

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بـ تبسة الجزائر  
أ.يوسف عبايدية أ.د ليلي قطاق  
جامعة سطيف 1

الملخص:

تسعى جل المؤسسات اليوم الى التعلم بشكل أفضل من الآخرين، والسبب الرئيس وراء ذلك ينحصر في التركيز على طريقة الحصول على مزايا تنافسية وعلى نحو متزايد وبشكل مختلف، خاصة بجانب التحول الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك ما يسمى المنافسة الغائمة. وحيث أن تبني أي مؤسسة لمثل هذه المبادرات؛ ومهما كان نوعها أو درجة التعقيد الذي تتسم به بيئتها، فيكون غير مرتبط بالعشوائية والصدفة، بل وفق منطلق إستراتيجي ومن خلال إحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي العمل المؤسسي واعتمادها عدة مفاهيم جديدة منها التعلم التنظيمي. ومنه هذه الدراسة تتمحور حول التعلم التنظيمي والتركيز عليه من خلال مختلف مستوياته من تعلم على المستوى الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على المستوى الإستراتيجي. في مؤسسة جزائرية رائدة تتمثل في مؤسسة Somiphos للفوسفات بتبسة، ومن خلال ربطه بالتوجهات المرتبطة بالميزة التنافسية وسبل إدامتها والتي ترجمت هي الأخرى في عدة محاور من الإستجابة البيئية السريعة للتغيير، التركيز على التكاليف ومحاولة تقليدها، وأخيرا تسليط الضوء على الابتكار في الجودة. وحيث أكدت هذه الدراسة وجود دور كبير للتعلم التنظيمي في إدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، ومما سمح بالخروج باستنتاجات واقتراحات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ومثيلا لها من المؤسسات. الكلمات الدالة: التعلم التنظيمي، الميزة التنافسية، الاستدامة البيئية، مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات.

المقدمة

إن مفتاح المنافسة في السوق هو وجود عوامل ومزايا تمكن من زيادة مستوى التنافسية وتحقيق المؤسسة المكتسبة لها سبق على المنافسين ليس من خلال الإدارة الجيدة لمواردها وفق منطلقات معاصرة لكن في طريقة تعاملها مع الأحداث وتعلمها من تجاربها وممارستها بشكل أسرع منهم. ومنه فعملية التعلم لها دور كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة وكذلك لكون التعلم يرتبط بالأصول المعرفية والتي تمثل مصادر غير قابلة للتقليد وبمماثلة موارد إستراتيجية للمؤسسة. وربط التعلم التنظيمي بالميزة التنافسية هو من الموضوعات المهمة التي عنت بها البحوث الحديثة من خلال التركيز على تقنيات التعلم وعلاقتها بآليات التحليل التنافسي.

**I. الاطار المنهجي للدراسة**

أولاً- مشكلة الدراسة

لقد تحدث جوزيف شومبتر (J.A.Schumpeter) في رؤيته عن الابتكار عن أنه لا ربح إلا المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير، لان طلائع أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي وتراجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة اكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة على الوقت، وأن السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي (الجيل الأول للسرعة) وإنما هي كذلك أيضا بالمستوى الاستراتيجي (الجيل الثاني للسرعة)

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

حيث للتعلم حركتين الأولى تسلقية والثانية حلزونية وترتبط كل مرحلة من خلال الاعتماد على إحداهما إبتكارات، أو إكتساب معارف جديدة<sup>1</sup>. من خلال هذا الطرح تبرز لنا معالم الاشكالية:

ما دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وما هو واقع ذلك في مؤسسة تمد صلة للتوجه البيئي والإجتماعي هي مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة؟

ثانياً — فرضيات الدراسة

رجوعاً إلى إشكالية الدراسة؛ واستناداً إلى فرضية رئيسة مفادها:

للتعلم التنظيمي دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة.

وينجم عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الأولى: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة التحكم في التكاليف البيئية في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثانية: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الاستجابة البيئية السريعة في المؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية الثالثة: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الابتكار في الجودة البيئية في المؤسسة محل الدراسة؛

ثالثاً — أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث في كون موضوع التعلم التنظيمي أو التعلم المؤسسي له أهمية بالغة، بحيث يمثل طرف في معادلة النجاح التنافسي، من خلال التركيز على الأخطاء، التعلم من أفضل الممارسات، المقارنة المرجعية البيئية، والتحسين المستمر لجميع العمليات والممارسات، والمؤسسة الناجحة ليست هي الأكبر وفق منطق الفيلة ولكن هي المؤسسة الأسرع وفق منطق الغزالة؛ وهذه السرعة تترجم في الاستجابة السريعة للتغيرات والتحرك في الوقت والمكان المناسب.

ومع بروز معالم التدويل أو الانفتاح على الأسواق العالمية خاصة في بعض القطاعات الاستراتيجية ومنها قطاع الفوسفات فالمؤسسة الجزائرية مطالبة وأكثر من أي وقت بإعادة النظر في سياستها التكوينية والتعلمية خاصة ما ارتبط منها بالجوانب البيئية والاجتماعية على غرار الاقتصادية؛ قصد التصدي لهذه التغيرات وكسب الرهان من خلال التميز والتفرد كقطاع صناعي غني وحيوي؛ ومنه محاولة اسقاط هذه الدراسة كجزء ضمن دراسة أشمل مفادها وضع نموذج للتعلم التنظيمي المستدام كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة في ظل توجهات تعنى بحماية البيئة ومراعاة تطلعات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة. ودراستنا الجزئية إقتصرت على مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة والتركيز على الميزة البيئية، وتقديم كرسولات تدريبية للمؤسسة محل الدراسة في شكل اقتراحات، وتعميمها على مؤسسات أخرى تعمل في نفس المناخ الصناعي؛ مما يعزز تنافسياتها وتحقيقها التفوق والنجاح.

رابعاً — أهداف الدراسة

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- تهدف إلى التعرف على مصطلح التعلم التنظيمي ومضامينه وكيف انتقل من دراسات السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي الى الدراسات الاستراتيجية ومدخل تعزيز التنافسية.

2- تهدف الدراسة إلى لفت نظر الميسرين لأهمية إدارة عمليات التعلم التنظيمي بفعالية وكفاءة وقوته في اكسابها مزايا تنافسية في ظل بيئة متعددة الاطراف والتوجهات.

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

خامسا- المنهج المتبع في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المناهج التالية:

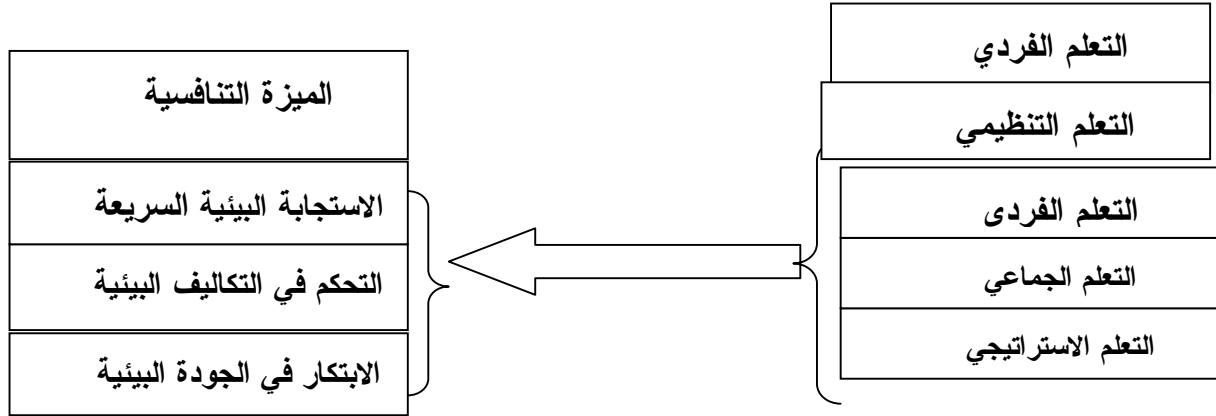
— المنهج الوصفي التحليلي؛ في دراسة الجوانب المتصلة بموضوع التعلم التنظيمي والميزة التنافسية وسبل إدامتها وكذلك محاولة تحليل العلاقة بينهما.

— منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي؛ وذلك من أجل الوقوف على العلاقة بين عمليات التعلم التنظيمي وتعزيز تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وتم ذلك من خلال الإستبانة، المقابلة، الملاحظة، والإستبانة بالمقابلة.

سادسا. المخطط الإجرائي للدراسة

الشكل رقم 01 يوضح المخطط الإجرائي للدراسة الذي يحدد مكونات المتغير المستقل " التعلم التنظيمي " والمتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة"

الشكل رقم 01: المخطط الإجرائي للدراسة



I. الاطار النظري للدراسة

أولا. مفهوم التعلم التنظيمي

إن الفضاء الاستراتيجي اليوم أصبح أكثر تعقيدا وصخب، أين نجد ضرورة التسيير الفعال أكثر فأكثر لكن بمعنى آخر التعلم الديناميكي فتسيير التعلم التنظيمي يتضمن في شقه تسيير الخبرات المتراكمة والذكاء التجريبي. إذ يمكن للفعل أن يوضح مستويات التفكير، وكذلك إعادة معرفة أو تذكر حق الخطأ من خلال الاستعمال والتجربة وكما أن الرجوع الى التجربة أمر ضروري للقبول بأن المنطلق سيصبح غير متوقع، غير مراقب، غير كفاء، استباقي مستمر، ومختلف.<sup>2</sup>

1. تعريف التعلم التنظيمي

وردت عدة تعاريف للتعلم التنظيمي منها:

- عُرف (g.koenig) التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون اقل أو أكثر عمق وأقل أو أكثر استدامة، كما تغير عملية تسيير للوضعيات أو تنشئ تغيير في الوضعيات نفسها".<sup>3</sup>
- عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على انه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم هيمئة الظروف الداخلية لإستخدام تلك الخبرات والعمل على توطينها في المؤسسة".<sup>4</sup>
- أما التعلم التنظيمي حسب قاموس إدارة الأعمال فهو عملية فردية أو جماعية لاكتساب وتشكيل ممارسات معارف كفاءات قدرات، فالتعلم يمكن أن ينتج من الملاحظة التقليد المقاربة المبنية على التجربة-الخطأ أو فعل التكرار

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

أو الرتبة من خلال أثر الخبرة ويقود إلى التغيير أكثر أو أقل عمق وديمومة، فتقديرات مختلف الفاعلين، تسيير الوضعيات أو الوضعيات في حد ذاتها، فالتعلم يساهم على التعديل الآلي والتكيف مع السلوكيات.<sup>5</sup> وطبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها Senge العلوم الخمس the five disciplines ويركز على أهميتها، وتمثل في:<sup>6</sup>

- التعلم ببناء النموذج الفكري Mental Models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة؛
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين shared vision.
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لإمتلاك المعرفة في مجالات التخصص والتعمق منه؛
- التعلم من خلال العمل في فريق Team learning؛
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي Systems thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة.

### 2. مراحل التعلم التنظيمي.

يمر التعلم التنظيمي بثلاث مراحل:<sup>7</sup>

- الأولى قبل البدء في العمل إذ لا بد أولا أن نسال عما إذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة فإن كانت الإجابة نعم فيجب عليك التعلم منه وهناك وسائل عديدة لموظفي الشركة للوصول إلى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية أو توجيه التساؤل لفرق العمل؛
- المرحلة الثانية من التعلم تتم خلال ممارسة العمل وتعتمد على التوقف بعد عمل شيء معين للتعلم وهنا تستخدم أسلوب التغذية الراجعة حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء مستقبلا؛
- المرحلة الثالثة فتعني بما بعد العمل وتمثل في التركيز على المشروعات والأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن والهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الأداء الأفضل في المرات القادمة وهذا الإجراء ليس سريعا لأن فحص المشروع بعد اكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتا أطول للوصول إلى توصيات .

### 3. التعلم الاستراتيجي

توضيح الرؤية العامة من خلال شرح مهام إستراتيجية على المدى البعيد، الإتصال الداخلي والتنسيق بين المبادئات والتخطيط الاستراتيجي وتعريف وتحديد الأهداف هي عمليات تسييرية تشكل سويا كعملية مهمة للتعلم ذو حلقة بسيطة لكن أغلب المؤسسات تعمل اليوم في بيئة تتسم بحركية والتي تتطلب بدورها التحسين بطريقة مستمرة وكذلك هي قادرة على تحقيق التعلم ذو الحلقة المزدوجة المرتبط بوجود تغذية راجعة على إستراتيجية المؤسسة تجريب افتراضات متجزئة عن هذه الإستراتيجية وكذلك القيام بالتعديلات الضرورية في الافتراضات المرتبطة بالمستقبل والتي لا تتواءم مع التحولات وهذا ما أطلق عليه كل من كابلان ونورتون "1996 robert kaplan & david norton" بالتعلم الاستراتيجي strategic learning.<sup>8</sup>

### 4. التعلم التنظيمي ضمن مداخل احكام السيطرة على المعرفة

في العقود الماضية كان الناس يسخرون من فكرة أن الأعمال ينبغي لها التركيز على خلق المعرفة ومع ذلك فقد هيمنت المعرفة على إهتمامات حقل الادارة أخيرا لأن ثورة المعلومات تعيد قطاع الأعمال كما أن تطور المنشآت التنظيمية أو المقاولاتية والتحالفات التعاونية وأنظمة المعلومات الذكية تشكل حد فاصل في علم الاقتصاد اليوم. ومنه فإن اكتشاف

### دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الأسس الجديدة لإدارة الطاقة الهائلة للمعرفة التي تقود إلى المنشأة الخلاقة والآن أصبح واضحا أن المعرفة هي أكثر الأصول إستراتيجية في المؤسسة ومصدر كل الابداع والابتكار والقيمة والتقدم الاجتماعي أي المورد الذي لا ينضب.<sup>9</sup> كما قامت مؤسسات كبيرة بتفكيك مراتبها الهرمية وياشر المنظمون كثير بمغامرات جديدة في أماكن أخرى وكما شهدنا ظهور منشآت تنظيمية مثل ABB تتألف من 5000 وحدة تدار ذاتيا وتتفاعل بحرية ضمن سوق داخلي وحتى حكومة الولايات المتحدة الأمريكية تحاول أن تصبح حكومة تنظيمية بحكم أنها تحاول إطلاق المعرفة المخزنة في قعر فرع الاقتصاد.<sup>10</sup>

وبخلاف الموارد الاخرى المألوفة بالنسبة إلينا فان المعلومات هي شيء سائل يتغير باستمرار كلما تحرك ويزداد كلما تفاعل وعبر الحدود ويصف رأي سميث المدير التنفيذي لشركة BELL ATLANTIC ذلك بمبدأ "الأرغفة والأسماك" بعكس المواد الاولية فإن المعرفة لا يمكن أن تستنفد فكلما نوزع معلومات أكثر نولد أكثر منها "<sup>11</sup>

5. التعلم التنظيمي المستمر

العديد من المؤسسات تعترف بالحاجة إلى التكيف المستمر والتعلم لكي تبقى وتحافظ على تنافسيتها من خلال التعلم وبناء عملياته التغيير في المؤسسة، وهو يقودها في منحيين المنحى الأول مرتبط بالتعلم الاستراتيجي المحفز بعوامل ذات مستوى عال مثل التغييرات في السوق، المؤسسات تندمج أو ينبثق عنها مقاربات حديثة للإدارة أو مواقع العمل، هذه التغييرات تفضي الى تقديم برامج تدريبية، واستراتيجيات توظيف ومنهجيات إدارة المعرفة المؤسسية. الثاني يوجد محليا تعلم مستمر ناتج عن حركة تصاعدية وهذا يكشف بأن العامل أصبح أكثر مهارة في أداء عمله من خلال التجارب والتعاون مع الزملاء، التعلم المستمر يصبح تدريجيا شيء فشيء ويتطلب استقلالية محلية.<sup>12</sup>

فالعديد من المؤسسات تحتاج إلى التعلم والتغيير لكي تبقى. فالتعلم وتطوير المؤسسة عادة يكون ضمن إتجاهين منفصلين: أسفل-أعلى وأعلى-أسفل، فالإتجاه الأول أعلى-أسفل يستطيع تغيير وبسرعة الأولويات للمؤسسة وموقف أفرادها. هذه المبادرات يمكن أن تغير بشكل ثنائي الأول مرتبط بالمحتوى أي ماذا تتعلم أما الثاني فيرتبط من الذي يتعلم. فالمؤسسة يمكن أن تحدد الفجوة بين ما تحتاجه من مهارات من القوة العاملة والكفاءات المتداولة، فنظام التدريب يستطيع عندئذ تقسيم وتقليص هذه الفجوة، وكذلك قيادة العمالة تحرض على اشتراط المطلوب المهاري من القوة العاملة المتداولة حتى لو مع القدرة على التغيير السريع في نظام التسليم، فنظام التدريب له بعض المثالب، والتي حسب كريس ارجرس 1996 والتي تضغط على صناع القرار لتصحيح والتنبأ بالفجوة المهارية، وتقليص استقلالية القوة العاملة بسبب القلق وسط العمال كما أن المهارة تطور بصفة سريعة ومستعجلة، وهي دليل على أن معظم التدريبات الفاشلة أن تتحول إلى وظائف. أما المقاربات من أعلى إلى أسفل يمكن أيضا أن تستعمل لبناء طرق جديدة للتعلم وتطوير كفاءات القوة العاملة، المبادرات الجديدة في هذا النطاق يتضمن حلقات الجودة، من أفضل الممارسات والمقارنة المرجعية، هذه المقاربات تهدف إلى تزويد منهجية تدعم التطوير المهني وتشارك الأفكار لكن مرات تفشل بسبب التدخل الإستراتيجي من الادارة العليا فالعمال يتعلمون من خلال التجارب وكذلك تبادل ومشاركة الأفكار بين الزملاء.<sup>13</sup>

ثانيا: الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية

في الثمانينات قدوم المؤسسات اليابانية على الأسواق العالمية والذي خلق الحاجة إلى نظريات جديدة على أسس التنافسية w.ouchi 1982 طور نظرية z والذي دعمت بان المؤسسات اليابانية الأكثر تنافسية من المنافسين الأمريكيين لأن العمال تسلك كأعضاء في فريق أو مجموعة. بيتر ووترمان 1983 أصدر في كتابهم ثمن التميز أسرار أفضل المؤسسات: تسيير

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الغموض والمفارقات، الجزء الأقرب من الحدث، الاستماع إلى الزبون، الاستقلالية وروح المؤسسة التطلع إلى الإنتاجية من خلال الدافعية للأفراد، قانون القيم المشتركة، حيازة ما يمكن القدرة على فعله، هيكلية بسيطة المرنة والصرامة.<sup>14</sup>

## 1. تعريف الميزة التنافسية وأبعادها

عرف كوتلر سنة 2000 الميزة التنافسية بأنها مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وكما يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق القيمة في مجال تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأسلوب يقود إلى التميز وتخفيض التكلفة وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل التالية:<sup>15</sup>

أ. الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الاستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي الملائم، نظم الرقابة التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب. الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة من القبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين إسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

ج. الابداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

د. الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء ولا ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة يصعب على المنافسين تحقيقه والجدول التالي يوضح أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.

## جدول رقم 01: أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.

المبادر	رد الفعل	
تنفيذ البدائل الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الاستراتيجي
تحسين وظائف الموارد البشرية	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

المصدر: سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص 13.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه هناك أربع خلايا هي:

رد الفعل التشغيلي: هي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لها مثل: إدارة التعويضات والمنافع، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين.

المبادر التشغيلي: في هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وظائفها وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مفاده: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة، قبل حدوث مشاكل وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة.

رد فعل استراتيجي: تهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، ابتكار، خفض وقت الإنتاج، دخول في أسواق جديدة، ويمكن لإدارة

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، خلق وإيجاد وتكوين ثقافة المؤسسة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه. المبادر الإستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية مثل خلق ثقافة الابداع والإبتكار، تحديد إمكانية الاندماج والانضمام مع مؤسسات أخرى، كذلك خلق وإيجاد الامكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة التي تدعم تسويق منتجات ورأس المال اللازم لذلك.

### 2. منطلقات إكتساب مزايا تنافسية

يشير امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية الى نجاحها في تحديد وإختيار الاستراتيجيات الاعمال لوحدها المختلفة لذا فإن هذه الاستراتيجيات بكونها تنافسية يجب أن تركز على التكلفة المنخفضة أو التميز أو التركيز على قطاع سوقي معين حسب ما أشار اليه بورتر بالنسبة للاستراتيجيات المتقاربة، كما أن هناك ركائز أخرى على غرار الركيزتين السابقتين من نمو، تحالفات، إبداع، تحسين الكفاءة الداخلية، التوجه نحو الزبون. حيث أنه هناك ثلاث شروط أساسية يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق ميزة تنافسية هي: <sup>16</sup>

— تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون ومن خلال التركيز على جزء من السوق؛

— ضرورة توافر خبرة عالية خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات؛  
-توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال محافظة على السرية فيما يتم انتاجه وبأي طريقة؛

### 3. المنافسة الوقتية

من خلال الأدبيات التي عنيت بالمنافسة الوقتية من كتابات j et haughton I و jenninges بأن ليس الكبير من يأكل الصغير لكن الاسرع يأكل الابطأ ومنه تم اقتراح أربع توجهات كبيرة من أجل ربح المنافسة الوقتية وهي: <sup>17</sup>  
التفكير بسرعة، إصدار القرار بسرعة، الحضور السريع في الاسواق قبل المنافسين، الحفاظ على السرعة.

ثالثا: التعلم التنظيمي وسبل إدامة الميزة التنافسية "التعلم التنافسي"

### 1. قفزة الى قيمة مستدامة. <sup>18</sup>

انطلاقا من النظرة القديمة والمهجورة لهدف الأعمال، والتي في الكثير من الأحيان أفنتت بالحلول السطحية لمسألة الاستدامة. فقادة الاعمال الذين ينظرون لنشاطات الأعمال فقط على أنها تنحصر في منتجات أو خدمات موجهة للزبائن بهدف الرفع من الأرباح وإعتبار أن التكاليف المرتبطة بالأداء الإجماعي والبيئي تخضع الى تخمينات وتقديرات شخصية وبالتالي فهي مهملة في التحليل، فقادة الأعمال الذين لديهم نظرة ضيقة للالتزامات الاجتماعية والبيئية وإعتبارها في الغالب دساتير رمزية أو إستجابة بحتة للبرامج التقنية فهم سيستعملون أدوات القرن التاسع عشر لحل مشاكل القرن العشرين، وتحليل المشاكل بشكل فردي وإعادة هندسة الحلول المبنية على تعظيم الأرباح في الأجل القصير. ليس هذا هو نمط إدارة الأعمال الأعلى رتبة على العموم فهي ضد مبادرات الاستدامة.

ومنه فإن الاستدامة تمثل إنزياح لنموذج الأعمال وبالتالي وجود أدوار جديدة للشركات؛ وبالتالي إيجاد قوى جديدة في عالم الأعمال كما يقول ويليس هارمان "willis har\_man" بأن الأعمال أصبحت في منتصف هذا القرن أكثر المؤسسات قوة في هذا الكوكب، فالمؤسسات المسيطرة في أي مجتمع تحتاج الى اخذ على عاتقها مسؤولية من كل الأطراف. ما هي الزبائن، العمال، والمستثمرين التي توجه الأعمال بالأخذ بالحسبان أثر نشاطاتها على الأطراف أصحاب

### دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

المصلحة، وهذا يتطلب إنتاج إدراك علاقة كل طرف بالأخر ومن خلال فهم المشاكل الكبرى وإستشعارها. ومنه غيرت هذه التوجهات وجهات النظر وطريقة الأعمال. وتصاعد منطق أخلاقيات الأعمال لتصميم نموذج جديد أو ما يسمى من المهدي إلى المهدي من طرف الباحثان الألماني ويليام ماكدونوج والأمريكي مايكل برونجارت "William McDonough and michael braungart"<sup>19</sup>

#### 2. الميزة التنافسية المستدامة:

حسب هيت وكايت ودوماري 1998 hitt, Keats, DeMarie إن مشهد القرن العشرين، فالمؤسسات يجب عليها ان تنافس في بيئة معقدة وشديدة التغيير والتي تحولت بفعل عدة عوامل، من عولمة، تطور تكنولوجيا، والانتشار السريع للتكنولوجيات الجديدة؛ هذا المشهد الجديد يفرض على مؤسسات أن تفكر بشكل مختلف لكي تبقى وتزدهر. خاصة يجب النظر إلى المصادر الجديدة للميزة التنافسية والانشغال بأشكال جديدة للمنافسة. هذا بدوره يتطلب فهم واضح لطبيعة للمنافسة وديناميكية التنافسية. حيث يوجد مقاربة شائعة حسب بريم وبتلر ويري Priem- Butler-2001 لفهم Barney الديناميكية التنافسية وهي المقاربة المبنية على الموارد resource-based view انطلاقا من هذه النظرة تحليل وتفسير لماذا بعض المؤسسات تنجح وأخرى تفشل والتي يمكن إيجادها في مواردها وقدراتها. ومصادر المؤسسة وقدراتها تؤثر بشكل مزدوج الخيارات الإستراتيجية والتي يمكن للمسيرون وكذلك تنفيذ هذه الخيارات الإستراتيجية.<sup>20</sup>

حسب إيمي وشوماكر 1993 بري 1991 وكوبر «Amit&schoemaker-barney-schoenecker-cooper 1998» لفهم لماذا بعض استراتيجيات الأكثر فعالية على الأخرى، والتي يجب اعتبار توزيع الموارد في تنافسية المؤسسة، مع أن تقدم للشركات والتي يمكن السيطرة أكثر أو أقل من أي موارد خاصة فقط هذه الموارد بأنها نادرة، ثمينة، وصعبة التقليد والتي تشترط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>21</sup>

#### 3. التعلم التنافسي وانعكاسه في تحقيق ميزة مستدامة :

يركز التعلم على عملية اكتساب المعلومات وتوظيفها في صنع القرار وفي إطار موضوع الذكاء التنافسي فإن المقصود بالتعلم التنافسي بوصفه أحد مخرجات منظومة الذكاء التنافسي في المؤسسات وحسب جرانت 1998 garrant فإن قدرة المؤسسات على تطوير ميزة تنافسية مستدامة والتي تكون نادرة، إذ أن تطوير الميزة التنافسية يعتمد على التعلم ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم لذا فعلى المؤسسات ان تراقب البيئة التنافسية باستمرار وتتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من اشارات حول التغيير والتحديات القائمة أو التي ستحصل. ولأهمية التعلم التنافسي اتفق بعض الباحثين على ضرورة توافر بعض الخصائص الضمنية في التعلم التنافسي وهي:<sup>22</sup>

- عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا لان التغيير في البيئة الخارجية وما تبعه من تغيير في البيئة يصعب التنبؤ به؛
- عملية إدراكية يتم فيها اختيار البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخلاص الدلالات من البيانات المنقوصة بالاعتماد على المخزون المعرفي السابق؛
- يتطلب التعلم التنافسي الصحيح من البيئة التنافسية أن تشترك كافة الاقسام وأن يتحدى أحدهم الأخر، والاعتماد على تخمينات وتقييمات؛
- يجب أن توظف نتائج عملية التعلم التنظيمي في عمليات صنع القرار بشكل عام والتنافسي على نحو خاص؛
- يتوجب أن لا يكون التعلم التنافسي مجرد تراكم للبيانات حول البيئة التنافسية إذ لا بد من الوقوف على الهياكل والنماذج الرئيسية التي تنكشف نتيجة ترتيب البيانات وإختيارها وتفسيرها؛



### دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

- يعد التعلم التنافسي أداة لتحسين فهم التداخل البيئي بين المؤسسة وبيئتها التنافسية؛
- يتوجب تحويل نتائج التعلم التنافسي الى قيمة بطريقة منهجية لزيادة موجودات المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري أو تحسين نتائج الأعمال في السوق؛

➤ لا بد من قياس التعلم التنافسي باستخدام أساليب المعايير التنافسية كالمقارنة المرجعية التنافسية .

وفي ضوء هذه الخصائص المذكورة سابقا إن المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستمتكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها في البيئة التنافسية، فضلا عن انها ستمتكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتخلق ميزة تنافسية مستدامة.

#### 4. التعلم التنظيمي وتدعيم نظام اليقظة

كذلك إقترح (Frédéric Leroy) مصفوفة للتعلم محددة لعلاقة التعلم بنظام الاستجابة للتغيرات وتدعيم نظام اليقظة والسلوك الإستباقي كما هي مبينة في الجدول التالي:<sup>23</sup>

جدول رقم (2): مصفوفة التعلم وتدعيم نظام اليقظة

التعلم المتجانس	التعلم غير متجانس	
الابتكار، تحسين العمليات، التجارب، المؤسسة المتعلمة	اليقظة الإستراتيجية، البحث عن شراكة (اتحاد شركات، تحالفات، الاندماج)	التعلم الايجابي
أثر الخبرة، الروتين " تكرار العمليات".	التعديل من خلال ردة الفعل تجاه البيئة	التعلم السلبي

Source: Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle, LIPSOR Working Papers, Paris, 2004, p14.

من خلال الجدول رقم (2) والمبين لمصفوفة التعلم وذلك بالتركيز على النموذج المتجانس والغير متجانس للتعلم، والذي أحيانا يكون إيجابيا وفي عمليات أخرى يكون سلبيا، فالنسبة للتعلم التكيفي فهو مرتبط بنمط التعلم غير المتجانس وهو تعلم سلبي، في حين اليقظة الإستراتيجية ترتبط بنمط التعلم الإيجابي، أما أثر الخبرة يرتبط بنموذج التعلم المتجانس وهو تعلم سلبي في حين الإبتكار وتحسين العمليات يرتبط بنمط التعلم الإيجابي.

#### II- الجانب التطبيقي للدراسة

لإختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية لهذه الدراسة الجزئية ضمن دراسة أشمل تركز على رسم توجه استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة وفق منطلق التعلم التنظيمي المستدام، تم إختيار ميدان للدراسة بحيث يمكنني من اسقاط الابعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي الثلاث وسبل إدامة المزايا التنافسية الثلاث كما هي موضحة في المخطط الإجرائي، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بولاية تبسة، بالاعتماد على ممارسات إداركية وسلوكية وقياسها بمساعدة اداة من ادوات التحليل الاحصائي.

أولا: طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بمحيطها\*

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها. وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية. ويمكن التطرق إليها فيما يلي:

### دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

● المنتج المسوق  $75/73$  BPL الذي يعادل 34% من P2O5: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تترع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـ: 900°، ويستخدم هذا النوع أساساً في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية؛

● المنتج المسوق  $72/70$  BPL الذي يعادل 32% من P2O5: يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيميائية والمواد الصيدلانية.

● المنتج المسوق  $68/66$  BPL الذي يعادل 31% من P2O5: يتمثل في المنتج المخصص أساساً لتصنيع الأسمدة القابلة للإلحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها.

المنتج المسوق  $65/63$  BPL الذي يعادل 29% من P2O5: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة. حيث تتمثل أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دولياً هي: أن يكون خالي من المغنيزيوم والكادميوم فالزبائن لا يجذبونه، نظراً للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون كذلك خالياً من الفلور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

ثانياً: واقع مجتمع الدراسة

بعد حصرنا لمجتمع دراستنا بمؤسسة "SOMIPHOS" للفوسفات، من خلال معاينة غرضية، ولأنه كان علينا الحصول على عينة إنتقلنا إلى مقر المؤسسة وإتصلنا بالمسؤول على تسيير الموارد البشرية لتزويدنا بالمعلومات.

ثالثاً: تحديد أداة الدراسة والاختبارات الخاصة بأداة القياس

#### 1. تحديد أداة الدراسة

تمثل الإستبانة الاداة الرئيسة في الدراسة وحيث إشمئت على عدة محاور في محتواها تركز على مختلف الأبعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي من تعلم فردي، جماعي وتعلم على مستوى المؤسسة ككل، أما تحقيق ميزة مستمرة إرتكز على عدة جوانب متداخلة من جودة، التحكم في التكاليف، سرعة الاستجابة. وحيث كل بعد إرتبط بعدة مفردات. ومنه تم توزيع أكثر من 40 استبانة، استرجعت منها فقط 30 إستبانة صالحة للدراسة، وتم إلغاء إستبانات أخرى، نظراً لعدم صلاحيتها، وكذلك التي لم يتم الإجابة عليها. وقد تم إعتداد مقياس سلم ليكرت (Likert) الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (04) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماماً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

#### 2. الإختبارات الخاصة بأداة القياس

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وللتحقق من درجة ثبات المقياس، وبالاعتماد على برنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ، تبين أنه بالنسبة للتعلم التنظيمي المقياس هو 0.89 أي 89% وهي نسبة عالية جداً، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%).

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

## 3. عرض وتحليل بيانات الاستبانة

يتمثل الجزء الأول من الاستبانة في تشخيص التعلم التنظيمي وفق الابعاد الثلاث.

الجدول رقم (5): يوضح مستوى التعلم على مستوى الفرد في مؤسسة Somiphos للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم على مستوى الفرد
قوي	3	1.16	3.50	في مؤسستنا يرى الافراد ان الاحطاء هي فرص للتعلم
قوي		1.19	3.23	في مؤسستنا لا يتردد الافراد في طرح اسئلة عندما تصادفهم صعوبات
متوسط		1.03	2.60	يسعى الفرد في مؤسسانا الى تجديده مهارته
قوي		0.87	3.70	يتدرب الافراد في مؤسستنا على المسؤوليات البيئية
قوي		0.76	3.25	التعلم على المستوى الفردي
قوي				

\* متوسط فرضي يقدر بـ (03) لأن تنقيط يتراوح من (01) إلى (05). \* درجة الحرية 29

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم

الفردي يقدر بـ (3.25) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أنه هناك اهتمام بالتعلم على المستوى الفردي.

الجدول رقم (6): يوضح تشخيص التعلم الجماعي في مؤسسة Somiphos للفوسفات

القرار	متوسط فرضي	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم على مستوى الجماعي
قوي	3	1.28	3.26	في مؤسستنا، يتشاور الأفراد حول الصعوبات بشكل علني لكي يتعلموا
قوي		0.99	3.33	في مؤسستنا يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم
قوي		0.96	3.80	في مؤسستنا يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها
متوسط		1.16	2.60	في مؤسستنا فريق العمل متأكد بان المؤسسة ستطبق توصياتهم
قوي		1.11	3.06	مؤسستنا تُكافئ الأفراد على أساس الانجازات الفردية
قوي		0.76	3.21	التعلم على المستوى الجماعي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى التعلم

الجماعي في المؤسسة محل الدراسة يقدر بـ (3.33)؛ وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على

العمل في مجموعات، هيكل مرن، وما يعكس مستوى قوي للتعلم الجماعي.

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (7): يوضح تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي في مؤسسة Somiphos للفوسفات.

القرار	متوسط الفرضي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	التعلم على المستوى التنظيمي
متوسط	3	33,1	2.46	سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين
قوي		0.95	3.66	تقوم مؤسستنا بعرض كل ما هو جديد في مجال عملنا " تقارير، لوحة إعلانات "
قوي		1.07	3.46	مؤسستنا تمكن الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت
قوي		1.21	3.10	تستفيد مؤسستنا من التجارب الناجحة للمؤسسات
قوي		1.06	3.10	تكرار العمليات في مؤسستنا يساعد على تأدية المهام بشكل أسرع
قوي		1.17	3.16	مؤسستنا تُكافئ الأفراد على أساس الإنجازات الفردية
قوي		0.76	3.16	التعلم على المستوى التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول التعلم على مستوى المؤسسة بـ(3.16) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بالتعلم وتكوين العمال، أما على مستوى العبارات فنجد العبارة الاولى بمتوسط 2.46 أقل من المتوسط الفرضي، والتي مفادها " سياسة وأهداف مؤسستنا واضحة ومعروفة لجميع العاملين".

يتمثل الجزء الثاني من الإستبانة في البعد الاقتصادي-البيئي للميزة التنافسية

الجدول رقم (6): البعد الاقتصادي البيئي " تكلفة، جودة، استجابة"

القرار	المتوسط الفرضي	انحراف معياري	متوسط حسابي	البعد الاقتصادي
قوي	3	1.17	3.30	تسعى مؤسستنا إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة
قوي		1.04	3.53	في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار
قوي		1.07	3.50	تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا العميل
قوي		0.97	3.76	الحفاظ على موقعنا في السوق يرتكز على دراسات مستفيضة على الزبائن.
قوي		1.28	3.26	مؤسستنا لديها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات
قوي		1.09	3.20	مؤسستنا تقوم بدراسات لترشيد الاستغلال في

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

				الموارد "الماء، الطاقة"
قوي		0.77	3.42	البعد الاقتصادي البيئي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة تقدر بـ (3.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن البعد الاقتصادي-البيئي ذو مستوى قوي في المؤسسة المبحوثة. أما على مستوى العبارات فنجد جل العبارات أكثر من المتوسط الفرضي.

رابعاً: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات دراسة ميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء فرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها الفرضية الأولى: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة التحكم في التكاليف البيئية في مؤسسة Somiphos للفوسفات"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

الجدول رقم (06): يوضح أثر التعلم التنظيمي على بعد التحكم في التكاليف البيئية

المتغير المستقل	المعامل B	إختبار t	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التعلم التنظيمي	1.04	قيمة t	0.946
		مستوى دلالة	
		22.63	0.0099

المتغير التابع: البعد الاقتصادي- البيئي

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم: (6)، وحيث نجد أن قيمة معامل t بلغت (22.63) وهي أكبر من قيمتها المحدولة وذلك عند درجة معنوية (0.05)، كما أن معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (0.0099) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يعني ان نتائج النموذج مقبولة إحصائياً. وأن للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) دور في تفسير المتغير التابع (البعد الاقتصادي- البيئي). كما نلاحظ من النتائج الاحصائية في الجدول أن قيمة المعامل B بلغت 1.04 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع بمقدار 1,04. ويشير معامل التحديد R<sup>2</sup> الى أن ما نسبته 94.6% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع سببها المتغير المستقل. أما نسبة 5.4% فهي غير مفسرة أي أن هناك عوامل أخرى لم يتم تحديدها أو أخذها لغرض زيادة القوة التفسيرية للمعاملات، علماً بأن معامل التحديد تكون قيمته محصورة بين 0 و 1، وهذا يعني انه كلما كانت قيمة R<sup>2</sup> تقترب من 1 تكون قيمته التفسيرية أفضل وكلما اقتربت من الصفر تكون القيمة التفسيرية ضعيفة. وهنا سنفسر تركيز عمليات التعلم على التحكم في التكاليف البيئية من خلال العبارات التالية: العبارة الأولى مفادها "مؤسستنا تقوم بدراسات لترشيد الاستغلال في الموارد" الماء، الطاقة" ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3,20 وهي أكبر من المتوسط الفرضي ويأخراف معياري 1,09 وهو محصور بين 0 و 2 وبالتالي وجود دور كبير عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية k=29. والعبارة الثانية مفادها "مؤسستنا لديها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات" ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3,26 وهي أكبر من المتوسط الفرضي ويأخراف معياري 1,28 وهو محصور بين 0 و 2 وبالتالي وجود دور كبير عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية k=29.

### دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

منه تشير نتائج الجدول أعلاه الى رفض الفرضيه الصفريه  $H_0$ ، والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع. ومنه: يساهم التعلم التنظيمي في التحكم في التكاليف البيئية في المؤسسة محل الدراسة أي قبول الفرضية الجزئية الأولى.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الاستجابة البيئية السريعة في مؤسسة Somiphos للفوسفات"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

فلاحظ من خلال الجدول رقم: (6) بأن التعلم التنظيمي يؤثر على المحور الاقتصادي- البيئي كما في التحليل السابق المرتبط بالفرضية الأولى. وهنا سنفسر تركيز عمليات التعلم على الإستجابة البيئية السريعة من خلال العبارتين التاليتين: العبارة الأولى مفادها " في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار " ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3,53 وهي أكبر من المتوسط الفرضي ويأخراف معياري 1,04 وهو محصور بين 0 و 2 وبالتالي وجود دور كبير عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية  $k=29$ . والعبارة الثانية مفادها " الحفاظ على موقعنا في السوق يرتكز على دراسات مستفيضة على الزبائن " ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3,76 وهي أكبر من المتوسط الفرضي ويأخراف معياري 0,97 وهو محصور بين 0 و 2 وبالتالي وجود دور كبير عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية  $k=29$ .

فمن خلال الجدول نجد العبارة الرابعة والتي مفادها "الحفاظ على موقعنا في السوق يرتكز على دراسات مستفيضة على الزبائن"، وهذا مرده الى أن الزبون يمثل الإنشغال الرئيسي للمؤسسة ووظيفة التسويق هي وظيفة استراتيجية، وهذا ما يعكس نشاط المؤسسة الرئيسي والمتمثل في بيع الفوسفات، وهذا ما تفسره العبارتين الثالثة والتي مفادها "تعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا العميل"، والثانية التي مفادها "في مؤسستنا يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار"، ومنه فمجال تعلم المؤسسة الخاص بالبعد الإقتصادي- البيئي هو دراسة إحتياجات عملائها وأخذ شكاويهم بعين الإعتبار، من خلال تقديم إستبانات لإستطلاع آرائهم، عقد إجتماعات بشكل دوري لمعالجة شكاويهم.

منه تشير نتائج الجدول أعلاه الى رفض الفرضيه الصفريه  $H_0$ ، والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع. ومنه: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الاستجابة البيئية السريعة في مؤسسة محل الدراسة أي قبول الفرضية الجزئية الثانية.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الابتكار في الجودة البيئية في مؤسسة Somiphos للفوسفات"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

فلاحظ من خلال الجدول رقم: (6) بأن التعلم التنظيمي يؤثر على المحور الاقتصادي- البيئي كما في التحليل السابق المرتبط بالفرضية الأولى. وهنا سنفسر تركيز عمليات التعلم على الابتكار في الجودة من خلال العبارة التالية والتي مفادها: " مفادها "مؤسستنا لديها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات" ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3,26 وهي أكبر من المتوسط الفرضي ويأخراف معياري 1,28 وهو محصور بين 0 و 2 وبالتالي وجود دور كبير عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية  $k=29$ .

فهذا يؤكد وضع مخططات منها P8 والتي تمثل مخطط شامل لجميع المحطات التي تقوم بها المؤسسة على مدار السنوي أو على عدة دورات. بهدف تحسين الاداء الاقتصادي وتحقيق معدلات ربحية وزيادة حجم المبيعات والتركيز على الجودة وعلى تحقيق مزايا في الخدمة من التسليم في الاجال المحددة، وتحديد لها للاحتياجات ومتابعة المتكويين سواء من خلال

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

تكوين مباشر أو "apprentissage a chaud" أو من خلال دورات تكوينية خارج المؤسسة، في مجال الجودة، إستعمال الآلات الحديثة وغيرها.

منه تشير نتائج الجدول أعلاه الى رفض الفرضية الصفرية HO، والتي تنص على أنه ومن الناحية الإحصائية لا يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع ومنه: يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة الابتكار في الجودة البيئية في مؤسسة محل الدراسة أي قبول الفرضية الجزئية الثالثة. ومنه قبول الفرضية الرئيسية والتي مفادها للتعلم التنظيمي دور في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بولاية تبسة .

### خامسا: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للفتات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بدور التعلم التنظيمي. بمختلف مستوياته ومقارباته ومحاولة اسقاطها جزئيا على مضامين الميزة المستدامة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

#### 1. النتائج المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي

- تهتم مؤسسة "Somiphos" للفوسفات بالتعلم من جميع الجوانب سواء على المستوى الفردي أو على مستوى فرق العمل أو من على مستوى التنظيم ككل؛
- تعتبر مؤسسة محل الدراسة التعلم كنموذج من خلال التركيز على جميع جوانبه من مصادر التعلم "مصادر خارجية ومصادر داخلية" وعملية التعلم "التكوين، التدريب، الإتصال"، نتائج التعلم "مقاربات ومقارنات؛
- التعلم في المؤسسة عملية مستمرة تكون على مدار فصلي أو على شكل دورات.
- هناك إعتقاد كبير على عملية التكوين، التدريب، الإعتقاد على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد من الداخل.

#### 2. النتائج المتعلقة باكتساب ميزة مستدامة

- التركيز على برامج تكوينية مرتبطة بطرق التحكم وتقليل التكاليف إقتصاديات الحجم؛
- إعتقاد استراتيجيات للتحسين المستمر ومنها تقليل الفاقد والاستفادة من عمليات التدوير؛
- التركيز على خارج الوطن أي بناء تحالفات إستراتيجية في مجال تطوير الفوسفات وتحسين الجودة؛

#### سادسا: إقتراحات الدراسة

- وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالإقتراحات التالية:
- يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال؛
- لا بد من إتباع إستراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات، في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز؛

- ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم أو تصميم مصلحة خاصة بالتعلم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على غرار المركز الذي أنشأته شركة جنرال موتورز والذي أطلق عليه "Gm Inquiry Centre"، لتحقيق مفهوم "لست مجرد سيارة" الذي

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

رفعت الشركة في شعارها المعلن للمستهلكين، ويكون الغرض من هذا المركز هو تحقيق التواصل بين المؤسسة وكافة الاطراف ذات المصلحة وكذلك التعلم المستمر لكل ما هو جديد في الصناعة والسوق وتحويله الى معرفة قابلة للتطبيق.

### الخاتمة:

إن المنطلقات الفكرية التي عنيت بقضية التنافسية لم تكن في فقط على السياق الجزئي والمترجم في تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة - من خلال التركيز على عامل التكلفة والابتكار والاستجابة السريعة، بل تعدت إلى المستوى الكلي لتصبح تنافسية ذات طابع دولي وعالمي من خلال كتابات مايكل بورتر في كتابه تنافسية الأمم وهي بدورها ركزت على أسواق جديدة ومقاربات حديثة لصناعة الميزة التنافسية، ومنه يعد التعلم أداة لتفسير ما يطرأ في المؤسسات من تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر، وبالتالي أصبح يمثل أولوية من الأولويات الاستراتيجية في العمل المؤسسي. ومؤسسة مناخ الفوسفات بحكم نوعية نشاطها والفئات المستهدفة إهتمت بهذه العملية وترجمتها من خلال مخططات التكوين. فمن خلال سبر الآراء لعينة من الكوادر الإدارية، تجلّى لنا أن للتعلم التنظيمي فالنسبة للبعد الاقتصادي-البيئي ومن خلال دور التعلم في تفعيل هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة، نجد أن عملية التعلم اهتمت بتشجيع الابتكار، تحقيق مزايا في التكاليف والجودة والسعي لإدامتها، عمليات التحسين المستمر. وهذا لا يتأتى إلا من خلال عمل استراتيجي يبدأ من رجال القمة الى أدنى مستوى تنظيمي. فهذا البعد بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يرتبط ارتباط وثيق بـ : تلبية إحتياجات الزبائن، تحقيق معدلات عالية من المبيعات، تخفيض التكاليف وكذلك تطوير الإنتاج بالإعتماد على تكنولوجيات حديثة. وهذه المزايا لا تتحقق إلا بالإعتماد على عدة أدوات منها (إستثمار زبون، مسوحات الزبون، مجاميع الإستشارة الخارجية، القيام بإجتماعات دورية، ملصقات، لوحات إعلانية، ملتقيات، أيام دراسية...) فتركيز على هذا البعد من خلال إدامة الميزة التنافسية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي أي "تعلم استراتيجي".

### قائمة المراجع

- <sup>1</sup> J.W. Slocum & Al, the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics, autumn, 1994, pp 33-36.
- <sup>2</sup> Gerard koeing, management stratégique ; projets interaction & contextes , dunod, paris, 2004, p12.
- <sup>3</sup> Ahmed bounfour, le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris,1998,p182
- <sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية :منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2008، ص: 395.
- <sup>5</sup> Olivier meier ; dico du manager :500 clés pour comprendre et agir « concepts,theories,pratiques », dunod,paris 2009, p6.
- <sup>6</sup> Penny west, organizational learning in the automotive sector, rout ledge advances in management studies at the Edge Hill College of Higher Education, Lancashire. London, First published 2000, p61.
- <sup>7</sup> لون جان، إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للطبع، الطبعة الأولى 2005 York، ص - ص: 42-43.
- <sup>8</sup> Nadia tebourbi ; l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage ; la chaire bell en technologies et organisation du travail ; télé université ; Québec.2000. p14.
- <sup>9</sup> وليام إ هلال ، كينث ب تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين، افاق اقتصادية. اجتماعية لعالم متغير، ترجمة عبد الله البدر ، عبد الوهاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، بيروت ، 2009، ص 123
- 10 نفس المرجع السابق، ص 124.



## دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية

11 نفس المرجع السابق، ص 125.

<sup>12</sup> Paul Mulholland & all; Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives Knowledge Media Institute, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, MK7 6AA, UK Elsevier Ltd; 2004. 127.

<sup>13</sup> Paul Mulholland & all; Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives Knowledge Media Institute, The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, MK7 6AA, UK Elsevier Ltd; 2004. p128-

<sup>14</sup> Nadia tebourbi ; l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage ; la chaire bell en technologies et organisation du travail ; télé université ; Québec.2000 ; P 4.

<sup>15</sup> سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر 2006، ص 12-13

<sup>16</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار وائل ، 2014 الاردن. ص 211.

<sup>17</sup> Gérard Koenig, management stratégique; paradoxes, interactions, et apprentissage, édition Nathan, 1996, paris, p 201

<sup>18</sup> Chris laszlo, the sustainable company: how to create lasting value through social and environmental performance, library of congress cataloging , Washington, u s a,2003, p 24

<sup>19</sup> Chris laszlo, the sustainable company: how to create lasting value through social and environmental performance, library of congress cataloging , Washington, U S A,2003, p 25

<sup>20</sup> Susan E. Jackson Michael A. Hitt, Angelo S. DeNisi, **Managing knowledge for sustained competitive advantage** : designing strategies for effective human resource management, Published by Jossey-Bass, san francisco ,2003. P3.4

<sup>21</sup> Ibid , p4

<sup>22</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الاولى ، 2015، ص 98.100

<sup>23</sup> Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle, LIPSOR Working Papers, Paris, 2004, p14.