



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/ 2019.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز

التنافسي

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

من إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذة:

- إلهام رجب - منجية بورحلة

- إخلاص حراثي

أعضاء لجنة المناقشة: Université de Tébessa - تبسة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
صباح براجي	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى النور الكامل والبدر التام، سيد الخلق خير الأنام، معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى من قال فيهما الله عز وجل ﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالَهُ
فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ﴾ (14) لقمان: 14.

إلى من تحت أقدامها الجنة، من غمرتني بالحب والعطاء والصلوات والدعاء والنصائح، من أدين
لها بعمرى، من وقفت معي وخلفي في كل مراحل حياتي وبذلت من رحيقها الشيء الكثير لكي
أزهر: أُمِّي الحبيبة، رعاها لها وأطال عمرها.

إلى من تعب وكد وجد وأفنى عمره في سبيل تربيتي وعلمني معنى الصبر والمثابرة والسعي
وراء تحقيق الأحلام، من كان سنداً وعوناً وأخاً وصديقاً مقرباً وسراجاً في الحياة لا ينطفئ أبداً،
من كلله الله بالهبة والوقار: أبي الغالي (زين العابدين)، حفظه الله وأطال عمره.

إلى سندي وعتادي من بهم اشد عضدي أخي وأخواتي: أكرم، كريمة، مريم، هاجر، وأبنائهم
فرحة البيت وبهجته: أنس وغيث.

إلى روح جدي الطاهرة، إلى جدتي العزيزة حفظها الله، خالاتي، أخوالي وأبنائهم وجميع الأهل.
إلى أخواتي التي لم تتجهم أُمِّي، أحباب روحي، صديقاتي ورفيقات دربي: أمال وعبير.

إلى الأستاذة والأخت المشرفة على هذا العمل الدكتورة: بورحلة منجية.

إلى كل زميلاتي في الدراسة.

إلى رفيقتي في مشوار البحث: إخلاص.

إليكم أحبتي اهدي ثمرة جهدي.

إلى العالم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى اعز وأعلى شخصان في حياتي اللذان أنارا دربي بنصائحهما وكانا بحرا صافيا يجري ويفيض بالحب والبسمة، إلى من زينا حياتي بضياء البدر وشموع الفرح، إلى من منحاني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانا سببا في مواصلة دراستي، إلى من علماني الصبر والاجتهاد الغاليان على قلبي: أبي وأمي.

إلى كل العائلة الكريمة.

إلى إخوتي: عايدة، مريم، أحلام، عمار، لميس، أسامة، نجيب.

وأبنائهم البراعم الصغار: ادم، ريتاج، تيم الله، ميرال.

إلى صديقات عمري: نبيلة، منال، بسمة، أميرة، سناء، نهاد، مروى، صفاء.

إلى رفيقتي في مشوار البحث إلهام.

إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة.

إلى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير.

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب.

إخلاء

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ (الأحقاف: 15)

الحمد لله الذي له وحده التحميد والتمجيد والتهليل والتكبير والتسبيح والتقديس، والذي لا يحق الحمد إلا له وحده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن هدانا إلى طريق العلم والمعرفة وما كنا لنهتدي لولا هداية العليم، نشكرك إلهي على نعمك التي لا تعد ولا تحصى، ونثني عليك ربي أن وفقتنا لإتمام هذا البحث على الوجه الذي نرجو أن ننال به رضاك وعفوك وبما ينفع سائر المسلمين وطلبة العلم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد كامل النور والنبى المختار وعلى اله الطيبين وأصحابه المكرمين والتابعين إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الخالص وجزيل الامتنان وخالص الاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "بورحلة منجية" التي لم تبخل علينا بعملها وجهدها المتواصل وأفكارها وتوجيهاتها القيمة، فشكرا لكي أيتها الأستاذة الرمزي العطاء والعمل.

جزيل الشكر والامتنان للوالدين الكريمين أعزهم الله وأثابهم على كل ما قدموه لنا من عون وتشجيع.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين تلقينا العلم على أيديهم خلال سنوات الدراسة وكل زملائنا في الدراسة.

شكرا للذين وقفوا في طريقنا فكانوا بذلك حافزا لنا للتحدي والمثابرة لتحقيق النجاح.

الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
2	بسملة
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي
7	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
14	المطلب الثاني: عناصر التعلم التنظيمي
17	المطلب الثالث: متطلبات التعلم التنظيمي
19	المبحث الثاني: التأصيل النظري للتميز التنافسي
19	المطلب الأول: ماهية التميز التنافسي
23	المطلب الثاني: أساسيات التميز التنافسي
30	المطلب الثالث: آليات تحقيق التميز التنافسي
39	المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية
41	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
47	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
51	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
53	خلاصة
الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة

قائمة المحتويات

55	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومراحل نشأتها
57	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
58	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
64	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
70	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
72	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
85	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
89	خلاصة
90	خاتمة عامة
93	قائمة المراجع
100	الملاحق



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	أهم تصنيفات مقاييس الأداء	(1)
37	المعايير اللازمة لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية	(2)
65	تداول الاستبيان	(3)
68	توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة	(4)
69	مقياس خماسي ليكارت	(5)
69	اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثابته الاستبيان	(6)
70	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(7)
71	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	(8)
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(9)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	(10)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي	(11)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	(12)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	(13)
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعلم التنظيمي	(14)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التميز التنافسي	(15)
85	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	(16)

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, centered on the page. It consists of a central rectangular frame with ornate flourishes extending from the top, bottom, and sides.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال




الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	خصائص المنظمة المتعلمة	(1)
11	الذاكرة التنظيمية ومكوناتها	(2)
36	مفاهيم التميز	(3)
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	(4)
67	نموذج الدراسة	(5)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(6)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	(7)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	(8)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(9)
77	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	(10)




فائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106-101	استمارة الاستبيان	(1)
107	قائمة الأساتذة المحكمين	(2)
113-108	مخرجات SPSS	(3)



مقدمة عامة



زاد الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال، كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، إذ يعتبر عملية تنبؤ واستقراء واستكشاف التحديات البيئية ومواجهتها، فهو ضرورة إستراتيجية لتقدم المنظمة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمستمر.

ضمن هذا السياق استلزم على المنظمة بناء قاعدة فكرية من خلال التعلم التنظيمي تساعد على مواجه تلك التحديات والتغيرات والتطورات التي تواجهها، وذلك من خلال توليد المعرفة واكتسابها، التركيز على الممارسات والتجارب السابقة والتعلم منها، التعلم من الأفضل، التركيز على المورد البشري كعنصر جوهري في تحليل الوضع التنافسي ووضع استراتيجيات وتطويرها.

ويعد التعلم التنظيمي بمثابة العنصر الفعال داخل المنظمة الذي من شأنه تعزيز وضعيتها التنافسية من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية والتفوق في أداء الأعمال، وكذلك المحافظة على بقائها وكسبها مكانة مرموقة داخل الأسواق المحلية والعالمية في الوقت ذاته.

من جهة أخرى يعد التميز التنافسي من أهم الأهداف الإستراتيجية التي تجتهد المنظمات لبلوغها خاصة في ظل بيئة تتسم بمنافسة شرسة وتغييرات متعاطمة، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بتوفر عدة عوامل تساعد على ذلك وأبرزها التعلم التنظيمي، الذي يعد بدوره أداة لبنائه وتحقيق استمراره واستدامته على المدى الطويل، ويتحقق التميز التنافسي من خلال التميز في الأداء، تحقيق رغبات الزبائن، التطوير والتحسين المستمر، التحكم في التكاليف، إضافة إلى كفاءة وجودة العمليات، وهذا بدوره يوفر السبل لممارسة التعلم التنظيمي وتعزيز المزايا التنافسية للمنظمات في آن واحد، ومن هنا توارت الجهود لتأطير مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والتميز التنافسي، وانطلاقاً من هذا الطرح تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبرز دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي وإسقاط واقع ذلك على مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

❖ إشكالية الدراسة

حضي التعلم التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره توجه إلزامي في المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية واستمرارها، وخاصة كونه مرتبط بالتطوير والتحسين المستمر وهذا يعد أساس تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وبناء نموذج مستدام للتعلم يتوافق مع بناء واستدامة التميز التنافسي، ولمعالجة هاذين المتغيرين تم اعتماد الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة ؟

انطلاقاً من الإشكالية يمكن تصور مجموعة من التساؤلات الفرعية نقترحها في ما يلي:

1- هل يساهم البعد الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

2- هل يساهم البعد التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

3- هل يساهم البعد الثقافي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

❖ فرضيات الدراسة

قصد معالجة وتسهيل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، تم طرح الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-".

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي على التميز التنافسي".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي على التميز التنافسي".

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد الثقافي على التميز التنافسي".

❖ أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها باحتوائها على متغيرين مهمين الأول التعلم التنظيمي والثاني الذي هو التميز التنافسي، ويمكن إبراز أهمية الدراسة في ما يلي:

✓ يمكن من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم المفاهيم المرتبطة بكل من التعلم التنظيمي والتميز التنافسي.

✓ ندرة البحوث التي تربط بين كل من التعلم التنظيمي والتميز التنافسي وهذا ما يعطي للبحث أهمية كبيرة تتمثل في التوصل إلى العلاقة بينهما.

✓ كون التوجه المرتبط بالتعلم التنظيمي يعد من التوجهات التي ترفع من تنافسية المؤسسات.

✓ التأكد من دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي.

✓ تقديم صورة عن واقع كل من التعلم التنظيمي والتميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، وتقديم اقتراحات يمكن أن يستفيد منها صانعي القرارات فيها وكذا المؤسسات الأخرى، بما يحقق أهدافها ويحسن من أدائها.

❖ أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات بـتبسة-، وبناء على ذلك يمكن ذكر أبرز أهداف الدراسة في ما يلي:

✓ يمكن لهذه الدراسة أن تكون مرجعا هاما كونها تدرس متغيرين (التعلم التنظيمي والتميز التنافسي) يتميزان بندرة البحوث التي تجمع بينهما.

✓ عرض وتوضيح لأهم المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي والتميز التنافسي.

✓ لفت نظر المسيرين لأهمية التعلم التنظيمي وقدرته على رفع مستوى أداء المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار وتحقيق أهدافها.

✓ تبين حال التعلم التنظيمي و التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع

✓ الميول الشخصي لدراسة الموضوع.

- ✓ الارتباط الوثيق للموضوع بالتخصص المدروس والمتمثل في إدارة الأعمال.
- ✓ كون موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين.
- ✓ إبراز أهمية انتهاج التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والذي يرتقي بها نحو التميز.
- ✓ زيادة المعارف المتعلقة بالتعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز التنافسي.
- ✓ حث المنظمات والحكومات على إدراك أهمية موضوع التعلم التنظيمي والتميز التنافسي في ظل التحولات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال وتأثيرها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

❖ المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والتميز التنافسي، ولإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ودراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

❖ مصطلحات الدراسة

- ✓ **التعلم التنظيمي:** الطرائق التي تبني المنظمات عن طريق المعرفة وإجراءات العمل حول نشاطاتها ضمن ثقافتها بشكل يتكيف مع كفاءتها التنظيمية ويطورها عن طريق تحسين استخدام المهارات الواسعة للموارد البشرية.
- ✓ **الذاكرة التنظيمية:** يقصد بها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (أو تذكر) هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى.
- ✓ **إستراتيجية التعلم:** تعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.
- ✓ **التميز التنافسي:** هو عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

✓ **الميزة التنافسية:** العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.

✓ **الأداء المتميز:** يقصد به سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

✓ **القيمة المدركة للعميل:** هي تقييم العميل للاختلافات الموجودة بين كل المنافع التي يمكن أن يحصل عليها وكل التكاليف التي يتحملها عند مقارنة العرض التسويقي مع العروض الأخرى التي تقدمها باقي الشركات المنافسة.

❖ حدود الدراسة

قصد الإحاطة بموضوع الدراسة وفهم جوانبه المختلفة نظريا وتطبيقيا ومن اجل الإجابة على الإشكالية والوصول إلى نتائج موضوعية، تم تحديد نطاق الدراسة الآتي:

✓ **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2020/2019.

✓ **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات بنتبة.

✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بالتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده وهي (البعد الإستراتيجي البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، والتميز التنافسي كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (الأداء المتميز، القيمة المدركة للعميل).

❖ هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى جزأين احدهما نظري والآخر تطبيقي تسبقهما مقدمة وتليهما خاتمة كما هو موضح في ما يلي:

✓ الفصل الأول:

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متعلقة بمتغيري الدراسة وهما (التعلم التنظيمي والتميز التنافسي)، بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها تحديد ماهية التعلم التنظيمي وعناصره ومتطلباته، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني إلى التأصيل النظري للتميز التنافسي من خلال أربعة مطالب سيتم من خلالها تحديد ماهية التميز التنافسي، أساسياته، التميز التنافسي واليات تحقيقه،

إضافة إلى توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والتميز التنافسي، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بالتعلم التنظيمي والتميز التنافسي كل على حدى والعلاقة التي تجمع بينهما من خلال دراسات عربية وأخرى أجنبية، وما يميزها عن الدراسة الحالية.

✓ الفصل الثاني:

يتمثل في دراسة تطبيقية أجريت بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، قسم إلى ثلاثة أجزاء، سيتم في المبحث الأول عرض تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها، إبراز أهدافها ومهامها، وهيكلها التنظيمي، في حين سيتم في المبحث الثاني عرض الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث والأخير سيتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وتختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وكذا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات المرتبطة بالموضوع.

❖ صعوبات الدراسة

في إطار إعداد البحث العلمي يواجه الباحث مجموعة من الصعوبات والمعوقات المختلفة بسبب تأثيرات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تعرضت لمجموعة من الصعوبات المتعلقة منها بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي، وسيتم ذكر أبرزها في ما يلي:

✓ قلة الدراسات السابقة التي تجمع المتغيرين مع بعضهما البعض.

✓ نقص في المراجع.

✓ كثرة الإجراءات المتخذة من قبل المسؤولين للحصول على المعلومات اللازمة في الجزء التطبيقية.

✓ جائحة كورونا وما يعيشه العالم اليوم بسبب " فيروس كورونا المستجد (COVID19) " وما سببه من صعوبات للعالم أجمع وكذلك كثرة الإجراءات الاحترازية والوقائية المتخذة مما أدى إلى عرقلة السير الحسن لإجراء هذه الدراسة، ومن ابرز تلك الصعوبات ما يلي:

✓ قلة الحصص التي تم فيها الاتصال شخصيا مع المشرفة المؤطرة والتي لا ننكر مدى فعاليتها في مناقشة البحث باستمرار.

✓ عدم القدرة على التحصل على المراجع اللازمة من مكتبة الكلية لإتمام هذه الدراسة بسبب توقيف الدراسة في الجامعات.

✓ صعوبة الوصول إلى كل أفراد عينة الدراسة والتواصل معهم بسبب العطل الاستثنائية الممنوحة.

✓ صعوبة الالتقاء الشخصي بمدير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات

السابقة

تمهيد

حظي التعلم التنظيمي باهتمام كبير في الكتابات المعاصرة، كونه يعد المصدر الأساسي الذي تستخدمه المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات المستمرة المحيطة بها، وهذا ما استوجب عليها تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي فيها، وتظهر أيضا الحاجة الماسة إليه كونه يعتبر مصدرا هاما لتحقيق التميز التنافسي الذي يأخذ بدوره مكانة هامة ضمن اهتمامات المتعاملين الاقتصاديين، كما يعتبر الصمام الذي تستخدمه المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات ومواصلة النمو والبقاء في السوق، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الجزء النظري كالاتي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي؛
- المبحث الثاني: التأصيل النظري للتميز التنافسي؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التعلم التنظيمي

تنتهج المنظمات الاقتصادية بصفة عامة عدة طرق لتنمية مواردها البشرية وتحقيق التميز والنجاح ومن بين هذه الطرق يوجد التعلم التنظيمي والذي يعتبر من الركائز الأساسية في تحقيق ذلك، كما أنه يساعد المنظمة والعاملين فيها على التعلم عن كل ما يدور حولهم من تغيرات، ومن أجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحادثة في بيئتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث والذي يشمل المطالب الموالية:

- **المطلب الأول:** ماهية التعلم التنظيمي؛
- **المطلب الثاني:** عناصر التعلم التنظيمي؛
- **المطلب الثالث:** متطلبات التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يحتوي التعلم التنظيمي على مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد على فهمه.

أولاً: نشأة التعلم التنظيمي

تعود بدايات التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لسيدنا آدم عليه السلام لتتوالى بعد ذلك الأحداث والمثيرات التي تحت الإنسان على التعلم وتغيير سلوكياته وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، مروراً بالرسالات السماوية ونماذج عن الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة النيل ووادي الرافدين التي تدل على أنماط مختلفة من التعلم، ويمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الإنسان وهذا ما أشارت إليه الديانة الإسلامية وورد ذلك في القرآن الكريم في أول سورة نزلت على سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام من سورة العلق في الآية الكريمة ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1)﴾، فهذه دلالة واضحة على حث الإنسان على التعلم والاكتشاف للوصول إلى المعرفة، فالقرآن الكريم يشكل أحد أهم مصادر المعرفة والتعلم.

في حين ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978م إذ قدم سؤال مفاده: هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟، فالمنظمات الآن تتعلم كما يتعلم الإنسان في البداية بفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة، والمنظمات لم تكتفي بالتعلم وإنما تبحث عن الطرق التي

تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها وتحويل ما تعلمه إلى منتجات وخدمات.¹

ثانياً: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل التطرق لتعريف التعلم التنظيمي سيتم تعريف التعلم والتنظيم أولاً كما يلي:

1- تعريف التعلم:

1-1 لغة: يأتي التعلم في اللغة العربية من مصدر علم بمعنى عرف واستعلم وأعلم، أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة دراسة الخبرة، التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك، ومعرفة كيف.²

1-2 اصطلاحاً: وردت العديد من التعاريف له سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

- **التعريف 01:** يعرف على أنه «هو العملية التي يكتسب بها الفرد خبرات وتجارب جديدة تساعده على تعديل سلوكه ليصبح أكثر قدرة على مواجهة مواقف الحياة أو التكيف لمقتضيات البيئة التي يعيش بها، ولذا نلمس آثار التعلم من خلال ما يكتسبه الفرد من خبرات عن طريق الحواس من أبواب المعرفة».³

- **التعريف 02:** يعرف على أنه «عملية حيوية ديناميكية تتجلى في جميع التغييرات الثابتة نسبياً وفي الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية».⁴

من خلال ما سبق يعد التعلم عملية ديناميكية حيوية ذاتية يقوم بها الفرد من أجل اكتساب معارف وخبرات تساعده على التأقلم مع متطلبات ومقتضيات البيئة التي يعيش فيها.

2- تعريف التنظيم:

1-2 لغة: «يقال "نظم" الأشياء نظماً أي ألفها وضمّ بعضها إلى بعض، والتنظيم مشتق من كلمة النظام، والنظام ما نظمت فيه الشيء كالخبط ينظم فيه اللؤلؤ وغيره».⁵

2-2 اصطلاحاً: وردت العديد من التعاريف له سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة للممارسات والمفاهيم، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:124.

² اسماعيلي يامنة عبد القادر، أقسوس صابر، الدماغ والعمليات العقلية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 220.

³ مدحت أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص: 132.

⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الاسكاميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015، ص: 88.

⁵ خالد سليمان نبي أحمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 261.

- **التعريف 01:** يعرف التنظيم على أنه «هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة»¹.
- **التعريف 02:** ويعرف أيضا على أنه «الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد ما يتم تجميع أوجه النشاط اللازمة لذلك»².
- **3- تعريف التعلم التنظيمي:**
- **التعريف 01:** يعرف على انه " الطرائق التي تبني المنظمات عن طريق المعرفة وإجراءات العمل حول نشاطاتها ضمن ثقافتها بشكل يتكيف مع كفاءتها التنظيمية ويطورها عن طريق تحسين استخدام المهارات الواسعة للموارد البشرية"³.
- **التعريف 02:** يعرف على أنه «ظاهرة جماعية لاكتساب المهارات وتطويرها مما يعيد إدارة الحالات والحالات نفسها بشكل أعمق أو أقل، وتحلل التطورات التالية الجوانب المختلفة للتعلم التنظيمي»⁴.
- من خلال التعاريف السابقة يعد التعلم التنظيمي طريقة أو مجموعة العمليات التي تبني المنظمة وتكسبها مهارات واسعة للموارد البشرية.

4- المنظمة المتعلمة

4-1 تعريف المنظمة المتعلمة:

- **تعريف 01:** تعرف على أنها «المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها ويصاحب ذلك التغيير في السلوك للتلاؤم مع المعارف والرؤى الجديدة».
- **تعريف 02:** تعرف على أنها «المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار منها».
- **تعريف 03:** تعرف على أنها «أحد المراحل الإدارية للعلومة التي تتبنى توفير المعلومات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحديد المشاكل التي تعترض الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر في قدرات التنظيم»⁵.

¹ أحمد عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2014، ص: 128.

² محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 96.

³ هاشم فوري العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار البازوري للنشر، 2015، ص: 307.

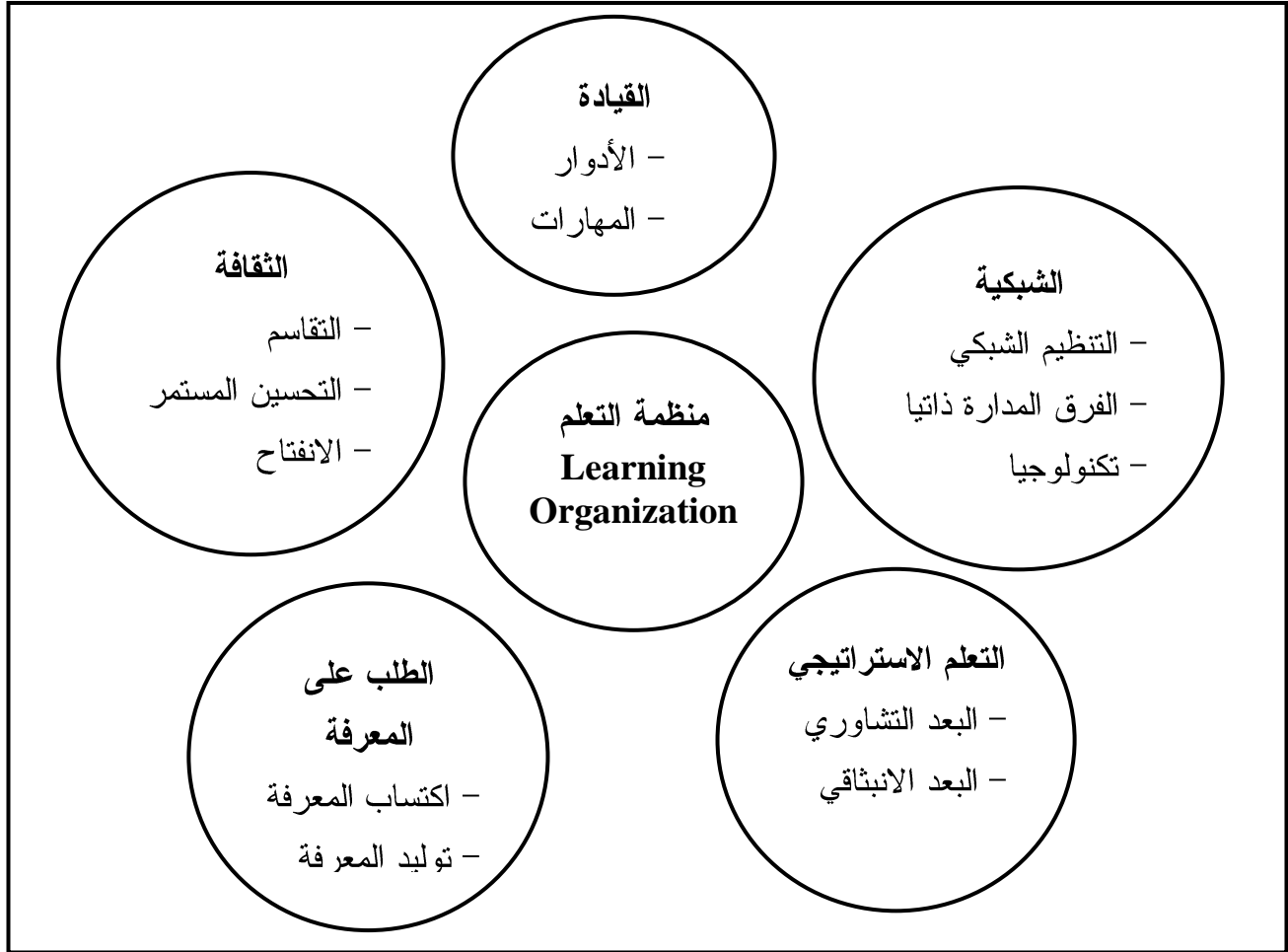
⁴ Gérard Roenig, L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue française de gestion, N°-160, 2006, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-293.htm>

⁵ عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والزيادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 398.

- **تعريف 04:** تعرف على أنها «المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين، لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم».¹

4-2 الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة: تشمل المنظمة المتعلمة على مجموعة خصائص سيتم تبينها من خلال ما يوضحه الشكل رقم (1) كما يلي:

شكل رقم (1): خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الأساسية والممارسات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:269.

5- الذاكرة التنظيمية:

5-1 تعريفها: الذاكرة التنظيمية تعرف بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2015، ص: 181.

والأغراض الأخرى، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (أو تذكر) هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى.

5-2 تقسيماتها: تقسم الذاكرة التنظيمية إلى:

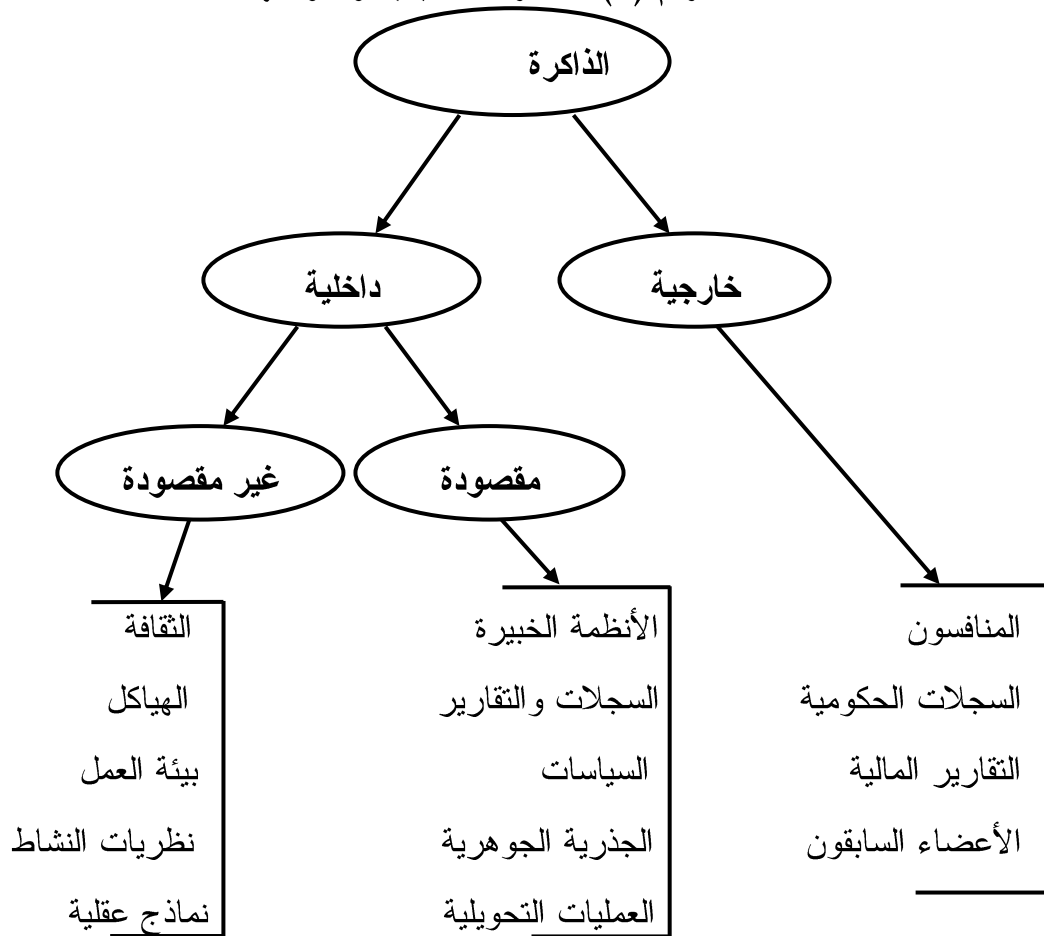
أ- ذاكرة داخلية: الذاكرة الداخلية تقسم بدورها إلى:

- ذاكرة مستهدفة أو مقصودة: وهي تتضمن الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية.

- ذاكرة داخلية غير مقصودة: تتمثل في ثقافة الشركة التي تتضمن الأساطير، القصص، اللغة، والرموز، إضافة إلى الأدوار المهام والرقابة (الهيكل ونظريات النشاط).

ب- الذاكرة الخارجية: توجد في المعرفة الموجودة في الأرشيف الخارجي ومع أنها ليست جزء من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ما في الشركة من معلومات يمكن استرجاعها واستخدامها، وهي تتضمن المصادر التالية: التقارير المالية للشركة، الأعضاء السابقون في الشركة، المنافسون، سجلات الحكومة، ويوضح الشكل (2) هذا التقسيم كما يلي:

شكل رقم (2): الذاكرة التنظيمية ومكوناتها



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 275.

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في مايلي:

- يعتبر التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف أنواع التجديد والتغيير؛
- يعد التعلم التنظيمي كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة؛
- تكتسب العديد من المنظمات كم هائل من المعلومات ولكن القليل منها لديها القدرة على تحويل هذه المعرفة واستخدامها لتحقيق أهدافها وهي تلك التي تتبنى التعلم التنظيمي؛
- المنظمة التي تمتلك قدرة عالية على التعلم تفهم كليا المعرفة خارج حدودها وتكسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة¹؛
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق بين المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، والبيئية؛
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة؛
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم؛
- يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيير المستمر في بيئتها.²

رابعا: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص المتمثلة في مايلي:

- عملية معقدة تتأثر بالترابط بين الأشخاص (شخصين متنوعين)³؛
- عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛
- عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة في حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛
- ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تفتيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛

¹ أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، بسكرة، 2014، ص:110.

² بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص:31.

³ Vajiheh Saadat, Zayneb Saadat, Oranizational learning as a key role of organizational success, procedia-social and behavioral sciences 230, 2016, 219-225.

- يحدث في جميع المنظمات وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم؛
- يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة: وليس لمجموعة معينة فقط؛
- حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- يتحدد بالقياس النوعي للمهارات الكفاءات وبجودة المخرجات؛
- يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية؛¹
- يتميز التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق؛
- يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومة وتخزينها؛
- التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.²

خامسا: أنواع التعلم التنظيمي

تشير الدراسات والأبحاث إلى عدم وجود تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي، سيتم ذكر أبرزها كما يلي:³

- 1- **التعلم التكيفي:** هو التعلم الذي يتم من خلاله استجابة الفرد والمؤسسة لما واجهتهم من أحداث وهو يدور حول تقليدها واستنساخها، وزيادة القدرة على التكيف هي خطوة أولى باتجاه التعلم لأنه يتطلب أفكارا جديدة.
- 2- **التعلم التوليدي:** هو تعلم يعتمد على التوليد أي إبداع وابتكار طرق جديدة في بيئة العمل، فهو يركز على التجريب المستدام والتغذية الراجعة في تحديد المشكلة وحلها، والتعلم التوليدي الذي تتبناه المنظمات يتطلب التوتر المبدع بين الرؤية والواقع، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، المبادرة الشخصية، التفكير النظامي.
- 3- **التعلم ذو الاتجاه الإداري:** بموجب هذا النوع يتعلم الأفراد من التغذية الراجعة ومن نتائج ومخرجات ممارستهم وأعمالهم، فإذا كانت النتائج جيدة حسب قناعاتهم يحرص الأفراد على تكرار نفس الممارسات والأعمال التي أدت إلى ذلك.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص: 390.

² خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من المؤسسات الجزائرية: نمذجة

هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد (7)، ص: 8.

³ مروان عامر نصيف الجبوري، أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2016، ص: 11.

4- **التعلم ذو الاتجاه المزدوج:** يتعلق بالتعلم الذي يغير القواعد التقليدية المستخدمة في حل المشكلات وإيجاد أسس جديدة في تحديد السلوك المستقبلي للمنظمة من خلال تجنب الأخطاء والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل في البيئة المنافسة.

وهناك تصنيفات أخرى للتعلم التنظيمي تتمثل في مايلي:

- **التعلم الاعتيادي:** هو التعلم السائد في فترة استقرار المنظمة وهذا النوع من التعلم يسهم في عملية الاستقرار التنظيمي.

- **التعلم العالي أو الاستثنائي:** يشمل إدخال قواعد ومفاهيم وطرق عمل جديدة تعمل على تحريك المنظمة بالإضافة إلى إحداث تغييرات وابتكارات جذرية في المنظمة، وبهذا نجد أن التعلم يتسارع بصورة استثنائية تؤدي إلى إنشاء نظام جديد للمنظمة.

المطلب الثاني: عناصر التعلم التنظيمي

أولاً: خطوات التعلم التنظيمي

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي بالخطوات التالية:

1- **إدراك الفجوة أو التناقض:** أي بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق، وبزيادتها قد يزداد التناقض، وتبرر الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع وغالبية المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة والتكتم عليها وعدم الإقرار بها خوفاً على مواقفهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

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

3- **اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح:** يتم بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، ويتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها والتي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.¹

¹ إبراهيم المخولف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص: 151-152.

ثانياً: أبعاد التعلم التنظيمي

«تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي»، وتتمثل في مايلي:¹

1- البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية:

1-1 الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

1-2 متابعة التغيرات البيئية: تعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم .

1-3 إستراتيجية التعلم: تعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

1-2 العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2-2 الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد

¹ بلقاسم جوادى، مرجع سابق، ص ص: 26-28.

عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

2-3 إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، في المجال التطبيقي العملي.

3- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:¹

1-3 التعلم من الأخطاء السابقة: فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

2-3 البيئة المساندة للتعلم: تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيتها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين.

3-3 الجودة الكلية للتعلم: الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

ثالثاً: نظريات التعلم التنظيمي

1- نظرية التعلم المعرفي: تشير هذه النظرية إلى أن التعلم يتكون من العلاقات بين كل المؤشرات البيئية والمعرفية والتوقعية حيث يستطيع الفرد بذل جهود كثيرة في عمله نتيجة لتوقعاته بأن الأجر المادي سوف يكون مجزياً، أي أن التعلم كما ترى هذه النظرية ينتج عن عمليات وأنشطة عملية معقدة مثل التفكير والتحليل في مرحلة ما بعد التوافر المعرفي، أي قبل القيام بعملية الاستجابة حيث يوجد لدى الفرد الكثير من القدرات التفكيرية والإبداعية لفهم العالم من حوله، ولكنه بحاجة إلى دافع قوي حتى يقوم باستخدام هذه الطاقة، لذلك يلاحظ أن نظرية التعلم المعرفي ترى أن الأفراد لديهم القدرات والمساهمة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم، كما أن الأفراد قادرين على إعادة تنظيم ما يتم تعلمه.

¹ بلقاسم جوادى، مرجع سابق، ص: 42.

2- نظرية المحاولة والخطأ: رائد هذه النظرية "إدوارد" الذي اقترح قوانين الاشتراط الكلاسيكي الذي اكتشفها بافلوف، وقام بوصف نموذج التعلم من خلال المحاولة والخطأ، وقد توصل الباحث بوضع قوانين الأثر الذي ينص على أن الاستجابة التي تؤدي إلى نتائج غير مرضية يقل احتمال حدوثها في المستقبل، وكان هذا القانون بمثابة إضافة هامة إلى قوانين التعلم تمثلت في أهمية المكافأة في عملية التعلم.

3- نظرية المنظمة المؤهلة:

- هي التي لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسة؛
- هي التي تسمح لأفرادها بالتكوين بطريقة واضحة ومعروفة؛
- هي التي تسمح بتحسين تسيير الوظائف والكفاءات.¹

المطلب الثالث: متطلبات التعلم التنظيمي

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

يقوم التعلم التنظيمي ببعض التغيرات والتطورات على مستوى الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل وهذا الأخير لديه ثلاثة مستويات وتتمثل في مايلي:

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

2- **المستوى الجماعي:** هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فريق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، وتجدر 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 تنظيم وفرض الأوامر، إنما المتابعة وتسهيل عملية التعلم.²

3- **المستوى المنظمي:** في هذا المستوى يرقى المدراء حالة التعلم التنظيمي من خلال الطرق التي تشكل هيكل وثقافة المنظمة، ففي إطار الهيكل يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات بين المجموعات،

¹ محمد جاسم محمد، مرجع سابق، ص: 67.

² رزان يعقوب إسماعيل اليستجي، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2019، ص: 18.

وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل، وقد يصار إلى مزاججة بين خصائص الهيكل التنظيمي والهيكل العضوي لترقية قدرة المنظمة إلى التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة، أما في إطار ثقافة المنظمة فإن التوكيد يكون من خلال بناء رؤية مشتركة أو تشاركيه وجعل ثقافة المنظمة أكثر انفتاحا وقبولاً لحالات التجديد والتغيير، وبالتالي تصبح الثقافة أكثر تكيفيه وتشجع العاملين على قبول حالة المخاطرة حتى في مستوى الإدارة الدنيا.¹

ثانياً: معوقات التعلم التنظيمي

يواجه التعلم التنظيمي العديد من المعوقات نذكر أهمها:

- الهياكل التنظيمية في المنظمة.
- قنوات الاتصال الرسمية في المنظمة.
- توزيع الصلاحيات حسب سلم الوظائف.
- كثرة الأعباء الوظيفية.
- محدودية الوقت.
- قلة فرص التعلم.
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.
- العادات والتقاليد التي قد تساعد أو تحد من التعلم التنظيمي.
- الجهل والتخلف والفقير.
- قلة الموارد المالية.

هذه المعوقات وغيرها تساعد في إيجاد الصعوبات أمام التعلم التنظيمي، كما أن البيئة الداخلية والخارجية قد تكون لها دور في إعاقة التعلم.²

ثالثاً: كيفية معالجة معوقات التعلم التنظيمي

للتغلب على عوائق التعلم التنظيمي لا بد من القيام بعدد من الممارسات تتمثل في ما يلي:³

- وضع البرامج والخطط التوعوية والإعلام والسياسات التربوية؛
- توعية الأفراد والمجتمعات والقوى الضاغطة والمنظمات؛

¹ محمد جاسم محمد، نظريات التعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:211.

² جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص: 98.

³ نفس المرجع السابق، ص:99.

- التدريب الرسمي؛
- البحوث العلمية تعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي؛
- التعلم من الآخرين؛
- تكنولوجيا المعلومات والتي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية، وتسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.

المبحث الثاني: التأصيل النظري للتميز التنافسي

يعد اكتساب الميزة التنافسية الشاغل الأكبر للقادة في منظمات الأعمال، وأصبحت اليوم أمراً ضرورياً وإجبارياً على المنظمات بسبب ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة، مما جعل المنظمات المعاصرة تولي اهتماماً بالغاً بالتميز التنافسي الذي يمثل جوهر أداء المنظمة، والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين، ونيل رضا العملاء والزبائن، وسيتم في هذا المبحث تناول المطالب الموائية:

- **المطلب الأول:** ماهية التميز التنافسي؛
- **المطلب الثاني:** أساسيات التميز التنافسي؛
- **المطلب الثالث:** آليات التميز التنافسي؛
- **المطلب الرابع:** العلاقة بين التعلم التنظيمي والتميز التنافسي.

المطلب الأول: ماهية التميز التنافسي

تعددت آراء الكتاب والباحثين التي أشارت إلى تعريف التميز التنافسي، وهو ما يبرز أهمية هذا المصطلح الإداري، وقبل التطرق إلى مفهومه لابد من الإشارة إلى تعريف كل من المنافسة والتنافسية.

أولاً: تعريف المنافسة والتنافسية

- 1- **المنافسة:** تعرف على أنها «شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر»¹.
- 2- **التنافسية:** وردت العديد من التعاريف لها سيتم ذكر أبرزها كما يلي:

¹ زغدار احمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:12.

- **التعريف 01:** تعرف التنافسية على أنها «قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لمنظمة ما على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية».¹
- **التعريف 02:** يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي على أنها «القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة».²

ثانيا: مفهوم التميز التنافسي

- 1- **تعريف التميز التنافسي:** وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز، ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياسا على ذلك فان المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين، أما في اللغة الانجليزية: وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز، أو إتقان، أو إبداع أي: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين.³

أما اصطلاحا فقد تعددت الاجتهادات من طرف الباحثين من اجل تعريف التميز التنافسي ويمكن إبراز أهمها في ما يلي:

- **التعريف 01:** يعرف التميز التنافسي على انه «عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز».⁴

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فرع علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص:22.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تميزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007، ص:7.

³ عبد الحكيم بن سالم وآخرون، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، 2018، ص:594.

⁴ بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص:19.

- **التعريف 02:** يعرف أيضا على انه «التعرف على احتياجات العملاء، واهتمام كل عناصر المؤسسة بتلبية تلك المتطلبات، والاحتياجات المستقبلية الغير متوقعة، من خلال العمل بأداء يفوق توقعات العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة، داخل وخارج المؤسسة».¹

من خلال ما سبق يعرف التميز التنافسي بأنه: تلك الممارسات والعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة من تحسين مستمر وتنسيق الجهود واستغلال الإمكانيات المتاحة نحو التعرف على حاجات ومتطلبات الزبائن، والسعي لتحقيقها وتلبيتها، من خلال تقديم خدمات مميزة وذات جودة تسبق وتستجيب لمتطلبات هؤلاء الزبائن، وتحقق للمنظمة تفوق وتميز في أدائها عن باقي المنافسين.

2- أهمية التميز التنافسي: تكمن أهمية التميز التنافسي في تمكين المؤسسات من النمو والبقاء على النحو التالي:²

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءة والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

3- خصائص التميز التنافسي: يتمتع التميز التنافسي بالخصائص التالية:³

- يبني على اختلاف وليس على تشابه؛
- حاسم، أي يعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية، أي يمكن أن يدوم مع الزمن؛
- يصعب على المنافس محاكاته أو إلغائه؛
- يؤثر على الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة ويحفزهم للتعامل معها؛
- المرنة والتجدد والتناسب في الاستخدام مع الأهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها على المدى البعيد أو القريب.

¹ شلاي عبد القادر، دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة علمية محكمة، العدد 19، 2015، ص ص:404-405.

² مثنى عبد الوهاب المولى، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للدراسات العليا، 2019، ص:71.

³ نفس المرجع السابق، ص:77.

ثالثاً: التطور التاريخي للتميز التنافسي

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن الجودة في الخدمات إلى التميز في الخدمات،¹ ويمكن إبراز أهم مراحل تطور التميز التنافسي كالتالي:

- في عام 1950: قدم دمينج Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى التي تبنتها اليابان وأنشأت في سنة 1951 نموذج ديمينج، وخلال عشرين عام من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية في اليابان وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة هذه الإدارة، فجاء Ouchi بنظرية Z في عام 1981 والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار إستراتيجي للتميز.

- وفي عام: 1982 قاما الأمريكيان Peters & Waterman بطرح كتابهما الشهير بعنوان البحث عن التميز in search of excellence الذي يركز على تميز الخدمة، ومن خلال تحليلهما أظهرنا نقداً للفكر الإداري الغربي وقد حقق هذا الكتاب أكبر مبيعات في كل من أمريكا وأوروبا، وهذا أدى إلى زيادة الاهتمام أكثر بتميز الخدمات المقدمة من طرف إدارة المنظمات العامة والخاصة، فهي تتم وفق معايير التميز.

ومن هنا اتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء الذي يحقق التوازن بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بإتباع منهج التحسين المستمر.

- أنشأت الحكومة الأمريكية عام 1987 نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكية الأسبق مالكونم بالدريج يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية.

¹ بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سابق، ص ص: 21-22.

- في عام 1988: أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة أي من خلال التحسين المستمر.¹
- في عام 1990: قامت شركة Xerox بتطوير نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.²
- وفي عام 1991: قامت المنظمة الأوروبية للجودة ببناء النموذج الأوروبي للتميز، والذي يعبر على الانتقال الحقيقي والواقعي لأداء المنظمات من مفهوم الجودة الشاملة إلى التميز.
- وفي الفترة من عام 1999 إلى 2003 قاما كل من Dahlgaard & Park- Dahlgaard بطرح نموذج مبسط وهو نموذج P4، يركز على المورد البشري الذي يعتبر أساس تحقيق التميز.³
- وفي عام 2004: طورت شركة تويوتا من قبل Likert نموذجاً يتكون من عدة معايير، تشمل: الفلسفة، العمليات، البشر، الشراكة، حل المشكلات.
- وفي عام 2006: قام كرام ستيفن Stevens Craig بتطوير نموذج أطلق عليه "نموذج بالتليفون المحمول، للإدارة المتميزة" والذي أكد فيه أن المنظمات المتميزة هي التي تكون متوازنة كالمحمول.⁴

المطلب الثاني: أساسيات التميز التنافسي

حتى تتمكن المنظمة من بناء تميز تنافسي قوي ومستمر لا بد لها أن تدرك أبعاد ومتطلبات تحقيقه، وان تتبع مجموعة من الخطوات الأساسية التي تساعدها في استدامة تلك المزايا التنافسية التي تمتلكها.

¹ تغريد عبد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص: 23.

² تغريد عبد الجعبري، المرجع السابق، ص: 23.

³ مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت دراسة تحليلية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015، ص: 499.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 499.

أولاً: أبعاد التميز التنافسي

1- الأداء المتميز:

1-1 تعريف الأداء المتميز:

حتى نتمكن من فهم الأداء المتميز يجب التطرق أولاً إلى تعريف الأداء كالتالي:

أ- لغة: يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الفرنسية Performance، والمركبة من كلمتي: par وتعني بواسطة، fourmir وتعني يقدم، ومصدر المصطلح يعود إلى اللغة الإنجليزية to perform وتعني تنفيذ أو تؤوليه عمل ما.¹

ب- اصطلاحاً: فقد تعددت التعاريف للأداء سيتم ذكر أبرزها كما يلي:²

- **التعريف 01:** يعرف الأداء على أنه «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل»، ويقصد بالأهداف طويلة الأجل تحقيق الاستمرار والنمو.
- **التعريف 02:** يعرف أيضاً على أنه «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة».

أما الأداء المتميز فيعرف كما يلي:

- **التعريف 01:** يعرفه على أنه «سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء».³
- **التعريف 02:** يعرف الأداء المتميز على أنه «ينبع من انجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة».⁴

¹ شوشان سهام، يحيوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد1، 2017، ص:318.

² عثمانى ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد5، 2018، ص:24.

³ فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد20، العدد2، 2019، ص:112.

⁴ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودرها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص:70.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للمعارف والمهارات والإمكانيات المتاحة لدى الأفراد، من أجل إنجاز وإدارة أعمالها المختلفة باحتراف وإتقان وجودة عالية، مما يميزها عن باقي المؤسسات ويحقق أهدافها المسطرة.

1-2 أهمية الأداء المتميز: عرف موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية:¹

- يساعد المنظمة في تطوير رسالتها؛
- يؤدي إلى معرفة العناصر الكفوة ووضعها في مكانها المناسب، ومعرفة العناصر التي تحتاج إلى تطويرها ومتابعتها لرفع أدائها؛
- ينسق بين جميع أهداف وجهود المنظمة؛
- يساعد على تشخيص الأخطاء والانحرافات الموجودة وتصحيحها؛
- تحسين المشاركة والعمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية؛
- يؤدي إلى التحسين المستمر.

1-3 معايير الأداء المتميز: معايير الأداء المتميز هي تلك الأهداف المطلوب منه تحقيقها، وهي مقسمة كالتالي:²

أ- **المعايير الكمية:** وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها بالأرقام كالوقت، التكلفة، النفود، الإيرادات، مستويات أداء الأفراد الكمية كمعدل دوران العمل، الغيابات... الخ، وتتميز بسهولة وبساطتها وقابليتها للقياس.

ب- **المعايير النوعية:** وهي العوامل الشخصية التي يمكن توقعها لا قياسها، كتوقع ولاء العاملين للمنظمة، وهناك عوامل أخرى يجب على إدارة المنظمة وضعها في اعتبارها أثناء قيامها باتخاذ القرارات كعوامل الطلب، المنافسة، التكلفة... الخ.

¹ علاء فرحان طالب الدعي وآخرون، دور اللاموسية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8، 2013، ص: 188.

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015، ص: 16-17.

1-4 مقاييس الأداء المتميز: يعرف مقياس الأداء بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية أو غير الصناعية"¹ وذلك ما يوضحه الجدول رقم (1) كما يلي:

جدول رقم (1): أهم تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.	المخرجات الفعلية مقارنة مع المخرجات المخططة.
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح.
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر: مزريق عاشور، مرجع سابق، ص69.

2- القيمة المدركة لدى العميل:

تعتبر القيمة المدركة للعميل مصطلح جديد لمفهوم قديم قدمه بيتر دراكر عام 1945 حينما قال: «من الخطأ الكبير فهم قيمة الأعمال أو الشراكة من خلال التركيز على الأرباح، بل على الشركات تغيير رسالتها وأهدافها إلى خلق العميل من خلال الإجابة على هذه التساؤلات: ما هي القيمة التي يحصل عليها العميل نتيجة استخدامه وامتلاكه للسلع والخدمات؟ وهل تمثل السلعة أو الخدمة قيمة للعميل؟»²

- كما تعرف على أنها «تقييم المستهلك الشامل لمنفعة المنتج أو الخدمة على أساس إدراكاته لما تحصل عليه وما قدمه»³.

¹ مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد4، العدد28، 2013، ص:65.

² على أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012، ص:29.

³ مهادي سلمى، مجاهدي فاتح، اثر الصورة الذهنية للعلامة التجارية على القيمة المدركة لها، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد8، عدد1، 2018، ص:80.

- أما Kotler فقد قدم تعريفا شاملا للقيمة المدركة بأنها «تقييم العميل للاختلافات الموجودة بين كل المنافع التي يمكن أن يحصل عليها وكل التكاليف التي يتحملها عند مقارنة العرض التسويقي مع العروض الأخرى التي تقدمها باقي الشركات المنافسة»¹.
- بالنظر إلى ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للقيمة المدركة بأنها الفرق بين التضحيات التي يقوم بها العميل مقابل الحصول على خدمة أو سلعة، والفوائد التي يدركها من استخدامه لتلك الخدمة أو السلعة.
- يتحقق التميز التنافسي إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.²

ثانيا: متطلبات تحقيق التميز التنافسي

- إن توفير إدارة أداء متميزة ومتفوقة تمكن المنظمة من الوصول إلى نتائج فعالة وعالية تتطلب توفير مجموعة من الأسس والمعايير الداعمة والمحفزة والمتمثلة بالآتي:³
- بناء إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات المستقبلية وتتضمن العناصر الضرورية الواجب اعتمادها؛
- هيكل تنظيمي مرن يتلاءم مع التغيرات المستمرة المحيطة ومتطلبات الأداء؛
- توفير نظام معلومات متكامل وفعال؛
- نظام الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات الرقابة وتصحيح الانحرافات الموجودة؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم حيث تعد مصدر ثروة المنظمة وأعلى أصولها ويقتضي على المنظمة استثمار القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات بالاستغلال الجيد لها وتنميتها؛
- التزام القيادة العليا للمنظمة بتأمين الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الأهداف الرئيسية؛

¹ علي أحمد عبد القادر أحمد، مرجع سابق، ص: 31.

² مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2008، ص: 14.

³ نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات، مجلة دنانير، العدد الثامن، 2016، ص ص: 350-351.

- التركيز على الزبون والمحافظة عليه بتلبية احتياجاته ورغباته وتحقيق رضائه، باعتباره الحاكم الرئيسي على تميز الإدارة وأدائها؛
- الترابط والتناسق بين مختلف عمليات وأنشطة المنظمة وبرامجها؛
- تتأثر نتائج المنظمة بجودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا والتي يجب أن تركز على الثقة والعمل الجماعي، الاتصال والانسجام؛
- على المنظمة خلق مناخ عمل يدعم الإبداع والابتكار، وأن تكون مرنة وتواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
- التعلم المستمر؛
- الاستخدام الأمثل والكفاء للبيانات والمعرفة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات اللازمة؛
- الأنظمة والعمليات كلها تمتلك متغيرات تؤثر في الأداء هنا يجب تفهم الاختلافات في هذه المتغيرات لضبط تفاعلاتها ووزنها؛
- مراجعة أوضاع المنظمات بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقييم الخارجي والكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها في الأداء والنتائج المحققة، فضلاً عن تحديد مصادر القوة ومدى الاستفادة منها واستثمارها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

ثالثاً: مراحل التميز التنافسي

- تعددت وتوعدت المراحل التي تتبعها المنظمة في طريقها نحو تحقيق التميز التنافسي، ويمكن توضيح أهم خطوات تلك المراحل على النحو التالي:¹
- 1- المراحل الأولية:** تقوم المنظمة في هذه المرحلة بوضع رؤيتها المبنية على وضوح الإستراتيجية لتحقيق التميز وتمثل في ما يلي:
- **تحديد طرق وإجراءات العمل:** يتم فيها تحديد طرق وأساليب وإجراءات العمل وتحسينها بصورة تحقق التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات ايزو 9000 للقيام بالتحسينات؛
 - **البناء على أفضل الممارسات:** وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها بالاعتماد على التقويم الذاتي والمقارنة المرجعية؛

¹ بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سابق، ص ص: 43-45.

- تطوير مستوى الأداء: نقل مستوى الأداء إلى مستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.
- 2- مرحلة تطبيق نموذج التميز: وهي مجموعة من الخطوات المتبعة لتطبيق نموذج التميز وتتمثل في:
 - نشر مفاهيم التميز: من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المؤسسة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل؛
 - فهم نموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في نموذج التميز نفسه، وفهم محتويات ومضمون التميز؛
 - نشر الرسالة: من خلال الالتزام بالتحسين المستمر ونشر مفاهيم التميز بين العاملين؛
 - استخدام نموذج التميز للتقويم: أي اكتشاف الفجوات من تقويم مستوى أداء النشاطات في المنظمة باستخدام معايير نموذج التميز؛
 - وضع خطط التحسين المستمر: تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية بالتحسين لوضع المنظمة في طريق التميز؛
 - تنفيذ خطة التحسين والتطوير؛
 - مراقبة خطة التحسين والتطوير: أي مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف، خطة التطوير، وتوفير الدعم والتحفيز المناسبين لتجاوز العقبات؛
 - إعادة إجراء التقويم الذاتي باستخدام نموذج التميز: رصد المكاسب والأهداف المحققة وتقديم المنظمة على طريق التميز ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة؛
 - المحافظة على المكاسب والأهداف المحققة؛
 - التركيز على التحسين والتطوير المستمرين: أي الالتزام بجعل التحسين والتطوير ونموذج التميز جزءاً من ثقافة المنظمة وطريقة إدارة أعمالها.
- 3- مرحلة استدامة التميز: تتمثل في مجموعة من الخطوات لاستمرار تحقيق التميز، قدمتها المنظمة الاستراتيجية SAI هي كالاتي:
 - الاستمرار في تطبيق نموذج التميز؛
 - قيادة وإدارة التغيير: من البيانات المتوافرة من تقويم التميز المحقق؛
 - فهم منهج النظم: التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات؛

- توضيح قوة وفرص التحسين: وضع حصة من الموارد للتحسين؛
- إدخال تقنيات التحسين: من خلال الأخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.

المطلب الثالث: آليات تحقيق التميز التنافسي

يستند تحقيق التميز التنافسي على مدى توافر أدوات وبرامج تساعد بدورها المنظمة في وضع استراتيجياتها التنافسية على أسس سليمة، وتجعلها قادرة على قياس الأداء وتحديد الفجوات والثغرات ومعالجتها بوضع الحلول المناسبة، مما يحسن موقفها التنافسي وأدائها باستمرار.

أولاً: أدوات التميز التنافسي

1- الميزة التنافسية:

1-1 تعريف الميزة التنافسية:

لقد قدمت العديد من التعاريف للميزة التنافسية يمكن عرض أبرزها في مايلي:

- **التعريف 01:** تعرف 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 عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة»¹.

- **التعريف 02:** تعرف على أنها «تنشأ الميزة التنافسية بمجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المستخدمين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً»².

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها، إضافة إلى قدرتها على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والقدرات والكفاءات والمعرفة... الخ، بحيث

¹ عز الدين على سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 70-71.

² زهيه لعراف وآخرون، آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، 2018، ص: 192.

- تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.¹
- 1-2 أبعاد الميزة التنافسية: اختلفت التسميات والمصطلحات المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية، ومع كل هذه الاختلافات هناك اتفاق حول مضامين تلك الأبعاد التي سيتم إبراز أهمها في ما يلي:²
- أ. **التكلفة الأقل:** إذا كانت تكاليف المؤسسة قليلة مقارنة بالأنشطة ذات القيمة التي تقوم بها، وكذا مقارنة مع المنافسين تكون لديها ميزة التكلفة الأقل.
- ب. **تميز المنتج:** يكون بتميز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين، ويكون ذلك من خلال: التحسين المستمر، الإبداع، ابتكار منتجات جديدة وذات جودة، أو بتميز خدمات المؤسسة عن خدمات المنافسين كخدمات ما بعد التسليم، ولتحقيق هذا وجب عليها توظيف قدراتها وإمكانياتها المتاحة.
- ج. **كفاءة إدارة المنظمة:** يقصد بها الاستغلال الأمثل والفعال للموارد الفنية والمالية والمادية، وكذا الإدارة الفعالة للموارد البشرية التي تعتبر أساس الإبداع ورفع أداء المؤسسة وتحقيق مزايا لها إذا ما تم استخراج المهارات الجوهرية الكامنة لديها، ويتم هذا من خلال وضع إستراتيجية عامة وشاملة لكافة مستويات المنظمة وصولاً إلى الإدارة العليا، والتي تتضمن بدورها الاستراتيجيات الفرعية وتكون إستراتيجية عامة تنافسية.
- د. **رضا المستهلك:** من أجل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وجب عليها تنسيق جهود جميع الأطراف، والأقسام والإدارات العاملة فيها، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية نحو تحقيق رضا المستهلك، وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وكفاءة وسعر تنافسي، تحقق أهداف المؤسسة وتستجيب لتطلعات الزبائن.
- هـ. **توافر ميزة نسبية:** يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية بتقديم منتجات وخدمات تتوفر فيها ميزة نسبية لا تتوفر في مثيلاتها بل يصعب على الغير تقليدها.

¹ محمد فوزي على عتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص: 42-43.

² يوسف احمد، دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد3، العدد1، 2019، ص ص: 156-157.

3-1 استراتيجيات الميزة التنافسية:

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق،¹ وكل واحدة من هذه الاستراتيجيات لها إمكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة أفضل من المنافسين في النشاط نفسه وهي:²

أ. القيادة في التكاليف: يقصد بها اكتساب المنظمات ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، وتعرف بأنها "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء التسهيلات الكفؤة وتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين في مجالات البحث والتطوير وقوى البيع والإعلان... الخ"، والشركات القائمة في التكلفة يحتمل أن تحقق عائدات أعلى من المعدل على استثمارها.

ب. إستراتيجية التمايز: وتنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة في تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع... الخ، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم، وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال: الجودة العالية، الاستجابة السريعة، التجديد، التوزيع، العلامة التجارية.

ج. إستراتيجية التركيز: وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فنقوم بذلك من خلال اختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية

¹ بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص:62.

² علاء فرحان طالب وآخرون، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص ص:155-156.

التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وامتدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

1-4 أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

أفضل طريقة لبناء ميزة تنافسية هي فهم المؤسسة احتياجات الزبائن المختلفة وبناء علاقة ناجحة معهم، وهناك أربعة عوامل متفق عليها تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمنظمة، وهي كالتالي:¹

أ. **الكفاءة:** تعرف بأنها الوسيلة التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات (العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة، التكنولوجيا... الخ) إلى مخرجات (السلع والخدمات التي ينتجها المنتج)، وتتكون من إنتاجية العامل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية البحث والتطوير... الخ، والكفاءة تساوي حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، وإذا استطاعت المنظمة أن تقلل مدخلاتها مقارنة بمخرجاتها نقول أنها ذات كفاءة.

ب. **الجودة:** تعرف حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها «مجموعة من المزايا والخصائص أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين».²

أي انه يقصد بها مدى قدرة المنتج بمواصفاته ومميزاته وأدائه على تلبية حاجات ورغبات الزبون وتحقيق الرضا له، فكلما كان هذا الآخر راضيا بالمنتج دل ذلك على جودته.

ج. **الإبداع:** يعرفه بأنه «النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه».³

د. **الاستجابة للزبائن:** الاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء، وللوصول إلى استجابة فائقة للزبائن على المنظمة أن تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنهم أكثر من المنافسين، ولكي تحققها المؤسسة يجب عليها ما يلي:

- **سرعة الاستجابة:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن في وقت قليل ومختصر.

¹ علاء فحان طالب وآخرون، المرجع السابق، ص: 175.

² محمد خثير، حكيم بن جروة، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 4، 2019، ص: 137.

³ أحمد بن يحيى ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص: 205.

- الاستجابة المرنة: هي قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات التي تحدث في السوق، وتغيير منتجاتها باستمرار بتحسينها وتطويرها من حيث التصميم، الشكل، الحجم للمنتج... الخ، مما يحقق لها ميزة تنافسية.
- الموثوقية: وتعني إنتاج منتج يعتمد عليه في تحقيق القيمة التي يتوقعها الزبون وإرضائه.

ثانياً: النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز

يعد النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز من أبرز نماذج التميز الشائعة الاستخدام في العالم المعاصر، حيث يقوم على قاعدة التميز، ونتج من فعاليات الاتحاد الأوروبي، وتم الإعلان الرسمي عنه عام 1991 باشتراك الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها، وتضم أعضاء لأكثر من 700 منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم، كما يشار للنموذج أحياناً بنموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال، وسيتم في ما يلي التطرق إلى مفهومه واستخداماته ومكوناته.¹

1- مفهوم النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM:²

يعرف على أنه «إطار إداري معترف به عالمياً يسمح للمؤسسات بتحقيق النجاح من خلال قياس مكان وجودها على نموذج EFQM، نموذج الطريق نحو التحول، ومساعدتها على فهم الثغرات والحلول الممكنة المتاحة، وتمكينها من التقدم وتحسين أداءها بشكل كبير».³

2- أهمية وأهداف النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM:

1-2 أهمية النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز: يمكن هذا النموذج المنظمات من تحقيق ما يلي:⁴

- تحديد مكانها أو مستواها على مسار التميز من خلال مساعدتها على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها في سبيل تحقيق رؤيتها؛

¹ نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص: 253-254.

² EFQM: European Foundation For Quality Management

³ نقلاً عن الموقع الإلكتروني WWW.EFQM.ORG، تاريخ التصفح 2020/02/11، على الساعة 23:31.

⁴ عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء، المجلة العربية للأداء، المجلد 33، العدد 2، 2013، ص: 23.

- توفير لغة موحدة وطريقة تفكير تسهل التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة؛
 - توفير هيكل أساسي لنظام الإدارة بالمنظمة؛
 - تحقيق التكامل بين الأنشطة المخططة، وتحديد الفجوات وأوجه القصور، وإزالة التكرار.
- 2-2 أهداف النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز:** يمكن للمنظمة من خلال نموذج إدارة التميز أن تحقق مجموعة من الأهداف متمثلة في ما يلي:¹
- إطار مرجعي لإدارة الجودة في المنظمة؛
 - التقييم الذاتي؛
 - حصول المنظمات على جوائز الجودة المحلية والأوروبية.
- 3- استخدامات النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM:**
- يعد النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز من النماذج التي يمكن أن تكون لها استخدامات متعددة يمكن توضيحها على النحو التالي:²
- يستخدم لتقييم المنظمة وتقييم العمل الذاتي؛
 - يدعم المنظمات في تحقيقها للتميز من خلال التحسين المستمر؛
 - دليل لتحديد مجالات القصور والأخرى القابلة للتطوير؛
 - يساعد في وضع هيكل للمنظمة؛
 - ينمي الوعي بالجودة وأهميتها في السوق العالمية اليوم؛
 - يمكن المنظمة من مواصلة التعلم والابتكار؛
 - يمثل طريقة لقياس الأداء مقارنة مع المنافسين وكما يمكن المنظمة من تحقيق نتائج أداء ملموسة وغير ملموسة.

4- مكونات النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز EFQM:

- يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي:³
- **العنصر الأول:** ويتمثل في المفاهيم الرئيسية للجودة اللازمة لتحقيق التميز المستدام، وعددها ثمانية.

¹ نفس المرجع سابق، ص: 24.

² نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، مرجع سابق، ص: 254.

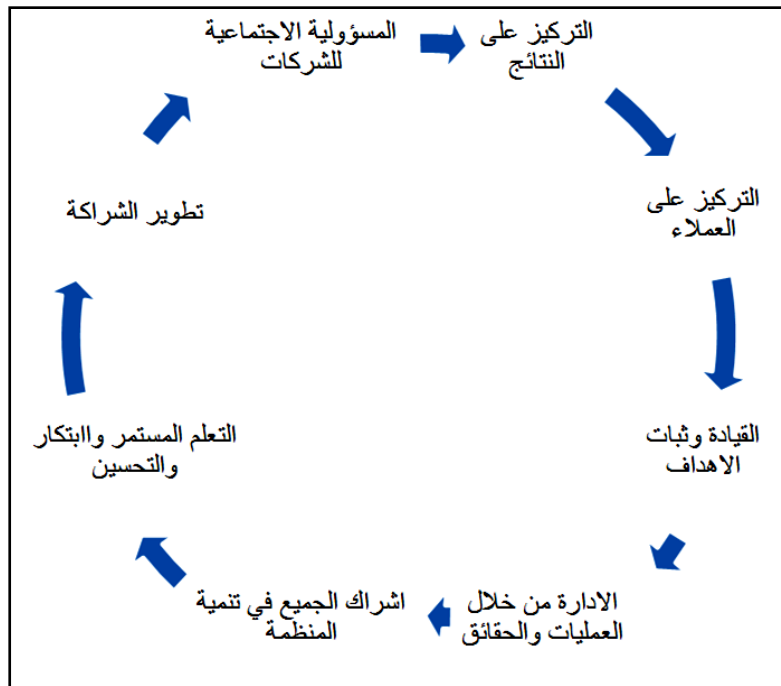
³ عالية عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص: 25-29.

- **العنصر الثاني:** ويتمثل في تسعة من المعايير اللازمة لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية.

- **العنصر الثالث:** ويتمثل في ما يسمى منطق الرادار RADAR، وهي كلمة مأخوذة من أحرف الكلمة الانجليزية: "and Review Results, Approaches, Deployment, Assessment,"، حيث يوفر الرادار إطاراً ديناميكياً للتقييم، وهو بمثابة العمود الفقري لمساندة المنظمة في تحديدها للتحديات التي عليها تخطيطها لتحقيق التميز المستدام.

بالنسبة للضلع الأول، كما هو موضح في الشكل رقم (03) الذي يبين الثمانية مفاهيم أساسية للجودة كما يلي:

شكل رقم (3): مفاهيم التميز



المصدر: عالية عبد الحميد عارف، مرجع سابق، ص: 26.

من خلال الشكل رقم (3): يتضح مايلي:

- الامتياز في تحقيق النتائج التي يرضى عنها جميع الأطراف أصحاب المصلحة (العمال، الموردون، الزبائن..الخ).

- الامتياز في خلق عملاء مستديمين للمنظمة من خلال التركيز على تحليل القيمة التي يتوقعها العملاء الحاليين والمحتملون.

- الامتياز في وجود قيادة ملهمة وذات رؤية تضمن نجاح المنظمة وتحقق الالتزام لدى جميع الأطراف فيها.
 - الامتياز في إدارة العمليات في المنظمة من خلال التركيز على كيفية تصميم العمليات على نحو متسلسل دون وجود الحواجز الهيكلية التي توجد في المنظمات التقليدية.
 - الامتياز في تعظيم مساهمات العاملين من خلال تنمية قدراتهم وتضمينهم في عملية اتخاذ القرار.
 - الامتياز في تحقيق التعلم المستمر من خلال تبني وخلق فرص للتطويرات والابتكارات.
 - الامتياز في تحقيق شراكات تمثل قيمة مضافة للمنظمة.
 - الامتياز في تحقيق مستقبل مستدام من خلال الاستيعاب والاستجابة للتوقعات من طرف أصحاب المصالح والمجتمع بأسره، وهو ما يعرف بالامتياز في اخذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- أما بالنسبة للضلع الثاني فيتكون من خمسة معايير ممكنة وأربعة أخرى تتعلق بالنتائج، إضافة إلى مجموعة من المعايير الفرعية، يمكن توضيحها في الجدول رقم (2) كالتالي:

جدول رقم (2): المعايير اللازمة لتحويل المفاهيم الرئيسية للجودة إلى ممارسات عملية

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القدوة الحسنة لثقافة التميز. - المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتحديث أنظمة العمل. - كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين، الشركاء، الموردين، المجتمع). - كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية. - كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع. - كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير.
السياسات/الاستراتيجيات	<ul style="list-style-type: none"> - مدى كون إستراتيجية وسياسة الدائرة مبنية على احتياجات وتوقعات مستقبلية وحالية لجميع المعنيين. - مدى اعتماد سياسة وإستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ونتائج التعلم. - كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية. - كيفية إيصال وشرح وتنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة.

<ul style="list-style-type: none"> - كيف تقوم الدائرة بإدارة وتخطيط الموارد البشرية. - كيف تقوم الدائرة بتحديد مهارات وقدرات الموارد البشرية وتطويرها. - كيفية الاتصال والحوار بين الدائرة والموارد البشرية. - كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وانجازات الموارد البشرية. 	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الشراكة. - إدارة الموارد المالية. - إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/المواد). - إدارة الموارد التقنية والمعلومات والمعرفة. 	<p>العلاقات والموارد</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منهجية تصميم وإدارة العمليات. - تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين. - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم. 	<p>إدارة العمليات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مقياس رأي المتعاملين. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين. 	<p>نتائج الزبائن</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مقياس رأي الموارد البشرية. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية. 	<p>نتائج العاملين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مقياس رأي المجتمع. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع. 	<p>نتائج المجتمع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مخرجات الأداء الرئيسية. - مؤشرات الأداء الرئيسية. 	<p>نتائج مؤشرات الأداء</p>

المصدر: زرزار العياشي، النموذج الأوربي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، ديسمبر 2017، ص 367-369.

من خلال الجدول رقم(2): يعطي نموذج إدارة الأداء المتميز EFQM وزنا متساويا لكل من العوامل والنتائج بنسبة 50 % لكل منهما، وهذا إذا كانت الأوزان تختلف داخل كل نوع من تلك العوامل على النحو التالي:

- القيادة 10%، الافراد 9%، السياسات والاستراتيجيات 8%، الشراكات والموارد 9%، العمليات 14%، النتائج المرتبطة بالافراد 9%، النتائج المرتبطة بالعملاء 20%، النتائج المرتبطة بالمجتمع 6%، نتائج الأداء الرئيسية 15%.

أخيرا الضلع الثالث يتكون من مبدأ الرادار الذي يعد إطارا ديناميكيا للتقييم وأداة قوية توفر منهج منظم لتقييم أداء المنظمة والتقييم الذاتي يكون على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات إدارية أو تشغيلية بها، ويتكون من العناصر الآتية:

- النتائج: (Results) تحديد النتائج التي تستهدفها كجزء من استراتيجياتها؛
- المقاربة: (Approche) تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من الوسائل التي تضمن تحقيق النتائج المطلوبة في الحاضر والمستقبل؛
- النشر: (Deploy) نشر تلك الوسائل بأسلوب منظم للتحقق من تنفيذها؛
- التقييم والتعديل: (Assess & Refine) تقييم وتحديث الوسائل المستخدمة في الاعتماد على متابعة وتحليل أوجه الأداء المختلفة.

ويعرف النموذج الأوروبي الأداء المتميز بأنه «الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة الأداء المتميز إن هي التزمت بالمبادئ والأفكار وأنماط الإدارة الأساسية»¹.

المطلب الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

حتى تستطيع المنظمات التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء التنافسي عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة لمنظمات الأعمال على حد سواء، ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبحت هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين واستخدام

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص: 121.

مداخل المعرفة لتحقيق طفرة التميز في الأداء،¹ إذ أن تطوير الميزة التنافسية يعتمد على التعلم ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم، لذا على المؤسسات مراقبة البيئة التنافسية باستمرار وتتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من إشارات حول التغيير والتهديدات القائمة أو التي ستحصل،² والتعلم التنظيمي بدوره يرشد المنظمات الساعية لتحقيق إدارة التميز إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، ونماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم التنظيمي من ابتكار، تجديد، وتحديث مستمر، والتي تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية.

حتى تصبح المنظمات قادرة على المنافسة يجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر، وان تتأكد بان العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم، وهذا ما يحقق بدوره التميز التنافسي،³ بالتالي فان للتعلم التنظيمي دور كبير في الحصول على الميزة التنافسية واستدامتها وهذا من خلال ما يلي:

- يؤدي التعلم التنظيمي إلى الحصول على الميزة التنافسية من خلال تطوير استراتيجيات المنظمة وأصولها وربط العوامل الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات ومعالجتها ورفع مستوى المؤهلات التقنية.⁴
- يعتبر التعلم التنظيمي من أهم الآليات التي تجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية واستدامتها.⁵
- تعد عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جدا لكونه يتطور تدريجيا داخل المنظمة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والصريحة، وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المحققة استنادا إلى التعلم وصعوبة تقليده أو فناءه في اجل قصير ويعطيها سمة الاستدامة.⁶

¹ رايس وفاء، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي: 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 13.

² يوسف عبايدية، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد 29، العدد 02، ص: 119.

³ رايس وفاء، مرجع سابق، ص: 13.

⁴ Narth, Pradosh, N. Maririalini, **organization of R&D, An Evaluation of best practices**, palgrave Macmillan, U L, 2002, p120.

⁵ قمري حياة، اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، 2017، ص: 34.

⁶ نفس المرجع سابق، ص: 34.

- عملية التعلم تلعب دوراً مهماً في بناء المنظمة، تعزيز أسلوب عملها المتقن، ومن ثم تميزها ووصولها نحو الأفضل وتحقيقها ميزة تنافسية مستدامة.¹
- التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات الساعية لإيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها من أجل استمرار التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بها بغرض فهمها والتكيف معها.²
- ويكون التعلم التنظيمي ميزة تنافسية مستدامة من خلال جانبين هما:³
- **الجانب الأول: معدل التعلم:** يشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصاديات الحجم ويشير إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المترجمة مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج وهذا ما يمثل ميزة تنافسية في الشركات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.
- **الجانب الثاني: الابتكار:** يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة مما يتطلب باستمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة، مما يحقق أهداف المنظمة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يحظى موضوع التعلم التنظيمي والميزة التنافسي باهتمام كبير من قبل الباحثين لما له من أهمية بالغة في نجاح المنظمة واستمرارها، وسيتم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي أوردت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، ومناقشة أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال التطرق إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** عرض الدراسات السابقة باللغة العربية؛
- **المطلب الثاني:** عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛
- **المطلب الثالث:** أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

¹ بن صوبلح ليليا، **التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في منظمات الأعمال**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، 2017، ص: 25.

² **نفس المرجع السابق**، ص: 25.

³ نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص ص: 282-283.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي ناقشت متغيري الدراسة كل على حدى وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات في موضوع التعلم التنظيمي

1- دراسة فتيحة عبد النوري، 2019: اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) أم البواقي:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية من خلال إزالة الغموض حول التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، وتوضيح أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمائية، إضافة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات (نجمة، موبيليس) بولاية أم البواقي.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تنفيذ المنظمة من التعلم التنظيمي في تعزيز عملياتها من خلال القدرات المكتسبة وحفظ نتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى، بهدف الاستفادة من الأخطاء في حل المشكلات، إضافة إلى الفهم الجيد للمعرفة الجديدة والسعي نحو بنائها.

- يوجد تأثير معنوي جزئي للتعلم التنظيمي بأبعاده على المرونة التنظيمية.

- لا يوجد تأثير معنوي للتعلم الفردي على المرونة التنظيمية.

- لا يوجد تأثير معنوي للتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية.

- يوجد تأثير معنوي للتعلم المنظمي على المرونة التنظيمية.

✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- اهتمام مؤسسة الاتصال بأم البواقي بالتعلم التنظيمي باعتباره اتجاه نحو تحقيق النجاح وإستراتيجية تهدف للوصول إلى مرونة عالية.

- ضرورة الاهتمام بالفرد وتشجيعه على تقديم مبادرات من أجل إحداث التغيير.

- الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد.

2- دراسة تريغي صباح، 2018: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريريج:

هدفت الدراسة إلى اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة: (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) في دعم الابتكار، منهجية الدراسة وصفية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية، تم جمع البيانات الأولية بواسطة 100 استبياناً، إضافة إلى مقابلة مع مدير المؤسسة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من: تعلم الأفراد، التعلم من الموردين، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، والتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار في مؤسسة كوندور.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من: التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور.

✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- حرص مؤسسة كوندور على تشجيع العمال على التنقل من وحدة لأخرى مما يساعدها على كسب أنواع أخرى من المعلومات.
- أن تحرص على السماح للعمال حتى البسطاء على التعبير عن آرائهم مما يساعد على تقديم الحلول للمشاكل المستعجلة.
- حرص المؤسسة على توفير الجو المناسب الذي يدفع إلى التطوير والتحسين حتى في أبسط الأمور مما يشجع المبادرة أن تصل إلى التطوير في الأنشطة وغيرها.
- جلب خبراء واستشاريين من أجل تحقيق الابتكار في المؤسسة.

3- دراسة بلقاسم جوادي، 2015: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة

تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي، تم الاعتماد على المنهج الوصف التحليلي بواسطة استبيان تم توزيعه على 111 عامل بالمؤسسة ودراسة 92 استبيان منها.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بشكل عام.
- وجود فروق في مستوى التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص الوظيفي.
- وجود فروق على مستوى التعلم التنظيمي حسب المؤهل العلمي وهذا لصالح من هم أعلى.
- وجود فروق لدى عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تبعاً للتخصص الوظيفي.
- وجود فروق لدى عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي.

✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات وشبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة، والاستفادة منها.
- القيام بالدراسات خاصة بالذاكرة التنظيمية وذلك نظراً لأهمية هذا البعد في عملية التعلم التنظيمي حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التميز المؤسسي.
- خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز فرص التمكين.
- منح المزيد الاستقلالية وحرية التصرف للفرق التنفيذية بمؤسسة سونلغاز.

ثانياً: الدراسات في موضوع التميز التنافسي

1- دراسة حمزة بن الزين، 2018: دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسات البترولية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية والدور الذي يلعبه في تطوير نشاط هذه المؤسسات عبر إجراء تشخيص وتقييم مدخلات ومخرجات هذا النظام من خلال: دراسة وتقييم نشاط البحث والتطوير في المؤسسات البترولية ومحاولة الكشف عن الكيفية الذي يقوم بها نشاط البحث والتطوير في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، إضافة إلى إبراز أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسات البترولية الإعتماد عليها.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عملية البحث والتطوير تعد أحد الوسائل المهمة لتطوير وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة البترولية.

- عملية بناء الميزة التنافسية تنطلق من دراسة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.
- تقديم خدمات ومنتجات بأقل التكاليف لا يكفي لتميز المؤسسة عن بقية المنافسين، بل لابد من إضافة عنصر الجودة للخدمات والمنتجات المقدمة.
- توجد ثلاث مؤسسات من أصل ثمانية تمتاز بالكفاءة التامة بمعدل كفاءة حجميه 100% وهو ما يفسر كفاءتها وتطورها من خلال تميزها عن بقية المنافسين، أما المؤسسات الأخرى فيجب عليها إما إنقاص حجم المدخلات أو زيادة حجم المخرجات.

✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- زيادة الإهتمام وتفعيل نشاط البحث والتطوير في مؤسساتنا الوطنية.
- ضرورة العمل على دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل إستغلال الفرص الممكنة وتطوير الميزة التنافسية.
- العمل على نشر ثقافة الابتكار والإبداع بين مؤسساتنا الوطنية.
- دعم وتحفيز المؤسسات المبدعة.

2- دراسة زايري سانية، خذيري صبرينة، 2016: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم، دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات (Ooredoo) فرع الجزائر:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبعاد الذكاء الاستراتيجي: الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، والمقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المتميز والقيمة المدركة لدى العملاء في الشركة، ومعرفة ما إذا كان التميز التنافسي ممارسة أم هدف أو كلاهما معا وكيف تضمن المنظمة استدامته وتحديد العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وبين أبعاد التميز التنافسي المستديم.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- شركة المساهمة القطرية اتجهت نحو الاستثمار في بناء قيادات ذات بعد استشرافي استراتيجي ووظفتها لصالحها وهذا ما حقق لها تميز تنافسي مستديم.
- الذكاء الاقتصادي يساهم في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الدفاعي والهجوم.

- إدارة المعرفة تساهم في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال توظيف المعرفة التي تمتلكها المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.
- تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال نظرة خارجية تفود إلى تحسينات داخلية وهذا ما تعتمد عليه منظمة اوريدو باستمرار لتكون الأفضل في إرضاء الزبون عالميا.
- ✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- تطبيق المقارنة المرجعة في المنظمة الوطنية لاتصالات الجزائر وإتباع خطواتها للوصول إلى العالمية.
- على المنظمات الجزائرية التي بدأت في تطبيق نهج الجودة الشاملة تبني نموذج التميز الأوروبي لما يوفره من مزايا للمنظمات وأصحاب المصالح.
- إنشاء وحدات للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات.

3- دراسة عبد الرؤوف حجاج، 2015: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره احد أشكال الإبداع على مستوى مؤسسة كوندور للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، واستندت نتائج البحث باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجه الادخالي إلى وجود وحدتين ذو كفاءة عالية، ووحدتين ذو كفاءة متوسطة نسبيا، كما أن هناك إمكانية كبيرة لتخفيض بعض المدخلات وزيادة بعض المخرجات.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية متمثلة في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ومصادر خارجية متمثلة في استراتيجيات التنافس الثلاثة (التكلفة الأقل التميز التركيز).
- العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وتنمية الميزة التنافسية تختلف درجة تأثيرها حسب نوعية الميزة التنافسية.

- الوحدات الأكثر كفاءة في مؤسسة كوندور هي التي تركز على إبداع العملية في إبداعاتها التكنولوجية في حين الوحدات الأقل كفاءة تركز على إبداع المنتج.
- يتناسب المقدار الذي يجب تخفيضه من الإبداعات التكنولوجية غير الكفؤة في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفنية للوحدة.
- يتناسب المقدار الذي يجب زيادته من المزايا التنافسية غير الكفؤة في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفنية للوحدة.
- ✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:
- ضرورة دراسة السوق من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من أجل التميز عن المنافسين.
- العمل على استغلال مختلف الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسات من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- العمل على تقييم كفاءة مختلف الوحدات الإنتاجية التابعة لمؤسسة كوندور.
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية، من خلال مشاركة العمال فيحل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوعي التعلم التنظيمي والتميز التنافسي، سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبرز الدراسات.

أولاً: الدراسات في موضوع التعلم التنظيمي

1- دراسة

Bedrat Youcef, 2018: La Gestion De Formation et L'apprentissage Organisationnel au Sein De L'organisation Cas De L'institut Algérien Du Pétrole (IAP)

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات دور وأهمية التدريب في الشركة وإسهامه في تنمية مهارات شعبها وتقوية إمكانيات أفرادها بالاعتماد على عملية التدريب والتعلم التنظيمي للبرامج الدولية.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التدريب هو استثمار يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات وإنتاجيتها.

- التدريب جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية.
- التدريب شرط أساسي لأي عملية من عمليات الابتكار والتغيير.
- التدريب يساعد على تنمية المهارات وهو وسيلة للاتصال.

2- دراسة

Khedim Amel, 2017: L'apprentissage Organisationnel Comme Facteur de Succès des Alliances Stratégiques: Cas du Laboratoire Sidal

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية مساهمة التعلم ونقل المعرفة في نجاح التحالفات الإستراتيجية، وتبيين أن نجاح التحالف الاستراتيجي مبني على التعلم التنظيمي، وان مشاريع التحالف الناجحة تتسم بدرجة عالية من التطور، وتمر عبر سلسلة من دورات التعلم التفاعلية، وتناول أيضا الأنشطة التي تعزز التعلم وهي (التدريب والنقل).

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التعلم التنظيمي أساس نجاح التحالفات الإستراتيجية.
- تأثير الأبعاد المختلفة للتعلم التنظيمي على نجاح التحالفات الإستراتيجية.
- تتميز صناعة المستحضرات الصيدلانية الوطنية بانتشار التحالفات بين المختبرات الوطنية والشركات الأجنبية.

✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- إجراء المزيد من الدراسات الكمية بشأن المصادر الأخرى للمزايا التنافسية مثل (الابتكار والبحث والتطوير) على نتائج التحالفات الإستراتيجية.
- تحسين بعض مقاييس القياس ومراعاة الاختلافات القطاعية.

3- دراسة

Charlotte Fillol, 2006: Apprentissage Organisationnel et Contexte Organisationnel: Une Etude De Cas Chez EDF:

الغرض من هذه الدراسة هو فهم وشرح خصائص السياق التنظيمي المؤدية إلى التعلم التنظيمي، كما تسعى إلى تحديد أبعاد السياق التنظيمي وتوضيح هذه الأبعاد والكشف عنها وتحليلها من اجل توضيح العوامل الإدارية التي تؤدي إلى ذلك.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحديد أربعة أبعاد للسياق التنظيمي تحدد التعلم التنظيمي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد الإداري، البعد الاجتماعي).
- البعد الفردي يشمل البعد الثقافي.
- تطابق البعد التنظيمي مع الهيكل التنظيمي وهياكل التعلم المحددة ويختلف عن البعد الإداري.
- الإدارة تؤثر على البعد التنظيمي.
- البعد الاجتماعي هو نتيجة التفاعل بين الأبعاد الثلاثة السابقة.
- لا يمكن التخلي عن البعد الاجتماعي لأنه شرط لا غنى عنه لعملية التعلم التنظيمي.

ثانياً: الدراسات في موضوع التميز التنافسي

1- دراسة

Michael Gichukia, 2014: Chieving Competitive Advantage Through Knowledge Management Practives By The Hotels In The Coastal Region, Kenya:

هدفت هذه الدراسة لتحقيق هدفين هما: تحديد ممارسات إدارة المعرفة التي تتبناها الفنادق في المنطقة الساحلية كينيا في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد العوامل التي تؤثر في اعتماد إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنطقة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على استبيان منظم لجمع المعلومات الأولية تم توزيعه على كل من المدراء، العاملون، مديرون الموارد البشرية للفنادق كونهم يعتبرون على دراية جيدة بممارسات إدارة المعرفة في الفنادق، تم إجراء الدراسة في جميع الفنادق الراقية في المنطقة الساحلية 2014.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ممارسات إدارة المعرفة المتبناة من طرف الفنادق متمثلة في: إنشاء المعرفة، اكتساب المعرفة، انتقاء المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة وتبادلها.
- مبادرات خلق المعرفة في الفنادق اعتمدت بشكل رئيسي على تحفيز ومكافأة العاملين المبدعين وتشجيع العمل الجماعي.
- تقوم الفنادق بتوثيق معرفة الخبراء وتنظيمها كقصص نجاح واستخدامها في المستقبل.

- العوامل المؤثرة على تبني ممارسات إدارة المعرفة في الفنادق تتمثل في: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القدرة المؤسسية، ومستوى التدريب.
- اعتماد ممارسات إدارة المعرفة يساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير منتجات مبتكرة، والحد من فقدان المعرفة القيمة.
- ✓ قدمت الدراسة عدة توصيات منها:
- يجب على الحكومة تشجيع الملاك والمدراء والعاملين داخل الفنادق على ممارسة إدارة المعرفة فيها لما لها من أهمية بالغة.
- أيضا تشجيع موظفي الفنادق على الحضور إلى ورش العمل والدورات التدريبية باستمرار لتحسين مهاراتهم التقنية.

2- دراسة

Ylvige Kraja, Elez Osmani, 2013: Competitive and its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs), Case of Albania

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبين أهمية الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ألبانيا، إضافة إلى تقديم بعض المبادئ التوجيهية لهذه الشركات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها:

- يتعين على الشركات الصغيرة والمتوسطة أو المديرين أو أصحابها قضاء المزيد من الوقت في الإدارة ووضع الاستراتيجيات مما يساعد على فهم الوضع الحالي والسير نحو المستقبل بخطوات آمنة.
- يجب على مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة تحليل بيئة الأعمال باستخدام تحليل SWOT الذي يساعدها بدوره على معرفة ما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام.

3- دراسة

Erik Baark, Antonio, K.w.lau, William Lo, Naubahar Sharif, 2011, Innovation Sources and Competitiveness: Evidence From Hong Kong Firms:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبين مدى تأثير مصادر الابتكار المتنوعة الداخلية منها والخارجية على تحسين القدرات التنافسية لشركات دولة هونغ كونغ، وإبراز علاقة الابتكار بالميزة التنافسية من خلال سرد موارد الابتكار المتنوعة التي تساهم في تدعيم القدرات التنافسية.

✓ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- المصادر الداخلية للابتكار هي المصدر الأساسي لتدعيم القدرات التنافسية للشركات، ومن بين أهم هذه المصادر عملية البحث عن المعلومة وإجراء بحوث على تكنولوجيات جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تكسب المؤسسة حصص سوقية جديدة وزبائن جدد.
- قدرة الشركات على تخصيص الموارد والتنسيق والتنظيم في عملياتها يحسن القدرة التنافسية للمنتج.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تم التطرق لجملة من الدراسات السابقة الخاصة بالتعلم التنظيمي والتميز التنافسي، تم استخلاص بعض الاختلافات ونقاط التشابه والتي سيتم عرضها كالآتي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن حصر أهم أوجه التشابه في ما يلي:

- تم الاعتماد على الاستبيان في معظم الدراسات كأداة أساسية لجمع البيانات.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جل الدراسات ودعمه بأسلوب كمي.
- تم إجراء معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في مؤسسات اقتصادية.
- استهدفت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية جميع العاملين في المؤسسة (إدارات، مسيرين، أعوان...الخ).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن إبراز أهم أوجه الاختلاف في مايلي:

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في حين الدراسات السابقة هدفت إلى ربط التعلم التنظيمي بمتغيرات أخرى كالمرونة التنظيمية، الابتكار، تمكين العاملين، التحالفات الإستراتيجية.

- المجال المكاني: بعض الدراسات السابقة أجريت في مؤسستين أو أكثر في حين أن الدراسة الحالية تمت في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، أما الدراسات السابقة تنوعت فيها أماكن التطبيق مثل مؤسسة كوندور، مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مؤسستي الاتصال للهاتف النقال نجمة-موبيليس.
- المجال الزماني: تختلف الدراسة الحالية في الحدود الزمانية عن الدراسات السابقة.
- إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، والمتغير المستقل التميز التنافسي بأبعاده (الأداء المتميز، القيمة المدركة لدى العميل)

خلاصة

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن التعلم التنظيمي من المصطلحات الحديثة خاصة في العالم العربي، وهو عبارة عن عملية تكتسب المنظمة خبرات ومهارات ومعارف جديدة تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهتها، وكما تحسن قدرة المنظمة على تطوير قدرات التعلم فيها وتجسيدها في كافة ممارساتها لتحسين أدائها، وله عدة مستويات منها (الفردية، الجماعية، المنظمة)، وللتعلم التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) دور فعال في تحقيق التميز التنافسي بأبعاده المختلفة (الأداء المتميز، القيمة المدركة للعميل) باعتباره مصدرا هاما لاكتساب التميز التنافسي وتحقيقه واستمراره، ويمكن إبراز هذا الدور من خلال ما سيتم التطرق إليه بشكل عملي في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز

التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات

-تيسة-

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لمحاولة إبراز الدور الحقيقي الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي من خلال دراسة حالة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة، وتم تقسيمه إلى ما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات بولاية تبسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، كان من المفروض اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، ولتوضيح ماهية مؤسسة مناجم الفوسفات سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- **المطلب الأول:** التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومراحل نشأتها؛
- **المطلب الثاني:** أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومراحل نشأتها

تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات إلى القرن التاسع عشر مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير، وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئر العائر، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960. أولاً- التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا. تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:¹

- المركب المنجمي جبل العنق CDO

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة.

- المنشآت المينائية عنابة IPA

الوحدة التسويقية ل شحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، و قدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

¹ معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD

هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991، تحت تسمية L'URA وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع BEM LE مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة F صفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

- المقر

مقر الإدارة العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات هو موجود بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا-لمحة تاريخية عن مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 أوت 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة، مؤسسة عمومية اقتصادية، بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر بـ 50.000.000 دج ثم زاد إلي 300.000.000 دج ثم 1.000.000.000 دج ليصل سنة 2004 إلى سقف 2.241.000.000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الافتتاح الرأسمالي الذي شهدته الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي "مجموعة LNM" والمتواجد مقرها في هولندا وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشركات والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة (07) مؤسسات فرعية تابعة بحسب طبيعة نشاطها، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة و تتمثل هذه المؤسسات في:

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

- **SOMIPHOS**: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المينائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري؛

- **SOMIFER**: مؤسسة مناجم الحديد الكائنة بتبسة، المحفوظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد؛

- **SOTRAMINES**: مؤسسة النقل.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعددت أهداف ومهام مناجم الفوسفات تمثلت أهمها في:

أولاً- أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل الأهداف المنشودة لهذه المؤسسة في ما يلي:¹

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية؛
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات؛
- الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

ثانياً- مهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

¹ معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلاؤم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: 63/65% bpl؛

- النوع الثاني: 66/68% bpl؛

- النوع الثالث: 69/72% bpl؛

- النوع الرابع: 73/77% bpl.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي:

- الصناعة الغذائية الزراعية؛

- الصناعة الثقيلة؛

- الصناعة الكيماوية؛

- الصناعة الصيدلانية؛

- الصناعة الغذائية الحيوانية؛

- صناعة المنظفات؛

- صناعة الكبريت.

أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

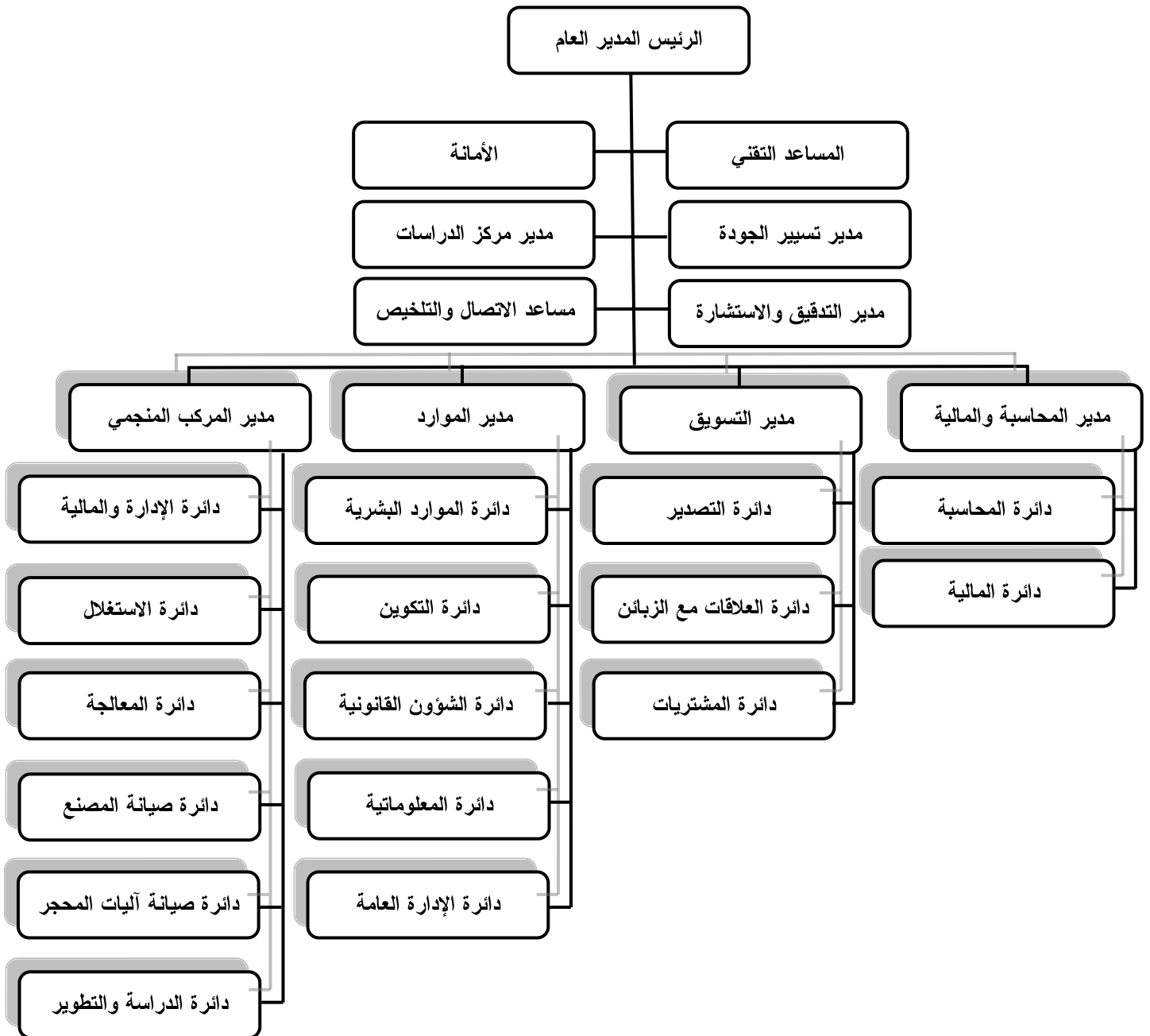
من أجل التسيير الحسن للعملية الإنتاجية تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف دوائر الشركة، وقد وضع هذا الهيكل على أساس مختلط يجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب مراحل الإنتاج.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أولاً- الهيكل التنظيمي

بما أن مؤسسة مناجم الفوسفات تتفرع عن FERPHOS اعتمدت هذه الأخرى هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم بتكامل فيما بينهم وتأدية مهامهم على أكمل وجه، وهي على النحو التالي:

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثانيا- توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم مؤسسة مناجم الفوسفات إلى ما يلي:¹

1- الرئيس المدير العام

- هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء (09) وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس دواليب الشركة، ومن أبرز مهامه:
- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة؛
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
 - ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
 - المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
 - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
 - يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة.

2- الأمانة

يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

¹ معلومات مقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

3- المساعد التقني

برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق)، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها.

4- مساعد تسيير الجودة

من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه. إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها.

5- المساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحثل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة.

لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير.

6- مساعد الاتصال والتلخيص

من ضمن مهامه:

- التكفل بكل الأعمال الإحصائية؛
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية؛
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية.

7- مدير مركز الدراسات

فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.

- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

8- مديرية الموارد

تتكفل المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع؛
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم؛
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممتلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛
- إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام؛
- تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.

9- مديرية التسويق

تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- التنسيق بين أطراف الإنتاج؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

10- مديرية المحاسبة والمالية

تتكفل مديرية المالية بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك؛
- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

11- مديرية المركب المنجمي جبل العنق

يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2 مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج.

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكلين عبر 6 أقسام عملية وهم:

- قسم الاستغلال؛
- قسم المعالجة؛
- قسم الصيانة المصنع؛
- قسم الصيانة المتحركة؛
- قسم الإدارة والتطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

12- مديرية الموارد البشرية

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

أ. دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

ب. دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

ج. دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية.

د. دائرة المعلوماتية

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
 - تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
 - خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
 - السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.
- 5- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة؛
- مصلحة العلاقات الخارجية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تتطلب الدراسات الميدانية كغيرها من الدراسات النظرية طرق منهجية، و شروط معينة تضيف لها نوع من المصداقية العلمية، وتكون بمثابة سبيل يقود الباحث ويساعده على إيجاد ما يبحث عنه، والإجابة على تساؤلاته وفك الغموض وإزالة اللبس حول الموضوع الذي يريد دراسته، وكذلك إيجاد حلول له، وتشمل ما يلي:

- **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛
- **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور الضرورية في الدراسة تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق الدراسة عليها قصد الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، ويتكون مجتمع الدراسة من مختلف عمال مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة كونها المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (132) موظف من أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، إطارات، مسيرين، إطارات سامية، باعتبار أن أفراد هذه العينة على تلة مباشرة بالتعلم التنظيمي والتميز التنافسي، وقد تم اختيار عينة عشوائية والبالغ عدد أفرادها 40 إداري، أي ما يعادل

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

نسبة 52.8 من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستثمارات الموزعة وكيفية توزيعها وتلك التي تم استبعادها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستثمارات الموزعة ورقيا	40	100
الاستثمارات الموزعة إلكترونيا	00	00
مجموع الاستثمارات الموزعة	40	100
الاستثمارات غير المسترجعة	1	1.32
الاستثمارات غير الصالحة للتحليل	0	0
الاستثمارات الصالحة للتحليل	39	98.68

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 40 استمارة استبيان بما يوافق العينة المختارة، وقد تم استرجاع 39 منها بمعدل 98.68%، بينما لم يتم استرجاع استمارة واحدة فقط بمعدل 1.32% من نسبة الاستثمارات الموزعة، وهذه النسب مقبولة لإجراء البحث العلمي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات والمذكرات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي وقد برز نوعين من مصادر جمع المعلومات.

أولاً_المصادر الثانوية

فيما يخص الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب، المذكرات، المجلات، المقالات العلمية، من أجل توضيح كل من متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي والتميز التنافسي) حيث ساعدت في إثراء وتزويد هذا الجانب بكافة المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جانب نظري ثري بالمعلومات العامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من مراجع معتمدة.

ثانيا_المصادر الأولية

تمت الاستعانة في هذه الدراسة بمجموعة من المصادر الأولية المتمثلة في الوثائق والسجلات التي الحصول عليها من قبل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث ساعدت على توفير المعلومات المتعلقة بها، ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها ومهامها وكذلك عرض الجانب التنظيمي الخاص بها، كما تم الاستعانة بالمقابلة التي تم إجراؤها مباشرة مع المدير من اجل معرفة كيفية سير وعمل مختلف المصالح داخل المؤسسة.

1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة لهيكلها التنظيمي.

2- المقابلة:

استخدمت تدعيما للاستبيان في جمع المعلومات والبيانات والإجابة على بعض الأسئلة التي تساعد على تفسير المعطيات المقدمة من طرفهم واللازمة لإتمام موضوع الدراسة.

3- الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

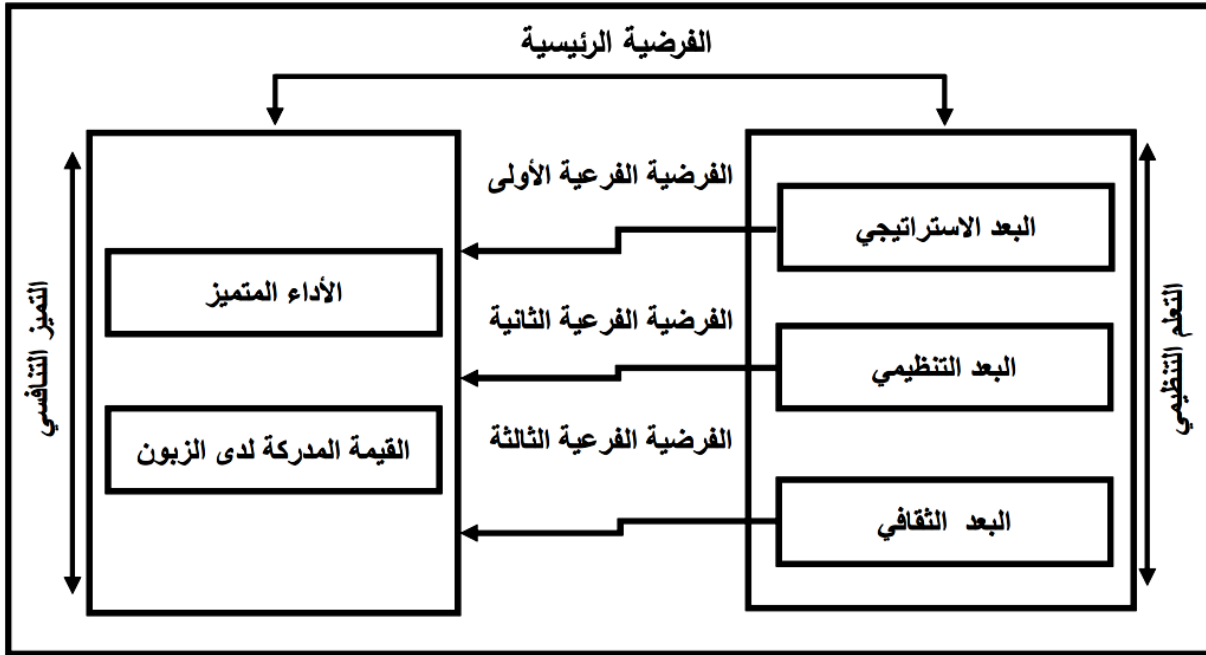
تتناول هذه الدراسة البحث في دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي، بالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:¹

- المتغير المستقل: التعلم التنظيمي من خلال الأبعاد التالية (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي).
- المتغير التابع: التميز التنافسي تم قياسه من خلال (الأداء المتميز، القيمة المدركة لدى العميل).

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

¹ الملحق رقم (1)، يوضح مضمون الاستبيان.

شكل رقم (5): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل رقم (05) يتضح أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل وهو التعلم التنظيمي متمثلاً في الأبعاد التالية (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، ومتغير تابع هو التميز التنافسي متمثلاً في الأبعاد التالية (الأداء المتميز، القيمة المدركة لدى العميل)، ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناءً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: STATISTICAL PASCAGE FOR SOCIAL STUDIES)، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

أ- مكونات استمارة الاستبيان

تعد استمارة الاستبيان من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ واشتملت على محورين رئيسيين وفي ما يلي شرح لهما:

- المحور الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

¹ مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعي، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

- المحور الثاني: يتضمن أسئلة التي يقدر عددها بـ عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (04) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم (4): توزيع أسئلة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة	
05	البعد الاستراتيجي	التعلم التنظيمي	المحور الأول
06	البعد التنظيمي		
06	البعد الثقافي		
09	الأداء المتميز	التميز التنافسي	المحور الثاني
10	القيمة المدركة لدى العميل		
36	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

ب- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لكي يتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة التطبيقية بجب اختبار صدقها وثباتها من خلال ما يلي:

- صدق أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي إطار ذلك تم الحرص على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبيان من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة (منجية بورحلة)، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وصولا إلى النموذج النهائي الذي تم اعتماده.¹

كما تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي للتعرف على وجهة نظر أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (05) كالاتي:

¹ الملحق رقم (1).

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

جدول رقم (5): مقياس خماسي ليكارت

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على أفراد عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹، للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (06) التالي:

جدول رقم (6): اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
المحور الأول	الفقرة من (01-05)	البعد الإستراتيجي	0,913
	الفقرة من (06-11)	البعد التنظيمي	0,908
	الفقرة من (12-17)	البعد الثقافي	0,909
	محور التعلم التنظيمي		0,923
المحور الثاني	الفقرة من (18-26)	الأداء المتميز	0,909
	الفقرة من (27-36)	القيمة المدركة لدى الزبون	0,910
	محور التميز التنافسي		0,915
الاستبيان الكلي			0,918

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة الفاكرونباخ لمتغير التعلم التنظيمي تقدر بـ 0,923، ولمتغير التميز التنافسي قدرت بـ 0,915، وأيضا قيمة الفاكرونباخ لكافة فقرات أداة

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%، انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الدراسة تقدر بـ 0.918 وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

لتحليل البيانات واستخراج النتائج تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والتكرارات لتحديد متوسط إجابات العينة على جميع فقرات أبعاد التعلم التنظيمي والتميز التنافسي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة والتميز التنافسي واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار Z	محاور الاستبيان
0,169	1,111	المحور الأول التعلم التنظيمي
0,146	1,144	المحور الثاني التميز التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً- أدوات التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

2- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية

(Deviation Standard) (Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت

لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{النسبة المئوية} \times \text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} =$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

3- مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

جدول رقم (8): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

4- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

5- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة. يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختياري الصدق والثبات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توفرها في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم في الجانب التطبيقي صياغة مجموعة من الفرضيات التي تمكن من خلال اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للتعلم التنظيمي على التميز التنافسي، وتم تقسيمه إلى ما يلي:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة؛

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:
أولاً- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (9)، كما يلي:

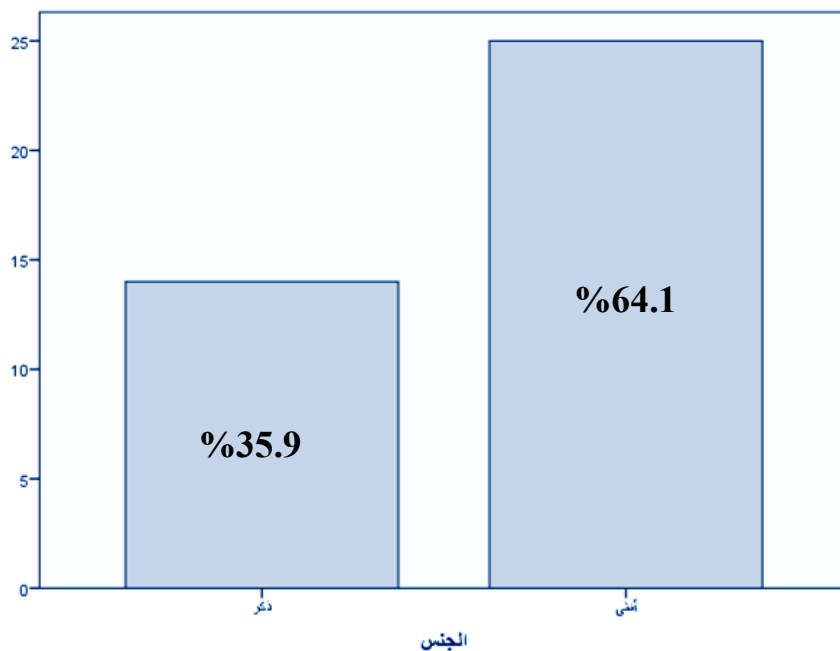
جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة (%)
ذكر	14	35.9
أنثى	25	64.1
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور قدرت بـ 35.9% حيث بلغ عددهم 14 موظفاً، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 64.1% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 25 موظفة، والملاحظ أنّ الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الإناث، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09).

ثانيا- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (10)، كما يلي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	البيان
33.3	13	أقل من 30 سنة
51.3	20	من 30 إلى 40 سنة
10.3	4	من 40 إلى 50 سنة
5.1	2	أكبر من 50 سنة
100	39	المجموع

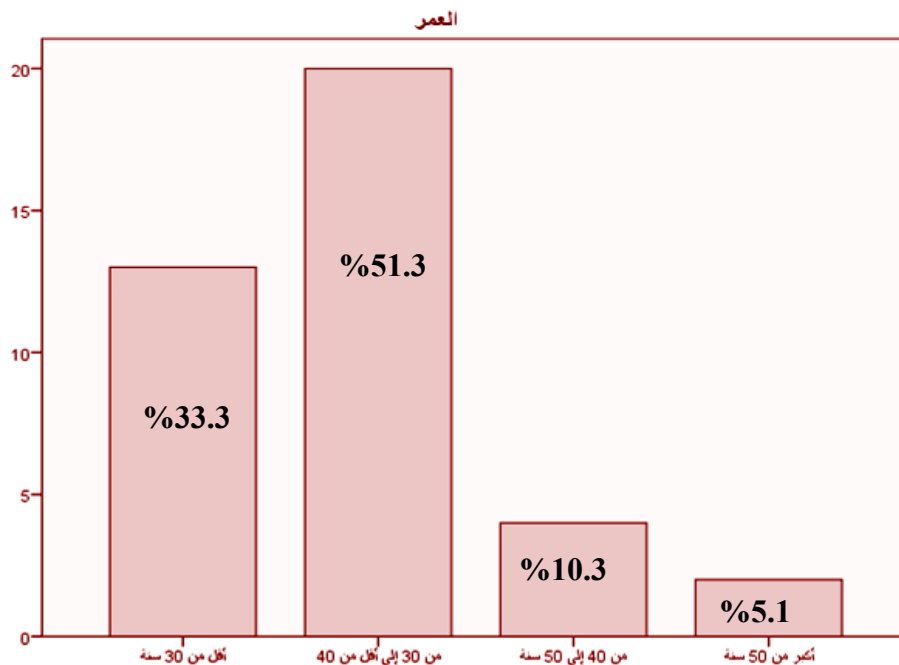
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 30 إلى 40 سنة بلغت بما نسبته 51.3%، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية ممن هم أقل من 30 سنة نسبة 33.3% وجاءت في الترتيب الموالي، أما الفئة العمرية 40 إلى 50 سنة جاءت بما نسبته 10.3% من إجمالي العينة المدروسة، وقدرت نسبة الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بـ 5.1% بعدد موظفين 2، ويرجع ذلك إلى كون عينة الدراسة كانت من الفئتين الشابة والمتوسطة العمر أكثر منها من الكبيرة وبالتالي سيطرت

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

هذه الفئات على الوظائف بالمؤسسة، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

شكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10).

رابعاً- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (11)، كما يلي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
17.9	7	ثانوي
35.9	14	ليسانس
41.1	16	ماجستير
5.1	2	دكتوراه
100	39	المجموع

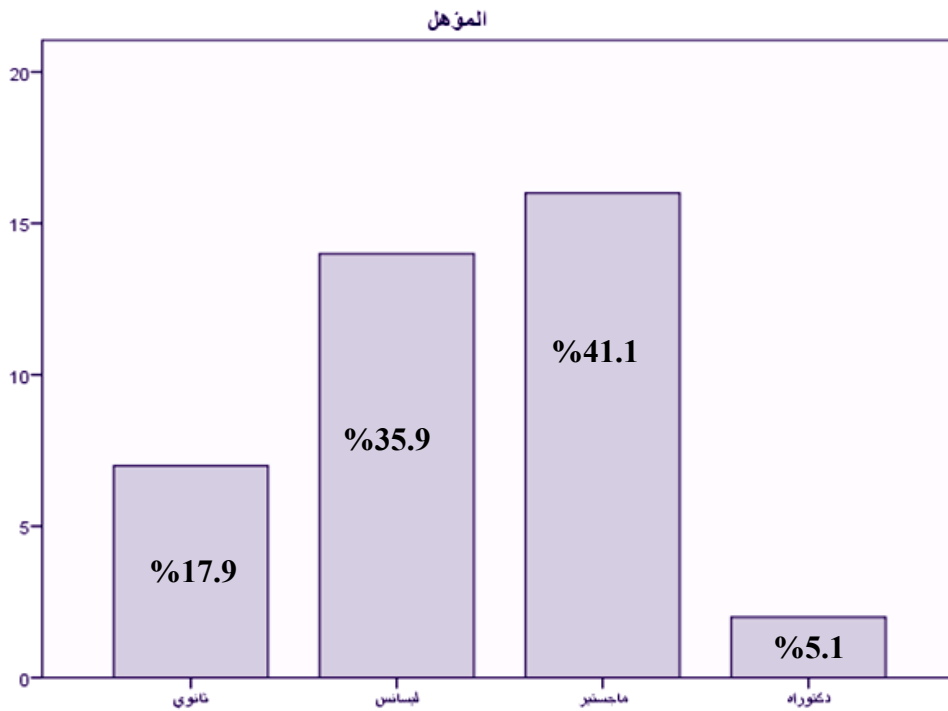
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادة الماجستير، إذ بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة 41.1%، تليها نسبة معتبرة من أصحاب شهادات الليسانس بما مجموعه 14 فرداً بنسبة 35.9%، وسجلت نسبة 17.9% من أصحاب المستوى الثانوي

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

متمثلة في 7 مناصب على مستوى عينة الدراسة ككل، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير وكذلك ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي.

شكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11).

رابعا- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (12)، كما يلي:

جدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	2	5.1
عون تحكم	7	17.9
إطار	21	53.8
إطار مسير	2	5.1
إطار سامي	7	17.9
المجموع	39	100

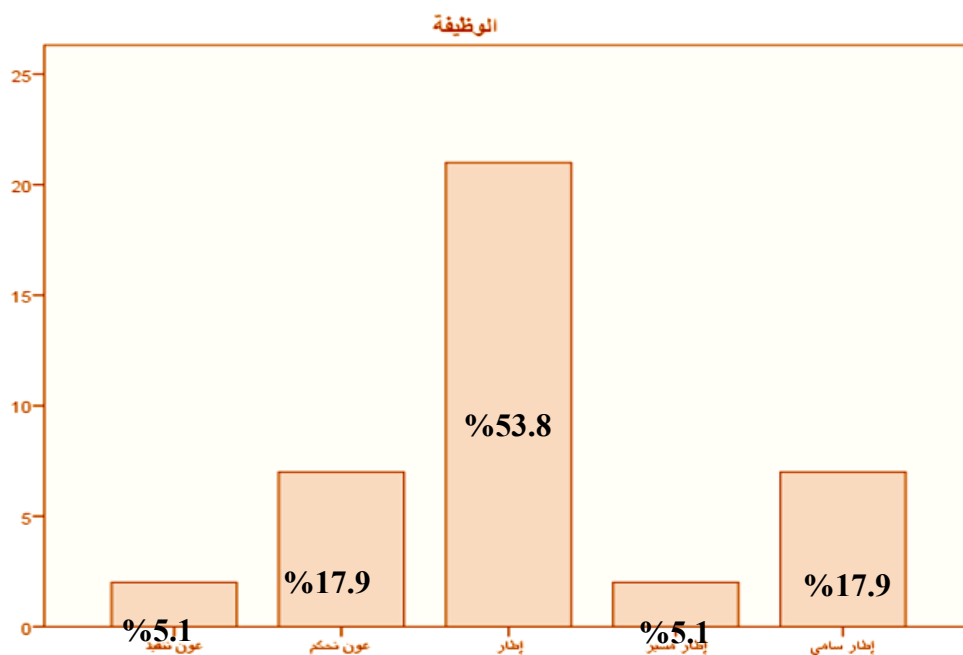
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 53.8%، فيما تليها نسبة معتبرة من عون التحكم وإطار سامي بنفس النسبة من العينة المدروسة قدرت بـ 17.9%، وكذا اشتملت العينة على ما نسبته 5.1% من إطار مسير وعون تنفيذ، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

شكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

خامسا- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية: وذلك ما يوضحه الجدول رقم (13)، كما يلي:

جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

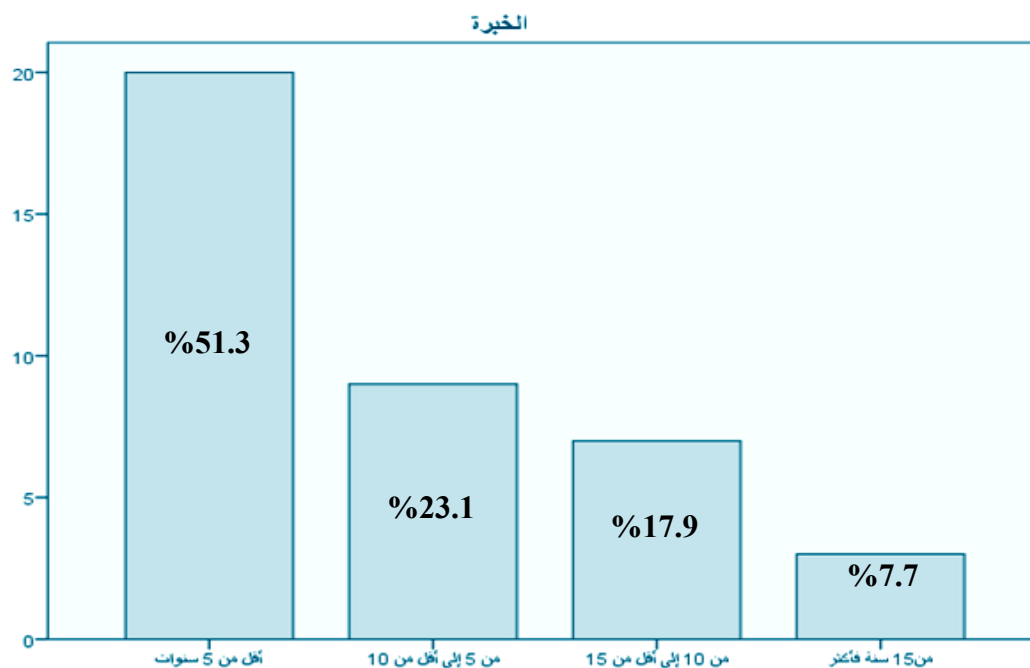
النسبة (%)	التكرار	البيان
51.3	20	أقل من 5 سنوات
23.1	9	من 5 إلى 10 سنة
17.9	7	من 10 إلى 15 سنة
7.7	3	أكثر من 15 سنة
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنة، بما قدره 51.3%، تليها نسبة 23.6% ممن يشتغلون بالمؤسسة لمدة تتراوح ما بين 5 و10 سنة، في حين سجلت الدراسة ما نسبته 17.9% من أصحاب الخبرة ما بين 10 و15 سنة، وجاءت في آخر الترتيب نسبة 7.7% لتمثل العمال والموظفين ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة متوسطة نسبيا في وظائفهم، ما يمنحهم الحاجة الكافية للإجابة لما جاءت به فقرات الاستبيان وبما يفيد الدراسة، والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

شكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13).

من خلال الشكل رقم (10) يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغليبتهم من فئة الشباب متوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل هذين المحورين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أولاً- تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور التعلم التنظيمي

حيث تناول المحور الأول أداة الدراسة التعلم التنظيمي محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي، وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التعلم التنظيمي

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
7	مرتفعة	موافق	0.480	3.923	3	30	6	-	-	التكرار
					7.7	76.9	15.4	-	-	%
6	مرتفعة	موافق	0.532	3.923	4	28	7	-	-	التكرار
					10.3	71.8	17.9	-	-	%
4	مرتفعة	موافق	0.537	3.974	5	28	6	-	-	التكرار
					12.8	71.8	15.4	-	-	%
11	مرتفعة	موافق	0.731	3.871	5	27	4	3	-	التكرار
					12.8	69.2	10.3	7.7	-	%
2	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.485	4.025	5	30	4	-	-	التكرار
					12.8	46.9	10.3	-	-	%
-			0.893	3,794	البعد التنظيمي					
3	مرتفعة	موافق	0.777	3.974	9	22	6	2	-	التكرار
					23.1	56.4	15.4	5.1	-	%
14	مرتفعة	موافق	0.756	3.820	4	28	3	4	-	التكرار
					10.3	71.8	7.7	10.3	-	%
9	مرتفعة	موافق	0.940	3.897	3	21	7	-	2	التكرار
					23.1	53.8	17.9	-	5.1	%
16	متوسط	محايد	0.127	3.359	1	22	10	2	4	التكرار
					2.6	56.4	25.6	5.1	10.3	%
13	مرتفعة	موافق	0.884	3.820	6	24	7	-	2	التكرار
					15.4	61.5	17.9	-	5.1	%
8	مرتفعة	موافق	0.994	3.897	10	20	6	1	2	التكرار

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

					25.6	51.3	15.4	2.6	5.1	%	
-			0.910	3.871	البعد الثقافي						
5	مرتفعة	موافق	0.839	3.923	6	28	3	-	2	التكرار	12
					15.4	71.8	7.7	-	5.1	%	
1	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.723	4.051	10	22	6	1	-	التكرار	13
					25.6	56.4	15.4	2.6	-	%	
14	متوسط	موافق	1.030	3.794	9	19	7	2	2	التكرار	14
					23.1	48.7	17.9	5.1	5.1	%	
12	مرتفعة	موافق	0.960	3.846	7	25	3	2	2	التكرار	15
					17.9	64.1	7.7	5.1	5.1	%	
10	مرتفعة	موافق	0.893	3.871	6	27	3	1	2	التكرار	16
					15.4	69.2	7.7	2.6	5.1	%	
15	مرتفعة	موافق	1.018	3.743	7	22	5	3	2	التكرار	17
					17.9	56.4	12.8	7.7	5.1	%	
-			0.785	3.865	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التعلم التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التعلم التنظيمي:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي (3.86) أي بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.785) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفي ما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي للبعد الاستراتيجي قد جاء مقدرا بـ (3.94) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وبانحراف معياري قدره (0.553) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة اتجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (04) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.87) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (0.731)، وقد نصت هذه العبارة على أن «توفر المؤسسة فرص تعلم لكل الموظفين»، ما يشير على أنها منخفضة نسبيا لأفراد العينة المبحوثة في توفير فرص التعلم من قبل إدارة مؤسستهم، تليها العبارة رقم (05) والقائلة بأن «تتضمن إستراتيجية المؤسسة تحديد عوامل النجاح والفرص الحالية والمستقبلية» فقد سجلت العبارة متوسطا

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

حسابيا قدره (4.025) وانحرافا معياريا بلغ (0.485)، وهي قيمة مرتفعة جدا بدرجة موافق بشدة، ما يشير إلى موافقة العينة حول مدى تضمن المؤسسة للإستراتيجية، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) مقدار (3.974) وانحراف معياري قدره (0.537)، وهي قيمة مرتفعة بدرجة موافق، يدل هذا على أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات من أجل نشر المعرفة والمعلومات بين الأقسام والإدارات في المؤسسة، وجاءت العبارتين (01) و(02) بنفس قيمة المتوسط الحسابي حيث بلغ (3.923) مع اختلاف في الانحراف المعياري بقيمة (0.480) و(0.532) على التوالي، تعتبر نسبة مرتفعة تقابلها موافقة من أفراد العينة حول الاشتراك بين العاملين في المؤسسة لوضع خطط العمل واتخاذ القرارات مع وجود مناخ تنظيمي يدعم أهمية التعلم فيها.

كذلك بالنظر لمعطيات الجدول يتضح أن البعد الثاني في محور التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في البعد التنظيمي قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.79) وبانحراف معياري (0.893) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، والملاحظ أن الفقرة رقم (09) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ(3.35) وانحراف معياري قدره (0.127) ونصت هذه الأخيرة على أن «يراقب الأفراد العاملين في المؤسسة ما يفعله الآخرون في المؤسسات المنافسة ويستثمرونه في عملهم»، ما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة لدى عمال وموظفي المؤسسة من العينة المبحوثة حول مراقبة المؤسسات المنافسة والتعلم من تجاربها، وجاءت العبارة رقم (06) في أعلى الترتيب بأكبر متوسط حسابي على مستوى البعد، وقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.97) وبانحراف معياري (0.777)، ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في «تسعى المؤسسة دائما إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل وتكاتفها على انجازاتها»، ويدل هذا على وجود علاقات عمل جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى المؤسسة من وجهة نظر العينة المدروسة، تليها العبارة (07) بمتوسط حسابي قدره (3.820) وانحراف معياري قدره (0.756)، وهي نسبة موافقة بدرجة مرتفعة بما جاءت به هذه العبارة التي تمثلت في «الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية»، يبرز هذا مدى كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك من وجهة نظر العينة المدروسة، وجاءت العبارتين (08) و(11) متساويتين في قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ(3.897) مع اختلاف طفيف في قيمة الانحراف المعياري بقيمة (0.940) (0.994) على التوالي، يدل ذلك على موافقة العينة على ما نصت عليه العبارتين، ويدل هذا على وجود اتصال سهل بين

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

العاملين من أجل الحصول على المعلومات، وأن المؤسسة تسعى دائماً نحو التحسين والتطوير ومواكبة المعارف الجديدة في العمل، مما يساهم في نمو عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

أما فيما يخص البعد الثقافي في المحور فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.91) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبياً وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة، لما جاءت به العبارات في هذا البعد، قد سجلت العبارة رقم (17) أصغر متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.74)، ونصت هذه العبارة على «تمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث خلل ما في العمل»، ما يدل على أن المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تستجيب للأحداث بسرعة في حالة حدوث خلل ما، ما يشير إلى وجود قصور ما في المؤسسة ذلك من وجهة نظر العينة المبحوثة، بينما احتلت العبارة رقم (13) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.05)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في «تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها»، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن المؤسسة تتكيف مع بيئتها، مما يسهل نوعاً ما سير الأنشطة بشكل فعال، وجاءت العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي قدره (3.923) وانحراف معياري (0.839)، وهذه قيمة مرتفعة بدرجة موافق، ما يشير إلى أن مناخ العمل في المؤسسة يتميز بدعمه وتشجيعه للتعلم التنظيمي وذلك حسب ما جاءت به العبارة «يتميز مناخ العمل في المؤسسة بدعمه وتشجيعه للتعلم التنظيمي»، وسجلت العبارات (14، 15، 16) درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته (3.794) و(3.846) و(3.871) وانحراف معياري بلغ (1.030، 0.960، 0.893) لكل عبارة على حدى على التوالي، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على نظم تخزين للمعلومات مبنية على التعلم التجريبي ودقة المعلومة، وتثبت المؤسسة التعديلات في العمل وتعمل على حفظها لاتخاذ القرارات الفعلية وتفعيل عملية التعلم التنظيمي، ويرى المديرون في المؤسسة أن قدرة الموظفين على التعلم يحقق تميز تنافسي لها.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ينفقون إجمالاً حول عبارات محور التعلم التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تتوفر على إستراتيجية عمل ناجح وتوفر لموظفيها فرص التعلم، كما تسعى المؤسسة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، وذلك من أجل الاستمرارية والنجاح.

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثانيا-تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور التميز التنافسي

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التميز التنافسي

الترتيب	النتيجة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة	
											بعد الأداء المتميز
			0.688	3.785							
2	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.510	4.051	6	29	4	-	-	التكرار	18
					15.4	74.4	10.3	-	-	%	
15	مرتفعة	موافق	0.677	3.743	4	22	12	1	-	التكرار	19
					10.3	56.4	30.8	2.6	-	%	
16	مرتفعة	موافق	0.723	3.717	4	22	11	2	-	التكرار	20
					10.3	56.4	28.2	5.1	-	%	
14	مرتفعة	موافق	0.818	3.743	5	23	7	4	-	التكرار	21
					12.8	59.1	17.9	10.3	-	%	
4	مرتفعة	موافق	0.485	3.974	4	30	5	-	-	التكرار	22
					10.3	76.9	12.8	-	-	%	
10	مرتفعة	موافق	0.708	3.846	5	25	7	2	-	التكرار	23
					12.8	64.1	17.9	5.1	-	%	
17	متوسطة	محايد	0.731	3.692	3	24	9	3	-	التكرار	24
					7.7	61.5	23.1	7.7	-	%	
19	متوسطة	محايد	0.842	3.641	4	22	8	5	-	التكرار	25
					10.3	56.4	20.5	12.8	-	%	
18	متوسطة	محايد	0.700	3.666	3	22	12	2	-	التكرار	26
					7.7	56.4	30.8	5.1	-	%	
-			0.715	3.878	بعد القيمة المدركة لدى الزبون						
8	مرتفعة	موافق	0.874	3.846	7	23	6	2	1	التكرار	27
					17.9	59.0	15.4	5.1	2.6	%	
13	مرتفعة	موافق	0.705	3.769	4	24	9	2	-	التكرار	28
					10.3	61.5	23.1	5.1	-	%	

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

6	مرتفعة	موافق	0.767	3.871	7	22	8	2	-	التكرار	29
					17.9	56.4	20.5	5.1	-	%	
5	مرتفعة	موافق	0.774	3.923	10	16	13	-	-	التكرار	30
					25.6	41.0	33.3	-	-	%	
7	مرتفعة	موافق	0.522	3.871	3	28	8	-	-	التكرار	31
					7.7	71.8	20.5	-	-	%	
1	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.723	4.051	11	19	9	-	-	التكرار	32
					28.2	48.7	23.1	-	-	%	
3	مرتفعة	موافق	0.794	4.00	10	21	6	2	-	التكرار	33
					25.6	53.8	15.4	5.1	-	%	
11	مرتفعة	موافق	0.586	3.846	4	25	10	-	-	التكرار	34
					10.3	64.1	25.6	-	-	%	
12	مرتفعة	موافق	0.570	3.794	3	25	11	-	-	التكرار	35
					7.7	64.1	28.2	-	-	%	
9	مرتفعة	موافق	0.844	3.846	7	22	8	7	7	التكرار	36
					17.9	56.4	20.5	2.6	2.6	%	
-			0.701	3.815	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التميز التنافسي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور التميز التنافسي:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التميز التنافسي (3.81) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.701) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (26) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.700)، وقد نصت هذه العبارة على «توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لتطبيق نموذج التميز»، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة نسبيا لدى أفراد العينة حول توفر المعلومات اللازمة من أجل التميز داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم أو نقص تطبيق نموذج التميز، جاءت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي أعلى قدره (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.51)، ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة حول ما نصت عليه هذه الفقرة والمتمثل في «تدرك المؤسسة أن التميز في الأداء يتحقق بتكامل جميع وحدات أقسامها»، ما يدل على موافقة العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- على انه يمكن أن تحقق التميز في الأداء بتكامل جميع وحدات

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أقسامها، وجاءت العبارة التي تليها رقم (19) والتي نصت على «توجد أنظمة في المؤسسة تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع»، إذ سجلت العبارة متوسطا حسابيا بلغ (3.74) وانحرافا معياريا قدره (0.677)، ما يشير إلى أن المؤسسة تتمتع بأنظمة تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وتعمل على سد الفجوة باستمرار، بينما سجلت العبارة رقم (22) متوسطا حسابيا بلغ (3.97) وسجلت انحرافا معياريا قدره (0.485)، وقد نصت العبارة على «تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي»، ويمكن تفسير درجة الموافقة المرتفعة حول ما جاءت به هذه العبارة إلى أن إيجابيات التقييم الذاتي المؤسسي يمكن الاستفادة منه في عملية اتخاذ القرارات للحصول على تميز في الأداء، وأنت العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.842)، وقد نصت العبارة على «تطبق معايير التميز في المؤسسة بشكل مرحلي»، ما يوحي على أن تطبيق معايير التميز بشكل مرحلي متذبذب وليس بالدرجة الكافية لتحقيق تميز أكبر، وجاءت العبارتين رقم (23) و(27) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وقد صممت العبارات لمعرفة مدى تمتع مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- بالعمل الجماعي ومدى دعم المديرين لهم من أجل تحقيق التميز في الأداء، فغالبية العينة المدروسة يتفقون بدرجة مرتفعة حول أن العاملون داخل المؤسسة يتعاونون بهدف معرفة حاجات الزبون وإرضاءه ودعم المسؤولين لهم لتحقيق تميز في الأداء، وسجلت العبارتين رقم (29) و(31) متوسط حسابي على مستوى المحور وبلغ (3.87)، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية الموظفين من العينة يتفقون على أن المؤسسة تهتم بشكاوي واستفسارات الزبائن وذلك عن طريق استجابتهم لاحتياجات الزبائن مهما كانت انشغالاتهم، مما يدعم المؤسسة بقوة ويعطي نظرة إيجابية لتحقيق ميزة تنافسية.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور والذي صمم لقياس آراءهم حول الإجراءات والمعايير المتبعة في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، فغالبية العينة المبحوثة يتفقون حول أهمية التميز بالأداء للحصول على مكانة بين المؤسسات الأخرى، وكذلك وجب على متخذي القرارات البدء بالعمل على تطبيق المعايير اللازمة وتحديد ملامحها وتحليلها، بغرض تحقيق تميز تنافسي فعال.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتعلم التنظيمي على التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي على التميز التنافسي".
- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد التنظيمي على التميز التنافسي".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للبعد الثقافي على التميز التنافسي".

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثير (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية)، ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تحقيق التميز التنافسي	البعد الاستراتيجي	5,79894	0,518	0,729	0,531	0,620	41,911	0.00
	البعد التنظيمي	5,58188	0,554	0,752	0,566	7,916	48,167	0.00
	البعد الثقافي	5,58188	0,554	0,752	0,566	7,916	48,167	0.00
	التعلم التنظيمي	5,06740	0,632	0,801	0,642	5,272	66,339	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

وبالاستناد إلى الجدول أعلاه كانت نتائج اختبار الفرضيات كالآتي:

أولاً- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- "

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للبعد الإستراتيجي على التميز التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.518) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.729)، وهذه المعاملات (معامل الانحدار ومعامل الارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن التميز التنافسي يتحقق بتطبيق البعد الاستراتيجي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.531) مما يعني أن ما نسبته 35.1% من التغيرات التميز التنافسي تعود لمتغير البعد الإستراتيجي، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تتحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للبعد التنظيمي على التميز التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.554) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.752) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ($\alpha= 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن البعد التنظيمي يساعد بإمكاناته وقدراته على تحقيق أداء تنافسي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.566) مما يعني أن نسبة 56.6% من التغيرات في عملية تحقيق تميز تنافسي تعود لمتغير البعد التنظيمي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-"

- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-"

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للبعد الثقافي على التميز التنافسي من وجهة نظر المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للبعد الثقافي على التميز التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.554) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.752) وهي نفسها بالنسبة للبعد التنظيمي، وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن التميز التنافسي يتحقق بشكل جيد من خلال ممارسة البعد الثقافي بالمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة المكانة التنافسية، ما يؤثر إيجاباً على قدرة المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.566) مما يعني أن نسبة 56.6% من التغيرات في التميز التنافسي تعود لمتغير البعد الثقافي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي على التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-"

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-"

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتميز التنافسي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.632) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.801) وهذه المعاملات؛ (معامل الانحدار، معامل الارتباط) أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال على أن التعلم التنظيمي يؤثر إيجاباً في تحقيق التميز التنافسي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.642) مما يعني أن ما نسبته (64.2%) من التغيرات الحاصلة في التميز التنافسي تعود لمتغير التعلم التنظيمي، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه تقبل




الفصل الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتعلم التنظيمي في تحقيق تميز تنافسي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-"، وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تحقيق تميز تنافسي، إذ يأتي البعدين التنظيمي والثقافي في المرتبة الأولى من حيث الأثر، يليهما البعد الاستراتيجي أقل تأثير نسبيًا، ومن هنا يمكن القول أن تطبيق التعلم التنظيمي يتيح للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها باكتساب تميز تنافسي بين المؤسسات الأخرى.


خلاصة

من خلال هذا الفصل تم إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعليم التنظيمي والتميز التنافسي على الواقع العملي، وذلك بمعرفة مدى تأثير التعلم التنظيمي على التميز التنافسي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث تم توضيح ذلك من خلال توزيع استبيان وتحليله ومناقشته وفق برنامج (SPSS)، والاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي أثبتت صدق ثبات أداة الدراسة مثل معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.

وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل والإجابات فقد كانت إيجابية بنسبة معتبرة أحيانا، كما أنها كانت سلبية أحيانا أخرى، وما تم التوصل إليه هو وجود تأثير إيجابي لأبعاد التعلم الوظيفي في تحقيق التميز التنافسي، إذ يأتي البعدين التنظيمي والثقافي في المرتبة الأولى من حيث الأثر، ليليهما البعد الاستراتيجي بتأثير أقل بالنسبة لأفراد العينة المدروسة وذلك من وجهة نظرهم.



خاتمة عامة



يعد التعلم التنظيمي من المواضيع الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في الفكر الإداري الحديث، باعتباره من الأصول القيمة بالنسبة للمنظمات المتعلمة التي تسعى بدورها إلى المحافظة على هذه الأصول واستخدامها لتحقيق مزايا تنافسية وقيمة مضافة، والتعلم التنظيمي لم يعد أمراً اختيارياً بالنسبة للمؤسسة بل حتمياً ومن أولوياتها الإستراتيجية كونه الركيزة الأساسية والأداة المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لدراسة البيئة المحيطة بها من خلال تفسير ما يطرأ في المؤسسات الأخرى من تطورات، وما يهددها من مخاطر، وتستغل المؤسسة التعلم التنظيمي كقاعدة فكرية تعزز وتدعم التميز التنافسي فيها.

وعليه استهدفت هذه الدراسة الحالية تبين دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي من خلال الجزأين النظري والتطبيقي، وتم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- كمحل للدراسة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعمقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما توصلت لعدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وحاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات وآفاق البحث.

❖ التوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اهتمام مديري المؤسسة بتوفير فرص تعلم للعاملين من خلال توفير دورات تدريبية لهم في مراكز متخصصة، وتخصيص فترات لهم من أجل التعلم مما يحسن الأداء العام للمؤسسة.
- ✓ ضرورة اهتمام العاملين في المؤسسة بالتعلم من تجارب المؤسسات المنافسة، ومراقبتهم باستمرار للاستفادة من أخطائهم في حل المشكلات التي قد تواجههم في العمل.
- ✓ ضرورة اهتمام الإدارة بتعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين من خلال عقد جلسات دورية تعليمية بينهم في مختلف المستويات، تساهم هذه الأخيرة بدورها في تبادل الأفكار بينهم، وتنمية رصيدهم المعرفي.
- ✓ العمل على تطوير أداء المؤسسة من خلال مواكبة جميع التطورات التقنية الحادثة في نشاط المؤسسة وتوفيرها والاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات وتميزها.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين حول نموذج الأداء المتميز، وتطبيقه عبر مراحل لتحقيق نتائج مستقبلية ملموسة وغير ملموسة في أدائها.

- ✓ ضرورة اخذ المؤسسة بعين الاعتبار جميع المخاطر التي قد تحد من قدرتها على التحقيق التميز التنافسي، من خلال تبني استراتيجيات وبرامج تسهل عليها عملية التنبؤ واستباق الأحداث.
- ✓ ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين، مما يساعد على تدراك أي خلل قد يحدث في العمل ومواجهته.

❖ آفاق البحث

بحكم اتساع موضوع هذا البحث وتشعبه، يمكن اقتراح آفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون إمتداد لهذه الدراسة؛ وهي كالاتي:

- ✓ دور التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية.
- ✓ ممارسات التعلم التنظيمي وأثرها على تحقيق الإبداع.
- ✓ توجه التعلم التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية.
- ✓ التعلم من المنافسين أساس خلق التميز التنافسي.
- ✓ اليقظة التكنولوجية كأداة لتحقيق التميز التنافسي.

ويبقى المجال مفتوحا أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق بدور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي.



قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2014.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة للممارسات والمفاهيم، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- اسماعيلي يامنة عبد القادر، أفسوس صابر، الدماغ والعمليات العقلية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حمد جاسم محمد، نظريات التعلم، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- خالد سليمان نبي أحمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- زغدار احمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة الطريق إلى التمييز والزيادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، حلب، سوريا، 2015.
- عز الدين على سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- علاء فرحان طالب وآخرون، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

- مدحت أبو نصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الاسكاميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2015.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، الطبعة1، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2008.
- محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعي، دار غريب، مصر، 1998.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الأساسية والممارسات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- هاشم فوري العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، ط1، دار البازوري للنشر، 2015.

❖ الرسائل والأطروحات

1- رسائل الدكتوراه

- أظي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، بسكرة، 2014.
- بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، قسم علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فرع علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

- على احمد عبد القادر احمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2012.

2- رسائل الماجستير

- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015.
- تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007.
- فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- محمد فوزي على عتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- مروان عامر نصيف الجبوري، أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الأردن، 2016.

- مثنى عبد الوهاب المولى، اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للدراسات العليا، 2019.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- يعقوب إسماعيل اليستجي، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية للتعليم التنظيمي ومعيقات تطبيقية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2019.

❖ المجالات والمقالات

- أحمد بن يحيى ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد3، العدد1، 2017.
- بن صوبلح ليليا، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد14، 2017.
- حمد خثير، حكيم بن جروة، العلاقة بين المتغيرات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 4، 2019.
- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي من المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد (7)، (دون سنة نشر).
- زهيه لعراف وآخرون، آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد3، 2018.
- زرزار العياشي، النموذج الأوربي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 12، جامعة20 اوت1955 سكيكدة، ديسمبر2017.
- شلالى عبد القادر، دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة علمية محكمة، العدد19، 2015.
- شوشان سهام، يحيى نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد1، 2017.

- عبد الحكيم بن سالم وآخرون، اثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، 2018.
- عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء، المجلة العربية للأداء، المجلد33، العدد2، 2013.
- علاء فرحان طالب الدعيمي وآخرون، دور اللاملموسية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد8، 2013.
- عثمانى ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد5، 2018.
- فاطمة الزهراء كراشنة، يوسف زدام، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد20، العدد2، 2019.
- قمري حياة، اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، 2017.
- مبارك عواد البرازي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت"دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد16، 2015.
- مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد4، العدد28، 2013.
- مهادي سلمى، مجاهدي فاتح، اثر الصورة الذهنية للعلامة التجارية على القيمة المدركة لها، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد8، عدد1، 2018.
- نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات، مجلة دنانير، العدد الثامن، 2016.
- يوسف احمد، دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد3، العدد1، 2019.
- يوسف عبايدية، ليلي قطاف، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، المجلد29، العدد2، (دون سنة نشر).

❖ الملتقيات والدوريات

- رابيس وفاء، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي: 13-14 ديسمبر 2011.

❖ المواقع الالكترونية

- WWW.EFQM.ORG، تاريخ التصفح 2020/02/11، على الساعة 23:31.
- Gérard Roenig, **L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux**, Revue française de gestion, N°160, 2006, <https://www.cairn.info / revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-293.htm>

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

- Vajiheh Saadat, Zayneb Saadat, **Oranizational learning as a key role of organizationel success**, procedia-social and behavioral sciences 230, 2016.



الملاحق

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة حول موضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة-، من إعداد الطالبتين: إلهام رجب، إخلاص حراثي، تحت إشراف الدكتورة: بورحلة منجية، وهذا عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي، كما أنها ستحاط بالسرية التامة .

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على

الأسئلة بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الشكر، الاحترام والتقدير على تعاونكم.

أولاً- معلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة :

1- الجنس :

أنثى ذكر

2- الفئة العمرية:

من 30 إلى أقل من 40 سنة أقل من 30 سنة
 أكبر من 50 سنة من 40-50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ليسانس ثانوي
 دكتوراه ماجستير

4- المستوى الوظيفي :

عون تنفيذ عون تحكيم إطار إطار مسير إطار سامي

5- الخبرة المهنية:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات
 15 سنة و أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة

ثانياً- محاور الاستبيان

المحور الأول: التعلم التنظيمي

درجة الموافقة					العبرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة		
1- البعد الاستراتيجي						
					يتم الاشتراك بين العاملين في المؤسسة لوضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصلحة التابعين لها.	01
					يوجد في المؤسسة مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم فيها .	02
					تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات من اجل نشر المعرفة و المعلومات بين الأقسام والإدارات.	03
					توفر المؤسسة فرص تعلم لكل الموظفين.	04
					تتضمن إستراتيجية المؤسسة تحديد عوامل النجاح والفرص الحالية والمستقبلية.	05
2- البعد التنظيمي						
					تسعى المؤسسة دائماً إلى تنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل وتكافئها على انجازاتها.	06
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية .	07
					يستطيع العاملون في المؤسسة الاتصال ببعضهم بسهولة من اجل الحصول على المعلومات الضرورية.	08
					يراقب الأفراد العاملين في المؤسسة ما يفعله الآخرون في المؤسسات المنافسة ويستثمرونه في عملهم .	09

					يدرب الأفراد في المؤسسة على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	10
					تواكب المؤسسة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجالات العمل.	11
3- البعد الثقافي						
					يتميز مناخ العمل في المؤسسة بدعمه وتشجيعه للتعلم التنظيمي .	12
					تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية المحيطة بها.	13
					يعتقد المدبرون أن قدرة المؤسسة على التعلم هي مصدر التميز التنافسي لها.	14
					تثبت المؤسسة التعديلات في العمل وتعمل على حفظها وإبقائها جاهزة لاتخاذ القرارات الفعلية وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	15
					تعتمد المؤسسة نظم تخزين وتوفير للمعلومات مبنية على التعلم التجريبي وأهمية ودقة المعلومة.	16
					تمتلك المؤسسة قدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث خلل ما في العمل.	17

المحور الثاني: التميز التنافسي

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1- الأداء المتميز						
					تدرك المؤسسة أن التميز في الأداء يتحقق بتكامل جميع وحدات أقسامها.	18
					توجد أنظمة في المؤسسة تساعد على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	19
					تركز الإدارة العليا على تدريب الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم لإنجاز عملهم بشكل مميز.	20
					تتبنى المؤسسة استراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العمليات وتميزها.	21
					تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي.	22
					يدعم مديري المؤسسة العاملين من أجل تحقيق التميز في أدائها.	23
					تعمل المؤسسة على توضيح معايير التميز لجميع العاملين فيها.	24
					تطبق معايير التميز في المؤسسة بشكل مرحلي.	25
					توفر المؤسسة المعلومات اللازمة لتطبيق نموذج التميز.	26
2- القيمة المدركة لدى الزبون						
					يتعاون العاملون داخل المؤسسة بهدف معرفة حاجات الزبون وإرضاء وتحقيق رغباته.	27
					تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات ذات جودة قيمة وفريدة وصعبة التقليد مقارنة بالمنافسين.	28
					يستجيب موظفو المؤسسة لاحتياجات الزبائن مهما	29

					كانت انشغالاتهم.	
					تقدم مؤسساتكم خدمات إضافية للزبائن الأوفياء.	30
					تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي واستفسارات الزبائن.	31
					يتلقى الزبون الرد السريع من طرف مؤسساتكم بعد تقديمه شكوى ما.	32
					تسعى مؤسساتكم باستمرار للمحافظة على حصتها السوقية من خلال محافظتها على زبائنها.	33
					تسعى المؤسسة لتقديم منتجات ذات تكلفة اقل من منافسيها.	34
					تخصص المؤسسة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والإبداع.	35
					تسعى المؤسسة لتحقيق تميز تنافسي مستدام.	36

قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ محاضر "ب"	جامعة العربي التبسي - تبسة-	منجية بورحلة

مخرجات برنامج SPSS

الجنس			
		Frequency	Percent
Valid	ذكر	14	35,9
	أنثى	25	64,1
	Total	39	100,0

العمر			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	13	33,3
	من 30 إلى أقل من 40	20	51,3
	من 40 إلى 50 سنة	4	10,3
	أكبر من 50 سنة	2	5,1
	Total	39	100,0

المؤهل			
		Frequency	Percent
Valid	ثانوي	7	17,9
	ليسانس	14	35,9
	ماجستير	16	41,0
	دكتوراه	2	5,1
	Total	39	100,0

الوظيفة		Frequency	Percent
Valid	عون تنفيذ	2	5,1
	عون تحكم	7	17,9
	إطار	21	53,8
	إطار مسير	2	5,1
	إطار سامي	7	17,9
	Total	39	100,0

الخبرة		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	20	51,3
	من 5 إلى أقل من 10	9	23,1
	من 10 إلى أقل من 15	7	17,9
	من 15 سنة فأكثر	3	7,7
	Total	39	100,0

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
التميز التنافسي	التعلم التنظيمي	القيمة المدركة لدى الزبون	الأداء المتميز	البعد الثقافي	البعد التنظيمي	البعد الإستراتيجي	
1,144	1,111	1,227	,944	1,482	1,101	1,268	قيمة الاختبار Z
0,146	0,169	0,098	0,335	0,025	0,177	0,080	مستوى الدلالة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,729 ^a	0,531	0,518	5,79894

a. Predictors: (Constant), البعد الإستراتيجي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1409,366	1	1409,366	41,911	0,000 ^b
	Residual	1244,224	37	33,628		
	Total	2653,590	38			

a. Dependent Variable: التميز التنافسي

b. Predictors: (Constant), البعد الإستراتيجي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,394	10,314		0,620	0,539

	البعد الإستراتيجي	3,373	0,521	0,729	6,474	0,000
--	----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Dependent Variable: التميز التنافسي

Statistics						
	البعد التنظيمي	البعد الثقافي	الأداء المتميز	القيمة المدركة لدى الزبون	التعلم التنظيمي	التميز التنافسي
المتوسط الحسابي	22,7692	23,2308	34,0769	38,8205	65,7179	72,8974
الإنحراف المعياري	4,53908	4,32533	4,54443	4,35208	9,98670	8,35651

Correlations

الأداء المتميز	البعد الثقافي	البعد التنظيمي	البعد الإستراتيجي		
0,779	0,666	0,711	1	Pearson Correlation	البعد الإستراتيجي
0,000	0,000	0,000		Sig. (2-tailed)	
0,777	0,894	1	0,711	Pearson Correlation	البعد التنظيمي
0,000	0,000		0,000	Sig. (2-tailed)	
0,735	1	0,894	0,666	Pearson Correlation	البعد الثقافي
0,000		0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
1	0,735	0,777	0,779	Pearson Correlation	الأداء المتميز
	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,764	0,676	0,641	0,586	Pearson Correlation	القيمة المدركة

0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	لدى الزبون
0,812	0,960	0,970	0,792	Pearson Correlation	التعلم التنظيمي
0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,942	0,752	0,756	0,729	Pearson Correlation	التميز التنافسي
0,000	0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	

Correlations

التميز التنافسي	التعلم التنظيمي	القيمة المدركة لدى الزبون		
0,729	0,792	0,586	Pearson Correlation	البعد الإستراتيجي
0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,756	0,970	0,641	Pearson Correlation	البعد التنظيمي
0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,752	0,960	0,676	Pearson Correlation	البعد الثقافي
0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,942	0,812	0,764	Pearson Correlation	الأداء المتميز
0,000	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	
0,937	0,690	1	Pearson Correlation	القيمة المدركة لدى الزبون
0,000	0,000		Sig. (2-tailed)	
0,801	1	0,690	Pearson Correlation	التعلم التنظيمي
0,000		0,000	Sig. (2-tailed)	
1	0,801	0,937	Pearson Correlation	التميز التنافسي
	0,000	0,000	Sig. (2-tailed)	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الأبعاد

القيمة المدركة لدى الزبون	الأداء المتميز	البعد الثقافي	البعد التنظيمي	البعد الإستراتيجي	
0,586	0,779	0,666	0,711	1	البعد الإستراتيجي
0,641	0,777	0,894	1	0,711	البعد التنظيمي
0,676	0,735	1	0,894	0,666	البعد الثقافي
0,764	1	0,735	0,777	0,779	الأداء المتميز
1	0,764	0,676	0,641	0,586	القيمة المدركة لدى الزبون

المتغيرات

التميز التنافسي	التعلم التنظيمي	
0,801	1	التعلم التنظيمي
1	0,801	التميز التنافسي

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وقياس دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي مع دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وتم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، والتميز التنافسي (الأداء المتميز، القيمة المدركة لدى العميل) في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التميز التنافسي.

Abstract:

This study aims to test and measure the role of organizational learning in achieving competitive excellence with the case study of Phosphate Mines Corporation in Tebessa, the study was divided into two main chapters, the theoretical chapter and the practical one, this study heavily relies on questionnaires as a tool to gather information, the results reached are several, the most important of which is that based on statistics, there is a significant effect between Organizational learning (the strategic dimension, the organizational dimension, the cultural dimension), and Competitive Excellence (outstanding performance, customer perceived value) in the Phosphate Mines Corporation in Tebessa, and this study also presented a set of recommendations and proposals related to the subject.

Key words: Organizational learning, Competitive Excellence.