصادرة عن بعض الهيئات والمنظمات الدولية كما يلي:

#### 1-تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي:

عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج الإجمالي، وأن الدول النامية تملك فرص أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من الدول المتقدمة، ذلك لأن هذه الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها.<sup>4</sup> وفي نص آخر عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي " بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة " <sup>5</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مقالة منشورة في مجلة شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بو علي الشلف، العدد 04، 2006، ص: 22.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2007، ص: 247.

<sup>3</sup> محمود عبد الرزاق، المرجع السابق، ص: 299.

<sup>4</sup> المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية 2003، الكويت، ص: 21.

<sup>5</sup> منى طعمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز الدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أوراق اقتصادية العدد 19، 2002، ص: 16

**2-تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي**

التنافسية الدولية هي القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية.<sup>1</sup>

**3-تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:**

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية الدولية على أنها "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط".<sup>2</sup>

**4-تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:**

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية".<sup>3</sup>

**5-تعريف فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط :**

تبنى خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية مفهوماً واضحاً للتنافسية الدولية، يركز أساساً على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية، واعتمد الفريق التعريف التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"<sup>4</sup>، ووضع هذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

**6-تعريف معهد التنافسية الدولية:**

أما معهد التنافسية الدولية، فإنه يرى بأن القدرة التنافسية للبلد تتوقف على ما يلي:<sup>5</sup>

- أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، ويقصد بالكفاءة:
- تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- جودة عالية: وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.
- الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد بالاستناد إلى المعلومات المحدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

<sup>1</sup> صونيا بغة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: افاق وتحديات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2008/2007، ص:25.

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، غرداية، 2009، ص: 71.

<sup>3</sup> محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص: 5.

<sup>4</sup> عبد اللطيف مصيطفي، المرجع السابق، ص: 71.

<sup>5</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مقالة منشورة في سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، 2003، ص:5.

- أن يبيع أكثر، من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.
- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

### 7-تعريف تقرير التنافسية العربية 2012

ينطلق تقرير التنافسية العربية من أن التنافسية تعني " الأداء النسبي الحالي والأداء النسبي الكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض للمزاومة من قبل الاقتصاديات الأجنبية" ، وتشير الفكرة في هذه الحالة إلى أن التنافسية نسبية وليست مطلقة، بمعنى أن الدولة لا يمكن أن تكون لها تنافسية عالية في صناعة أو قطاع معين بشكل مطلق، و إنما ستكون لها تنافسية مقارنة بالدول الأخرى أو بالنسبة للسلع الأجنبية في السوق العالمية، ويعتبر المعهد أن قطاعي التجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر من أهم مجالات تطوير تنافسية الدول العربية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام والرفاهية للأفراد بتحسين مستوى معيشتهم، من خلال دخل فردي مطرد الارتفاع في إطار البيئة العالمية المعاصرة.<sup>1</sup>

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المنظمة، إلا أن بورتير M.PORTER يرى أن المنظمات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة للتنافسية الدولية نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي:

" التنافسية الدولية هي قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات متميزة عن غيرها، بما تحمله هذه المنتجات والخدمات من جودة وسعر وغيرها من المواصفات معتبرة ان العميل وولاءه هدفها الاستراتيجي المتواصل الذي يتطلب التحسين المستمر لبلوغ أقصى مستويات التنافسية من خلال توجيه جهود أفراد المنظمة نحو التطوير والإبداع والابتكار لتحقيق وضع تنافسي متميز في ظل ظروف المنافسة الدولية".

<sup>1</sup> المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، 2012، الكويت، ص: 21.

<sup>2</sup> عبد الغني بوزناق، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص: 49.

### المطلب الثالث: أنواع التنافسية الدولية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي: <sup>1</sup>

#### أولاً: تنافسية التكلفة أو السعر

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

#### ثانياً: التنافسية غير السعرية

باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

#### ثالثاً: التنافسية النوعية

وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

#### رابعاً: التنافسية التقنية

حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ويميز تقرير التنافسية الكونية 2000 للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) \* بين نوعين من التنافسية:

- التنافسية الظرفية أو الجارية، وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ....
- التنافسية المستدامة، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: مبادئ التنافسية الدولية

رصد المعهد الدولي للتنمية الإدارية مبادئ التنافسية الدولية في النقاط التالية: <sup>3</sup>

#### أولاً: الأداء الاقتصادي

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للدولة.
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي، يعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في الخارج.

<sup>1</sup> محمد الطيب دويس، المرجع السابق، ص: 7.

\* WEF : World Economic Forum المنتدى الاقتصادي العالمي

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 7.

<sup>3</sup> لخضر مولاي، عبد الحميد بوخاري، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية الدولية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، أبريل 2007، ص: 345.

- ارتفاع حصة البلد في التجارة الدولية، يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجوده حواجز تجارية.
- الانفتاح على الأنشطة الاقتصادية الخارجية يحسن الأداء الاقتصادي.
- الاستثمارات الدولية تسهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم.
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو على الاقتصاد المحلي

#### ثانيا: الفعالية الحكومية

- تقليص تدخل الدولة في أنشطة الأعمال، يجب أن يتم بمعزل عن السعي لتوفير المنافسة بين الشركات.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة يقلل من تعرض الشركات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تساهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
- تحسين جودة التعليم وجعله بمنأى الجميع، يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

#### ثالثا: كفاءة قطاع الأعمال

- التركيز على الكفاءة والقابلية للتكيف مع التغيرات في بيئة تنافسية باعتبارهما من العناصر الإدارية الأساسية في تعزيز التنافسية على مستوى المؤسسة.
- التمويل يساهم في تنمية الأنشطة المتضمنة للقيمة المضافة.
- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي، يدعم التنافسية الدولية للدولة.
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تساهم في المحافظة على مستوى معيشي مرتفع.
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطا ضروريا للنشاط الاقتصادي، وبخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق.
- ارتفاع الإنتاجية التي تسند الى القيمة المضافة.
- سلوك القوى العاملة وموقفها يؤثران بشكل مباشر في تنافسية البلد.

#### رابعا: البنية التحتية:

- وجود بنية تحتية متقدمة، تتضمن بيئة أعمال فاعلة، يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.
- البنية التحتية المتقدمة، تتضمن أيضا بنية كفاءة لتقنية المعلومات، وكذلك حماية فعالة للبيئة.
- تعزيز الميزات التنافسية تستند إلى الإبداع والكفاءة في استخدام التقنيات المتوفرة.
- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث الأولية والأنشطة الإبداعية لخلق معارف جديدة، يساهم في نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضجا.
- تنمية الاستثمارات طويلة الأجل في الأبحاث والتطوير، تساهم في تقوية تنافسية المؤسسات.
- الحفاظ على مستوى معيشي مرتفع يعتبر أحد عوامل الجذب للبلد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 345.

## المبحث الثاني: مظاهر التنافسية الدولية

في عصر العولمة الاقتصادية وانفتاح الأسواق العالمية تحتم على المنظمة متابعة منافسيها ومقارنة نتائجها بنتائج المنافسين من أجل إعداد استراتيجية هجومية مستقبلا، قد تجعلها رائدة في سوقها وترفع من حصتها السوقية وهذا طبعا دون إهمال ضرورة اتخاذ المنظمة مواقف حاسمة، رسالة موحدة، هدف واضح تسعى إلى تحقيقه وبالتالي تقبل مفهوم التنافسية والعمل على اكتساب مكانة مرموقة في السوق.

## المطلب الأول: الانتقال من التنافسية المحلية الى التنافسية الدولية

ما يجب التنويه إليه هو أن تنافسية المنظمة في سوقها المحلي، ليست حجة وبرهانا على بقاءها تنافسية في السوق الخارجي لأن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية، وبالتالي انفتاح المنظمة على السوق الأجنبي والتجارة الدولية يغير من الوضعية التنافسية لها من خلال حالتين: من جهة في السوق المحلي (الداخلي)، المنظمات المحلية ستواجه المنافسة القادمة من بلدان أخرى، ومن جهة أخرى، الأسواق الأجنبية يمكن أن تمنح للمنظمات المحلية فرصا جديدة لتحقيق أهدافها وحثها على التدويل.

وفي هذا السياق نميز بين نوعين من التنافسية وهما:

■ **التنافسية المستقلة:** تحدث في البيئة الأصلية للمنظمة، فالخصائص التي اكتسبتها مع مرور السنين تجعلها تحتل مكانة عالية في سوقها المحلي، هذا لا يعني بأن المنظمات التي ستدخل هذا السوق ستكون ضعيفة أو ستدخل في مركز الضعف أو ستكون في موضع المنهزم أمام المنظمة المحلية، بل ستعتمد على أسلحتها الهجومية ونقاط قوتها التي تسمح لها بمرور الوقت السيطرة على هذا السوق ومنافسة المنظمات المحلية، خاصة في ظل الانفتاح العالمي للأسواق وعدم التمييز بين المستثمر الأجنبي والمحلي من حيث المزايا والالتزامات (معاملة متساوية).

■ **التنافسية المنتشرة:** فالبيئة الأجنبية تضع منظمات البلد وتلك التي تتموضع فيه، في موقع أكثر ملاءمة لتطوير النشاطات المرتقبة بفعل تساوي الفرص والتحديات وهذا ما توفره العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة العالمية.<sup>1</sup>

نلخص إلى أن الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية، سيكون له انعكاس يغير من تنافسية المنظمات على ثلاثة مستويات وهي:<sup>2</sup>

## أولا: على مستوى تنافسية مزيج المنظمة

إن تحويل المنظمة لمنتجاتها أو خدماتها إلى الأسواق الدولية، يتطلب منها ميزات تنافسية إضافية أو مغايرة لتلك التي كانت تتمتع بها المنظمة في السوق المحلي، وهذا بسبب تدخل مفهومي أساسيين وهما: التحويل المادي

<sup>1</sup> فرحات غول، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2010، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص: 9.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 12

وأثر عبور الحدود، بإمكانهما إدخال عدة تشويهات على تنافسية المنظمة وقدراتها على احتلال مكانة مرموقة أو ربح حصص سوقية معتبرة في السوق الخارجي، فالتحويل المادي يمس بتنافسية المنظمة في السوق الأجنبي بالتدهور والانخفاض بفعل اختلاف مكونات البيئة التنافسية التي تنشط فيها المنظمة بشكل واضح عند انتقالها من السوق المحلي إلى الأسواق الأجنبية.

إضافة إلى التحويل المادي فإن عبور الحدود هو الآخر يؤثر على تنافسية المنظمة بطريقة غير مباشرة إما بالتحسين أو بالتدهور، حسب مكونات البيئة الأجنبية ومدى قدرة المنظمة على التكيف معه، ومن العوامل الأكثر تأثيراً وظهوراً هناك: " الحواجز على التبادلات وسعر الصرف " حيث أن هذين العاملين يؤديان إلى تحمل المنظمة تكاليف إضافية، كالنقل، الجمارك، المقاييس... فيصل المنتج بذلك إلى السوق الأجنبي بأسعار مرتفعة، وبالتالي انخفاض تنافسيته في السوق.

### ثانياً: تحويل عرض التنافسية للمنظمة

في هذه الحالة يتعلق الأمر بتناول إمكانية تحويل المزايا التنافسية الوطنية إلى السوق الدولي بالاعتماد على الاختلاف الدولي لأنظمة المنافسة، لأن هذه الاختلافات في البيئة قد تمارس تشويهات على القدرات التنافسية للمنظمة أو العكس قد تدعم نقاط قوتها، وهذا ما يحتم على المنظمة ترجيح مزاياها التنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه والعناصر التي تعتمد عليها في التنافس، حيث نلاحظ أن بعض الأسواق تركز فيها المنافسة على الجودة والخدمة، والأخرى على السعر، فالمنظمة التي تبيع منتجاتها بأسعار معقولة في سوق ما وتعودت على قبول الزبائن لذلك السعر والمنتج، قد تجد صعوبة في تحويل هذه الميزة إلى الأسواق الأجنبية الأخرى التي قد يفضل زبائنها الجودة والخدمة على حساب السعر، أي أن المنافسة في هذا السوق تعتمد على الجودة وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يفقد المنظمة تنافسيته عند دخولها لهذا السوق، وهذا لا يعني أن هذه الميزة ستزول تماماً ولكن ستقل فعاليتها وتأثيرها على قرارات الزبائن في تلك الأسواق، وهذا ما يسمى بظاهرة عدم فعالية تحويل الميزة التنافسية أو أنها ميزة تنافسية مرتبطة بالسوق المحلي فقط ولا يمكن تجاوزه.<sup>1</sup>

### ثالثاً: على مستوى الوضعية التنافسية للمنظمة

في هذه الحالة ستجد المؤسسة أمامها نوعين من المنافسين، منافسين محليين ومنافسين أجنبيين، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية للمنظمة قد تتعرض إلى تشويهات وتغير بالإيجاب أو بالسلب مقارنة بالسوق المحلي، وعليه فإن المزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي قد لا تكون كافية لمواجهة عرض المنافسين الآخرين الذين قد يلقوا قبولا أكثر من قبل الزبائن، وبالأخص المنظمات المحلية التي قد تلقى الدعم والمساعدة من الحكومة من نواحي متعددة، وهذا ما يصعب على المنظمات الأجنبية منافستها بالاعتماد على نفس المزايا التنافسية المستعملة سابقاً في سوقها المحلي أو الأصلي، بل يتطلب الأمر تعديل عرضها التنافسي حتى يتلاءم مع متطلبات السوق الأجنبي (السوق الجديد) ومعطياته الخاصة به، علماً أن هذا التأثير لا يكون دائماً سلبياً، بل قد يكون إيجابياً في حالة كون السوق غير تنافسي إلى درجة كبيرة، كما أن الدولة قد تكون مدعمة ومحفزة للاستثمار

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 12.

الأجنبي، هذا ما يعني معاملة المنظمات الأجنبية بالمثل مع نظيراتها المحلية من حيث الضرائب والرسوم، توفير المعلومات ، تسهيلات إدارية ...، وكل هذا يعطي للمنظمات نفس الحظوظ في النجاح، وما عليها سواء المحلية أو الدولية سوى استغلال الفرص المتاحة لها باستعمال كل ما لديها من مؤهلات وقدرات تنافسية وتكييفها مع ذلك السوق إن تطلب الأمر ذلك حتى تكون المنظمة قريبة من زبائنها في مختلف الجوانب التي يختار على أساسها المستهلك المنتجات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق المردودية والأهداف المنتظرة التي تسمح للمنظمة بتمديد وتوسيع نشاطاتها في الأسواق الأجنبية، كما تستطيع بذلك تحسين صورة علامتها في الأسواق الأجنبية من خلال تكثيف التعامل في تلك الأسواق وتوفير منتجات في المستوى من كل الجوانب.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة

إن أهم التطورات التي تشهدها البيئة الصناعية حاليا هو تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتركيز عليها باعتبارها هدفا استراتيجيا للإدارة العليا في غالبية المنظمات على حد سواء خاصة تحقيق تنافسية تضمن لها النمو والتوسع على المستوى الدولي، لذا بادرت معظم المنظمات لإعداد برامج تحسين الجودة بهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المنظمة ككل، وليس على مستوى منتج أو وحدة من الوحدات التنظيمية فحسب .

### أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:<sup>2</sup>

يمكن تعريفها بأنها مدخل لإدارة المنظمة، ويرتكز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على المنظمة والمجتمع. كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة المنظمة لكل فرد بها، تقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية على جميع مستويات الشركة، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات وتدريب العاملين لدعم هذه الفلسفة ويصاحب ذلك تحسن مستمر في العمليات داخل المنظمة والوصول لأعلى جودة ممكنة في مخرجاتها.

### ثانياً: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية

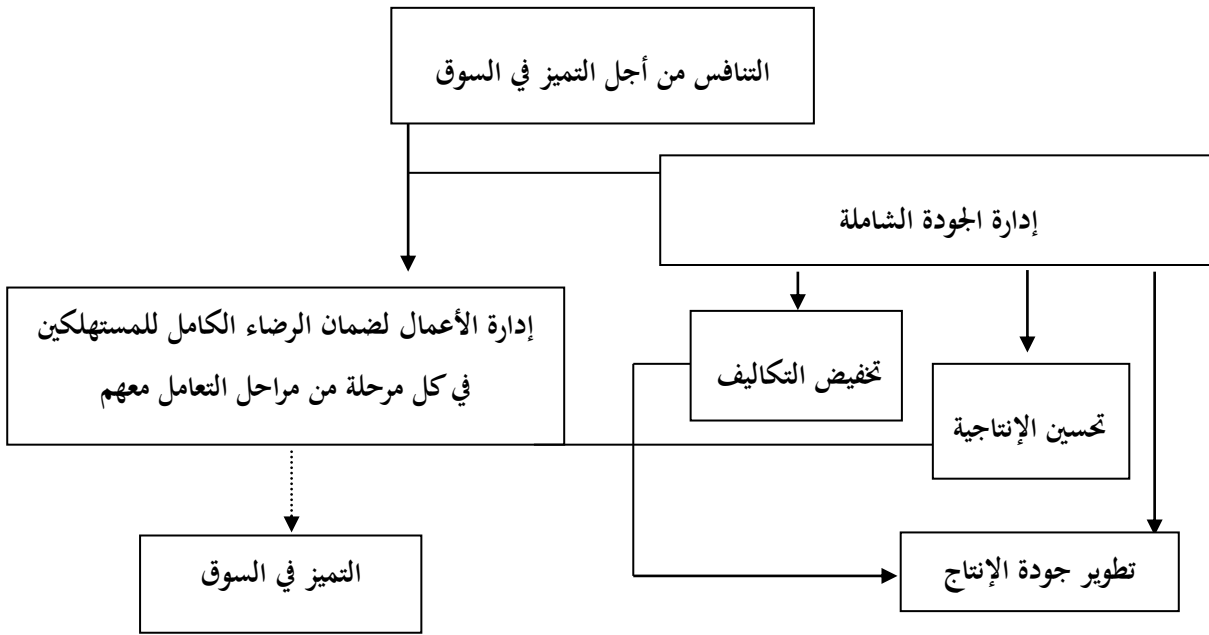
تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تحسين الإنتاجية والجودة والتميز وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 13.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص: 461.

<sup>3</sup> غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 209.

الشكل رقم (01): دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية



المصدر: فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 209.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن جل المنظمات تسعى إلى التميز والتفوق على المنافسين بالحصول على مزايا تنافسية إضافية، تجعل المستهلك يرضى بمنتجاتها بصورة أحسن عن المنافسين، وذلك بالاعتماد على الجودة الشاملة، التي تعتبر أحد المتطلبات الأساسية في عالم الأعمال في العصر الحالي بالنسبة للمنظمات التي تريد أن تصنع لها مكانة في السوق العالمية، وذلك بفضل الفوائد التي تجنيها من جراء التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، حسب تجارب العديد من المنظمات، والتي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- زيادة نصيب السوق وتخفيض شكاوى العاملين.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العملاء.
- زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم.
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر وبالتالي زيادة العائد على الاستثمار.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 210

## المطلب الثالث: النمو المتزايد للتكتلات والتحالفات الاستراتيجية

شهدت فترة التسعينات وما تلاها بروزا قويا لظاهرة الاندماج والتحالف بين المنظمات العالمية الكبرى، خاصة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا واليابان، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، واغتنام أكبر فرص للتنافس في الأسواق العالمية.

وبات من الواضح أن معظم دول العالم - المتقدمة والنامية - تلجأ إلى الدخول في تكتلات اقتصادية إقليمية ودولية باعتبارها ذات تأثير كبير على اقتصاداتها وعلى النشاط الاقتصادي العالمي، وأصبحت التكتلات من أهم مظاهر النظام الاقتصادي العالمي الجديد من حيث قدرتها على رفع حجم التجارة الدولية والمزيد من الرفاهية الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة على المستوى العالمي، ومن ثم تدعيم التنافسية باعتبار أن ما ينجم عن هذه الظاهرة من آثار يتمثل أساسا في زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبر مناطق العالم المختلفة.<sup>1</sup>

وتوجد العديد من الأسباب التي تدعو الدول للدخول في مثل هذه التكتلات، منها:

- الرغبة في توسيع حجم السوق والاستفادة من وفرة الحجم أي الاستفادة من مزايا التكاليف داخل التكتل الذي يفسح المجال أمام صادرات هذه الدول لرفع قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية.
- بالإضافة إلى ذلك التخصص الذي يتيح للدول أن تنتج السلع التي تمتلك فيها ميزة نسبية.
- كما أن حرية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والعمالة بين الدول الأعضاء باعتبارها سوقا واحدة يعد من أهم أسباب قيام هذه التكتلات.

إن الظروف التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي في ظل الاقتصاد الجديد، أدت إلى ظهور تحديات يصعب على المنظمات أن تواجهها بمفردها، و أن البيئة التنافسية دائمة التغيير وتزايد المخاطر مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء أو حلفاء استراتيجيين لمواجهة المخاطر، وخاصة الحلفاء الجدد في الأسواق العالمية، ومن أجل أن تضمن المنظمة بقاءها واستمرارها لجأت العديد من المنظمات إلى بعض الاستراتيجيات ومنها تكوين التحالفات الاستراتيجية التي تعتبر من أهم مظاهر التنافسية الدولية، ويرتبط منطوق هذا التحالف بالرغبة في التنافس العالمي من خلال:<sup>2</sup>

- الاشتراك في تبادل الخبرات والإمكانات والتكنولوجيا.
- أهمية الاستفادة من التكاليف الثابتة المتاحة فعلا في تعظيم الأرباح.
- تجنب مخاطر رأس المال الأجنبي المباشر.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، السوق العربية المشتركة الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص: 38

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص: 38-39.

بناءً على ما سبق يُنتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمنظمات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تقليل المنافسة:** فالمنظمات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معاً، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.
  - **اقتسام المخاطر:** كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود منظمين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر.
  - **التكامل في الإنتاج:** أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جداً، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداءً من ظهوره ومروراً بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حالياً التمييز بين هذه المراحل نظراً لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وهذا ما يقتضي من المنظمة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمنظمة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات منظمين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.
  - **تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المنظمات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المنظمة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المنظمة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.
  - **اتساع نطاق المعرفة:** لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات استراتيجية بين مختلف المنظمات والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح لها ذلك من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.
- بالإضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من المزايا والتي نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- دخول أسواق جديدة، تقليص وقت الابتكار والإبداع، نقل التكنولوجيا.
  - توفير ظروف لإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتحسين جودة المنتجات.
  - فتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية أفضل للسوق.
  - تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، التحالفات الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص: 43.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 47.

## المطلب الرابع: التحول نحو إدارة الكفاءات والمواهب

لقد برز ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين المنظمات الكبرى، فتارةً نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وأخرى تحاول المحافظة على مواردها البشرية الكفؤة وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد استراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي.

كما أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات من أجل البقاء، النمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه مما يجعلها قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في ما يعرف بإدارة المواهب و الكفاءات لدى المنظمات.

ومن أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات المواهب هو أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم، من خلال خطط التعليم المستمر لتمكين المنظمة من زيادة قدراتها التنافسية، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف.

كما أن تنمية المواهب تعتمد على متغيرات إما في الأداء أو الإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تناسب وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها.

على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المنظمة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات، وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ استراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها.

فبعد الأزمة المالية العالمية عام 2008 والتي أثرت بشكل مباشر على المنظمات وعلى الأفراد والحكومات معاً، مما حدا بكلٍ منهم التفكير في آلية جديدة تمكّنها من التغلب على الآثار الاقتصادية الناجمة عن هذه الأزمة، فأصبحت المنظمات تستند في تأدية أعمالها ونشاطاتها على تقليل التكلفة والتركيز على الجدارات والكفاءات لكي تصبح رائدة في مجال نشاطها.

لذلك بدأت الكثير من المنظمات بالاستثمار في استراتيجيات طويلة المدى التي تقوم على تعيين وتطوير المهارات الإدارية، لأن التخطيط الجيد للاستراتيجيات يمكن المنظمات من التغلب على الصعوبات التي تواجهها وتوجهها نحو النجاح الحقيقي الذي تصبوا إليه، يضاف إلى ذلك أن إدارة المواهب يمكن أن تقدم منافع جمة للمنظمة وتزيد من قدرتها على إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 6.

المبحث الثالث: التنافسية الدولية " المؤشرات، المقومات والمعوقات "

إن التنافسية الدولية من حيث مفهومها المتعدد الجوانب، وهو ما تم الإشارة إليه سابقاً، فإنه يصعب قياسها ضمن مؤشر واحد، فقد صدرت تقارير دولية عن جهات حول التنافسية في العالم وفي أقاليم عديدة، وذلك لأن الاهتمام بهذه المؤشرات في تزايد مستمر، خاصة صناعات القرار ورجال الأعمال المهتمين بمدى ملائمة بيئة الأعمال ومدى استقرار مختلف الأوضاع في الدولة، وكذلك بروز العديد من المقومات والتي تعزز وترفع من تنافسية المنظمة من خلال العديد من الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: مؤشرات التنافسية الدولية

برزت هذه المؤشرات كعوامل تدل على تنافسية المنظمة من عدمه في القرن 21 أو عصر العولمة الاقتصادية، والتي تحدث عنها العديد من المفكرين، ويمكن أن نتطرق إلى بعضها، من أهمها:

أولاً: مؤشر الربحية

تعتبر الربحية من المؤشرات التي تعبر على التنافسية الحالية للمنظمة، حيث أنه يجب أن تكون الربحية متزايدة وضمن المجال النموذجي ( 5% - 10% ) ، بغية ضمان الاستمرارية في السوق، كما أن هذا المؤشر لا يكون ذا دلالة إلا عند إخضاعه إلى فترة مرجعية معينة.<sup>1</sup>

ونقصد بالربحية " قدرة المنظمة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة (قطاع النشاط) وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط والطويل " <sup>2</sup> لذلك ما يهتم المنظمة حقاً ليست الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة وإنما ما يمكن تحقيقه مستقبلاً بحيث يضمن لها البقاء في السوق والاستمرار لفترة طويلة من الزمن، أي أن " القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها".<sup>3</sup>

إن مؤشر الربحية مرتبط كثيراً بتدنية التكاليف وتعتمد الأرباح المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها النسبية، وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على المدى الطويل في الأسواق، كما أن الربحية المستقبلية للمنظمة يمكن أن تقوم على نفقاتها الحالية على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها . ويمكن قياس القدرة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من الربحية كمؤشر بالاعتماد على المعطيات التالية:

هامش الربح من المبيعات = (صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات) × 100 %
العائد من الاستثمار = (صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات) × 100 %
العائد على حق الملكية = (صافي الربح / حقوق الملكية) × 100 %

وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، وعليه المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح خالص صافي، الربحية: مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مقالة منشورة في مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، عدد1، 2001، ص:32.

<sup>2</sup> أحمد بلالي، المرجع السابق، ص:250 .

<sup>3</sup> محمد عدنان وديع، المرجع السابق، ص: 11.

<sup>4</sup> أحمد بلالي، المرجع السابق، ص: 251.

## ثانيا: مؤشر التكلفة

بالرغم من ظهور العديد من المؤشرات الجديدة في الوقت الذي يشهد فيه عالم اليوم الكثير من التطورات، والتي تدل على قدرة المنظمة على التنافس إلا أن التكلفة تبقى أحد أهم هذه المؤشرات، فالمنظمات التي تصنع منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بمنافسيها هي تلك المنظمات التي عرفت كيف تستعمل مختلف عوامل التكلفة بفعالية مع تساوي تكلفة هذه العوامل، وبهذا يكون للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر وبالأخص في ظل تنوع منتجاتها بالجودة العالية، فالتكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين تشجعها وتحفزها عدة عوامل أهمها: <sup>1</sup>

- توليد سيولة أعلى من المنافسين.
- الاستثمار أكثر وبالتالي النمو بأكثر سرعة.
- أحسن مقاومة في حالة الانكماش.
- الاستمرار في تحسين ميزة التكلفة.

كل هذا مرتبط كذلك بمدى إنتاجية العامل واستخدام ما يسمى **بمنحنى الخبرة** \* وقد يتطلب الأمر من المنظمة التي تريد التنافس بالاعتماد على التكلفة في ظل هذه المتغيرات، ألا تركز فقط على تدنية تكاليف الصنع فقط وتهمل النشاطات الأخرى (تجارية، خدمات، هياكل...)، وعلى هذا الأساس تعتبر سلسلة القيمة وسيلة رئيسية لتحليل التكلفة.

**01/ سلسلة القيمة:** نموذج سلسلة القيمة Value Chain Model الذي قدمه مايكل بورتر هو تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المنظمة، حيث أن نقطة الانطلاق لتحليل التكاليف يتمثل في تحديد سلسلة القيمة للمنظمة وتخصيص تكاليف التشغيل والأصول الثابتة لمختلف النشاطات المنشئة للقيمة ومتابعة سلوك تكاليفها ونموها، ومقارنة ذلك مع المنافسين، وفي هذا الصدد ومن أجل التحليل الجيد للتكاليف فلا بد من اتباع الخطوات التالية:

- عزل التكاليف التي تمثل تكاليف سيرها أو أصولها جزءا هاما أو تنمو بسرعة وبالتالي بإمكانها تغيير هيكل التكاليف.
- تجميع النشاطات التي تكاليفها أو أصولها لا تمثل إلا جزء صغير أو ثابت من الكل.
- عزل النشاطات التي تختلف فيها عوامل تطور التكاليف.
- تجميع النشاطات التي تخضع لعوامل متماثلة لتطور التكاليف.

فسلسلة القيمة تسمح للمنظمة بمعرفة الاختلافات المعتبرة في سلوك التكاليف، ومنه العمل على معرفة النشاطات ذات التكاليف المعقولة والمتميزة والنشاطات ذات التكاليف الكبيرة والتي يمكن تدنيها إلى حدود أقل حتى تزداد القدرة التنافسية للمنظمة في السوق العالمي، وحتى في حالة اكتساب المنظمة لميزة التكلفة المنخفضة

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، المرجع السابق، ص: 188.

\* سوف يتم التطرق إليه لاحقا.

مقارنة بالمنافسين، فالأهم من ذلك هو استمرارية هذه الميزة حتى تصبح لها قيمة استراتيجية وخاصة في ظل قبول الزبون لهذه القيمة الممنوحة له من قبل المنظمة.

ان المنظمة تبذل قصارى جهودها من أجل البحث عن الفرص التي تسمح لها بتدنية التكاليف المرتبطة بكل نشاط ، وهي ثقافة وسلوك في التسيير لدى الكثير من المنظمات العالمية، وهذا شريطة عدم التأثير على تمييز المنظمة ومنتجاتها، وبالأخص بالنسبة للنشاطات المساهمة في التمييز، ونجد أن بعض المنظمات تعتمد إلى التضحية بجزء أو كل التمييز في مصلحة تحسين وتخفيض التكاليف، لهذا لا بد على المنظمة التي تسعى إلى التنافس بالاعتماد على التكاليف و العمل على تشخيص العوامل المحركة للتكاليف في مختلف النشاطات المنشئة للقيمة، والسعي إلى التحكم فيها بصورة أحسن من المنافسين، حتى تتمكن من الاحتفاظ بميزتها التنافسية، خاصة بالنسبة لنشاطات ذات التكاليف المرتفعة والتي تجد فيها أكبر الفرص لتحسين تنافسياتها بتخفيض التكاليف المرتبطة بها. أما بالنسبة لنمذجة سلسلة القيمة والتي تصل إليها المنظمة بانتهاج سلسلة قيمة مختلفة كلية عن المنافسين، والتي تصل إليها من خلال المصادر التالية:<sup>1</sup>

- عملية إنتاج مختلفة.
- اختلافات في المكننة.
- دائرة جديدة للتوزيع.
- مادة أولية جديدة.
- دعائم إشهارية جديدة.
- تحويل التموظن الخاص بالتجهيزات مقارنة بالموردين والزبائن.
- اختلافات هامة في التكامل العمودي نحو الأمام أو نحو الخلف.
- المبيعات المباشرة عوض المبيعات غير المباشرة.

من خلال هذه التعديلات الجذرية لسلسلة القيمة سوف تصبح المنظمة أكثر كفاءة، كما تفرض مقياسا جديدا للتكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، سواء بأداء أحسن لمختلف النشاطات أو باستغلال الارتباطات استغلالا دقيقا، خاصة إذا علمنا بأن التكاليف لا تنخفض آليا أو عشوائيا، ولكن بفعل مجهودات معتبرة ويقظة دائمة وقدرة المنظمة على التغيير في الوقت المناسب حفاظا على استمرارية الميزة بالتكاليف، فتصل بذلك إلى وضع حواجز للدخول وتسهل من حركية المنظمة من خلال منع المنافسين من تقليدها واستعمال نفس مصادر التمييز.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص:191.

**02/ منحى الخبرة:** يرتبط منحى الخبرة ارتباطا وثيقا بالتكلفة، ذلك ان تكرار الأداء يخضع لنظرية التعلم، فكلما زاد عدد مرات أداء عملية إنتاجية معينة انخفض وقت التكرار، وقد يكون منحى الخبرة كميزة تنافسية للمنظمة بفعل الفرق في سعر التكلفة الذي تصل إليه مقارنة بالمنافسين نظرا لارتفاع وتحسن إنتاجيتها، حيث مع مرور الوقت تتوصل المنظمة إلى تدنية تكاليفها الناجمة عن الخبرة المحصلة في صنع المنتجات وذلك بتحسين أداء العديد من العوامل (يد عاملة، تشغيل الآلات وترتيبها، الإمداد...).

نلاحظ ان التغيير التكنولوجي في العديد من المنظمات يرجع إلى التعلم واكتساب الخبرة في مجال العمل إلى حد كبير، ويتم اكتساب الخبرات عند قيام المنظمة بإنتاج المزيد من منتج ما، وعليه يمكن تعريف منحى الخبرة على انه: "تكلفة الوحدة الواحدة من القيمة المضافة لمنتج متجانس، مقاس بوحدات نقدية ثابتة، تتناقص بنسبة ثابتة ومتوقعة كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج الكلي".<sup>1</sup>

في هذا السياق سمحت الملاحظة الدورية، لبعض النشاطات المختلفة في المنظمات من الوصول إلى نتائج هامة، من بينها أن التكاليف تنخفض بنسبة 20% إلى 30% في كل تضاعف للخبرة الإجمالية.

وبما أن للمنظمات تكاليف مختلفة ومستويات أرباح مختلفة في وسط تنافسي متغير، فالمنظمة الأكثر تنافسية في نشاط ما هي التي لديها خبرة إجمالية أكثر ارتفاعا، وبالتالي تتوصل إلى تدنية تكلفة نشاطاتها المنشئة للقيمة مع مرور الوقت بسبب الخبرة التي تنمي وتزيد من الكفاءة التي تؤدي بها مختلف الأعمال والنشاطات في المنظمة.

وعليه هناك العديد من العوامل تساهم في تخفيض التكاليف على طول منحى الخبرة وهي:<sup>2</sup>

- فعالية العمل اليدوي ترتفع بتكرار نفس المهمة من قبل العمال.
- تخصص العمل والمناهج، فالتنميط يرفع من فعالية العمال في تأدية مهامهم.
- طرق أو عمليات جديدة للصنع بفعل الإبداعات.
- تجهيز أحسن للإنتاج، ففتحسن نجاعة التجهيزات بطريقة إبداعية بفعل الخبرة المحصلة.
- تغيير المواد المستعملة، حيث مع الخبرة الصانع يمكنه اللجوء إلى موارد أقل تكلفة.
- طريقة جديدة لتصميم المنتج، فيتم بذلك تصميم المنتج بطريقة تسمح له باستعمال لأقل للموارد.

تجدر الإشارة إلى أن كل هذه العوامل تتواجد تحت المراقبة المباشرة للمنظمة، وهي جزء من السياسة العامة لتحسين الإنتاجية، من خلال صنع المنتج بتكلفة أقل أو إنتاج منتج أحسن بتكلفة مساوية، وعليه يمكن القول بأن الخبرة بذاتها لا تؤدي إلى تخفيض التكلفة ولكنها تمنح الفرصة للوصول إلى تخفيض التكاليف، وما على مسؤولي المنظمات إلا استغلال هذه الفرص، لأن التكرار المنظم للمهام والنشاطات لا يؤدي بمفرده إلى خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية في حالة عدم تدعيمه بتوجيهات وإرشادات مقدمة من المهندسين الصناعيين في تحديث طرق العمل، تصميم الوظائف، حسن تنظيم الآلات، تحسين البرمجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 192.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 193.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 194.

ثالثا: مؤشر الإنتاجية

إن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة، مما ينعكس على القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الإنتاجية حسب منظمة العمل الدولية بأنها " النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج أو جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على تلك المخرجات.<sup>1</sup>

ولقد عرفها خبراء المنظمة الأوربية للتعاون الاقتصادي بأنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج" ، وتعرف على أنها " مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج".<sup>2</sup>

ويفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء داخل مؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس قطاع النشاط، أو في فترات مختلفة، وتمثل الخطوة الأساسية في حساب مؤشرات الإنتاجية في توفير البيانات حول مقادير المدخلات والمخرجات، ويمكن التعبير عنها بالصيغة الرياضية التالية:

الإنتاجية الكلية = المخرجات الكلية / المدخلات الكلية
الإنتاجية الجزئية = المخرجات الكلية / أحد عناصر الإنتاج

تعتبر الإنتاجية من المؤشرات الهامة لتحديد تنافسية المنظمة، والذي ينجم من مثالية الإدارة وانخفاض تكلفة جودة الإنتاج وحوافز العاملين أو ما يسمى بالإنتاج الترشيدي الذي يستخدم أقل كمية من الوقت والمواد والعمالة والطاقة.

في سياق الحديث عن الإنتاجية يمكن التمييز بين مصطلحات أساسية تسمح لنا بفهم المعنى الحقيقي والدقيق للإنتاجية والفرق بينها وبين الكفاءة، الفاعلية، الكفاءة الإنتاجية، والعلاقة التالية تعطينا وضوحاً أكثر لهذه المفاهيم الثلاثة والارتباطات الموجودة بينها:

المخرجات الكلية	إجمالي النتائج المحققة	الفاعلية
=	=	=
الإنتاجية	إجمالي الموارد المشغلة	الكفاءة

■ مفهوم الكفاءة

تعرف على أنها: "قدرة نظم الإنتاج على تشغيل المدخلات"، فالكفاءة بهذا أضيقت من الإنتاجية، فهي النسبة بين ما تم أدائه وما يجب أدائه أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فهي كيفية الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات لمجموعة من الموارد المتاحة في صورتها الحالية، فالكفاءة بذلك هي تعبير عن درجة النجاح في تحقيق الأهداف أو مدى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد المنظمة بالقدر المناسب وفقاً لمعايير محددة و الجودة والتكلفة، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة أو بعبارة أخرى فالكفاءة هي دليل على مدى حسن أداء عملية تحويل

<sup>1</sup> ماجد حسن هنية، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، بحث ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005، ص: 04

<sup>2</sup> مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61، مارس 2007، ص: 3

المدخلات إلى مخرجات، وهو ما يعني حسن استغلال الموارد المتاحة، دون إسراف أو ترك طاقة عاطلة دون استغلال.<sup>1</sup>

تقاس الكفاءة بنسبة قيمة أو حجم المخرجات إلى قيمة أو حجم المدخلات، وذلك بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}}$$

#### ■ مفهوم الفعالية

تعرف على أنها " تحقيق الأداء المرغوب فيه أو هدف مخطط "، وعليه يمكن القول بأن المنظمة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق هدف معين، ولكن غير كفؤة في استخدام الموارد المتاحة لها، فالفعالية تقيس نسبة المخرجات المحققة إلى المخططة، أي نسبة الأهداف المحققة إلى نسبة الأهداف المخططة، ولكن مع ضرورة قياس الأهداف المخططة بدقة وبأمانة وفق أصول القياس العلمي (غير مبالغ فيها ولا منقوصة من الطموح).

كما تعرف الفعالية على أنها: " القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات العملاء وغيرهم من المستفيدين في ظل متغيرات بيئية محيطية "<sup>2</sup>

فالإدارة في المنظمة تعمل على تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية، مما يحتم عليها أن تكون مرنة بما يحقق لها ذلك، وعليه فالإنتاجية تتحقق عن طريق كفاءة العمالة، فعالية المديرين، التكنولوجيا المطبقة في الإنتاج، درجة الأوتوماتيكية والميكنة والآلية، وتضمن التكنولوجيا المؤدية للإنتاجية العالية الأفكار الجديدة والاختراعات والأساليب الفنية والمواد وطرق العمل، وعليه تتزايد إنتاجية الفرد في الساعة بنسب مختلفة في الدول المتقدمة بحسب الاختراعات والإبداعات التي تنجزها المنظمات في هذه البلدان.

إن تحسين معدلات الإنتاجية أو الإنتاجية المرتفعة، من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة، تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة سواء محليا أو عالميا، وهو شرط أكثر من ضروري في ظل عولمة المنافسة، وهذا ما يعني بصفة مختصرة:

- التوصل إلى النتائج المرغوبة (الفعالية).
- الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأحسن استغلال واستخدام للموارد (الكفاءة).
- إن المتغيرات الجديدة التي برزت على الساحة العالمية، دفعت بالمنظمات إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في التنافس محليا وعالميا، وهو ما تحققه الإنتاجية من خلال ما يلي:
- البحث عن مقاييس الإنتاجية لتحقيق المواءمة أو التوفيق بين الأهداف المتعددة والمتضاربة في بعض الحالات بالنسبة للمنظمة.
- دراسة مجالات اتخاذ القرار ذات التأثير مثل قرارات التسعير، تخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة وضرورة البحث عن أدوات سلوكية وكمية في آن واحد، تمكن من تحقيق الفاعلية لمثل هذه القرارات.

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، المرجع السابق، ص: 195.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 196.

إن إدارة التغيير التي تتطلبها المرحلة الحالية تهتم بالتركيز على زيادة الإنتاجية من جهة ورضا المستهلك من جهة أخرى ، وعليه فإن النظام الإنتاجي للمنظمة لا يعمل على إرضاء المستهلك على حساب الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، لهذا تستخدم معايير لقياس الكفاءة في استخدام الموارد والتي من بينها الإنتاجية، وذلك إما عن طريق تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت، ولهذا فإن المنظمات يتحتم عليها البحث عن الأسباب التي تزيد من تكاليف المنتج ومصادرها، كما تبحث عن مصادر زيادة المخرجات من أجل الرفع من إنتاجيتها وإمكانية تنمية تنافسياتها.<sup>1</sup>

#### رابعا: مؤشر الالتزام بالموصفات العالمية للجودة

إن التغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة جعلت المنظمات أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة، حيث أصبحت الجودة من العوامل الأساسية لتقييم أدائها، فالتوجهات العالمية الحالية هي استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الأيزو 9000.

يمكن تعريف الأيزو 9000 (ISO9000) على أنه: "الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس لتقلبات في نوعية الإنتاج"، أي أن الجودة لا بد أن تتحقق بصفة مستمرة وليس على فترات متقطعة، لأن ذلك يقلل من وفاء الزبائن للمؤسسة. كما تعرف بأنها: "هي أساسا مواصفة إدارية تصب كلها على المنظومة الإدارية، فهي ليست مواصفة فنية ولا تختص فقط بجودة منتج أو منتجات معينة ولكنها مواصفة إدارية تطبق على جميع أنواع المنتجات بكافة أحجامها، ومهما كانت نوعية النشاط التي تقوم به فهي مواصفات تبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه".<sup>2</sup>

فكل المنظمات تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة، من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق العالمية، لأن الأيزو (ISO) \* يعبر عن التميز والتوجه أكثر فأكثر نحو العالمية، كما تعمل على إرضاء المستهلك، لذلك فإنها تحمل برنامجا لتطبيق أفكار الجودة الشاملة، فيمكن اعتبارها جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة وإحدى متطلباتها، أو أنها بداية الطريق نحو تطوير المنظمة تطورا شاملا.

#### دوافع وفوائد الحصول على شهادة الأيزو

هناك عدة دوافع وأسباب ومكاسب وراء تهافت المنظمات على طلب الحصول على شهادة المطابقة للأيزو 9000، ولعل أهمها تكمن في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- استجابة لاتجاهات الزبائن الذين يرون في حصول المورد على هذه الشهادة شرطا أساسيا للتعامل معه، وأن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطر فقدان الحصة السوقية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 198.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 219.

\* ISO: International Organization for Standardization المنظمة العالمية للتقييس

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 221.

- حصول منافس رئيسي على شهادة الأيزو 9000، حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.
  - حاجة المنظمة إلى ميزة تنافسية، يمكن أن تهيئها شهادة الأيزو 9000.
- من خلال هذه الدوافع وراء سعي المنظمات للحصول على شهادة المطابقة، تتضح لنا الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تتحصل عليها المنظمة من جراء ذلك أهمها:
- برهان ودليل يقدم للعميل على حسن تطبيق قواعد الجودة والأداء في المصنع، وتأكيد بأن نظام الجودة كاف وأن المنتج موافق للخصائص المتوقعة من طرف الزبون.
  - الوصول إلى مصداقية فيما يتعلق بعلاقة المنظمة مع زبائنها ومورديها.
  - تحسينات في مجالات الإنتاج والإنتاجية.
  - خفض الفاقد والتالف خلال التشغيل.
  - تحسين علاقات ومعنويات العاملين.
- ان الحصول على شهادة (ISO)، لا يعتبر هدفا في حد ذاته، بينما الهدف والميزة الأساسية التي تتحصل عليها المنظمة من الحصول على الشهادة هي تطوير أوضاع المنظمة ونظم العمل بما لاستكمال متطلبات الجودة الشاملة، وتفادي أسباب الخلل والانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل، وبالتالي فإن التسجيل للشهادة واعتراف الجهات المختصة بتوافر شروط المواصفة في المنظمة، يزيد من تنافسيتها ويحقق لها العديد من المزايا والتي يمكن حصرها فيما يلي: <sup>1</sup>
- اقتناع العملاء بأن الشركة جادة في أمور الجودة.
  - التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على التسجيل بعد.
  - التمتع بميزة التقدم للعطاءات التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمتقدمين.
  - الاستفادة من نظم مراجعة الجودة داخليا كآلية إدارية متفوقة.
  - إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط أو تفضل الحصول على شهادة المطابقة.
  - تجنب الأضرار والأخطاء المترتبة على سوء جودة المنتجات.
- نستنتج بأن كلا من الجودة الشاملة والمواصفات الدولية تجعل المنظمة تحتل مكانة مرموقة وتكتسب سمعة عالية، ويزداد ولاء الزبائن لمنتجاتها مما يزيد من حصتها السوقية، كل ذلك يرجع إلى أن المنظمة صممت أنظمتها للجودة وفقا لمتطلبات الزبون، ذلك المتغير الحساس في كل استراتيجيات وطموحات المنظمة، مما حقق لها التأهل للحصول على المواصفة الدولية للجودة، التي تعتبر كدليل على اعتراف عالمي بالجودة العالمية للمنظمة وليس لمنتجاتها فقط، مما يرفع من إنتاجيتها ويزيد من تنافسيتها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-20000، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص: 142.

## خامسا: مؤشر البحث والتطوير

إن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، مما يجبرها على بث هذه القناعات والأفكار لدى موظفيها، حتى تتمكن من الوصول إلى وضع استراتيجيات إبداعية، أحسن نموذج للبحث والتطوير، الذي يعتبر أساسا لتقليص مخاطر الابتكار، ومنه توجيه الموال إلى ما يفيد المنظمة.

إن المنظمات العملاقة في عالم الأعمال، على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة معقولة، و البحث و التطوير " هو الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثم الربحية الأعلى"، وهو ما توصلت إليه كبريات المنظمات العالمية في صناعة الأدوية، الأسلحة، السيارات، الإلكترونيات...، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير، من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، فالبحوث والتطوير من أهم السبل التي تدفع المنظمات نحو مواجهة تحديات التنافسية الدولية، من خلال الاعتماد على إعداد برامج البحث والتطوير وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك وفق جداول زمنية محددة، و تسمح بالتطوع المناسب للتكنولوجيا المستوردة، وتوليد تكنولوجيا محلية تناسبه، فيتم بذلك تخفيض الفاتورة الباهظة للتكنولوجية الأجنبية.

كما تجدر الإشارة إلى أن أكبر القضايا أهمية في البحث والتطوير هي العلاقة بين استراتيجية المنظمة والبحث والتطوير، حيث تسمح لنا بإطلاق منتجات يمكن بيعها بسهولة فضلا عن تحقيق استراتيجيات التكاليف بفعل البحث والتطوير ويسمح بإعداد تحسينات ذات كفاءة، كما يؤكد ماساهيكو اوكي (Masahiko Aoki)\* " المنافسة في البحث والتطوير لا ابتكار المنتجات الجديدة سباق لا نهاية له"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق تتضح الأهمية الكبيرة التي يكتسيها البحث والتطوير لدى مسؤولي المنظمات الذين يهدفون إلى التفوق والتميز والوصول بمؤسستهم إلى القمة والشهرة العالمية، من خلال العمل على تقديم الجديد والجديد دائما من أجل المحافظة على وفاء زبائنها ومنه تنمية قدراتها التنافسية.

## سادسا: مؤشر التجديد والابتكار

لقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات، في ظل المنافسة العالمية الشرسة، التصدي لهذه المنافسة، بل التفوق عليها عن طريق التجديد والابتكار، وفي مختلف المجالات، ذلك لأن مجال الإبداع واسع جدا، ويقود الإبداع المنظمة إلى التجديد، الذي يجعلها تتقدم عن غيرها وتسير في ركب التطور والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل.

تتعدد التعاريف المتعلقة بالابتكار بحسب المفكرين، فهناك من يعرفه على أنه القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم أو نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل.<sup>1</sup>

\* ماساهيكو أوكي Masahiko Aoki هو اقتصادي ياباني مهتم بآليات المعلومات الذي قام بصياغة النظرية الأصلية لتنظيم الأعمال التجارية في اليابان.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 143.

ان الابتكار يعتبر من الخطوات الأولى للتجديد، أي ابتكار واختراع فكرة جديدة وهو عبارة عن حالة فكرية يشجعها انفتاح التفكير والتأمل في الأفكار المتضاربة المختلفة وأعمال اللاشعور والاستعراض والتصور، ويتطلب تفكيراً عميقاً ولا شعورياً قبل أن يحدث الإلهام، أي أن الإبداع يقود إلى التجديد والتجديد يسمح بالتقدم على الغير، فالإبداع باعتباره شيء جديد مطبق في تقنية الإنتاج أو تسيير المنظمات، تدفعها أو تقودها إلى النمو والتوسع في أسواقها وريح المعركة التنافسية.<sup>2</sup>

### سابعاً: مؤشر التجارة الإلكترونية

يمكن تعريف التجارة الإلكترونية على أنها: "تجارة تقوم على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، فتقوم الشركات بإنشاء موقعا وعنوانا لها على شبكة الإنترنت، ويعرض هذا الموقع تشكيلة منتجاتها، أسمائها وصورها وخصائصها وأسعارها ومنافذ توزيعها والتسهيلات المقترنة ببيعها لجذب العملاء". وعليه يمكن استنتاج بأن مفهوم التجارة الإلكترونية ينطوي على أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، تتم هذه التعاملات بين الشبكات بعضها البعض أو بين المنظمات وعملائها، أو بين المنظمات والإدارات المحلية.

لقد أدى إدخال شبكة الإنترنت إلى مختلف مواقع الإنتاج والعمل في المنظمات والمنازل إلى زيادة الإنفاق والاستهلاك على مختلف السلع والمنتجات المعروضة، والتي تطرحها المنظمات العالمية عبر الشبكة، ويتوقع الجميع أن يرتفع الإقبال مستقبلاً عندما تزيد نسبة المشاركة في خدمة الإنترنت، وتكون متاحة للجميع، ويزداد وعي المتصفحين للإنترنت.<sup>3</sup>

كما يكمن تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق وأداء المنظمات وقدرتها التنافسية، في ثلاثة عناصر أساسية، وهي:<sup>4</sup>

### أ – التغيرات الاستراتيجية في نموذج عمل المنظمات

لقد أحدثت التجارة الإلكترونية ما يسمى بالتاجر الإلكتروني والمشاريع الافتراضية، حيث ظهرت منظمات بدون حضور مادي، وإنما تعمل في فضاء إلكتروني، من خلال الربط بشبكات المعلومات العالمية والتعامل بالتقنيات الحديثة، وهذا ما يؤدي حتماً إلى تعديلات جذرية في تنظيم المنظمات وهيكلها التنظيمية، من الحاجة إلى الموظفين الأكفاء ومهام جديدة يقومون بها حتى يتكيفوا مع هذه المستجدات.

<sup>1</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، المرجع السابق، ص: 228.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص: 292.

<sup>3</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، المرجع السابق، ص: 235.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 235-236.

### ب - تغيرات في هيكل السوق

لقد أصبح الاستهداف عالميا من خلال الشبكة المفتوحة بفعل انتشار الإنترنت التي جعلت السوق واحدا ويشمل العالم أجمع، مما خلق تحديات جديدة، ومن أبرزها، ظهور منافسين لا ينتمون إلى نفس القطاع، ظهور الوسطاء غير المعروفين، ظهور تحالفات استراتيجية وتغير حجم السوق.

### ج - تغيرات على تكلفة الصفقة

من إيجابيات التجارة الإلكترونية للمنظمة، هي تخفيض تكاليف الصفقة التجارية إلى الصفر في كثير من الأحيان، علما أن هذا الانخفاض في التكلفة، يشمل عوامل عديدة من أهمها:

- منظمة مادية: استحداث موقع تجاري أقل تكلفة من افتتاح صالة عرض واحدة، فضلا عن كونه مفتوحا ومتاحا للملايين من البشر.
- طلب الشراء: وتتم من خلال صفحة طلب الشراء في الموقع التجاري.
- الإعلان والتسويق: وذلك بواسطة الكنولوجيات عبر موقع المنظمة أو البريد الإلكتروني.
- العمالة: تتطلب أقل موظفين بمهارات عالية وكفاءات ممتازة.
- التخزين: حيث بفعل السرعة في الشراء والتسليم، ليس هناك ضرورة تخزين السلع في المخازن، ومنه تقليل تكلفة التخزين والصفقة في آن واحد.
- التوزيع والشحن والتسليم: ويكون ذلك بحسب اختلاف نوعية السلع، حيث تشير بعض الدراسات والبحوث بانخفاض تكاليف السلع غير الملموسة بين 50% إلى 90% (خدمات مالية، برمجيات، خدمات سياحية...)، بينما انخفاض تكاليف السلع الملموسة يقارب 25%، بفعل انخفاض التكاليف الإدارية والجمركية.

بصفة عامة فإن التجارة الإلكترونية تساعد على تخفيض مصاريف المنظمات، الأمر الذي ينمي من تنافسيتها، وبالتالي فإن أهم ما يمكن استنتاجه هو أن هذه المزايا والتأثيرات التي أفرزتها التجارة الإلكترونية على المنظمات والأسواق، فتحت مجال المنافسة واسعا بين كل المنظمات.

### المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية الدولية

تنقسم الاستراتيجيات التنافسية حسب بوترر إلى 03 أنواع هي:

#### أولا: استراتيجية القيادة بالتكلفة

وفق هذه الاستراتيجية يتم تصميم وإنتاج منتجات بمواصفات عالية التنافس وبأقل تكلفة ممكنة، وتعمل التكلفة الأقل على توفير ميزة تنافسية للمنظمة تعطئها وتمكنها من احتلال موقع الريادة في السوق مقارنة بنظيراتها، وخفض التكلفة لن يكون على صعيد الإنتاج فقط، ولكن على مستوى كل وظائف المنظمة بما في ذلك وظائف البحوث والتطوير والمبيعات والتسويق<sup>1</sup>.

وتتحقق استراتيجية القيادة بالتكلفة بإتباع مجموعة من السياسات المتمثلة في:

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص: 196.

■ رفع الكفاءة المالية للمنظمة.

■ الرقابة على خطط الإنفاق وخفض التكاليف.

■ رفع المبيعات.

وبجانب ذلك وحتى تتوفر أقصى درجات التوقع لنجاح الاستراتيجية وجب توفير مجموعة من الآليات الداعمة والمساندة لذلك وأهمها:

■ العمل على النفاذ إلى مصادر المواد الخام.

■ الحصول على كفاءة استخدام المنتج الناتجة عن التصميم الجيد.

■ توفير التكنولوجيات الحديثة وبمستوى عال من الكفاءة.

■ إتباع سياسة خفض الأسعار.

■ خفض تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية.

■ الحصول على المعلومات الكافية الخاصة بتكاليف المنافسين.

وحسب بورتر فإن هذه الاستراتيجية هي الأسهل والأكثر وضوحاً وإدراكاً من قبل المستهلك مقارنة باستراتيجيات التميز والتركيز، ويحتل السعر مكانة هامة باعتباره ميزة هذه الاستراتيجية.<sup>1</sup>

إن الوصول إلى تكلفة متدنية يتطلب اهتماماً بكل أنواع التكاليف، وفي كل مرحلة من مراحل المنتج، من التصميم ومروراً بالتصنيع والتطوير إلى خطة المزيج التسويقي حتى المستهلك النهائي، ويتمثل الخفض لأنواع من التكاليف المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية، وعدم الاستهانة بأي منها، لما له من دور في تحديد هذه الاستراتيجية.

وما يميز منظمة عن أخرى هو كفاءة استغلال الموارد في كل مرحلة من المراحل السابقة، لتكون النتيجة خفض تكلفة المنتج النهائي، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية على أساس اختلاف أسعار المنتجات من منتج لآخر، وتتبنى المنظمة التي تتبع استراتيجية الريادة في التكلفة أبسط الهياكل وأقلها تكلفة، بما يتوافق ومقتضيات استراتيجية التكلفة المنخفضة.

### ثانياً: استراتيجية التميز في المنتج

تهدف إلى إيجاد ميزة ما للمنتج تعطي قيمة عند المستهلك، مع مراعاة أهمية السعر التنافسي وخفض التكلفة. والتميز يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، وخدمات ما بعد البيع).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سنان غالب، أثر البيئة الداخلية على قدرة المنظمة التنافسية، أبحاث المؤتمر العلمي الخامس حول مستقبل اليمن في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، عدد خاص، العدد 17، سبتمبر 2001، ص: 709.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، سنة 1998، ص: 84.

ويتخذ التميز في المنتجات مداخل عدة منها:

- صورة المنظمة.
- صفات المنتج.
- قنوات التوزيع.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- متانة وجودة ورفاهية المنتج.

ومن جهة أخرى فإن استراتيجية التميز تعني كذلك إيجاد المنظمة لمركز تنافسي مميز، يتصف بدرجة عالية من تمايز المنتجات، وبشكل يختلف عما يقدمه المنافسون.

### 1- محددات استراتيجية التميز

يتوقف نجاح استراتيجية التميز بمدى نجاح المنظمة على تحديد المميزات التي ترتبط باتجاهات الاستراتيجية وهي: <sup>1</sup>  
**أ- تحديد أسلوب التنافس:** تختار المؤسسة أسلوباً يساعدها على مواجهة منافسيها، فتختار بين المنتج المتميز وبسعر أقل، أو تعتمد على ميزة تنافسية من خلال التوزيع الجغرافي، أو تعتمد إلى استخدام طرق إنتاج معتدلة التكاليف.

**ب- تحديد مجال التنافس:** إذ يمكن بموجب ذلك للمؤسسة أن تعتمد على قطاعات معينة من السوق، ونوعية معينة ومتميزة من العملاء، حسب الاعتبارات المتوفرة لها من جودة وتكلفة ونوعية المنتج ومدى قوة المنافسة، وغيرها من المتغيرات المساعدة على اختيار مجال التنافس.

**ج- تحديد أساس التنافس:** وفق ما سبق في النقطتين السالفتين الذكر تحدد المؤسسة ميزتها عن بقية المنافسين، ومن ثم الاهتمام بالبيئة الخارجية المرتبطة بالسوق والمنافسين، للوصول إلى المركز التنافسي الذي يسمح لها بتصريف منتجاتها اعتماداً، على استراتيجيات تحليل موارد المؤسسة، وإمكاناتها المادية والبشرية، وتحليل السوق وأشكال المنافسة وعناصر النجاح.

### 2- متطلبات الوصول إلى التميز

إن الوصول إلى تطبيق ونجاح استراتيجية التميز يتطلب توفر مجموعة من العوامل الموصلة إلى ذلك وهي: <sup>2</sup>  
**أ- احتياجات العميل:** وتتمثل في معرفة الاحتياجات التي لم يتمكن المنافسون من خلال منتجاتهم من تلبيتها، ودراسة القيمة التي يمكن أن يدفعها العميل مقابل هذا المنتج.  
**ب- القدرة على تطوير المنتجات:** تتم بتشكيل فريق من العاملين في المنظمة في التخصصات المختلفة، ويقوم هذا الفريق المشترك بتطوير المنتج من بدايته إلى نهايته.

<sup>1</sup> محمد منصور، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، العدد 03 و04، 2000، ص: 20-21.

<sup>2</sup> قويدر عباس، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص: 195

**ج- القدرة على التسويق:** تظهر في القدرة على إقناع العملاء بالمنتج ومدى تناسب منفعته مع السعر المدفوع لأجله، إضافة إلى العمل على بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية، وإظهار جودة المنتج من خلال أسلوب ضمان المنتج.

**د- التركيز على التطوير والإبداع:** وهذا بتشجيع العاملين على الإبداع والتطوير، وهو عنصر تغفل عنه الكثير من المنظمات خاصة في دول العالم الثالث.

**هـ- البحوث:** وتعتبر أساس عمل المنظمات المتقدمة في إيجاد منتجات جديدة تمنحها التميز في الأسواق.

### ثالثا: استراتيجية التركيز

تركز المنظمات في هذا النوع من الاستراتيجيات على قطاع سوقي معين أو شريحة معينة من المستهلكين، بدلا من تركيزها على الصناعة مثلما هو جار في النوعين السابقين، ويأخذ هذا التركيز الصفات التالية:

- شريحة معينة من المستهلكين.
- خط معين من خطوط الإنتاج.
- منتج معين من مزيج من المنتجات.
- نمط معين من التكنولوجيا.
- سلسلة من المنتجات الموجهة إلى نوع واحد من العملاء أو المناطق.

ويمكن للمنظمة أن تتدرج في استخدام مختلف الاستراتيجيات، بدء من استراتيجية التميز أو استراتيجية التكلفة لتحقيق استراتيجية التركيز، وتتميز هذه الاستراتيجية بتكاليف إنتاج عالية مقارنة باستراتيجيات القيادة في التكلفة والتميز، وهذا بسبب انخفاض كمية المخرجات، وهو ما يجرمها من تحقيق اقتصاديات حجم كبيرة، ولكنها تعوض ذلك بتميزها من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، كما أن الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز تتحقق من خلال:<sup>1</sup>

- تمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تحقيق تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- استهداف التميز والتكلفة الأقل معا.

ويعتبر الهيكل الوظيفي الأنسب والأفضل لطبيعة استراتيجية التركيز لما يوفره ويتميز به من تناسب وطبيعتها وخدمتها شريحة معينة في السوق، أو طرحها لسلسلة ضيقة من المنتجات، إضافة إلى انخفاض تكلفة هذا الهيكل.

وعلى صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن الاستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات حسب:<sup>2</sup>

1. معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها.

<sup>1</sup> شارلز وجاريت جونز، المرجع السابق، ص: 690 .

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء شايب، رجم نصيب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مقالة منشورة في مجلة التواصل، العدد 20، 2007، ص: 116.

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.
  3. تحديد الاستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة.
- وتوجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال وهي كالاتي:

#### ■ المنافسون الحاليين

وهي المنظمات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق وتتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة والاختلاف مع التركيز على أسواق معينة.

#### ■ تهديد الدخول إلى النشاط

ويعني هذا دخول منظمات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المنظمة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمنظمات الجديدة كالتكنولوجيات، المواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال اتفاق بعض التكاليف تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات، كذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تقوم بها المنظمة في صناعة معينة لتعجيز دخول منظمات جديدة، فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة.

#### ■ تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة

وهو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة كالتالي تلبي نفس الاحتياجات للخدمات والمنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطاً دائماً.

#### ■ تهديد القوى التفاوضية للعملاء

وذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المنظمات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

#### ■ تهديد القوة التفاوضية للموردين

ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على، فمن خلال التلاعب بالأسعار ومواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة.

ذكر بوتر (Porter, 1980) أن تطبيق هذه الاستراتيجيات التنافسية بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف لإجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة، وفي الجدول التالي يمكننا توضيح متطلبات استخدام الاستراتيجيات السابقة الذكر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منال كباب، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص:137.

جدول رقم(01): متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة شديدة على التكلفة</li> <li>- تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة</li> <li>- هيكل تنظيمية ذات مسؤولية محددة</li> <li>- حواجز تعتمد على حجم المبيعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال</li> <li>- مهارة هندسية وفنية</li> <li>- اشراف مكثف وكفى على اليد العاملة</li> <li>- تصميم المنتج على النحو الذي يسهل عملية التصنيع</li> <li>- نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة</li> </ul>	<p><b>قيادة التكلفة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق.</li> <li>- مقاييس وحواجز ذاتية او غير كمية.</li> <li>- جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة إضافة الى الباحثين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات ومهارات تسويقية عالية</li> <li>- مواصفات متميزة في المنتوجات</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث</li> <li>- شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة او التكنولوجيا</li> <li>- قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء</li> </ul>	<p><b>التميز</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات المشار اليها أعلاه وموجهة الى قطاع معين من السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات المشار اليها أعلاه وموجهة الى قطاع معين من السوق</li> </ul>	<p><b>التركيز</b></p>

المصدر: منال كباب، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص: 137.

من خلال الجدول نلاحظ أن تنافسية المنظمات في أي مجال تتحدد بالمجال التنافسي الذي تتعامل معه (أي حجم السوق الذي تنوعي التعامل معه) و هو ما أشار بورتر ؛ فقبل أن تحدد المنظمة نوع الاستراتيجية التي تنوي إتباعها (الكلفة الأدنى أو التمايز) يجب عليها أن تحدد حجم ونوع السلع التي هي بصدد إنتاجها، وقنوات التوزيع التي ستستخدمها، ونوع الزبائن الذين ستقوم بخدمتهم، والمنطقة الجغرافية، والشركات التي ستتنافس معها، وأخيراً فإن عليها تحديد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق ككل أو أنها ستقوم باختيار جزء معين من السوق لتوجه جميع نشاطاتها إليه.

المطلب الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية

تسعى الدول إلى تحقيق اندماج فعال في الاقتصاد العالمي وتعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة المتطلبات المستقبلية مما يحتم عليها إتباع جملة من القواعد التي تؤدي بها نحو تحقيق هدفها التنافسية وتطويره، حيث حدد المعهد الدولي للتنمية الإدارية عشرة عوامل ضرورية لدعم التنافسية الدولية نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إيجاد بيئة قانونية مستقرة وشفافة.
- تطوير بيئة اقتصادية مرنة.
- تعزيز الاستثمار في البيئة الأساسية المادية والتقنية.
- تشجيع الاستثمار الخاص والادخار المحلي.
- تنمية القدرة على غزو الأسواق الخارجية من خلال الصادرات وكذلك تنمية جاذبية البلد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- التركيز على الكفاءة وسرعة وشفافية الإجراءات الإدارية والحكومية.
- المحافظة على توازن العلاقة بين الأجور والإنتاجية والضرائب.
- حماية النسيج الاجتماعي من خلال تقليص الفروقات في الأجور وتقوية الطبقة الوسطى.
- تكثيف الاستثمار في التعليم والتدريب.
- الموازنة بين الانفتاح الاقتصادي والعملة بما يحمله من فرص لخلق الثروة وبين الانغلاق والحماية الذي يفرز التماسك الاجتماعي ويحمي نظم القيم.

بالإضافة إلى ما سبق، توجد عوامل أخرى لتعزيز تنافسية المنظمة على المستوى الدولي وهي:<sup>2</sup>

1- دور الحكومة

تؤدي الحكومة دوراً مهماً في دعم التنافسية من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية واتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية، وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.

2- البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج

يعدّ البحث والتطوير من أهم محددات القدرة التنافسية، لذلك ينبغي التركيز على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التمييز النوعي للمنتجات الصناعية من خلال اعتماد آليات مناسبة لزيادة الإنفاق على البحث والتطوير، كذلك توجيه الصناعيين من خلال برامج إعلامية مكثفة بأهمية البحث العلمي لغايات تطوير نوعيّة

<sup>1</sup> كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، جامعة ورقلة، ص: 331.

<sup>2</sup> قويدر عياش، المرجع السابق، ص: 172.

المنتج ومواصفاته بغية تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية في الأسواق المحليّة والخارجية، و ذلك لما للعلوم و التكنولوجيا من دور في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تسخيرها لتحسين جودة الإنتاج و تعظيمه و رفع مستوى الإنتاجية بما يؤدّي إلى زيادة القدرة التنافسية.

### 3- الاعتماد على روح الفريق

ويمكننا ذلك من استعمال حلقات الجودة و فرق العمل لتأسيس ثقافة للجودة الشاملة في المنظمة، والابتعاد على أسلوب اللّجان التقليدي، والأخذ بالإدارة بالمبادرة والابتكار بدلا من الإدارة باللّوائح.

### 4- رؤية القيادة

هي الرؤية المستقبلية المستشرقة القادرة على قيادة المنظمة ليس إلى تحقيق الربح وحسب، ولكن إلى وضع المنظمة وإيصالها إلى مركز أفضل من منافسيها، وإضفاء التحسين المستمر، من خلال التفاف المنظمة بكاملها حول هذا الهدف الاستراتيجي، وقدرة القيادة على المواءمة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ونقاط القوة والضعف، وإمامها بالفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة، وصولا إلى وضع استراتيجية تمكنها من تحقيق التنافسية، وكما أن هناك دور آخر مهم للقيادة، وهو القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه، خاصة في ظل بيئة متسارعة التغيير.

### 5- القدرة على التغيير

وتتم بمواكبة المتغيرات البيئية، سياسية، ثقافية، اقتصادية كانت أو تشريعية، وربما استباقها وهو ما يسمى اليوم باليقظة.

### 6- العنصر البشري

يعتبر أثن الأصول وهو ما يتطلب تنميته لتعظيم إنتاجيته، ولم يعد خافيا على أن اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات الفكرية والعملية يعد من أهم عوامل تعزيز التنافسية، لأن العنصر البشري هو الذي يمد المنظمة بالأفكار والابتكارات والاختراعات، كما أنه هو الذي يعمل على صياغة الأهداف والاستراتيجيات وإصدار القرارات، دون أن نغفل أن ذلك يتطلب تبني استراتيجية تدريب مستمر للعاملين، لأجل تطوير مهاراتهم.<sup>1</sup>

### 7- التحول من المنظمات التقليدية الى منظمات ساعية نحو التعلم

في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول. بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف الى بناء منظمات ساعية نحو التعلم وبالتالي تحقيق المنظمة هدف التنافسية سواء على المستوى المحلي او الدولي، وهذا ما سيتم التطرق اليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

<sup>1</sup> قويدر عياش، المرجع السابق، ص: 173.

إن الوصول إلى بناء تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق التميز عن المنافسين يتطلب توفر مجموعة من القدرات المعلوماتية الفعالة القادرة على توضيح الصورة عن المتغيرات التي تعمل ضمنها المنظمة، كما يتطلب انفتاحا على البيئة، وقدرة على توفير الطاقات الإنتاجية والبحثية الموصلة إلى إبداع منتجات مميزة، إضافة إلى القدرة التمويلية المناسبة، وإيجاد أيسر السبل وأسرعها لوصول السلع إلى العملاء وفق توقعاتهم، هذا دون إغفال العنصر البشري المتصف بالإبداع وروح المشاركة، وأخيرا قيادات ذات رؤية تعتمد الالتزام والابتكار والتطوير والمرونة تحقيقا للتميز على المنافسين<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات تحقيق التنافسية الدولية

إن اكتساب المنظمة لقدرة تنافسية دولية لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد<sup>2</sup>:

##### أولاً: المعوقات الداخلية

- وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة في بيعتها داخل الدولة الواحدة، والتي نوجزها فيما يلي :
- 1- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
  - 2- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة .
  - 3- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المنظمة.
  - 4- عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
  - 5- عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

##### ثانياً: المعوقات الخارجية

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المنظمة التي نجد منها ما يلي :

- 1- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- 2- وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية.
- 3- وجود منظمات متحالفة عالمياً، يصعب على أي منظمة منافستها.
- 4- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- 5- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
- 6- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- 7- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- 8- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

<sup>1</sup> قويدر عياش، المرجع السابق، ص: 173.

<sup>2</sup> خالد احمد عبد الحميد، إدارة راس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين، 2014، ص: 53 .

ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية كذلك: <sup>1</sup>

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
2. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
4. غياب حرية المديرين والمسيرين.
5. غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
6. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
7. غياب الأداء الأفضل في العمليات.
8. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

<sup>1</sup> قويدر عياش، مرجع سابق، ص: 179.

## خلاصة الفصل الأول

يمكن القول إن موضوع التنافسية الدولية مهم جدًا بالنسبة لدول العالم، حيث باتت التنافسية العامل المحدد للرابحين والخاسرين في البيئة الدولية المعاصرة، وما نستخلصه من خلال المباحث الثلاثة هو أن التنافسية أصبحت لا ترتبط بامتلاك الموارد الطبيعية، أو ضالة تكاليف اليد العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي، الجودة وبالسياسات الفاعلة من قبل الحكومات والشركات، ولعل ذلك ما يفسر تحول التنافسية إلى أحد المحاور الرئيسية لاهتمامات الحكومات والدول.

إن الوصول إلى بناء تنافسية دولية تمكن المنظمة من تحقيق التميز عن المنافسين يتطلب توفر مجموعة من القدرات القادرة على توضيح الصورة عن المتغيرات التي تعمل ضمنها المنظمة، كما يتطلب انفتاحا على البيئة، وإيجاد أيسر السبل وأسرعها لتلبية رغبات العملاء وفق توقعاتهم، هذا دون إغفال العنصر البشري المتصف بالإبداع وروح المشاركة، وأخيرا قيادات ذات رؤية تعتمد الالتزام والابتكار والتطوير والمرونة تحقيقا للتميز على المنافسين، لذا وجب على المنظمة التحول إلى منظمات متعلمة و التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني من هذا البحث.

## تمهيد

تعيش المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة تنافسية تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد، لذلك فان فعالية وبقاء المنظمات تتطلب مواجهة الكثير من التحديات الإدارية المعاصرة مما يحتم عليها البحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من إحداث نقلة نوعية في نشاطاتها وأعمالها، وتجاهل هذه التحديات من قبل القائمين على هذه المنظمات يؤدي إلى تقليل فرص النجاح.

ان هذه الوسائل و الطرق أصبحت من اهم عوامل وصول المنظمات الى تحقيق نوع من التوازن بين الإمكانيات المتاحة و المتطلبات الخارجية ، لهذا يجب ان يكون مديرو هذه المنظمات على دراية تامة و مستمرة بهذه المتغيرات التي يجب ان تتعامل معها المنظمة بفعالية لتحقيق هدف التنافسية على المستوى الدولي و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ، هذا من جهة ، و من جهة أخرى فان هناك علاقة وثيقة بين كل من التعلم و التغيير و التطوير والإبداع على مستوى المنظمة بتحول المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة لها القدرة على توليد الأفكار الجديدة و الاستفادة من أفضل الممارسات أينما كانت .

ولغرض توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة والمفاهيم ذات العلاقة، تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم إدارية ذات صلة**

**المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة**

**المبحث الثالث: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة**

## المبحث الأول: مفاهيم إدارية ذات صلة

تمثل المنظمة المعاصرة نظاماً مفتوحاً يسمح بتبادلية التأثير والبيئة، ما يوجب الاهتمام بمصدر يكفل لها تجديداً مستمراً في جميع المستويات، وأن بقاء هذه المنظمات وتقدمها رهن بقدرة التعامل مع المستجدات والتحديات وتحويلها إلى إمكانات عملية واقعية تسخرها المنظمة لتحقيق أهدافها عامة وهدف التنافسية بصورة خاصة.

## المطلب الأول: التعلم التنظيمي

تشير الدلائل الميدانية إلى أن السلوك الإنساني بشكل عام هو دالة للخبرة والممارسة والدراسة، وإذا ما تفحصنا النظر في ذلك نجد أن السلوك يحمل في ثناياه جانباً كبيراً من عملية التعلم الذي يمكن أن يكون شخصياً كما يمكن أن يكون تنظيمياً وكلاهما يعد على قدر كبير من الأهمية للمنظمات.<sup>1</sup>

## أولاً: الفرق بين التدريب والتعليم عن التعلم

يختلف التدريب والتعليم عن التعلم في الكثير من الجوانب، حيث إن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات، ولكن مع التعلم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل، كما أن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و قيمه و أسراره، لذا فالتعلم لا يمكن أن يكون إلا سياقياً أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية.

كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف العامة و المهارات، وهما يحملان قدراً من التعبير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي و بعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى خلافاً عن التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المنظمة و مرتبطاً بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من الثقافة وطريقة التفكير وهو ما يجعلها أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص: 264.

<sup>2</sup> أكرم سالم، المنظمات المتعلمة " منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، مقالة نشرت في الموقع الإلكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278> تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2014/12/20 على الساعة

ثانيا: مفهوم التعلم

من أجل تحديد مفهوم التعلم نقدم أربعة تعريفات أساسية هي:

التعريف الأول: "هو عملية تنقيح الأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيهه أو اتخاذ القرارات " هذا

التعريف كما هو واضح يجعل من التعلم بمثابة اكتساب المعلومات من اجل القرار.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: " هو التغيير في السلوك او الأداء نتيجة الخبرة " .

التعريف الثالث: "هو عملية التفاعل المتكامل المحفز للخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا

في السلوك ونتائج الأعمال " .

التعريف الرابع: " التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها

بصورة أو بأخرى " <sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستنتج التعريف الإجرائي التالي: التعلم هو عملية اكتساب المعرفة والاستفادة من معلومات

جديدة يمكن استثمارها في تعديل او تغيير السلوك والقدرة على اتخاذ القرار.

**ثالثا: العوامل المؤدية الى الاهتمام بالتعلم:**

من بين العوامل التي أدت الى الاهتمام بالتعلم نذكر: <sup>3</sup>

1- الاقتصاد والمنظمات القائمة على المعرفة: ففي هذا الاقتصاد فان المعرفة هي التي تنشئ الثروة مقارنة بكل

عوامل الإنتاج الأخرى، وان المنظمات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة، بحوث السوق....) وتلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل منظمة وكذلك في الاقتصاد ككل، وهذا لا يمكن ان يتم الا من خلال التعلم.

2- المنافسة الجديدة: هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل

والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والايجابية في النظرة والاستعداد العالي به سواء داخل المنظمة او بين المنظمات داخل الدولة او خارجها.

3- الرؤيا الخلاقة للتعلم: خلافا للرؤيا التقليدية القائمة على ان التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة

بالابتكار فان الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الاولى، فان الرؤيا الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن أولا أن يكون ابتكارا وهذا ما تحدث عنه دراكر Drucker فيما اسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المنظمات اليابانية، وثانيا لان الابتكار مهما كان جذريا عظيما أو تحسينا صغيرا فان قاعدته القوية هو التعلم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 304-305.

<sup>2</sup> عقيلة أقبيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص:137.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص:248.

4- سرعة التطور: في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وان الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية.

#### رابعاً: مفهوم التعلم التنظيمي

يعد التعليم التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ويعد من المفاهيم المغيبة في أدبيات الإدارة العربية اذ يمكن القول بانه من أولى الصعوبات التي تواجه الباحث في هذا الموضوع هو الوصول الى تعريف اجرائي لهذا المفهوم يميزه عن غيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى وعلى هذا الأساس قام العديد من الكتاب في دراسات ومقالات مختلفة بلورة فكرة من المفاهيم التي تمكننا من وضع تعريف إجرائي لهذا المفهوم، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

تعريف ارغريس وشون (Argyris & Schon): "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء".<sup>1</sup>

تعريف سنج (Senge): فقد نظر إلى التعلم التنظيمي على أنه: " التحول في التفكير من النظر الى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم الى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي الى النظر اليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية"، أي ان التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الافراد في المنظمات باستمرار كيف انهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف ان باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.<sup>2</sup>

تعريف سيمون: التعلم التنظيمي هو " الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها".

تعريف دوغيد (Duguide): التعلم التنظيمي هو " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى تخزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية"<sup>3</sup>

تعريف ديكسون (Dixon): التعلم التنظيمي هو: " قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من اجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم".

التعلم التنظيمي هو" التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في معلومة ومن ثم استخدام تلك المعلومة في عملية صنع القرار"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الأمين طارق حسن، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مقالة منشورة في دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، الرياض ص ص: 247-248.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 265.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم وآخرون، دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعية المتميز، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 23، الكوفة، 2009، ص: 98.

<sup>4</sup> طارق حسن محمد الأمين، المرجع السابق، ص: 249.

من خلال ما سبق يمكننا القول ان التعلم التنظيمي هو " العملية التي تؤدي الى تحسين قدرات المنظمة وتطويرها والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية والحصول على معرفة جديدة تساعد في احتواء المشكلات التنظيمية الناتجة عن مختلف السياسات والممارسات داخل المنظمة وبالتالي يزيد من فرص بقاء المنظمة واستمراريتها".

و يختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الشخصي و الجماعي ، فالتعلم الشخصي هو تعديل في السلوك لمواجهة متطلبات البيئة و يحدث من خلال التعليم الذي يمثل في واقعه جهدا شخصيا موجها لمساعدة شخص او أشخاص راغبين في التعلم ، و التدريب و انتهاز الفرص المتاحة لاستمرار النمو و التطور ، أما التعلم الجماعي فهو عملية التوافق بين أعضاء الفريق للحصول على النتائج التي يريدونها و التعلم بين أعضاء الفريق بالحوار و تبادل وجهات النظر و التجارب و الملاحظات و الأفكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة و انتقاد السياسات دون خوف من العقاب.<sup>1</sup>

### خامسا: أنماط التعلم التنظيمي

يوجد ثلاث أنماط رئيسية للتعلم التنظيمي تتمثل في:

**1- التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمات عندما تكتشف الأخطاء و يتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها و أهدافها و هذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة الى أنشطة المنظمة من اجل تقوية اختصاصاتها و زيادة كفاءتها و كفايتها ، و لا يطالب بتغيير السياسات المرسومة و الأهداف القائمة و إنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة و يسر ، و قد سمي هذا النمط بعدة تسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها : مستوى التعلم الأدنى للكاتبين فايول و ليلاس (Fiol and Lyles) و التعلم الغير استراتيجي للمؤلف ماسون (Mason) و التعلم التكيفي للمؤلف سينج Senge و جميعها تصب في نفس المفهوم و تنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء و تصحيحها.<sup>2</sup>

**2- التعلم ثنائي الحلقة:** التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي مستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي او انفعالي، وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة، والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو اجراء تعديلات جوهرية في المنظمة واعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول اليه.<sup>3</sup>

**3- التعلم ثنائي الثنائي:** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي أي انه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة

<sup>1</sup> نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، كلية التجارة، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص: 698.

<sup>2</sup> طارق حسن محمد الأمين، المرجع السابق، ص: 250-251.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم واخرون، المرجع السابق، ص: 100.

انها غير متعلمة يفتح لها افاق التعلم والمعرفة وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها الى التعلم وبالتالي فان هذا النمط من التعلم يهتم ب: لماذا وكيف نغير المنظمة الى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات.

### المطلب الثاني: التغيير التنظيمي

إن تحقيق المنظمات لأهدافها بنجاح وفعالية يتطلب منها ان تتكيف بشكل مستمر مع البيئة والتكيف التنظيمي يستلزم بالضرورة على القائمين بإدارة المنظمة الشروع بإحداث التغيرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

هناك وجهات نظر مختلفة بشأن إيجاد مفهوم محدد ودقيق لعملية التغيير التنظيمي وذلك لشمولية هذه العملية وامتدادها لجميع مفاصل الظاهرة التنظيمية بل ولمختلف ارجاء الحياة اليومية. والتغيير بشكل عام والتغيير التنظيمي بشكل خاص انما يشكل ظاهرة تستحق الوقوف عندها والتدبر في آثارها ومطلقاً كونها ظاهرة حتمية حسب رئيس الوزراء البريطاني خلال الحرب العالمية الثانية وينستون تشرشل بان كل شيء يتغير باستثناء التغيير نفسه، أي ان التغيير هو الشيء الثابت الذي لا يمكن ان يتغير انطلاقاً من الايمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين، ومن بين المفاهيم الواردة نذكر:

تعريف جونز (Jones): " يشير التغيير التنظيمي الى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح ".<sup>1</sup>

تعريف دافت و نوي (Deft & noe): " التغيير التنظيمي بحالته العامة انما يعبر عن تبني فكرة جديدة او سلوك جديد من قبل المنظمة " .

تعريف هودج وانتوني ويليام (Hodge & Anthony William): " التغيير التنظيمي هو تغيير للوضع الراهن، يحصل باستمرار وقد يكون تغييراً في البيئة الداخلية او الخارجية وفي حالات عديدة يسبب التغيير الخارجي تغييراً داخلياً " <sup>2</sup>

في ضوء ما سبق نستنتج التعريف الإجرائي التالي: التغيير التنظيمي هو نشاط مخطط يهدف الى تغيير ثقافة المنظمة من خلال التحول أو الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين للتفاعل الإيجابي مع البيئة والمحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.

### ثانياً: الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تواجه المنظمات اثناء مسيرتها مواقف كثيرة تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي، و يمكن القول ان هذه المواقف انما هي دالة للقوى البيئية الخارجة التي تفعل فعلها في هذا الميدان باتجاهين : يتمثل الاتجاه الأول

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 666.

<sup>2</sup> اياد محمود عبد الكريم الرحيم، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مقال منشور في مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، العراق، 2007، ص: 3 .

باستجابة المنظمات للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية التي تدفعها باتجاه إحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها او هياكلها التنظيمية، او على مستوى مهارة افرادها، أما الاتجاه الثاني، فيتمثل بحاجة الجهات القائمة على إدارة المنظمة الى إحداث تغييرات داخلية كخطوة استباقية اتجاه حركية بعض المتغيرات الخارجية او جميعها و اثارها المحتملة في مكونات بيئتها الداخلية ، ان نقطة الانطلاق لإحداث تغيير تنظيمي تبدأ من المتغيرات البيئية الخارجية لاسيما تلك المتصلة بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

1- **العولمة** : تمثل العولمة القوة الأبرز و الأهم الداعية الى احداث تغيير في عصرنا الراهن ، اذ ليس هناك منظمة مهما كانت جنسيتها او طبيعة عملها بمنأى عن التأثيرات ذات الصلة بالمنافسة العالمية و التحول السريع نحو اقتصاد السوق في اغلب بلدان العالم ، و اذا كانت العولمة تقدم فرصا مغرية لكثير من المنظمات في تحقيق الأرباح المستند الى تجاوز الحدود الوطنية او الإقليمية ، فإنها تمثل مصدرا مهما للتهديد لا يستهان به ، فمدراء اليوم يجب ان يحرصوا على بقاء عيوتهم مفتوحة إزاء البيئة الاقتصادية الدولية و السياسية الدولية ، و حتى المنظمات الصغيرة التي لا تفكر بالخروج عن الحدود الجغرافية لبلدها انما هي معنية للتدبر في افرازات العولمة و التفكير في الهجوم على المنافسين في عقر دارهم بدلا من انتظارهم لفعل ذلك ، و مثل هذه المنظمات تستطيع اللجوء الى وسائل التجارة الالكترونية او التسويق الالكتروني لتجاوز قيد الحجم و المنافسة مع المنظمات الكبيرة الرائدة على الصعيد العالمي .

2- **التطورات التكنولوجية** : تقف التكنولوجيا وراء العديد من التغيرات في عالم اليوم ، اذ تستخدم المنظمات و على مختلف ميادين عملها التكنولوجيا الجديدة في تطوير انتاجيتها و خدمة زبائنها و تنافسيتها ، و تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا و حرجا في توجه المنظمات نحو إدارة المعرفة و المشاركة في المعلومات بين أجزاء المنظمة او بين المنظمة نفسها ، و دفع هذا الامر المنظمات الى ان تميز العنصر البشري الى الدرجة التي تعتبره فيها على انه راس مال فكري و اكثر أهمية من الموجودات المادية للمنظمة و بالنتيجة فقد انسحب ذلك على إقرار العديد من المنظمات بأهمية وجود جهة متخصصة في إدارة المعرفة و امتلاك استراتيجية وظيفية تضاهي في أهميتها الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كاستراتيجية العمليات ، استراتيجية التسويق، استراتيجية التمويل و استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

3- **التغيرات الاجتماعية والتغيرات في قوة العمل**: فرضت المسؤولية الاجتماعية على المنظمات تعيين افراد من مختلف الاجناس او الأعراق او القوميات او الألوان مما تطلب من هذه المنظمات العمل مثلا بأسلوب جداول العمل المرنة التي تسمح باختيار العاملات أوقات أداء ساعات العمل المطلوبة بما يتناسب والتزاماتهن الاجتماعية اتجاه أسرهن، ولقد دفعت التغيرات في التوقعات الاجتماعية تغييرات في رغبات الزبائن العديد من المنظمات للتعاطي بسلع وخدمات جديدة لم تألفها سابقا.

وخلاصة لما سبق أورد روبينز (Robbins) القوى الدافعة نحو إحداث تغيير تنظيمي والتي يمكن اجمالها بالجدول التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 668.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 670.

جدول رقم (02): القوى الدافعة نحو إحداث التغيير التنظيمي

القوة الدافعة	الأمثلة
طبيعة قوة العمل	التنوع الثقافي الكبير، زيادة إعداد المهنيين، زيادة عدد الافراد ممن لا يمتلكون المهارات المطلوبة
التكنولوجيا	المنافسون الأسرع والأرخص، برامج إدارة الجودة الشاملة، برامج إعادة البرمجة
الأزمات الاقتصادية	الانهيار في العقارات الاسيوية، انخفاض العملة الروسية "الروبل"، التغييرات في أسعار النفط
المنافسة	المنافسون الدوليون، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية، تنامي التجارة الالكترونية
الاتجاهات الاجتماعية	التوجهات نحو التدخين، العزوف عن الزواج من قبل الشباب، الاقبال الواسع على السيارات ذات الطراز الرياضي
السياسات الدولية	انهيار الاتحاد السوفيتي، انفتاح الأسواق الصينية، احتلال العراق وأفغانستان من قبل الجيوش المتحالفة بقيادة و.م.أ

المصدر: إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص: 670.

نلاحظ من خلال الجدول ان التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها داخلية مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة، ومنها خارجية أي ان المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها.

### ثالثا: أنواع التغيير التنظيمي

تعدد أنواع التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليه وهو ما يستوجب على القائد الإداري تحديد نوع التغيير المطلوب إحداثه لكي يستخدم الأدوات المناسب لذلك ويوفر الإمكانيات والموارد التي تفضل تحقيق هذا التغيير، وهناك عدة تصنيفات وضعت من اجل تحديد أنواع التغيير التنظيمي وذلك حسب:

#### 1- إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط أو التلقائي<sup>1</sup>

- التغيير المخطط: يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة.
- التغيير الغير مخطط أو التلقائي: يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي للمنظمة.

#### 2- أما إذا اعتمد درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل: <sup>2</sup>

- التغيير الشامل: فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان، 2007، ص: 370.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2؛ دار وائل، عمان، 2004، ص: 350.

■ التغيير الجزئي: يقتصر على جانب أو قطاع واحد وتكمن خطورته أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة

### 3- إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا للتصنيف لأمكن التمييز بين: <sup>1</sup>

■ التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

■ التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك.

### 4- يمكن تقسيم التغيير حسب سرعته إلى تغيير سريع وتغيير بطيء.

■ حيث يتميز التغيير التدريجي أو البطيء بكونه أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ.

■ وعادة ما يكون التغيير السريع أو المفاجئ نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين.

### 5- أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة:

■ التغيير المفروض (بالقوة): تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة وعادة ما تقابل بالرفض والإحباط.

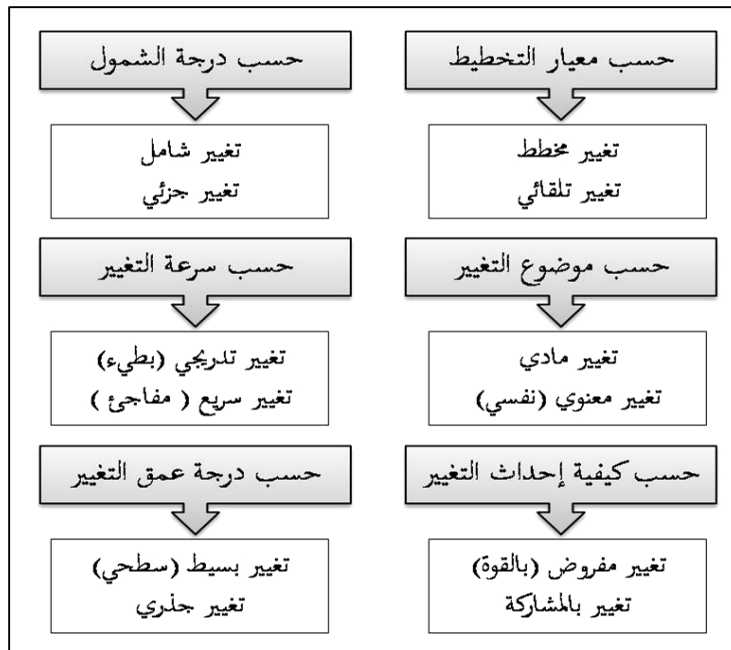
■ التغيير بالمشاركة: فيتم برضا ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

### 6- وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف فنجد التغيير البسيط والتغيير الجذري:

■ البسيط (السطحي): يكون إحداث هذا النوع في المنظمة تدريجيا، على امتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة.

■ الجذري: هو تغيير مفاجئ وعارض، ويستغرق مدة طويلة، نجده يطبق خصوصا عند القيام بالتغيير الهيكلي.

شكل رقم (02): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة.

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص:13.

وأيا ما كانت أنواع التغيير التنظيمي، فإن لكل نوع منها طريقة تعامل خاصة في إحداثه، وفي الدوافع التي تحركه، والقوى التي تحركه وتتحكم به، لذلك فإن التغيير التنظيمي لا بد أن يستند إلى قوى تعمل على إحداثه والمحافظة على استمراره واستمرار المكاسب المحققة من هذه العملية.

رابعاً: مراحل عملية التغيير التنظيمي.

تمر عملية التغيير التنظيمي بمراحل أوجزها هيل وجونز (hill & Jones) بالآتي: <sup>1</sup>

المرحلة الأولى: تحديد الحاجة إلى التغيير: تتمثل الخطوة الأولى في عملية التغيير بإدراك حاجة المدراء إلى أحداث التغيير والاعتراف بالحاجة إليه.

المرحلة الثانية: تحديد معوقات التغيير: إن ما يمكن أن تقوم به المنظمة إزاء عملية مقاومة التغيير يتحدد في التعليم والنصح والاتصال والمفاوضة وغيرها من الأمور التي تعيق المدراء والمسؤولين عن التغيير.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التغيير التنظيمي: تهتم عملية التغيير التنظيمي بإحداث التغيير المرغوب في العديد من المكونات التنظيمية وتستخدم المنظمات مداخل مختلفة بقصد تنفيذ التغيير التنظيمي، بدءاً بمرحلة الشروع والتي تهتم بجعل الأفراد يشعرون بالمشكلات والحاجة إلى التغيير، ثم مرحلة إدارة التغيير من خلال تشخيص المشكلة وتخطيط الفعل والتنفيذ، وصولاً إلى مرحلة الاستقرار أي المحافظة على التغيير من خلال عمليات التعزيز والمكافأة بقصد دعم التوجهات الجديدة.

**المطلب الثالث: التطوير التنظيمي**

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات ربحية أو منظمات لا تهدف إلى الربح، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية.

**أولاً: الفرق بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي**

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكلة التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل، وقد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية، كما أنه قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، بالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.

أما عن القائم بعملية التطوير فيمكن أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، كما يمكن أن تعتمد المنظمة على البديلين في نفس الوقت، وهنا على المنظمة أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 688.

<sup>2</sup> شتاتحة عائشة، المرجع السابق، ص: 46.

### ثانيا: تعريف التطوير التنظيمي

هناك العديد من التعريفات التي وردت في هذا المجال نذكر منها:

تعريف ويندال فرانك (Wendell French): التطوير التنظيمي نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له

والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل أفضل.<sup>1</sup>

تعريف كومينغ وورلي (Cumming and Worley): يعرف التطوير التنظيمي على أنه تطبيق واسع

ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة.

تعريف فراتش و بال (Fresh and Bell): يعرف التطوير التنظيمي على أنه مجهود، يعرف يحظى بالتأييد من

الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من

خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق

المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة

بالعلوم السلوكية التطبيقية.<sup>2</sup>

تعريف براون وهارفي (Brown & Harvey): "هو جهود طويلة الأمد، مدعومة بالإدارة العليا لتحسين

حل المشكلات التنظيمية وتحديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية."

وفي ضوء ما سبق من التعريفات نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي: " التطوير التنظيمي عملية شاملة

ومتكاملة في جميع جوانب المنظمة وما يتم فيها من تفاعلات وعلاقات في بيئتها الداخلية والتي تمكنها من مواجهة

متطلبات البيئة الخارجية بفعالية والوصول إلى الأهداف المرجوة "

ويرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى

الهندرة وإدارة الجودة الشاملة وغير ذلك من العمليات والمفاهيم، وفيما يلي تعريف موجز لهذه المفاهيم:<sup>3</sup>

#### 1- الهندرة

تعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد

على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل

سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج."

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها

تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص: 343.

<sup>2</sup> عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 9.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص: 11.

التنظيمي يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة . كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.

## 2- إدارة الجودة الشاملة:

من التعريف الذي تم التطرق اليه سابقا، يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تشترك مع التطوير التنظيمي في بعض النقاط من حيث هدف تحسين جودة الأداء ومشاركة أكبر للعاملين، إلا أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر أعم وأشمل كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي.

## ثالثا: مبررات التطوير التنظيمي

تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ونورد فيما يلي بعض الآراء التي ترى أن التطوير التنظيمي قد يكون مطلوباً في الحالات التالية:<sup>1</sup>

1- عندما يواجه التنظيم مشكلة ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعا بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيميين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل.

2- عندما تتسع فجوة الإبداع Excellence Gap في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة كفشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملا تجاريا لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملا حكوميا يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

ومن أهم الأسباب أو الأغراض للتطوير التنظيمي والتي جاء ذكرها في أغلب الأدبيات الإدارية:

- ظهور مشكلة حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمة بكاملها.
- عندما تنحرف المنظمة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها.
- عندما تتعاضم الشكوى ويزداد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها.
- حين تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها.
- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال الجذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها.
- تعاضم التحديات الحضارية والقيمية الناتجة عن التغيرات السريعة وعدم المواكبة مع التطور المجتمعي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 12.

رابعاً: خصائص وأهداف التطوير التنظيمي

01- الخصائص: من خلال التعاريف السابقة للتطوير التنظيمي نستنتج الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.
- المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.
- بالإضافة إلى أن عملية التطوير التنظيمي هي جهد منظم ويحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحاً، كما أن عمليات التطوير التنظيمي تركز على المناخ الداخلي للتنظيم والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المناخ الخارجي.

02- الأهداف: تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن

توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:<sup>2</sup>

- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- زيادة ديناميكية الفريق.
- ويحدد لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:
- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد.
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 14.

- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه.
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.
- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.
- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات، والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

#### المطلب الرابع: الإبداع التنظيمي

ان التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في اسواق غير مستقرة، الى جانب المنافسة المتزايدة للمنتج -السوق اوجب على المنظمات ان تحسن ادائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

#### أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي

الإبداع أحد اهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، اذ لم يعد كافياً ان تؤدي المنظمات اعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها الى الفشل في كثير من الاحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وانما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

ومن بين التعاريف الواردة في مجال الإبداع التنظيمي: <sup>1</sup>

تعريف دامانبور وإيفان: " الإبداع التنظيمي هو عبارة عن الاستجابة للتغيرات البيئية او هو التغيير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوى انجاز الأهداف "

تعريف اومبيل (Amabil): عرفته بـ "تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة".<sup>2</sup>

تعريف دراكر Drucker: الإبداع هو "الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، او دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً." فهو يرى ان الإبداع هو الاحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، او تقديمه بطريقة أفضل.

ووصفت احدى الدراسات الإبداع بـ "قدرة المنظمات على اعتماد مداخل ادارية مبتكرة تلقي التجاوب الامثل من الافراد العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الاهداف المنظمة".

<sup>1</sup> علاوي نصيرة وعيشوش خيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، بحث مقدم ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 12

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري ويشري هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع في إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004، ص 17

من خلال ما تقدم ذكره نرى ان الابداع التنظيمي هو " إيجاد وتطبيق أفكار جديدة من اجل الوصول الى انتاج شيء جديد أو ادخال تحسينات على الوضع القائم للوصول الى درجة التميز في عمل المنظمة مما يتيح لها قيمة او فائدة إضافية في مجال نشاطها ".<sup>1</sup>

وهنا وجب علينا التفرقة بين بعض المصطلحات التي لا بد ان نميز بينها وبين الابداع، فالتغيير هو " سلوك او افكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وتختلف عن تلك السارية في الاستخدام " ويتسم بالشمولية والاستمرارية، متفقاً مع الابداع، ولكن يختلف عن الاخير من حيث (الحدة، المخاطرة، والكلفة) التي ترتفع في الابداع، لذا فهما مكملان لبعضهما، لان الابداع عملية اساسية يحدث من خلالها التغيير وان التغيير قد يولد ابداعات في هياكل او وظائف المنظمة، ومن ثم كل ابداع هو تغيير، ولكن ليس كل تغيير هو ابداع.

أما الاختراع وهو " ابتكار مقصود هادف، عكس الابداع الذي ينطوي على لحظة الإشراق المفاجئ"، وعرفه قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) بـ "فكرة يتوصل اليها مخترع وتنتج حلاً لمشكلة معينة" بينما الابداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع، او تقديم خدمات، او اعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها.<sup>1</sup>

#### ثانيا: خصائص الابداع التنظيمي

يوضح الجدول التالي اراء عدد من الباحثين في خصائص الابداع التنظيمي.

#### الجدول رقم (03): خصائص الإبداع التنظيمي

الكاتب / السنة	الخصائص
كايت وآخرون Kate, et.al	القبول / الوقت الاضائي / فكرة او ممارسة يتبناها الفرد والجماعات / تحديد قنوات الاتصال / التركيب الاجتماعي / اعطاء النظام قيم او ثقافة.
زالتمان وآخرون Zaltman, et.al	الكلفة الاولية/كلفة الاستمرارية/معدل كلفة التغطية/ دفع المستحقات/ الاستحسان الاجتماعي /ادخار الزمن/ زيادة الازعاج/ انتظام المكافأة/القابلية على التجزئة/التعقيد /وضوح النتائج /التوافق والانسجام/تداعي الافكار واختمارها /آلية الجذب وانتشار الافكار
ساغل وكاميرير Siegel & Kaemerer	(القيادة /المالكين /تنوع الاعراف /استمرارية التطوير /التماسك) أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمة من ابداع (اداري او تكنولوجي).

**المصدر:** زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع في إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004، ص: 19

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بعض الخصائص المشتركة للإبداع كالتعقيد، القبول، الاستحسان الاجتماعي، بينما تباينت بقية الخصائص وفقاً لتباين وجهات نظر الكتاب، والمنظور المعتمد في تحديدها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 19.

وتتسم المنظمات المبدعة بمجموعة سمات لخصها غيفورد وغالغا (Gifford & Galanga) في: <sup>1</sup>

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة.
  - الاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي.
  - حفز العاملين على التجريب، واعطاء اسبقية لتنمية قدراتهم الابداعية.
  - تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين.
  - توظيف جهود التطوير والتجديد والابداع لتلبية حاجاتهم.
- وأضاف كانتر سمات اخرى تجسدت في شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الابداع والتجديد.

ثانيا: أنواع الإبداع التنظيمي وسمات الأفراد المبدعين

### 01- أنواع الإبداع التنظيمي

صنف الإبداع إلى فئات متعددة في كتابات علماء السلوك والمنظمة والجدول الموالي يوضح أبرز هذه التصنيفات:

الجدول رقم (04): أنواع الإبداع التنظيمي

أنواع الإبداع	الكاتب او الباحث / السنة	
إبداع منتج -إبداع خدمة - إبداع عملية إنتاج إبداع هيكل أو بناء المنظمة -إبداعات الأفراد إبداع جذري أدائي -إبداع جذري هيكلية -إبداع روتيني - إبداع غير روتيني -إبداع ذي مخاطرة -إبداع بطيء	كايت Knight, 1967	01
تكنولوجي (هيكلية) -إداري (برامجي)	ايفان وبلاك Evans & Black, 1967	02
إبداع في الأهداف- إبداع في التركيب التنظيمي إبداع في المنتج التكنولوجي- ابداع العملية إبداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم.	داف وبيكر DAF &Becker, 1978	03
تركيبية -مضاف (تزايدية) -متقطع (غير مستمر)	تيزمان ونيدلر Thusman& Nadler, 1982	04
جوهري - نظمي -كمي	موريد غريفن Moorhead & Griffin, 1995	05

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على: زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، مرجع سابق ص: 21.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه رغم تعدد تصنيفات الابداع التنظيمي الا ان التصنيف الأكثر استعمالاً يبقى ذلك التصنيف القائم على طبيعة الابداع.

## 02- سمات الأفراد المبدعين

ان أبرز سمات الأفراد المبدعين تتمثل بحب المخاطرة، البصيرة الخلاقة، تصور بدائل متعددة للتعامل مع المشكلات، الصبر والثقة بالنفس وبالآخرين، الجرأة في طرح الآراء، عدم الاستسلام بسهولة، القدرة على التعامل مع الآخرين، وأبرز هذه السمات هي القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، مستوى تشجيع الابداع" اما (Ibarra, 1993) فيرى ان المبدعين في المنظمة يتسمون بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- المكانة العالية، والابحار في سياسات المنظمة، والجرأة في الحصول على المعلومات.
- الانغماس في مهنتهم، وشغل مراكز عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمنظمة بالمصادر الخارجية للمعلومات، وهنا نقف لنقول انه ليس بالضرورة شغلهم لمراكز عليا، ليكونوا مبدعين.

وتتطلب القدرات ان تنمى من قبل المنظمة، وهذا يبرز دور المنظمة في تهيئة المناخ المحفز على الابداع، وتلقي الافكار ودراستها قبل رفضها، وان يكون القادة قدوة لمرؤوسيه في التفكير الابداعي، واذكاء روح المنافسة بين المرؤوسين، وزيادة رغبتهم في قبول التغيير، التركيز على القدرات الابداعية عند اختيار العاملين. وغيرها مما يوفر بيئة تنظيمية محفزة على الابداع.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مراحل عملية الابداع التنظيمي

تباين علماء المنظمة والسلوك التنظيمي في تحديد مراحل عملية الابداع، وافرز تبصّرتهم تصنيفات متعددة قبل ان يصدر الإبداع في صورة (منتج، خدمة، عملية) جديدة، او حل لمشكلة قائمة، كما تباينوا في عدد هذه المراحل، ويوضح الجدول التالي وجهات نظر الباحثين والكتاب بصدد هذه المراحل:

<sup>1</sup> عباس محمود، القيادة والشخصية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 20.

جدول رقم (05): مراحل الإبداع التنظيمي من وجهات نظر الباحثين

المرحلة	النموذج	
اللاوعي - الوعي - إدراك واسع - اقتناع - فعل (اجراء)	Colley, 1961	01
الوعي - الرغبة - التقويم - التجربة - التبنّي	Rogers, 1962	02
التوليد - القبول - التطبيق	Thompson, 1965	03
توليد الفكرة - تبنّيها - تطبيقها.	Shepard, 1967	04
التفهم (المعرفة) - التبنّي التجريبي - الحصول على الموارد - التطبيق - التأسيس	Milo, 1971	05
- الاستهلال الذي يتضمن (وعي المعرفة، صياغة مواقف، القرار) - التطبيق (التجريبي، المستمر).	Zaltman, et al, 1973	06
التنمية - التطبيق - التقديم - القبول - التشعب - الانخفاض.	شريف، 1997	07

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على: زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، المرجع السابق ص: 42.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تبنى معظم الكتاب والباحثين النموذج الفردي في التحليل، باعتبار الفرد وحدة لتبنى الإبداع (كونه صاحب الفكرة الإبداعية).

- اعتمدت بقية النماذج منهج يصنف المراحل في ضوء العوامل التنظيمية المؤثرة فيها، وتباينت في عدد المراحل، التي قد تصل الى (6) او أكثر.
- تعرض (شريف، 1997) الى مراحل لم تتعرض لها التصنيفات الاخرى.
- انموذج (Zaltman, et.al., 1973) اكثرها شمولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ا زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي ، المرجع السابق، ص: 42.

### المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة

تمثل المنظمة المتعلمة أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمات من التكيف والتفاعل مع طبع التغيرات المتسارعة، وتزداد أهمية المنظمة المتعلمة مع إدراك ان المنظمات المعاصرة يتجسد فيها مفهوم الاقتصاد المعرفي الذي يستند الى القدرة على التعلم لإنتاج المعرفة والتغيير نحو الأفضل والتطوير الى ما تتطلع اليه مستويات الإدارة والابداع الذي يضمن خلق قيمة تميز هذه المنظمات عن غيرها.

#### المطلب الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

تعريف رويينز وكولتر (Robbins & Coulter): "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لان جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل"<sup>1</sup>

تعريف كارتش (Karash): "المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول الى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها"<sup>2</sup>.

تعريف سينج (Senge): المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته"<sup>3</sup>

وحسب سينج أيضا فالمنظمة المتعلمة هي التي تسمح للأفراد بتوسيع قدراتهم لخلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا.

تعريف دافت و نوي (Daft and Noe) المنظمة المتعلمة على انها " تلك المنظمة التي ينخرط جميع أعضائها في حل المشاكل والتطوير والتحسين المستمر، في حين أشار رودريك Roderick إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي تستطيع التعلم من بيئتها ومشاكلها وتقديم ردة فعل مناسبة للتغيرات التي تحصل فيها بطريقة أسرع من منافسيها."

" المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى للتطوير والتحسين المستمر من خلال إيجاد قيادة داعمة للتعلم، وتقنيات تتيح المعرفة للجميع، واثاحة الفرص المتعددة لتعلم الافراد وفرق العمل، وتتم بتمكن الافراد وتشجيعهم على الحوار والعمل الجماعي، وتوجد اليات التغيير والتطوير والابداع للاستفادة من التجارب في البيئة الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 259.

<sup>2</sup> كامل محمد الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية جامعة البتراء، المجلد الثالث، العدد الثاني، الأردن، 2011، ص: 173.

<sup>3</sup> سعود الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات تعلم، بحث تكميلي لدرجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2013، ص: 3.

<sup>4</sup> إبراهيم بن صالح الراشد، واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بالقصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة، بحث تكميلي لدرجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013، ص: 9.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي: " المنظمة المتعلمة هي التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها وصياغة رؤيتها ومستقبلها وتمكين الأفراد وتنمية قدراتهم من خلال العمل على مشاركة كل العاملين في كل المستويات التنظيمية بفاعلية مما يعني ان زيادة المعرفة ناتج من التبادل والتشارك في المعارف وبالتالي يكون توليد المعرفة في هذه المنظمات ذاتيا ".

وبناء على ما سبق يمكن القول إن المنظمة المتعلمة ليست فقط هي شكل من أشكال التنظيم التي تتضمن هيكل إجراءات وتطبيقات معينة يمكن أفرادها من اكتساب وتطبيق وتشارك المعلومات بل تعد أيضا ثقافة من الواجب تكريسها في رؤية المنظمة ومهمتها وبتبناها جميع أفراد التنظيم، كما أنها هدف استراتيجي لا يقل أهمية عن أهداف التنظيم الأخرى مثل الربحية أو تحقيق الكفاءة.

**المطلب الثاني: أسباب وأهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة**

**أولا: أسباب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة**

يذكر سنج (senge) جملة من المبررات التي تدعو المنظمات لتبني هذا المفهوم وهي: <sup>1</sup>

1- تحقيق مستوى أداء أعلى: يذكر سنج أن معظم المنظمات تسعى سعيًا حثيثًا لتحسين مستوى أدائها والارتقاء به بأقصى ما يمكن، من خلال استخدام طرق مختلفة، فالبعض يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة، وفتح العمل ذاتية الإدارة، وتحسين قدرة المنظمة على الابتكار، المنظمة المتمكنة، تحسين الإنتاجية، وغيرها من المصطلحات بما فيها مفهوم المنظمة المتعلمة ومع اختلاف الطرق التي تنتهجها المنظمات للتغيير وتحسين الأداء، إلا أنهم جميعاً يسلكون طرقًا مختلفة لوجهة واحدة ألا وهي الربط بين التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة، ومستوى الأداء الاقتصادي المرتفع.

2- تحسين الجودة: ربط سنج بين فكرة المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة حيث ان المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها وقابليتها للتحويل إلى منظمات متعلمة.

3- إرضاء المستفيدين: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها، وتنتظر المنظمة المتعلمة إلى المستفيدين باعتبارهم أحد المصادر القيمة التي تمددها بالمعلومات التي تساعد في استمرار وتطور المنظمة، وذلك من خلال التعرف على آرائهم ورواياتهم وتحقيق مطالبهم، لذا فإن أحد المبررات القوية للتحويل إلى منظمة متعلمة هو إرضاء العملاء.

4- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: على المدى الطويل، ستمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، إذا إن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها، حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يساهم في الإبداع والتطوير والتقدم المستمر على بقية المنافسين.

<sup>1</sup> سعود بن ذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، رسالة مكملة لدرجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 26-27.

5- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام: لن يستطيع الأفراد الإسهام بشكل فعال في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها وأداء أعمالهم ومسؤولياته بالشكل المطلوب، دون أن تبذل المنظمة جهوداً عظيمة لتعليم موظفيها ومديريها، فبالنسبة للموظفين فإنهم يجب أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعلمون على نشر التميز والإتقان وتحديد الرؤية عبر المنظمة ككل.

6- إدارة التغيير بنجاح: إن أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة، فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة، وبالتالي يعرفون كيف يعملون على إحداث التغييرات المطلوبة للتكيف معها، إن التغيير والتعلم ليس مترادفين وإنما هما متشابكان ومتصلان ببعضهما اتصالاً كبيراً.

7- إبراز الحقيقة: إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب الاعتراف بالأخطاء ومكافأة من يظهرها، فيعرف العاملون في المنظمة المتعلمة أنهم لن يوصفوا بأنهم أشخاص ذو سلوك سلبى أو سيئ عندما يتحدثون عن أخطائهم أو أمور أخرى لا تسير على ما يرام في منظماتهم، فالمنظمة المتعلمة تتيح الفرصة للعام لين والرؤساء التنفيذيين بالمنظمات أن يظهروا الحقائق، وأن لا يشعروا بالحرج من أن يعترفوا بأخطائهم.

8- مواكبة تطورات العصر الحالي: أن التقدم التقني الهائل والثورة المعلوماتية أصبحت محركاً أساسياً لجهة التغيير السريع في العصر الحالي، لذا من المتوقع في خلال الثلاثين عاماً القادمة أن تحدث تغييرات تقنية هائلة ستؤثر حتماً في الحياة اليومية للبشر. وستظهر أنماطاً جديدة للطاقة والاتصالات، مما سيسهم بدوره في إعادة تشكيل البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات المحلية والعالمية والأفراد في المنظمات المتعلمة سيكونون قادرين على استطلاع هذا العالم الجديدة والمشاركة فيه بدلاً من مجرد الاستجابة له.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهمية تحول المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة

تتجلى أهمية المنظمة المتعلمة من خلال تعريفاتها، أنها النظرية الحديثة التي تتبعها منظمات اليوم والتي تؤدي الى زيادة القدرة على التفكير وزيادة المعرفة، وإذا كان اهتمام المديرين سابقاً بالموجودات الملموسة ومنها العمالة ورأس المال، فإن 50% من الناتج المحلي في الدول المتقدمة يعتمد على المعرفة واعتبار المنظمة المتعلمة مصنع المعرفة، وهذا المصطلح يبين مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الاداء وتحقيق الوفورات في منظمات اليوم، فمصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعدد المعرفة.

ومن اهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد لاكتساب المعرفة واستيعابها وتسميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهارته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعده على كسب المعرفة. تهدف المنظمة المتعلمة الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومنهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المنظمات ينعكس ايجابيا على نتائج اعمالها بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 28.

ان قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والتغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الاستراتيجية والهياكل والمعدات والعاملين واتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمنظمة التي تنشئ ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص ومبادئ المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة المتعلمة كيان اداري يعمل وفق نظام داخلي معقد يتصل ببيئة خارجية أكثر تعقيدا، حيث تعتبر المعرفة المحور الرئيسي من محاور التعلم داخل المنظمة، التي تعد نموذجا تنظيميا يزخر بالكثير من الخصائص ويقوم على مجموعة من المبادئ ويعود القول الفصل فيه الى هيمنة المعرفة كأداة وهدف في نفس الوقت.

### أولا: خصائص المنظمة المتعلمة

اجمع الكثير على ان السمة الرئيسية للمنظمات المتعلمة هي التعلم السريع ، و للوقوف أكثر على سمات المنظمة المتعلمة يجب أولا معرفة نشاطها ، اذ تتميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية بقيامها بنشاطات مختلفة نوعا ما عن باقي المنظمات التقليدية أهمها حل المشكلات التنظيمية و يتم ذلك باللجوء الى بعض الأساليب الكمية او الكيفية اعتمادا على الأساليب العلمية مثل الخبرات ، التفكير الجماعي ، الأدوات الإحصائية ، و التعلم من الماضي و من خبرات المنظمة و تجارب الاخرين و الاخذ بأحسن تجاربهم ، ونشر المعرفة داخل المنظمة بسرعة و فعالية مع تشجيع الافراد و تحفيزهم على خلق و نشر المعارف.

ومن بين اهم خصائص المنظمة المتعلمة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1- الاعتماد في وضع الاستراتيجية (الكلية-الوظيفية) على التركيز على عملية التعلم ومراعاة ادراج الدعائم الرئيسية للتعلم في وضع الأهداف الاستراتيجية، مع عدم اهمال وضع كل السبل المؤدية الى تحقيق مفهوم التعلم داخل المنظمة.

2- تتميز المنظمات المتعلمة بفتح المجال امام جميع الافراد في اتخاذ القرارات، حيث بات من الضروري لدى كل منظمة تسعى للتعلم وتبني مفاهيم التعلم ان تشارك افرادها في اتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال للاستفادة من خبراتهم وآرائهم وأفكارهم في منظور جماعي وليس فردي.

3- تتميز المنظمات عموما والمنظمات المتعلمة خصوصا بتوفرها على نظام معلوماتي قوي وفعال، لان نظام المعلومات يعتبر بمثابة الشريان الرئيس الذي يتولى عملية النقل ونشر المعارف بصورة فعالة خاصة إذا كان نظام المعلومات هذا محوسب، كما ان نظام المعلومات هذا لا يعني بالعرض الا إذا انفتح على البيئة الخارجية ليتفاعل معها، حيث ان كل فرد او إدارة داخلية توفر على نفسها عناء البحث عن المعارف بالاعتماد على نظام المعلومات الذي يكون محدثا ويتسم باليقظة باستمرار.

<sup>1</sup> علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012، ص: 10.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص: 120.

- 4- تتسم أيضا بحجم التعاون الكبير بين مختلف الوحدات الإدارية (الوظائف)، والملاحظ أيضا في المنظمات المتعلمة هو المشاركة الفعالة والمستمرة بين مختلف الإدارات والمستويات الهرمية.
- 5- تتميز ببناء فرق عمل كما سماها " بيتر سنج " بفرق التعلم، وتعتبر هذه الفرقة بمثابة وحدات تعلم رئيسية تتفاعل فيما بينها (وهي تضم افراد من المنظمة) والغرض من تفاعلها هو ضمان اكتساب المعرفة ونشرها داخل المنظمة.
- 6- يتميز الهيكل التنظيمي للمنظمات المتعلمة بالديناميكية مقارنة مع المنظمات التقليدية، حيث يعطي صلاحيات واسعة للأفراد كل حسب مستواه، وذلك ما يصطلح عليه بالتمكين الذي يعرف على انه حالة من تشجيع الافراد وتحفيزهم ومكافأهم على ممارسة روح المبادرة والابداع من خلال تحريرهم من القيود، وتهدف المنظمة من ذلك لتمكين الافراد من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 7- سهولة تكيف المنظمة مع متغيرات البيئة وسهولة الولوج للمعلومات من طرف جميع الأطراف.
- وتختلف المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية من عدة نواحي نلخصها في الجدول الموالي:<sup>1</sup>
- الجدول رقم (06): مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
التوجه نحو التغيير	لا حاجة للتغيير إذا كانت المنظمة تعمل	لا يمكن ان تستمر المنظمة بالعمل الا إذا لم تجري التغييرات الملائمة
التوجهات نحو الأفكار الجديدة	رفض كل الأفكار التي لم تختبر في المنظمة	التأكد من ان الأشياء لا يعاد اختراعها في المنظمة
المسؤولية عن الابداع	المدراء والمهندسين	الجميع كل من موقعه
المخاوف السائدة	ارتكاب الأخطاء	عدم التكيف
المشاركة في التطوير	من اختصاص البحث والتطوير	الجميع كل من موقعه
مستوى التطوير المنشود	إزالة المعوقات	التطوير المستمر والخلق
مصدر الميزة التنافسية	السلع والخدمات	المعرفة والخبرة
المدخل السائدة في الاشراف	الإدارة من خلال الرقابة على الغير	القيادة من خلال تفويض الاخرين

المصدر: احسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 295.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان بناء المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التطوير والتدريب والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارج المنظمة (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع) وهذا التعلم يمكن المنظمات من بناء بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير والبناء وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 295.

ثانيا: مبادئ المنظمة المتعلمة

يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي حدد خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة ينبغي أن تلتزم بها المنظمة

التي تعمل على التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1- التفكير النظامي: يعرف سينج التفكير النظامي بأنه " منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها " ويعتبر سينج التفكير النظامي القاعدة أو الدعامة الأساسية لجميع القواعد الأخرى للمنظمة المتعلمة، حيث تهتم جميع تلك القواعد بتحويل الفكر من الرؤية الجزئية إلى الرؤية الكلية أو الشاملة ، فمع تحديات العولمة والتطور الهائل في نظم الاتصالات والمعلومات وتأثيرها على حياة المنظمات، لذا فإن التفكير النظامي هو من أهم وأقوى الأدوات والأساليب التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات .<sup>2</sup>

2- التمكين الذاتي: يعرف سينج التمكين الذاتي بأنه " العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود .والمتابعة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه . فإذا ما اعتبرنا الأفراد هم القوة المحركة الأساسية للمنظمات، فمن خلالهم تحقق المنظمات أهدافها، فإذا لم يتم تحفيزهم لتحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف منظماتهم فلن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها التي تنشدها، من هنا تأتي أهمية التزام المنظمة بعمليات التعلم والتطوير المستمر للعاملين، وتحفيز طاقاتهم للتعلم والعمل وتحقيق التفوق والتميز، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التعلم ذاتياً للمحافظة على استمرارية تطوّرهم الذاتي، ومن خلال مسيرتهم المستمرة في التعلم تتكون المنظمة المتعلمة، وحيث يتعلق التمكين الذاتي بقدرة الإنسان على تطوير مهارته الفردية.

3- النماذج الذهنية: يعرف سينج النماذج الذهنية بأنها " تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

إن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تتصادم مع النماذج الذهنية عند العمل على تحقيقها بأرض الواقع، لذا فالمنظمات الناجحة هي تلك التي أدركت أهمية النظر في النماذج الذهنية السائدة لدى قياداتها وأفرادها واهتمت بتحميمصها وتحليلها من خلال عملية التفكير والتأمل والحوار والنقاش الإيجابي مع زملاء العمل، حيث يتم التفكير بصوت مسموع، مما يهيئ تلك النماذج لقبول المستجدات والتغييرات الإيجابية المطلوبة في المنظمة.

4- الرؤية المشتركة: يعرف سينج الرؤية المشتركة بأنها " قدرة: مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، كما يمكن تعريفها ببساطة بأنها تمثل الإجابة عن التساؤل التالي: ما الذي نرغب في تحقيقه؟. فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية، فلا يمكن تصور منظمة ناجحة في غياب الأهداف والقيم المشتركة بين أعضائها،

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 42-45.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص: 295.

حيث أن بناء الرؤية المشتركة يتطلب مهارة البحث عن الصورة المشتركة للمستقبل ، والتي تستحث الولاء الحقيقي للمنظمة والمشاركة الفاعلة .

5- التعلم الجماعي: يعرف سنج التعلم الجماعي بأنها " العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها" ، وتنبع أهمية التعلم الجماعي من أهمية دور الفرق في بناء المنظمات وفعاليتها وتطورها، فالفرق تمثل أساس بناء المنظمات حيث تلعب دور محوري في نجاح المنظمات وتطورها، ومن هذه الأهمية أصبح تعلم الفرق أو التعلم الجماعي من أهم الأنشطة في تطوير المنظمات، حيث ستساعد في تحسين وزيادة فاعلية الفرق المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: المجالات المستهدفة في عملية التحول إلى منظمة متعلمة ومسؤولة المنظمة

تعمل المنظمات المتعلمة على التطوير المستمر ومواكبة التغيرات للاستمرار في المنافسة وتحقيق الأهداف وهنالك مجالات إدارية شتى تساهم في تحقيق ذلك حيث ينتج عن تفاعل هذه المجالات بروز سمات عديدة تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، ويشمل كل مجال من هذه المجالات طرق مختلفة لأحداث التغير المطلوب الذي تسعى المنظمة المتعلمة لتحقيقه وفيما يلي ذكر لأهم هذه المجالات:

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي وسيلة تتيح للمنظمة الحصول على أفضل النتائج والحد من وقوع المشكلات، من خلال التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية من أجل صياغة وإعداد خطة استراتيجية تحقق الأهداف بأقصر وقت، وبأقل تكلفة وجهد ممكن.<sup>2</sup>

ان المنظمة المتعلمة التي تستهدف بناء الخبرة والوقوف على جميع المستجدات في بيئتها هي أفضل من تلك المنظمات التي لا تتعلم حتى وإن كان لديها أفضل الخطط الاستراتيجية، فالمهم هنا ليس ما تعرفه ولكن ما تستطيع تعلمه وتطبيقه، وهو ما يعني القدرة على فهم ما يدور حولك وإحداث التغيير المطلوب في التوقيت المناسب، ولذلك فالخطة الاستراتيجية في المنظمات المتعلمة قائمة على المشاركة من الأفراد في صياغتها وإعدادها، وكذلك تعمل على توفير الدعم وتطوير الأفراد والاستغلال الأمثل والأكثر فاعلية لمهاراتهم وخبراتهم المكتسبة.

#### ثانياً: توسيع وتوظيف المعرفة

لعبت المعرفة دوراً فعالاً في نجاح المنظمات ، وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي ، فضلاً عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة ، والتحديات الناتجة عن عولمة الاعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة، وكل ذلك جعل المنظمات تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها، و تساعد المنظمة في تحسين قدرتها على النجاح الطويل الامد، وقوة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق النجاح التنافسي ، فإدارة المعرفة تعتبر من المجالات الضرورية للمنظمات المتعلمة وذلك لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح لغد، ولكي تحافظ المنظمة على

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 45.

<sup>2</sup> أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي، دراسة مكملة للماجستير، ادارة الاعمال، International Virtual University (U.K)، سلطة عمان، ص: 29.

مسايرتها للاحتياجات المتغيرة في بيئة الأعمال فهي في حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومدخلها في إدارة الأعمال حتى تحقق الفعالية المستدامة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تنمية الموارد البشرية

ينبغي على المنظمة المتعلمة أن تخطط للاستثمار في الموارد البشرية وإدارتها بشكل سليم لأنهم بعد هذه العملية سيكون هؤلاء الأفراد العاملين رأسمال فكري يحملون المعرفة في عقولهم، وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظميه، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري ( رأس المال الفكري) يلعب دوراً مهماً في تعلم المنظمة، والشكل التالي يوضح دور الموارد البشرية في كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (03): دور الموارد البشرية في كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.



المصدر: سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 59.

يتضح من الشكل السابق أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال توفير البيانات التي تعالج وتتحول باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة إلى استنتاجات، ولتعزيز ذلك يجب ممارسة التدريب والتطوير للأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً، كما أن المنظمة المتعلمة قد تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العلمية والتجارب السابقة وذلك بشكل علمي لتوفير المعارف الجديدة، فالتدريب وتطوير الموارد البشرية يلعب دوراً أساسياً في بناء منظمات متعلمة مستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغير.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص: 3.

رابعاً: بناء فرق العمل المتعلمة

تؤدي معظم الأعمال والأنشطة الإدارية والتنظيمية بطريقة جماعية أكثر من كونها تؤدي من قبل أفراد منفصلين ونتيجة لذلك تتجه اغلب المنظمات إلى الحرص على تكوين فرق العمل أو ما أصبح يطلق عليها فرق التعلم وذلك بسبب أن العمل الجماعي ضمن الفرق يعد مصدراً هاماً من مصادر التعلم للأفراد. وتختلف فرق العمل التقليدية عن فرق العمل الحديثة لان الدور الذي تلعبه فرق العمل في المنظمة أكبر بكثير، ويحدده مخطط المنظمة نفسه وفيما يلي الصفات المميزة لفرق العمل الحديثة والتقليدية:<sup>1</sup>

الجدول رقم (07): مقارنة بين فرق العمل الحديثة والتقليدية

فرق العمل الحديثة	فرق العمل التقليدية	
تطوير الأداء	مواصلة التقدم بصورة أفضل	الغرض
بالتناوب	قائد رسمي	القيادة
كيف كان أداءنا؟	ما هو شعورنا العام؟	معيار الفعالية
مهارات الفريق، مهارات الاتصال	مجموعات اعداد الفريق، التطور الشخصي	التدريب
مخطط لها	تحت السيطرة	الجودة
مشترك	من الأعلى إلى الأسفل	صنع القرار
تنشأ الفرق لأسباب تتصل بالتنظيم والعمل	نوعية، تدوم مدى الحياة، ديمقراطية مشتركة	علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على: لورنس هولب، ادارة فرق العمل، تعريب موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، 1999، ص ص: 50-54.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه لكي تحقق المنظمات الاستفادة القصوى من فرق العمل في دعم التوجه للتحويل إلى منظمات متعلمة يجب أن توفر لها الاستقلالية في إدارة وتنظيم ذاتها، وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة عملها، وكذلك توفير الأجواء التي تساهم في زيادة فرص التعلم والتدريب وزيادة الخبرات والمهارات للأفراد المكونين لهذه الفرق.

خامساً: التمكين التنظيمي

يهدف التمكين إلى توسيع الخيارات أمام الأفراد، وإطلاق العنان لقدراتهم وزيادة مهاراتهم، وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيداً لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلاً عن التميز على المنظمات المنافسة اي انه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسئولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لورنس هولب، ادارة فرق العمل، تعريب موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، 1999، ص: 50

<sup>2</sup> عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2013، ص: 165.

والمنظمات المتعلمة كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة تعمل على تعزيز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمر في المنظمة، الأمر الذي يتطلب منح الأفراد الصلاحيات وتحمل المسؤولية وروح المخاطرة، وبالتالي فإن تمكين الأفراد وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحقيق التميز والنجاح هو ما تسعى إليه المنظمات المتعلمة.

#### سادسا: بناء الهيكل التنظيمي

إن المنظمات التي تواجهه جملة من التحديات تجد أن من الضروري إعادة الهيكلة بشكل مستمر لتأكيد قيامها بأهدافها ب الشكل المطلوب، حيث أن تغير الهياكل التنظيمية إلى هياكل مرنة تعكس رؤية وأهداف الإدارة العليا في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى هيكل مرن متفاعل مع متطلبات المنظمة المتعلمة من حيث تحويل أثر التعلم الفردي والجماعي إلى القاعدة المعرفية للمنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لبناء المنظمة المتعلمة



المصدر: سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 63.

ويتضح من الشكل السابق أن التعلم الفردي بكل مستوياته يشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لتحقيق متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة، ولا يعني هذا التقسيم لمستويات التعلم عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما. وتتجسد أهمية الهياكل التنظيمية المرنة في تأثيرها على المنظمة المتعلمة من خلال توضيح كيفية وضع الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة في طريق تحقيقها لأهدافها المرسومة، بحيث تكون مصممة كهياكل مسطحة أو هرمية صغيرة تساعد على تقييم نسبة القرارات الصحية خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 63.

سابعاً: تطوير الأداء

تعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية التي تساهم في الحد من الأداء الهزيل وتعمل على تحسين وتطوير الأداء من خلال التواصل والتعلم المستمر بين الأفراد بصورة تعاونية مشتركة وبين مدير الأداء والأفراد العاملين حيث يبدأ بتخطيط الأداء وينتهي بتقييمه وتحديد مجالات وأسباب الانحرافات لتشخيص وتحديد فجوة الأداء للعمل على إيجاد الأساليب والنظم والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء، ويقترح جيل Gill أن الأداء العالي والمتميز للمنظمة يمكن ملاحظته من خلال:<sup>1</sup>

- تكامل كل الوظائف الأعمال وكل النشاطات كجزء من العمليات نحو التحسين المستمر.
- ليس هناك افتراض للثوابت، بل يجب أن يكون الانتباه نحو الحل التحليلي للمشاكل.
- التأكيد على رفع درجة التغيير وعلى مسؤولية الأفراد العاملين عن الأنظمة التي يعملون بها.

ثامناً: تحسين العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموعة من العمليات المترابطة والمعتمد بعضها على الآخر من داخل النظام الجامعي والتي تعمل مع بعضها من اجل تحقيق عمليتي التدريس والتعلم، ولتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة دور فعال في تطوير وتحسين العملية التدريبية، وذلك من خلال اعتماده على مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بقيادة المنظمة التدريبية، كمساعدة المدربين على تحديد فجوات الأداء، وتشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، والعمل على تمكين المدربين ذوي المعرفة داخل المنظمة التدريبية، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تحسين العملية التدريبية وجميعها ويدعمها ويساندها مفهوم المنظمة المتعلمة والأبعاد هي:<sup>2</sup>

- البعد الأول: القيادة والإدارة والتي تهدف إلى تحديد وتوضيح الدور القيادي والإداري في مجال تحسين العملية التدريبية، إذ إن مهمة الإدارة تهيئة المتطلبات الإدارية ذات الصلة بنجاح أداء العملية التدريبية مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة.
- البعد الثاني: التكنولوجيا التدريبية ويقصد بها التكنولوجيا المستخدمة في العملية التدريبية، وتهدف إلى توضيح التكنولوجيا التي تساهم في تحريك وتحسين العملية التدريبية، مثل تقنيات التدريب، البرامج التدريبية الحديثة، نظام معلومات العملية التدريبية.
- البعد الثالث: قياس تحسين العملية التدريبية من استحداث وسائل تساعد على قياس مستوى تحسن العملية التدريبية مثل إعداد خطة للتحسين بالاعتماد على مجموعة من المعايير وكذلك نظم للتقويم لمعرفة مواطن الضعف والحلل لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والمناسبة.
- البعد الرابع: قياس جودة مخرجات العملية التدريبية من خلال متابعة أداء المتدربين في فترة التطبيق في الجهات المتعاونة التواصل مع أرباب العمل لمعرفة مستوى الأداء المقدم من المتدربين بعد الالتحاق بسوق العمل.

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، المرجع السابق، ص: 73

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد، محمد حسين، منهل، جودة العملية التعليمية الجامعية ومتطلبات تحسينها حالة في جامعة البصرة، مقال منشور في مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2011، ص: 130.

### المبحث الثالث: أساسيات بناء المنظمة المتعلمة

ان المنظمة المتعلمة والتي تبني على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والموارد البشرية والقادرة على الابداع والتميز تستطيع ان ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

#### المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة

إن المطلب الأساسي للبدء ببناء منظمة متعلمة يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، ومدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الجاد والدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة.

وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة متطلبات أو أبعاد أساسية وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: خلق فرص للتعلم المستمر

إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة المتعلمة والتي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتيح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.

#### ثانياً: تشجيع الاستعلام والحوار

حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

#### ثالثاً: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

حيث يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق العمل، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض، وبالتالي فإن استخدام أسلوب فرق العمل يساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات المتعلمة، أي ان التعاون والتعلم الجماعي من شأنه ان يساعد في تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها من جهة، ومن جهة أخرى السعي نحو تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم.

#### رابعاً: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة.

#### خامساً: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة

حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة من خلال الاجتماعات الدورية، صناديق الاقتراحات أو عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية

<sup>1</sup> فريد القواسمة وزياد العمري، ابعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، العدد 8، الأردن، 2013، ص:41.

التعلم لقاء المسؤولية التي توكل إليهم، والسعي نحو حصولهم على مختلف المعلومات التي يحتاجونها من المنظمة بسهولة وسرعة.

#### سادسا: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل من جهة، ومن جهة أخرى تساعد المنظمة العاملين بما على عمل توازن بين متطلباتهم المهنية والشخصية، ومراعاة أثر القرارات التنظيمية على معنويات الأطراف ذات العلاقة بها.

#### سابعا: توفير قيادة استراتيجية للتعلم

حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين، ومشاركتهم مختلف المعلومات حول المنافسين، والسعي لاقتناص فرص التعلم أينما كانت، وبالتالي يجب على المنظمة ان تؤمن بالتعلم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي دراسة أخرى، تم وضع مجموعة من الأبعاد التي لها تأثير على المنظمة المتعلمة من خلال تأثرها بثقافة التمكين والقيادة التحويلية وهذه الأبعاد هي: <sup>1</sup>

- الإيمان بالتعلم: يعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة، وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.
- تكامل مصادر التعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها، والمنافسين، والموردين، والزبائن، وخبرائها المتقاعدين، والخبراء الخارجيين الآخرين.
- التشارك المعرفي: ويعبر هذا البعد عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة ما بين الدوائر المختلفة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفهم، ومدى إيلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الاداء.
- التفكير النظامي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجًا فكريًا شاملاً متكاملًا ومنفتحًا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة سواءً ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحلّ المشكلات التنظيمية .
- بناء ذاكرة تنظيمية: ويقصد بهذا البعد مدى اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك مدى الاهتمام بتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

<sup>1</sup> محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009، ص: 22.

■ ترجمة التعلم إلى واقع: ويتعلق هذا البعد بمدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء، والحصول على حصتها في السوق على أساس التنافس بالجودة، وتطبيق الممارسات المثلى.

#### المطلب الثاني: أساليب بناء المنظمة المتعلمة

لغرض الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال، تسعى المنظمة المتعلمة إلى تطبيق جملة من الأساليب التي تمكنها من ذلك ومن بين هذه الأساليب نذكر:

#### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، ويرى أولاند بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمالين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: إنشاء مجتمعات الممارسة

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة ، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم و إنشاء المعرفة. وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة (Communities of Practice) تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها. و تمثل مفهوما جديدا في مجال العمل، وأن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير ، إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لا زالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم دعمها وتشجيعها.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الذاكرة التنظيمية

ليس كل تعلم يهيم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة)، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

الذاكرة التنظيمية عبارة عن المعرفة المخترنة في الوسائط التنظيمية ، ويعرفها روبي على أنها " أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة " حيث يؤكد على ضرورة اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني ، فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم ، فهي تتكون من الهوية التنظيمية والتي تشير إلى الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها ، والصور العرضية والتي تشير إلى نتائج السلوك التنظيمي

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه في التسيير

الدولي للمؤسسات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 117.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 119.

والعلاقات المشتركة داخل المنظمة وخارجها وانطباعاتها ، كما أنها تمثل الروتين التنظيمي الذي يصور الطريقة التي يتصرف بها الأفراد ويؤدون المهام الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

#### رابعاً: وسائل تكنولوجية

وتتمثل في:

1. **التعلم الفردي والتنظيمي:** تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

2. **التعلم عن بعد:** لقد أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور وسائل جديدة للتكوين، ويعتبر التعلم عن بعد من الوسائل الحديثة. يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافياً لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم. ويعرف على أنه استدرج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين.

3. **الكوتشينغ Coaching :** وهو ملازمة فردية تسعى إلى تطوير الطاقات وتعزيز أنماط الأداء، الكفاءات والمهارات في إطار مهني وهذا باستعمال عدة طرق كالاستجواب من طرف شخص يدعى Coach.

#### خامساً: نظام المعلومات

ويعرف نظام المعلومات على أنه نظام يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد في تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية والتشغيلية تعتبر أنظمة المعلومات وسيلة للحصول على المعلومات والاتصال أكثر سرعة و نجاعة بين الأفراد وتخلق ذاكرة مشتركة بين الأفراد ، هذا ما يجعل المنظمة تمتاز بالمرونة التنظيمية ما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي لضمان بقاءها ، فهو يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على الربط بين مختلف أنشطة المنظمة .<sup>2</sup>

#### سادساً: اليقظة الاستراتيجية

تعرف على أنها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، وتشير إلى البحث عن المعلومة عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف استراتيجية.<sup>3</sup>

تعتبر المنظمة المتعلمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها وتتأثر بها وتؤثر فيها، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة أو التردد والتي أقل ما يقال عنها أنها بمثابة عيون وأذان المنظمة وتعرف على أنها مدى الحيطة التي توليها المنظمة اتجاه عالمها المتغير، هذا ما يجعلها من أدوات تسيير المنظمة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 264.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص: 132.

<sup>3</sup> نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص: 72.

المتعلمة، فهي تسمح بوصول المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية كذلك تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجه المنظمة.<sup>1</sup>

### سابعاً: رأس المال الفكري

يعرف على انه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة، الأنشطة، العمليات، الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

ويعد رأس المال الفكري عنصراً جوهرياً في بناء المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة تهدف إلى إحداث تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة وهذا لا يحدث إلا بنخبة ذوي القدرات العالية، وتعتبر إحدى مرتكزات المنظمة المتعلمة تبنى ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري وهذا لا يتوفر ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية.

### ثامناً: الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع والابتكار قاعدة المنظمة المتعلمة فقد أكد ميلز وفرسين في قوله " أن المنظمة المتعلمة هي التي تدعم الإبداع داخل المنظمة من خلال إضفاء الجودة وتقوية العلاقة بين المنظمة وكل من المستهلكين والموردين وتنفيذ استراتيجيات المنظمة بفعالية بهدف زيادة الربحية، وقد عرف الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وهذه القدرة الإبداعية يمكن تطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات. أما الابتكار يعرف على أنه التطبيق العملي للإبداع أي عملية صنع سلع جديدة وتطويرها لجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية.

وبهذا تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحضن وتشجع الإبداع ويصبح ذلك جزءاً من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر وينعكس ذلك على مستقبلها على أنظمتها وهيكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر فيهم أكثر مما يؤثرون فيها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

### المطلب الثالث: نماذج المنظمات المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم، فقد تنبّهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، ومن خلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة وهي:

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص: 133.

<sup>2</sup> شويح محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات، بحث منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.chouihmohamed.com/?p=90> تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2014/12/21 على الساعة: 16:41.

### أولاً: نموذج سينج Senge

وضع هذا النموذج (Senge, 1990) الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس والذي يوضح فيه فن ممارسة المنظمة المتعلمة الذي مجاله الاستراتيجيات والأدوات لبناء المنظمة المتعلمة إلى خمسة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة ترغب ان تكون من المنظمات المتعلمة والتي تطرقنا اليها بالتفصيل في المطلب الثالث من المبحث السابق.<sup>1</sup>

### ثانياً: نموذج ماركيتر Marquardt

توصل (Marquardt, 1996) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة. والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في النموذج من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وفيما يلي توضيح لأهم ما جاء في هذا النموذج:<sup>2</sup>

1. **نظام التعلم:** يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم.
2. **نظام التنظيم:** يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم.
3. **نظام الأفراد:** يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.
4. **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة.
5. **نظام التكنولوجيا:** يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن

<sup>1</sup> فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، 2011، ص: 130.

<sup>2</sup> أسماء سالم السنور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة مكملية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 21.

نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعليم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

### ثالثاً: نموذج رادينغ Redding

تمكن رادينغ Redding من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي:<sup>1</sup>

- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والادارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن النموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج الخطوات الست التالية:

- تحديد الهدف والفائدة.
- اختيار أداة التقويم.
- إدارة التقويم واكتشاف النتائج.
- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.
- إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ومن أهم تلك المجالات: توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص: 22.

#### رابعاً: نموذج اديسون Addleson

- توصل اديسون Addleson إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهييات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة، وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي: <sup>1</sup>
1. إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
  2. إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
  3. إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.
  4. إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهام والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

#### خامساً: نموذج العتيبي Al Otaibi

- ينطلق هذا النموذج من أن هناك عاملين مؤثرين في التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة وهما خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة تم إعدادها بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة الاجتماعية بالسعودية وما تحمل من قيم ومعتقدات تؤثر في التنظيم وهي: <sup>2</sup>
1. نظام المنظمة Organizational System: ويتضمن ثمانية متغيرات هي: الهوية، الرؤية، الاستراتيجية، الهيكل، النظم والأساليب، الموظفين، المهارات، الأهداف الرئيسية.
  2. نظام التعلم: Organizational Learning حيث يتضمن أربعة متغيرات هي: توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، تسهيلات التعلم.
  3. نظام الثقافة الاجتماعية Social Culture: يتضمن متغيرين هما أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية.

#### المطلب الرابع: معوقات بناء المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تلق الاهتمام الكافي في المنطقة العربية مما أدى إلى عدم الوعي وإدراك أهمية التحول إلى تلك المنظمات بالإضافة إلى ان التحول إلى المنظمات المتعلمة يتطلب توافر مجموعة من العناصر التي يجب أن تكون موجودة لدى المنظمات مثل: ثقافة المنظمة وبنائها وأسلوب القيادة ونظام إدارة المعرفة وأنظمة التقنية والتي قد تحول دون التحول إلى المنظمات المتعلمة و من بين هذه المعوقات جمود الهياكل التنظيمية، المركزية في اتخاذ القرارات، غياب القيادة الواعية، النظرة الجزئية تجاه المشكلات عدم فهم التعلم

<sup>1</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2007، ص: 112.

<sup>2</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الادارة العامة، السعودية، نوفمبر 2009، ص: 6

التنظيمي بشكل صحيح، زيادة الأعباء الوظيفية ، عدم توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على التعلم واكتساب المعرفة اللازمة للتحويل <sup>1</sup> .

ومن بين العوامل التنظيمية التي تعيق بناء المنظمة المتعلمة ما يلي: <sup>2</sup>

1. ضيق الوقت الذي يخصصه الرؤساء للتطوير التنظيمي.
2. الافتقار الى التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
3. غياب الرؤية المستقبلية لتطوير المنظمة.
4. قلة الموارد البشرية المتاحة للبحث والتطوير.
5. قلة ممارسة الأفراد والمنظمات لعامل التجربة.
6. تشكيل فرق عمل غير متجانسة.
7. فرض الرؤى المستقبلية للتطوير التنظيمي من الادارة العليا دون اشراك العاملين في صياغتها.
8. عدم توفر التقنيات الحديثة لتيسير عملية التعلم التنظيمي.
9. اغفال المراجعة المستمرة للأهداف المسطرة للتأكد من وملاءمتها لاسراتيجية المنظمة المتعلمة.
10. تطبيق نظام العقاب والتأديب على النتائج الغير الايجابية مما يقلل الرغبة في التطوير.

إضافة إلى العوامل التنظيمية، هناك عوامل ثقافية التي تتعلق بسلوكيات الأفراد والمجموعات وحتى البيئة السائدة داخل المنظمة، نذكر منها<sup>3</sup>:

1. غياب المكاتب المتخصصة في تمكين الأفراد من التعلم وخلق المعرفة.
2. عدم الاستقرار الوظيفي.
3. إغفال برامج تنمية مهارات التعلم لدى الموارد البشرية بالمنظمة.
4. غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة.
5. الافتقار الى النظرة الكلية للعلاقات والتفاعلات داخل المنظمة.
6. افتقار قادة المنظمات إلى إدراك حاجة العاملين الى تقدير أنفسهم كأعضاء في فريق العمل.
7. ضعف العلاقات مع المؤسسات المتخصصة في توسيع مجالات التعلم للقادة والعاملين.
8. التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات واخطاء العمل.
9. الصراعات بين مختلف مستويات المنظمة.

<sup>1</sup> سعود بن عبد العزيز، معوقات التحول الى منظمات متعلمة، مقالة نشرت في الموقع الالكتروني <http://dr-saud-a.com>، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2014/12/09 الساعة 11:24.

<sup>2</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص: 295.

<sup>3</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص: 299.

## خلاصة الفصل الثاني

المنظمة المتعلمة هي منظمة هذا القرن الذي يتميز بسرعة التغيرات وكثرة التحديات والتقدم المستمر في كافة المجالات مما يمدّها بالوسائل المختلفة، داخلية وخارجية، والتي تساعد على خلق بيئة عمل مشجعة وقادرة على التفكير والتعلم والابتكار والتطوير، وكذلك تتميز بقيادة منفتحة مبادرة تعمل باستمرار معتمدة على النهج النظامي في التواصل والاتصال الفعال مما يساعدها على التطور وتجنب كثير من المشكلات.

كما أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الحالية فناعة شاملة بأهمية وضرورة التعلم كأنجع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات التي تعترض مسار المنظمات التقليدية وتحولها الى منظمات متعلمة هدفها التوجه نحو استثمار أفضل المعارف والخبرات لصالح المنظمة وبات لزاما على مختلف المنظمات تبني هذا التحول لضمان البقاء والنمو، من خلال مدى تطبيقها لأبعاد ومتطلبات المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية وهذا هو محور الدراسة الميدانية التي سيتم تناولها في الفصل الثالث.

## تمهيد

وقع الاختيار في هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية على مؤسسة حضنة حليب Hodna Lait بالمسيلة لأنه هناك شبه إجماع لدى إدارة المنظمة حول ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطوير الدهنيات، كما أنها تتوفر على مورد بشري هائل من مختلف المستويات والمؤهلات.

ومن خلال اختيارنا لهذه المنظمة قمنا بإسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصلين السابقين على الجانب التطبيقي، وذلك لإبراز مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة في إطار التنافسية الدولية، وانطلاقا من الفرضيات المعتمدة في المقدمة حاولنا دراستها وتبيان مدى صحتها والخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة، من أجل معرفة مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع ولتحقيق ذلك تم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait "

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " بالمسيلة، والذي يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج و توزيع الحليب و مشتقاته، و هو قطاع سوقي مهم يتميز بالمنافسة الشديدة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

#### المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة حضنة حليب

يعود اختيارنا لمؤسسة حضنة حليب كميدان للدراسة - كما أشرنا في مقدمة هذا الفصل - إلى المبررات التالية:

- إن إدارة المنظمة بدأت في عملية تأهيل لبيئتها الداخلية من أجل التخلص من الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد مجدية في ظل التحولات الداخلية والخارجية الحالية، مما يتطلب قناعة راسخة بضرورة التغيير في جميع المجالات.

- أن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة قد تحصلت سنة 2012 على الكأس الدولية للجودة بمدير عاصمة إسبانيا، حيث تمنح هاته المؤسسة العالمية المختصة في المنتجات الغذائية ذات الجودة العالية جائزة غولدن GOLDEN كل سنة لأفضل المنتجات الغذائية في بلدان مختلفة من العالم، تقديرا للجدية والمثابرة في العمل وجودة المنتج.

- تعتبر مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة نموذجا لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات اجنبية، اين يكون تحسين الأداء وتطوير المورد البشري والاهتمام بالكفاءات والمواهب داخل المؤسسة ضروريا للبقاء.

- بما أن الدراسة تهدف إلى دراسة موضوع المنظمة المتعلمة والتي تعتبر العنصر البشري هو رأسها، فإن المرحلة الآنية التي تمر بها المؤسسة محل الدراسة تتلاءم مع هذا الموضوع.

- يعتبر النشاط الذي تمارسه مؤسسة حضنة حليب مهما بالنسبة للاقتصاد الوطني، و يلقي اهتماما كبيرا من قبل السلطات العمومية نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه لإحداث التنمية الشاملة والمستدامة.

#### المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة حضنة حليب " Hodna Lait " بالمسيلة

##### أولا: التعريف بنشاط المؤسسة

مؤسسة "حضنة حليب" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، سابقا كانت تسمى " ملبنة الحضنة" لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، أما حاليا فهي تسمى " حضنة حليب Hodna lait" لتخصصها في إنتاج الحليب و مشتقاته ، تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية للولاية، تم إنشاؤها من طرف أحد الخواص بتاريخ 1998/12/15 ، تتربع على مساحة مغطاة تقدر ب 3.5 هكتار ، بلغ رأسمالها عند إنشائها 6 000 000 دينار جزائري ، غير أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان في 2000/05/15 باستثمار قدر ب 80 000 000 دينار جزائري كالتالي : 50% أموال خاصة و 50% عبارة عن قرض بنكي ، و كانت القدرة الإنتاجية آنذاك تقدر ب 40 000 لتر يوميا و تستخدم 38 مستخدم دائم ، شهدت المؤسسة (05)

خمس توسعات من بداية مزاولة نشاطها إلى يومنا هذا ، وقد نتج عن هذه التوسعات إدخالها لخطوط منتجات جديدة.

ارتفع عدد العمال بالمؤسسة، ليصل حوالي 950 فردا من جميع المستويات والوظائف حسب التقرير الاحصائي الصادر عن المؤسسة مارس 2015، مقارنة بسنة 2012 التي بلغ عدد عمالها 874 عاملا، وتحتوي على شبكة متطورة لتوزيع الحليب كما تستغل الشركة ما لا يقل عن خمسة أحواض في الجزائر موزعة على كل من ولايات سطيف، باتنة، المسيلة، المدية، برج بوعرييج، بالإضافة إلى امتلاك الشركة مستودعات خاصة بالعاصمة وعنابة ووهران.

و حاليا تسعى المؤسسة جاهدة إلى كسب رهان الوصول إلى تجميع 400 ألف لتر من حليب الأبقار خلال السنة الجارية (2015)، بالإضافة إلى محاولتها استقطاب يد عاملة مهارية وكفؤة وخاصة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي والتطوير الإداري للتقليل من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها التقلبات في السوق العالمي ومعوقات أخرى كثيرة.

### ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة حضانة حليب

إن مهام وأهداف المؤسسة واضحة وبشكل يسمح لجميع الافراد وعلى مختلف المستويات السهر على ضمان القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة وفيما يلي توضيح لمهام وأهداف المؤسسة:<sup>1</sup>

#### 01/ مهام المؤسسة

تتولى المؤسسة عدة مهام يمكن ايجازها فيما يلي:

- التسيير ومحاولة تطوير قطاعاته المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة وضمان عملية التموين بالمواد الأولية
- تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.
- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تمكنها من ذلك.
- ضمان النوعية والجودة، وهي تسعى جاهدة لكسب رضى المستهلك على مختلف منتجاتها.
- التجديد، ويعتبر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة ويكون في التغليف او المنتج في حد ذاته.
- توسيع تشكيلتها السلعية مستغلة بذلك تكنولوجيا متمثلة في استعمالها لوسائل متطورة.
- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغييرات الدائمة وتنمية النشاط التسويقي.
- توسيع منافذ توزيعها رغبة في الانتشار والسيطرة على مختلف مناطق الوطن.

#### 02/ أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

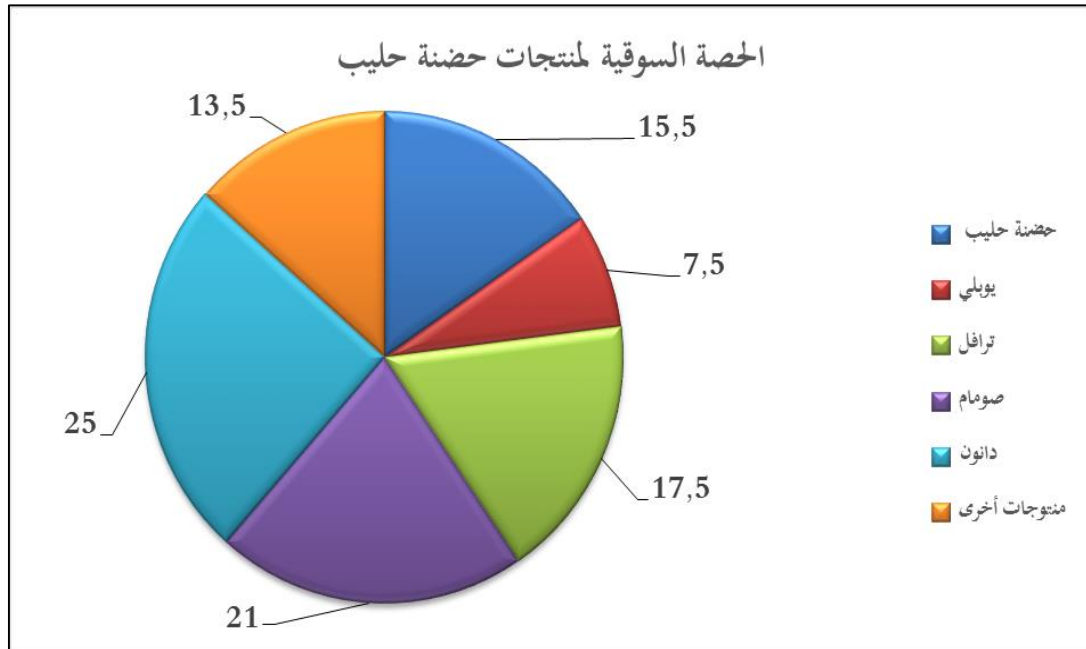
1. التوسع والنمو.
2. رضاء المستهلك ثم ولائه.

<sup>1</sup> سكرتارية المدير العام لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة بتاريخ: 2015/05/10.

3. الاهتمام بالجودة لأنها مفتاح النجاح في ظل المنافسة.
4. ترسيخ علامتها التجارية واعطاء صورة وانطباع جيد عنها.
5. إيماننا منها بأن المستهلك هو "سيد السوق" تحاول المؤسسة جاهدة العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري.
6. جذب اليد العاملة المؤهلة وتطوير المورد البشري الذي لديها من خلال الدورات التكوينية سواء في الداخل أو الخارج.

من خلال الأهداف المسطرة لمؤسسة حضنة حليب نلاحظ ان الاستراتيجية المنتهجة من قبل إدارة المنظمة هي استراتيجية توسعية بحتة من اجل الحصول على أكبر حصة سوقية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات الوطنية تنتج تشكيلة سلعية منافسة لمنتجات المؤسسة، وفيما يلي توضيح لحصة مؤسسة حضنة حليب في السوق الوطنية.

شكل رقم (05): الحصة السوقية لمؤسسة حضنة حليب (2013)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البيانات المقدمة من سكرتارية المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل أن مؤسسة حضنة حليب تحتل المرتبة الرابعة من حيث نسبة الحصة السوقية، إذ تمثل نسبة الحصة السوقية للمؤسسة 15.5% من إجمالي السوق الوطنية، وهذا راجع لوجود منافسين أقوى وذات خبرة مثل مؤسسة دانون الريادية في السوق إذ تمثل نسبة الحصة السوقية لهذه المؤسسة 25% من إجمالي السوق، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى، يليها كلا من مؤسستي الصومام وترفال بحصة سوقية تقدر بنسبة 21% و17.5% على التوالي.

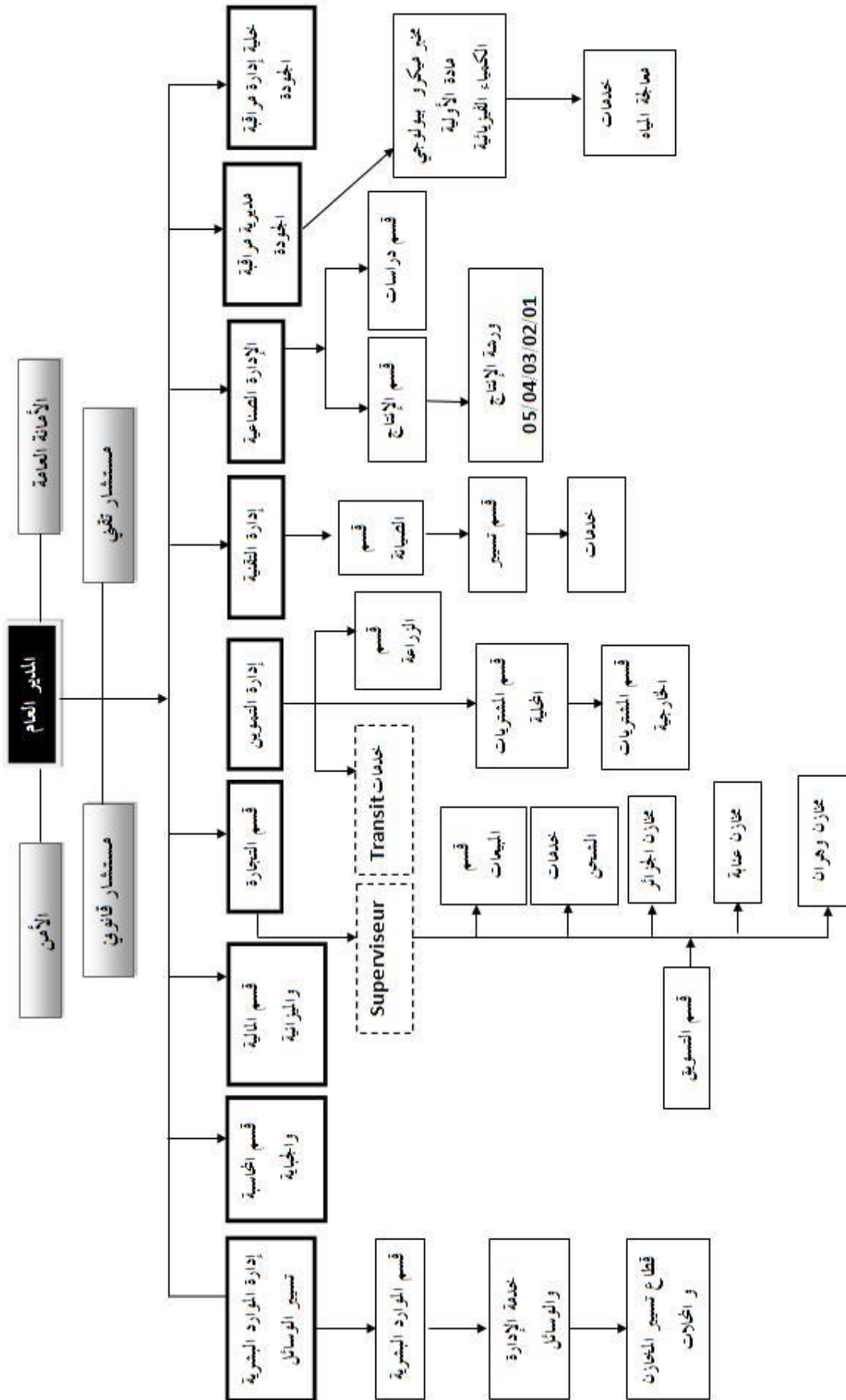
## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها.

يبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع السوق أو الموردين وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب



المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب نلاحظ أنها تعتمد على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويتميز الهيكل التنظيمي بعدم الاستقرار نظرا للتوسعات التي تقوم بها المؤسسة بسبب طرح منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات عملائها.

1. **المدير العام:** يعتبر قمة الهرم التنظيمي، يشرف على التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسسة، كما يقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات، وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها ومن مهامه:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

2. **الأمانة العامة (السكرتارية):** وهي تعتبر بمثابة مساعدة للمدير العام تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، كما تعتبر كعنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.

3. **خلية الجودة والبحث والتطوير:**

3-1 **قسم مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولى المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهدافها لإيمانها بأن الجودة هي مفتاح النجاح في ظل المنافسة، تنقسم إلى فرعين: مخبر ميكرو بيولوجي، ومخبر معالجة المياه.

3-2 **قسم البحث والتطوير:** تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

3-3 **قسم مراقبة النظافة:** إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

4. **الإدارة الصناعية:** وهي المسؤولة عن تسيير مختلف عمليات الإنتاج بمختلف أنواع المنتجات وهذا من خلال السهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على النظافة والعمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج

والجودة، تنقسم إلى قسمين: قسم دراسات البحوث والتطوير، قس الإنتاج والذي ينقسم بدوره إلى ورشات للإنتاج.

5. إدارة التقنية: تهتم بالصيانة وتنقسم إلى قسم تسيير المخزون والمخازن وخدمات متابعة المشاريع.

6. إدارة التموين: تشرف على عملية التموين، تنقسم إلى قسم الزراعة وخدمة Transit، قسم المبيعات، قسم المشتريات المحلية وقسم المشتريات الخارجية.

7. قسم التجارة: تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد، تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

8. قسم المالية والميزانية: تقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وآجال تسديدها.

10. قسم المحاسبة والحماية: مسؤولة عن متابعة العمليات الحسابية وتسجيلها كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة واستخراج الانحرافات، وتهتم بالضرائب المفروضة على المؤسسة.

11. إدارة الموارد البشرية وتسيير الوسائل: تهتم بالإشراف على العمال وتوفير فرص التكوين والتدريب لتطوير مهاراتهم وتوفير متطلباتهم المهنية والشخصية.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعدها قمنا بتحديد المنهج العلمي المتبع لهذا البحث، نقوم في هذا المبحث بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية إضافة إلى تحديد مجال الدراسة واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: منهج وأدوات وأساليب جمع البيانات

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا للتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

## أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

ان الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>1</sup>. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج التحليلي الوصفي، " وهو منهج يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول سير اغوار مشكلة او ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بان المنهج الوصفي التحليلي يشمل كافة المناهج الاخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لان عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية"<sup>2</sup>. وكان الهدف من اتباع هذا المنهج من اجل معرفة ماهية التنافسية الدولية والوقوف على مفهوم المنظمات المتعلمة الذي يعتبر من المواضيع الحديثة ومعرفة مختلف ابعادها ومتطلباتها. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال عرض مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص: 60.

<sup>2</sup> مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الإلكتروني: <http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265> بتاريخ 2015/05/14 على الساعة 12:37.

ثانيا: حدود الدراسة وأساليب تحليل البيانات

### 1- حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

1-1. **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة حضانة حليب، من مختلف المستويات الإدارية على مستوى المصالح و الأقسام داخل المؤسسة .

1-2. **المجال المكاني:** تركزت الدراسة على مؤسسة حضانة حليب، بلدية المسيلة، ولاية المسيلة.

1-3. **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت ما بين جمع البيانات وعملية الاستقصاء، وقد استغرقت هذه الدراسة 03 أشهر: مارس، أبريل وماي من عام 2015.

1-4. **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول مدى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، وكذا معرفة مقومات تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسة.

### 2- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد مؤسسة حضانة حليب البالغ عددهم 953 عاملا من مختلف المستويات، بعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة من مختلف المستويات الإدارية، وقد بلغت العينة 80 مفردة، حيث تم توزيع 80 استبيانا، وتم استرجاع 73 استبيانا بنسبة استرجاع بلغت 91.25%.

### 3- أساليب تحليل البيانات

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

كما قام الطالب بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

3-1. **معامل الثبات (كرونباخ ألفا):** وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.

معامل الاتساق الفا كرونباخ هو أحد الطرق الشائعة في حساب قيم العلاقات المتبادلة الموجودة في أسئلة الاستبيان، حيث تمكن لي كرونباخ وهو بروفيسور في التعليم وساهم في العديد من المجالات كعلم النفس التعليمي واختبار النفسية من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات أنواع مختلفة من الاختبارات والمقاييس، وتؤدي هذه

الطريقة إلى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار أو المقياس ويسمى أيضا معامل التجانس، غير أنه أطلق عليه اسم معامل ( $\alpha$ )، وهو بالصيغة الرياضية التالية:<sup>1</sup>

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث:

N : عدد الفقرات

r : متوسط معامل الارتباط للفقرات.

2-3. معامل الصدق: يقصد أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.  
3-3. التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية: وذلك بغرض عرض مختلف التحاليل للبيانات الديمغرافية.  
3-4. اختبار كولموغوروف -سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

3-5. الوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث في المؤسسة.

3-6. الانحراف المعياري: وقد تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3-7. استخدام اختبار (t-test): تم استخدام هذا الاختبار لاختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

### ثالثا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لكل منهج من المناهج أدواته التي يفضل استخدامها، وبالطبع يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد، وعلى العموم فإن استخدام هذه الأدوات المختلفة تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، لهذا فإن الباحث اعتمد على الأدوات التالية:

#### 1- المقابلات والزيارات الميدانية

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة، أن يستشير معلومات أو آراء شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية".  
وقد تم استعمال في هذا البحث المقابلة المباشرة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الشخص المعني في هذه الدراسة، وقد اختير نوع المقابلة الغير مقننة، وتم القيام ببعض المقابلات مع إدارات ومسؤولي المؤسسة لغرض شرح موضوع البحث والحصول على بعض المعلومات عن المؤسسة وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى، كما يمكن الإشارة أنه في بعض الأحيان تميزت المقابلة بعدم الاهتمام وعدم الجدية من طرف ادارة المؤسسة محل الدراسة بحجة ضيق الوقت من جهة، وسرية المعلومات من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عن الموقع الإلكتروني: <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>

تم الاطلاع عليه يوم 2015/05/12 على الساعة: 15:39 مساء

## 2- الوثائق الخاصة بالمؤسسة

تم الاطلاع على بعض الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة من جراء فحص المطبوعات الصادرة عن المؤسسة.

## 3- الاستبيان

تم التركيز على الاستبيان كأداة للدراسة نظرا لطبيعة الموضوع، بحيث يحتوي على مجموعة من العبارات والتي يدور محورها حول موضوع البحث، ليجيب عليها إطارات وعمال المؤسسة، بعدها تستخدم نتائج هذا الاستبيان، وكل المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات السابقة في الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المدروسة.

## المطلب الثاني: تصميم وتحليل أداة الدراسة

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية إلى الاستبانة، التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع المشرف من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أجل استكمال الدراسة الميدانية.

## أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب هذه الدراسة، وفق مقياس ليكرت LIKERT \* الثلاثي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

وقد تم تصميم نموذجين من الاستبيان، الأول موجه إلى الإداريين وقد تم التركيز بشكل كبير على هذه الفئة لأنها الفئة التي تتميز بمستوى عال من الإدراك لأهمية الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى الوظيفة التي يشغلونها والجدية التي يتميزون بها بالمساعدة الكبيرة في إنجاز معلومات استمارة الاستبيان، أما النموذج الثاني موجه إلى العمال، وفيما يلي توضيح أكثر لمحاوير الاستبيان:

## النموذج الأول: الموجه إلى الإداريين

توزعت عبارات الاستبيان إلى 03 أقسام كالتالي:

القسم الأول: خاص بالمعلومات الخاصة، يضم معلومات حول المحيب عن الاستبيان، متمثلة في: الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي، الوظيفة.

القسم الثاني: يتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة، يضم العبارات من 01 إلى غاية 38 مقسمة إلى 07 أبعاد كالتالي:

\* مقياس ليكرت LIKERT هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

جدول رقم (09): ابعاد المنظمة المتعلمة والعبارات الموافقة لها.

الفقرات	ابعاد المنظمة المتعلمة
من 01 الى 04	خلق فرص للتعلم المستمر
من 05 الى 11	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
من 12 الى 16	تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية
من 17 الى 22	تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين
من 23 الى 27	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
من 28 الى 31	توفير قيادة استراتيجية للتعلم
من 32 الى 38	معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

القسم الثالث: يتضمن مقومات ومتطلبات تعزيز التنافسية الدولية، ويضم العبارات من 39 الى 46 مقسمة كالتالي:

جدول رقم (10): مقومات ومتطلبات تعزيز التنافسية والعبارات الموافقة لها.

الفقرات	مقومات ومتطلبات تعزيز التنافسية الدولية
40 - 39	دور الحكومة
42 - 41	البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج
44 - 43	رؤية القيادة
46 - 45	المورد البشري

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

### النموذج الثاني: الموجه الى العمال

توزعت عبارات الاستبيان الى قسمين فقط، هما القسم الأول الخاص بالمعلومات الخاصة، والقسم الثاني المتضمن لأبعاد المنظمة المتعلمة، كما هو موضح في النموذج الأول.

ويرجع سبب عدم ادراج القسم الثالث المتعلق بمقومات تعزيز التنافسية لهذه الفئة، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة وتوفير متطلبات البحث والتطوير والمورد البشري اللازم للقيام بجميع المهام على كافة مستويات المنظمة يكون على مستوى الإدارة العليا من إطارات وإطارات سامين ومهندسين.

## ثانيا: خطوات إعداد وتوزيع الاستبيان

- من أجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة، تم إتباع مجموعة من الخطوات عند إعداد وتوزيع الاستبيان وهي:
- البدء بفقرة تمهيدية توضح موضوع الدراسة والهدف منها، وتشير إلى أن المعلومات المراد جمعها لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، وهذا بهدف طمأنة المستجوبين.
  - توضيح متغيرات الدراسة لأفراد المنظمة محل الدراسة والإجابة على كل التساؤلات.
  - استخدام العبارات البسيطة بهدف ضمان فهمها، ومن ثم ضمان قدرتهم على الإجابة عليها.

## ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

## 3-1. صدق الاستبيان

قام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان\* من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمجاور المقياس.

## 3-1-1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري للمقياس)

تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض أسئلته على مجموعة من الأساتذة المختصين في المنهجية العلمية، بلغ عددهم 06 أساتذة محكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة<sup>1</sup>، للتأكد من ملاءمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المبداة، وتم على أساسها إجراء التعديلات المطلوبة والوصول الى الاستبيان في شكله النهائي الذي تم اعتماده في الدراسة<sup>2</sup>.

## 3-1-2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 20 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

## 3-1-2-1. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

## 3-1-2-1-3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: خلق فرص للتعلم المستمر

\* تعريف الصدق: الاختبار الصادق (الصحيح) هو الذي يقيس ما أعد من أجل قياسه فعلا، أي يقيس الوظيفة التي أعد لقياسها، ولا يقيس شيء مختلف، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى أو إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها	0,967**	دال
02	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم	0,827**	دال
03	توفر المنظمة الدعم اللازم للتعلم من حالات الفشل	0,967**	دال
04	تشجع المنظمة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك	0,865**	دال
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول رقم 11 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول المتعلق بخلق فرص للتعلم المستمر والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 3-1-2-3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
05	يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.	0,843**	دال
06	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.	0,776**	دال
07	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية.	0,868**	دال
08	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.	0,797**	دال
09	يقوم الأفراد بتقديم آراءهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.	0,822**	دال
10	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.	0,772**	دال
11	لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.	0,735**	دال
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني المتعلق بتشجيع التعاون والتعلم الجماعي والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-1-2-1-3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
12	تواصل المنظمة بعمالها بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة	0,732**	دال
13	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.	0,718**	دال
14	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.	0,700**	دال
15	يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	0,859**	دال
16	تهتم المنظمة بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.	0,516*	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث المتعلق بتمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-1-2-1-4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
17	تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية.	0,732**	دال
18	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.	0,718**	دال
19	تهتم المنظمة بمساهمات الأفراد في تحقيق اهداف المنظمة.	0,700**	دال
20	تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الاقسام.	0,859**	دال
21	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر	0,516*	دال
22	رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا والعاملين	0,693**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول رقم 14 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع المتعلق بتطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 3-1-2-1-5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
23	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية	0,553*	دال
24	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.	0,853**	دال
25	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.	0,855**	دال
26	تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة	0,804**	دال
27	يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف اقسام المنظمة بسرعة.	0,834**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة $r$ الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة $r$ الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس المتعلق بربط المنظمة بالبيئة الخارجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

### 3-1-2-1-6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السادس: توفير قيادة استراتيجية للتعليم

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
28	تهتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.	0,838**	دال
29	تشارك إدارة المنظمة ببقية الموظفين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.	0,585**	دال
30	تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعليم لتحقيق أهدافها	0,875**	دال
31	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم.	0,818**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة $r$ الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة $r$ الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول رقم 16 أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس والمتعلقة بتوفير قيادة استراتيجية للتعلم والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه

### 3-1-2-1-7. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد السابع: معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
32	المنظمة لا تملك رؤية مستقبلية لتطوير عملياتها	0,892**	دال
33	الموارد المتاحة للتطوير والبحث غير كافية	0,910**	دال
34	تشكل فرق العمل بشكل غير مدروس	0,927**	دال
35	تعاني مختلف المستويات الادارية في المنظمة من صراعات مختلفة	0,661*	دال
36	المنظمة لا تخصص فضاءات لاكتساب معارف جديدة	0,853**	دال
37	غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة	0,690*	دال
38	التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات واخطاء العمل	0,747**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة $r$ الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة $r$ الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع المتعلقة بمعوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-1-2-2. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية  
3-1-2-2-1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: دور الحكومة  
الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
39	تؤدي الحكومة دورًا مهمًا في دعم تنافسية المنظمة	0,870**	دال
40	وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية تعزز القدرة التنافسية للمنظمة	0,887**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول المتعلقة بدور الحكومة في تعزيز التنافسية الدولية للمنظمة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-1-2-2-1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج  
الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
41	تركز المنظمة على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز في منتجاتها	0,890**	دال
42	توفر المنظمة التكنولوجيا لتحسين جودة الإنتاج	0,847**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني المتعلقة بالبحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

3-2-2-1-3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: رؤية القيادة

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
43	لدى المنظمة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وإمامها بالفرص والتحديات التي تحيط بها	0,889**	دال
44	لدى المنظمة القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه.	0,789**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث الذي يمثل رؤية القيادة في دعم تنافسية المنظمة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه

3-2-2-1-4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع: العنصر البشري

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع، والمعدل الكلي لفقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
45	يعتبر اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات من أهم عوامل تعزيز تنافسية المنظمة	0,920**	دال
46	يعتبر الرأسمال البشري من أهم العناصر في تطوير القدرة التنافسية	0,777**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.549 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.433 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19.			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول رقم 21 نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع المتضمن لدور العنصر البشري في تعزيز التنافسية الدولية للمنظمة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات البعد صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 3-1-3. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (22): صدق الاتساق البنائي للقسم الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	أبعاد المنظمة المتعلمة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	خلق فرص للتعليم المستمر	0,921**	دال
02	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0,914**	دال
03	تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية	0,914**	دال
04	تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين	0,931**	دال
05	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0,945**	دال
06	توفير قيادة استراتيجية للتعليم	0,941**	دال
07	معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	0,863**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.661 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.532 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام الاستبيان ومخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد القسم الثاني، أبعاد المنظمة المتعلمة والمعدل الكلي له دالة إحصائية، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر الابعاد صادقة ومتسقة.

جدول رقم (23): صدق الاتساق البنائي للقسم الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	دور الحكومة	0,889**	دال
02	البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج	0,876**	دال
03	رؤية القيادة	0,870**	دال
04	العنصر البشري	0,834**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
قيمة r الجدولية: 0.661 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 19 // قيمة r الجدولية: 0.532 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 19			

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من ابعاد القسم الثالث، مقومات التنافسية الدولية والمعدل الكلي له دالة إحصائية، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر الابعاد صادقة ومتسقة.

3-2. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (24): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد القسم الثاني

Cronbach's Alpha	ابعاد المنظمة المتعلمة
0,927	خلق فرص للتعلم المستمر
0,907	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
0,809	تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية
0,798	تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين
0,711	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0,780	توفير قيادة استراتيجية للتعلم
0,744	معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة
0,968	معامل الفا كرونباخ للقسم الثاني

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ لجميع ابعاد القسم الثاني المتعلق بالمنظمة المتعلمة أكبر من الحد الأدنى 0.6 وكذلك معامل الفا كرونباخ للقسم ككل مما يدل على ثبات أداة الدراسة في هذا القسم.

جدول رقم (25): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لأبعاد القسم الثالث

Cronbach's Alpha	مقومات التنافسية الدولية
0,911	دور الحكومة
0,862	البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج
0,803	رؤية القيادة
0,809	العنصر البشري
0,927	معامل الفا كرونباخ للقسم الثالث

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من الجدول نلاحظ ان معامل الفا كرونباخ لجميع ابعاد القسم الثالث المتعلق بمقومات تعزيز التنافسية الدولية أكبر من الحد الأدنى 0.6 وكذلك معامل الفا كرونباخ للقسم ككل مما يدل على ثبات أداة الدراسة في هذا القسم.

من خلال الجدولين رقم 24 و 25 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع أقسام الاستبيان، حيث بلغ في القسم الأول الخاص بأبعاد المنظمة المتعلمة ككل 0.968 وبلغ 0.927 في القسم الثالث الخاص بمقومات التنافسية الدولية، مما يدل على ثبات أداة الدراسة ككل.

■ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة، صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج القسم الأول من الاستبيان يمكننا تشخيص عينة الدراسة ووصف خصائصها، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والوظيفة وهي على النحو التالي:

#### 1- توزيع افراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (26): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
87.7	64	ذكر
12.3	9	أنثى
100,0	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور عالية مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبة الذكور 87.7 % بينما نسبة الاناث 12.3 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة وموقعها الجغرافي. إلا أن هذه الأرقام لا تعبر حقيقة عن نسبة مشاركة المرأة الجزائرية لزميلها الرجل في العمل في مختلف القطاعات، حيث تتركز العمالة النسوية في قطاع الصحة والتعليم والخدمات بنسبة 62.8% من إجمالي النساء العاملات في هذه القطاعات الثلاثة أكثر منها في القطاع الاقتصادي الذي وصلت نسبة النساء العاملات فيه الى 19.9% سنة 2014.

## 2- توزيع افراد العينة حسب السن:

جدول رقم (27): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
31.5	23	أقل من 30 سنة
31.5	23	من 31-40 سنة
28.8	21	من 41-50 سنة
8.2	6	أكثر من 50 سنة
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

من خلال الجدول يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ومن 31 الى 40 سنة بنسبة 31.5 %، وهذا يدل على أن المؤسسة تفتح أبواب التوظيف لفئات شبابية جديدة، تليها نسبة الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 28.2 %، وفي الأخير نسبة الافراد أكثر من 50 سنة بنسبة 8.2 %، كل هذا يجعل المؤسسة تتوفر على نقطة ايجابية تتمثل في الإطارات الشابة وهذه العناصر لها الكفاءة اللازمة لأداء العمل.

## 3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (28): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
24.7	18	أقل من 05 سنوات
45.2	33	من 5-10 سنوات
20.5	15	من 10-15 سنة
9.6	7	أكثر من 15 سنة
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

يتضح من الجدول أن 33 فردا من عينة الدراسة يملكون اقدمية بين 5 سنوات و 10 سنوات ، وهم يمثلون ما نسبته 45.2 % من الحجم الإجمالي للعينة و هي إن دلت تدل على أهمية الاستثمارات البشرية للإطارات الشابة في المؤسسة و إعطائها فرصة للعمل ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون أقدمية تقل عن 5 سنوات 18 فردا، أي ما نسبته 24.7 % من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 10 و 15 سنة، 15 فردا، أي ما نسبته 20.5 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين

تتراوح أقدميتهم أكثر من 15 سنة، 7 أفراد، أي ما نسبته 9.6 % و هي نسبة لا بأس بها تساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناء على رصيد و خبرة.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

جدول رقم (29): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
24.6	18	مستوى ثانوي فأقل
49.3	36	ليسانس
19.2	14	مهندس
6.9	5	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

يتضح من الجدول أن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد الدراسة حاملي شهادة الليسانس إذ يمثل 49.3 % من إجمالي أفراد العينة، تليها نسبة الأفراد الذي يحملون مستوى ثانوي فأقل 24.6 % في حين أن نسبة المهندسين بلغت 19.2 %، ونسبة 6.9 % من الدراسات العليا، ويلاحظ ان غالبية افراد العينة من حملة الشهادات الجامعية وهذا ما يعكس المستوى العالي لأفراد العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى رغبة المؤسسة في تطوير كفاءاتها نظرا لموقعها الاستراتيجي في صناعة الحليب ومشتقاته على المستوى الوطني.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (30): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
6.8	5	إطار سام
53.4	39	إطار
19.2	14	عون تحكم
20.6	15	عون تنفيذ
<b>100</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج spss version 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات بلغت 53.4 % من إجمالي افراد العينة فيما بلغت نسبة أعوان التنفيذ 20.6 %، ونسبة أعوان التحكم 19.2 %، اما نسبة الإطارات السامين من عينة الدراسة بلغت 6.8 % يرجع سبب تركيزنا على فئة الإداريين من الإطارات والإطارات السامين نظرا لطبيعة الموضوع وأهميته من جهة، والأهمية التي توليها هذه الفئة لموضوع الدراسة من جهة أخرى.

### المبحث الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الطالب في المنظمة محل الدراسة، وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استعمال اختبار كولجروف - سميرونوف، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

جدول رقم (31): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

القسم	عنوان	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
02	أبعاد المنظمة المتعلمة	0,209	0,167
03	مقومات تعزيز التنافسية الدولية	0,111	0,298

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل قسم من اقسام الاستبيان، مما يدل على إتباع بيانات الاستبيان ككل للتوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية التي تمت الإشارة إليها في المطلب الثاني من المبحث الثاني من هذا الفصل.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات القسم الأول باستخدام:

▪ اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية).

▪ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث نحدد طول الفئة:  $(1-3) / 3 = 0.6$  لكل عبارة لتحديد مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة وتوفر مقومات التنافسية الدولية في المنظمة محل الدراسة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (32): يبين درجة الموافقة حسب مجال المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.32	من 2.32 إلى 3
درجة الموافقة	ضعيفة	متوسط	عالية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة (اداريين وعمال) المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة  
**01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول: خلق فرص للتعلم المستمر**  
**جدول رقم (33):** يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الأول.

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig	قيمة t	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	متوسط	0,001	3,397	0,7580	2,301	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها	01
04	متوسط	0,008	2,708	0,7778	2,247	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم	02
02	عالي	0,000	4,704	0,7215	2,397	توفر المنظمة الدعم اللازم للتعلم من حالات الفشل	03
01	عالي	0,000	5,299	0,7068	2,438	تشجع المنظمة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك	04
/	عالي	<b>0,000</b>	<b>4,280</b>	<b>0,6905</b>	<b>2,345</b>	الكلية	
قيمة t الجدولية=1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72							

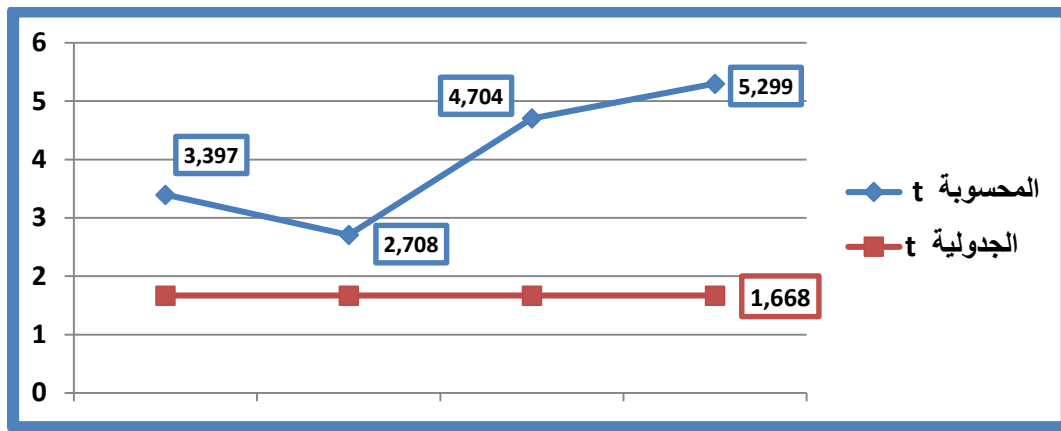
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,438 وانحراف معياري 0,7068، وبلغت القيمة t المحسوبة 5,299 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المنظمة تشجع عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك.
- احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,397 وانحراف معياري 0,7215، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,704 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المنظمة توفر الدعم اللازم للتعلم من حالات الفشل.
- احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,301 وانحراف معياري 0,758، وبلغت القيمة t المحسوبة 3,397 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها.
- احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,247 وانحراف معياري 0,7778، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,708 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم.

وبصفة عامة نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الأول المتعلق بخلق فرص للتعليم المستمر في المنظمة محل الدراسة بلغ 4,280 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أن البعد الاول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وان المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الاول بلغ 2,345 وانحراف معياري بلغ 0,6905 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن بعد خلق فرص للتعليم المستمر مطبق وبمستوى عالي على بالمنظمة محل الدراسة، حيث كانت أغلب إجابات افراد العينة على هذا البعد بدرجة موافق وفق مقياس ليكرت، ويفسر ذلك بتوجه الإدارة العليا للمنظمة بالتغيير التنظيمي الذي يستند الى تطوير الذهنيات من خلال توفير فرص التعلم لأفرادها من مختلف المستويات الإدارية.

الشكل رقم (07): يوضح t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الاول.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

جدول رقم (34): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	عالي	0,000	5,452	,6869	2,438	يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.	05
06	-----	0,770	0,293	,7988	1,973	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.	06
04	عالي	0,000	4,835	,7020	2,397	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية.	07
02	عالي	0,000	6,649	,6689	2,521	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.	08
01	عالي	0,000	9,027	,6094	2,644	يقوم الأفراد بتقديم آراءهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.	09
05	-----	0,885	0,145	,8078	1,986	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.	10
07	متوسط	0,000	3,861	,7275	1,671	لدى فرق العمل القناة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.	11
/	متوسط	0,000	3,660	,46370	2,1986	الكلي	
قيمة t المجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

إذن من خلال الجدول نجد:

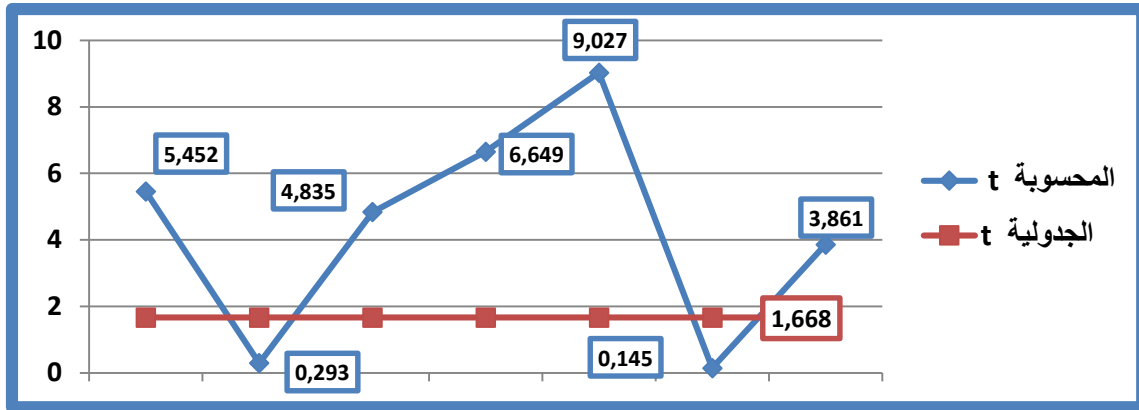
- احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,644 وانحراف معياري 0,6094، وبلغت ال قيمة t المحسوبة 9,027 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يقوم الأفراد بتقديم آراءهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.
- احتلت الفقرة رقم 08 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,521 وانحراف معياري 0,6689، وبلغت القيمة t المحسوبة 6,649 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.
- احتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2,438 وانحراف معياري 0,6869، وبلغت القيمة t المحسوبة: 5,452 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.

- احتلت الفقرة رقم 07 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,397 وانحراف معياري 0,702، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,835 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية.
- احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 1,986 وانحراف معياري 0,8078، وبلغت القيمة t المحسوبة 0,145 وهي اقل من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً وسلبية وأن أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.
- احتلت الفقرة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 1,973 وانحراف معياري 0,7988، وبلغت القيمة t المحسوبة 0,293 وهي اقل بكثير من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً وسلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن فرق العمل تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها.
- احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 1,671 وانحراف معياري 0,7275، وبلغت القيمة t المحسوبة 3,861 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.

وبصفة عامة نجد :

أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الثاني بلغ 3,660 وهو أكبر بكثير من t الجدولية (1.6684)، وهذا ما يدل على أن البعد الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الثاني بلغ 2,1986 وانحراف معياري 0,46370 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن بعد المنظمة تشجع التعاون والتعلم الجماعي مطبق وبمستوى متوسط في المنظمة محل الدراسة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد وفق مقياس ليكرت بالحياد.

الشكل رقم (08): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على البعد الثاني.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS-v22.

03- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية

جدول رقم (35): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
12	تتواصل المنظمة بعمالها بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة	2,356	,7705	3,950	,000	عالي	02
13	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.	2,027	,8815	,266	,791	-----	04
14	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.	1,986	,8078	,145	,885	-----	05
15	يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2,274	,8860	2,642	,010	متوسط	03
16	تهتم المنظمة بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.	2,438	,7262	5,157	,000	عالي	01
	الكلي	2,2164	,45796	4,038	,000	متوسط	/

قيمة t المجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS-v22.

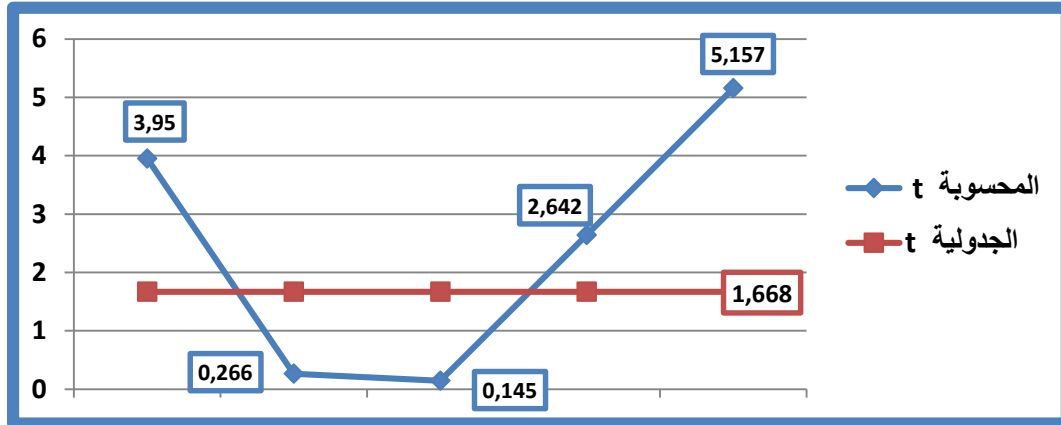
إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,438 وانحراف معياري 0,7262، وبلغت ال قيمة t المحسوبة 5,157 وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المنظمة تهتم بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة.
- احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,356 وانحراف معياري 0,8860، وبلغت القيمة t المحسوبة: 3,950 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تتواصل المنظمة بعمالها بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة.
- احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,274 وانحراف معياري 0,6869، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,642 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

- احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,027 وانحراف معياري 0,8815، وبلغت القيمة t المحسوبة 0,266 وهي أقل من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً وسلبية وأن أفراد العينة لا يوافقون على أن الأفراد يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.
  - احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 1,968 وانحراف معياري 0,8078، وبلغت القيمة t المحسوبة 0,145 وهي أقل من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً وسلبية وأن أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.
- وبصفة عامة نجد:

أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الثالث بلغ 4,038 وهو أكبر بكثير من t الجدولية (1.6684)، وهذا ما يدل على أن البعد الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الثالث بلغ 2,2164 وانحراف معياري 0,45796 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن بعد تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية مطبق وبمستوى متوسط بالمنظمة محل الدراسة، حيث كانت أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد وفق مقياس ليكرت بالحياد.

الشكل رقم (09): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على البعد الثالث.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS-v22.

## 04- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين.

جدول رقم (36): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	متوسط	,002	3,244	,7938	2,301	تتمت المنظمة بالمبادرات الفردية.	17
05	---	,083	1,577	,7995	2,164	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.	18
04	متوسط	,031	2,198	,7986	2,205	تتمت المنظمة بمساهمات الأفراد في تحقيق اهداف المنظمة.	19
02	متوسط	,000	3,724	,7856	2,342	تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الاقسام.	20
06	متوسط	,000	4,260	,7143	1,644	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر	21
01	عالي	,000	4,760	,7623	2,425	رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا والعاملين	22
/	متوسط	,010	2,634	,58515	2,1804	الكلية	
قيمة t المجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

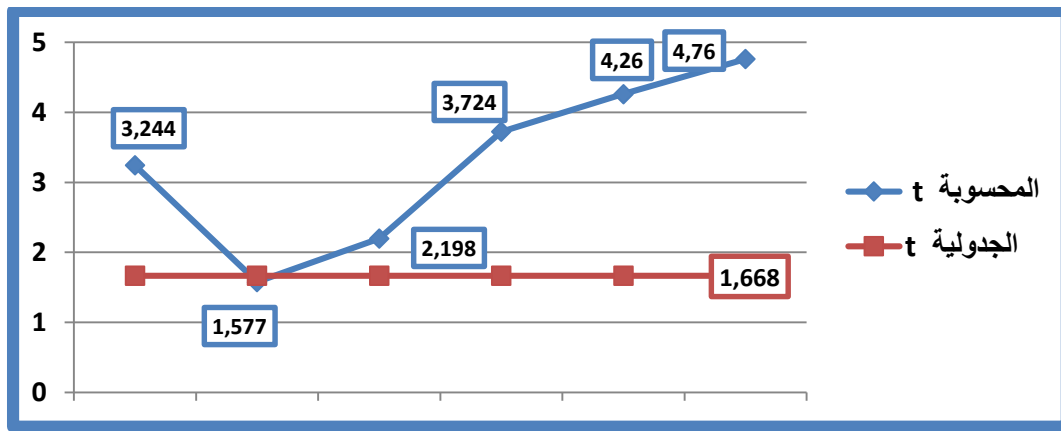
- احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,425 وانحراف معياري 0,7623، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,760 وهي أكبر بكثير من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا والعاملين.
- احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,342 وانحراف معياري 0,7938، وبلغت القيمة t المحسوبة 3,724 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الأقسام.
- احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,301 وانحراف معياري 0,6869، وبلغت القيمة t المحسوبة 3,244 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المنظمة تهتم بالمبادرات الفردية.
- احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,205 وانحراف معياري 0,7986، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,198 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المنظمة تهتم بمساهمات الأفراد في تحقيق اهداف المنظمة.

■ احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,164 وانحراف معياري 0,7995، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,577 وهي اقل من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائياً وسلبية وأن أفراد العينة لا يوافقون على أن المنظمة تقدم خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.

■ احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 1,644 وانحراف معياري 0,7143، وبلغت القيمة t المحسوبة: 4,260 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المنظمة توفر الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر وبصفة عامة نجد:

أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الرابع بلغ 2,634 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وان المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الرابع بلغ 2,1804 وانحراف معياري 0,58515 أي أن أفراد العينة يوافقون على ان بعد تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين مطبق وبمستوى متوسط في المنظمة محل الدراسة، حيث كانت أغلب إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد وفق مقياس ليكرت بالحياد.

الشكل رقم (10): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الرابع.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS-v22.

## 05- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

جدول رقم (37): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الخامس

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	متوسط	,038	2,108	,8326	2,205	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية	23
02	متوسط	,009	2,667	,8338	2,260	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.	24
05	متوسط	,001	3,623	,7431	1,685	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.	25
03	متوسط	,018	2,411	,8253	2,233	تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة.	26
01	عالي	,000	5,776	,7093	2,479	يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف أقسام المنظمة بسرعة.	27
/	متوسط	,010	2,638	,5590	2,172	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

■ احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,479 وانحراف معياري 0,7093، وبلغت القيمة t المحسوبة 5,776 وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف أقسام المنظمة بسرعة.

■ احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,260 وانحراف معياري 0,8338، وبلغت القيمة t المحسوبة: 2,667 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.

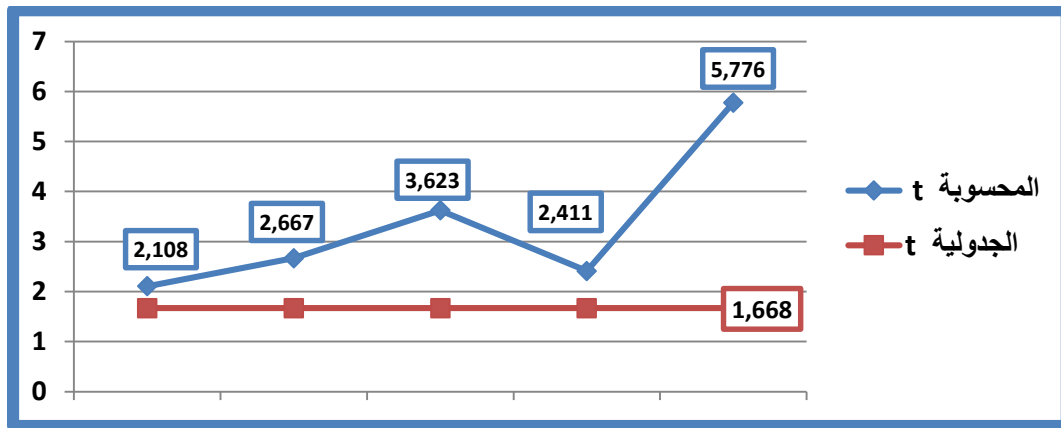
■ احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,233 وانحراف معياري 0,8253، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,411 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة.

- احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,205 وانحراف معياري 0,8326، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,108 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها دالة إحصائياً وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المنظمة تساعد العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية
- احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 1,685 وانحراف معياري 0,7431، وبلغت القيمة t المحسوبة 3,623 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها دالة إحصائياً وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.

وبصفة عامة نجد :

أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الخامس بلغ 2,638 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن المتوسط الحسابي لاجمالي فقرات البعد الثالث بلغ 2,172 وانحراف معياري: 0,5590 أي أن أفراد العينة يوافقون على ان بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية مطبق في المنظمة محل الدراسة وبمستوى متوسط.

الشكل رقم (11): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الخامس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS-v22.

## 06- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس: توفير قيادة استراتيجية للتعلم

جدول رقم (38): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السادس

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	t	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	متوسط	,0010	3,535	,76150	2,315	تتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.	28
04	متوسط	,0470	2,021	,81070	2,192	تشارك إدارة المنظمة ببقية الموظفين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.	29
02	عالي	,0000	4,187	,75470	2,370	تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعلم لتحقيق أهدافها	30
01	عالي	,0000	5,005	,72490	2,425	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم	31
/	عالي	,0000	4,085	,68040	2,3253	الكلي	
قيمة t الجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

■ احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2,425 وانحراف معياري 0,72490، وبلغت ال قيمة t المحسوبة 5,005 وهي أكبر بكثير من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم.

■ احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,370 وانحراف معياري 0,75470، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,187 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعلم لتحقيق أهدافها.

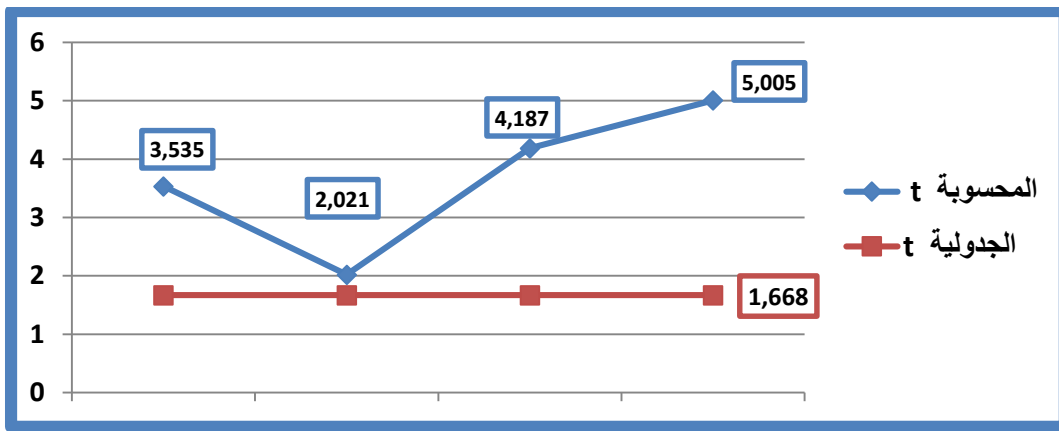
■ احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,315 وانحراف معياري 0,76450، وبلغت القيمة t المحسوبة : 3,535 وهي أكبر من قيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه تتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.

■ احتلت الفقرة رقم 29 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,192 وانحراف معياري 0,81070، وبلغت القيمة t المحسوبة 2,021 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها دالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن إدارة المنظمة تشارك ببقية الموظفين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد السادس بلغ 4,085 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد السادس بلغ 2,3253 وانحراف معياري 0,68040 أي أن أفراد العينة يوافقون على ان بعد توفير قيادة استراتيجية للتعلم مطبق في المنظمة محل الدراسة وبمستوى عالي.

الشكل رقم (12): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد السادس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

07- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السابع: معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة  
جدول رقم (39): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد السابع

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
07	ضعيف	,000	4,045	,7522	1,644	المنظمة لا تملك رؤية مستقبلية لتطوير عملياتها	32
01	عالي	,000	6,103	,7095	2,507	الموارد المتاحة للتطوير والبحث غير كافية	33
02	عالي	,000	5,938	,7095	2,493	تشكل فرق العمل بشكل غير مدروس	34
05	---	,199	1,297	,9024	2,137	تعاني مختلف المستويات الادارية في المنظمة من صراعات مختلفة	35
06	متوسط	,003	3,110	,8281	1,699	المنظمة لا تخصص فضاءات لاكتساب معارف جديدة	36
04	متوسط	,058	1,925	,9122	2,205	غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة	37
03	متوسط	,016	2,462	,8083	2,233	التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات واطفاء العمل	38
/	متوسط	,037	2,120	,52853	2,1311	الكلية	
قيمة t الجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 72							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 33 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,507 وانحراف معياري 0,7095، وبلغت القيمة t المحسوبة 6,103 وهي أكبر بكثير من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الموارد المتاحة للتطوير والبحث غير كافية تعيق تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة، باعتبار أن البحث والتطوير في المنظمة المتعلمة ضروري جدا.
- احتلت الفقرة رقم 34 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,493 وانحراف معياري 0,7095، وبلغت القيمة t المحسوبة 5,938 وهي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن فرق العمل المكونة داخل المنظمة بشكل غير مدروس تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة، وهذا نظرا لأهمية وضرورة توفر فرق العمل في المنظمات، حيث أن تشكيل فرق العمل بشكل مدروس ومخطط له يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

■ احتلت الفقرة رقم 38 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2,233 وانحراف معياري 0,8083، وبلغت القيمة  $t$  المحسوبة 2,462 وهي أكبر من القيمة  $t$  الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات واطفاء العمل تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

■ احتلت الفقرة رقم 37 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,205 وانحراف معياري 0,9122، وبلغت القيمة  $t$  المحسوبة 1,925 وهي أكبر من القيمة  $t$  الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

■ احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,137 وانحراف معياري 0,9024، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة 1,297 وهي أقل من القيمة  $t$  الجدولية، مما يعني أنها غير دالة إحصائية وسلبية وأن أفراد العينة لا يوافقون على أن الصراعات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة محل الدراسة تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

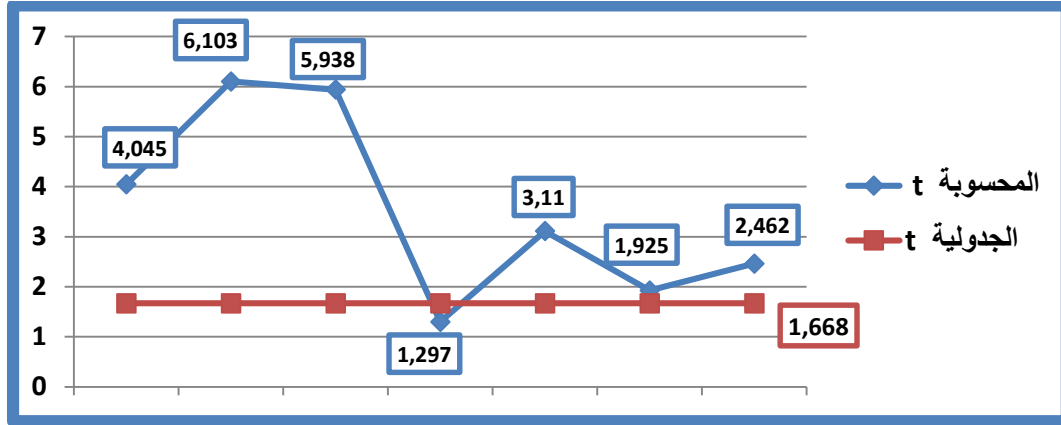
■ احتلت الفقرة رقم 36 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 1,699 وانحراف معياري 0,8281، وبلغت القيمة  $t$  المحسوبة 3,110 وهي أكبر من القيمة  $t$  الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المنظمة لا تخصص فضاءات لاكتساب معارف جديدة تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

■ احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 1,644 وانحراف معياري 0,7522، وبلغت القيمة  $t$  المحسوبة 4,045 وهي أكبر بكثير من القيمة  $t$  الجدولية، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية وأن أفراد العينة يوافقون وبمستوى ضعيف على أن عدم امتلاك المنظمة رؤية مستقبلية لتطوير عملياتها تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

وبصفة عامة نجد:

أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  للبعد السابع المتضمن لمعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة بلغ 2,120 وهو أكبر بكثير من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أنه دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد السابع بلغ 2,1311 وانحراف معياري 0,5285 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أنه هناك معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة.

الشكل رقم (13): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على البعد السابع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة (الإداريين) على عبارات القسم الثالث المتعلقة بمقومات تعزيز التنافسية الدولية في المنظمة محل الدراسة.

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول المتمثل في دور الحكومة

جدول رقم (40): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسط	0,017	1,945	,9170	2,245	تؤدي الحكومة دورًا مهمًا في دعم تنافسية المنظمة	39
01	عالي	,0000	4,945	,7490	2,509	وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية تعزز القدرة التنافسية للمنظمة	40
	عالي	,0010	3,532	,7770	2,377	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.6762 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 52

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

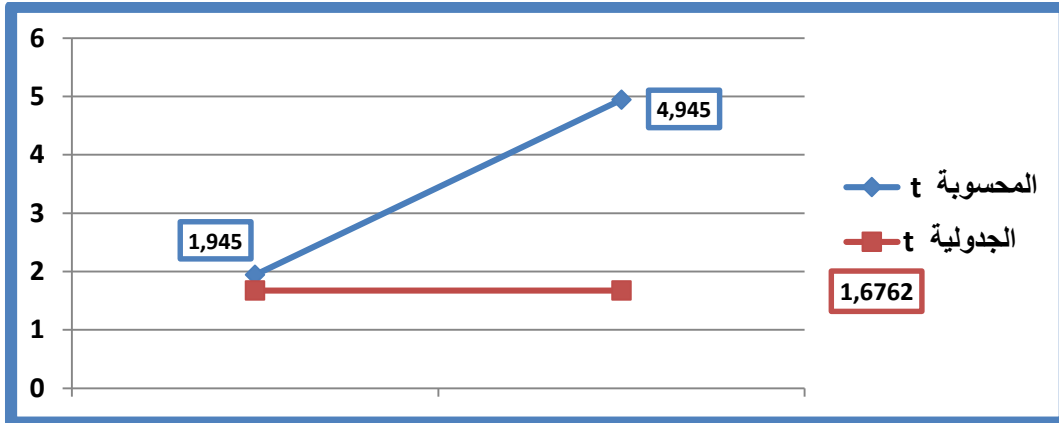
■ احتلت الفقرة رقم 40 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,509 وانحراف معياري 0,7490 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,945 وهي اكبر من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

■ احتلت الفقرة رقم 39 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,245 وانحراف معياري 0,9170 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 4,704 وهي اكبر من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أنه تؤدي الحكومة دورًا مهمًا في دعم تنافسية المنظمة.

وبصفة عامة نجد :

القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الاول بلغ 3,532 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6762)، وهذا ما يدل على أن البعد الاول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الاول بلغ 2,377 وانحراف معياري: 0,7770 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على انه هناك دور للحكومة يعزز التنافسية الدولية للمنظمة محل الدراسة.

الشكل رقم (14): قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الاول من القسم الثالث.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

## 02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج

جدول رقم (41): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المعلقة بالبعد الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	عالي	,000	7,150	,6532	2,642	تركز المنظمة على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز في منتجاتها	41
02	عالي	,000	6,581	,7097	2,642	توفر المنظمة التكنولوجيا لتحسين جودة الإنتاج	42
	عالي	,000	6,994	,66778	2,6415	الكلية	
قيمة t الجدولة: 1.6684 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 52							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

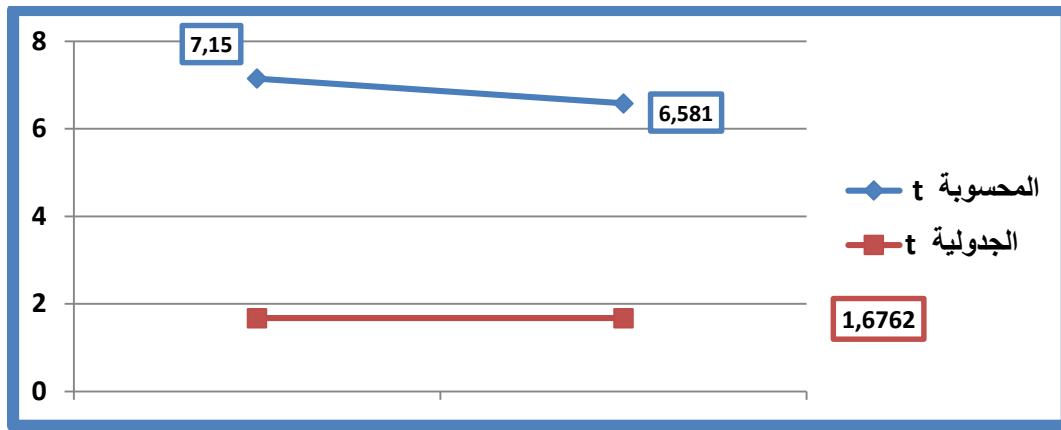
إذن من خلال الجدول نجد:

■ احتلت الفقرة رقم 41 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,642 وانحراف معياري 0,6532، وبلغت القيمة t المحسوبة 7,150 وهي اكبر من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المنظمة تركز على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز في منتجاتها .

■ احتلت الفقرة رقم 42 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,642 وانحراف معياري 0,7097 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 6,581 وهي اكبر من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه المنظمة توفر التكنولوجيا لتحسين جودة الإنتاج.

وبصفة عامة نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الثاني بلغ 6,994 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6762)، وهذا ما يدل على أن البعد الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الثاني بلغ 2,6415 وانحراف معياري: 0,66778 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على ان توفر البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج بالمنظمة محل الدراسة يعزز التنافسية الدولية.

الشكل رقم (15): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات افراد العينة على البعد الثاني.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

### 03- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: رؤية القيادة

جدول رقم (42): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة t	الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
43	لدى المنظمة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وإلمامها بالفرص والتحديات التي تحيط بها	2,623	,5957	7,609	,000	عالي	02
44	لدى المنظمة القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه.	2,736	,4864	11,01	,000	عالي	01
	الكلي	2,6792	,48133	10,27	,000	عالي	

قيمة t الجدولية: 1.6762 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 52

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

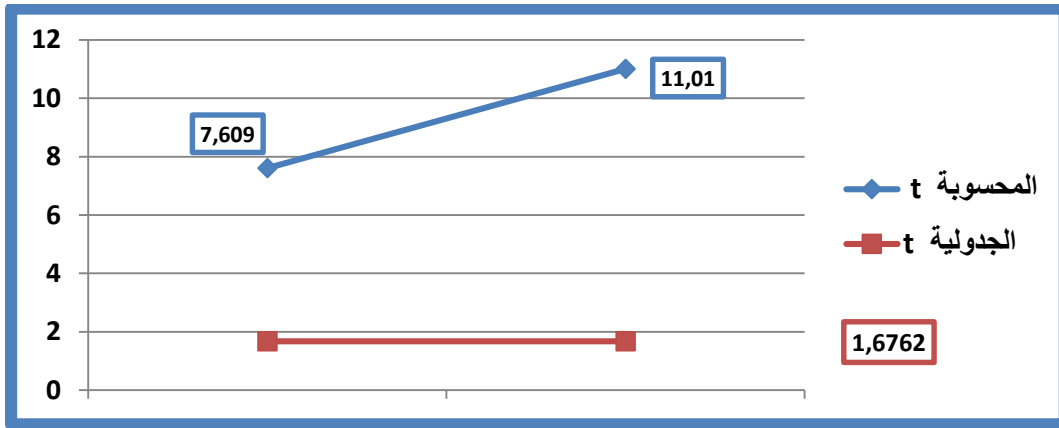
إذن من خلال الجدول نجد:

- احتلت الفقرة رقم 44 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,736 وانحراف معياري 0,4864 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 11,01 وهي اكبر بكثير من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لدى المنظمة القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه.

■ احتلت الفقرة رقم 43 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,623 وانحراف معيار 0,5957 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 7,609 وهي أكبر من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه لدى المنظمة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وإمامها بالفرص والتحديات التي تحيط بها.

وبصفة عامة نجد أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الثالث بلغ 10,27 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1,676)، وهذا ما يدل على أن البعد الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الثالث بلغ 2,6792 وانحراف معياري 0,48133 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على ان رؤية القيادة بالمنظمة محل الدراسة تعزز من التنافسية الدولية.

الشكل رقم (16): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الثالث



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

04- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: العنصر البشري

جدول رقم (43): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الرابع

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	عالي	,000	36,41	,1924	2,962	يعتبر اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات من أهم عوامل تعزيز تنافسية المنظمة	45
02	عالي	,000	25,23	,2667	2,925	يعتبر الرأسمال البشري من أهم العناصر في تطوير القدرة التنافسية بالمنظمة.	46
	عالي	,000	32,44	,21169	2,9434	الكلي	
قيمة t الجدولية: 1.6762 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 52							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

إذن من خلال الجدول نجد:

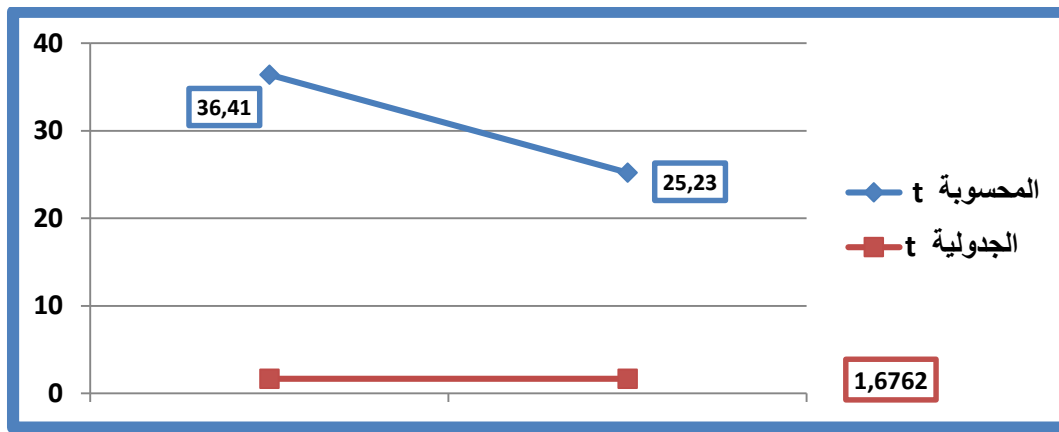
■ احتلت الفقرة رقم 45 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 2,962 وانحراف معياري 0,1924 ، وبلغت القيمة t المحسوبة 36,41 وهي اكبر بكثير من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات من أهم عوامل تعزيز تنافسية المنظمة.

■ احتلت الفقرة رقم 46 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2,925 وانحراف معياري 0,2667 ، وبلغت القيمة t المحسوبة :25,23 وهي اكبر بكثير من القيمة t الجدولية ، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن الرأسمال البشري من أهم العناصر في تطوير القدرة التنافسية بالمنظمة وبالتالي تعزيز التنافسية الدولية.

وبصفة عامة نجد:

أن القيمة الإحصائية لاختبار t للبعد الرابع بلغ 32,44 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6762)، وهذا ما يدل على أن البعد الرابع دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي لإجمالي فقرات البعد الرابع بلغ 2,9434 وانحراف معياري 0,21169 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على ان أهمية توفر العنصر البشري بالمنظمة محل الدراسة مما يعزز من التنافسية الدولية.

الشكل رقم (17): يوضح قيم t المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على البعد الرابع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS-v22.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" تمثل ابعاد المنظمة المتعلمة مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تضمن للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات "

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تمثل ابعاد المنظمة المتعلمة مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تضمن للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات.

الفرضية البديلة  $H_1$ : تمثل ابعاد المنظمة المتعلمة مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تضمن للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات.

جدول رقم (44): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد القسم الثاني المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

الترتيب	درجة الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القسم الثاني
الاول	عالي	,69050	2,3459	خلق فرص للتعليم المستمر
الرابع	متوسط	,46370	2,1986	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
الثالث	متوسط	,45796	2,2164	تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية
الخامس	متوسط	,58515	2,1804	تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين
السادس	متوسط	,55908	2,1726	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
الثاني	متوسط	,68044	2,3253	توفير قيادة استراتيجية للتعليم
السابع	متوسط	,52853	2,1311	معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة
	متوسط	,52626	2,1759	الكلبي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة وجودا هو البعد الأول "خلق فرص للتعليم المستمر" احتل المرتبة الاولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ 2,3459 مما يعني أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المنظمة محل الدراسة تطبق هذا البعد وبمستوى عالي، في حين كانت نسبة موافقة افراد العينة على باقي الأبعاد ومستوى تطبيقها في المنظمة محل الدراسة بمستوى متوسط، وهذا راجع الى الغموض وعدم الوضوح في مفهوم المنظمة المتعلمة لدى المنظمات الجزائرية عامة و المنظمة محل الدراسة على وجه التحديد من جهة، و من جهة

أخرى لدى أفراد المنظمة محل الدراسة رغبة في تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة الا انه ليس أمرا سهلا، بل أنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للإدارة العليا و توجهاتها، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة لدى الإدارة العليا، يمكن أن تتبناها في عملية التحول الى منظمة متعلمة من خلال تطبيقها لمختلف ابعادها ، مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها والمهارات التي تملكها المنظمة .

الجدول رقم (45): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>				
قبول	رفض	0,006	1.6684	2,856	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات القسم الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات القسم الثاني من اداة الدراسة بلغ 2,856 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6684)، وهذا ما يدل على أن القسم الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وايضا أن القيمة الاحتمالية (sig) لأجمالي عبارات القسم الثاني أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي للإجمالي عبارات القسم الثاني بلغ 2,1759 وانحراف معياري بلغ 0,52626 أي أن أفراد العينة يوافقون على أن أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة مطبقة بمستوى متوسط ، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>، وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، أي تمثل ابعاد المنظمة المتعلمة مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تضمن للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

" تلعب أبعاد ومقومات التنافسية الدولية لدى إدارة المنظمة محل الدراسة دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار".

الفرضية الصفرية **H0**: لا تلعب أبعاد ومقومات التنافسية الدولية لدى ادارة المنظمة محل الدراسة دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار.

الفرضية البديلة **H1**: تلعب أبعاد ومقومات التنافسية الدولية لدى إدارة المنظمة محل الدراسة دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار.

جدول رقم (46): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على ابعاد القسم الثالث المتعلقة بأبعاد التنافسية الدولية

الترتيب	درجة الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القسم الثالث
04	عالي	,77773	2,3774	دور الحكومة
03	عالي	,66778	2,6415	البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج
02	عالي	,48133	2,6792	رؤية القيادة
01	عالي	,21169	2,9434	العنصر البشري
	عالي	,45161	2,6604	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS-v22.

نلاحظ من خلال الجدول أن العنصر البشري يمثل أحد المقومات الرئيسية في تعزيز التنافسية الدولية للمنظمة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2,9434 وانحراف معياري بلغ 0,21169 أي أن افراد المنظمة محل الدراسة يوافقون بدرجة عالية على انه من خلال اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات يجعل المنظمة قادرة على التطور و الاستمرار و بالتالي اعتبار الرأسمال البشري من اهم ابعاد تعزيز القدرة التنافسية، و جاء بعد دور الحكومة في تعزيز تنافسية المنظمة أخيرا بمتوسط حسابي بلغ 2,3774 و انحراف معياري 0,77773 أي ان افراد العينة يوافقون بدرجة عالية على ان الحكومة و القوانين و التشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية تؤدي الى تطوير قدرات المنظمة للوصول الى تنافسية دولية.

الجدول رقم (47): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>				
قبول	رفض	0,006	1.6762	10,645	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات القسم الثالث

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات القسم الثالث بلغ 10,645 وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.6762)، وهذا ما يدل على أن القسم الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية 72، وايضا أن القيمة الاحتمالية (sig) لأجمالي عبارات القسم الثالث أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وان متوسط الحسابي للإجمالي عبارات القسم الثالث بلغ 2,6604 وانحراف معياري : 0,45161 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على انه توفر مقومات التنافسية الدولية بالمنظمة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>، وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، أي تلعب أبعاد ومقومات التنافسية الدولية لدى إدارة المنظمة محل الدراسة دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار.

## خلاصة الفصل الثالث

خلال هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول الى عرض عام حول مؤسسة حضنة حليب ببلدية المسيلة والتي تعتبر من المؤسسات التي لها دور كبير ومهم في السوق الوطنية، في مجال صناعة الحليب ومشتقاته من جهة، ومن جهة أخرى توفر المورد البشري ذو الكفاءة العالية والخبرة اللازمة لتحقيق تنافسية دولية.

وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ومن خلاله تم تحديد المنهج المتبع في الدراسة وتوضيح مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل اراء افراد العينة في أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان التي تم اعتمادها بشكل نهائي.

أما المبحث الثالث يتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها الطالب في المنظمة محل الدراسة، وتحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري، ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل نتائج الدراسة الميدانية التي تعلق بمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية المنظمات المتعلمة وما ابعادها وما مدى تطبيق المنظمة محل الدراسة لهذه الابعاد في إطار التنافسية الدولية.

### خاتمة عامة

باعتبار ان المنظمة تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر كان من الضروري ان ينعكس تحول هذه المنظمات الى منظمات متعلمة ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير تنافسية المنظمة وان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلب تطبيق مختلف ابعاد هذه المنظمات من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس بدورها على القدرات الجوهرية للمنظمة فتثري ميزتها التنافسية.

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم التنظيمي الذي يعتبر أساس بناء المنظمة المتعلمة، يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

لقد أدركت هذه المنظمات طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقفها، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بتطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة، التي تمكنها من التكيف و التفاعل مع طبيعة التغيرات المتسارعة، كما تزداد أهميتها مع ادراك ان المنظمات المعاصرة يتجسد فيها مفهوم الاقتصاد المعرفي الذي يستند الى ان التعلم المستمر الذي يمثل المصدر الحقيقي لتحقيق تنافسية دولية، الأمر الذي أدى بالكثير من المنظمات الى تطبيق ابعاد و متطلبات المنظمة المتعلمة لتحقيق أهدافها .

### نتائج الدراسة

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

● ان تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد افراد المنظمة وعلى جميع المستويات في تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وتكوين المعرفة واكتسابها بمهارة ونقلها إلى جميع مستوياتها بكفاءة وفعالية، كما أنها ليست شكل من أشكال التنظيم التي تتضمن هيكل إجراءات وتطبيقات معينة يمكن أفرادها من اكتساب وتطبيق وتشارك المعلومات، بل تعد أيضا هدفا استراتيجيا لا يقل أهمية عن أهداف التنظيم الأخرى مثل الربحية أو تحقيق الكفاءة.

من خلال هذه النتيجة تم اثبات صحة الفرضية الأولى (المنظمة المتعلمة ثقافة من الواجب تكريسها في رؤية المنظمة ويتبنّاها جميع أفرادها من خلال الامام بمتطلباتها وأبعادها).

● جاءت الفرضية الثانية صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث أن ابعاد المنظمة المتعلمة تمثل مصدرا لبناء الثروة المعرفية التي تسمح للمنظمة محل الدراسة خلق قيمة تميزها عن غيرها من المنظمات من وجهة نظر أفراد العينة .

● تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى الداخلية و الخارجية بالمنظمة و التي تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المنظمة على التفوق والتميز عن المنافسين لتحقيق الأهداف المرجوة من نمو واستقرار وقدرة على البقاء في تحسين المركز التنافسي، من خلال توجيه جهود أفراد المنظمة نحو التطوير والابداع والابتكار، كما أن الوصول إلى تعريف دقيق للتنافسية الدولية يواجه العديد من الصعوبات، لتداخله مع العديد من المفاهيم من جهة، ومن جهة أخرى وجود الكثير من المنظمات الرسمية والغير رسمية تناولت هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة حسب المجال الذي تعمل فيه.

من خلال هذه النتيجة يمكن اثبات صحة الفرضية الثالثة (التنافسية الدولية هي قدرة المنظمة على تحقيق وضع تنافسي متميز من خلال توجيه جهود أفراد المنظمة نحو التطوير والابداع والابتكار).

● جاءت الفرضية الرابعة صحيحة أيضا، حيث أن افراد عينة الدراسة من الإداريين يرون ان متطلبات تعزيز التنافسية الدولية في المنظمة محل الدراسة تلعب دورا كبيرا في نموها وقدرتها على الاستمرار.

● وفي الختام يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية:

" ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمة محل الدراسة في إطار التنافسية الدولية؟ " .

ويمكن القول:

ان مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية بمؤسسة حضنه حليب يرقى الى مستوى متوسط، ويرجع سبب ذلك الى جهل افراد المنظمة وعلى جميع المستويات بهذا المفهوم والذي يعد من المفاهيم الحديثة في العالم العربي عامة، والجزائر خاصة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لامبالاة المسيرين بالمنظمة محل الدراسة بما يجري على الساحة الدولية من تغيرات عميقة خاصة في مجال التطوير الإداري، ومواكبة التطورات التي تساعد المنظمات على التميز، لكون المنظمة الجزائرية تعمل في بيئة أقل حدة من البيئة التنافسية الدولية، كما ان

## خاتمة عامة

المطلب الأساسي للبدء ببناء منظمة متعلمة يرتبط بمدى قناعة القيادة الإدارية في المنظمة محل الدراسة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، ومدى استعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة وممارسة العمل الجاد والدؤوب والقدرة على الصبر لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة من خلال توافر مجموعة من الأبعاد، و التي تتيح لها الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبيا الى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة و سريعة التقلب من خلال احداث نقلة نوعية و شاملة في مكوناتها و قدراتها البشرية للوصول الى درجة التنافسية الدولية.

### الاقتراحات

ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يمكن ان نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

- توفير الدعائم اللازمة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الجزائرية لما لها قدرة على خلق تنافسية دولية.
- على مسؤولي حوضه حليب الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي.
- الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة لخصائص أو أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تعزيز مفهوم التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة لمن هم في أدنى السلم الإداري من خلال مدخل العمل الجماعي وفرق الأعمال.
- تطوير قدرات العاملين أكثر مما هو متوفر الان وجعلهم أكثر توكباً مع التطورات المعرفية الحاصلة في الاختصاصات ذات الصلة بنشاط المنظمة من خلال اشراكهم في دورات تدريبية متقدمة خارجية او داخلية واطلاعهم على تجارب المنظمات المشابهة.
- توفير نظم قيادة استراتيجية تهتم بالتعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق أفضل المخرجات، بحيث تدعم القيادة التعلم التنظيمي من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.

### آفاق البحث

بسبب تشعب الموضوع ونقص الدراسات بالجامعة الجزائرية المتعلقة بمفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيق مختلف أبعادها في إطار التنافسية الدولية للمنظمة، لم نستطع الامام بجميع الجوانب التي من شأنها ان تثري بحثنا هذا أكثر، الا اننا حاولنا معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، وبهذا الصدد وفي إطار انجاز بحثنا هذا اثارت انتباهنا عدة مواضيع يمكن ان تكون مواضيع بحث مستقبلا من طرف الطلبة والباحثين، والتي تتمثل في الاشكاليات التالية:

- ثقافة المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للمنظمات الجزائرية.
  - واقع التعلم التنظيمي في المؤسسات العمومية والخاصة ودوره في خلق القيمة.
  - علاقة الابداع التنظيمي بالتحول نحو منظمات تعلم.
- وفي الأخير، نسأل المولى عز وجل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع، وأن يكون نافذة لبحوث علمية أخرى وإثراء للمكتبة الجامعية.

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
2. خضير كاظم حمود، الشماع محمد حسن، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان، 2007.
3. دهش جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
4. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001 .
5. خلف السكارنة بلال ، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
6. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007 .
7. عبد الرزاق محمود، الاقتصاد المعرفي والتصدير، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011 .
8. عبد المجيد إبراهيم مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
9. عبد المطلب عبد الحميد، السوق العربية المشتركة الواقع والمستقبل في الألفية الثالثة، مجموعة النيل، القاهرة، 2003.
10. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ؛ دار وائل، عمان، 2004 .
11. العنزي سعد علي، التحالفات الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
12. لورنس هولب، ادارة فرق العمل، تعريب موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، 1999.
13. نايف علوان قاسم، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-20000، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .
15. نجم عبود ، إدارة المعرفة" المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.

ثانياً: التقارير

16. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت 2003.
17. المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية، الكويت 2012.

ثالثاً: الملتقيات والمداخلات والمجلات

18. بابكر مصطفى، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد61، 2007 .
19. بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد 11، 2007.
20. بلالي أحمد، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي التنافسية للمؤسسات، بسكرة، نوفمبر 2005.

21. جميل طاهر فاضل، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة، دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، 2011.
22. جواد محمد علي عالية، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2013.
23. حسون علي واخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
24. الحواجرة كامل محمد، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية جامعة البتراء، المجلد الثالث، العدد الثاني، الأردن، 2011.
25. خالص صافي صالح، الربحية: مفاهيمها وصيغ التعبير عنها، مقالة منشورة في مجلة العلوم التجارية، المعهد الوطني للتجارة، عدد1، 2001.
26. رزيق كمال، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
27. رزيق كمال، مسدور فارس، تعزيز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 2003.
28. شايب فاطمة الزهراء، نصيب رجم، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مقالة منشورة في مجلة التواصل، العدد 20، 2007.
29. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مقالة منشورة في دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، الرياض، ماي 2006.
30. عبد الكريم الرحيم اياد محمود، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مقال منشور في مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، العراق، 2007.
31. علال بن ثابت، متى يصبح الاقتصاد الجزائري تنافسيا، دراسة في سياسات تحسين القدرة التنافسية في ظل اتفاق الشراكة، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي بعنوان آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، سطيف، نوفمبر 2006.
32. علاوي السعد مسلم، محمد حسين منهل، جودة العلمية التعليمية الجامعية ومتطلبات تحسينها حالة في جامعة البصرة، مقال منشور في مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2011.
33. علاوي نصيرة وعيشوش خيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

34. غالب سنان، أثر البيئة الداخلية على قدرة المنظمة التنافسية، أبحاث المؤتمر العلمي الخامس حول مستقبل اليمن في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، عدد خاص، العدد 17، سبتمبر 2001.
35. غول فرحات، حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010.
36. القواسمة فريد والعمرى زياد، ابعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، العدد 8، الأردن، 2013.
37. ليث علي الحكيم وآخرون، دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 23، الكوفة، 2009.
38. محمود عبد الرحمن نسرين، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر السنوي الرابع عشر بعنوان الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، كلية التجارة، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
39. مصيطفى عبد اللطيف، دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، غرداية، 2009.
40. مطلق الدوري زكريا وهاشم محمد العزاوي بشرى، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع في إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2004.
41. مفضي الكساسبة محمد وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، الأردن، 2009.
42. منصور محمد، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، العدد 03 و 04، 2000.
43. منى طعمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز الدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أوراق اقتصادية العدد 19، 2002.
44. مولاي لخضر، بوخاري عبد الحميد، التكامل الاقتصادي العربي وتعزيز التنافسية الدولية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، أبريل 2007.
45. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مقالة منشورة في مجلة شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 04، 2006.

46. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مقالة منشورة في سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، 2003.
47. وديع محمد عدنان، مسح في مؤثرات التنافسية وسياستها، ورقة مقدمة في ورشة عمل حول محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق العالمية، تونس 19-21 جوان 2000 المعهد العربي للتخطيط وعهد الاقتصاد الكلي-تونس
- رابعا: المذكرات
48. أفيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسات المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
49. بتغة صونيا، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: افاق وتحديات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2008/2007.
50. بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
51. بوشويط ابتسام، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تحليلية لنتائج تأهيل المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2010.
52. الحارثي سعود، الجامعات السعودية كمنظمات تعلم، بحث تكميلي لدرجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، 2013.
53. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، سكيكدة، 2006.
54. حمدان مطر عصام محمد، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الاهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
55. حمدي أبو القاسم، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة دكتوراه علوم في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
56. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
57. الذياب سعود بن ذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، رسالة مكملية لدرجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، المملكة العربية السعودية، 2014.

58. الراشد إبراهيم بن صالح، واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بالقصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة، بحث تكميلي لدرجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2013.
59. رومان أسماء، دراسة للعوامل المؤثرة على تصنيف الجزائر وفق مؤشرات التنافسية الدولية للفترة 2007-2013، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
60. رياض زايد عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الادارة العامة، السعودية، نوفمبر 2009.
61. السعيد أحمد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي، دراسة مكتملة للماجستير، ادارة الاعمال، International Virtual University (U.K)، سلطنة عمان، دون سنة نشر.
62. السنور أسماء سالم، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
63. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007.
64. خالد احمد عبد الحميد، إدارة راس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين، 2014، ص: 53
65. عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2010/2011.
66. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، مدرسة الدكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
67. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
68. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
69. محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2007.
70. نحاسية رتيبة، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003.
71. هنية ماجد حسن، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، بحث ماجستير إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2005.

خامسا: المواقع الالكترونية

72. أكرم سالم، المنظمات المتعلمة، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، مقالة نشرت في الموقع الالكتروني:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278>

73. شويح محمد، دور راس المال الفكري في تنمية المنظمات، بحث منشور على الموقع الالكتروني:

<http://www.chouihmohamed.com/?p=90>

74. سعود بن عيد العنيزي، معوقات التحول الى منظمات متعلمة، مقالة نشرت في الموقع الالكتروني:

<http://dr-saud-a.com>

75. مجموعة إدارة الموارد البشرية، عن الموقع الالكتروني:

<http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php?t=22265>

76. التحليل الاحصائي، عن الموقع الالكتروني:

<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach.php>

# الملحق رقم ( 01 ) : قائمة الأساتذة المحكمون للاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf-M'sila  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département de sciences gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم	الاستاذ	الدرجة العلمية
01	د/ قاسمي كمال	أستاذ محاضر أ
02	د/ وهي بوعلام	أستاذ محاضر ب
03	أ/ مير أحمد	أستاذ مساعد أ
04	أ/ بركاتي حسين	أستاذ مساعد أ
05	أ/ حوحو مصطفى	أستاذ مساعد أ
06	أ/ بعيطيش شعبان	أستاذ مساعد أ

## الملحق رقم ( 02 ) : نموذج الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département gestion



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

### إستبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال التجارة الدولية و الموسومة تحت عنوان :

" مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في اطار التنافسية الدولية"

دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب \* المسيلة -

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

ونحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا جزيل الشكر مسبقا

ملاحظة : يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة

القسم الأول: معلومات خاصة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  اقل من 30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  50 سنة فما فوق
- 3- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4- المستوى التعليمي:  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 5- الوظيفة:  - عون تنفيذ  - عون تحكم  - إطار سام  - إطار

القسم الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

1- خلق فرص للتعليم المستمر

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
01	يناقش أفراد المؤسسة الأخطاء التنظيمية للتعليم منها.			
02	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم.			
03	يساعد الأفراد بعضهم بعضا في عملية التعلم.			
04	توفر المؤسسة الدعم اللازم لتشجيع عملية التعلم.			
05	تشجع المؤسسة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك.			
06	يعتبر الأفراد المشاكل التنظيمية بمثابة فرص للتعليم.			

2- تشجيع الاستعلام و الحوار

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
07	يقوم الأفراد بتقديم آراءهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.			
08	يطرح الفرد رأيه بعد الاستماع لآراء الآخرين.			
09	يتم تشجيع الأفراد لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية.			
10	يلجأ الأفراد للاستفسار عن آراء الآخرين قبل طرح وجهة نظرهم.			
11	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.			
12	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.			

3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
13	يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.			
14	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.			
15	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية .			
16	تركز فرق العمل على مهام الفريق وعلى كيفية أداء الفريق لعمله.			
17	تراجع فرق العمل أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي والمعلومات المتوفرة.			
18	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.			
19	لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.			

#### 4- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
20	تتواصل الإدارة بعمالها بشكل مستمر كصناديق الاقتراحات أو لوحة الإعلانات أو الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة			
21	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.			
22	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.			
23	يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.			
24	تقوم إدارة المنظمة بإطلاع العاملين على الأخطاء التنظيمية من أجل الاستفادة منها.			
25	تهتم المنظمة بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.			

#### 5- تطوير أنظمة الحصول و مشاركة التعلم

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
26	تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية.			
27	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.			
28	تهتم المنظمة بمساهمات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.			
29	تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الأقسام.			
30	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر			
31	رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا و العاملين			

#### 6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
32	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية و الشخصية			
33	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.			
34	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.			
35	تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة.			
36	يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف اقسام المنظمة بسرعة.			

## 7- توفير قيادة استراتيجية للتعلم

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
37	تتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.			
38	تشارك إدارة المنظمة ببقية العاملين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.			
39	تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعلم لتحقيق أهدافها			
40	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.			

## 8- معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
41	غياب الرؤية المستقبلية لتطوير المنظمة.			
42	قلة الموارد المتاحة للبحث والتطوير.			
43	تشكيل فرق عمل غير متجانسة.			
44	الصراعات بين مختلف مستويات المنظمة			
45	غياب المكاتب المتخصصة في تمكين الأفراد من التعلم وخلق المعرفة			
46	غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة.			
47	التهرب من المسؤولية باللقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات واطفاء العمل			

## القسم الثالث: مقومات و متطلبات تعزيز التنافسية الدولية

### 1- دور الحكومة:

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
48	تؤدي الحكومة دورًا مهمًا في دعم التنافسية			
49	وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية الملائمة تعزز القدرة التنافسية			

### 2- البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج:

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
50	تركز المؤسسة على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التمييز النوعي للمنتجات			
51	توفر المؤسسة البيئة الملائمة لتحسين جودة الإنتاج			

رؤية القيادة :

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
52	لدى المؤسسة القدرة على الموازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ونقاط القوة والضعف، وإلمامها بالفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.			
53	لدى المنظمة القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه.			

4- معوقات تحقيق التنافسية الدولية

أولاً: المعوقات الداخلية

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
54	غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية .			
55	عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة .			
56	نقص في توفير المعلومات الضرورية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.			
57	عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال			

ثانياً: المعوقات الخارجية:

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
58	وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.			
59	وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.			
60	عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.			
61	غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.			
60	غياب حرية المديرين والمسيرين في اتخاذ القرارات .			

# الملحق رقم ( 03 ) : نموذج الاستبيان بعد التحكيم

## ملحق (1-3): موجه الى العمال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département gestion



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

## استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال التجارة الدولية والموسومة تحت عنوان:

"مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية"

دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب \* المسيلة \*

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

ونحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا جزيل الشكر والعرفان مسبقا.

الأستاذة المشرفة: بتغة صونيا

الطالب: بن فرحات صهيب

2015-2014

ملاحظة: يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

القسم الأول: معلومات خاصة

- 1- الجنس:  ذكر -  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة -  31-40 سنة
- 41-50 سنة -  50 سنة فما فوق
- 3- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات -  5-10 سنوات
- 10-15 سنة -  15 سنة فأكثر
- 4- المستوى التعليمي:  مستوى ثانوي فأقل -  ليسانس -  مهندس
- دراسات عليا: ماستر  ماجستير  دكتوراه
- 5- الوظيفة:  عون تنفيذ -  عون تحكم
- إطار -  إطار سام

القسم الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

1- خلق فرص للتعلم المستمر

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعليم منها			
02	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم			
03	توفر المنظمة الدعم اللازم للتعليم من حالات الفشل			
04	تشجع المنظمة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك			

2- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
05	يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.			
06	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.			
07	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية.			
08	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.			
09	يقوم الأفراد بتقديم آراءهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.			
10	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.			
11	لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.			

3- تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
12	تتواصل المنظمة بعمالها بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة			
13	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.			
14	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.			
15	يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.			
16	تهتم المنظمة بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.			

4- تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
17	تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية.			
18	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.			
19	تهتم المنظمة بمساهمات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.			
20	تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الأقسام.			
21	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر			
22	رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا والعاملين			

## 5- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
23	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية			
24	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.			
25	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.			
26	تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة.			
27	يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف اقسام المنظمة بسرعة.			

## 6- توفير قيادة استراتيجية للتعلم

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
28	تهتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.			
29	تشارك إدارة المنظمة ببقية الموظفين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.			
30	تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعلم لتحقيق أهدافها			
31	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم .			

## 7- معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
32	المنظمة لا تملك رؤية مستقبلية لتطوير عملياتها			
33	الموارد المتاحة للتطوير والبحث غير كافية			
34	تشكل فرق العمل بشكل غير مدروس			
35	تعاني مختلف المستويات الادارية في المنظمة من صراعات مختلفة			
36	المنظمة لا تخصص فضاءات لاكتساب معارف جديدة			
37	غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة			
38	التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الاخرين عند حدوث المشكلات واخطاء العمل			

## ملحق (2-3): موجه الى الاداريين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université M'SILA  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département gestion



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال التجارة الدولية والموسومة تحت عنوان:

"مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية"

دراسة حالة مؤسسة حاضرة حليب \* المسيلة \*

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

ونحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا جزيل الشكر والعرفان مسبقا.

الأستاذة المشرفة: بتغة صونيا

الطالب: بن فرحات صهيب

2015-2014

ملاحظة: يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة

القسم الأول: معلومات خاصة

- 1- الجنس:  ذكر -  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة -  31-40 سنة  41-50 سنة -  50 سنة فما فوق
- 3- الخبرة المهنية:  أقل من 05 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  15 سنة فأكثر
- 4- المستوى التعليمي:  مستوى ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس  دراسات عليا: ماستر  ماجستير  دكتوراه
- 5- الوظيفة:  عون تنفيذ  عون تحكم  إطار  إطار سام

القسم الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة

8- خلق فرص للتعلم المستمر

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعليم منها			
02	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم			
03	توفر المنظمة الدعم اللازم للتعليم من حالات الفشل			
04	تشجع المنظمة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك			

9- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
05	يتم العمل داخل المنظمة من خلال فرق العمل.			
06	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.			
07	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية.			
08	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.			
09	يقوم الأفراد بتقديم آرائهم بصراحة وإخلاص لزملائهم.			
10	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.			
11	لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.			

10- تمكين العاملين من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
12	تتواصل المنظمة بعمالها بشكل مستمر عن طريق الاجتماعات الدورية أو الموقع الإلكتروني للمؤسسة			
13	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.			
14	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.			
15	يتوفر في المنظمة أنظمة للمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.			
16	تهتم المنظمة بتقييم نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.			

11- تطوير أنظمة تطوير قدرات العاملين

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
17	تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية.			
18	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.			
19	تهتم المنظمة بمساهمات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.			
20	تسمح المنظمة باستخدام مواردها من طرف جميع الأقسام.			
21	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر			
22	رؤية المنظمة تتوافق مع توجهات الإدارة العليا والعاملين			

## 12- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
23	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين المتطلبات المهنية والشخصية			
24	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.			
25	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العملاء.			
26	تحرص المنظمة على إشراك أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة.			
27	يتمكن العملاء من الحصول على ردود استفساراتهم من مختلف اقسام المنظمة بسرعة.			

## 13- توفير قيادة استراتيجية للتعلم

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
28	تهتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.			
29	تشارك إدارة المنظمة ببقية الموظفين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.			
30	تؤمن إدارة المنظمة بتوفير الاستراتيجيات اللازمة للتعلم لتحقيق أهدافها			
31	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم .			

## 14- معوقات تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
32	المنظمة لا تملك رؤية مستقبلية لتطوير عملياتها			
33	الموارد المتاحة للتطوير والبحث غير كافية			
34	تشكل فرق العمل بشكل غير مدروس			
35	تعاني مختلف المستويات الادارية في المنظمة من صراعات مختلفة			
36	المنظمة لا تخصص فضاءات لاكتساب معارف جديدة			
37	غياب العدالة والمساواة في التعامل مع المورد البشري في المنظمة			
38	التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الاخرين عند حدوث المشكلات واخطاء العمل			

القسم الثالث: مقومات تعزيز التنافسية الدولية

1- دور الحكومة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
39	تؤدي الحكومة دورًا مهمًا في دعم تنافسية المنظمة			
40	وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية تعزز القدرة التنافسية للمنظمة			

2- البحث والتطوير وتكنولوجيا الإنتاج

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
41	تركز المنظمة على أعمال البحث والتطوير لتحقيق التميز في منتجاتها			
42	توفر المنظمة التكنولوجيا لتحسين جودة الإنتاج			

3- رؤية القيادة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
43	لدى المنظمة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف وإلمامها بالفرص والتحديات التي تحيط بها			
44	لدى المنظمة القدرة على إدخال التغيير متى ظهرت الحاجة إليه.			

4- العنصر البشري

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
45	يعتبر اكتساب العنصر البشري للمعارف والمهارات من أهم عوامل تعزيز تنافسية المنظمة			
46	يعتبر الرأسمال البشري من أهم العناصر في تطوير القدرة التنافسية			

## الملخص

من بين التوجهات الإدارية الحديثة والمساهمة بحدة في تنمية تنافسية المنظمة، تبني مفهوم المنظمة المتعلمة لما له أهمية كبيرة في عالم الأعمال في الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرا سمته الأساسية التغيير والتجديد وغرس مبادئ المنظمات المتعلمة. وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار التنافسية الدولية، بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: خلق فرص للتعلم المستمر، تكوين فرق العمل من خلال تشجيع الافراد على التعاون و التعلم الجماعي، تمكين الافراد من مختلف المستويات من المشاركة في تحديد الأهداف المستقبلية، تطوير قدرات العاملين، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، توفير قيادة استراتيجية للتعلم، في إطار التنافسية الدولية كان بدرجة متوسطة، بسبب ان مفهوم المنظمة المتعلمة يتسم بنوع من الغموض في المنظمات الجزائرية عامة، ولدى افراد المنظمة محل الدراسة على وجه التحديد، لذا يجب على المنظمات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي، و قدرتها على خلق تنافسية دولية.

## Abstract

Among the modern management trends which contributed greatly to the development of competitive organization, is the notion of the learning organization, the latter has a vital importance in the world of business, meanwhile the organization are witnessing a lot of change, evolution, and new principles in the learning organization.

The aim of this study is to determine the level of application of the learning organization dimensions in the framework of international competitiveness, the institution of Hodna milk in M'sila , The results showed that the application of the learning organization of: creating opportunities for continuous learning, configure work teams by encouraging individuals to cooperate and learning dimensions level collective, enabling individuals to different levels of participation in determining future goals, staff development capabilities, Linking the organization to the external environment, providing leadership learning strategy, in the framework of international competitiveness was moderately, because the concept of the learning organization is characterized by a kind of ambiguity in the General Algerian organizations, and the members of the organization study specifically shop, so organizations must apply the educated importance Organization dimensions in enhancing organizational performance, and its ability to create a competitive international.