

أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال

د. قمري حياة، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحديد كيف يؤثر التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وتم اختبار ذلك عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، المتغير المستقل يتمثل في التعلم التنظيمي، والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، وقد بينت النتائج انّ هناك علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين المتغيرين، وفي ضوء هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات الرامية إلى تعزيز دور التعلم التنظيمي بمجمع صيدال.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي؛ الميزة التنافسية المستدامة؛ المنظمة المتعلّمة.

abstract

The objective of this study to what extent does the Organization learning affect the achievement of sustainable compititive advantage at the sidal complex of the pharmaceutical industry ,this has been tested by analyzing correlation relationships and the effect of the two variables,the independent variable is the Organization learning,and the dependent variable is the sustainable compititive advantage,it has been concluded that there is a strong correlation relationships and a positive impact between the tow variables,in the light of these results a number proposals were proposed to activate the role of Organization learning in the achieving sustainable compititive advantage at the sidal complex .

Key words :Organization learning, sustainable compititive advantage, Educated Organization.

يعتبر التعلم التنظيمي اساس نجاح وبقاء المنظمات فهو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءتها وقدرتها على التكيف مع مستحجات البيئة التنافسية المتسارعة التغيير، وهذا من خلال مجموعة من العمليات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء المنظمي، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق اقصى درجة ممكنة من الاهداف المرغوب فيها.

مشكلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

كيف يؤثر التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما مفهوم التعلم التنظيمي، وما هي اساليبه؟
2. ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وماهي العوامل الاساسية لبنائها؟
3. ما هي طبيعة علاقة الارتباط والأثر المعنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال من وجهة نظر المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال لصناعة الأدوية.
2. التعرف على نوع الأثر المعنوي الموجود بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.
3. تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لصيدال.

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات ومن أهم هذه الأساليب:

1. الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة.

2. استمارة الاستبيان: تم الاعتماد بصورة أساسية على هذه الاستمارة، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي ويعطي الباحثين لكل خيار ما يلي: (اتفق (3 نقاط)، اتفق لحد ما (نقطتين)، لا اتفق (نقطة))

أساليب التحليل الإحصائي: تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث والتي تتمثل في: النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط، واستخدام برنامج spss في إيجاد نتائج الأساليب المذكورة.

أولاً. مفهوم التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي على أنه:

- "عملية توظيف للمعلومات وللمعارف المكتسبة لتغير الأنماط السلوكية".¹
 - "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء التنظيمي، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها".²
 - "العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية".³
- يتضح من هذه التعاريف أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد مستمر ومتواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها.

1. خصائص التعلم التنظيمي: ويتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:⁴

- أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعليم راسخاً في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛
- انه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما ستتمرها معهم طيلة الحياة؛

- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛

- أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط؛

- أنه حصيلة أو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛

- أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

2. أهمية التعلم التنظيمي: وتمثل الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي فيما يلي:⁵

- أن التعلم التنظيمي هو الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي وبالتالي يتعين على

المنظمة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين؛

- أن التعلم التنظيمي يجعل العاملين أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل وبما

يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمنظمة؛

- إن التعلم التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وفي قدرتها على

التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية المتسارعة التغيير؛

- أن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى

المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على

الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل.

3. أساليب التعلم التنظيمي: إن للتعلم التنظيمي أسلوبين وهما:⁶

1.3. التعلم أحادي الاتجاه: وبموجبه يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، فإذا كانت النتائج

والمخرجات

إيجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار الأفعال نفسها التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما

بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضون عن النتائج

عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك فنتائج العمل ومخرجاته هي التي

تزود العاملة بالمعرفة التي تضبط السلوك.

2.3. التعلم مزدوج الاتجاه: وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم

ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً

بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجته الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن

القرارات البديلة التي يمكن ان تحول دون وقوعها، هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي إستراتيجي أكثر منه إنعكاسات أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج، ويدخل هذا الأسلوب ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

4. التعلم التنظيمي كميزة تنافسية مستدامة: إن للتعلم التنظيمي دور كبير في الحصول على الميزة التنافسية واستدامتها وهذا من خلال:

- يؤدي التعلم التنظيمي إلى تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة بها؛⁷
- يعتبر التعلم التنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية واستدامتها؛⁸
- تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جدا لكونه يتطور تدريجيا في 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 الفناء لأجل قصير ويعطيها سمة الاستدامة.⁹

ثانيا. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المدخل والزوايا التي ينظر منها إليها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف: **حسب مدخل التركيز على الزبون** "هي قدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة نسبيا"¹⁰، أما **حسب مدخل التركيز على الموارد** "هي توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"¹¹. **حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية** "تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها"¹²، أما **حسب مدخل التركيز على الإبداع** "فهي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا"¹³.

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: مجموعة من الأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبائن، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين.

2. خصائص الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل خصائص الميزة التنافسية المستدامة في:

- إمكانية تقليدها صعبة جدا لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.
- تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات، قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.

3. أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:¹⁴

- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.

- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين؛

- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين.

4. العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:¹⁵

- ### 1.4. الجودة المتميزة:
- هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتتمثل هذه الأبعاد كما حددها (1993، Evans) فيما يلي: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية.

- ### 2.4. التكلفة:
- يبين (Evans, et al, 2007) بان المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام

الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهما لحفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم واستناد إستراتيجيات المنظمة، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية.

3.4. الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء: لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة مع تحقيق تلك الاستجابة.

4.4. الإبداع: يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة

المنظمة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة، لذلك فإن الإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المنظمة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.

5. التعلم التنظيمي كميزة تنافسية مستدامة: إن للتعلم التنظيمي دور كبير في الحصول على الميزة التنافسية واستدامتها وهذا من خلال:

- يؤدي التعلم التنظيمي إلى تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة بها؛¹⁶
- يعتبر التعلم التنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية واستدامتها؛¹⁷
- تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جدا لكونه يتطور تدريجيا في 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 الفناء لأجل القصير ويعطيها سمة الاستدامة.¹⁸

ويكون التعلم ميزة تنافسية مستدامة من جانبيين وهما:¹⁹

- **الجانب الأول:** يتمثل في معدل التعلم الذي استخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفورات اقتصاديات الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا يمثل ميزة تنافسية في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.
- **الجانب الثاني:** يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لا بد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.

ثالثاً: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

يتضمن هذا المحور عرض وتحليل وصفي للبيانات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة.

1. التحليل الوصفي لعينة الدراسة: بلغت عينة البحث $N=55$ وهي عبارة عن مجموعة من الإطارات الذين يمثلون أفراد المعرفة بمجمع صيدال ، والجدول التالي يوضح أهم السمات والخصائص لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1): خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	61,8
	أنثى	21	38,2
السن	اقل من 30 سنة	9	16,4
	من 31-40 سنة	24	43,6
	من 41-50 سنة	14	25,5
	من 51 فما فوق	8	14,5
المؤهل العلمي	ماجستير	4	7,3

27,3	15	صيدلة	سنوات الخبرة
32,7	18	مهندس	
32,7	18	ليسانس	
18,2	10	اقل من 5 سنوات	
25,5	14	من 6-10 سنوات	
38,2	21	من 11-15 سنوات	
18,2	10	16 فما فوق	
100	55		المجموع

N= 55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور هي 61,2% وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 32,8% وبخصوص الفئات العمرية فقد ظهر أن ما يقارب 16,4% ضمن الفئات العمرية (اقل من 30 سنة)، و 43,6% تقع أعمارهم ما بين (31-40) سنة و 25,5% تقع أعمارهم ما بين (41-50 سنة) و 14,5% أعمارهم تتجاوز 51 سنة وهذا يعني بأن المناصب العليا في مجمع صيدال تتطلب الاقدمية، أما فيما يخص التحصيل العلمي فان 7,3% من أفراد العينة متحصلون على شهادة الماجستير في حين 27,3% متحصلون على شهادة صيدلة و 23,7% من افراد المجمع متحصلون على شهادة مهندس دولة و 32,7% متحصلون على شهادة الليسانس وهذا مؤشر جيد لاعتماد ذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الإدارية العليا في مجمع صيدال.

وتعد سنوات الخبرة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة فقد تبين أن 18,2% من المدراء سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) و 25,5% تقع سنوات خبرتهم بين (6-10 سنوات) و 38,2% تقع سنوات خبرتهم بين (11-15 سنة) في حين 18,2% منهم بلغت سنوات خبرتهم من (16 سنة فما فوق).

2. وصف متغيرات الدراسة: يشمل هذا العنصر وصف لعناصر المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما: الرأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

1.2. وصف عناصر الميزة التنافسية المستدامة: يتكون هذا المحور من 18 فقرة تضم

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (2): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	% التكرار			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,689	1,45	65,5	26,6	10,9	يدرك مجمع صيدال أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداته وأقسامه.	1
0,786	1,89	36,4	38,2	25,5	لدى مجمع صيدال أهداف وتوجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.	2
0,757	2,27	18,2	36,4	45,1	يتوفر مجمع صيدال على نظام متكامل لضمان الجودة.	3
0,655	2,40	9,1	41,8	49,1	تميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	4
0,663	2,47	20	23,6	56,4	تميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	5
0,802	2,36	9,1	34,5	56,4	يعمل مجمع صيدال وباستمرار على تطوير وتحسين منتجاتها الجديدة وجعلها مميزة .	6
0,690	2,53	58,2	25,5	63 ;6	يخصص مجمع صيدال موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	7
0,805	1,62	58,7	21,8	20	يعطي مجمع صيدال إهتماما كبيرا للافكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.	8
0,795	1,67	52,7	27,3	20	لدى مجمع صيدال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة إلى التغيرات التي قد تحصل في شكل المنتج أو في حجم الطلب.	9
0,660	1,44	65,5	25,5	9,1	يقوم مجمع صيدال بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على	10

أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال

					احتياجات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.	
0,816	1,76	47,3	29,1	23,6	يتبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات و تميزها.	11
0,788	2,44	18,2	20	61,8	ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	12
0,854	2,92	25,5	20	54,5	يحصل مجمع صيدال على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه.	13
0,805	2,38	20	21,8	58,2	يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.	14
0,779	2,20	21,8	36,4	41,8	يملك مجمع صيدال الموارد والمقدرات الجوهرية القيمة والفريدة وصعبة التقليد.	15
0,818	1,87	40	32,7	27,3	يحرص مجمع صيدال على زمن تقلمم الخدمة لزيائنه من حيث سرعة التسليم، والتسليم المحدد بوقت، وسرعة التطوير.	16
0,737	1,71	45,5	38,2	16,4	لدى مجمع صيدال المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.	17
0,748	1,82	38,2	41,8	20	يعمل مجمع صيدال على التشارك بمعرفة الكيف، والتشارك بالمواد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات التعاونية مع وحدات أخرى.	18
0,648	2,03	افسية المستدامة				الميزة التن

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الميزة التنافسية المستدامة يساوي 2,03 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما(2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجمع صيدال متفقون لحد ما على جميع العبارات الدالة على الميزة التنافسية المستدامة ، كما بينت النتائج أن العبارات 12، 13، 14 هي أكثر العبارات التي لاقت نسب أعلى على الموافقة وهي على التوالي: 61,8% - 54,5% - 58,2% والتي مفادها أن مجمع صيدال ينتج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و يحصل على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه، ويحرص على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.

2.2. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول التعلم التنظيمي: سيتم وصف التعلم التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم

التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التكرار %			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		اتفق	اتفق لحد ما	لا اتفق		
1	يقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم.	18,2	32,7	49,1	1,69	0,767
2	يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفردي بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.	23,6	38,2	38,2	1,85	0,780
3	يعقد مجمع صيدال ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	27,3	27,3	45,5	1,82	0,841
4	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.	20	32,7	47,3	1,73	0,781
5	يمنح مجمع صيدال أفراده فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات والدوريات المرتبطة بصناعة الأدوية.	18,2	34,5	47,3	1,71	0,762

0,605	1,49	56,4	38,2	5,5	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات قصد التعلم والاستفادة منهم.	6
0,725	1,72					التعلم التنظيمي

$\alpha \leq 0.05$ N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور التعلم التنظيمي تراوحت بين (1,69-1,85) وهي قريبة من درجة اتفق لحد ما والتي تساوي (2)، وكانت العبارة 2 هي أكبر العبارات موافقة لحد ما وبنسبة 38,2 % وبمتوسط حسابي 1,85 % والتي مفادها أن مجمع صيدال يقوم بالتدريب الفريق بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي 1,72 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما (2) وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفقون لحد ما على أن للتعلم التنظيمي دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3. اختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة:

سيتم اختبار الفرضية الأولى للحكم على وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والجدول التالي يبين نتائج معامل الارتباط.

الجدول رقم (4): نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
التعلم التنظيمي	0,953	0,000

$\alpha \leq 0.05$ N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

بما أن معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة $R=0,953$ ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

2.3. اختبار الاثر المعنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة:

سيتم اختبار الفرضية الثانية للحكم على وجود أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية: H_0 لا يوجد أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم(5): نتائج اختبار الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,504	0,072	/	6,968	0,000
التعلم التنظيمي	0,891	0,039	0,953	22,920	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

إن معامل الارتباط $R = 0,953$ ومعامل التحديد $R^2 = 0,908$ هذا يعني أن 90,8% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في التعلم التنظيمي ، وأن 9,2% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية : $Y = 0,504 + 0,891X$ حيث : Y الميزة التنافسية المستدامة، X التعلم التنظيمي .

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

4. الاستنتاجات:

- يقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم.
- يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.
- يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات قصد التعلم والاستفادة منهم.
- يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفريق بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

5. التوصيات

- ضرورة اهتمام المجمع بإجراء التحسين المستمر لمنتجاته، وبرامجه وسياساته المعتمدة في تقديم خدماتها نظرا للديناميكية المتصاعدة التي تشهدها بيئة قطاع صناعة الأدوية مع إمكانية دخول منافسين جدد واعتماد المنافسين القائمين لسياسات تطبيق أنظمة وتكنولوجيا حديثة.
- ضرورة توفير المجمع لجميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم للأفراد.
- توفير نظام مطور لحفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.
- اتاحة المجمع المجال لافراده لتطبيق ما تم اكتسابه من معارف.
- توفير فرص التعلم باستمرار.

الهوامش

¹. طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الغنسان وكيف تتعلم المنظمات، الكويت: شركة الإبداع الخليجي، 2001، ص 13.

².Klic,gulsen bagic,concept maps and language,international journal of science education,25(3),2003,p1299.

3. Trochim wiliam M. K, **an introduction to concept mapping for planning and evaluation**, conell unversyt, cornal :2004,p3.
4. عمر أحمد الهمشري ، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص390.
5. مؤيد السالم، مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت، 2014، ص147.
6. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص ص 183-184.
7. Narth, prodosh, Maririalin, **organization of R.D, An Evaluation of best practices**, palagrave Macmillan, U L, 2002, p120.
8. الساعدي مؤيد يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة الأردن: 2006، ص 62.
9. سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال، دراسة فكرية تحليلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد73، ص 158.
- 10 Lynch,richard,"**Corporate Strategy**",(2000),2nd.ed,Prentice-Hall.London p153.
- 11 علاء فرحان طالب ،استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان: الطبعة الاولى 2012، ص145، المرجع نفسه، ص147¹²
- 13 Michel porter, **l'auantge concurrentiel**,dunod ,parie :2000, p08.
14. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 148.
15. المرجع نفسه، ص ص250-260.
16. Narth, prodosh, Maririalin, **organization of R.D, An Evaluation of best practices**, palagrave Macmillan, U L, 2002, p120.
17. الساعدي مؤيد يوسف نعمة، مرجع سابق، ص 62.
18. سناء عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 158.
19. نجم عبود نجم، نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم وإستراتيجيات وعمليات والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 282.