

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتان:- رقاب هجيرة

- مداني مريم

تحت عنوان

أهمية بناء المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية

- دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن الحضنة -

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرقا و مقررا
مناقشا

جامعة المسيلة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

د. بوجمعة عمرون
د. مصطفى حوحو
د. حريزي فاروق

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الدعاء

~~~~~

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وما أوتيتم من العلم إلا  
قليل"

صدق الله العظيم

# التشكرات

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على اشرف المرسلين وبعد...  
إنه لمن دواعي الاعتزاز و الشرف أن أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من  
ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع و اخص بالذكر

\*\*\*\*\*

الأستاذ الفاضل الذي كان معلما وموجها وأخا الأستاذ حوحو مصطفى

\*\*\*\*\*

الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل  
المتواضع

\*\*\*\*\*

إلى جميع موظفين مؤسسة مطاحن الحظنه الذين لم يتوانوا في إمدادنا  
بالمعلومات و الإرشادات لإتمام هذا العمل.

# الإهداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا »

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى من سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت  
لحزني، إلى من لا يقدر شكرها بثمن.....، أمي أطال الله في عمرها

إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه  
إلى من ضحى و كافح لأجلي، إلى من علمني أن الصبر، إلى أبي رحمة الله  
عليه

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل العائلة وإلى كل من وسعه  
قلبي

أهديه هذا العمل المتواضع إلى أصدقائي و زملائي

إلى كافة الأهل والأقارب والأخص بالذكر جدتي أخوالي وخالاتي عماتي و  
أعمامي.

# الإهداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا »

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

إلى من سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت  
لحزني إلى من لا يقدر شكرها بثمن "عبيدة خياط"، أمي أطال الله في  
عمرها

إلى من أنار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه  
إلى من ضحى و كافح لأجلي، إلى من علمني أن الصبر أبي "محمد رقاب"

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وإلى كل العائلة

أهديه هذا العمل المتواضع إلى أساتذتي وأصدقائي و زملائي

وكل من يعرفني

إلى كافة الأهل والأقارب والأخص بالذكر جدتي أخوالي وخالاتي عماتي  
وأعمامي.

## المحتويات

### المقدمة العامة

الفصل لأول: مدخل عام للمنظمة المتعلمة والميزة التنافسية

#### تمهيد

المبحث الأول: الاطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم التعلم والمنظمة المتعلمة

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي

المطلب الثالث: استراتيجيات ومبادئ بناء المنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: الاطار العام للميزة التنافسية للمنظمة

المطلب الأول: التنافسة في المنظمة

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

المبحث الثالث: اهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: دور ادارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الرابع: دور ادارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية

#### خلاصة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

#### تمهيد

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وافاقها المستقبلية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل نتائج المقابلة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة المتعلقة بواقع المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في

مطاحن الحضنة

المطلب الثالث: تحليل نتائج مقابلة متعلقة بالمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة تنافسية

بمطاحن الحضنة

المبحث الثالث: تحليل الاحصائي والاقتصادي لنتائج الاستبيان

المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### خلاصة

الخاتمة العامة

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان                                                                                         | الرقم |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 12     | تعريف المنظمة المتعلمة                                                                          | 01    |
| 14     | تعريف التعلم التنظيمي                                                                           | 02    |
| 34     | قدرة تخزين المادة الأولية                                                                       | 03    |
| 35     | قدرة نقل المادة الأولية                                                                         | 04    |
| 37     | تقييم مناخ المقابلة                                                                             | 05    |
| 38     | ميزانية التكوين                                                                                 | 06    |
| 39     | ميزانية الأجور                                                                                  | 07    |
| 41     | تطور رقم الأعمال                                                                                | 08    |
| 42     | تقييم مناخ المقابلة                                                                             | 09    |
| 47     | توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية                                                | 10    |
| 49     | صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة                                                               | 11    |
| 50     | قيمة معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة                                                           | 12    |
| 51     | يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)                               | 13    |
| 52     | مستويات الموافقة                                                                                | 14    |
| 53     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة | 15    |
| 53     | تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: إدارة المعرفة                                 | 16    |
| 55     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02: إدارة الجودة الشاملة                       | 17    |
| 57     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 03: إدارة التميز                               | 18    |
| 59     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 04: إدارة التغيير                              | 18    |
| 61     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية                      | 19    |
| 62     | مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة                                    | 20    |
| 64     | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية                                            | 21    |
| 67     | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 01                                          | 22    |
| 68     | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 02                                          | 23    |
| 70     | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 03                                          | 24    |

|    |                                                        |    |
|----|--------------------------------------------------------|----|
| 71 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 04 | 25 |
| 72 | ملخص نتائج الفرضيات الدراسة                            | 26 |

### فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                                                   | الرقم |
|--------|-----------------------------------------------------------|-------|
|        | نموذج الدراسة                                             | 01    |
| 10     | التدرج في التغير: التدريب - التعليم - التعلم              | 02    |
| 15     | المستويات الثلاثة للتعلم حسب Schon وArgyris               | 03    |
| 27     | إدارة الجودة الشاملة طريق التميز                          | 04    |
| 35     | الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة                        | 05    |
| 65     | مستوى توفر وترتيب همية متغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة | 06    |
| 75     | يبين نموذج الدراسة الميداني                               | 07    |

### فهرس الملاحق

| العنوان                                | الرقم |
|----------------------------------------|-------|
| FRAIS DE PERSONNEL "36" mnAeé2016      | 01    |
| CHIFFRE D'AFFAIRE PAR CLIENT Anneé2016 | 02    |
| الاستبيان                              | 03    |
| قائمة الأساتذة المحكمين                | 04    |
| مخرجات spss                            | 05    |

---

مَقَامَاتُ

---

## توطئة

من الواضح أن بيئة اليوم تتصف بالتعقيد والتغير الدائم ومع إشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد يمكننا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة، التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة وإن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الإفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين، فالمنظمة المتعلمة توفر المناخ الملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة حيث تسعى المنظمة من خلاله إلى اكتساب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدرتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءة أفرادها.

ويحضى موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الراهن بإهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالمنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، وفي هذا التعلم فإن الإنسان يكتسب فهما لما حوله في البداية ومن ثم القدرة ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة، بإضافة إلى ذلك فهي تسعى للحصول على المعلومة والمعرفة لكي تتفوق على نظيراتها، من خلال الإعتماد على مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (برامج تدريب والتطوير، التقنية للقادة والعاملين) ومن خارج المنظمة (التجارب مع العملاء والموارد والمنافسين)، وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية.

فالههدف الأساسي لمظمات الأعمال في الوقت الراهن هو ضمان البقاء والإستمرارية وضمان ميزة تنافسية دائمة، وهذا ما يتجسد في تحسين أداءها التنظيمي، وهذا الهدف لا تستطيع المنظمات تحقيقه في ظل بيئة سريعة التغير، لذلك كان لزاما عليها التوجه نحو نموذج المنظمة المتعلمة باعتبارها من بين النماذج الأكثر حداثة في مجال الإدارة، لما يحتويه من أبعاد شاملة لكافة التوجهات الحديثة في التسيير والمتمثلة في إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وإدارة التغير، حيث هذه الأبعاد تعمل على تحسين الميزة التنافسية لدى هذه المنظمات.

## أولاً: إشكالية البحث

إن الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو لزيادة المعرفة المجتمعية لكل أفرادها وتسهيل عملية التعلم من أجل التحول من وضع حالي إلى وضع أفضل والتأقلم الدائم مع تغيرات المحيط، كما أن ذلك يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وأن المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية أصبحتا متغيرين في غاية الأهمية في منظمات اليوم سواء كانت تلك المنظمات عامة أو خاصة، ومنه فإن هذا البحث يسعى إلى الإجابة عن الإشكالية التالية:

## ❖ المشكلة الرئيسية

إلى أي مدى تسهم أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

ومن خلال ما ذكر سابقا يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد من التساؤلات التالية:

- ما هو واقع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في مؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ما مدى تبني مؤسسة مطاحن الحضنة لمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي؟
- ما مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين تنافسية المنظمة عينة الدراسة؟

## ثانيا: فرضيات البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث والتساؤلات سابقة الذكر؛ قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الأساسية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة.

وبغية التفصيل أكثر في الدراسة؛ قمنا بتجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

## ❖ الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى H1: تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كأسلوبين حديثين للتسيير.

• الفرضية الثانية H2: تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة أبعاد المنظمات المتعلمة والمتمثلة في إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، وإدارة التميز، وإدارة التغيير.

• الفرضية الثالثة H3: تساهم أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين تنافسية مؤسسة مطاحن الحضنة.

ومن أجل التوسع أكثر في الدراسة سيتم تجزئة هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية وفقا لأبعاد المنظمة المتعلمة.

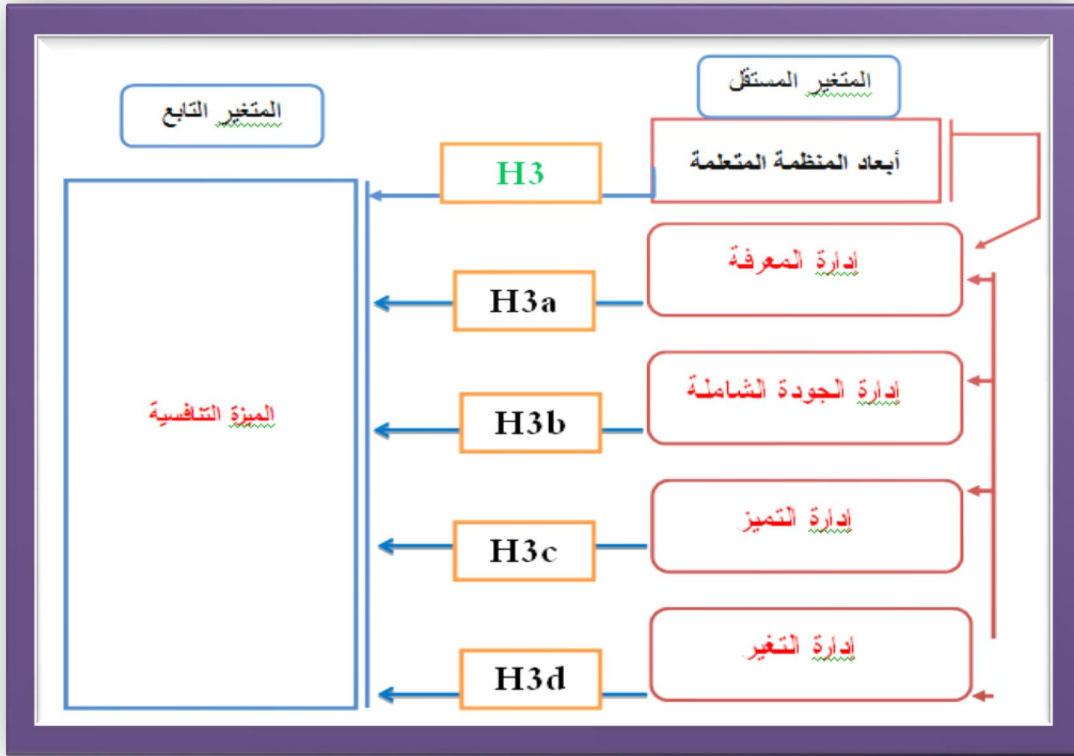
• H3a: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

• H3b: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

• H3c: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

• H3d: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

## ثالثا: نموذج الدراسة



الشكل رقم(1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان.

## رابعاً: الدراسات السابقة

❖ دراسة "صولح سماح" (2013)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بجامعة بسكرة، تحت عنوان "دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر". ومن خلال دراستها، فقد حاولت الباحثة معالجة إشكالية الدور الذي يلعبه التسيير الفعال للرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أين استهدفت الباحثة مراكز البحث العلمي في الجزائر كمجتمع للدراسة الميدانية، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيان موجه للباحثين على مستوى مراكز البحث العلمي في الجزائر البالغ عددها 10 مراكز بحث، وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين تسيير الرأسمال البشري (تسيير المعارف، تسيير الكفاءات) وتحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة (التميز في الإبداع، التميز في تمكين الكفاءات، التميز في أسلوب القيادة)، بالرغم من وجود بعض المعوقات التي تحول دون تعظيم الإستفادة من الرأسمال البشري نظراً لغياب الدعم الكافي من طرف إدارات هذه المراكز من أجل رفع المستويات الإبداع لدى أفرادها ومن جملة مقترحات الدراسة التي قدمتها الباحثة هو ضرورة تدعيم أنظمة المكافآت

وتوفير فرص أكبر للتكوين، إضافة إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتميز في الأداء.

❖ **دراسة "مصطفى حوحو (2016)"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، تحت عنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر"، ومن خلال دراسته فقد حاول الباحث معالجة الإشكالية التالية "إلى أي مدى يسهم الإستثمار في رأس المال الفكري في تطوير أداء المنظمات المتعلمة في مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر"، أين استهدف الباحث مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ايجابية بين الرأسمال البشري والمنظمة المتعلمة، وأن الرأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكل العقلاني) يساهم بشكل إيجابي وفعال في بناء المنظمات المتعلمة من خلال مساهمته في تطوير أبعادها الأربع (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية، والهيكل التنظيمية ممارسات الموارد البشرية) وهذا ما ينعكس إيجابا على عنصري الأداء التنظيمي (تحسين الميزة التنافسية وخلق القيمة) بإستثناء بعدي الثقافة التشاركية والهيكل التنظيمية وكذلك ممارسة إدارة الموارد البشرية للذان كان لهما تأثير سلبي على خلق القيمة لدى المؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر.

❖ **دراسة "بعلي نسيمه فريال (2014)"**، مقال منشور بمجلة اقتصادية بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، بعنوان "المنظمات المتعلمة:توظيف للذكاء والمعارف"، حاولت الباحثة مناقشة الموضوع وشرح كل المصطلحات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وأخيرا استنتجت الباحثة شروط تتعلق بالمنظمات التي تود تطبيق مسار التعلم التنظيمي نذكر منها: اعتبار الأفراد أصولا ومصدرا رئيسيا للربح، الإيمان بأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، إرساء ثقافة المنظمة تركز على مبادئ الحوار.

#### ● مساهمة الدراسة: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالرغم من أن الدراسات سابقة الذكر أجمعت فيما بينها على وجود تأثير إيجابي للمنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية بغض النظر عن القطاع المستهدف أو الدولة التي أجريت فيها الدراسة، وعليه فإن هذه الدراسة لن تخرج عن الإطار العام لهذه الإشكالية، لكن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو أنها أدرجت مفهوم المنظمة المتعلمة كعامل أساسي ومحفز تتبناه المنظمات، وفيما يلي أهم النقاط التي تميز الدراسة الحالية:

- **على الصعيد النظري:** تتميز الدراسة الحالية بكونها سلطت الضوء على جملة من المفاهيم التي لازالت حديثة العهد في الدراسات العربية، كما أن هذه الدراسة اعتمدت في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة على أهم المفاهيم الحديثة المعتمدة في تسيير المنظمات متمثلة في إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير وإدارة التميز.

- **على الصعيد الميداني:** استهدفت هذه الدراسة مؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة، لأبراز أهمية الموضوع حتى يتماشى مع الدراسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- ❖ أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية.
- ❖ نشر ثقافة المنظمة المتعلمة وقدرتها على تحسين الميزة التنافسية.
- ❖ التأكيد على أن التعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لإرتقاء المنظمة إلى التميز.
- ❖ اختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث.

#### خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- ❖ رفع الغموض عن المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية بإعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- ❖ التأكيد على أهمية تحقيق المنظمة المتعلمة وبناء الميزة التنافسية.
- ❖ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المنظمة المتعلمة.

#### سادساً: المنهج المستخدم للدراسة

بالنسبة للمنهجية المتبعة في الدراسة فقد تم الإعتماد على منهجين أساسيين هما:

- ❖ فيما يخص الجانب النظري فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث ( المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، الميزة التنافسية)، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحث المكتبي للمصادر والمراجع.
- ❖ بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال أسلوبين: أسلوب المقابلة وأسلوب الاستبيان وذلك بغية أن تكون الدراسة أكثر دقة.

#### سابعاً: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

- ❖ **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين والعاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة.
- ❖ **الحدود المكانية:** مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة طريق البرج.
- ❖ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

#### ثامناً: دوافع اختيار الموضوع

#### ❖ الدوافع الموضوعية

ترجع بالأساس لحدائثة الموضوع والذي يحتوي في مجمله على أهم جميع تقنيات التسيير الحديثة (كإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التميز وإدارة التغيير)، إضافة إلى قلة الدراسات التي تطرقت إلى هذا النوع من الدراسات خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية ومن ثم الرغبة في إثراء المكتبات الجامعية.

#### ❖ الدوافع الذاتية



تمثل في الميول الشخصي كون الموضوع جديد إلى حد بعيد كما أنه يركز على التعلم بكل أشكاله.

#### تاسعا: تقسيمات الدراسة

نتطرق في دراستنا هذه إلى فصلين: حيث الفصل الأول نتحدث عن المفاهيم العامة حول المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية والذي انقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يضم الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والمبحث الثاني يضم الإطار العام للميزة التنافسية للمنظمة والمبحث الثالث يتمثل في أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية والفصل الثاني يخص الجانب التطبيقي.

#### عاشرا: صعوبات الدراسة

- ❖ النقص الكبير للمراجع التي تعالج الموضوع خاصة باللغة العربية وهو ما أدى إلى الاعتماد إلى المذكرات بالنسبة أكبر خاصة فيما يخص المنظمة المتعلمة.
- ❖ توزيع الاستبيانات كان من المفروض الإجابة على 60 استبيان لكن نظرا لشدة التعليمات من طرف مدير المؤسسة تم الإجابة على 30 استبيان فقط.
- ❖ حداثة المصطلحات وتعقدها خاصة تلك المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

---

# الفصل الأول

مدخل عام للمنظمة المتعلمة والمميزة

التنافسية

---

## تمهيد

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات هائلة وسريعة في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية أمام ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، حيث أصبح مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم الوثيقة للارتباط بالأداء الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من قبل المنظمات للبقاء في الأسواق المحلية والعالمية، إذ يعتبر كل من التعليم والجودة وإدارة المعرفة من مصادر الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة ولا يتم ذلك من خلال رؤيتها لأهمية التعليم التنظيمي في بناء منظمات متعلمة قادرة على الاستمرار وخلق ميزة تنافسية في بيئة غير مستقرة.

ومن خلال الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي**

**المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية للمنظمة**

**المبحث الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: الاطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها لتحديات التي تشهدها بينتها الداخلية والخارجية، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات المستثمرين وباختلاف ونوعية وخصائص مواردها البشرية ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعليم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة.

### المطلب الأول: مفهوم التعلم والمنظمة المتعلمة

#### الفرع الأول: عموميات حول التعلم

#### أولاً: التمييز بين التعلم و التعليم والتدريب<sup>1</sup>

إن دور منظمات في تطوير الافراد العاملين بها كان يركز في الأول على التدريب (Training) ثم كان التعليم (Education) وهو الشكل الثاني اللاحق. ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً ثم التعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير الأفراد، ومن خلالهما كان هناك الشكل الثالث وهو الأكثر أهمية وجدوى وهو التعلم (learning)، والسؤال المطروح هو ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين؟ الإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

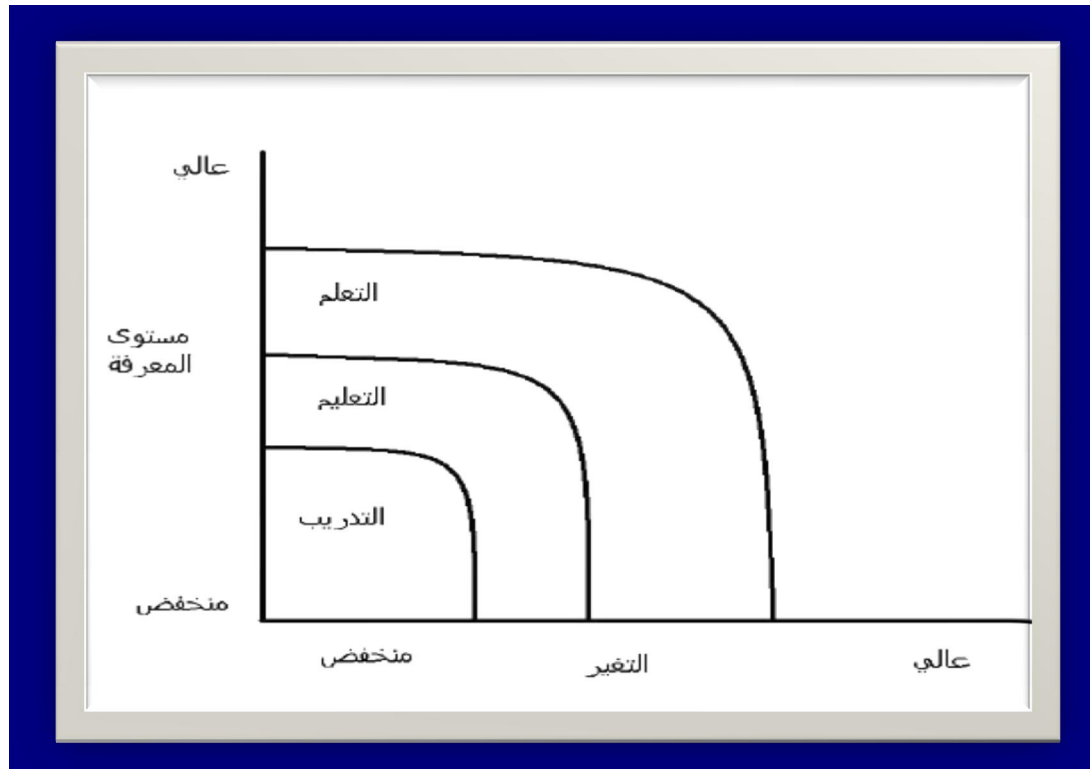
1- إن التدريب الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المنظمة يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين وإكتساب المعلومات، وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها بطريقة هرمية و إتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم يتم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة يتم بطريقة التبادل والتفاعل و التشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي.

2- لأن كلا من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج المنظمة وموقع عمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالمنظمة التي يعمل فيها الأفراد اللذين يتدربون أو يعملون، بالتالي فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياءه لذا فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.

3- إن كلا من التدريب والتعليم ينصبان المهارات والمعارف العامة فهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الإتجاهات أو تغييرها، كما أن التعليم بسبب طول الفترة التي يغطيها والتي تعد بالسنوات، فإنه عادة ما يؤدي إلى تغيير المواقف والإتجاهات الذهبية إلا أنه يبقى يحمل طابعه الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطعة الثانية، عمان الاردن، 2008، ص ص238-239.

أما التعلم الذي لا يتم إلا في سياق عمل المنظمة وهو ما يميزها عن المنظمات الأخرى من خلال ثقافة وطريقة التعلم، وهو ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام لهذا ما يجعله أكثر تأثيراً على تميز.



الشكل رقم (02): التدرج في التغيير: التدريب-التعليم-التعلم

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2008، ص240.

## ثانياً: تعريف التعلم وخصائصه

### 1- تعريف التعلم

فيما يلي مجموعة من التعاريف حول التعلم وهي:

التعلم هو أي تغيير نسبي في سلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول بأن التغييرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم، وأن التعليم هو تغيير في السلوك<sup>1</sup>. إن التعلم تغيير شبه دائم في سلوك الكائن الحي نتيجة للخبرة والممارسة والتدريب<sup>2</sup>. يعرف التعلم بأنه التغيير الدائم في سلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، التخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي ضد أولحاج - البويرة، 2013، ص53.  
<sup>2</sup> عبد اللطيف حسين فرج، تحفيز التعلم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص6.  
<sup>3</sup> سامر جادة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2009، ص123.

## 2- خصائص التعلم<sup>1</sup>

للتعلم عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- أ- التعلم هو عملية تفاعل تنفيذي (بين طرفين يتعلمان من بعض) وتفاعل اجتماعي (يتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد)؛
- ب- إن التعلم يتحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة وهو ما يظهر عند اعتماد المنظمة لأي مشروع جديد؛
- ج- أنه يحقق الرضا الذاتي للأفراد حيث أن محتوى التعلم يثير التحفيز الذاتي للتعلم من خلال تحسين ظروف العمل وضمان أحسن الظروف لتنشيع التعلم؛
- د- التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم.

### الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

#### أولاً: الإطار التاريخي للمصطلح المنظمة المتعلمة<sup>2</sup>

لقد أصبحت التغيرات مهمة أكثر وأكثر سرعة في العصر الحالي من خلال عدة عوامل أهمها العولمة وسرعة التطور التكنولوجي، فإنشغال المنظمة يخلق قيمة مضافة تقدم أحسن الخدمات التحديات التي يفرضها الزبائن كلها عوامل تقود المنظمة إلى التأقلم الدائم مع هياكلها وقدرتها البشرية مع التحديات الجديدة من أجل استمراريتها ونموها، الأبحاث الأولى حول مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمة ظلت في السبعينيات تهدف إلى تطوير نماذج التعليم الفردي (تحويل الهياكل المعرفية للفرد) والتعليم التنظيمي والربط بين هذين المستويين من التعلم، حيث قدم الباحثان Schon و Argyris في 1978 المفاهيم المؤسسة للتعليم التنظيمي كإطار للتعليم الفردي أيضاً التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانينات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات.

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter Senge سنة 1990 كتابه المعنون بـ "The Fifth Discipline" هذا الباحث (مدير مركز البحث 'MIT' Massachusetts Institute of Technology الذي عرف إدماج عدة مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة تمركزت حول الضوابط الخمس والتي هي: التحكم الشخصي، النماذج الذهنية، التعلم الجماعي، النظرة المشتركة والتفكير النظامي، ومن هنا فإن الغموض الذي أحاط بالمساهمة المهنية التي قدمها Senge زاد في الاختلاف المتواصل حول هذا الموضوع وهو ما أدى بالباحثين إلى إعتبار أن الموضوع المنظمة المتعلمة لا يزال في طور الدراسة.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة (دراسة حالة المدير الإقليمية للاتصالات بتلمسان DATT-TLEMCEN)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان – الجزائر، 2011، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> حوحو مصطفى، المرجع نفسه، ص 37.

ثانياً: تعريف المنظمة المتعلمة وخصائصها

### 1- تعريف المنظمة المتعلمة

الجدول رقم(01): تعريف المنظمة المتعلمة

| الرقم | الباحث      | التعريف                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Senge1990   | هي التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً. <sup>1</sup> |
| 2     | Pedler1997  | المنظمة تسهل التعلم لجميع أعضائها، مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر. <sup>2</sup>                                                                                                                                                           |
| 3     | Garvin 1993 | أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توافر المهارات في خلق المعرفة وإكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة. <sup>3</sup>                                                                                                    |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على عدة مراجع.

### 2- خصائص المنظمة المتعلمة<sup>4</sup>

- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
- القوى الدافعية: تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوة دافعة تحثها عن التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها وتكيف مع المتغيرات؛
  - تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم وإكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، ويحدد النشاطات اللازمة لذلك والأفراد القادرين على ذلك؛
  - التساؤل المستمر عن العوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المؤسسة؛
  - التمكين: بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم؛
  - التقييم المستمر وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وكذا من توفر الموارد والوسائل اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص48.

<sup>2</sup> Charlotte FILLOL, L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: études de cas chez EDF, docteurs sciences de gestion, 2006, p 23.

<sup>3</sup> محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد6، العدد1، 2010، ص169.

<sup>4</sup> بلعلي نسيمه فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، 2014، ص ص 183-184.

## المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي

### الفرع الأول: مستويات التعلم<sup>1</sup>

يرتكز التعلم على ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: المستوى الفردي

يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنية ورسمية في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم التقليدي، خبرات، التبادل مع الأعضاء،....).

#### ثانياً: المستوى الجماعي

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

#### ثالثاً: التعلم التنظيمي

يعني أن المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجيات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب مشكلات في العمل اليومي.

### الفرع الثاني: ماهية التعلم التنظيمي

#### أولاً: تعريف التعلم التنظيمي وخصائصه

#### 1- تعريف التعلم التنظيمي

يتعلق التعلم التنظيمي بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب معارف جديدة من طرف المنظمة، فهذا المفهوم مرتبط بنفس الاهتمامات الخاصة بتطوير الكفاءات، فهو يمثل ضرورة التزام المنظمة بالتعلم من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، ومن خلال الجدول التالي نستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال التعلم التنظيمي.

<sup>1</sup> عيشوش خبرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، 2011، ص ص 19-20.

الجدول رقم(02): تعاريف التعلم التنظيمي

| الرقم | الباحث            | التعريف                                                                                                    |
|-------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Argyris 1994      | يعرفه بأنه عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء. <sup>1</sup>                                                       |
| 2     | Huber1991         | يعرفه بأنه معالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصاحبها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة. <sup>2</sup> |
| 3     | Cavaleri & Fearon | عرفه بأنه جهد متميز للوصول إلى معان تنظيمية مشتركة مشتقة أساساً من خبرات أعضاء المنظمة. <sup>3</sup>       |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على عدة مراجع.

2- خصائص التعلم التنظيمي

- هناك عدة خصائص يتميز بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية، وهي على النحو الآتي:
- أ- ظاهرة جماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم وإهتماماتهم.<sup>4</sup>
  - ب- إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
  - ج- وجود رؤية بين أعضاء المنظمة وهذه الخاصية هي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمر.
  - د- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، فهي إذن تحدث بصورة تلقائية ومستمرة.
  - هـ- إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
  - و- إن عملية التعلم التنظيمي لا يكمن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، 2007، ص 139.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، 2002، ص 20.

<sup>3</sup> بلقاسم جواد، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 25.

<sup>4</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

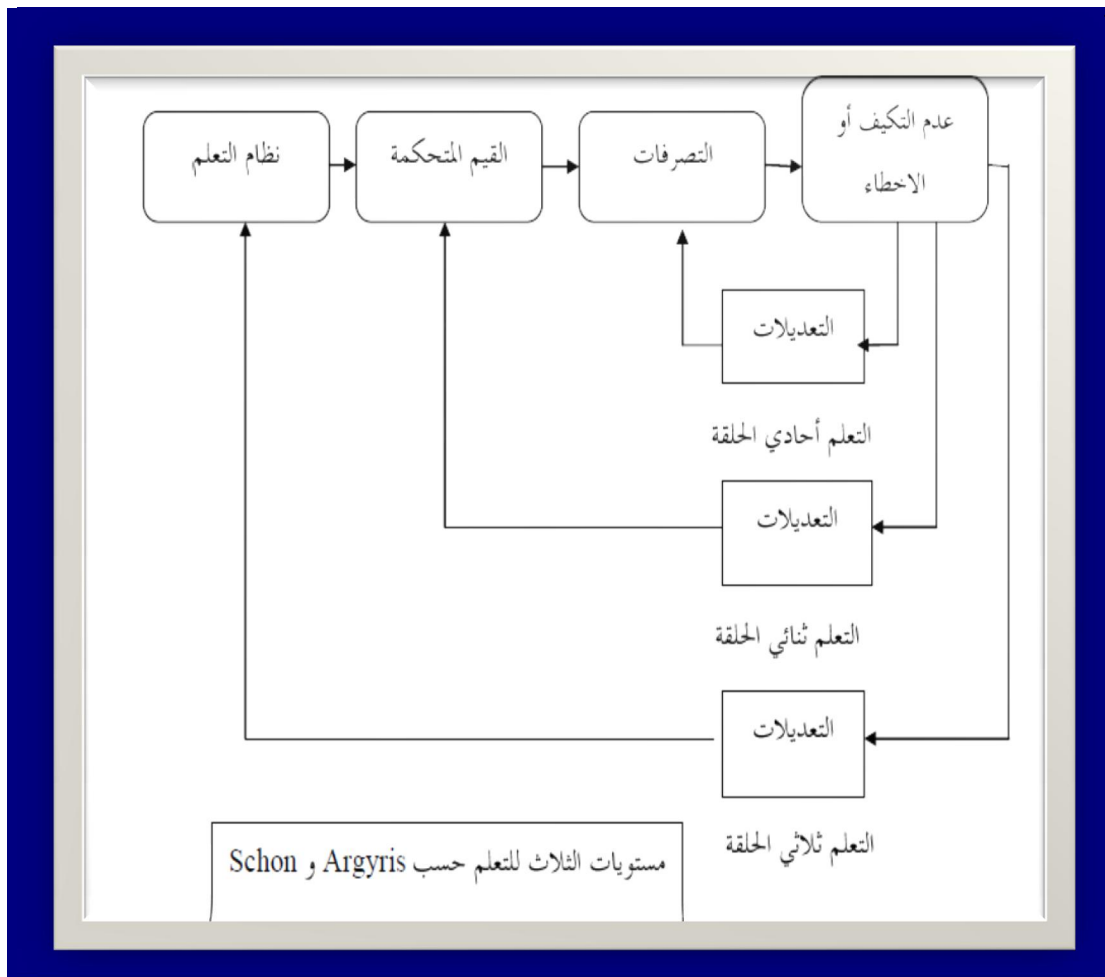
<sup>5</sup> بعلي نسيمه فريال، المرجع السابق، ص 137.

## ثانياً: أنواع التعليم التنظيمي

نجد ثلاث تصنيفات للتعليم وهي:<sup>1</sup>

### 1- التصنيف الأول

هو الذي قدمه "جيس ارجيرس"، الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعليم. حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية. في حين التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد سلوك المستقبل، إضافة إلى النوعين السابقين فقد قدم كل من Schon وArgyris نموذجاً ثالثاً للتعلم وهو "التعلم ثلاثي الحلقة" الذي اعتبره الباحثان كمصدر لتعلم التعلم أو "Deutero\_Learning" أي تعلم من الدرجة ثانية الذي يتميز بالنشاط الذي من خلاله المنظمة تنظر إلى نفسها من أجل تشخيص معوقات التعلم.<sup>2</sup>



### الشكل رقم (3): المستويات الثلاثة للتعلم حسب Schon وArgyris.

المصدر: حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة (دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2016، ص 102.

<sup>1</sup> حمادي عبلة، المرجع السابق، ص 54-55.

<sup>2</sup> مصطفى حوحو، المرجع السابق، ص 55.

## 2- التصنيف الثاني

الذي قدمه توماس كان في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه بين التعلم الإعتيادي والتعلم العالي أو الاستثنائي.

أ- التعلم الاعتيادي: وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

ب- التعليم الاستثنائي أو العالي: الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة، ولعل التعلم العالي خلاق الذي يميز الأفراد في ظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعاملون بوتيرة النمو الأساس من تجاربهم الخاصة مثل "اينشتاين" في كشفه العلمي عن النسبية.

## 3- التصنيف الثالث

الذي قدمه "بيتر سينج" والذي يصنف التعلم إلى نوعين:

أ- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد، أي التعليم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو المنظمة التعلم.

ب- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم تكيفي يقوم على التقليد، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار جديدة في النظر إلى المنظمة، وكذلك الأطراف الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وهذا أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما لا يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات ومبادئ بناء المنظمة المتعلمة

#### الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة وسنوجزها في نقاط التالية:

#### أولاً: إستراتيجية بناء الرؤية المشتركة

أن التحول الناجح إلى المنظمة المتعلمة يتطلب وجود رؤية مشتركة تستند على التعلم والتأمل والتفاعل بين أفراد المنظمة لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، ويعتمد ذلك على بناء المعنى المشترك الذي يعد بمثابة حس جماعي يشكل أهمية حقيقية في المنظمة، حيث ينبثق هذا المعنى في المنظمة المتعلمة من خلال اقتراحات أعضاء الفريق أثناء العمل وكذلك الاجتماعات بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى لبناء الرؤية المشتركة، ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معاً، من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

<sup>1</sup> سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص32.

### ثانياً: إستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير النظمي

يساهم التفكير النظمي في تغيير أساليب العادية التي يفكر بها الأفراد حول قضايا المعقدة، فالتفكير النظمي يساعد أعضاء التنظيم على تحديد وتوضيح أكثر الطرق والنماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب، لأنه يتطلب فهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل، ولن تستطيع أي منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظمي.

### ثالثاً: إستراتيجية تطوير وتمكين الشخصي

بعد تمكين الشخصي من مجالات الثرية، لأنه لا يركز على الاكتفاء بزيادة القدرة الفرد الشخصية، ولكنه يستهدف تحسين قدرات الأفراد الآخرين، إن المنظمة تتطور وتنمو جنباً إلى جنب مع الأشخاص العاملين فيها.

### رابعاً: إستراتيجية التعامل مع النماذج العقلية

النماذج العقلية هي التصورات والافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم وحول الأشخاص الآخرين وحول المنظمات التي يعملون بها، وحول أي جانب من جوانب الحياة.

### خامساً: إستراتيجية دعم الفرق

يرى ما ركردت أن أهمية فرق العمل في المنظمة المتعلمة يعد مساوياً لأهمية الأسر بالنسبة

للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمنظمة، وهي التي تمكن المنظمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى أفرادها، لذا تبرز أهمية إستراتيجية دعم تعلم فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة.

### الفرع الثاني: مبادئ بناء المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة مبادئ يمكن حصرها فيما يلي:

#### أولاً: الثقافة التنظيمية الداعمة وبيئة التعلم<sup>1</sup>

##### 1- مفهوم الثقافة

هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة والتي هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية والسلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في المنظمات.

إن تحديد مفهوم ثقافة التعلم يشير إلى أن الثقافة المنظمة قد تسهل أو تعيق التعلم اعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها.

##### 2- خلق بيئة التعلم

المفكر الرئيسي لمفهوم بيئة التعلم هو الباحث shein الذي يعرف بيئة التعلم بأنها تراكم ما تعلمه الفرد من نجاحاته السابقة، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية التي يتم

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، المرجع السابق، ص ص 112، 144.

تطويرها على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، ومن ثم تعليم هذا الأسلوب لباقي أعضاء المنظمة على أنه الطريقة الصحيحة للتعامل مع المشاكل، كما يعرف white بيئة التعلم من خلال الرغبة في اكتشاف التغييرات في أنظمة التفكير والسلوكيات اللازمة لإنشاء المنظمة المتعلمة وإظهار التحول من المعلومات إلى المعارف واستخدام هذه القدرات من أجل تطوير الإبداع والتعلم في هذه المنظمات.

### ثانياً: الهياكل التنظيمية التشاركية والبنية التنظيمية الأفقية

إن التركيز على التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من أجل تحسين تنافسية المنظمة وأدائها يستلزم ضرورة ابتعادها عن النماذج الكلاسيكية للمنظمات كالبيروقراطية وغيرها.

#### 1- التسيير الأفقي والمنظمات العرضية

تبنى أسلوب التسيير الأفقي يعتبر أحد العوامل المهمة المقدمة من طرف Rothwell كعامل أساسي لاختصار الوقت الضروري لتطوير نشاطات أو منتجات جديدة، فهذا النوع من التسيير يشجع على إتخاذ القرارات الإدارية بمشاركة جميع الفاعلين في المنظمة بمعنى تشارك السلطة من قبل جميع الأعضاء المنظمة التي تتسم بمرونة في السلطة، كما أن هذا النوع من التنظيم يساعد المنظمات على اختصار مدة تطوير الكفاءات حيث أن البنية العرضية تعطي للفاعلين في المنظمة القدرة على الفهم الجيد للقدرات المتخذة وإدراك مدى مساهمتهم في المجهودات الجماعية التي تبذلها المنظمة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

#### 2- أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة

تأخذ أنظمة التسيير في المنظمات المتعلمة عدة أشكال

أ- التسيير بواسطة الكفاءات: ويكون ذلك من خلال تحديد الكفاءات، إعطاء طابع رسمي للنماذج التنظيمية والعلمية.

ب- نظام لتسيير التكوين داخل المنظمة

وهذا يتطلب ما يلي:

إشراك الإدارة، تطوير أساليب التعلم داخل مناصب العمل، تقييم المعارف الجديدة والاستفادة منها.

#### ثالثاً: إدارة التغيير<sup>1</sup>

##### 1- مفهوم التغيير

يعرف التغيير بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل.

##### 2- الحاجة إلى التغيير في ظل بيئة الأعمال المعاصرة

أن التغيير هو نقطة الانطلاق والتوجه نحو المنظمات المعاصرة، كما أنه لمعرفة مدى قدرة المنظمة على نجاح التعلم التنظيمي يكفي معرفة موضع التغيير فيها.

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، المرجع السابق، ص ص 114-122.

3- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كمدخل للتغيير التكنولوجي والتنظيمي في المنظمة  
ركز العديد من الباحثين على طبيعة التغيير، مصادره، درجة تعقده وسرعة حدوثه  
فغالبا ما يتم الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما العاملان المساعدان لنجاح  
التغيير.

رابعا: تحسين أنظمة القيادة وفعاليتها

#### 1- مفهوم القيادة

عرف الباحثون القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة  
ونحو هدف محدد.

#### 2- أهمية القيادة التحويلية في بناء المنظمات المتعلمة

إن القيادة التحويلية ضرورية من أجل توفير محيط ملائم وثقافة مشتركة والتي تسهم  
في تحديد شكل جديد للمنظمة التي تركز على محيط التعلم في أنشطتها والمرونة والاستجابة  
السريعة للتغيرات المحيطة بها، كما أن القيادة التحويلية تركز على بناء رؤية مشتركة  
وإستراتيجية.

#### 3- الأدوار الرئيسية للقائد في إطار المنظمات المتعلمة

تتمثل فيما يلي:

أ- القائد كمصمم.

ب- القائد كمكون.

ج- القائد كموجه.

هناك أدوار رئيسية من الواجب أن يقوم بها القائد وهي كالتالي:

أ- مفكر نظمي.

ب- وسيط للتغيير.

ج- تشجيع الإبداع والمخاطرة.

د- موجه أو مدير.

#### خامسا: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء  
المنظمة في المدى البعيد، فهي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد  
أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة  
والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد  
ومراجعتها وتقييمها.

#### سادسا: أنظمة المكافآت وتقدير الأفراد

ترتكز أنظمة مكافأة الأفراد والاعتراف بقدراتهم على مردود الفرد والجماعات  
فالمكافآت والتحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على المشاركة في تحسين أداء المنظمة  
وكذلك التوجه نحو التعلم وتعزيز الرضا الوظيفي، فأى مجهود يبذله الفرد في العمل يجب

الإعتراف به سواء في حالة النجاح أو الفشل، كما ينبغي الإعتراف بقدرات الأفراد ومواهبهم وهو ما يدفع بهم إلى الإلتزام بالقيام بمسؤولياتهم، كما يجب وضع أنظمة للمكافأة والتي تدعم الجهود إلى تحسين التعلم في المنظمة.

### سابعا: أنظمة تقييم الأداء الفعالة (بطاقة الأداء المتوازن)

يجب أن يتم تقييم الأداء التنظيمي من أجل تحديد نقاط قوة وإمكانيات تطويرها وتقليص الفجوات الناجمة عن ضعف الأداء، فأنظمة التقييم الفعالة هي التي تكون متكاملة ومتوازنة ومصممة من أجل تحديد الإسهامات الضرورية والإجراءات العملية التي ينبغي على الأفراد القيام بها للوصول بالمنظمة إلى الأداء المطلوب، وفي هذا الإطار فإن أنظمة القياس والتقييم في المنظمات التقليدية تركز على الجانب المالي فقط، إلا أن هذه التقارير المالية لا تعطي صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، وتتلقي حالة القصور هذه، فقد ابتكر كل من Norton وKaplan ما يعرف بـ "بطاقة الأداء المتوازن Balance score card" في 1993 حيث عرفها بأنها "أداة تسمح بتقديم للمسيرين المعلومات اللازمة حول المنظمة، باعتباره يشمل عدة مؤشرات بالإضافة إلى المؤشرات المالية على غرار تحقيق رغبات الزبائن والعمليات الداخلية والإبداع وهذا ما يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات".

### المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية للمنظمة

أصبح من الضروري على المؤسسات انتهاج سبل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرارية. لهذا يجب العمل على الإبداع والابتكار للحصول على ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: التنافسية في المنظمة

#### الفرع الأول: تعريف التنافسية

تعني استعمال الموارد المتاحة للمنظمة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسن الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.<sup>1</sup>

تعرف التنافسية بأنها " التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي فإن آخرين يستعملون لها مفهوما ضيقا يتركز على تنافسية السعر والتجارة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2011، ص 24.

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003، ص 4.

## الفرع الثاني: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية كونها المحرك الأساسي للاقتصاد وضرورة من ضرورات قيامه والنهوض به، كما تكمن أهميتها أيضا في تجنب سلبيات سياسة الاحتكار. ولعل أهمية التنافسية تكمن في تحقيق النتائج التالية:<sup>1</sup>

أولاً: فتح مجالات العمل للعمالة المحلية وتوظيفها لإدارة وتشغيل هذه الوحدات والمنظمات.

ثانياً: تحسين جودة المنتج المحلي والرفع من كفاءة الإدارة وتأهيل العناصر الفنية.

ثالثاً: تخفيض في أسعار السلع والخدمات.

## المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يتفق Lynch مع Fahey في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة، يمكن عدة ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين"، وهي "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".<sup>2</sup>

وتعرف أيضاً على أنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة".<sup>3</sup>

كما عرفها Kotler بأنها "قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب لا تستطيع المنظمات المنافسة اتباعها حالياً أو مستقبلاً".<sup>4</sup>

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

أن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المنظمات تتميز بالخصائص التالية:<sup>5</sup>

1- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛

2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

3- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛

<sup>1</sup> حليس عبد القادر، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول (مع الإشارة إلى حالة بعض الاقتصاديات العربية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2009، ص111.

<sup>2</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص80.

<sup>3</sup> عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2015، ص37.

<sup>4</sup> علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32، 2012، ص15.

<sup>5</sup> عثمان عايشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة ستيڤيس للمشروبات (بيبيسكولا) بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد المعرفة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسط، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص79.

- 4- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛  
5- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة.

### الفرع الثاني: استراتيجية الميزة التنافسية ومحدداتها أولاً: استراتيجية الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل، وتمايز أو تميز المنتج، كما يضيف بورتر نوع آخر هو تمايز المركز.

#### 1- التكلفة الأقل

هي قدرة المنظمة على توفير، أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها.<sup>1</sup>

#### 2- تميز المنتج

معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).<sup>2</sup>

#### 3- تمايز المركز

وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع.<sup>3</sup>

### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

#### 1- حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.<sup>4</sup>

#### 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل المصادر الميزة التنافسية في مايلي

<sup>1</sup> هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 486.  
<sup>2</sup> هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، التخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 41.  
<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، Alpha dock، الطبعة الأولى، قسنطينة الجزائر، 2017، ص 215.  
<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85.  
<sup>5</sup> بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسنطينة جامعة منتوري، 2012، ص 11.

## الفرع الأول: الموارد الملموسة

وتتمثل في المواد الأولية ومعدات الانتاج والموارد المادية.<sup>1</sup>

### أولاً: المواد الأولية

تعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثم فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح ضرورياً.

### ثانياً: معدات الإنتاج

تعتبر من الأصول الهامة للمنظمة، إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة.

### ثالثاً: الموارد المالية

تمكن من تنويع أنشطة المنظمة كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمن المنظمة صحة وضعها المالي.

## الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة

يمكن التمييز بين عدة من الموارد غير الملموسة منها:<sup>2</sup>

### أولاً: الجودة

تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.

### ثانياً: التكنولوجيا

لقد تزايد الإهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم قيمة للزبون، وتسعى المؤسسات للاستفادة من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها وذلك بغية مواجهة المنافسين.

### ثالثاً: المعلومات

تتمتع المنظمة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسيرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجماً هائلاً من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.

### رابعاً: المعرفة

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المنظمة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة.

<sup>1</sup> هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009، ص 36-37.  
<sup>2</sup> زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة سوق الهاتف النقال الجزائر)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة مزاب، ورقلة، 2009، ص 23-24.

### خامسا: معرفة كيفية العمل

تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي.

### الفرع الثالث: الموارد البشرية<sup>1</sup>

يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم المتغيرات التي تتجسد في المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية والتي قد تمس جوانب عديدة تتمثل هذه الجوانب في إدارة الجودة، وإدارة المعرفة، وإدارة التميز وإدارة التغيير.

### المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

### الفرع الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة وإدارة المعرفة

### أولاً: تعريف المعرفة

تعرف المعرفة بأنها "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما".<sup>2</sup>

### ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

تعرف بأنها "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".<sup>3</sup>

### ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة<sup>4</sup>

### 1- توليد وتشخيص المعرفة

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس المال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية، حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والجراءات.

### 2- اكتساب المعرفة

ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداؤلات والحوارات والاتصال بالمزلاء والزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.

<sup>1</sup> زينب شطبية، المرجع السابق، ص25.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص35.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص92.

<sup>4</sup> بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2012، صص31-33.

### 3- تخزين المعرفة

ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحتوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة.

### 4- تطوير المعرفة وتوزيعها

ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة القدرات وكفاءات صناعات المعرفة.

### 5- تطبيق المعرفة

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها.

### 6- تقييم المعرفة

فالمعرفة يجب أن يتم تقييمها حتى يكون هناك تأكيد من أنها ملائمة لما وظفت لأجله.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تكمن العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في ربط عناصر هذه الاخيرة والتمثلة في (العاملون، الزبائن، الثقافة، العلامة التجارية، العمليات، التكنولوجيا، الابتكار) مع ادارة المعرفة. يمكن شرحها فيما يلي:<sup>2</sup>

### أولاً: العاملون هم أعظم الموجودات

بالنظر إلى إسهام المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لأفكار ولا إبتكار فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب فمّن تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة.

### ثانياً: الزبائن

بدون زبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، إنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف وهناك تعريف واحد صحيح لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون وماذا يحتاجون، من هنا فإن المنظمة تبني معرفتها عن الزبون وتؤسس نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية.

### ثالثاً: الثقافة

تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية ومن خصائصها أنها تحدد هوية المنظمة وتؤكد على فرق العمل، يجب على المنظمة المتميزة أن تطور ثقافتها والتكيف مع المتغيرات البيئية.

### رابعاً: العلامة التجارية

تمثل الإسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إن التركيز على العلامات التجارية يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن.

<sup>1</sup> Abdelheq LACHACH I, La contribution des savoirs dans la performance d'entreprise, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen, 2014-2015, p. 149.

<sup>2</sup> عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2006، ص 336.

#### خامسا: العمليات

تعد معرفة متكاملة داخل المنظمة، فسلسلة القيمة في المنظمة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وهي تمكن المنظمة من الحصول على التميز.

#### سادسا: أولويات التكنولوجيا والابتكار

تحتوي على براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية، فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات.

#### سابعا: الابتكار

أكد دراكر على أن الابتكار أداة خاصة للريادة، وأن المعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة لذلك تتبنى المنظمات للحصول على التميز الابتكار.

#### المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة

#### أولا: تعريف الجودة

يعرفه قاموس Websber (1985) أنها "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة". ويعرفها قاموس oxford أنها "درجة التميز أو الأفضلية".<sup>1</sup>

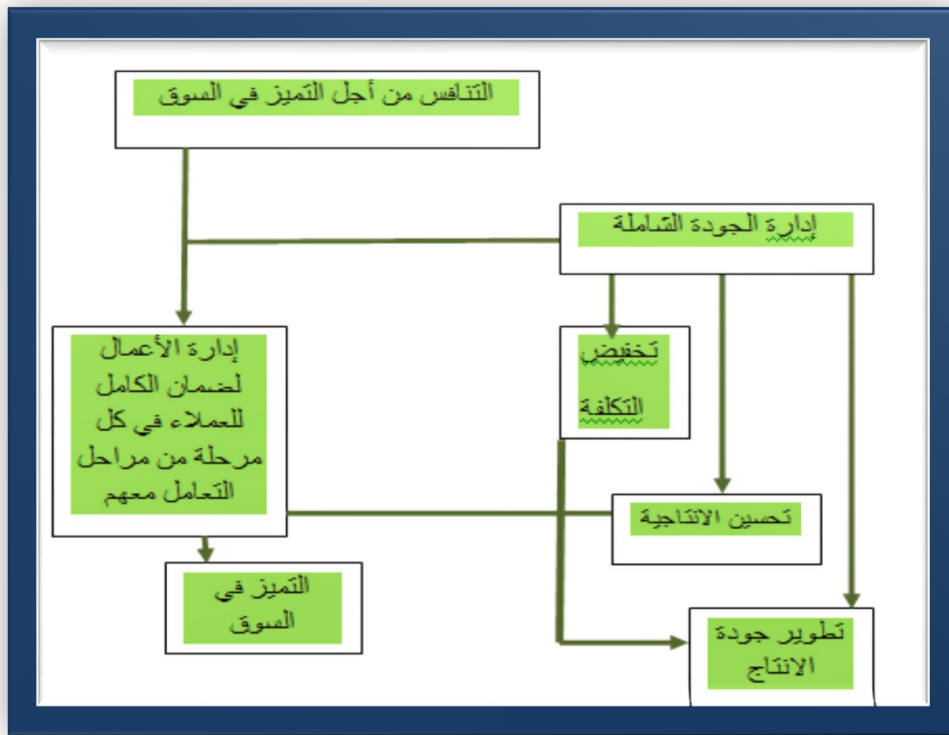
#### ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف تونكس Tunks إدارة الجودة الشاملة على أنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2008، ص29.

<sup>2</sup> عبد العزيز عطا الله المعيط، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص355.

الفرع الثاني: توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية  
يمكن شرح العلاقة من خلال الشكل التالي:



#### الشكل رقم (04): إدارة الجودة الشاملة طريق التميز.

المصدر: عيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، التخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص185.

يتضح من خلال الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض التكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة وتعظيم إنتاجية المنظمة، كل هذا من شأنه أن يحقق رضا عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المنظمة في السوق.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار وبالتالي تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه ان يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

### المطلب الثالث: دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مفهوم التميز وإدارة التميز

##### أولاً: تعريف التميز

عرفه Jandner بأنه "الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل، أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات".<sup>1</sup>

##### ثانياً: تعريف إدارة التميز

حسب BARKER et SYMOUR إدارة التميز هي "جهود تنظيمية مخططة، التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملون من ذوي القدرة والإبداع".<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة التميز والميزة التنافسية

تسعى إدارة التميز إلى تنمية توجهات محابية لفرص التميز والتفوق المنظمة وذلك من خلال عدة متطلبات تحقق لها ذلك وهي:<sup>3</sup>

أولاً: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، ويظم (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال وضع السياسات).

ثانياً: المنظمة اطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ثالثاً: هياكل تنظيمية مرنة قابلة لتعديل وتكييف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات، وتراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بتقويض وإستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.

رابعاً: نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعادلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة.

خامساً: نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.

سادساً: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات التخطيطية، الإستقطاب، تكوين الموارد البشرية وتنميتها، توجيهها وتقويم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء.

سابعاً: نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات فرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

<sup>1</sup> صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة(دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013، ص21.

<sup>2</sup> قطبان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بدون سنة، ص05.

<sup>3</sup> صولح سماح، المرجع نفسه، ص30.

ثامنا: قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق "إدارة التميز".

المطلب الرابع: دور إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية  
الفرع الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

تعرف بأنها "عملية أخذ المنظمة في حالة من حالاتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها".<sup>1</sup>

الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة التغيير والميزة التنافسية

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة للتغيير وهي:<sup>2</sup>

أولاً: خلق رؤية عامة مشتركة في كل مؤسسة (دور الإدارة العليا)؛

ثانياً: إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)؛

ثالثاً: تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين وبناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين؛

رابعاً: التطبيق على مراحل؛

خامساً: التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية؛

سادساً: المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج؛

سابعاً: التحفيز والمكافأة؛

ثامناً: تسهيل تفاعل الفرق فيما بينها من أجل خلق معارف تنظيمية جديدة؛

تاسعاً: الرغبة في تجاوز الأساليب التقليدية في العمل؛

عاشراً: مناخ ملائم وتسهيل القيادة وفعاليتها من أجل تشجيع التعلم.

<sup>1</sup> صبحي جبر الغنبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص 68.

<sup>2</sup> عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، جامعة ورقلة، 9\_10 مارس 2004، ص 38.

## خلاصة

ركزت العديد من الدراسات على أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات في تحسين أدائها، كما أنه يعد مدخلا أساسيا لتطوير كفاءات الأفراد وتنمية القدرات الإبداعية للمنظمات، فهذه الأخيرة تبنت التعلم التنظيمي وتحولت إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحا في تحقيق أهدافها وهذا ما يجعل المنظمة المتعلمة تحقق تميزا باهرا وهو عائد إلى التركيز على المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، وسنحاول في الفصل الثاني اسقاط هذه المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة.

---

# الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

---

## تمهيد

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي يتناول المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية المنظمة وأخذنا كنموذج مؤسسة الحضنة لعكس ملامح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية ومدى تطابقها مع الجانب النظري، سوف نتطرق إلى عرض المؤسسة (نشأة المؤسسة إبراز مهامها وهيكلها التنظيمي، ثم بعد ذلك تحليل الاستبيان وأسئلة المقابلة، بعدها الخروج بنتائج) وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل نتائج المقابلة**

**المبحث الثالث: التحليل الاحصائي والاقتصادي لنتائج الاستبيان**

### المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تعريفا شاملا للمؤسسة مطاحن الحضنة، كذلك معرفة هيكلها التنظيمي والأهداف التي تريد تحقيقها مستقبلا وكذلك الأهداف التي هي في طور الإنجاز.

#### المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم<sup>1</sup>

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات سنة 1963 أسست "المؤسسة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي، وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي سمباك انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02، واتخذت شكل مؤسسة ساهمة برأس مال 500.000.000 د.ج. حيث نجد تركيبة رأسمالها الإجتماعي تتكون من:

- 80% مؤسسة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11% المؤسسات المالية والبنوك ومؤسسات التأمين.
- 9% أشخاص طبيعيين.

ويمكن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق العجائن الغذائية والكسكسي، ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي، حيث يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 مؤسسات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريرج، بجاية، بسكرة، ورقلة) موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.
- 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.
- 60 طن /يوم من العجائن الغذائية.

<sup>1</sup> وثائق من قبل المؤسسة.

• 12 طن/يوم من الكسكسي.

• 6 طن /يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

• 6 طن /يوم من الدقيق اللبني للأطفال.

الفرع الأول: البطاقة الفنية لمطاحن الحظنة

أولاً: نشأة مطاحن الحظنة بالمسيلة

المؤسسة التابعة لمطاحن "الحظنة" بالمسيلة أنشأت من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى المؤسسة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج سنة 2005/04/30.

ثانياً: المقر الاجتماعي

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Route de B.B.A M sila<br>fax Tèlè:035 .55.00.60<br>Tèlèphone :035 .55.16.86<br>Boite postaleN : Msila 111<br>R.C .N :98.B562030 | طريق البرج بوعريرج .مسيلية<br>الفاكس035.5.00.60<br>الهاتف 035.55 .16.864<br>صندوق بريد رقم 111 بالمسيلة<br>98.B.562030 السجل التجاري |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ثالثاً: الممتلكات

تمتلك المؤسسة التابعة لمطاحن الحظنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف المؤسسة السويسرية Buhler قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا (1000 قنطار قمح صلب و 1000 قنطار قمح لين).

رابعاً: قدرة الطحن

1- القمح الصلب: 5.500 Qx/J

2- القمح اللين: 1.500 Qx/J

خامساً: القدرة الإنتاجية

السميد 3630 قنطار يوميا ( سميد ممتاز بنسبة استخراج 66%) والدقيق 1080 قنطار يوميا (دقيق المخابز بنسبة استخراج تقدر ب 72%).

الجدول رقم (03): قدرة تخزين المادة الأولية

|            |            |             |
|------------|------------|-------------|
| Blè Dur    | 62.500 Qx  | القمح الصلب |
| Blè tendre | 62.500 Qx  | القمح اللين |
| Total      | 125.000 Qx | المجموع     |

المصدر: وثائق من قبل المؤسسة.

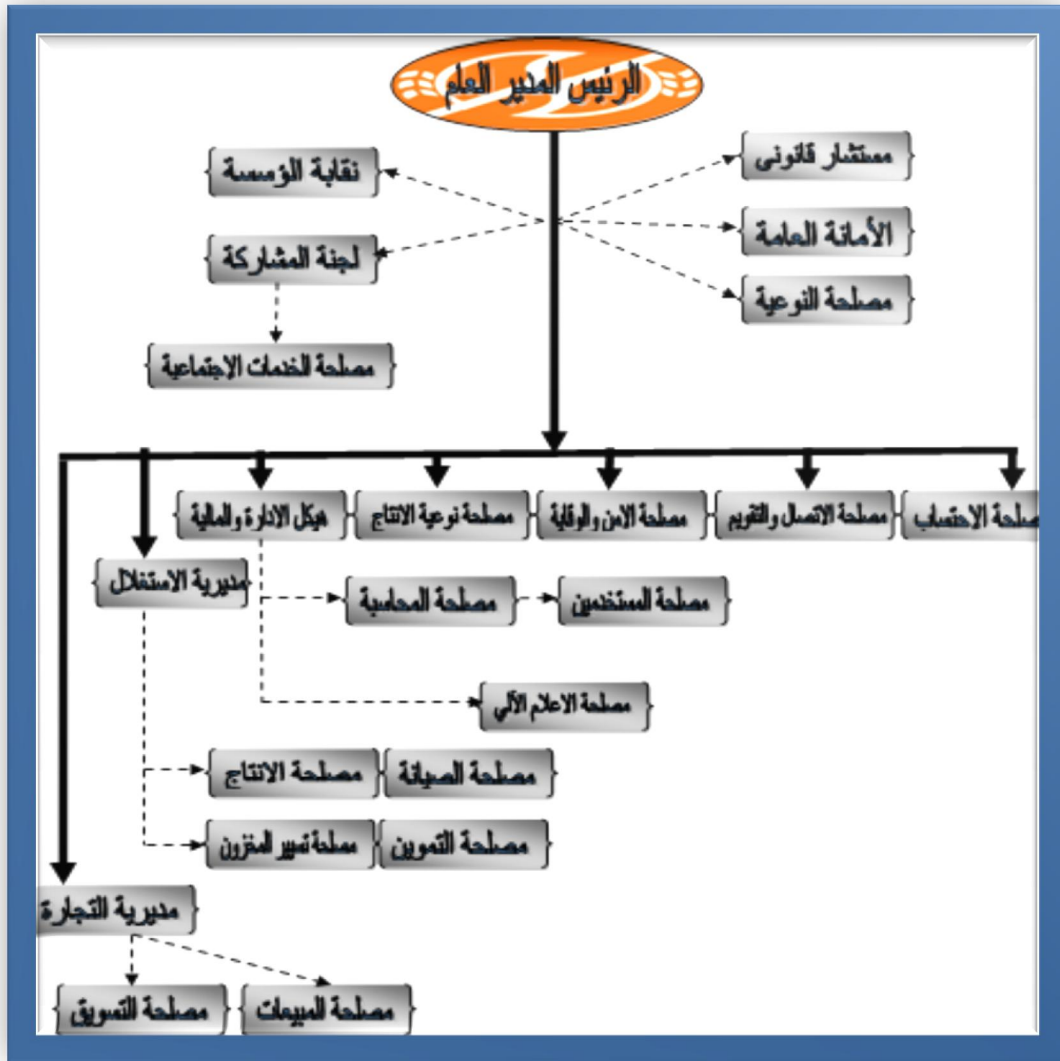
الجدول رقم (04): قدرة نقل المادة الاولية

|                 |            |                   |
|-----------------|------------|-------------------|
| Nombre d'unités | 12 unités  | عدد الشاحنات      |
| Charge utile    | 193 tonnes | الحمولة الإجمالية |

المصدر: وثائق من قبل مؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحنونة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع المؤسسة.



الشكل (5): الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحنونة

المصدر: وثائق من قبل المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال،.....الخ.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة تحليل نتائج المقابلة

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة وذلك من خلال الإعتماد على المقابلة والاستبيان من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

#### الفرع الأول: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية عن مجتمع كبير نسبياً، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك نظراً لكبر العدد وقلة الوقت، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل.

#### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

##### أولاً: المقابلة الشخصية

خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مسئول مصلحة المستخدمين ومصلحة التسويق والتجارة وكذلك مصلحة الإنتاج، وذلك بهدف تحصيل أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع البحث، والتي يفترض أن تكون هي المنبع الرئيس الذي يتوفر على كافة المعطيات، حيث تضمنت المقابلات الشخصية مجموعة من الأسئلة التي تم طرح ما يؤكدها أو ينفيها، وذلك للتأكد من مطابقة ما تمت الإجابة عليه من قبل المسئول مع ما يجيب به المتعاملون معها.

##### ثانياً: الاستبيان

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية وعليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية وتتكون الاستبيان من جزئين هما:

#### 1- الجزء الأول

يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة.

## 2- الجزء الثاني

ينقسم الجزء الثاني إلى ثلاثة محاور حيث المحور الأول يضم إطار المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ويتكون من 7 عبارات، أما المحور الثاني يضم المتغير المستقل ويتكون من 19 عبارة وهي تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة أما المحور الثالث فيتضمن المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ويتكون من 4 عبارات، وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scole) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمنتاسبة مع الأوزان (4،3،2،1،5) على التوالي كما شملت الاستبيان رسالة موجهة لأفراد العينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

المطلب الثاني: نتائج المقابلة المتعلقة بواقع المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

### الجدول رقم(05): تقييم مناخ المقابلة.

| المحور                            | مناخ المقابلة                                                                                                     | العبارات                                                   | الهدف                                                                             |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي | - رئيس مصلحة المستخدمين ومصحة الإنتاج.<br>- تاريخ المقابلة:<br>الخميس 16 مارس<br>2017 على الساعة<br>الثانية مساء. | 8 أسئلة، 3 أسئلة قام بالإجابة عليها رئيس مصلحة المستخدمين. | لمعرفة مدى توجه المؤسسة نحو مفهوم المنظمة المتعلمة ومدى ممارستها للتعلم التنظيمي. |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

س1: هل يوجد تدريب للعمال؟

ج1: نعم يوجد تدريب للعمال على المستوى المؤسسة التكوين تابعة لمؤسسة مطاحن الحضنة متواجدة محليا في المسيلة.

### التعليق

للمؤسسة مركز خاص لتدريب العمال وهذا يساعد على اختصار الوقت والتعلم فورا وهذا ما يضمن للمؤسسة حدوث التعلم المستمر من أجل تطوير خبرات وكفاءات موظفيها وهذا بغية التأقلم مع المتغيرات التي تشهدها المؤسسة، وبالرغم من وجود مركز تابع للمؤسسة إلا أنه يمكن اعتبار ذلك غير كافيا بحيث يجب على المؤسسة التوجه نحو مراكز تدريب دولية أو حتى إرسال بعثات إلى الخارج للتدريب واكتساب الخبرة ونقل التجارب الدولية في مجال نشاط المؤسسة، والجدول التالي يوضح الميزانية المخصصة للتكوين داخل المؤسسة.

الجدول رقم(06): ميزانية التكوين

U:DA

| Mois        | Frais D APPRENTISSA GE |
|-------------|------------------------|
| JANVIER     | 155227.97              |
| FEVRIER     | 155227.97              |
| MARS        | 155227.97              |
| AVRIL       | 155227.97              |
| MAI         | 155227.97              |
| JUIN        | 155227.97              |
| JUILLET     | 155227                 |
| AOUT        | 155227.97              |
| SEPTEMBRE   | 155227.97              |
| OCTOBER     | 155227.97              |
| NOVEMBER    | 155227.97              |
| DECEMBER    | 155227.97              |
| 1trimestre  | 465684                 |
| 2trimestre  | 465684                 |
| 1SEMESTRE   | 931368                 |
| 3trimestre  | 465684                 |
| 4trimestrre | 465684                 |
| 2SEMESTRE   | 931368                 |
| TOTAL       | 1862736                |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الملحق رقم 01.

س2: هل يوجد تحفيز للعمال؟

ج2: نعم يوجد تحفيزات للعمال قد تكون مادية مثل: إعطاء مبلغ معتبر من المال للمرأة في عيد المرأة، أو تكون معنوية مثل: الرحلات، الترقية،..... إلخ.

التعليق

تتبع المؤسسة استراتيجية تحفيز العمال قد تكون مادية أو تكون معنوية وهذا شيء جيد في صالح المؤسسة يعود لها بالنفع، حيث أن الإعراف بقدرات الأفراد ومكافأتهم من أهم المبادئ الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، لكن بغية تحسين هذا الجانب؛ فمن الأفضل أن تقوم المؤسسة بإرسال العمال إلى الخارج كنوع من التحفيز من أجل الاحتكاك بعمال آخرين وهو ما يساعد المؤسسة على تحسين مستوى الابداع من خلال طرح أفكار جديدة وتجسيدها عمليا.

## الجدول رقم(07): ميزانية الأجور

U:DA

| Mois       | MASSE SALARIALE |
|------------|-----------------|
| JANVIER    | 17463047.50     |
| FEVRIER    | 11354524.21     |
| MARS       | 11143791.95     |
| AVRIL      | 17103821.13     |
| MAI        | 30866020.56     |
| JUIN       | 10896120.48     |
| JUILLET    | 16166384.82     |
| AOUT       | 15131479.79     |
| SEPTEMBRE  | 12705961.08     |
| OCTOBER    | 18103713.28     |
| NOVEMBER   | 11473870.21     |
| DECEMBER   | 13864826.78     |
| 1trimestre | 39961364        |
| 2trimestre | 58865962        |
| 1SEMESTRE  | 98827326        |
| 3trimestre | 44003826        |
| 4trimestre | 43442410        |
| 2SEMESTRE  | 87446236        |
| TOTAL      | 186273562       |

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الملحق رقم 01.

س3: هل يوجد لديكم قائد وماذا يتبع قيادة مركزية أو قيادة لا مركزية؟

ج3: نعم لدينا قائد ويتبع كلتا الحالتين قيادة مركزية وقيادة لا مركزية لأنه يوجد عدة أقسام ولكل قسم قائد وتختلف نوعية القيادة.

## التعليق

هناك قيادة بنوعها المركزية واللامركزية هذا يساعد على التفاعل أكثر في العمل، حيث أن القيادة اللامركزية تعتبر من أهم العناصر الأساسية في سبيل تسهيل توجه مؤسسة الحضنة نحو نموذج المنظمة المتعلمة التي منشأها دعم الأفراد وتسهيل تنفيذ مهامهم.

س4: هل يوجد مراكز بحث وتطوير؟

ج4: لا تملك المؤسسة مراكز بحث وتطوير.

## التعليق

نلاحظ أن المؤسسة المطاحن الحضنة لا تملك مركز بحث وتطوير، وهذا ما يعتبر عائقا رئيسيا في تسهيل توجه هذه المؤسسة نحو تطوير منتجات جديدة (حتى وإن كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة لا يفرض ضرورة وجود مصلحة للبحث والتطوير بداخلها باعتبار أنها تقوم بتقديم سلع بسيطة كالسميد والفرينة) إلا أن ذلك لا يعني أن تستغني المؤسسة كليا عن هذه المصلحة لما لها أثر بارز في تحسين إنتاجيتها.

س5: هل لديكم اتصال بمراكز البحث والتطوير؟

ج5: نعم لدينا اتصال بهم.

التعليق

نلاحظ أن المؤسسة مطاحن الحضنة متواصلة مع مركز البحث والتطوير وهذا دليل على أن المؤسسة تتبنى مفهوم التفكير الاستراتيجي من أجل الاستمرارية والنمو وتسعى إلى تطوير نماذج عملها.

س6: هل يوجد تصدير للخارج لمنتجات مطاحن الحضنة؟

ج6: لا يوجد تصدير للخارج بل يتم بيع المنتجات فقط في كامل التراب الوطني.

التعليق

بما أن مطاحن الحضنة لا يمكنها التصدير إلى الخارج هذا سوف يعكس سلبا على النظرة المستقبلية للمؤسسة التي تسعى إلى بنائها، غير أنها لن تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية لذلك على المؤسسة أن تدرس في هذا الموضوع وتتبع استراتيجية من أجل التصدير، وهذا منطقي إلى أبعد الحدود باعتبار أن الجزائر من أكبر الدول المستوردة للقمح على المستوى العالمي، وبالتالي فالمطلوب من المؤسسة أن تعمل أولا على تحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي، وذلك من خلال البحث في أساليب زيادة حجم إنتاجها، وبالرغم من أن هذا المشكل مطروح على المستوى الوطني، فيجب على المؤسسة (بالتعاون مع باقي المؤسسات الناشطة في نفس القطاع) تبني سياسة واضحة من أجل تشجيع الإستثمار الفلاحي بما يساهم في تقليص فاتورة استيراد مادة القمح.

س7: كيف نعرف أن المؤسسة ناجحة؟

ج7: رقم الأعمال هو الذي يحدد نجاح المؤسسة فمطاحن الحضنة تحل المرتبة 10 وطنيا والأولى محليا.

التعليق

من الملاحظ أن مطاحن الحضنة رقم أعمالها كبير وهذا عائد إلى المجهودات المبذولة في الإنتاج، حيث أن طبيعة نشاط المؤسسة جعلتها من أكبر المؤسسات على المستوى المحلي وذلك نظرا للقطاع الاستراتيجي الذي تنشط فيه، كما أن استراتيجيات عملها سواء من حيث نماذج عملها وإدارتها القائمة على التطوير والتحسين المستمر (وهي المتطلبات الأساسية للمنظمة المتعلمة) جعلت منها من بين المؤسسات الرائدة على المستوى المحلي والوطني وهو ما يثبتته التطور الملحوظ لرقم أعمالها.

## الجدول رقم(08): تطور رقم الأعمال

U:DA

| Mois       | TOTAL C.A  |
|------------|------------|
| JANVIER    | 180834970  |
| FEVRIER    | 171317340  |
| MARS       | 199870230  |
| AVRIL      | 190352600  |
| MAI        | 95176300   |
| JUIN       | 142492896  |
| JUILLET    | 122136768  |
| AOUT       | 122498840  |
| SEPTEMBRE  | 220497912  |
| OCTOBER    | 244997680  |
| NOVEMBER   | 244997680  |
| DECEMBER   | 183748260  |
| 1trimestre | 552022540  |
| 2trimestre | 428021796  |
| 1SEMESTRE  | 980044337  |
| 3trimestre | 465133520  |
| 4trimestre | 673743621  |
| 2SEMESTRE  | 1138877141 |
| TOTAL      | 2118921478 |

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الملحق رقم 02.

س8: هل تعرضت المؤسسة لمشاكل؟

ج8: نعم تعرضت مؤسسة مطاحن الحضنة إلى مشاكل من بينها قلة المواد الأولية وكذلك مشاكل أخرى مثل تعطيل الآلة لكنها مشاكل قابلة للحل.

## التعليق

بما أنه هناك اعتراف من طرف المسؤولين بتعرض المؤسسة لمشاكل، فهذا دليل على ارتفاع حس المسؤولية لديهم وهو ما يدفعهم إلى البحث عن حلول فورية لهذه المشاكل، وهذا ما يحتم عليها ضرورة تبني ثقافة التعلم التنظيمي كأسلوب فعال تسعى من خلاله المؤسسة إلى مواجهة هذه المشاكل حيث أنه من بين الأنواع الرئيسية للتعلم التنظيمي هو التعلم من الأخطاء فحدوث هذه المشاكل يمنح فرصة للعمال من أجل اكتساب خبرات.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وعلاقتها الميزة التنافسية  
الجدول (09): تقييم مناخ المقابلة

| المحور                                      | مناخ المقابلة                                                                                          | العبارات                                                                                                           | الهدف                                                                                                 |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الميزة التنافسية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة | - رئيس مصلحة التسويق ومصلحة التجارة.<br>- تاريخ المقابلة: يوم الثلاثاء 7 مارس 2017 على الساعة 9 صباحا. | الأسئلة من 1 إلى 13 كانت الإجابة عليها من قبل رئيس مصلحة التسويق وسؤل واحدة قام بالإجابة عليها رئيس مصلحة التجارة. | معرفة مدى تطبيق المنظمة لمصادر الميزة التنافسية، ومدى توجهها نحو خلق التميز لضمان الاستمرارية والنمو. |

المصدر: من إعداد الطالبتان.

س1: لكل مؤسسة اقتصادية تملك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين ما هو الشيء المعتمد لدى مؤسستكم؟

ج1: الجودة والنوعية.

التعليق

نلاحظ أن مطاحن الحضنة قد ارتقت في الإنتاج وأن هدفها لم يكن في كمية الإنتاج فقط وإنما كان تركيزها في الجودة والنوعية وهذا يعكس إيجابا على نظرتها المستقبلية، ومن هنا نرى أن مؤسسة مطاحن الحضنة قد حققت ميزة تنافسية.

س2: هل يوجد منافسين؟

ج2: نعم يوجد منافسين محليين خواص.

التعليق

نجد بأن مطاحن الحضنة لا تعمل في السوق لوحدها وإنما هناك منافسين، لذلك على المؤسسة أن تكون هي الأول الرائدة محليا وتنافس المؤسسات الأخرى وطنيا ولا تترك المجال للتغلب عليها.

س3: هل قامت المؤسسة بإبداع منتج جديد؟ وهل مبيعات المنتج الجديد في ارتفاع؟

ج3: نعم تم إنتاج منتج جديد اسمه "العولة" وهو ابداع خاص بالمؤسسة مطاحن الحضنة. ويقصد بالعولة "خبز القمح" وهي مادة مساعدة على الهضم مصادق عليها من قبل أطباء والتسمية العولة هو مصطلح تقليدي من أجل ربط المنتج الجديد بالتراث الوطني.

### التعليق

نلاحظ بأن مطاحن الحضنة قد ابدعت منتوجا جديدا وهذا دليل على التميز وهو ما يشكل مصدرا إضافيا لتحسين تنافسيتها كما أن هذا المنتج لقي رواجاً كبيراً ومبيعاته في ارتفاع، حيث من الأفضل على المؤسسة أن تبقى على هذا المنوال وتستمر في الإبداع وتستعين بأفكار وإبداعات العمال لعله نجد فكرة جيدة تساهم في خلق التميز.

**س4:** هل يوجد قاعدة البيانات للزبائن من أجل الحصول على المعلومات بسهولة؟

**ج4:** لا توجد قاعدة البيانات للزبائن، وإنما يقوم الزبون بالاتصال بمصلحة التجارة والتسويق للحصول على المعلومات التي يريدها.

### التعليق

نلاحظ أن المؤسسة لا تملك قاعدة بيانات للزبائن وهذا راجع إلى عدم وجود اهتمام كاف بتطوير نماذج تعاملها مع زبائنهم فيمكن اعتبار أن المؤسسة متأخرة من ناحية التقنيات التكنولوجية، فمن الواجب على المؤسسة أن تؤسس لنفسها قاعدة للبيانات وهذا يساعدها في التعامل بسرعة مع الزبائن.

**س5:** هل يستطيع الزبون التعامل مع المؤسسة إلكترونياً؟

**ج5:** لا يمكن بل تتبع الطريقة التقليدية.

### التعليق

نلاحظ أن المؤسسة لم ترتقي للتطور التكنولوجي أي أنها بعيدة جداً عن التجارة الإلكترونية على الأقل لو كان على المؤسسة أن تستقبل الزبائن عبر الإنترنت وتدرس طلباتهم، وهذا ما يسهل لها طبيعة عملها ويمنحها آفاقاً جديدة لتسويق منتجاتها.

**س6:** هل يتم توظيف العمال على أساس الشهادة؟

**ج6:** بالنسبة للعمال على مستوى الإنتاج يتم توظيفهم بدون شهادة (العامل البسيط)، بينما على مستوى الإدارة يتم التوظيف على أساس الشهادة سواء كانت شهادة جامعية أو شهادة تكوين مهني. حيث تتم عملية التوظيف على أساس مسابقة تقوم الدولة بالسهر عليها.

### التعليق

نلاحظ أن هناك تنوع في التركيبة البشرية لعمال المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الموازنة بين مختلف المناصب الموجودة والأفراد الذين يشغلونها حيث تشترط ضرورة الحصول على شهادات من أجل شغل المناصب الإدارية حتى يتسنى لها تنفيذ مهامها بشكل سليم في حين أنها تعتمد على الكفاءات البسيطة في التنفيذ باعتبار أن طبيعة نشاطها لا تفرض أن يكون كافة موظفيها على قدر عالٍ من الكفاءة، ولكن بالإضافة إلى ذلك فيجب على المؤسسة أن تعمل على تكوين هؤلاء العمال في مجال عملهم حتى تتمكن من الاستفادة القصوى من طاقاتهم.

**س7:** هل يوجد آلات جديدة؟

ج7: نعم توجد آلة جديدة تم الحصول عليها من تركيا، وقد تم أخذ عمال المؤسسة مطاحن الحضنة لتركيا لتدريبهم على هذه الآلة الجديدة. ولم تتعرض الآلة إلى عطل مرة أخرى لأنه تم اللجوء إلى العمال المدربين. وهذه أول مرة تم خروج عمال مطاحن الحضنة إلى الخارج.

#### التعليق

نلاحظ أن المؤسسة بدأت تتجه شيئاً فشيئاً نحو تجسيد عملي لمبادئ التعلم التنظيمي فقيامها بإرسال موظفيها من أجل اكتساب خبرات إضافية ومن تم نقلها لباقي العمال دليل كاف على رغبة المؤسسة في اكتساب معارف جديدة وتشاركها وتوثيقها بما يضمن استمرارية نشاط المؤسسة (وهذا ما يعرف في إطار المنظمة المتعلمة بتكوين العاملين) لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة الاستمرار في عملية بعث العمال إلى الخارج للتدريب.

س8: هل يوجد تغيير على مستوى الأقسام؟

ج8: لا يوجد أية تغيير على مستوى الأقسام.

#### التعليق

نلاحظ أنه لا يوجد أية تغيير على مستوى الأقسام وهذا دليل على أنه لا يوجد ميول إلى التغيير وإنما يفضلون الطريقة التقليدية أو العمل الروتيني كما أن بيئة المؤسسة تتسم بالاستقرار النسبي وهذا قد لا يكون في صالح المؤسسة لأن العالم اليوم في عصر العولمة والتغيير لذلك على المؤسسة أن تكون مرنة وتواكب التغيير.

س9: من أين يتم الحصول على المادة الأولية؟

ج9: يتم الحصول على المادة الأولية من مورد وحيد تسمى بالتعاونية الفلاحية (هي شركة تابعة للدولة، تمول المؤسسات بالقمح وهي مادة أولية مدعمة).

#### التعليق

نلاحظ أن للمؤسسة مصدر وحيد للحصول على المادة الأولية وهذا يعتبر عائق لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يمكن أن يحدث خلل في تمويل المؤسسة بالمادة الأولية، وهو ما يؤثر سلباً على سيرورة نشاطها وبالتالي تتأثر ميزتها التنافسية، ومن هذا المنطلق فإنه يجب على المؤسسة تنويع مصادر الحصول على المادة الأولية من خلال البحث على موردين جدد والعمل على إقامة علاقات جيدة.

س10: هل يتم توريد نوعية قمح جيدة؟

ج10: نعم يتم الحصول على قمح جيد فشركة التعاونية الفلاحية تحصل على قمح من الخارج وبالإضافة إلى القمح من أراضي جزائرية.

#### التعليق

بما أن نوعية المادة الأولية التي تحصل عليها المؤسسة ذات جودة عالية فهذا يساهم في تحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية.

س11: ما هي النسبة الحصة السوقية لمطاحن الحضنة؟

**ج11:** نقسم السوق إلى نصفين 50% بالنسبة لمطاحن الحضنة و50% بالنسبة للمؤسسات الخواص وهذا على المستوى المحلي.

**التعليق**

نلاحظ أن مطاحن الحضنة تملك 50% من الحصة السوقية محليا وهي نسبة معتبرة نسبيا وهذا نظرا للدعم المالي الذي تتلقاه المؤسسة، لكن يجب على المؤسسة العمل على رفع هذه النسبة من أجل تحصيل حصة سوقية أكبر من خلال العمل بجد وكذلك العمل على تغيير استراتيجيتها بالاعتماد على أساليب تسويق جيدة كترويج المنتجات عبر الانترنت وهو ما شرعت في المؤسسة عمليا حيث أنها تعتمد مثلا على مواقع التواصل الإجتماعي كأسلوب للترويج لمنتجاتها.

**س12:** هل يوجد تحفيز للزبائن؟

**ج12:** نعم يوجد تحفيز للزبائن، وذلك عندما يأخذ الزبون كمية كبيرة من السميد تقابله كمية من النخالة.

**س13:** هل يأخذ الزبون كمية النخالة بدون مقابل؟

**ج13:** لا يأخذ الزبون النخالة بدون مقابل يتم شرائها بالسعر التي تحدده المؤسسة وإنما يأخذ كمية كبيرة لأن مادة النخالة نادرة جدا.

**التعليق**

تتبع المؤسسة مطاحن الحضنة استراتيجية جيدة في تحفيز الزبائن ومن الأفضل أن تقوم المؤسسة بزيادة في كمية الإنتاج النخالة وبيعها بسعر منخفض للزبائن الدائمين، وهذا من أجل اكتساب زبائن إضافيين وهو ما ينعكس إيجابا على ميزتها التنافسية.

**س14:** هل يوجد زبائن دائمين؟

**ج14:** نعم يوجد زبائن دائمين وهم في تزايد.

**التعليق**

نلاحظ بأن المؤسسة لديها زبائن دائمين وهم في تكثر وهذا عائد إلى التعامل الجيد وهذا يساعد على ترسيخ صورة جيدة في ذهن الزبائن غير الدائمين أو الزبائن الذين في طريقهم للتعامل مع المؤسسة لكي يصبحوا في الأخير زبائن المؤسسة الدائمين، وهذا ما ينعكس إيجابا على ميزتها التنافسية.

### المبحث الثالث: التحليل الإحصائي والاقتصادي لنتائج الاستبيان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية واتخذنا مطاحن الحضنة كنموذج لهذه الدراسة.

#### المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS:V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات إحصائية معلمية بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية

وتتمثل هذه الأساليب في ما يلي:

التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.

#### الفرع الثاني: المتوسط الحسابي

وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

#### الفرع الثالث: الإنحراف المعياري

وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

#### الفرع الرابع: تحليل الإنحدار البسيط

يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معالم النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

#### الفرع الخامس: معامل التحديد $R^2$

يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

#### الفرع السادس: اختبار الصدق والثبات

بالإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الفرع السابع: اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة  
المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة  
يتم التطرق في هذا الفرع إلى خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل  
البيانات و إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.  
الفرع الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة  
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

| المتغيرات      | %    | التكرار          |
|----------------|------|------------------|
| الجنس          | 86,7 | 26               |
|                | 13,3 | 4                |
| العمر          | 33,3 | من 20 إلى 30     |
|                | 60,0 | من 31 إلى 40     |
|                | 6,7  | من 41 إلى 50     |
|                | 0    | من 50 وما فوق    |
|                | 26,7 | ابتدائي و متوسط  |
| المستوى العلمي | 30,0 | ثانوي            |
|                | 43,3 | جامعي            |
|                | 36,7 | اقل من 5 سنوات   |
| سنوات الخبرة   | 56,7 | من 5-10          |
|                | 3,3  | من 11-15         |
|                | 3,3  | فوق 15 سنة       |
|                | 26,7 | عون              |
| الوظيفة        | 36,7 | متحكم            |
|                | 36,7 | إطار / إطار سامي |
|                | 30   | 100.00           |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v. 24 .

#### أولاً: الجنس

يوضح الجدول أعلاه أن 86.7% من أفراد العينة يمثلون ذكور وكذلك 13.3% من أفراد العينة يمثلون إناث، مما يدل على أن الأكبر في أفراد العينة الدراسة يمثلون الذكور أي أن مؤسسة مطاحن الحضنة عمالها أغلبها من الذكور أما العاملات فيمثلون نسبة أقل.

#### ثانياً: العمر

يشير الجدول أعلاه إلى أن ما نسبتهم 33.3% تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة، وما نسبتهم 60% تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة يمثلون نسبة 6.7%، أما الأفراد الأكبر من 50 سنة فنسبتهم

0%، مما يدل على أن الأفراد مؤسسة مطاحن الحضنة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة فهم يمثلون النسبة الأكبر، إذن فالمؤسسة توظف الشباب.

#### ثالثا: المستوى العلمي

يشير الجدول أعلاه إلى أن 26.7% من أفراد العينة ذو مستوى ابتدائي ومتوسط وأن 30% ذو مستوى ثانوي، والنسبة الأكبر من أفراد العينة ذو مستوى جامعي فيمثلون 43.3% من الأفراد.

#### رابعا: سنوات الخبرة

يوضح الجدول أعلاه أن 36.7% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن خمسة سنوات وكذلك 56.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما ما نسبته 3.3% فتتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة وأما الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة فأكثر فيمثلون نسبة 3.3% من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة التي تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة.

#### خامسا: الوظيفة

يشير الجدول أعلاه أن 26.7% من أفراد العينة يمثلون عون، وأن نسبة 36.7% يمثلون متحكم، وأن 36.7% يمثلون اطار/اطار سامي، مما يدل على أن افراد العينة يحتلون المناصب المتحكم واطار/اطار سامي بنسبة أكبر.

#### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لإختباري الصدق والثبات.

#### 1- صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أ- صدق الظاهري  
ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي خبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحو الذي تنتمي إليه، ولمعرفة مدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة(أنظر الملحق رقم (03)).

ب- صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

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

الجدول رقم(11): صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

| النتيجة                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sig<br>(مستوى<br>المعنوية) | معامل<br>الإرتباط | محاور الاستبيان                                          |                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,750**           | المحور الأول: واقع التعليم التنظيمي<br>والمنظمة المتعلمة |                                                   |
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,852**           | 1                                                        | المحور<br>الثاني:<br>أبعاد<br>المنظمة<br>المتعلمة |
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,928**           | 2                                                        |                                                   |
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,806**           | 3                                                        |                                                   |
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,824**           | 4                                                        |                                                   |
| يوجد ارتباط<br>معنوي(دال)                                                                                                                                                                                                                                                          | 0,000                      | 0,793**           | المحور الثالث: الميزة التنافسية                          |                                                   |
| <p>قيمة r الجدولية: 0.623 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 14<br/>                 درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1 = 15-1 = 14<br/>                 ** تعني مقارنة قيمة ( مستوى المعنوية) sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value)<br/>                 بمستوى دلالة 0.01</p> |                            |                   |                                                          |                                                   |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة

إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات أداة الدراسة

### أ- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الإستقرار 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 حساب معامل ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم(12): قيمة معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

| محاور الاستبيان                                       | معامل ألفا كرومباخ | عدد الفقرات | النتيجة |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------------|---------|
| المحور الأول: واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة | 0,806              | 7           | ثابت    |
| المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة                 | 0,796              | 5           | ثابت    |
|                                                       | 0,816              | 6           | ثابت    |
|                                                       | 0,599              | 4           | ثابت    |
|                                                       | 0,697              | 4           | ثابت    |
| المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة                 | 0,899              | 19          | ثابت    |
| المحور الثالث: الميزة التنافسية                       | 0,693              | 4           | ثابت    |
| جميع فقرات الاستبيان                                  | 0,835              | 30          |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان (محصورة بين أعلى قيمة 0.899 وأدنى قيمة 0.599) وهي معاملات مرتفعة وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.835 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة أي ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرومباخ تتراوح بين ( 0-1)، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرومباخ هو 0.6.

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

ثانيا: اختبار التوزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة الاختبار (Kolmogorov-Smirnov)

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف

عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة حساب معاملي الإلتواء والتقاطح و طريقة اختبار Shapiro-Wilk)، وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

أ- أساليب إحصائية معلمية وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

ب- أساليب إحصائية غير معلمية وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي لإختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية عليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للإختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة وعليه فإن:

• **H0**: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

• **H1**: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

**قاعدة:** هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

الجدول رقم(13): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| مستوى المعنوية Sig | قيمة الاحصائية للاختبار Kolmogorov-Smirnov | محاور المقياس                                         |
|--------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 0,077              | 0,152                                      | المحور الأول: واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة |
| 0,156              | 0,137                                      | المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة                 |
| 0,088              | 0,106                                      | المحور الثالث: الميزة التنافسية                       |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية لتحليل إجاباتهم وإختبار الفرضيات الدراسة.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث إرتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة      موافق      محايد      غير موافق      غير موافق بشدة

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- الإنحراف المعياري: ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى: لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق بشدة) – أدنى درجة (غير موافق بشدة) ) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما منخفضة، منخفضة جدا، ولتحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث ( 5-1) / 0.8 = 5 ومنه نحصل على المجالات كما يلي:

### الجدول رقم(14): مستويات الموافقة

| مجال الوزن النسبي          | درجة الموافقة   | مقياس لكرت     | مجال المتوسط الحسابي  |
|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| اقل من 36.00 %             | درجة منخفضة جدا | غير موافق بشدة | من 01 إلى 1.80 درجة   |
| من 36.00% إلى 52.00%       | درجة منخفضة     | غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| من 52.10% إلى 68.00%       | متوسطة          | محايد          | من 2.6 إلى 3.40 درجة  |
| من 68.10% إلى 84.00%       | درجة مرتفعة     | موافق          | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| من 84.10% إلى 100.00%      | درجة مرتفعة جدا | موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5 درجة    |
| س (الوزن النسبي) = 36.00 % |                 |                | 5 ----- 100 %         |
|                            |                 |                | 1.80 ----- س          |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24.

• ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالإعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

أ - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

| الرقم | العبارات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 1.    | يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة بشكل مستمر.           | 2,8             | 1,126             | 56,00          | درجة متوسطة        |
| 2.    | يسعى الأفراد إلى تطوير مهاراتهم الشخصية.                                  | 3,03            | 1,159             | 60,60          | درجة متوسطة        |
| 3.    | توجد لدى المنظمة وسائل وأساليب تلجئ لها في حالة حدوث مشكل داخل محيطها.    | 3,8             | 1,157             | 76,00          | درجة مرتفعة        |
| 4.    | يوجد نظام إتصال داخل المنظمة ذو طابع أفقي وعمودي.                         | 3,67            | 1,061             | 73,40          | درجة مرتفعة        |
| 5.    | يساهم نظام الإتصال داخل المنظمة من تشارك المعارف بين الأفراد.             | 3,47            | 1,042             | 69,40          | درجة مرتفعة        |
| 6.    | ترتكز المنظمة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين.          | 3,43            | 1,331             | 68,60          | درجة مرتفعة        |
|       | يعرف جميع الأفراد داخل المنظمة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.        | 3,43            | 1,305             | 68,60          | درجة مرتفعة        |
|       | <b>مستوى واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة</b> | <b>3,3762</b>   | <b>0,7971</b>     | <b>67,52</b>   | <b>درجة متوسطة</b> |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

أن تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3 توجد لدى المنظمة وسائل وأساليب تلجئ لها في حالة حدوث مشكل داخل محيطها، حيث نلاحظ أنها احتلت المرتبة

الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8 والانحراف المعياري 1,157، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن توجد لدى المنظمة وسائل وأساليب تلجئ لها في حالة حدوث مشكل داخل محيطها. بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4 يوجد نظام إتصال داخل المنظمة نو طابع أفقي وعمودي، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,67 والانحراف المعياري 1,061، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن يوجد نظام اتصال داخل المنظمة نو طابع أفقي وعمودي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 73,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5 يساهم نظام الإتصال داخل المنظمة من تشارك المعارف بين الأفراد، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,47 والانحراف المعياري 1,042، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي أن يساهم نظام الإتصال داخل المنظمة من تشارك المعارف بين الأفراد، بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6 تركز المنظمة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,43 والانحراف المعياري 1,33، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي أن تركز المنظمة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 68,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7 يعرف جميع الأفراد داخل المنظمة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,43 والانحراف المعياري 1,305، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي أن يعرف جميع الأفراد داخل المنظمة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 68,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2 يسعى الأفراد إلى تطوير مهاراتهم الشخصية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 3,03 والانحراف المعياري 1,159، وأن قيمة المتوسط الحسابي

تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن يسعى الأفراد إلى تطوير مهاراتهم الشخصية بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1 يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة بشكل مستمر، نلاحظ أنها احتلت المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 2,8 والانحراف المعياري 1,126 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة بشكل مستمر بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 56 % حسب وجهة نظرهم.

**وبصفة عامة نجد أن:**

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول المتعلقة واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بلغ 3.3762 وهو ضمن مجال المتوسط الحسابي (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة بالمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة هو متوفرة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67.52 % حسب وجهة نظرهم مما يدل على أن المؤسسة تحاول قدر المستطاع تبني مفهوم التعلم التنظيمي وتجسد عملياته من أجل التواجه نحو مفهوم المنظمة المتعلمة غير أن تبقى لديها نقص وهذا عائد إلى قلة توزيع الخبرات والمعارف بين الأفراد وكذلك نقص عمليات الإتصال بين أفراد المنظمة.

**ب - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتمثلة في أبعاد المنظمة المتعلمة.**

● البعد الأول: إدارة المعرفة

الجدول رقم(16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: إدارة المعرفة

| الرقم | العبارات                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.    | يتميز الأفراد داخل منظمتي بقدرتهم على خلق واكتساب معارف جديدة. | 2,57            | 0,971             | 51,40          | درجة منخفضة    |
| 2.    | تعتمد على فرق العمل كوسيلة لخلق وتشارك المعارف الجديدة.        | 2,97            | 1,159             | 59,40          | درجة متوسطة    |
| 3.    | هناك نظام خاص بتخزين المعلومات والمعارف من أجل                 | 3,17            | 1,206             | 63,40          | درجة متوسطة    |

|             |       |        |      |                                                                                            |    |
|-------------|-------|--------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |       |        |      | استعمالها لاحقاً.                                                                          |    |
| درجة متوسطة | 62,00 | 1,094  | 3,1  | تعمل المنظمة على تجسيد الأفكار والحلول التي يقترحها موظفيها.                               | 4. |
| درجة متوسطة | 66,00 | 1,208  | 3,3  | تقوم بتعديل استثمارات تقييم أداء موظفيها لنتناسب مع المعارف الجديدة التي اكتسبها الموظفون. | 5. |
| درجة متوسطة | 60,40 | 0,8392 | 3,02 | مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة                                                   |    |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5 تقوم بتعديل استثمارات تقييم أداء موظفيها لنتناسب مع المعارف الجديدة التي اكتسبها الموظفون، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3 والانحراف المعياري 1,208، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي أن تقوم بتعديل استثمارات تقييم أداء موظفيها لنتناسب مع المعارف الجديدة التي اكتسبها الموظفون بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3، هناك نظام خاص بتخزين المعلومات والمعارف من أجل استعمالها لاحقاً، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,17 والانحراف المعياري 1,206 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن هناك نظام خاص بتخزين المعلومات والمعارف من أجل استعمالها لاحقاً، بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 63,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4 تعمل منطمتي على تجسيد الأفكار والحلول التي يقترحها موظفيها، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,1 والانحراف المعياري 1,094 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن تعمل منطمتي على تجسيد الأفكار والحلول التي يقترحها موظفيها، بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2 تعتمد على فرق العمل كوسيلة لخلق وتشارك المعارف الجديدة، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها

لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 2,97 والانحراف المعياري 1,159، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن تعتمد على فرق العمل كوسيلة لخلق وتشارك المعارف الجديدة، بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 59,4 % حسب وجهة نظرهم.

**وبصفة عامة نجد أن:**

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول المتعلقة بإدارة المعرفة بلغ 3.02 وهو ضمن مجال المتوسط الحسابي (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة بالمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة هو متوفرة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60.40 % حسب وجهة نظرهم، وهذا عائد إلى عدم قدرتهم على اكتساب معارف وخبرات جديدة بإضافة إلى ضعف مستوى العمل الجماعي.

• البعد 02: إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02: إدارة الجودة الشاملة

| الرقم | العبارات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.    | تستخدم المنظمة تقنيات متطورة في تحسين جودة منتجاتها.                    | 3,3             | 1,317             | 66,00          | درجة متوسطة    |
| 2.    | مستوى الجودة لدى المنظمة يسمح لها بتوجيه منتجاتها للسوق الوطنية.        | 3,9             | 1,155             | 78,00          | درجة مرتفعة    |
| 3.    | تولي المنظمة أهمية كبيرة لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى زبائننا.          | 3,77            | 1,04              | 75,40          | درجة مرتفعة    |
| 4.    | تتبع المنظمة مواصفات ومقاييس العالمية خاصة بجودة منتجاتها.              | 3,53            | 1,196             | 70,60          | درجة مرتفعة    |
| 5.    | تطرح المنظمة نماذج وتصاميم واقتراحات جديدة تلبى متطلبات وأذواق زبائننا. | 3,4             | 0,932             | 68,00          | درجة مرتفعة    |
| 6.    | تقوم المنظمة بإحداث تعديلات حول هيكلها التنظيمي بصفة دورية.             | 3,43            | 1,251             | 68,60          | درجة مرتفعة    |

|                                                 |       |       |       |             |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|
| مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة | 3,555 | 0,834 | 71,11 | درجة مرتفعة |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2 مستوى الجودة لدى المنظمة يسمح لها بتوجيه منتجاتها للسوق الوطنية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,9 والانحراف المعياري 1,155، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 2 أي أن مستوى الجودة لدى المنظمة يسمح لها بتوجيه منتجاتها للسوق الوطنية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 3 تولى المنظمة أهمية كبيرة لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى زبائنها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,77 والانحراف المعياري 1,04، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 3 أي أن تولى المنظمة أهمية كبيرة لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى زبائنها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4 تتبع المنظمة مواصفات ومقاييس العالمية خاصة بجودة منتجاتها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 3,53 والانحراف المعياري 1,196، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 4 أي أن تتبع المنظمة مواصفات ومقاييس العالمية خاصة بجودة منتجاتها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 6 تقوم المنظمة بإحداث تعديلات حول هيكلها التنظيمي بصفة دورية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 3,43 والانحراف معياري 1,251 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 6 أي أن تقوم المنظمة بإحداث تعديلات حول هيكلها التنظيمي بصفة دورية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 68,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 5 تطرح المنظمة نماذج وتصاميم واقتراحات جديدة تلبى متطلبات وأذواق زبائنها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,4 والانحراف المعياري 0,932، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 5 أي أن تطرح المنظمة نماذج وتصاميم

واقترحات جديدة تلبى متطلبات وأذواق زبائنها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 68 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1 تستخدم المنظمة تقنيات متطورة في تحسين جودة منتجاتها، نلاحظ أنها إحتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3 والانحراف المعياري 1,317، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن تستخدم المنظمة تقنيات متطورة في تحسين جودة منتجاتها بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66 % حسب وجهة نظرهم.

### وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 02 المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بلغ 3.555 وهو ضمن مجال متوسط حسابي (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مطاحن الحضنة هو متوفرة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71.11% حسب وجهة نظرهم، أما من الناحية الاقتصادية فيفسر هذا التحليل على نقص استخدام تقنيات متطورة في جودة المنتجات من قبل مؤسسة مطاحن الحضنة، ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لم تطبق بالشكل الكافي مبادئ الجودة الشاملة.  
البعد 03: إدارة التميز

### الجدول رقم(18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 03: إدارة التميز

| الرقم | العبارات                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.    | تعد الجودة أسلوب من بين أساليب المنظمة من أجل التفوق على منافسيها. | 3,63            | 0,928             | 72,60          | درجة متوسطة    |
| 2.    | تعد المنظمة من بين المنظمات الرائدة في السوق المحلية.              | 3,87            | 1,167             | 77,40          | درجة مرتفعة    |
| 3.    | منتجات المنظمة ذات جودة عالية وسعر مرتفع.                          | 2,7             | 1,055             | 54,00          | درجة متوسطة    |
| 4.    | تتعامل المنظمة مع موردين كبار ومميزين على مستوى نشاط قطاعها.       | 3,2             | 1,064             | 64,00          | درجة متوسطة    |

|             |       |        |      |                                         |  |
|-------------|-------|--------|------|-----------------------------------------|--|
|             |       |        |      |                                         |  |
| درجة متوسطة | 67,00 | 0,7119 | 3,35 | مستوى إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة |  |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

حليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2 تعد المنظمة من بين المنظمات الرائدة في السوق المحلية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,8 والانحراف المعياري 1,167، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن تعد المنظمة من بين المنظمات الرائدة في السوق المحلية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 77,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1 تعد الجودة أسلوب من بين أساليب المنظمة من أجل التفوق على منافسيها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,63 والانحراف المعياري 0,928 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن تعد الجودة أسلوب من بين أساليب المنظمة من أجل التفوق على منافسيها بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 72,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4 تتعامل المنظمة مع موردين كبار ومميزين على مستوى نشاط قطاعها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3.2 والانحراف المعياري 1,064 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن تتعامل المنظمة مع موردين كبار ومميزين على مستوى نشاط قطاعها بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 64 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3 منتجات المنظمة ذات جودة عالية وسعر مرتفع، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 2,7 والانحراف المعياري 1,055، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن منتجات المنظمة ذات جودة عالية وسعر مرتفع بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 54 % حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 03 المتعلقة بإدارة التميز قد بلغ 3.35 وهو ضمن مجال المتوسط الحسابي (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى إدارة التميز بالمؤسسة محل الدراسة هو متوفرة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67.00 % حسب وجهة نظرهم، ويفسر هذا إلى أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على مادة أولية يتم الحصول عليها من قبل الدولة إذن المنتج النهائي ذو جودة عالية (بالاعتماد على نتائج المقابلة)، غير أن مستوى إدارة الجودة الشاملة هي متوفرة بنسبة متوسطة ونفسر هذا التوسط إلى أن المؤسسة تعتمد على مورد وحيد قد يشكل سلبا من ناحية الجودة.

• البعد 04: إدارة التغيير

الجدول رقم(19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد 04: إدارة التغيير

| الرقم | العبارات                                                                               | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.    | تعمل المنظمة على إدخال تحسينات على مستوى منتجاتها.                                     | 3,47            | 1,167             | 69,40          | درجة مرتفعة    |
| 2.    | تستخدم المنظمة آلات جديدة تساهم في إحداث تغييرات جديدة.                                | 3,83            | 1,117             | 76,60          | درجة مرتفعة    |
| 3.    | تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ عليها سواء داخل أو خارج محيطها. | 3,73            | 0,98              | 74,60          | درجة مرتفعة    |
| 4.    | تعمل المنظمة على تعديل برامج توظيفها باستمرار وفقا لاحتياجاتها المستقبلية.             | 3,57            | 1,104             | 71,40          | درجة مرتفعة    |
|       | مستوى إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة                                               | 3,65            | 0,7922            | 73,00          | درجة مرتفعة    |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2 تستخدم المنظمة آلات جديدة تساهم في إحداث تغييرات جديدة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,83 والإنحراف المعياري 1,117، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على

العبارة رقم 2 أي أن تستخدم المنظمة آلات جديدة تساهم في إحداث تغييرات جديدة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3 تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ عليها سواء داخل أو خارج محيطها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,73 والانحراف المعياري 0,98، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ عليها سواء داخل أو خارج محيطها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 74,6 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4 تعمل المنظمة على تعديل برامج توظيفها باستمرار وفقاً لاحتياجاتها المستقبلية نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,5 والانحراف المعياري 1,104 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن تعمل المنظمة على تعديل برامج توظيفها باستمرار وفقاً لاحتياجاتها المستقبلية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71,4 % حسب وجهة نظرهم.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1 تعمل المنظمة على إدخال تحسينات على مستوى منتجاتها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,47 والانحراف المعياري 1,167، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن تعمل المنظمة على إدخال تحسينات على مستوى منتجاتها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69,4 % حسب وجهة نظرهم.

### وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات البعد 04 المتعلقة بإدارة التغيير بلغ 3.65 وهو ضمن مجال المتوسط الحسابي (من 3.4 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى إدارة التغيير بالمؤسسة مطاحن الحظنة هو متوفرة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 67.00 % حسب وجهة نظرهم وهذا يدل على أن أفراد المنظمة يستطيعون التكيف إلى حد بعيد مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية

الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية

| الرقم         | العبارات                                                                     | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الوزن النسبي % | مستوى الموافقة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1.            | تهتم المنظمة بالفرد العامل باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك الميزة التنافسية. | 3,3             | 1,149             | 66,00          | درجة متوسطة    |
| 2.            | تقوم المنظمة بإنتاج منتجات بتكاليف منخفضة.                                   | 3,37            | 0,999             | 67,40          | درجة متوسطة    |
| 3.            | يعرف رقم أعمال منظمي تطورا مستمرا.                                           | 4,00            | 0,983             | 80,00          | درجة مرتفعة    |
| 4.            | تمتلك المؤسسة الحصة السوقية الأكبر في مقارنة بمنافسيها.                      | 3,83            | 1,117             | 76,60          | درجة مرتفعة    |
| مستوى الدراسة | الميزة التنافسية بالمؤسسة محل                                                | 3,625           | 0,7677            | 72,50          | درجة مرتفعة    |

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24 .

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3 يعرف رقم أعمال منظمي تطورا مستمرا، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 4,00 والإنحراف المعياري 0,983، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 3 أي أن يعرف رقم أعمال منظمي تطورا مستمرا بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 80 % حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 4 تمتلك المؤسسة الحصة السوقية الأكبر في مقارنة بمنافسيها، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,83 والإنحراف المعياري 1,117 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 4 أي أن تمتلك المؤسسة الحصة السوقية الأكبر في مقارنة بمنافسيها، بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 76,6 % حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 2 تقوم المنظمة بإنتاج منتجات بتكاليف منخفضة، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة

الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,37 والانحراف المعياري 0,999 وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 2 أي أن تقوم المنظمة بإنتاج منتجات بتكاليف منخفضة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 67,4 % حسب وجهة نظرهم.

• تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1 تهتم المنظمة بالفرد العامل باعتباره المصدر الأساسي لإمتلاك الميزة التنافسية، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط الحسابي بلغ 3,3 والانحراف المعياري 1,149، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي أن تهتم المنظمة بالفرد العامل باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك الميزة التنافسية بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66 % حسب وجهة نظرهم.

### وبصفة عامة نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث بلغ 3.625 وهو ضمن مجال متوسط حسابي (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على أن مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة هو متوفرة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 72.50 % حسب وجهة نظرهم، ما يعني أن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عالية، ولكن مقابل ذلك نجد لا تهتم بالقدر الكافي بعمالها وهذا ما من شأنه أن يؤثر سلبا على تنافسيتها.

### 3- تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة محل الدراسة (أكثر توفرا)

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة

| الترتيب | مستوى التوفر | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | متغيرات                                               | الرقم |
|---------|--------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------|-------|
|         | متوسط        | 67,52           | 0,79715           | 3,3762          | المحور الأول: واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة |       |
| 04      | متوسط        | 60,40           | 0,83929           | 3,02            | البعد الأول / إدارة المعرفة                           | 1.    |
| 02      | مرتفع        | 71,11           | 0,83429           | 3,5556          | البعد 02 / إدارة الجودة الشاملة                       | 2.    |
| 03      | متوسط        | 67,00           | 0,71197           | 3,35            | البعد 03 / إدارة التميز                               | 3.    |
| 01      | مرتفع        | 73,00           | 0,7922            | 3,65            | البعد 04 / إدارة                                      | 4.    |

| التغير                                |        |         |       |            |
|---------------------------------------|--------|---------|-------|------------|
| المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة | 3,3912 | 0,66412 | 67,82 | متوسط      |
| المحور الثالث: الميزة التنافسية       | 3,625  | 0,76775 | 72,50 | مرتفع      |
| 5 ----- % 100                         |        |         |       | س = 72.50% |
| 3.625 ----- س                         |        |         |       |            |

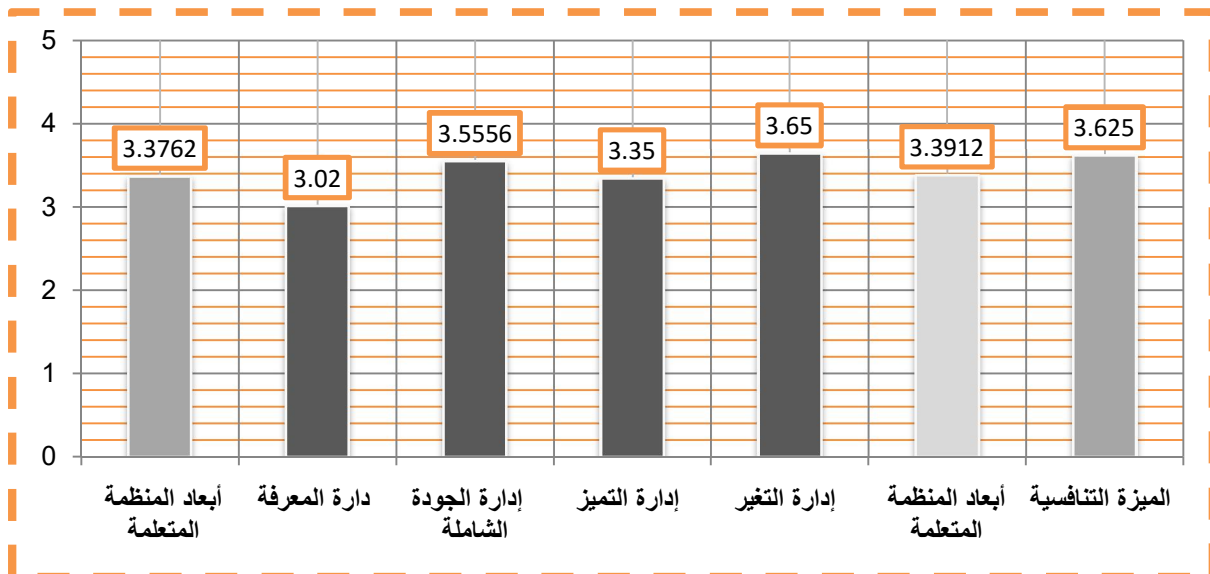
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24 .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مستويات وأهمية متغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي:

- أن واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة هو متوسط
- بالنسبة لمتغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة فإن متغير إدارة التغيير إحتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت 73.00 % يليه متغير بنسبة 78.67% يليه إدارة الجودة الشاملة بنسبة 71.11 % يليه إدارة التمييز بنسبة 67.00 % يليه إدارة المعرفة بنسبة 60.40 % أن نسبة الإجمالية لمتغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة هي 69.82 %
- في حين أن نسبة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بلغت 72.50%، وعليه وجب علينا معرفة مدى دور أبعاد المنظمة المتعلمة في زيادة الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع.



الشكل رقم (06): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010.

### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور وتحديد مستوى أهمية النسبية لكل متغير وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة بناء المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وعليه سوف نحدد مدى وجود علاقة المتغير المستقل مع المتغيرات التابعة، وكذا نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع إضافة إلى معرفة قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.

● الأدوات الإحصائية لإختبار الفرضية: لإثبات (صحة الفرضيات) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل تحديد (التفسير  $r^2$ ) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى مساهمة ودور المتغير المستقل في المتغير التابع لدى مؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معامل التحديد (التفسير)  $R^2$ : وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي: (  $0.333 = 3/(0 - 1)$  ) حيث (رقم 3 معناه ثلاث مستويات للتفسير (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

| مجال<br>التحديد<br>$R^2$                                                                     | معامل | من 0 إلى 0.333 | من 0.334 إلى 0.666 | من 0.667 إلى 1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|--------------------|----------------|
| مستويات<br>المفترضة لدور<br>ومساهمة بناء<br>المنظمة المتعلمة<br>في تحسين الميزة<br>التنافسية |       | منخفض          | متوسط              | مرتفع          |

النسبة المئوية أقل من 33.3% من 33.4% إلى 66.6% أكثر من 66.7%

وتحديد قيمة تأثير من خلال معاملات الانحدار البسيط

- مستوى الدلالة: المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لإختبار الفرضية حيث تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.
- قاعدة اتخاذ القرار:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة  $F_{cal}$  المحسوبة و قيمة  $F_{tab}$  الجدولية (إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

✓ الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ (P-value أو Sig)

أقل من أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية ان هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05. أي:

#### 1- الفرضية الصفرية ( $H_0$ )

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### 2- الفرضية ( $H_1$ ):

يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05، وباستخدام الإنحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الإنحدار ( $r, R^2$ )، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b). انظر ملحق رقم (5) مخرجات برنامج spss).

#### الجدول رقم (22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

| المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار |       |       |                        | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار |                      |
|------------------------------------|-------|-------|------------------------|------------------|-------|---------------------------------|----------------------|
| مستوى المعنوية (SIG)               | T     | B     | Constant               | $R^2$            | R     | قيمة F المحسوبة                 | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0,126                              | 1,576 | 0,836 | Constant               | 0,506            | 0,711 | 28,698                          | 0,000                |
| 0,000                              | 5,357 | 0,822 | أبعاد المنظمة المتعلمة |                  |       |                                 |                      |

قيمة F المجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 28) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 28 = 2 - 30 =

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية بلغ  $R=0.711$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة 28.69 أكبر من قيمة F الجدولة 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 2) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير أبعاد المنظمة المتعلمة 50.60% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى تحسين الميزة التنافسية وهذا من خلال الاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.506$  وهي مساهمة متوسطة والباقي 49.40% = (100 - 50.60) وهذا راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مستوى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.822 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.822.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير متغيرات مستقلة ((إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) كل متغير على حدا ومدى مساهمته وتأثيره في المتغير التابع (تحسين في مستوى الميزة التنافسية) ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حد في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى

هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05. أي:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ )

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين إدارة المعرفة

والميزة التنافسية) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار ( r ، R2 ) ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b). ( انظر ملحق رقم(5) مخرجات برنامج spss).

**الجدول رقم(23): نتائج تحليل الإندار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 01**

| المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار |       |       |               | القدرة التفسيرية |       | معنوية الكلية لنموذج الانحدار |                      |
|------------------------------------|-------|-------|---------------|------------------|-------|-------------------------------|----------------------|
| مستوى المعنوية (SIG)               | T     | B     | Constant      | R <sup>2</sup>   | R     | قيمة F المحسوبة               | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0,000                              | 4,933 | 2,387 | Constant      | 0,201            | 0,448 | 7,038                         | 0,013                |
| 0,013                              | 2,653 | 0,410 | إدارة المعرفة |                  |       |                               |                      |

قيمة F المجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 28) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 28 = 30 - 2

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية بلغ  $R = 0.448$  وهو دالة إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 7.038 أكبر من قيمة F المجدولة 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 28)، أي بمعنى توجد علاقة ذات دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير إدارة المعرفة 20.10 % من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى تحسين الميزة التنافسية وهذا من خلال الإعتماد على قيمة معامل التحديد ( التفسير)  $R^2 = 0.201$  وهي مساهمة ضعيفة والباقي 79.90 % = (100 - 20.10) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير إدارة المعرفة في مستوى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة مطاحن الحضنة خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.410 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.410

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2-الفرضية الفرعية الثانية

هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05، أي:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ )

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار ( $r, R^2$ )، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b)؛ ( انظر ملحق (5) مخرجات برنامج spss).

### الجدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 02

| المنغوية الجزئية لمعاملات الانحدار |       |       |                      | القدرة التفسيرية |       | معنوية الكلية لنموذج الانحدار |                      |
|------------------------------------|-------|-------|----------------------|------------------|-------|-------------------------------|----------------------|
| مستوى المعنوية (SIG)               | t     | B     | Constant             | $R^2$            | r     | قيمة F المحسوبة               | مستوى المعنوية (SIG) |
| 0,004                              | 3,187 | 1,577 | Constant             | 0,392            | 0,626 | 18,027                        | 0,000                |
| 0,000                              | 4,246 | 0,576 | إدارة الجودة الشاملة |                  |       |                               |                      |

قيمة F المجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1،28) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 30 - 2 = 28

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية بلغ  $R = 0.626$  وهو دالة إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 18.027 أكبر من قيمة F المجدولة 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 28) أي توجد علاقة دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير إدارة الجودة الشاملة 39.20% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى تحسين

الميزة التنافسية وهذا من خلال الإعتقاد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.392$  وهي مساهمة متوسطة والباقي  $60.80\%$   $(100 - 39.20)$  راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير إدارة الجودة الشاملة في مستوى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ  $0.576$  وهذا يعني أنه بزيادة مستوى إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة  $0.576$ . ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لدى الحضانة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمساهمة إدارة التميز في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضانة عند مستوى الدلالة  $0.05$  أي أن:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ )

لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضانة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ )

يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التميز على تحسين الميزة التنافسية لدى مؤسسة مطاحن الحضانة عند مستوى الدلالة  $0.05$ ، وباستخدام الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين إدارة التميز و الميزة التنافسية) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار ( $r, R^2$ )، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b) انظر ملحق (5) مخرجات برنامج spss).

### الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأختبار الفرضية الفرعية 03

| معنوية الكلية لنموذج الانحدار |                      | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار |       |
|-------------------------------|----------------------|------------------|-------|------------------------------------|-------|
| قيمة F المحسوبة               | مستوى المعنوية (SIG) | r                | $R^2$ | B                                  | t     |
|                               |                      |                  |       | Constant                           | 2,977 |
| 9,771                         | 0,004                | 0,509            | 0,259 | إدارة التميز                       | 3,126 |

قيمة F المجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 28)

حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 30 - 2 = 28

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين إدارة التمييز والميزة التنافسية بلغ  $R = 0.509$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة تمثل 9.771 أكبر من قيمة F المجدولة 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 28) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر المتغير إدارة التمييز 25.90% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى تحسين الميزة التنافسية وهذا من خلال الاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2 = 0.259$  وهي مساهمة متوسطة والباقي 74.10% = (100 - 25.90) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية كما بلغت قيمة تأثير إدارة التمييز في مستوى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة مطاحن الحضنة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.548 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى إدارة التمييز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.548

**الإستنتاج :** ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي يوجد تأثير دال إحصائية لإدارة التمييز على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لمساهمة إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05 أي:

أ- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير دال إحصائية لإدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد تأثير دال إحصائية لـ إدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين إدارة التغيير و الميزة النافسية) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r ،R2) ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b). (انظر ملحق (5) مخرجات برنامج spss).

الجدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية 04

| معنوية الكلية لنموذج الانحدار |       |       |               | القدرة التفسيرية |       | معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار |                 |
|-------------------------------|-------|-------|---------------|------------------|-------|----------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG)          | t     | B     | Constant      | R <sup>2</sup>   | R     | مستوى المعنوية (SIG)             | قيمة F المحسوبة |
| 0,059                         | 1,966 | 0,817 | Constant      | 0,630            | 0,794 | 0,000                            | 47,678          |
| 0,000                         | 6,905 | 0,769 | إدارة التغيير |                  |       |                                  |                 |

قيمة F المجدولة: 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 28) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 28 = 30 - 2

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين متغيرين إدارة التغيير و الميزة التنافسية بلغ  $R = 0.794$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة تمثل 47.678 أكبر من قيمة F المجدولة 4.198 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 28)، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير إدارة التغيير 63.00% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى تحسين الميزة التنافسية وهذا من خلال الإعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2 = 0.630$  وهي مساهمة متوسطة والباقي 37.00% = (100 - 63.00) راجع إلى عوامل أخرى منها العوامل غير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية كما بلغت قيمة تأثير إدارة التغيير في مستوى تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة مطاحن الحضنة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.769 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى إدارة التغيير بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.769

الإستنتاج : ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة التغيير على تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

الجدول رقم(27): ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

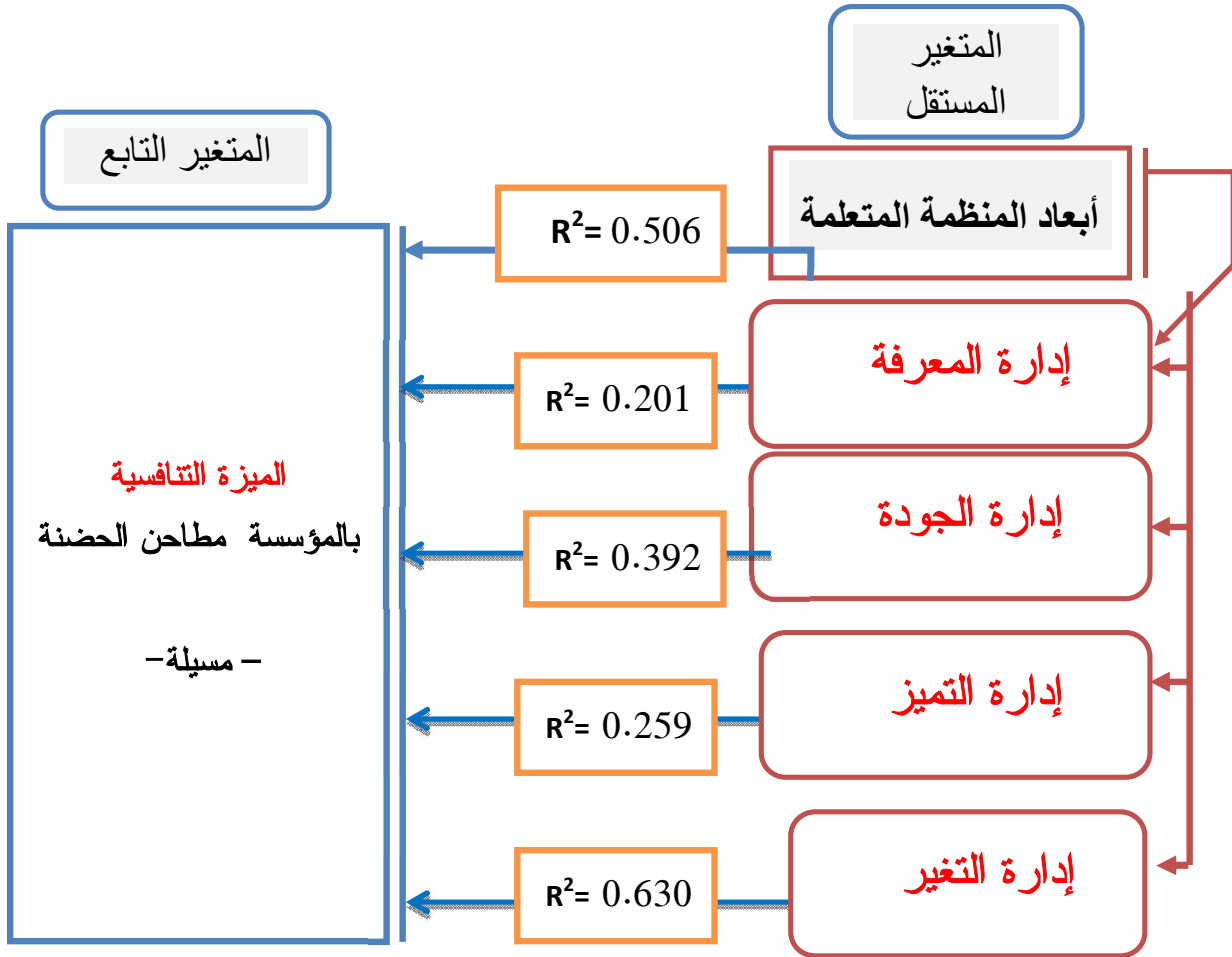
| نسبة المساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث وتؤدي إلى تحسين المتغير التابع بالمؤسسة - مطاحن الحضنة - المسيلة - محل الدراسة |         | نتيجة الفرضية | المتغيرات الدراسة                                            |                       |                 |                      |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
|                                                                                                                                    |         |               | التابع                                                       | مستوى التوفر بالمؤسسة | المتوسط الحسابي | المستقل              |                 |
| مساهمة ضعيفة                                                                                                                       | 20.10 % | قبول البديلة  | الميزة التنافسية بلغ 3,625 أي يتوفر لدى المؤسسة مطاحن الحضنة | متوسط                 | 3,02            | إدارة المعرفة        | الفرضية الأولى  |
| مساهمة متوسطة                                                                                                                      | 39.20 % | قبول البديلة  |                                                              | مرتفع                 | 3,5556          | إدارة الجودة الشاملة | الفرضية الثانية |
| مساهمة ضعيفة                                                                                                                       | 25.90 % | قبول البديلة  |                                                              | متوسط                 | 3,35            | إدارة التميز         | الفرضية الثالثة |
| مساهمة متوسطة                                                                                                                      | 63.00 % | قبول البديلة  |                                                              | مرتفع                 | 3,65            | إدارة التغير         | الفرضية 04      |
|                                                                                                                                    |         |               |                                                              |                       |                 |                      |                 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V24 .

خلاصة

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) في تحسين الميزة التنافسية وبالتحديد بمؤسسة مطاحن الحضنة، أين تعرفنا على كل من نشأة وتطور هذه المؤسسة محل الدراسة، كما تم تناول هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مصلحة المستخدمين وقسم التجارة والتسويق وقسم الإنتاج حيث تم تقسيم مجموعة الأسئلة إلى فرعين يتمثلان في ما يلي: الفرع الأول شمل على واقع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والفرع الثاني: شمل على المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية بعدها قمنا بإعداد إستمارة الإستبيان وتم توزيع هذه الاستمارات على عينة الدراسة قدرت ب30 فرد، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا، بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج spss v 24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة قبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها، وخلصنا إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة/ إدارة الجودة الشاملة/ إدارة التميز/ إدارة التغيير) مجتمعنا في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى الدلالة 0.05.

نموذج الدراسة الميدانية



الشكل رقم(7): يبين نموذج الدراسة الميداني

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS . V24 .

---

خاتمة

---

## خاتمة

إن أهم المشاكل التي تقف في طريق المؤسسات الاقتصادية التي تمارس نشاطها في ظل البيئة السريعة التغيير تتمثل في مواجهتها لصعوبات التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط الأمر الذي يؤدي إلى التغيير، هذا التغيير لا يكون إلا من خلال تسريع وتيرة التعلم والإستيعاب الفردية والجماعية، وهو ما يعرف بالتعلم التنظيمي، من هنا تبرز فكرة المنظمات المتعلمة التي ظهرت كبديل جديد للمنظمات التقليدية التي بينت حدودها وعجزها الحقيقي عن البقاء والإستمرار ضمن معطيات البيئة الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، وهنا تعتبر المنظمات المتعلمة التي تبني على أسس متينة من المعارف والموارد البشرية القادرة على الإبتكار والإبداع والتميز وإحداث تغير هي الوحيدة الكفيلة بخلق مزايا تنافسية تسمح بموجبها مختلف التحديات التي تتعرض لها.

وقد شملت الدراسة على فصلين (فصل نظري وفصل تطبيقي)، وقد انطلقت فكرة الدراسة من أن بقاء المنظمات ونجاحها في ظروف المعاصرة، يعتمد على قدرتها في تحول المنظمات التعلم، وممارسة التعلم التنظيمي الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، ويساعد في الوصول إلى أهدافها المسطرة.

تحددت إشكالية الدراسة في معرفة أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يستطيع كل فرد فيها تحديد المشكلات وحلها مما يجعلها قادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم، وكيفية مساهمة هذه الأخيرة على تحسين الميزتها التنافسية ومدى استجابة المؤسسة مطاحن الحضنة لتبني هذا النموذج وقد بينت هذه الدراسة أهمية اعتماد هذا النموذج في المؤسسات الجزائرية وقدرة هذه المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

شملت الدراسة في جانبها النظري على فصل يحتوي ثلاث مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتعلم ومستوياته الثلاث، وبعدها تم تسليط الضوء على أهم تعاريف حول المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي الذي يعتبر عملية مستمرة يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة فهو مرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم وإهتماماتهم، بإضافة إلى النوع التعلم التنظيمي ونخص بذكر التعليم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة، وتم التوصل إلى أن المنظمة المتعلمة هي النموذج الأمثل الذي حل محل النموذج التقليدي، بهدف استغلال الأمثل للموارد جميع الموارد المنظمة دون تخصيص، وأيضاً تم التطرق إلى استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة اعتماداً على أبحاث وهي خمس استراتيجيات تعتبر استراتيجيات أساسية لسيرورة Senge الأمريكي المنظمات الاقتصادية وهذه الاستراتيجيات تتمثل في استراتيجية بناء الرؤية المشتركة وإستراتيجية تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي استراتيجية التطوير والتمكين الفردي وإستراتيجية التعامل مع النماذج

العقلية وكمى تطرقنا أيضا إلى أهم مبادئ المنظمة المتعلمة وهي تعتبر الركائز الأساسية لقيام نموذج المنظمة المتعلمة وخلق رؤية مشتركة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى أهم التعاريف التي تخص مصطلح التنافسية والميزة التنافسية وأهم أنواعها والتطرق إلى أهم مصادر الميزة التنافسية والتي تنحصر في المصادر الملموسة والغير ملموسة التي تتمتع بها كل منظمة بهدف تحقيق التميز والريادة في السوق وهذا ما يجعلها تتفوق على نصيراتها في سوق الذي تنشط فيه.

أما في المبحث الثالث وهو الذي يعتبر الأهم في هذه الدراسة، حيث يبين علاقة بين المتغيرين محل الدراسة" التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) " وهو يشمل على أبعاد المنظمة المتعلمة التي تتمثل في إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وإدارة التغيير وعلاقتها بالميزة التنافسية ولتوضيح أكثر فقد تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف تخص أبعاد المنظمة المتعلمة التي تم ذكرها من قبل وإلى معرفة أثر هذه الأبعاد على ميزة التنافسية.

أما بنسبة للفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث المبحث الأول شمل الإطار المفاهيمي حول مؤسسات مطاحن الحضنة بالمسيلة وما يخص نشأة هذه الأخيرة وهيكلها التنظيمي الذي ينقسم إلى مصالح كل مصلحة لها مسؤولية معينة وبإضافة إلى أهداف المؤسسة مطاحن الحضنة وآفاقها المستقبلية كزيادة الإنتاجية عن طريق الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج ومحاولة تقديم السلع ذات الجودة عالية، أما ما تناوله المبحث الثالث هو تحليل نتائج المقابلة والاستبيان حيث شمل المطلب الأول تقسيم نتائج المقابلة إلى فرعين الفرع الأول واقع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بالإضافة إلى الفرع الثاني شمل الميزة التنافسية أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد شمل أهم نتائج الاستبيان والذي تم تطرق فيه إلى ثلاث محاور حيث المحور الأول يمثل واقع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أما المحور الثاني فقد شمل أبعاد المنظمة المتعلمة التي سبق ذكرها بالإضافة إلى المحور الثالث الذي يضم الميزة التنافسية.

وفيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها:

### 1- نتائج الجانب النظري

- ❖ يسعى التعلم التنظيمي إلى تغيير وتعديل سلوك العاملين وممارساتهم وتمكينهم واكتسابهم المهارات اللازمة للتفوق والتعامل مع المعطيات بيئية الاعمال الجديدة وما تحمله هذه البيئة من تحديات وفرص بشكل يمكن للمنظمة من خلاله الفوز بسياق التطور والارتقاء إلى مستوى المنظمات المتعلمة.
- ❖ المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يربعونها، هي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير

وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

- ❖ تسعى المنظمات إلى تحسين ميزتها التنافسية، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على مصادرها والتمثلة في ما تمتلكه المؤسسة من موارد سواء ملموسة أو غير ملموسة.
- ❖ وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية وتتمثل هذه العلاقة في ابعاد المنظمة المتعلمة والتي تتمثل في ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وإدارة التغيير.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي

- ❖ تم التوصل إلى ان مستوى تبادل المعارف والخبرات داخل المنظمة لا يكون بشكل مثالي كما ان الافراد لا يعملون على تطوير مهاراتهم الشخصية ومنه فمن الواجب عليهم ان يعملوا في إطار موحد قائم على اساس تشارك المعارف والخبرات.
- ❖ لدى مؤسسة الحضنة نظام اتصال فعال يساهم في الرفع من مستوى تشارك الافراد وهو ما يمثل احد مبادئ المنظمة المتعلمة.
- ❖ تسعى المؤسسة عينة الدراسة إلى التطوير المستمر لقدرات افرادها وتعمل على ادماجها في اتخاذ القرارات بما يعني ان المؤسسة تحاول تجسيد اسلوب التعلم الجماعي كأحد مظاهر المنظمة المتعلمة.

وبما أن نتائج التحليل الإحصائي للمحور واقع التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة داخل المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة ما يعني أن المؤسسة تحاول قدر المستطاع تبني مفهوم التعلم التنظيمي وتجسيد عملياته من أجل التوجه نحو المنظمة المتعلمة وهذا يعني قبول الفرضية الأولى ولكن يجب العمل على زيادة مستوى تشارك الأفراد ودفعهم نحو تطوير مهاراتهم بما يضمن للمؤسسة التوجه الفعلي نحو نموذج المنظمة المتعلمة.

- ❖ توصلنا إلى وجود ضعف في قدرة الأفراد على خلق واكتساب المعارف والخبرات الجديدة بإضافة إلى عدم وجود اتساق وانسجام بين الأفراد المؤسسة مما يؤدي عدم تجسيد فكرة العمل الجماعي بشكل مثالي، وهذا ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة بالرغم من سعيها إلى تجسيد ممارسات ومبادئ إدارة المعرفة إلا أن جهودها تبقى محدودة.
- ❖ لدى مؤسسة الحضنة قدرة على تحسين مستوى جودة منتجاتها مقارنة بمنافسيها في نفس القطاع على الرغم من استخدامه المتوسط لتقنيات المتطورة بإضافة إلى الجودة فهي أيضا تقوم بإحداث تعديلات حول هيكلها التنظيمي بصفة دورية مما يساعدها على تلبية متطلبات وأذواق زبائننا، وهذا ما يعني أن المؤسسة تحاول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ حصول المؤسسة على ميزة تنافسية نظرا لجودة منتجاتها وبإضافة إلى إدخالها منتج جديد إلى السوق حيث يعتبر هذا منتج الذي تتميز به المؤسسة عن باقي نصيراتها في السوق وهذه

الميزة من بين الميزات التي تجعلها تحتل الريادة في السوق، وبالتالي فإن المؤسسة تتبنى استراتيجية التميز.

❖ توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن لمؤسسة الحضنة القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ عليها سواء داخل أو خارج محيطها والتي تتمثل في إدخال تحسينات على مستوى منتجاتها بإضافة إلى استخدام آلات جديدة في عمليات الإنتاج.

من خلال تحليل النتائج السابقة نلاحظ أن هناك توجه نسبي من طرف مؤسسة الحضنة نحو تبني نموذج المنظمة المتعلمة من خلال تطبيقها لأبعادها الأربع متمثلة في إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وإدارة التغيير وهذا ما يعني قبول الفرضية الثانية التي تعتبر أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى ممارسات المنظمة المتعلمة، لكن يبقى ذلك نسبياً حيث يجب على المؤسسة بذل المزيد من الجهود من أجل إرساء مبادئ إدارة المعرفة وكذلك إدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من أهم المتطلبات الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة لما تحتويه من فكرة التعلم المستمر. أما بنسبة لنتائج التحليل الإحصائي لمحور أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة كانت كالتالي: تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (H3a) والتي تنص على وجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ما يعني أن المؤسسة تعمل على تطوير المعارف من خلال حث الافراد على التعلم.

❖ تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (H3b) والتي تنص على أنه توجد علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ما يعني أن المؤسسة تعمل باستمرار على خلق ابتكارات جديدة تكون مساهمة في الجودة.

❖ تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H3c) والتي تنص على وجود علاقة ايجابية بين إدارة التميز والميزة التنافسية وهذا عائد إلى أن المؤسسة عملت على إدخال تحسينات تسببت في خلق ميزة تنافسية.

❖ تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة (H3d) التي تنص على وجود علاقة ايجابية بين إدارة التغيير والميزة التنافسية نلاحظ أنه توجد علاقة مرتفعة هذا راجع إلى أن المؤسسة مطاحن الحضنة هي مؤسسة مرنة قابلة للتغيير وغير مقاومة له.

❖ في الأخير تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية وذلك راجع إلى ما تم التوصل إليه من نتائج الفرضيات الجزئية ومنه نستنتج أن مؤسسة مطاحن الحضنة تساهم في تجسيد عمليات المنظمة المتعلمة والعمل على رفع الميزة التنافسية .

### 3- توصيات البحث

❖ تشجيع العاملين على استخدام روح والإبداع ابتكار.

- ❖ بناء فرق التعلم وتأسيس فن الحوار بين الأفراد والجماعات في المنظمة وتطوير إعادة استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها.
- ❖ العمل على توفير الدعم القيادي المناسب لعمليات التعلم.
- ❖ العمل على غرس مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وتجسيد هذه المفاهيم عمليا.

### 4- أفاق الدراسة

- ❖ إجراء دراسة عن أثر إدارة المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسة.
- ❖ دراسة عن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية.
- ❖ دراسة عن أهمية إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ إجراء دراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية.

---

# قائمة المراجع

---

قائمة المراجع

الكتب

1. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2012.
2. عبد العزيز عطا الله المعيطه، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
3. عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2006.
4. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2015.
5. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009.
6. زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2011.
7. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2012.
8. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، Alpha docK، الطبعة الاولى، قسنطينة الجزائر، 2017،
9. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
10. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطعة الثانية، عمان الاردن، 2008.
11. صبحي جبر الغنبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2005.

12. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.

13. عبد اللطيف حسين فرج، تحفيز التعلم، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2007.

14. عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2008.

### المذكرات واطروحات

1. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، 2002.

2. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط)، مذكرة لنيل مقدمة شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

3. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2012.

4. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

5. حليس عبد القادر، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول (مع الإشارة الى حالة بعض الاقتصاديات العربية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009.

6. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة(دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، التخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي ضد أولحاج - البويرة، 2013.
7. حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداة المنظمات المتعلمة(دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكي بالجزائر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016.
8. حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية الى المنظمات المتعلمة(دراسة حالة المديرية الاقليمية للاتصالات بتلمسان DATT-TLEMCEN)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 211.
9. زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة سوق الهاتف النقال الجزائر)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة مرباح ورقلة، 2009.
10. سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2014.
11. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013.
12. عثمانى عايشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(دراسة حالة شركة سنيفيس للمشروبات (بيبيكولا) بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد المعرفة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
13. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة(دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2013.

14. عيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، التخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005.
15. هاجر بوعزة، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ورقلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، التخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
16. هلاي وليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة(دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2009.

#### المجلات

1. بلعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، 2014
2. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، 2007.
3. علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012
4. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003.
5. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 20104.
6. هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الاردني الهاشمية، المجلة الرندنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

الملتقيات

1. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج، جامعة ورقلة، 9\_10 مارس 2004
2. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011
3. قطبان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر 2010.

مرجع اجنبية

- 1- Abdelheq LACHACHI, La contribution des savoirs dans la performance d'entreprise, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen, 2014-2015.
- 2- Charlotte FILLLOL, L èmergence de l entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF, docteurès sciences de gestion, 2006.

---

الملاحق

---

## الملحق رقم (1): ميزانية التكوين والأجور

ERHAD SETIF  
FILIALE " LES MOULINS DU HODNA " MISIA  
FRAS DE PERSONNEL "GS"  
Année 2016

U = DA

| MOIS                            | MASSE<br>SALARIE   | MONTANT<br>SOCIAL | PRIME ET<br>INDICENTIA<br>CARACTERE DE<br>REMBOURSEMENT | FRAB<br>D'APPRENTISSA<br>GE | TOTAL              |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| JANVIER                         | 17 463 297,50      | 500 000,00        | 1 078 514,90                                            | 355 227,97                  | 18 866 790,36      |
| FEBVIER                         | 11 354 574,21      | 500 000,00        | 1 078 514,90                                            | 355 227,97                  | 12 888 267,07      |
| MARS                            | 11 143 791,95      | 500 000,00        | 1 151 227,70                                            | 355 227,97                  | 12 450 247,62      |
| AVRIL                           | 17 109 821,13      | 500 000,00        | 1 151 203,70                                            | 355 227,97                  | 18 410 312,79      |
| MAI                             | 30 866 020,56      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 32 245 189,02      |
| JUN                             | 10 896 120,48      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 12 775 288,95      |
| JUILLET                         | 16 166 384,82      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 17 545 553,28      |
| AOUT                            | 15 131 479,79      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 16 510 648,25      |
| SEPTEMBRE                       | 12 705 951,08      | 500 000,00        | 1 295 653,30                                            | 355 227,97                  | 14 157 842,34      |
| OCTOBRE                         | 18 109 713,28      | 500 000,00        | 1 295 653,30                                            | 355 227,97                  | 19 555 598,54      |
| NOVEMBRE                        | 11 473 570,21      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 12 853 038,67      |
| DECEMBRE                        | 13 864 826,78      | 500 000,00        | 1 223 940,50                                            | 355 227,97                  | 15 443 955,74      |
| <b>1<sup>er</sup> Trimestre</b> | <b>39 961 304</b>  | <b>1 500 000</b>  | <b>3 308 237</b>                                        | <b>465 684</b>              | <b>43 133 305</b>  |
| <b>2<sup>em</sup> Trimestre</b> | <b>58 865 362</b>  | <b>1 500 000</b>  | <b>3 599 145</b>                                        | <b>465 684</b>              | <b>62 930 791</b>  |
| <b>3<sup>em</sup> Trimestre</b> | <b>98 827 326</b>  | <b>3 000 000</b>  | <b>6 507 402</b>                                        | <b>591 368</b>              | <b>106 666 096</b> |
| <b>4<sup>em</sup> Trimestre</b> | <b>44 003 826</b>  | <b>1 500 000</b>  | <b>3 744 534</b>                                        | <b>465 684</b>              | <b>48 214 044</b>  |
| <b>Année</b>                    | <b>43 442 410</b>  | <b>1 500 000</b>  | <b>3 744 534</b>                                        | <b>465 684</b>              | <b>47 652 628</b>  |
| <b>1<sup>er</sup> Trimestre</b> | <b>97 446 236</b>  | <b>3 000 000</b>  | <b>7 489 066</b>                                        | <b>931 368</b>              | <b>95 866 672</b>  |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>126 273 562</b> | <b>6 000 000</b>  | <b>14 396 471</b>                                       | <b>1 682 736</b>            | <b>202 532 768</b> |



## الملحق رقم (2): ميزانية تطور رقم الأعمال

ERIAD SETIF  
FILIALE " LES MOULINS DU HODNA" MISLA

## CHIFFRE D'AFFAIRE PAR CLIENT

### Année 2016

U:DA

| Produits       | CHIFFRE D'AFFAIRE PAR CLIENT |             |             |              |             |  | TOTAL CA      |
|----------------|------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--|---------------|
|                | Grossiste                    | Consomma    | détailant   | Utilisateurs | Boulangers  |  |               |
| Mois           |                              |             |             |              |             |  |               |
| Janvier        | 108 741 509                  | 36 712 441  | 17 546 880  | 7 683 101    | 10 151 035  |  | 180 834 970   |
| Février        | 103 018 272                  | 34 780 207  | 16 623 360  | 7 278 728    | 9 616 774   |  | 171 317 340   |
| Mars           | 120 187 984                  | 40 576 908  | 19 393 920  | 8 491 849    | 11 219 569  |  | 199 870 230   |
| Avril          | 114 464 747                  | 38 644 674  | 18 470 400  | 8 087 475    | 10 685 304  |  | 190 352 600   |
| Mai            | 57 232 373                   | 19 322 337  | 9 235 200   | 4 043 738    | 5 342 652   |  | 95 176 300    |
| Juin           | 85 525 440                   | 31 807 776  | 19 393 920  | 5 765 760    | 0           |  | 142 492 896   |
| Juillet        | 73 307 520                   | 27 263 808  | 16 623 360  | 4 942 080    | 0           |  | 122 136 768   |
| Août           | 73 738 347                   | 23 498 114  | 9 235 200   | 5 341 875    | 10 685 304  |  | 122 498 840   |
| Septembre      | 132 729 024                  | 42 296 606  | 16 623 360  | 9 615 375    | 19 233 547  |  | 220 497 912   |
| Octobre        | 147 476 694                  | 46 996 229  | 18 470 400  | 10 683 750   | 21 370 608  |  | 244 997 680   |
| Novembre       | 147 476 694                  | 46 996 229  | 18 470 400  | 10 683 750   | 21 370 608  |  | 244 997 680   |
| Décembre       | 110 607 520                  | 35 247 171  | 13 852 800  | 8 012 813    | 16 027 956  |  | 183 748 260   |
| 1er Trimestre  | 331 947 766                  | 112 069 555 | 53 564 160  | 23 453 678   | 30 987 382  |  | 552 022 540   |
| 2eme Trimestre | 257 222 560                  | 89 774 787  | 47 099 520  | 17 896 973   | 16 027 956  |  | 428 021 796   |
| 1er SEMESTRE   | 589 170 326                  | 201 844 343 | 100 663 680 | 41 350 650   | 47 015 338  |  | 980 044 337   |
| 3eme Trimestre | 279 774 891                  | 93 058 528  | 42 481 920  | 19 899 330   | 29 918 951  |  | 465 133 520   |
| 4eme Trimestre | 405 560 908                  | 129 839 629 | 50 793 600  | 29 380 313   | 58 769 172  |  | 673 743 621   |
| 2 SEMESTRE     | 685 335 799                  | 222 298 457 | 93 275 520  | 49 279 643   | 88 638 023  |  | 1 138 877 141 |
| Total          | 1 274 506 125                | 424 142 500 | 193 939 200 | 90 630 293   | 135 703 361 |  | 2 118 921 478 |

## ملحق رقم (3): استمارة الاستبيان

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة  
البيانات الشخصية:

1- الجنس

ذكر  انثى

2- العمر:

من 20 الى 30  من 31 الى 40  من 41 الى 50  من 50 وما فوق

3- المستوى العلمي:

ابتدائي و متوسط  ثانوي  جامعي

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10  من 11-15  فوق 15

5- المنصب الوظيفي:

عون  متحكم  إطار/ إطار سامي

بيانات خاصة بالموضوع:

المحور الأول: واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: تهدف هذه الجزء إلى التعرف على الانظمة والمبادئ الرئيسية التي تسعى إلى غرس عملية التعلم التنظيمي ويقصد بعملية التعلم هنا تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية المتميزة بشكل مستمر التي تعمل على تحسين عمليات خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها والاستفادة منها.

| المقياس        |       |       |              |                       | العبارة                                                                | رقم |
|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |                                                                        |     |
|                |       |       |              |                       | واقع التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة                                |     |
|                |       |       |              |                       | يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد داخل المنظمة بشكل مستمر.        | 01  |
|                |       |       |              |                       | يسعى الأفراد إلى تطوير مهاراتهم الشخصية.                               | 02  |
|                |       |       |              |                       | توجد لدى المنظمة وسائل وأساليب تلجئ لها في حالة حدوث مشكل داخل محيطها. | 03  |
|                |       |       |              |                       | يوجد نظام اتصال داخل المنظمة ذو                                        | 04  |

|  |  |  |  |  |                                                                    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | طابع افقي وعمودي                                                   |
|  |  |  |  |  | يساهم نظام الاتصال داخل المنظمة من تشارك المعارف بين الافراد.      |
|  |  |  |  |  | ترتكز المنظمة على ضرورة التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين    |
|  |  |  |  |  | يعرف جميع الافراد داخل المنظمة الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. |

المحور الثاني: ابعاد المنظمة المتعلمة: تعتبر المنظمة المتعلمة نمط تنظيمي جديد، والتحول إليها يتطلب تنوع مصادر معرفتها سواء الداخلية أو الخارجية وهو ما يوفر مناخا للتعلم التنظيمي وخلق المعارف الجديدة.

| المقياس     |       |       |           |                 | العبارة                                                                                     | الرقم |
|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |                                                                                             |       |
|             |       |       |           |                 | ابعاد المنظمة المتعلمة:                                                                     |       |
|             |       |       |           |                 | إدارة المعرفة                                                                               |       |
|             |       |       |           |                 | 01 يتميز الأفراد داخل منظمتي بقدرتهم على خلق واكتساب معارف جديدة.                           |       |
|             |       |       |           |                 | 02 تعتمد على فرق العمل كوسيلة لخلق وتشارك المعارف الجديدة.                                  |       |
|             |       |       |           |                 | 03 هناك نظام خاص بتخزين المعلومات والمعارف من أجل استعمالها لاحقا.                          |       |
|             |       |       |           |                 | 04 تعمل منظمتي على تجسيد الأفكار والحلول التي يقترحها موظفيها.                              |       |
|             |       |       |           |                 | 05 تقوم بتعديل استمارات تقييم أداء موظفيها لتناسب مع المعارف الجديدة التي اكتسبها الموظفون. |       |
|             |       |       |           |                 | إدارة الجودة الشاملة                                                                        |       |
|             |       |       |           |                 | 01 تستخدم المنظمة تقنيات متطورة في تحسين جودة منتجاتها.                                     |       |
|             |       |       |           |                 | 02 مستوى الجودة لدى المنظمة يسمح لها بتوجيه منتجاتها للسوق الوطنية.                         |       |

|                      |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|----------------------|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                      |  |  |  |  | تولي المنظمة اهمية كبيرة لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن.                         | 03 |
|                      |  |  |  |  | تتبع المنظمة مواصفات ومقاييس العالمية خاصة بجودة منتجاتها.                             | 04 |
|                      |  |  |  |  | تطرح المنظمة نماذج وتصاميم واقترحات جديدة تلبي متطلبات وأذواق زبائنهم.                 | 05 |
|                      |  |  |  |  | تقوم المنظمة بإحداث تعديلات حول هيكلها التنظيمي بصفة دورية.                            | 06 |
| <b>إدارة التميز</b>  |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|                      |  |  |  |  | تعد الجودة اسلوب من بين اساليب المنظمة من اجل التفوق على منافسيها .                    | 01 |
|                      |  |  |  |  | تعد المنظمة من بين المنظمات الرائدة في السوق المحلية.                                  | 02 |
|                      |  |  |  |  | منتجات المنظمة ذات جودة عالية وسعر مرتفع.                                              | 03 |
|                      |  |  |  |  | تتعامل المنظمة مع موردين كبار ومميزين على مستوى نشاط قطاعها.                           | 04 |
| <b>إدارة التغيير</b> |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|                      |  |  |  |  | تعمل المنظمة على ادخال تحسينات على مستوى منتجاتها.                                     | 01 |
|                      |  |  |  |  | تستخدم المنظمة آلات جديدة تساهم في احداث تغييرات جديدة.                                | 02 |
|                      |  |  |  |  | تمتلك المنظمة القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ عليها سواء داخل او خارج محيطها. | 03 |
|                      |  |  |  |  | تعمل المنظمة على تعديل برامج توظيفها باستمرار وفقا لاحتياجاتها المستقبلية              | 04 |

**المحور الثالث: الميزة التنافسية:** لضمان البقاء والاستمرارية تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق وذلك من أجل نيل رضى العميل ووفاءه.

| المقياس        |       |       |              |                      | الرقم     | العبارة                                                                      |
|----------------|-------|-------|--------------|----------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------|
| موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>مواف<br>تماما |           |                                                                              |
|                |       |       |              |                      |           | <b>الميزة التنافسية</b>                                                      |
|                |       |       |              |                      | <b>01</b> | تهتم المنظمة بالفرد العامل بإعتباره المصدر الأساسي لامتلاك الميزة التنافسية. |
|                |       |       |              |                      | <b>02</b> | تقوم المنظمة بإنتاج منتجات بتكاليف منخفضة.                                   |
|                |       |       |              |                      | <b>03</b> | يعرف رقم أعمال منظمتي تطورا مستمرا.                                          |
|                |       |       |              |                      | <b>04</b> | تمتلك المؤسسة الحصة السوقية الأكبر في مقارنة بمنافسيها.                      |

محلّق رقم (4): قائمة الاساتذة المحكمين لاستمارة استبيان

| الرقم | اسم الاستاذ المحكم |
|-------|--------------------|
| 1     | د. بعيطيش شعبان    |
| 2     | د. غلاب فاتح       |
| 3     | د. تاهمي نادية     |
| 4     | د. بركاتي الحسين   |

## ملحق رقم (5): مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V 24

RELIABILITY  
 /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,806       | 7          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,796       | 5          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,816       | 6          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=D1 D2 D3 D4  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,599       | 4          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=E1 E2 E3 E4  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,697       | 4          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 C6 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,899       | 19         |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,693       | 4          |

RELIABILITY  
 /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 C6 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4  
 Q1 Q2 Q3  
 Q4  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

### Reliability

#### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| ,835       | 30         |

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 AAA  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| A1                     | 30 | 1       | 4       | 2,80   | 1,126          |
| A2                     | 30 | 1       | 5       | 3,03   | 1,159          |
| A3                     | 30 | 1       | 5       | 3,80   | 1,157          |
| A4                     | 30 | 1       | 5       | 3,67   | 1,061          |
| A5                     | 30 | 1       | 5       | 3,47   | 1,042          |
| A6                     | 30 | 1       | 5       | 3,43   | 1,331          |
| A7                     | 30 | 1       | 5       | 3,43   | 1,305          |
| AAA                    | 30 | 1,00    | 4,57    | 3,3762 | ,79715         |
| Valid N (listwise)     | 30 |         |         |        |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 BBB  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| B1                     | 30 | 1       | 4       | 2,57   | ,971           |
| B2                     | 30 | 1       | 5       | 2,97   | 1,159          |
| B3                     | 30 | 1       | 5       | 3,17   | 1,206          |
| B4                     | 30 | 1       | 5       | 3,10   | 1,094          |
| B5                     | 30 | 1       | 5       | 3,30   | 1,208          |
| BBB                    | 30 | 1,00    | 4,20    | 3,0200 | ,83929         |
| Valid N (listwise)     | 30 |         |         |        |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 CCCC  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| C1                     | 30 | 1       | 5       | 3,30   | 1,317          |
| C2                     | 30 | 1       | 5       | 3,90   | 1,155          |
| C3                     | 30 | 1       | 5       | 3,77   | 1,040          |
| C4                     | 30 | 1       | 5       | 3,53   | 1,196          |
| C5                     | 30 | 1       | 5       | 3,40   | ,932           |
| C6                     | 30 | 1       | 5       | 3,43   | 1,251          |
| CCCC                   | 30 | 1,00    | 4,67    | 3,5556 | ,83429         |

|                    |    |  |  |  |  |
|--------------------|----|--|--|--|--|
| Valid N (listwise) | 30 |  |  |  |  |
|--------------------|----|--|--|--|--|

DESCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 DDDD  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| D1                     | 30 | 1       | 5       | 3,63   | ,928           |
| D2                     | 30 | 1       | 5       | 3,87   | 1,167          |
| D3                     | 30 | 1       | 5       | 2,70   | 1,055          |
| D4                     | 30 | 1       | 5       | 3,20   | 1,064          |
| DDDD                   | 30 | 1,00    | 4,50    | 3,3500 | ,71197         |
| Valid N (listwise)     | 30 |         |         |        |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 EEE  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| E1                     | 30 | 1       | 5       | 3,47   | 1,167          |
| E2                     | 30 | 1       | 5       | 3,83   | 1,117          |
| E3                     | 30 | 1       | 5       | 3,73   | ,980           |
| E4                     | 30 | 1       | 5       | 3,57   | 1,104          |
| EEE                    | 30 | 1,00    | 4,75    | 3,6500 | ,79220         |
| Valid N (listwise)     | 30 |         |         |        |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 QQQQ  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| Q1                     | 30 | 1       | 5       | 3,30   | 1,149          |
| Q2                     | 30 | 1       | 5       | 3,37   | ,999           |
| Q3                     | 30 | 1       | 5       | 4,00   | ,983           |
| Q4                     | 30 | 1       | 5       | 3,83   | 1,117          |
| QQQQ                   | 30 | 1,00    | 4,50    | 3,6250 | ,76775         |
| Valid N (listwise)     | 30 |         |         |        |                |

DESCRIPTIVES VARIABLES=AAA BBB CCCC DDDD EEE QQQQ BCDE  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| AAA                | 30 | 1,00    | 4,57    | 3,3762 | ,79715         |
| BBB                | 30 | 1,00    | 4,20    | 3,0200 | ,83929         |
| CCCC               | 30 | 1,00    | 4,67    | 3,5556 | ,83429         |
| DDDD               | 30 | 1,00    | 4,50    | 3,3500 | ,71197         |
| EEE                | 30 | 1,00    | 4,75    | 3,6500 | ,79220         |
| QQQQ               | 30 | 1,00    | 4,50    | 3,6250 | ,76775         |
| BCDE               | 30 | 1,00    | 4,32    | 3,3912 | ,66412         |
| Valid N (listwise) | 30 |         |         |        |                |

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                   | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | أبعاد المنظمة المتعلمة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

- a. Dependent Variable: التنافسية الميزة  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,711 <sup>a</sup> | ,506     | ,489              | ,54908                     |

- a. Predictors: (Constant), المتعلمة المنظمة أبعاد

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8,652          | 1  | 8,652       | 28,698 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 8,442          | 28 | ,301        |        |                   |
|       | Total      | 17,094         | 29 |             |        |                   |

- a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), المتعلمة المنظمة أبعاد

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t     | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |       |      |
| 1     | (Constant)             | ,836                        | ,530       |                      | 1,576 | ,126 |
|       | المتعلمة المنظمة أبعاد | ,822                        | ,154       | ,711                 | 5,357 | ,000 |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables                            |         | Method |
|-------|--------------------------------------|---------|--------|
|       | Entered                              | Removed |        |
| 1     | التميز إدارة / 03 البعد <sup>b</sup> | .       | Enter  |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,509 <sup>a</sup> | ,259     | ,232              | ,67273                     |

a. Predictors: (Constant), التميز إدارة / 03 البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 4,422          | 1  | 4,422       | 9,771 | ,004 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 12,672         | 28 | ,453        |       |                   |
|       | Total      | 17,094         | 29 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), التميز إدارة / 03 البعد

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |       |      |
| 1     | (Constant)              | 1,788                       | ,600       |                      | 2,977 | ,006 |
|       | التميز إدارة / 03 البعد | ,548                        | ,175       | ,509                 | 3,126 | ,004 |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                    | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | التغير إدارة / 04 البعد <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,794 <sup>a</sup> | ,630     | ,617              | ,47526                     |

a. Predictors: (Constant), التغير إدارة / 04 البعد

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 10,769         | 1  | 10,769      | 47,678 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6,325          | 28 | ,226        |        |                   |
|       | Total      | 17,094         | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), التغير إدارة / 04 البعد

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |       |      |
| 1     | (Constant)              | ,817                        | ,416       |                      | 1,966 | ,059 |
|       | البعد / 04 إدارة التغير | ,769                        | ,111       | ,794                 | 6,905 | ,000 |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



**الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التريصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط**

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه من إجراء استبيان على مستوى وحدتكم وشكرا.

**الطلبة**

الطالب الأول: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: .....  
مسجل(ة) تحت رقم: .....  
الطالب الثاني: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: .....  
مسجل(ة) تحت رقم: .....  
الطالب الثالث: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: .....  
مسجل(ة) تحت رقم: .....  
الطالب الرابع: .....  
ابن: .....  
رقم بطاقة التعريف الوطنية: .....  
مسجل(ة) تحت رقم: .....  
فرع: .....  
خلال السنة الجامعية: .....  
موضوع البحث

أهمية الدراسة المتعلقة في .....  
اسم المؤسسة المقترحة للتريص .....  
اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف(ة) (ة) .....  
المسيلة: .....

رئيس القسم  
الدكتور  
مير أحمد

الهيئة المستقبلة  
مستقبل

الأستاذ المشرف  
د. حوجو مصطفى

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------|
|        | تشكرات                                                            |
|        | الإهداء                                                           |
|        | المحتويات                                                         |
|        | فهرس الجداول                                                      |
|        | فهرس الأشكال                                                      |
|        | فهرس الملاحق                                                      |
| أ- و   | المقدمة العامة                                                    |
|        | الفصل الأول: مدخل عام للمنظمة المتعلمة والميزة التنافسية          |
| 8      | تمهيد                                                             |
| 9      | المبحث الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي     |
| 9      | المطلب الأول: مفهوم التعلم والمنظمة المتعلمة                      |
| 9      | الفرع الأول: عموميات حول التعلم                                   |
| 11     | الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة                              |
| 13     | المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي                    |
| 13     | الفرع الأول: مستويات التعلم                                       |
| 13     | الفرع الثاني: ماهية التعلم التنظيمي                               |
| 16     | المطلب الثالث: استراتيجيات ومبادئ بناء المنظمة المتعلمة           |
| 16     | الفرع الأول: استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة                    |
| 17     | الفرع الثاني: مبادئ بناء المنظمة المتعلمة                         |
| 20     | المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية للمنظمة              |
| 20     | المطلب الأول: التنافسة في المنظمة                                 |
| 20     | الفرع الأول: تعريف التنافسية                                      |
| 21     | الفرع الثاني: أهمية التنافسية                                     |
| 21     | المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة                     |
| 21     | الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها                      |
| 22     | الفرع الثاني: استراتيجية الميزة التنافسية ومحدداتها               |
| 22     | المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية                             |
| 23     | الفرع الأول: الموارد الملموسة                                     |
| 23     | الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة                                |
| 24     | الفرع الثالث: الموارد البشرية                                     |
| 24     | المبحث الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية   |
| 24     | المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية         |
| 24     | الفرع الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة وإدارة المعرفة               |
| 25     | الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية         |
| 26     | المطلب الثاني: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية |

|    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 | الفرع الأول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة                                           |
| 27 | الفرع الثاني: توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية                    |
| 28 | المطلب الثالث: دور إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية                                 |
| 28 | الفرع الأول: مفهوم التميز وإدارة التميز                                                   |
| 28 | الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة التميز والميزة التنافسية                                  |
| 29 | المطلب الرابع: دور إدارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية                                 |
| 29 | الفرع الأول: مفاهيم عامة حول إدارة التغير                                                 |
| 29 | الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة التغير والميزة التنافسية                                  |
| 30 | خلاصة                                                                                     |
|    | الفصل الثاني: الجانب التطبيقي                                                             |
| 32 | تمهيد                                                                                     |
| 33 | المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة                                                   |
| 33 | المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم                                                           |
| 34 | الفرع الأول: البطاقة الفنية لمطاحن الحظنة                                                 |
| 35 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحظنة                                         |
| 35 | المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية                                           |
| 36 | المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلة والاستبيان                                            |
| 36 | المطلب الأول: منهجية الدراسة                                                              |
| 36 | الفرع الأول: عينة الدراسة                                                                 |
| 36 | الفرع الثاني: أدوات الدراسة                                                               |
| 36 | المطلب الثاني: نتائج المقابلة المتعلقة بواقع المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي            |
| 42 | المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية |
| 46 | المبحث الثالث: التحليل الإحصائي والاقتصادي لنتائج الاستبيان                               |
| 46 | المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة                                                 |
| 46 | الفرع الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية                                                   |
| 46 | الفرع الثاني: المتوسط الحسابي                                                             |
| 46 | الفرع الثالث: الإنحراف المعياري                                                           |
| 46 | الفرع الرابع: تحليل الإنحدار البسيط                                                       |
| 46 | الفرع الخامس: معامل التحديد $R^2$                                                         |
| 46 | الفرع السادس: اختبار الصدق والثبات                                                        |
| 47 | الفرع السابع: إختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة                  |
| 47 | المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة                        |
| 47 | الفرع الأول: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة                             |
| 47 | الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية                                 |
| 65 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                                                      |
| 65 | الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة                                                        |

|    |                |
|----|----------------|
| 75 | خلاصة          |
| 77 | الخاتمة العامة |
| 84 | قائمة المراجع  |
| 88 | الملاحق        |

## المخلص

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من أهم المصطلحات الحديثة التي ظهرت نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة، وهذا ما دعى الباحثان إلى ضرورة الإهتمام بمدى أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة المتمثلة في (إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، إدارة التميز وإدارة التغيير) في تحسين الميزة التنافسية ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة معتمدين في ذلك على المقابلة والاسبيان وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة محل الدراسة تحاول تجسيد ابعاد المنظمة المتعلمة، إلا أنه ينبغي عليها بذل المزيد من الجهد خصوصا في ما يتعلق بعملينا إدارة المعرفة بما يضمن لها بناء المنظمة المتعلمة تساعدنا على تحسين ميزتها التنافسية

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الميزة النافسية، مطاحن الحضنة.

## Résume :

Le concept de l'organisation apprenante est considéré parmi les plus importants nouveaux termes qui sont apparus suite aux changements environnementaux accélérés, ce qui a conduit les chercheurs a la nécessité de mieux s'intéresser aux dimensions importantes de l'organisation apprenante dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel.

Le but de cette étude est de connaitre la contribution des dimensions de l'organisation apprenante (Management des connaissances, Mangement du changement, management de la qualité totale, mangement de l'excellence) dans l'amélioration de la compétitivité de l'organisation. Afin de réaliser cet objectif, nous avons effectué une étude au niveau de l'entreprise (Les Moulins de la Hodna ) a' m'sila en se basant sur l'entretien et les questionnaires comme des outils d'atteindre ces objectifs.

Les résultats obtenus de cette étude sur montré que l'entreprise essaye de concrétiser les dimensions de l'organisation apprenante, cependant elle doit fournir plus d'effort surtout en ce qui concerne les processus du management des connaissances pour assurer la construction d'une organisation apprenante pouvant l'aider à améliorer sa compétitivité.

**Mots clés:** Organisation apprenante, Apprentissage organisationnel, Mangement des connaissances, Avantage concurrentiel, Moulins d'El hodna.