

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية

إعداد:

يوسف عبايدية

إشراف

أ.د. قطاف ليلي

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. عبد الوهاب بلمهدي	أستاذ التعليم العالي	سطيف 1	رئيساً
أ.د. ليلي قطاف	أستاذة التعليم العالي	سطيف 1	مُشرفة ومُقررة
د. ليندة رقام	أستاذة محاضرة أ	سطيف 1	مناقشة
د. الطيب الوافي	أستاذ محاضر أ	تبسة	مناقشاً
د. محاد عريوة	أستاذ محاضر أ	المسيلة	مناقشاً
د. منير رحمانى	أستاذ محاضر أ	سطيف 1	مناقشاً

السنة الجامعية 2018/2017



والحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
محمداً عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

كلمة شكر

اللهم إني أسالك إيماناً صادقاً وقلباً خاشعاً وعلماً نافعاً ورزقاً طيباً وعملاً
مُتقبلاً.

إن المستحق للشكر والحمد والثناء هو الله عز وجل، شكره على كل نعمة
أنعمها علي، وعلى توفيقه لي في إنجاز هذا العمل؛ شكراً وحمداً يليقُ بجلال
وجهك وعظيم سلطانك.

إلى الأستاذة الفاضلة الأستاذة المشرفة على هذا العمل ليلى قطاف؛

كما أعرب عن إمتناني لكل أساتذتي من جامعة تبسة وسطيف وكما لا
أنسى أساتذة مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة.

كما أسجل جميل عبارات الشكر لكل طاقم مكتبة مدرسة دكتوراه
سطيف ومكتبة جامعة تبسة، وجامعة باتنة 1.

إلى عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

شكراً

الإهداء

إلى من قال فيها الله عز وجل ﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ
أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ

الْمَصِيرُ ﴿١٤﴾ لقمان: ١٤

إلى الأم (أمي الغالية: شهبة)، رمز المحبة والعطاء؛

إلى زوجتي العزيزة وقرّة عيني أم معاوية؛

كما أهدى عملي هذا إلى كل عائلة عبايدية صغیرها وكبیرها.

إلى كل الأقارب والأصدقاء

هيكُل الأطروحة

أش	مقدمة عامة؛
15	الفصل الأول: مضامين إدارة التعلم التنظيمي؛
74	الفصل الثاني: أساسيات التوجه بالكفاءات، وإقامة التحالفات
116	الفصل الثالث: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة ومقاربات التحليل التنافسي؛
168	الفصل الرابع: سبل التكامل لتعزيز تنافسية المؤسسة وفق مقارنة التعلم؛
206	الفصل الخامس: التعلم التنظيمي المستدام كمدخل لتعزيز تنافسية مؤسسات صناعية جزائرية؛
259	خاتمة عامة؛
266	قائمة المراجع؛
274	الملاحق؛
278	الفهارس

مقدمة عامة

تمهيد .

شهدت الساحة الإقتصادية الوطنية نُقلة نوعية نتيجة الانتقال من الإعتماد الكلي على المؤسسات العمومية كدِعامَة لخلق الثروة وتحقيق النمو الإقتصادي والرفاهية الإجتماعية الى التوجه المرتبط بخصوصية المؤسسات؛ وبالتالي فسُح المجال أمام المؤسسات الخاصة وضمن سياقات تسيرية وتنظيمية جديدة وفي ظل بيئة يُمَثَل فيها التنافس والصراع أحد الملاحم الأساسية.

هذا المشهد الجديد وضع المؤسسات الخاصة أمام رهانات وتحديات عديدة؛ خاصة ما تعلق منها بالرهان التنافسي وتعزيز تنافسيتها وذلك من خلال: إكتساب هذه المؤسسات شريحة عريضة من الزبائن، حصة سُوقية جديدة، عوائد وأرباح عالية وكذلك بيع منتجات بأسعار تنافسية. كما نجد من التوجهات المرتبطة بتعزيز التنافسية ما تعلق بتحليل هيكل الصناعة من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، القيام بإبتكارات، وكذلك توقع سلوك المنافس في الوقت المناسب. لكن هذه الجهود والمساعي وفرت لهذه المؤسسات مزايا تنافسية مُؤقتة وفي بعض الأحيان إقتصرت فقط على تحقيق تكافؤ تنافسي وأحيانا أخرى تكون هذه المؤسسات في وضعيات إحتكارية مُؤقتة وتعاقدية يتم الإستفادة من مزاياها.

كما عُنيَت الأدبيات الفكرية هي الأخرى بالسياق الذي إرتبط بإدامة المزايا التنافسية وتعزيز مكانة المؤسسات خاصة في ظل بيئة تتسم بمنافسة شرسة وتغييرات متعاضمة، حيث مثل التوجه المرتبط بالتعلم التنظيمي من التوجهات الحديثة لبناء هذه المزايا تنافسية وضمانة لإستمراريتها، وذلك يتم من خلال التركيز على الممارسات والتجارب السابقة، التعلم من الأفضل، التركيز على الموارد كعنصر جوهري في التحليل التنافسي وإعتماد إستراتيجيات لتطورها، التركيز على إكتساب ونقل الكفاءات، كذلك التوجه المرتبط بالتركيز على إقامة تحالفات وشراكات والتعلم منها.

في حين نجد أن الممارسات العملية للتعلم التنظيمي قد تباينت حسب نوع القطاع، مثلا ففي القطاع العام عمدت مؤسساته الى تبني التوجه المرتبط بالتعلم التنظيمي ضمن إستراتيجياتها التكوينية والتدريبية للعاملين بها بحيث تجسد من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها لهذه العمليات والبرامج التدريبية، وكذلك تحديد الأطر القانونية والتنظيمية الملائمة لها. أما المؤسسات الخاصة فقد فرضت عليها البيئة التنافسية أن تتعلم وتتعلم بإستمرار وفق منطلق "تجدد أو تبخر".

كذلك إسقاط هذه المنطلقات الفكرية والممارسات العملية للتعلم التنظيمي على واقع الأعمال للمؤسسات الصناعية الوطنية، وذلك من خلال التركيز على طرق بناء أُسس ودعائم ومزايا تنافسية لهذه المؤسسات ثم السعي الحثيث لتعزيز وتقوية هذه المزايا، خاصة في ظل التوجه المرتبط بالإلتزام المستقبلي لمنظمة التجارة العالمية وما يصاحبها من تغيير في قواعد وأسس التنافس، وكذلك ظهور معايير

بيئة إجتماعية وأخلاقية كمحددات جديدة للعبة التنافسية، بالتالي يتعين على هذه المؤسسات خاصة الصناعية منها الإستفادة من المرحلة الحالية التي تتسم بالإستقرار النسبي؛ ومنه فهي مطالبة بإيجاد إستراتيجية أو نموذج للتعلم يتواءم مع الظروف الراهنة والمستقبلية.

1. مُشكلة الدراسة.

بالرغم من أن المداخل التي عُنيت بالتعلم التنظيمي وبناء مزايا تنافسية وسُبل إستدامتها حازت إهتمام الباحثين والممارسين في الدول الصناعية، وفيها عُدَّ التعلم من منطلقات التطوير والتحسين المستمر وركيزة من ركائز بناء مزايا تنافسية وضمانة لإستدامتها، ويُمثل السطر الخلاق الذي تحدث عنه توم بيترز وحركة التابع السريع لجوزيف شومبيتر. إلا أن الدول الأخرى النامية لا تزال مؤسساتها بعيدة الخُطى بإتجاه هذا المسعى وتفتقد الى إستراتيجيات تَعلمية واضحة وحتى وإن توفرت فهي في شكل سياسات وممارسات ضمنية، وكما تُعبر عن الإستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، كما نجد ذلك مُترجم في غياب سياسات فعالة لتطوير وتمثين المعارف، بناء ونقل كفاءات، كذلك إقامة تحالفات وشراكات إستراتيجية.

علاوة على ذلك فالتوجه الإستراتيجي المرتبط بالربط بين التعلم التنظيمي المستدام وتعزيز تنافسية المؤسسات يمثل مُتطلب لهذه المؤسسات المتعثرة، بهدف تحسين قدرتها على التكيف والتميز؛ وذلك من خلال التركيز على تحقيق وفورات في الحجم، التحسين المستمر، ضمان الجودة الشاملة، التحكم في التكاليف، بالإضافة الى تقليل المخاطر. لذا فهذه المؤسسات ينبغي لها أن تحاول التعلم وفق منظور حديث وذو أبعاد إستراتيجية وهذا المنظور لا ينحصر في تطوير مواردها الداخلية؛ بل في إكتساب موارد وكفاءات جديدة وكذلك التعلم من خلال إقامة تحالفات وشراكات.

فإنطلاقاً من حوصلة البحث المقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة والتي مفادها ضرورة التعلم التنظيمي، وإعتبره كتوجه إلزامي في المؤسسة خاصة مع المستجدات المرتبطة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة. كذلك ضرورة ربط هذا المسعى بتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية وبناء نموذج مستدام للتعلم يتوافق مع بناء وإدامة المزايا التنافسية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذه الأطروحة، حيث تتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية الرئيسية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات:(خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات محل الدراسة؟
- ❖ ما هي درجة مساهمة التعلم من خلال تطوير الداخلي للموارد وبالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- ❖ ما هي درجة مساهمة التعلم من خلال إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- ❖ ما هي درجة مساهمة التعلم من خلال إقامة تحالفات وشراكات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة.

من خلال الإشكالية الرئيسية والإشكالات الفرعية تتبثق الفرضية الرئيسية:

- توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة عن طريق تطوير الموارد، التوجه بالكفاءات وإقامة التحالفات.
- يتطلب تحليل الفرض الرئيس وقبول الفرضية الصفرية أو نفيها؛ إختبار مجموعة من الفرضيات الجزئية التي تعتبر كإجابة مبدئية على مُختلف التساؤلات الفرعية المطروحة ويمكن إدراجها ضمن:
- ❖ لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات:(خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتطوير الداخلي للموارد "المعارف"، وذلك بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال إقامة تحالفات وشراكات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3. أهداف الدراسة.

- تهدف هذا الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول التعلم التنظيمي المستدام ومختلف إسقاطاته النظرية وبالتركيز عليه من الناحية الإستراتيجية وليس الإقتصار على الناحية السلوكية فقط

للتعلم، كما تهدف كذلك إلى محاولة تسليط الضوء على سُبُل تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية وفق منطلق التعلم التنظيمي وفي ظل بيئة متسارعة ومنافسة مُحددة، كما نجد من أهداف هذه الدراسة أيضا محاولة تقديم نموذج مقترح من خلال الموائمة بين مداخل وآليات وإستراتيجيات التعلم التنظيمي وربطها بصناعة مزايا تنافسية والسعي لإدامتها؛ وذلك من خلال:

❖ التعرف على المضامين المتعلقة بالتطوير الداخلي للموارد والمعارف، الإكتساب ونقل الكفاءات، وكذلك إقامة تحالفات وشراكات؛

❖ التعرف على منطلقات تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، ومن عدة زوايا؛

❖ التعرف على درجة مساهمة التطوير والإكتساب والتحالف في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة؛

4. أهمية الدراسة.

يمكن إستنباط أهمية الدراسة من خلال:

❖ كون أن التوجه المرتبط بالتعلم التنظيمي يعتبر من التوجهات المعاصرة للرفع من تنافسية المؤسسات وإكتسابها لمزايا تنافسية سواء من خلال زيادة قُدرتها على التحكم في التكاليف خاصة تكاليف التصميم، التسويق، تكاليف اللاجودة والتكاليف البيئية وكذلك من خلال إنتاج إبتكارات، وفي الأخير التركيز على السرعة والإستجابة السريعة، حيث إن هذه التوجهات تُرسم على أساسها الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة؛

❖ محاولة إبراز أهم إستراتيجيات التعلم التنظيمي، سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية أو البيئة التنافسية - بالتركيز على التعلم التنافسي- كذلك محاولة الإستفادة من خصائص المؤسسات كونها مؤسسات متعلمة ولها خبرة كبيرة، وأثارها على صناعة مزايا تنافسية مستدامة؛

❖ كونه يمثل دليل إرشادي لإعادة المؤسسات محل الدراسة النظر في إستراتيجياتها التطويرية والتدريبية.

5. دوافع إختيار الموضوع.

إن دوافع وأسباب إختيار هذا الموضوع تكمن في عدة أمور، أبرزها ما يلي:

❖ إرتباط هذا الموضوع بمجال التخصص المُتبع؛

❖ الإحاطة نوع ما ببعض جوانبه الأساسية؛

❖ كون موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لاقت إهتمام الكثير من الباحثين والممارسين؛

❖ قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحليل والتأصيل؛ خاصة فيما يخص إيجاد نموذج مقترح للربط بين التعلم التنظيمي المستدام وتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية؛

❖ إغفال المؤسسات محل الدراسة لأهمية كل مكون من تطوير، إكتساب وتحالف في عملية التحليل التنافسي.

6. المنهج المتبع.

في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة الفرضيات، لذا تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، حيث سيتم التركيز في الفصل الأول على مضامين إدارة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تحديد أهم المفاهيم والدلالات النظرية المرتبطة به؛ أما الفصل الثاني سيكون التركيز على الإكتساب والتحالفات؛ في حين الفصل الثالث مخصص لمقاربات تعزيز تنافسية المؤسسة وأسس التحليل التنافسي؛ أما الفصل الرابع فيتم فيه الربط بين التعلم التنظيمي ومنطلقات تعزيز التنافسية وسُبل إدامتها. أما القسم التطبيقي سيتم فيه الإعتماد على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وبمساعدة أدوات التحليل الإحصائي.

7. الدراسات السابقة.

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فبعد البحث تبين أنه لا توجد دراسات مطابقة أو مشابهة له بشكل كبير، ولكن يمكننا ذكر الدراسات التالية لإرتباطها بموضوع البحث سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.

أ. الدراسة الأولى/ دراسة للباحث (Yang Liu) بعنوان:

"Implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments " ¹

هذه الدراسة عبارة على رسالة دكتوراه تخصص الإدارة الصناعية، حيث إرتبط جُزئها التطبيقي بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية في عدة دول وذلك قصد تشخيص وتقييم التنافسية المستدامة لهذه المؤسسات وكذلك محاولة بناء نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تم التركيز في هذه الدراسة على التنافسية العملياتية أو المستوى التنافسي التشغيلي لنظام إدارة الإنتاج، وكذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على الإستراتيجية الرشيقة لهذه المؤسسات خاصة في مواطن الأزمات، ثم كيفية تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة الى التركيز على تحليل الأنماط الصناعية والأنماط القيادية المرتبطة بإستخدام

¹ Yang Liu, implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Univ Vaasa, china, 2010

التكنولوجيات الحديثة، وربطها بمقاربات التحليل التنافسي في قطاع التكنولوجيات الفائقة وبالاعتماد على المقارنة المرجعية وإبراز دورها في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات؛ ومنه التركيز على نمذجة وتقييم التنافسية التشغيلية أو العملياتية في تلك المؤسسات الصناعية. حيث تم استخدام طرق التحليل الإحصائي من خلال الاعتماد على عوامل الارتباط لتشخيص وتقييم تنافسية المؤسسات الصناعية، ومحاولة تطبيق نموذج الميزة التنافسية المستدامة في تلك المؤسسات الصناعية، ويمكن حصر أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

❖ ملاحظة وتقييم التميز في التنفيذ الإستراتيجي وربطه بالتحول القيادي قصد تدعيم عمليات إتخاذ القرار؛

❖ تحليل السيناريوهات المرتبطة بتطوير بيئة الأعمال ومختلف الطرق التي تحدد عوامل النجاح الحرجة لمفاهيم الأعمال الجديدة مع ديناميكية إتخاذ القرارات وكذلك قصد التوظيف الأمثل للموارد من خلال اعتماد طريقة التعلم المبنية على مثير وإستجابة "sense & respond"؛

❖ التركيز على تكامل إستراتيجيات التصنيع مع التحول القيادي والمستوى التكنولوجي؛ قصد تقييم وإستعمال المقارنة المرجعية كأداة لكل العمليات التنافسية على المستوى التشغيلي في إقتصاديات كثيفة المعرفة وتعتمد على تكنولوجيات متطورة؛

❖ إبراز الطرق والأدوات الإحصائية لتحديد عوامل النجاح من أجل تطوير التنافسية على المستوى التشغيلي وفي ظل بيئة شديدة التعقيد وكثيرة التقلبات. حيث يتم إستعمال هذه الأدوات الإحصائية بطريقة مختلفة لكونها ترتكز على ضمان عنصر الإستدامة، وكذلك من خلال إجراء مقارنات على إقتصاديات العديد من الدول وتحديد كيفية تغلبها على الأزمات.

ب. الدراسة الثانية/ دراسة لـ (FORTUNE, C) بعنوان:

“Organizational learning and sustainability in the construction industry”²

إهتمت هذه الدراسة المتمثلة في “رسالة دكتوراه فلسفة (PHD) ” بالبحث في التعلم التنظيمي وربطه بالإستدامة في قطاع البناء، وذلك من خلال إبراز مساهمة التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في هذا القطاع، وحيث يُعد هذا القطاع من التخصصات الإستراتيجية التي تنعكس مشاريعها بتأثيرات إجتماعية وبيئية كبيرة، وبالتالي فإنه يتطلب إحداث تغييرات مستدامة وشاملة.

² Fortune C, **organizational learning and sustainability in the construction industry**, school of the built environment, university of Salford, UK, 2011.

حيث أوضحت نتائج الدراسة بأن المؤسسات ينبغي عليها أن تلتزم بالتعلم الذي يعزز الإستدامة وبالتالي أظهرت الحاجة إلى المزيد من التحليل بشأن العلاقة بين التعلم التنظيمي والإستدامة، ثم وضع إطار عمل لتنفيذ التعلم التنظيمي وضمان إنجاز مشاريع مستدامة، حيث تتمثل أهداف هذه الدراسة في المحاور التالية:

- ❖ مراجعة المعارف والأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في قطاع البناء؛
- ❖ تشخيص الجوانب الأساسية لطرق التعلم التنظيمي في قطاع البناء؛
- ❖ تحديد الجوانب الأساسية لإستدامة المشاريع في قطاع البناء؛
- ❖ تحليل ومناقشة النضج في المستويات التنظيمية قصد إنجاز مشاريع مستدامة؛
- ❖ وضع إطار عملي لإدارة التعلم التنظيمي من أجل إنجاز مشروع مستدام في قطاع البناء.

ج. الدراسة الثالثة/ دراسة لـ "*Philippe RAUFFET, Catherine Da Cunha, Alain Bernard*" بعنوان:

*Vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprises: comparaison du progrès fonctionnel et de la performance opérationnelle.*³

هذه الدراسة تهدف إلى دراسة مشاكل التعلم التنظيمي في مجموعة من المؤسسات أو شبكات الأعمال، وذلك من خلال الانتقال بالتصور من "رصد وتشجيع الابتكار المحلي"؛ ذلك قصد تعلم مجموعة المؤسسات مع وحداتها إلى التصور المبني على: "شرح ، تفسير، وضع معايير، نقل أفضل الممارسات وكذلك التركيز على الكفاءات المحورية التنظيمية". حيث إن هذه الدراسة إقترحت آليات نظرية لدراسة الإزدواجية بين "التعليم والتعلم" في المؤسسات وذلك بناء على قاعدة من البرامج والتي هي مقترحة للتسيير والتقييم الكلي للتعلم التنظيمي، وكذلك إستعمال هذه البرامج المقترحة لحل مشاكل التعلم وتطبيقها في قطاع حيوي وواعد وهو صناعة السيارات وعلى مستوى عالمي. كذلك تطرقت هذه الدراسة إلى عملية التطوير المبنية على الموائمة بين التقدم الوظيفي وذلك من خلال الإعتماد على قاعدة البرمجيات والقاعدة التشغيلية قصد تحسين الإستدامة، وكذلك تركيزها على إدماج نظام التعلم في نظام الإدارة والأداء للمجموعات الصناعية، حيث من العناصر التي ركزت عليها الدراسة نجد:

- ❖ الربط بين التعلم التنظيمي والأداء من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن وضمان تحقيق تعلم تنظيمي مستدام؛

³ Philippe Rauffet et auters, vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprises: comparaison du progrès fonctionnel et de la performance opérationnelle, 12ème Colloque National AIP PRIMECA, France, 29 Mars- 1ère Avril 2011.

❖ تحسين الإستدامة المتعلقة بتسيير عملية التعلم التنظيمي وذلك من خلال الإعتماد على الإبتكار والتعلم ذو الحلقة المزدوجة، وكذلك من خلال المقاربة بين التقدم الوظيفي والأداء العملياتي أو التشغيلي.

د. الدراسة الرابعة/ دراسة (Nadia Tebourbi) بعنوان:

*L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage.*⁴

ركزت هذه الدراسة والمتمثلة في رسالة دكتوراه في علوم التسيير على دور التعلم في تحسين الأداء وتأمين موارد المؤسسة من خلال منظور ديناميكي يتضمن إجراء تغييرات في بنية المؤسسة وضمان قدرتها على التحول الدائم، وكذلك التركيز بشكل خاص على الموارد المعرفية منها ومن خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج. كما تركز هذه الدراسة على الإستفادة من التجارب ووفق المقاربة النظامية لحل المشاكل، حيث إن هذه الدراسة تدافع عن وجهة النظر التي تنظر إلى مفهوم مغاير للمؤسسة من خلال مساهمة عملية التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، وكذلك في معرفة الوسائل التي تساهم في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها على التغيير المستمر. كما إعتبرت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لإكتساب وتوليد كفاءات من شأنها أن تغير في تسيير الوضعيات وكذلك في الوضعيات نفسها وتسترشد بأن قوة المؤسسة مرتبطة بنظرتها إلى عملية التعلم التنظيمي وتحديدها لمدى قدرتها على التعلم، حيث تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هي العمليات التي تضمن نقل التجارب والخبرات بين مختلف مكونات التنظيم؟ ومن جهة أخرى إلى أي مستوى يمكن أن نحدد دور التعلم التنظيمي؟ حيث تمحورت أهداف هذه الدراسة في:

❖ الإهتمام بعملية التعلم التنظيمي من خلال تسيير المعارف وتطوير نظرية الإستعمال للأفراد؛

❖ البحث في مقاربات تحليل التعلم التنظيمي وربطه بالأداء.

هـ. الدراسة الخامسة: دراسة (David CAYLA) بعنوان:

*"L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé"*⁵

تمحورت هذه الدراسة حول التعلم التنظيمي ونظرية التنظيم من خلال إسقاط عملية التعلم على عدة جوانب مرتبطة بالهيكل التنظيمي، أو بالموثمة والتكيف مع المحيط، أو من خلال القواعد واللوائح.

⁴ Nadia Tebourbi, *L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*, Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000.

⁵ David CAYLA, *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé*, thèse de doctorat en sciences économiques, Sorbonne, 2007.

وكذلك عُنيت هذه الدراسة بالتعرف على مستويات التعلم الثلاثة من تعلم على مستوى الأفراد، تعلم جماعي، تعلم على المستوى المنظمي، وكما خلصت الدراسة إلى مايلي:

- ❖ في حالة تبني المؤسسة قواعد جديدة، فإن درجة التكيف ترتبط بخصائص موجودة لدى الأفراد أو فرق العمل، وكذلك قدرتهم على تنمية وتطوير الإنتباه الجماعي لهم، ولا ترتبط بطبيعة القواعد؛
- ❖ من أجل مواجهة التغيير في بيئة المؤسسة يجب التركيز على الثلاث مستويات للتعلم التنظيمي، حيث يرتبط كل مستوى بدرجة التغيير، ومن ثمة إختيار مستوى تعلم ملائم للتغيير الحاصل؛
- ❖ إن التركيز على تطوير الكفاءات المحورية يكون في أعلى مستويات التعلم التنظيمي؛
- ❖ بالمقارنة مع المؤسسة المركزية، فالهيكل غير مركزية تتكيف أحسن مع التحولات الجزئية لبيئتها؛
- ❖ ترتبط عملية إتخاذ القرار بالإعتماد على الموارد الداخلية أو الخارجية، كذلك على الأخذ في الحسبان درجة المخاطرة، فكلما كانت درجة المخاطرة كبيرة كان تركيز المؤسسة على الموارد الخارجية منها المقابلة من الباطن وأنشطة الإخراج.

و. الدراسة السادسة/ دراسة (Corinne Tanguy) بعنوان:

"*apprentissage et innovation dans la firme : la question de la modification des routines organisationnelles*".⁶

هذه الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، والتي ركزت على إبراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبتكار في المؤسسة، وذلك وفق نظرة تهدف إلى أن الإبتكار لا يرتبط فقط بمعارف خاصة، ذلك كون هذه المعارف يمكن أيضا تخزينها في ذاكرة المؤسسة وكما تصبح مع مرور الوقت على شكل روتين تنظيمي. في هذا الصدد فالإبتكار يرتبط بتجديد الروتين أو عملية التعلم التنظيمي، لذا فالروتين يمثل تراكمات لعدة نشاطات وليس كعامل لتعلم أشياء جديدة خاصة المرتبطة منها بالجانب التقني والتكنولوجي، ومنه تغيير الروتين في إطار عملية التعلم التنظيمي يمثل أيضا مصدر للإبتكار والذي يتجسد في شكل إيجاد حل لمشكلة معينة.

وكما بينت الدراسة طبيعة العلاقة بين التعلم والإبتكار التكنولوجي من خلال أن:

❖ الإبتكار التكنولوجي يمثل رهان إستراتيجي للمؤسسة؛

❖ التعلم التنظيمي عامل أساسي في عملية الإبتكار؛

❖ التعلم التنظيمي كعملية لتغيير الروتين.

⁶ Corinne Tanguy, *apprentissage et innovation dans la firme : la question de la modification des routines organisationnelles*, thèse de doctorat, science économiques, RENNES 1, 1996.

د. الدراسة السابعة/ دراسة لـ (Charlotte FILLOL) بعنوان:

« Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel ».⁷

عبارة على رسالة دكتوراه في علوم التسيير، حيث تم فيها التطرق الى موضوع التعلم التنظيمي ووفق نظرة حديثة ترتبط بالمنظور المبني على الموارد؛ وذلك كونه يعتبر الموارد البشرية أهم مصادر تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، وكما تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في توفير بيئة مناسبة لتشجيع عملية التعلم التنظيمي وكذلك التعرف على خصائص هذه البيئة، وتحديد ما هي أبعاد التعلم التنظيمي والتي تشجع عملية التعلم، حيث تم إعتقاد دراسة ميدانية على شركة كبيرة في مجال الصناعة الكهربائية، ومختصة في إنتاج، نقل وتسويق الكهرباء، وكما تعمل في ظل بيئة تنافسية وتواجه منافسة شرسة، ومما أوجب عليها أن تعيد النظر في إستراتيجيتها وسياساتها للتكيف مع هذه الأوضاع، حيث عمدت إلى تغيير البنية التنظيمية والإعتماد أكثر فأكثر على الهيكل اللامركزية، كما خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج ومنها:

❖ توجد أربع أبعاد تشجع التعلم التنظيمي وهي البعد الفردي، البعد التسييري، البعد التنظيمي، والبعد الإجتماعي؛

❖ التركيز على ترسيخ مفهوم التشاركية والتعاون بين أفراد المؤسسة؛

❖ التركيز على الهيكل المرنة أو الأفقية.

8. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

على إعتبار أن البحث هو عملية تراكمية؛ ولكي يكون أي بحث ذا قيمة؛ يجب أن يرتكز على دراسات وبحوث سابقة، وأن يكون مختلف في جزئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في:

❖ سيُعمد فيها على تشخيص محددات التنافسية وتحديد سبل تعزيز وصناعة مزايا تنافسية مستدامة؛

❖ سيتم التركيز على التعلم من خلال التحالفات، التعلم من خلال الإكتساب، التعلم من خلال التطوير؛

❖ سيتم التركيز على عنصر الاستدامة فيما يتعلق بتحليل التنافسي؛

❖ سيتم التركيز على ضرورة إحداث التكامل بين "التحالفات، الإكتساب، التطوير" وبناء نموذج مقترح

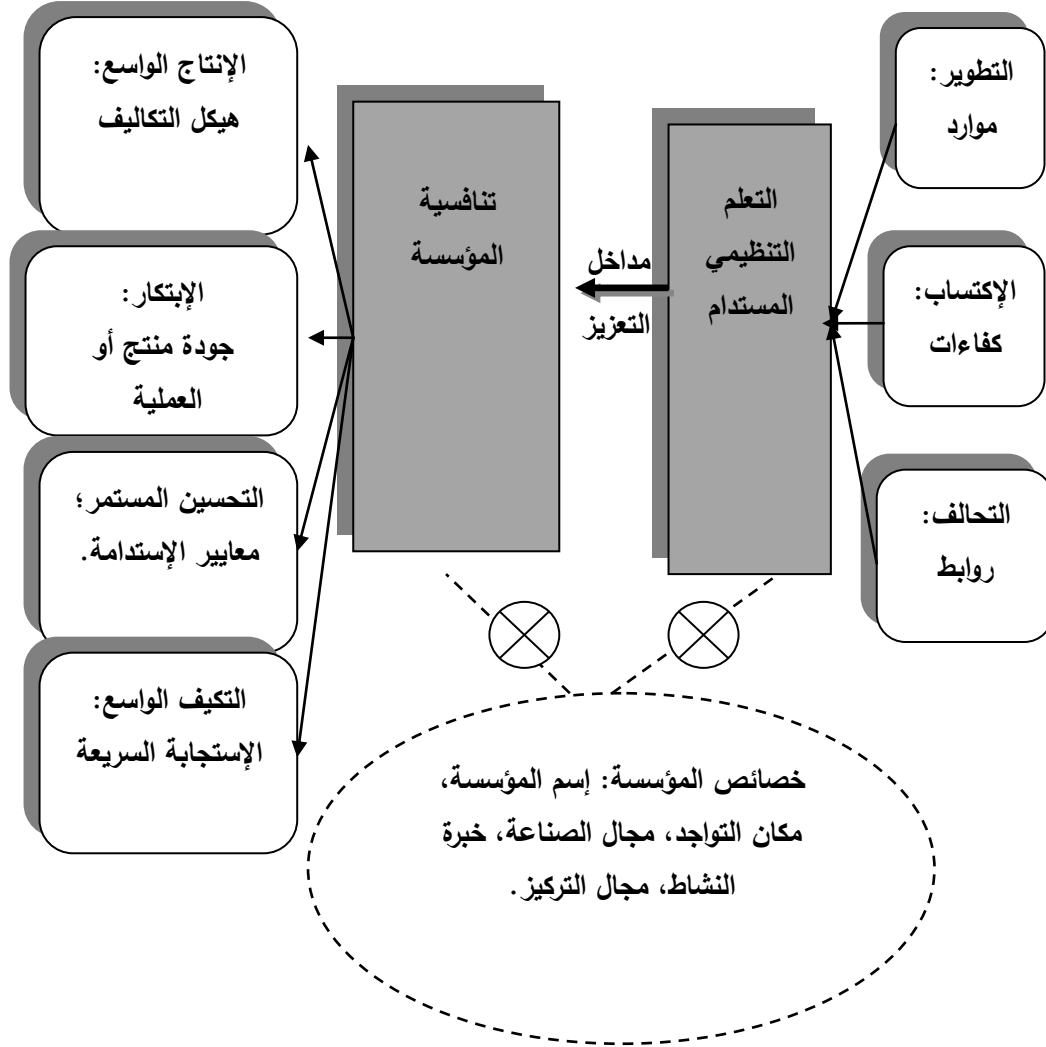
للتعلم التنظيمي المستدام لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية.

⁷Charlotte FILLOL, *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel*: Une étude de cas chez EDF Doctorante allocataire-monitrice, Université Paris Dauphine, 2007.

9. نموذج الدراسة.

تم تصميم نموذج الدراسة أو مخططها الإجرائي، وما تعلق بالمتغير التابع المتعلق بتنافسية المؤسسة من خلال دراسة في الإستراتيجيات التنافسية لعدة باحثين وهم: بارت فيكتور ،جوزيف بين، أندرو بوينتون " *Bart Victor, B Joseph pine, Andrew C Boynton* " بعنوان الإصطافاف مع إستراتيجيات تنافسية جديدة " *Aligning it with new competitive strategies* " ومن خلال إستنتاجهم لإنتقال نماذج الأعمال التنافسية من توجه "صناعة وبيع" الى "شعور وإستجابة". فالتوجه الأول مرتبط ب نموذج الإنتاج الواسع والإبتكار، في حين نجد التوجه الثاني مرتبط بنموذج التحسين المستمر والتكيف الواسع وكذلك بالمقاربات الحديثة للتعلم التنظيمي، ومنه وجب التطرق الى النماذج الأربعة السابقة؛ ذلك كون هذه الدراسة مرتبطة بعدة مؤسسات صناعية، كما أن لكل مؤسسة نموذج أعمال تنافسي خاص بها، ويمكنها أن تجمع بين هذه النماذج في مواقف معينة مثلا من خلال التركيز على: هيكل التكاليف، الجودة، عمليات التحسين المستمر، والفعل الإستباقي. أما المتغير المستقل للدراسة تمثل في التعلم التنظيمي المستدام مع محاوره الثلاث من تعلم داخلي مبني على تطوير موارد المؤسسة المعرفية والذي يرتكز على المداخل السلوكية لتدريب وتكوين وتمكين العاملين بالمؤسسة وذلك من أجل تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية، الى تعلم مبني على بناء الكفاءات المحورية والتركيز على مدى توافرها في محيط المؤسسة وكذلك درجة وعي المؤسسات بالكفاءات الموجودة لديها، وأخير تعلم مبني على التشاركية والتعاون من خلال إقامة تحالفات وشراكات إستراتيجية ووفق منطلقات نظرية تكاليف التبادل ومفاهيم إدارة المخاطر، حيث يمكن توضيح معالم هذا المخطط الإجرائي أو نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم: (0-1) .

الشكل رقم: (0-1) نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث.

ويتبين من مخطط الدراسة الموضح في الشكل رقم: (0-1) في أنه:

- ❖ يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل؛ المتمثل في التعلم التنظيمي المستدام بأبعاده الثلاث التطوير، الإكتساب والتحالف. والمتغير المُفسر؛ المتمثل في تنافسية المؤسسة بأبعاده الأربع من هيكل تكاليف، الإبتكار، تحسين مستمر، وكذلك من خلال الإستجابة السريعة؛
- ❖ بالنسبة للمتغيرات التعريفية سيتم إخضاعها للقياس للتأكد من عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الفئات المبحوثة الممثلة في إطارات لعينة من المؤسسات الصناعية وتبعاً لهذه المتغيرات، وبإفترض أنها عنصر حيادي ولا يؤثر على مجريات هذه الدراسة، وما تعلق بالمتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ❖ إن هذا المخطط يبين وجود علاقة بين التعلم التنظيمي المستدام وتنافسية المؤسسات محل الدراسة وهذا ما ظهر في النموذج أو المخطط الإجرائي في شكل سهم سميك تحت مسمى مداخل التعزيز.

10. محتويات الدراسة.

لغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في البحث، ومختلف الأسئلة المتفرعة عنها سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة عامة على النحو التالي:

في مقدمة العامة سيتم طرح الإشكالية الرئيسية للبحث، بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات التي سوف يتم اختبارها، كما سيتم التعرض لأهمية وأهداف الدراسة، ثم نُعرج على دوافع إختيار هذا الموضوع المتعلق بالتعلم التنظيمي المستدام وتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، وأيضاً المنهج المتبع في الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة لهذا الموضوع، ثم ما يُميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كذلك سنحاول تقديم نموذج للدراسة من تعلم تنظيمي مستدام وفق محاوره الثلاث ومختلف أبعاده، ثم تنافسية المؤسسة وفق النماذج الأربعة لها، بالإضافة إلى المتغيرات التعريفية من خبرة نشاط، درجة توافر المنافسة ومجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة.

في الفصل الأول سيتم التطرق إلى مضامين إدارة التعلم التنظيمي وسبل تطوير الموارد، وذلك يتم وفق منطلقات إستراتيجية حديثة، لذلك فإن نقطة التركيز في هذا الفصل تنصب على الموارد المعرفية، وكما تعتمد على مقاربات المقارنة المرجعية والتحسين المستمر. في حين الفصل الثاني سيتم التطرق إلى التوجه المرتبط بالإكتساب أو الكفاءات وكذلك منطلقات إقامة التحالفات الإستراتيجية كجزء في عملية التحليل، وهذا التوجه بدوره يركز على المعرفة، تكاليف التبادل وحقوق الملكية. أما الفصل الثالث سيتم التطرق إلى مفاهيم أساسية متعلقة بتنافسية المؤسسة ومقاربات التحليل التنافسي بالإضافة إلى تحديد ركائز بناء مزايا تنافسية ومداخل إستدامتها. في حين أن الفصل الرابع سيعنى بسبل التكامل لتعزيز تنافسية المؤسسة وفق منظور التعلم وسيتم في هذا الفصل التعرض إلى فكرة نموذج الأعمال أو النظام الإيكولوجي للأعمال تحت مساق أساسيات التكامل، ثم سننتقل إلى توضيح آليات تعزيز تنافسية المؤسسة وفق مقترح التعلم التنظيمي. وكذلك سيتم التطرق إلى التعلم التنافسي. في الأخير؛ وفي الفصل التطبيقي سيتم تطبيق الإسقاطات النظرية للمتغيرين المستقل المُمثل في التعلم التنظيمي المستدام، والمتغير التابع مُمثل في تنافسية المؤسسة الإقتصادية على عينة من المؤسسات الصناعية، وبالإعتماد على عدة أدوات للتحليل القياسي، وكما تُمثل الإستمارة بالمقابلة الأداة الرئيسية في التحليل، وسنختم بحثنا بخاتمة عامة سُندرج فيها مجموعة من الاقتراحات والمشاريع المستقبلية ذات الصلة بموضوع التعلم التنظيمي، وكذلك بمنطلقات تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية.

الفصل الأول:
مضامين إدارة التعلم التنظيمي

تمهيد .

إن تحقيق النجاح والتفوق بالنسبة للمؤسسات يُمثل أمر شاق خاصة في ظل بيئة شديدة التغيير وفي ظل محيط متقلب ويتسم بوجود منافسة شرسة، منه فهذا النجاح لا يكون بمحض الصدفة بل لابد من التعرف على أسراره، ولا يخفى ذلك بأن السر يكمن في المعارف والمهارات التي تمتلكها هذه المؤسسات وفي مختلف المستويات وكما يكون كذلك من خلال تطوير وتدريب وتكوين موارد المؤسسة على أفضل الممارسات وكذلك بإستقطاب المعارف من البيئات المختلفة لديها، والتركيز على حسن توظيفها وتنشيطها لهذه المعارف والكفاءات. حيث إن هذه الممارسات تدخل فيما يسمى بتعلم تنظيمي لدى الأفراد أو على مستوى فريق العمل وكذلك على المستوى النظمي ككل، كما أن هذا التعلم يوفر لهذه المؤسسات فرصاً للإطلاع على ما يدور حولها من متغيرات وكذلك بمساعدة آليات تكنولوجية ووسائل إتصال حديثة متوفرة لديهم.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن تقسيم الفصل الأول إلى أربع مباحث أساسية وهي:

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي ومقارباته؛

المبحث الثاني: ممارسات، إستراتيجيات، وأثار التعلم التنظيمي؛

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي وتطوير الموارد البشرية؛

المبحث الرابع: التسيير الفعال للتعلم التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي ومقارباته.

تزايد الإهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المؤسسات وبقائها، إذ يُسهم بشكل حاسم في التعامل مع المتغيرات المحيطة وعدم التأكد البيئي. كما يخلق التعلم التنظيمي فرصاً للتميز والنجاح، ويجعل المؤسسة تبدو كوحدة للتعلم وكما تملك رؤية مشتركة، وبالتالي لها تأثيرات على فروع المعرفة المختلفة؛ الأمر الذي أدى إلى إهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية وأصبح التعلم التنظيمي تحدياً تمارسه مؤسسات اليوم لمواجهة تلك الضغوط. إذ أن المؤسسات التي لا توظف التغيرات التنظيمية بصورة ناجحة وتفشل في رعاية مكانها قد تجد نفسها من بين الخاسرين، وكما أن تبني المؤسسة مفهوم التعلم التنظيمي يُمكنها من تثبيت مجموعة من القيم، الأفكار وكذلك سبل أداء الأعمال في ممارستها اليومية.⁸

المطلب الأول: التعلم التنظيمي ضمن المقاربة الحديثة لنظريات إدارة الأعمال.

ارتبط إكتساب المعارف، توظيفها وإنتقالها من الفرد إلى الجماعة، ثم لتنتشر في أغلب أجزاء المؤسسة بالمداخل التسييرية، التنظيمية وكذلك بالمقاربات الإدارية الحديثة وكذلك توفير بيئة مواتية ومشجعة لإكتساب، مشاركة المعارف، الممارسات، وكما يتم في سياق تعلم تنظيمي ووفق أهداف حديثة.

الفرع الأول: دوافع المقاربة الحديثة.

هناك حاجتين في نظر الباحثين برتراند وإدمنسون (*Bertrand & Edmondson*) والتي ساهمت في الإرتقاء وإلى حد بعيد بنظريات إدارة الأعمال، وكما ينحصر إتجاهها الأول في التركيز وبشكل كبير على دمج الأنظمة الإدارية التشغيلية إلى كل مُنسجم ومتناغم، ووفق منطلقات حديثة خاصة ما يرتبط بحوكمة الأعمال؛ حيث أن هذا المنطلق يُعنى بتحقيق المنفعة، الأمتلية وكذلك تماثل المعلومات. أما الإتجاه الثاني مرتبط بمشاركة شاملة لنظريات المعرفة حول العرقيل والحدود التي تحول دون تطبيقها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تتغلب عليها؟ كذلك تسليط الضوء حول كيف يمكن التقدم في كلا المتطلبين السابقين؟ والذي يعبر عليه الإتجاه الثاني في أن المقاربة الحديثة لإدارة الأعمال مرتكزة على التعلم التنظيمي وذلك من خلال المبررين التاليين وهما:⁹

⁸ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 15.

⁹ Bertrand Moingeon and Amy Edmondson, **organizational learning and competitive advantage**, Sage publications .London, 1996, P: 12.

❖ كل نظريات إدارة الأعمال تدور حول القيام بأعمال للوصول إلى أهداف، غايات، أو نتائج، ومن هذه الأهداف نجد إنتاج وصناعة مزايا تنافسية. هنا الحجة الأساسية والركيزة القوية هي أن التعلم التنظيمي هو مفتاح الوصول إلى هذه الأهداف؛

❖ التعلم التنظيمي مهم لأنه لا توجد نظريات في ميدان تسيير المؤسسات إستطاعت الكشف عن الغموض، التعقيد البيئي، تقليل الفجوات وكذلك عمل التوقعات الصائبة، حيث إن هذه الممارسات التي لا يمكن أن تكون إلا من خلال التعلم التنظيمي.

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي والبناء الإستراتيجي للمؤسسات.

تُبرز الدراسات الحديثة في مجال إدارة المؤسسات الحاجة إلى التعلم التنظيمي. إذ يشير كيرمان (*kierman*) بصفته خبير في وضع إستراتيجيات علم الإدارة إلى أن عنصر التعلم يقع على رأس قائمة العناصر الرئيسية للبناء الإستراتيجي للمؤسسات، بالتالي يجب جعله حاجة إدارية ملحة، وكما أنه يعتبر من الضرورات التنافسية مثل السرعة، الإستجابة للعالمية، الحاجة المستمرة للإبداع، فكل هذه العوامل تجعل من التعلم التنظيمي السبيل الوحيد الذي يمكن أن يضمن بقاء المؤسسات، كما يمكن رصد دواعي هذا التعلم في الإنفجار المعرفي، التغير التقني، التنافس في الجودة والأداء وحتى بالنسبة للتغير الإجتماعي.¹⁰

كما أن البناء الإستراتيجي من خلال ثنائية التعلم التنظيمي والأداء المقارن للإستدامة؛ يتطلب تطوير قدرات المؤسسة ككل، بجانب تطوير القدرة على التعلم الفردي فهو كنظام يتضمن مهارات ذات مستويات عليا؛ لذلك قدرة وقابلية مؤسسة ما على التعلم هي أكثر من مجرد مجموعة من مكنات التعلم الفردية لعمالها وطاقمها الإداري؛ لكن الكفاءة التنظيمية للتعلم تتطلب ممارسات وعمليات تهدف إلى فتح قنوات الإتصال والتعلم ضمن نظام متكامل، كما أن هذه الأسس الجديدة تتطلب ثقافة إنزياح من خلال تجنب أو إخفاء الأخطاء لكي يتم التعلم منها، في حين هذا التحول في المقاربة والذي في حد ذاته يعارض الهيكل السلمي ونموذج الرقابة التقليدي للمؤسسات، وكما يتطلب مشاركة عريضة لمختلف الأطراف.¹¹

الفرع الثالث: التعلم كمتغير في صياغة الإستراتيجية وتطوير المشاريع.

إن الفضاء الإستراتيجي اليوم أصبح أكثر تعقيدا وصخب؛ أين نجد ضرورة التسيير الفعال أكثر فأكثر لكن بمعنى آخر تسيير يرتكز على التعلم المرن والديناميكي. منه تسيير التعلم التنظيمي يرتبط بدوره بتسيير الخبرات المتراكمة والذكاء التجريبي؛ إذ يمكن للفعل أي "تجسيد الأفكار" أن يوضح مستويات

¹⁰ صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 76.

¹¹ 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:46-47.

التفكير والتي تمثل نقطة الإنطلاق لأي مشروع، وكذلك ما تعلق بإعادة البناء المعرفي أو تذكر حق الخطأ من خلال الإستعمال والتجربة، وبذلك يصبح الرجوع الى التجربة في صياغة الإستراتيجية وتطوير المشاريع وفق منطلق التحسين والإبتكار أمر ضروري للقبول بأن هذا المنطلقات الفكرية ستصبح غير متوقعة، غير مراقبة، غير كفاءة، إستباقية، مستمرة، ومتغيرة.¹²

الفرع الرابع: إستعمال خطوط انتاج متعلمة.

عكس خطوط الإنتاج التقليدية والمرتبطة بجهاز أو شخص معين، نجد خطوط الانتاج المتعلمة وهي عبارة عن تركيبة لوظيفة معينة تُستعمل من أجل إيجاد أفضل الحلول لمشاكل واقعية وذلك من خلال برامج، حصص، دورات تكوينية، وحيث تكون خطوط الإنتاج المتعلمة في شكل حصص وبرامج تعليمية للتعامل مع المواد أولية ذات جودة رديئة، آلات أقل موثوقية وضمان، أو سلوك طائش للأفراد، كما تسمح هذه الخطوط بجمع معلومات، تطبيق وتجسيد التجارب بهدف غايات تشخيصية، وكما تهدف الى إنجاز مهام أو تحسين للعمليات، وكذلك دراسة المشاكل بطريقة مكثفة؛ خاصة في المرحلة التي تسبق عملية التصنيع. منه فإن خطوط الإنتاج المتعلمة تهدف الى تسجيل أفضل الأداءات، وكما تُنتج إبتكارات وحلول تنتقل من خلالها المشاكل، ثم تركيز هذه الخطوط بدورها على تكوين فرق عمل مسخرة لحل تلك المشاكل، وكما تتطلب إدماج غير المهندسين لحل مشاكل بسيطة وهم بذلك بمثابة أدوات مساعدة للحل.¹³

الفرع الخامس: التعلم التنظيمي ضمن مداخل إحكام 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 الإدارة أخيراً؛ وذلك لأن ثورة المعلومات تُعيد تشكيل قطاع الأعمال من جديد، وما صاحبه من تطور المنشآت التنظيمية وتحولها الى شبكات مقاولاتية تحالفات تعاونية بالإضافة الى أنظمة معلومات ذكية. لذا فإن إكتشاف الأسس الجديدة لإدارة الطاقة الهائلة للمعرفة التي تقود الى المنشأة الخلاقة وفيها تُعد المعرفة من أكثر الأصول الإستراتيجية في المؤسسة، وكما تمثل مصدر كل إبداع، إبتكار، ومصدر للقيمة والتقدم الإجتماعي؛ أي المورد الذي لا ينضب؛ لذا فقد قامت مؤسسات كبيرة ضمن مداخل إحكام السيطرة على المعرفة بتفكيك مراتبها الهرمية، كما نشهد كذلك ظهور منشآت تنظيمية مثل ABB تتألف من 5000 وحدة تُدار ذاتياً، وتتفاعل بحرية ضمن سوق داخلي

¹² Gerard koeing, **management stratégique ; projets interaction & contextes**, Dunod, Paris, 2004, P:12.

¹³ Jean François Ballaya et autres, **le management du savoir en pratique**, le meilleur article de la harvard business ,édition Jean François nouveau horizon, 2003, P: 25.

وحتى حكومة الولايات المتحدة الأمريكية تحاول أن تصبح حكومة تنظيمية بحكم أنها تحاول إطلاق المعرفة المخزنة في قعر فرع الإقتصاد.¹⁴

من زاوية أخرى مثل التحالفات من المداخل التي عززت التوجه المعرفي لأن منافعها قد إكتشفتها كل المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الشركاء والمتنافسين، الخاص والحكومي، المحلي والأجنبي، وفيه تطلق هذه التحالفات إنفجاراً من المعلومات من خلال تحرير الطاقة الكاملة للمشروع الحر كما تحوله الى مبادلات منتجة بين المؤسسات المتحالفة وكما تقوم بتجهيز تقنياتها وتسويق المعرفة الفنية والخبرات الحيوية، بعبارة أخرى يؤدي التعاون الى تدفق المعرفة عبر شبكات الأعمال وتنتج زيادة في المكاسب جراء تداولها ومشاركتها. كما تبرز الآن قوة ثالثة نتيجة تسارع ثورة المعلومات وإرتباطها بحقول التعلم التنظيمي، المؤسسات الذكية، الأصول الفكرية وكذلك المفاهيم الأخرى الجديدة والمثيرة التي تركز بشكل مباشر على خلق وإدارة المعرفة، بالتالي فكل المؤسسات تفخر بأنها تملك شبكة داخلية فيما بينها يديرها مدير معلومات رئيسي أو مدير التعلم التنظيمي. كما أن المديرين التنفيذيين الرئيسيين لعدة مؤسسات يُرجعون الإدارة الناجحة الى مصدرها النهائي والمتمثل في المعارف والتي تمثل عقل المؤسسة ونظامها العصبي المركزي الذي يربط مختلف الأفراد والوحدات الكثيرة في كل واحد منسق وخلاق، وبخلاف الموارد الأخرى فإن المعلومات والمعرفة هي شيء سائل يتغير بإستمرار كلما تحرك، ويزداد كلما تفاعل عبر الحدود، حيث يصف هذا التوجه سميث المدير التنفيذي لشركة Bell Atlantic ذلك بمبدأ "الأرغفة والأسماك" بقوله: " بعكس المواد الأولية فإن المعرفة لا يمكن أن تستنفد فكلما نوزع معلومات أكثر نولد أكثر منها".¹⁵

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي.

يعتبر التعلم التنظيمي ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات وكما يمثل رافعة إستراتيجية لتحقيقها لمستويات أداء مرتفعة، حيث للتطرق الى ماهية هذا التوجه يتم التعرض الى عدة جوانب.

الفرع الأول: العوامل المؤدية للإهتمام بالتعلم.

لقد حظي التعلم بالإهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة الأخر المكافئ للإبتكار؛ وذلك من خلال نشر وترسيخ الأفكار، العمليات والمنتجات الجديدة في المؤسسة عن طريق التعلم. ومن أهم العوامل المؤدية للإهتمام بالتعلم ماييلي:¹⁶

¹⁴ وليام إ هلال، كينث ب تايلر، تر: عبد الله البدر، عبد الوهاب حميد رشيد، إقتصاد القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية وإجتماعية لعالم متغير، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009، ص ص: 123-124.

¹⁵ نفس المرجع السابق، ص: 125.

¹⁶ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص:

1. الإقتصاد والشركات القائمة على المعرفة.

الشيء المتعارف في إقتصاد اليوم هو أن المعرفة هي التي تُنشئ الثروة، وتحقق العائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وكما أن المؤسسات القائمة على المعرفة تُنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها(في البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة وغيرها)، وحيث إن المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم. كما أن الواقع يشير الى أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في جعل تحقق الوصول الى كل معرفة جديدة، ممارسة أفضل، نتيجة أعلى أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام المؤسسة؛

2. المنافسة الجديدة.

لقد كانت المنافسة حتى إلى النصف الأول من القرن العشرين منافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم، الخبرات، القدرات والتكنولوجيا؛ بل هي تعتمد على نفس القاعدة الوطنية التكنولوجية، وتتكلم نفس اللغة، وكذلك يدرس مديروها في نفس الكليات ومدارس الأعمال، وكما يتلقون الإستشارات من نفس الشركات الإستشارية لهذا كان الحرص على أشده في أن تُحافظ المؤسسة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بجدران التخصص؛ من خلال تحديد القسم أو العامل الذي لا يجوز الإحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يتسرب إلى بقية المؤسسة ومن ثمة خارجها. لكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، ومن أقاليم متعددة خلافا للإقليم الواحد، ومن عدة دول وليس من دولة واحدة، ومن بيئات، تقاليد، أساليب، طرق، تفكير وممارسات مختلفة. لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني، الإيجابية في النظرة والإستعداد العالي للأخذ به سواء كان داخل المؤسسة من الأقسام والإدارات الأخرى، أو من مؤسسات أخرى من نفس الصناعة وفي صناعات أخرى.

3. الرؤية الخلاقة للتعلم.

خلافا للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالإبتكار، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون إبتكارياً؛ وهذا ما تحدث عنه بيتر دروكر (P.Drucker) فيما أسماه بالتقليد الإبتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، وكذلك توم بيترز (T.Peters) فيما أسماه بالسطر الخلاق. وثانياً لأن الإبتكار مهما كان جذريا كبيراً أو تحسناً تدريجياً صغيراً؛ فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الإبتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير، أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة

في كل المؤسسة. كما أن القواعد الجديدة والروتينات التنظيمية الجديدة هي إبتكار متعلم في كل المؤسسة، وإن مثل هذا التعلم مقبول وحتى إن كان نتاج مشروعات فاشلة؛

4. إعادة إكتشاف العجلة.

إن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلية؛ بل هي التجربة التي لا يتم التعلم منها، وأنه نتيجة عدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سوءها وفشلها. لهذا فإن المؤسسات قد وعت الدرس جيداً في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي وبالتالي فإنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة إكتشاف العجلة، وهو ما أشار إليه ديفيد جارفن (*D.A.Garvin*) في مراجعة سانتاينا (*satayana review*) نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينا الذي صاغ عبارته الشهيرة "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته". لهذا كله فإن المؤسسات التي عانت من عرض لم يُبتكر هنا، فقد أصبحت الآن تولي إهتمام أكبر لخبرات ومهارات التعلم، والإستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات؛

5. سرعة التطور.

لا شك في أننا نعيش منذ عقود ما أطلق عليه في البداية إنفجار المنتجات وفيما بعد مرحلة دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، وفي الأخير المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع، وفي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الإقتباس والإستتساخ للتجارب المعرفية أسرع من الإقتباس المادي من جهة ثانية. كما أن ثورة الإنترنت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم وبين الشركات يتم بسرعة شديدة، ونجد التعلم السريع مكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا، المنتجات، المعارف والخبرات. لهذا كله فإن المؤسسات التي أصبحت أكثر تقبلاً للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلاً للفشل كما تتقبل النجاح، أصبحت أكثر إهتماماً بالدروس المتعلمة والتي لا بد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة، وهذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول المؤسسات بشكل متزايد الى مؤسسات التعلم.

الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي، وآلياته.

إن طريقة تعلم الأفراد حازت إهتمام كبير للباحثين والممارسين لسنوات عديدة، كما تُرجمت في عدة نظريات ترمي الى تفسير كيف يتعلم الأفراد، فمثلاً نجد في النظرية المعرفية أو الاقتصاد المبني على المعرفة؛ حيث التغيير فيها هو الثابت الوحيد وأن الأفراد ينبغي عليهم تطوير معارفهم وإكتسابهم لمعارف جديدة ومهارات بالتالي فجُل المهارات المستعملة مرتبطة بكيفية وطريقة التعلم. لذا نجد هناك إهتمام متزايد

في عملية التعلم في المؤسسات التي تتسم بوجود عمال معرفة، وتعمل على الإحتفاظ بمعارفها، وكما تكيف مهارتها لكي تصبح مؤسسات ناجحة متعلمة وتبقى في الصدارة. كذلك فالفهم الأساسي لعملية التعلم أيضا مهم لكي يتم تزويده بتقنيات تدريبية ملائمة والتي تحقق تعلم ديناميكي وفعال.¹⁷

أولاً/ التطور التاريخي للمفهوم.

إن مما أدى إلى التحول إلى المدخل القائم على التعلم يعود إلى تطورات مهمة يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. المدخل القائم على العامل، إرتبط بعدة مدارس منها:¹⁸

1.1. المدرسة التقليدية: إن تطور الفكر والخبرة الإدارية من خلال كتابات فريدريك تايلور وهنري فايول (*Fredrik Taylor & Henri Fayol*)، والتي كان معظم أفكارهم تركز على أولوية المهمة، وهذا التوجه تُمثله مدرسة الإدارة العلمية والتقسيم الإداري للعمل وكذلك المدرسة البيروقراطية؛

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية والموقفية: فسرعان ما كشفت التجربة الإدارية أهمية العامل وضرورة التركيز عليه وبشكل مختلف عن المدارس التقليدية؛ من خلال أعمال ألتن مايو، ولكن هذا التوجه كان يتم في إطار تقليدي يقوم على الهرمية في علاقة المدير مع العامل القائمة على ضرورة التجانس من أجل وحدة الأهداف، ومع ذلك فإن التركيز على العامل كان يحمل بذور مؤسسة التعلم؛ لأنه كان يعترف بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المؤسسة، وليس الإدارة وحدها هي المسؤولة عن هذا التطوير؛

2. المدخل القائم على الزبون: كشف تطور الخبرة الإدارية أيضا عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية والتي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج المؤسسة- بنفس الطريقة التي إعتبرت فيها الإدارة أن العامل هو الرقم الصعب داخلها- لهذا تم إستكمال المدخل القائم على العامل بإتجاه القائم على الزبون؛ خاصة وأن الزبون هو مصدر لمعرفة بالغة الأهمية؛ لذلك يتطلب الإهتمام والعناية بدراسة حاجاته ورغباته، وبالتالي هو المصدر الأكبر والأهم في التنبؤ بالسوق ولأن التغيرات الأولى في السوق أول ما تظهر في الغالب تظهر لدى الزبون سواء في شكاويه، مقترحاته أو مطالبته بما هو غير موجود لدى المؤسسة إلا أنه موجود لديه كحاجات ورغبات، أو عدم الرضا عن المنتجات والخدمات الحالية ومن أهم رواد هذا المدخل نجد الباحثين ستيوارت وكوتلر (*Stewart kotler*).¹⁹

¹⁷ Margaret Foot, Caroline Hook, **introducing human resource management**, 4th edition, Pearson education, 2005, Engld, P: 192.

¹⁸ علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 65.

¹⁹ نفس المرجع السابق، ص: 65.

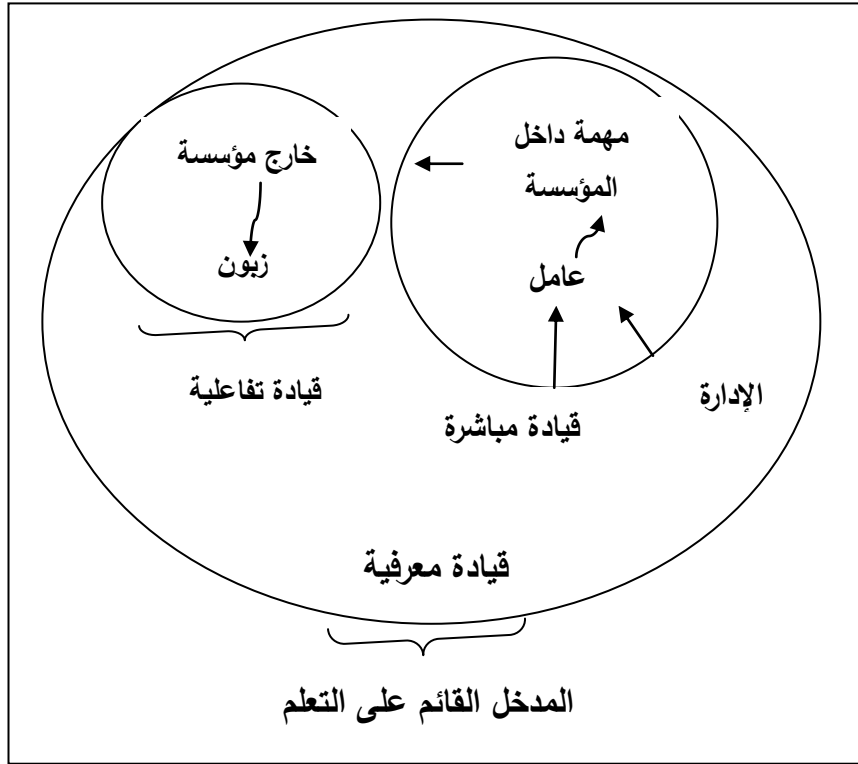
3. المدخل القائم على التعلم: في ظل تزايد الإهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمؤسسة بمفردها أو لدولة من الدول، بحيث تُعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة وكما تهدف إلى بناء مؤسسات ساعية نحو التعلم. منه فقد ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة وهذه تعكس ضرورة إكتساب المؤسسات الصناعية لقدرات المحورية والحث على زيادة السعي نحو المعرفة قصد تحقيق عمليات التصنيع كقوة على المستوى المحلي أو العالمي "التدويل" وبالتالي إنصب التركيز على إدارة المؤسسات لمعارفها بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنميتها وذلك من خلال الإختيار لأفضل العناصر البشرية وكذلك من خلال المحافظة على مستوى مرتفع من التعلم المستمر. فكل هذه الممارسات والمنطقات الفكرية ساهمت في ظهور مصطلح "مصنع المعرفة"؛ بالتالي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة للرفع من الأداء وتحقيق الوفورات في مؤسسات الصناعية، لذا فمصنع المعرفة هو مؤسسة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتج الأساسية وكما يكون التركيز في هذا المصنع بشكل كبير على عملية التعلم. كما أن المدخل التعليمي يمثل القاسم المشترك بين المدخل القائم على الزبون والمدخل القائم على العامل وحيث يجب توسيعه ليشمل المؤسسة ككل.²⁰

كما أن إنتاج المعرفة هو هدف جوهرى ومن الأولويات بالنسبة لأي مؤسسة وهذه الوظيفة لها ارتباط وطيد بالتنافسية، لهذا السبب فالمعارف تشكل مورد إستراتيجي للمؤسسة وكما تحقق إبتكارات على مستوى المنتج، العملية وكذلك على مستوى المؤسسة ككل. فهذا التحول يتطلب بدوره إحداث تغييرات على مستوى الهيكلية التنظيمية خاصة ما تعلق بنمط التحول القيادي وشكل الهيكل التنظيمي، والشكل رقم: (1-1) يبين التحول الى المدخل على التعلم.²¹

²⁰ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص: 266.

²¹ نفس المرجع السابق، ص: 266.

الشكل رقم (1-1): التحول الى المدخل القائم على التعلم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، 2005، ص: 266.

من خلال الشكل السابق والممثل للتحول إلى المدخل القائم على التعلم، وفيه يمثل التعلم القاسم المشترك بين المدخل القائم على الزبون والمدخل القائم على العامل والذي يجب توسيعه ليشمل كل أجزاء التنظيم وكذلك الانتقال من قيادة مباشرة وميكانيكية إلى قيادة تفاعلية، ثم في الأخير إلى قيادة معرفية. ومنه مدخل التعلم يبرز إرتباطات لنسق مختلف بين العامل والمهمة وما ينجم عنها من أدوار جديدة، ومن هذه الأدوار نجد منها ما تعلق بتحقيق المرونة الإستراتيجية حيث يرى هنري منتزبرغ (Henri Mintzberg) إن كل إستراتيجية تمشي بقدمين الأول تشاوري ويتمثل بالتعلم والثانية إنبثاقي ويرتبط بصنع إستراتيجية جديدة.

كما يمكننا ملاحظة أهم التحولات الحاصلة في المفاهيم والممارسات في سياق مدخل التعلم، من

خلال الجدول التالي:²²

²²Jean Brilman, Jacques Herard, **Les meilleurs pratiques du management** « dans le nouveau contexte economique mondial » 6^{ème} édition, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2008, P:506.

جدول رقم: (1-1) أهم التحولات الحاصلة في مدخل التعلم.

أمس / اليوم	اليوم / غدا
قواعد البيانات أقل ملائمة لتخزين الخبرات؛	شبكات وقواعد بيانات جديدة ملائمة لتخزين الخبرات؛
المعارف التشغيلية توجد في أذهان الأفراد؛	المزيد من المعارف التشغيلية تخزن في قواعد البيانات؛
تبنى الإستراتيجيات أساسا على العلاقات مع المحيط (العملاء، الموردون، المنافسون...)	تبنى الإستراتيجيات الواقعية على المحيط والموارد، منها: المعارف الفنية في المؤسسة؛
الإقتصاد مبني على المنتجات والخدمات؛	الإقتصاد يقوم أكثر فأكثر على الإنتاج غير الملموس، المعلومات والمعارف؛
بقاء المؤسسة مرتبط بالأسواق كذلك بإستراتيجية المؤسسة؛	بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على أن تكون "فتية" من خلال التعلم؛
الخبير أقل أهمية من المسير؛	الخبير والمسير مهم، لكن الخبير أحيانا يشكل مورد أكثر ندرة؛
ذاكرة المؤسسة موجودة في أذهان إطارات الإدارة الوسطى والتقنيين؛	ذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل فرد عامل ولكن أيضا لدى الموردين، الشركاء والعملاء وفي قواعد البيانات؛
كل فرد يحتفظ لنفسه بمعلوماته، معارفه وخبراته باعتبارها مصدر السلطة والحفاظ على المناصب؛	كل فرد يجتهد لنقل ووضع معارفه في قواعد البيانات، ويكافئ على ذلك بشكل كبير، كما يعاقب على منعه لها؛
التكوين موجه بشكل تفضيلي إلى الذين أجروا دراساتهم دون صعوبات؛	المؤسسة تتعلم كيف تتعلم، وتوجه التكوين للجميع؛
التكوين يقوم به المكونون (المدرسون)؛	التكوين يتم من خلال العامل ذاته ويقدمه العديد من الأشخاص، القنوات، والوسائل منها المكونون وكل الهيراركية تصبح مكونة.
التكوين يتم في فترات محددة من الحياة: خلال التمدرس، الدورات التكوينية؛	التعلم يجب أن يتم باستمرار، والتوقف عن التعلم يصبح قاتلا؛
التكوين هو تصرف فردي؛	اللغة والقيم المشتركة تساهم في تماسك المؤسسة؛ وتنتج عن التكوين الجماعي؛
مفهوم الممارسات الفردية؛	مفهوم الممارسات الجماعية؛
عدم تثمين التقليد؛	تثمين التقليد لأفضل الممارسات في التسيير كنتيجة لمفهوم المقارنة المرجعية؛
التعلم في المؤسسة هو عملية تكيف مع التغيير.	التعلم في المؤسسة يُنتج أيضا توليد للمعارف.

Source : Jean Brilman, Jacques Herard, **Les meilleurs pratiques du management**, 6^{eme} édition, Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2008, p:506.

من الجدول رقم: (1-1) نجد أنه هناك إختلاف في المقاربات المرتبطة بالتعلم كعملية، نمط، وكأنموذج، كذلك هذا التباين نجده من ناحية التركيز على الممارسة من ممارسة فردية، جماعية، ومنظمة، بالإضافة نجد هناك إختلاف أيضا مرتبط بمجال الإهتمام والوزن النسبي لكل عنصر في عملية التعلم.

ثانياً/ مفهوم التعلم.

يمكن التعرف على المفهوم الدقيق للتعلم من خلال التعاريف الآتية:

✚ يعرف علي السلمي التعلم على أنه أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني، حيث يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو: "إكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات إجتماعية".²³ هذا التعريف ركز على الجوانب السلوكية من خلال قيام الفرد بسلوك قابل للملاحظة ومرتبطة بالتجربة.

✚ كما يعرف عبد الحليم محمود وآخرون التعلم بأنه "العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير من خلال الإستجابة لموقف معين، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو المرض".²⁴ وحيث ركز هذا التعريف على أن التعلم مرتبط بوجود مؤثر مصحوب بإستجابة طبيعية وأخرى شرطية؛ وهي التي تطرق إليها إيفان بافلوف في تجربته تحت مسمى المنعكس الشرطي. حيث إن النوع الثاني من الإستجابة الشرطية هو الذي محل التركيز.

✚ كذلك يعرف علي السلمي التعلم بأنه: "التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى".²⁵ هنا هذا التعريف إنتقل الى بعد آخر في التعلم وهو تعزيز الإستجابة الشرطية وهذا ما تحدث عنه الباحث سكينر في إستراتيجيات التعزيز الإيجابي والسلبي.

✚ تعريف آخر للتعلم بأنه: "التغيير الدائم والنسبي في السلوك الحالي أو المستقبلي؛ والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة"؛²⁶ حيث أن هذا التعريف أشار الى تعقد عملية التعلم البشري، ومنه وجب الدراسة والبحث بدقة في مكونات هذا التعريف بشيء من التفصيل. فالتعلم يتضمن التغيير فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم، كما أن التغيير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام أو الإستمرار النسبي؛ كذلك التعلم يؤثر في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل حيث يمكن

²³ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص: 176.

²⁴ عبد الحليم محمود وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص: 251.

²⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 50.

²⁶ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الإسكندرية، د ط، الإسكندرية، 2002، ص: 75.

إستنتاج أو التحقق من حدوث التعلم من خلال الملاحظة للسلوك، حيث يحدث التغيير في السلوك نتيجة للخبرة أو الممارسة المباشرة أو غير المباشرة. منه فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو من خلال الملاحظة غير المباشرة، وقد يتغير سلوك الفرد ليس نتيجة للخبرة ولكن نتيجة نُضجه، ومع ذلك فإن تعلم بعض المهارات يمكن أن يتأثر بعمر الفرد، فالطفل لا يستطيع تعلم مهارات مثل المشي والجري أو لعب الكرة إلا بعد مرحلة من النُضج العضلي، كذلك نجد الشخص المتقدم في العمر نسبياً أقل نُدرّة على تعلم التعامل مع الحاسب الآلي وبرامجه من الفني اليافع أو الشاب.²⁷

ومنه فالتعلم يركز على عملية التغيير في السلوك نتيجة الممارسة والخبرات ولا ينحصر في العملية الذهنية من إسترجاع للمعلومات وحفظ وتخزين الى سلوك قابل للقياس.

ثانياً/ مفهوم التعلم التنظيمي.

يُعد التعلم التنظيمي إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها التعامل بوسطتها بصورة جيدة مع بيئة شديدة المتغيرات؛ وذلك من خلال تعلم أفراد المؤسسة التعامل مع الأحداث، تسجيلها ومن ثم الإستفادة من التجارب السابقة والأخطاء، وكذا من أفضل الممارسات، وتكون عملية التعلم إما في شكل تعلم فردي، جماعي أو تعلم منظمي.

1. تعريف التعلم التنظيمي.

من التعاريف الواردة للتعلم داخل المؤسسة نجد:

✚ عُرِفَ التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي يكون كل فرد من العاملين بها مشاركاً في تحديد وتعريف المشاكل التي تواجهه؛ وعلى نحو يمكنه من زيادة رصيد خبراته وتحسين قدراته بصورة مستمرة"²⁸؛ حيث ركز هذا التعريف على تعلم التعامل مع المشاكل الروتينية التشغيلية في المؤسسة.

✚ في مقابل التعريف السابق قدم فريق آخر مفهوماً مختلفاً نسبياً عما سبق حيث عرف عملية التعلم بأنها عملية التطوير وتنمية القدرات لتتكيف المؤسسة وباستمرار مع متغيرات البيئة المحيطة.²⁹ حيث ركز هذا التعريف على المشاكل الخارجية المرتبطة بالبيئة الخارجية، ويتم ذلك وفق مقارنة نظمية لحل المشاكل ومقاربات النظام المفتوح.

²⁷ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، جامعة بنها، 2003، ص:113.

²⁸ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 162

²⁹ نفس المرجع السابق، ص:162.

كما أشارا كل من كروزييه وفريدبارغ "Crozier & Friedberge" إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي مستعار من علم النفس ويحدد العملية المتشكلة من "التجربة - الخطأ" لمعايير سلوكية جديدة داخل المؤسسة، وتصبح مكونة للنظام سلوكي جديد وثقافة تنظيمية.³⁰

من جهته عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، وذلك بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم التعلم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لإستخدام تلك الخبرات والعمل على توطئتها في المؤسسة"³¹؛ حيث إن هذا التعريف هنا يركز على التعلم المزدوج الحلقة أو التعلم الثنائي من خلال تركيزه على تغيير في النظم، الأساليب وكذلك في الممارسات.

في حين يرى كونيغ (g.koenig) أن التعلم التنظيمي يمكن تعريفه بأنه " ظاهرة جماعية لإكتساب وتكوين الكفاءات، والتي تكون أقل أو أكثر عمق، أقل أو أكثر إستدامة، وكما تُحدث تغير في عملية تسيير الوضعيات أو تغيير في الوضعيات نفسها".³² هذا التعريف بدوره ركز على البعد الجماعي للتعلم التنظيمي وما يصاحبه من مشاركة وإقتسام للمعارف.

ونجد تعريف آخر للتعلم التنظيمي حسب قاموس إدارة الأعمال وهو "عملية فردية أو جماعية لإكتساب وتشكيل ممارسات، معارف، كفاءات وقدرات، فالتعلم يمكن أن ينتج من: الملاحظة، التقليد، المقاربة المبنية على "التجربة-الخطأ"، الفعل التكراري أو الرتابية، ومن خلال أثر الخبرة، كذلك التعلم يساهم في الوصول الى التعديل الآلي للمواقف والتكيف مع السلوكيات الجديدة".³³

إن خلاصة للتعريف المذكورة أعلاه فالتعلم التنظيمي هو في الأساس إكتساب أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها أنماط سلوكية جديدة ومغايرة حدثت نتيجة للتغيرات التي توجد في المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتوفير بيئة إدارية للمساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ، وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تسيير عملية التعلم التنظيمي.

كما مثلت التعاريف التي إهتمت بالتعلم نقاط مهمة لإنطلاق العديد من النظريات التعلّمية، وحيث إن هذه النظريات تجسدت في ثلاث مقاربات مختلفة للتعلم. فالأولى ترى أن التعلم يتمحور حول إكتساب معارف ويدعى هذا المقتررب بـ المدخل المعرفي. أما المدخل الثاني متعلق بتغيير السلوك ويدعى المدخل

³⁰ Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles, maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, 1998, p:184.

³¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 395.

³² Ahmed Bounfour, *op cit*, p: 182.

³³ Olivier Meier, *dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir « concepts, theories, pratiques »*, Dunod, Paris, 2009, p:6.

السلوكي للتعلم، في حين المدخل الثالث يرى التعلم مزيج من المعرفة والسلوك والذي يدعى **المقترح التجريبي** ويمكن التعرض الى هذه المداخل بشيء من التفصيل كما يلي:³⁴

أ. **النظرية المعرفية:** وحيث ترى أن التعلم عملية ذهنية تحدث لدى الأفراد. فالباحثين القدامى أمثال أرسطو و**بالتو "Aristotle And Palto"** رؤوا أن التمرينات التي تحدث في الذهن مثل العقل، الذاكرة، وقوة الإرادة؛ هي مهمة للتطوير الفردي؛ ومن هذه نتج مفهوم التدريب العقلي. كما أن الدراسات في أوروبا والولايات المتحدة خاصة في النصف الأول من القرن العشرين مؤسّسة ضمن هذا المقترح؛ حيث أشارت الى أن التعلم مبني بشكل نظامي، وفيه تكون طرق التعلم موجهة من خلال الرواية والأسلوب القصصي وأسلوب التوجيه "أسلوب إرشادي"، كما أن الحقائق الواقعية المرتبطة بالذكر، الحفظ وقواعد التعلم؛ جعلت هذه العملية ذات أهمية كبيرة. حيث نتجت عنها عدة مقاربات للتعلم كمقاربة التعلم "أرسم ثم تكلم" **"chalk and talk"**، وتم التركيز على الدروس الرسمية النظامية من خلال إنتقال المعلومة من المعلم الى المتعلم.

علاوة على ذلك فهذه المقاربة التقليدية للتعلم وُصفت بأنها وصفية ونظرية، وتفتقد الى تحفيز المتعلمين للقيام بممارسات ميدانية، وتكون بعيدة عن النظريات المعرفية المعاصرة، سواء ما تعلق بحل المشاكل من خلال التجربة والخطأ أو من خلال التفكير الإستدلالي وكذلك من خلال البحث على معلومات أكثر أو الحصول على المساعدة من شخص معين، أو من خلال المزج بين عدة مقاربات تعليمية.

ب. **النظرية السلوكية:** إن العمل على الجانب المعرفي النفسي يعرض ماذا يحدث في العقل البشري حول كيف نتعلم ونحتفظ بالأحداث، في حين نجد العديد من نظريات التعلم إهتمت بملاحظة السلوك إستناداً الى مسلمة أنه من المستحيل دراسة عمل الدماغ بأسلوب علمي. فالسلوكيين مثل **إيفان بافلوف** درسوا سلوك الحيوان لكي يتحصلوا على أفكار فيما يخص كيف يتعلم البشر، وبالتالي تعلقت دراستهم بالتغيير في السلوك، لذا فالتعلم هنا يرتبط بحدوث هذا التغيير في السلوك، وبالتالي فالسلوكيين لم يهتموا بما يحدث في عقل الحيوان وبماذا يفكر بل ركزوا فقط على السلوك الملاحظ. منه فالمقترح السلوكي يركز على حدوث التعلم نتيجة الإستجابة لمثير جديد، والذي يعبر عنه بالإستجابة الشرطية وهي عكس الإستجابة الطبيعية وبالتالي أُطلق على هذا العملية من التعلم مصطلح التعلم الشرطي. بعد ذلك تناول **سكينر 1953** هذه النظرية من زاوية أبعد حيث إعتد في نظريته على تعلم طائر الحمام لعب كرة الطاولة من خلالها يشاهد هذا الطائر سلوك شركائه في اللعب، وكلما إنتهى السلوك بتقديم الطعام، فالطيور سرعان ما تتعلم بعض الحركات، وتحافظ على التعلم بشكل جيد في حالة وجود المكافأة وحيث تدعى هذه العملية بالتعزيز. ففي

³⁴ Margaret Foot, Caroline Hook, **introducing human resource management**, op cit, pp:192 -193

تعلم البشر سكينر يعتقد بأن أسلوب التعزيز يأخذ شكل تغذية راجعة، ويقدم معلومات تخبر المتعلم متى قام بالعمل الصحيح.

ج. المدخل التجريبي: إهتم هذا المدخل بالجانب التجريبي للتعلم، وذلك كتعبير على ممارسات واقعية تتم في مخابر متخصصة وضمن ظروف معينة للوصول الى نتائج تطبيقية، حيث نجد على سبيل المثال دورة التعلم التجريبي المعروفة لدافيد كولب (david kolb) والتي ترى التعلم مُتضمن لدورة التجربة، الخبرة، التفكير، وفي تطوير المفاهيم.

2. سيرورة التعلم غير رسمي بالمؤسسة.

يتعلق التعلم الغير رسمي على ممارسات تنشئ خارج العمل وترتبط بتعلم أشياء جديدة وكما يتضف كذلك بكونه تعلم لاشعوري مثل طريقة التحدث مع الزملاء في العمل، القبول والتجاوب مع أساليب الإتصال أو السلوكات والتصرفات، وببساطة تعلم الرؤى المشتركة داخل المؤسسة؛ والتي يمكن إدراجها ضمن ثقافة المؤسسة، حيث إن أي شخص يغادر مؤسسة ويعمل في مؤسسة أخرى يلاحظ بأن هذه الأشياء يتم التعامل معها بشكل مختلف في هذه المؤسسة، وعندها يشعر بعض الأفراد بقلق إتجاه التكيف مع الثقافة الجديدة والرؤى المختلفة عما كانت عليه في المؤسسة السابقة، بالتالي فهو يستقبل مفاتيح لإتجاهات وسلوكات الآخرين وما هو مقبول وما هو غير مقبول. كما نجد أن المسيرين أو المشرفون يُثنون على بعض أنواع السلوكات لكنهم يستتكرون سلوكات أخرى ويتحمسون الى أن الموظفين الجدد ينبغي عليهم تعلم بعض الجوانب المرتبطة بالوظيفة، ومن ثمة يعتمد بعضهم على حزمة من المقاربات لتشجيع حصول التعلم وتحققه، وبالتالي يجب عليهم إدراك ذلك. مع ذلك لا يمكن الجزم بتعلم الأفراد، وفي نفس الوقت لا يمكن إيقافهم على التعلم، وهذا النوع من التعلم يبين أن الأفراد يتعلمون كل الوقت ولكن طريقة التشجيع والتحفيز تمثل ضمانة لنجاح عملية التعلم في هذه الحالة، لكن كذلك يمكن أيضا أن يتعلموا الأشياء السيئة والتي تعبر عن الأمراض الإدارية والممارسات والعادات السلبية، وبالتالي يجب على المؤسسة تأطير هذه التعلم غير الرسمي وذلك من خلال جملة من الخطوات:³⁵

❖ تحديد ما هي مجالات التعلم التي يحتاجها الأفراد والتي يجب أن يفكروا فيها؛

❖ إعداد مخطط للفرص لتسهيل مختلف تجارب التعلم؛

❖ تقييم ما هو العمل الجيد أو طريقة أداء العمل بطريقة جيدة، وما هي الأقل نجاح.

³⁵ Ibid, p:193

ثالثاً/ آليات التعلم التنظيمي

طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها بيتر سينج (Peter Senge) العلوم الخمس (*the fifth discipline*) ويركز على أهمية كل واحد منها، وتلك الآليات هي: ³⁶

❖ التعلم ببناء النموذج الفكري (*Mental Models*) والتي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها وتأثيراتها؛

❖ التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين (*shared vision*)؛

❖ التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لإملاك المعرفة في مجالات التخصص؛ والتي تعبر على التفوق والبراعة الشخصية (*personnel mastery*)؛

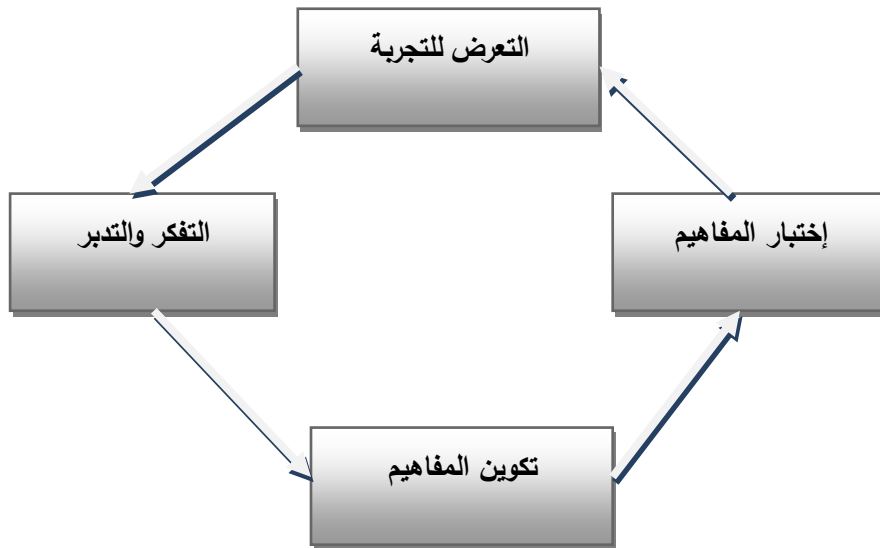
❖ التعلم من خلال العمل في فريق (*Team learning*)؛

❖ التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي (*Systems thinking*) الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

حيث تمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة، أو بها كلها وبما يطلق عليه "عجلة

التعلم" (*The wheel of learning*) والتي تتم على النحو التالي. ³⁷

الشكل رقم (1-2): عجلة التعلم



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ديوان المطبوعات الجامعية،

القاهرة، ص 228.

³⁶ علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي: الطريق الى المنافس والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص:11.

³⁷ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ديوان المطبوعات الجامعية، القاهرة، 2002، ص:228.

فمن خلال الشكل رقم: (1-2) نجد أن عجلة التعلم تتكون أولاً من التعرض للتجربة نتيجة الممارسات اليومية الروتينية، ثم تبدأ في المرحلة الثانية كعملية ذهنية عقلية تبنى على أساسها مجموعة من الأفكار، لكن المرحلة الثالثة في العجلة فهي مرتبطة تكوين المفاهيم نتيجة إستنتاجات وإستقرارات، ثم المرحلة الأخيرة من العجلة تتمثل في إختبار المفاهيم في ممارسات جديدة، وثم مرة أخرى الرجوع الى عجلة التعلم.

رابعاً/ العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي.

بالرغم من تعدد المفاهيم التي تميز مصطلح المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، وكذلك التي أشارت الى الصلة التي تربط بينهما، حيث إن التعلم يصف بشكل خاص الشروط الملائمة لتوفير بيئة مشجعة على التعلم، في حين نجد المؤسسة المتعلمة تعكس مزايا التعلم الفعال المحقق من طرف المؤسسة، ومنه فمصطلح التعلم التنظيمي يعالج عملية التعلم من خلال التركيز على الكيفية التي يحصل بها التعلم، وكيف يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات، المهارات وحتى الإتجاهات؛ والتي تؤدي إلى الإرتقاء بالمؤسسة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في بيئة جد متغيرة، أما المصطلح الخاص بالمؤسسة المتعلمة يركز على نتائج التعلم، لكن هذا التمييز لا يسمح لنا بالفصل بين التعلم التنظيمي كعملية والمؤسسة المتعلمة كنتيجة، بل العلاقة أبعد من ذلك فهي علاقة مبنية على الإحتواء والترابط، حيث تركز إهتماماتها على بيئة العملية التعليمية والإستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج، وذلك من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح، وكذلك تساعد على إبتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وبهذا يصبح التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المؤسسة المتعلمة.³⁸

كما أشار الباحث روزنابي (*Rosnay*) بأن العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي تتم وفق منظور نظمي، ومن خلال علاقة إرتباط السبب والنتيجة، إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء مؤسسة قابلة للتعلم.³⁹

المطلب الثالث: تصنيفات التعلم التنظيمي، أبعاده ومرحلة.

للتعلم التنظيمي عدة تصنيفات والتي إرتبطت بتوجهات عدة باحثين وممارسين، وكما إنبتقت عنها عدة أبعاد للتعلم.

³⁸ Wim Van Wassenhove, *Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A) à l'aide du Retour d'Expérience* : Application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation, these pour l'obtention du grade de Docteur de l'ENGRÉF, Paris, p:72.

³⁹ Ibid, p: 75.

الفرع الأول: تصنيفات التعلم التنظيمي.

أولاً/ تصنيف (T.Kuhn): والذي ميز في كتابه الذي بعنوان (بنية الثورات العلمية) بين التعلم الإعتيادي والتعلم الإستثنائي، حيث أن التعلم الإعتيادي هو الذي يسود في فترات الإستقرار التنظيمي وكما يدعم هذا الإستقرار، في حين أن التعلم الإستثنائي "learning high" هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والإبتكارات الجذرية في المؤسسة وفيه يترافق التعلم الإستثنائي مع إدخال المفاهيم والمبادئ، وكذلك القواعد الجديدة التي تدبب الإستقرار، وكما تُغير المفاهيم والمبادئ القديمة وتُدخل الفوضى في صُلب هذه المفاهيم. لهذا الغرض يتسارع التعلم الإستثنائي والذي يكون بمثابة إنشاء لنظام جديد في قلب الفوضى والإضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المؤسسة، وهو بذلك بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير وكما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلموا بوتيرة النمو الآسي من تجاربهم الخاصة مثل الباحث أينشتاين (A.Einstien) في كشفه العلمي عن النسبية وكذلك ألكسندر فليمنج (Aleksender.Felming) في تجربته عن الإنتباه الخلاق الذكي إلى أن العفن عندما ينمو يضاعف من نشاط البكتيريا.⁴⁰

ثانياً/ تصنيف (P. Senge).

يصنف بيتر سينج التعلم إلى نوعين:⁴¹

أ. التعلم التكيفي "adaptive learning": وهو التعلم الذي يتم بالإستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الإستتساخ "Copying"; أي التعلم مما لدى الغير أو ممارستهم الأفضل، منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى بيتر سينج (P. Senge) أن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو مؤسسة التعلم؛

ب. التعلم التوليدي "learning generative": وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم؛ حيث إن كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الإستتساخ، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع "creating"; ذلك لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى تسيير المؤسسة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها؛ وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة؛ في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة، كما فعلت ذلك مؤسسة "Mark&Spencer" عندما نقلت قدرتها وخبراتها من ميدان تجارة

⁴⁰Walter Baets, **knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management**, Springer, Euromed Marseille, pp: 35-38.

⁴¹Rebecca Cors, **what is a learning organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives**, Engineering Professional Development, University of Wisconsin-Madison, USA, 2003, p :6.

التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق بذلك رافعة مالية لقدراتها الحالية. كما أن بعض المؤسسات لغرض تعلم المفاهيم والأفكار الجديدة ركزت على إستخدام الأجيال الجديدة من العاملين؛

ثالثاً/ تصنيف (C.Argyris): من خلال تركيزه على أن التعلم يرتبط بحلقتين:⁴²

أ. الحلقة الأحادية للتعلم: حيث نجدها تتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية؛

ب. الحلقة الثنائية للتعلم: التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة السابقة الموجودة على مستوى الحلقة الأحادية وكذلك يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة المرتبطة بحل المشكلات بالإضافة الى تطوير مبادئ وقواعد جديدة والتي بدورها تحدد السلوك المستقبلي؛ بالتالي فهو يتجه نحو إنتاج القدرة على التعميم للقواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى قصد تطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر، كما يقترح (C.Argyris) بأن تعلم المؤسسة يحدث بناء على شرطين، الأول مرتبط عندما تحقق المؤسسة أهدافها والثانية عند تحديد وتصحيح عدم التوافق بين النتائج والنوايا، كذلك المؤسسة هنا يتمثل دورها في توفير المناخ الملائم وإيجاد الظروف التي تسهل مثل هذا التعلم، حيث ميز (C.Argyris) بين التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بقوله أن المؤسسات تُعرف التعلم ذو الدائرة الفردية؛ أي ما نتوقع تحقيقه طبقاً لأهداف ومعايير ومنه تقوم بمراقبة ومراجعة ما تم تحقيقه ثم إتخاذ الإجراء التصحيحي الضروري، في حين يحدث لها تعلم ثنائي عندما تكرر عملية المراقبة لإجراءات التنفيذ وتقوم بإعادة تحديد المتغيرات الفاعلة، وذلك لتتوافق المؤسسة مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية.

الفرع الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي.

يمكن حصر أهمها في الأبعاد التالية:⁴³

أ. البعد الإستراتيجي؛ يتضمن المحاور التالية:

❖ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال نظرهم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، كما تؤدي هذه الرؤية إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم؛

⁴² Barbat Guillaume, et autrs, *l'innovation: clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle*, XVI ème conférence de projectique, Estia Bidart ,07-08 october 2010, France, pp: 2-3.

⁴³ آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 36، 2009، ص: 55.

❖ متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والإستعداد لوضع الخطط للتكيف مع هذه الأحداث، كما يتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم ومما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛

❖ إستراتيجية التعلم وفيها يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب، التعلم والإبتكار، وهذه الخطة مرسومة بصورة واضحة وواعية، وكما تعتبر إستراتيجية التعلم إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية.

ب. البعد التنظيمي، يتضمن بدوره:

❖ العمل من خلال الفريق حيث إن العمل الجماعي يشجع على الحوار وتبادل الأفكار ووجهات النظر بين أعضائه، كما يُثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل على حل المشكلات والإستجابة للتغيرات؛

❖ الهيكل التنظيمي المرن؛ وذلك لأن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، ومثله نجد الهيكل المصفوفي أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والإبتكار، بالإضافة إلى إعتداد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدد أقل من المستويات الإدارية، وكما يتم الإعتداد على اللامركزية في إتخاذ القرارات والبعد عن الممارسات السلبية من: روتين، بيروقراطية، إجراءات رسمية بالإضافة الى الرقابة المشددة في بيئة العمل؛

❖ إيجاد ونقل المعرفة إلى مختلف أنحاء التنظيم عبر إكتساب الخبرة والمعارف الناتجة ومن خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وكذلك من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل. كذلك يرتبط نقل المعرفة بالإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ومن ثم ضمان نقل هذه المعارف إلى جميع العاملين للإستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

ج. البعد الثقافي؛ ويتضمن كذلك:

❖ تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة؛ وذلك بإيجاد بيئة عمل تُؤمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير وتحت على التعلم من تلك الأخطاء؛

❖ البيئة المساندة للتعلم وتدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتفتيحها وحفظها، ثم العمل على إستخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، حيث يتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار

جديدة، بالإضافة الى إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ثم مكافأة الأفراد المبدعين؛

❖ الجودة الكلية للتعلم حيث إن الإهتمام بالجودة الكلية للتعلم والتدريب، غالباً ما يُعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي؛ ذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة وبأن يعمل كل فرد في المؤسسة على التعلم بصورة مستمرة ولأداء العمل المؤسسي بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: مراحل التعلم التنظيمي.

تُشير الأدبيات الفكرية إلى أن التعلم عملية مرحلية تكون قبل، خلال، وبعد تنفيذ مشروع معين وبالتالي فهذه العملية تمر بعدة مراحل يمكن إدراجها كما يلي:⁴⁴

أ. **المرحلة الأولى قبل البدء في العمل:** حيث إذ لا بد أولاً أن نسأل عما إذا كان هناك من قام بعملية مماثلة من داخل أو خارج المؤسسة؟ فإن كانت الإجابة بنعم فيجب عليك التعلم منه. كما توجد هناك وسائل عديدة للعاملين بالمؤسسة للوصول إلى ذلك الهدف مثل البحث في شبكة المعلومات الداخلية والخارجية أو توجيه السؤال لفريق عمل مختص في حل المشاكل؛

ب. **المرحلة الثانية من التعلم:** تتم خلال ممارسة العمل المؤسسي وتعتمد على التوقف بعد عمل شيء معين للتعلم ومراجعة نتائج التعلم. وهنا يستخدم أسلوب التغذية الراجعة أو العكسية؛ حيث تكمن القوة في هذا الأسلوب في كونه يعطي الفرصة للتأمل في مجريات الأمور على نحو يفيد في تحسين الأداء مستقبلاً وإجراء العمليات التصحيحية اللازمة؛

ج. **المرحلة الثالثة:** والتي تُعنى بما بعد العمل وتتمثل في التركيز على المشروعات والأنشطة الأخرى التي حدثت خلال فترة أطول من الزمن، والهدف من ذلك هو معرفة ما حدث من أجل الوصول الى مستويات أداء أفضل في المرات القادمة، وهذا الإجراء ليس سريعاً لأن فحص المشروع بعد إكتماله يستغرق من الفريق المتابع للمشروع وقتاً أطول للوصول إلى تقديم توصيات واقتراحات.

المطلب الرابع: التعلم والتغيير التنظيمي.

إن التغيير من منظور عام يمكن إعتباره خاصية مميزة للحياة التنظيمية، وهو ضد الروتين التنظيمي، ويمكن أن يمثل فرصة أو تهديد، وكما يُعد التعلم إحدى خصائص التغيير التنظيمي الفعال.

⁴⁴ محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشابقة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:187.

الفرع الأول: الروتين التنظيمي وعلاقته بالتعلم.

عندما نتحدث على التعلم من خلال التركيز على القدرات فإنه يظهر إهتمام حقيقي للمقاربات والنماذج السلوكية والتي يُعاد تعريفها والنظر في ممارساتها العملية، والتي من جهة تتزايد وتُعاد للإستعمال للتمكن من التعلم منها، ومن جهة أخرى نجد الروتين والذي هو الآخر يتعلم منه وفي نفس الوقت هو مكون لثقافة التعلم، ومنه كان هناك إهتمام متزايد بدراسة الأعمال الروتينية والتعلم منها بطريقة معينة قصد فهم السلوك التنظيمي. حيث عرف الروتين كل من وينتر، بانتلاند ورويتز (Pentland and Rueter, 1994)، Winter) على أنه مثال معقد نسبياً للسلوك والذي أُثير بعدد صغير من إشارات لمبادرات أو خيارات، وعملها كوحدة يمكن التعرف عليها بأسلوب نسبياً وديناميكي، كما أن هذا التعريف ليس للقول بأن الروتين يرتبط بمثال وقاعدة عقلية، لكنه كما أشار الى ذلك الباحث جيدنس (Giddens 1984) يرتبط أكثر بنشاط إجتماعي، وكما يرتبط كذلك بإيجاد المشاكل المتزايدة وحلها بإستمرار.⁴⁵

الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي.

حيث يقترح كارنول "karnol" أربع مراحل متصلة بدورة عامة للتغيير التنظيمي ويمكن توضيحها

في الجدول التالي.

جدول رقم: (2-1) التعلم ومراحل التغيير التنظيمي

العملية	الأنشطة	مرحلة التغيير	مرحلة التعلم
البداء	التشخيص العصف الذهني التقويم	البدايات	التفكير
بناء القدرات	التدريب الإستقطاب التجريب	التركيز	المعالجة
بناء التغيير وضمان الإستمرارية	مهارات جديدة هياكل جديدة	التطبيق المتتابع	الفعل
التقييم	بناء الفرق التغذية المرتدة	النشر	الإحساس

المصدر: جينفر جوي وآخرون، تر علا أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،

مصر: 2008، ص: 250.

⁴⁵Joe Tidd, **from knowledge management to strategic competence**, measuring technological, market, and organizational innovation, Imperial College Press, Second Edition, University of Sussex, LONDON, 2006, pp: 377-378.

من خلال الجدول رقم: (1-2) هناك علاقة بين التغيير الحادث والمرحلة التعليمية والمصحوبة بالأنشطة والعمليات، حيث نجد المرحلة الأولى للتعلم مُتمثلة في مرحلة التفكير وهي مرحلة ذهنية وتعتمد على تعلم في الأساس فردي. وتكون مع بدييات التحول والتغيير؛ مثل دخول مُرتقب لمنتجات جديدة بديلة، أو إحتمال زيادة أسعار المواد. ويتمثل التشخيص وجلسات العصف الذهني من أبرز الأنشطة المرافقة. أما المرحلة الثانية للتعلم وهي مرحلة معالجة الخلل أو المشكلة وتكون عند حدوث التغيير وتمركزه في نقطة معينة مثل حدوث زيادة في أسعار المواد والتي نجدها مسجلة في الفاتورات. وهنا الأنشطة الموافقة نجد التدريب، الإستقطاب وكذلك الإستفادة من التجارب السابقة. ففي الحالة السابقة أي إرتفاع أسعار المواد نُركز على إيجاد منافذ جديدة وموردون بأسعار مقبولة. كما تركز العمليات هنا على بناء قدرات لمواجهة التغيير. في حين نجد المرحلة الثالثة للتعلم مُتمثلة في الإستعمال والتنفيذ للدروس والأفكار وتطبيقها في الواقع العملي، وتكون هذه المرحلة في التعامل مع التغيير من خلال إذابة الجليد. أما الأنشطة الموافقة نجد إكتساب مهارات جديدة وإعتماد هيكل تنظيمية ملائمة. ففي الحالة السابقة لإرتفاع أسعار المواد؛ تتمثل النشاطات في إعتماد هيكل أفقية وكذلك في إكتساب مهارات فيما يتعلق بإدارة سلاسل الإمداد. أما المرحلة الأخيرة للتعلم تتمثل في الإحاطة بكل جوانب المشكلة والإحساس بها وبالتالي تركيز على أثارها المستقبلية. حيث تتحصر هذه المرحلة في مرحلة نشر التغيير وهي بالتالي تركز على إمتداد أثار التحول الحاصل، وبالتالي تنوع الإستجابة وتتمثل الأنشطة المرافقة في بناء الفرق.

الفرع الثالث: فلسفة التعلم التنظيمي وإدارة التغيير.

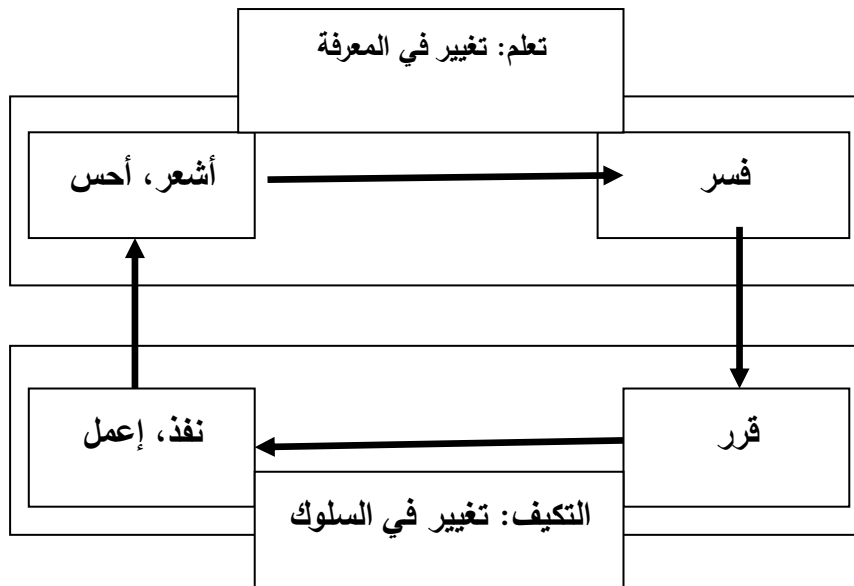
تتمحور فلسفة التعلم التنظيمي والتغيير حول الطبيعة المتغيرة سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل، لذا قد تتغير قابليات الفرد الذهنية والمعرفية جراء التدريب، الممارسة والتفاعل، وكما تتغير الهياكل التنظيمية جراء التعلم بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من وضعها الهرمي التقليدي إلى مؤسسة متعلمة ومعاصرة، وهكذا يسري أثر التعلم الفردي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمؤسسة.⁴⁶

كذلك إستشهد **بيتر سينج** في كتابه العلوم الخمس برأي مكون ومُنسق لجماعة التخطيط لمؤسسة **رويال دوتش شال "Royal Dutch Shell"** على تعلم المؤسسات بقوله " هي العمليات التي بها يتغير فريق الادارة ويتطور من خلال إقتسام النماذج الذهنية للمؤسسة، الأسواق، وحتى المنافسين. وكنظرة مماثلة لتعلم المؤسسات نجد تجربة مؤسسة إكسبيروكس **Xerox** في التعلم حيث في سنة 1993 قام كل من جون سيللي براون **"John Seely Brown"** بصفته نائب رئيس للتكنولوجيا لـ **Xerox** ومدير مركز البحث لـ **"Palo Alto"**

⁴⁶ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة، مرجع سابق، ص:

بتقديم تقرير عن سنوات عديدة من البحث ومن خلال فريق من الأنثروبولوجيين حول كيف يحدث التعلم عند Xerox، حيث تم إستنتاج بأن التعلم التنظيمي يقع في محيط المؤسسة الخارجي، وبأن التعلم عملية إجتماعية، وعلى الأصح شخصي، كما دلل على أن العمليات التي تحدث في سرد القصص تؤثر على الذهنيات. ففي هذا الصدد فالوظيفة الأساسية للتكنولوجيا ينبغي لها تسهيل سرد القصص بين الأفراد ووفق مصالح وأهداف مشتركة. لذلك فمؤسسة إكسبروكس قامت بإستغلال هذه الوظيفة من خلال نشر تكنولوجيا جوال للسماح بإدامة الإتصالات والعلاقات، وضمان تحقيق إكتساب معارف بين الأفراد المجمعة في فرق ذات مصالح مشتركة. وكما ركزت هذه الفرق في دراساتها حول ما يمثل التعلم المؤسستي؛ لأن العديد من المؤسسات تتحصر مهمتها التكنولوجية على معرفة كيف تتم عملية حساب جدول الرواتب، كما أن البعض يتعلم كيف يطور عملية الدفع، وآخرون يستكمل النقص من خلال التركيز على السندات، لذا هذه المؤسسات يمكن القول بأنها تتعلم بعض الأشياء حول الأتمتة لكنها نجدها متراخية في وصف هذا التعلم والذي يقترح عمليات ديناميكية، ومستمرة، وكما يركز على القدرة على الشعور والتكيف للتغيير. منه فالمؤسسات يجب أن تُدمج العديد من الأصول المختلفة، المهارات، والعمليات لاتمام المهمة الموكلة لها. وكذلك تفكر في ظل نظام تكيفي معقد. لذا فكل المؤسسات المتعلمة تمتلك الحلقة الرباعية وهي الشعور، التفسيير، اتخاذ القرار، بالإضافة الى الفعل الإرتجاعي، وحيث إن هذه الحلقة التكيفية مُهمة لتعقب الإشارات البيئية الممكنة وبالتالي يتم إعتقاد الحلقة المفتوحة أو التكيفية بدلاً من الحلقة المغلقة. وكما أن الحلقة التكيفية تصبح جزء من دورة التحسين الذاتي وأن الإعتقاد على التكنولوجيات الحديثة مهم في تفعيل الحلقة التكيفية للتعلم كما في الشكل رقم: (3-1).⁴⁷

الشكل رقم: (3-1) فكر مؤسستي الذي يجب أن يُتعلم



SOURCE: Jerry n. Luftman, **competing in the information age**, And strategic alignment in practice, oxford university press, New York, 1996, p :189

⁴⁷ Jerry n. Luftman, competing in the information age, strategic alignment in practice, oxford university press, new york, 1996, pp 188-191

فمن خلال الشكل رقم:(1-3) فالحلقة التكيفية تنتقل من التعلم المعتمد على حدوث تغيير في المعارف المكتسبة من خلال عمليات ذهنية وتصورات عقلية، الى التكيف المعتمد على حدوث تغيير سلوكي مرتبط باتخاذ قرار أو إجراء عمليات تحسينية. كما يتم الاستفادة في هذه المرحلة من النظرية البنائية السوسولوجية وذلك من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: ممارسات، إستراتيجيات، وأثار التعلم التنظيمي.

يمثل التعلم التنظيمي كعملية لها ممارسات وأساليب تساعد على إكتساب المعارف وتطوير الأفراد وكما تترجم الى إستراتيجيات تنظيمية، تيسيرية وتحفيزية. بحيث يشترك في عملية التعلم جميع الفاعلين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وكما تركز على التعلم إما كعملية فردية أو كمشروع تعاون بين مختلف الأطراف، ثم في الأخير بناء نماذج للتعلم تفسر التطور الفعلي والمستهدف للإستراتيجية المتبعة.

المطلب الأول: الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم.

ترتبط عملية التعلم التنظيمي بممارسات مفتاحية دورها تسهيل وتدعيم هذه العملية ووضعها في الإطار الملائم، ويتم ذلك من خلال التركيز على بعض الجوانب المتعلقة بهذه العملية والإشارة الى بعض الممارسات والأساليب لعملية التعلم.

الفرع الأول: بعض الجوانب المتعلقة بالمساعدة على التعلم.

تتمثل الجوانب المساعدة على التعلم في:⁴⁸

1. **تعميم المثيرات:** يشير تعميم المثيرات الى الكيفية التي يدرك بها الفرد نفس المثير أو المثيرات المشابهة في مواقف مختلفة أي تعميم للمُدعم الشرطي من موقف لموقف آخر، كذلك من خلال معرفة الفرد أن إبدائه لنفس الإستجابة تحقق نواتج مشابهة. فالمُثير هنا هو العمل المكلف به، والإستجابة هي تصحيح المشاكل، أما النواتج فهي في شكل عدة مُدعمات إيجابية وعندما يصادف الفرد نفس المشكلة سوف يُعمم الإستجابة والنتائج من خبراته السابقة؛
2. **تمييز المثيرات في المؤسسات:** وتشير تمييز المثيرات الى إدراك الإختلافات بين المثيرات ومثل تعميم المثيرات فإن الفرد يتعلم التتابع الأساسي للعلاقة بين المثير ← الإستجابة ← النواتج، فإن واجهه مرة أخرى مثير جديد أو موقف جديد فإنه يستطيع التمييز بين المثيرين ثم يستجيب بطريقة مختلفة؛
3. **التعلم من خلال خبرات الآخرين:** فمن خلال ملاحظة أو مشاهدة شرائط تعليمية. حيث إنه هناك عدد من الشروط الواجب توفرها حتى يتم التعلم من خلال الآخرين وهي:

❖ أن يكون السلوك الذي تم محاكاته بسيطاً وسهلاً نسبياً؛

⁴⁸ رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص: 92.

❖ أن يكون سلوكاً ظاهرياً وواضحاً ولا ينطوي على عمليات عقلية؛

❖ توفر القدرات الجسمانية اللازمة في الفرد.

الفرع الثاني: الممارسات والأساليب.

هناك إهتمام بالإستعدادات، الممارسات وكذلك بالأساليب التي تؤثر بشكل أو بآخر على المعدل الذي يحصل فيه التعلم المؤسسي، كما أن هذا الإهتمام من شأنه أن يسهل من عملية التعلم ويزيد من فاعليتها وهي: ⁴⁹

1. **الإستعداد:** إن الإستعداد للتعلم يرتبط بمجموعة الخواص الموجودة عند الفرد التي تعمل إما على تسهيل عملية التعلم أو إعاقته؛ حيث إن هذا المفهوم العريض للإستعداد يحتوي على عدة عناصر اذا اجتمعت تركب الحالة الكلية للإستعداد، ومنها:

❖ النضج وهو الجانب العضوي للإستعداد ويعني النمو الداخلي للحالة العقلية، وترتبط بعامل العمر أيضاً؛
❖ الخبرة السابقة هي الجانب الثاني الذي يسهم في بناء الإستعداد، ويُعنى بتراكم التجارب والمعلومات والموضوعات المخزنة لدى الفرد؛

❖ مستوى الدافعية هي الجانب الثالث للإستعداد التي تجعل الفرد متفتحاً ومستعداً.

2. **الإتجاه والوضع العقلي:** هو العامل الثاني الذي يحمله الفرد المتعلم الى موقف التعلم فالفرد ذو الإتجاه العنيف والنشط يكون أكثر قدرة على التعلم من الفرد ذو الإتجاه الهادئ وغير النشط، فكلما كان عند الفرد دافع قوي ونشيط إزدادات معدلات التعلم عنده؛

3. **المعنى:** حيث أنه كلما كان المعنى في المادة المتعلمة عالياً كان التعلم أسرع والإحتفاظ بها أعلى، وفي معناها الواسع فإن المعنى يمكن أن يأتي من مصادر ثلاثة نصنفها فيما يلي:

❖ وفرة الروابط بين مكونات الموقف التعليمي والتي تجعله فعالاً أكثر مما لو جاء التعلم متقطعاً لا ترتبط بين مكونات هذا الموقف؛ مما يشتمل الفكرة عند المتعلم ويفقده المعنى؛

❖ الشكل الكلي؛ ولتوضيح ذلك نقول أنه عندما تتوفر أماناً كلمات متفرقة وإستطعنا أن نضعها في جملة مفيدة هنا يكون التعلم؛

❖ إستخدام الشيء؛ فمن خلاله يتم إشتقاق وإستنتاج أمور أخرى مفيدة.

4. **المعرفة بالنتائج:** إن المعرفة بالنتائج لها أثر إيجابي على السلوك المستقبلي للفرد فمثلاً إذا كان لدينا مجموعتين متكافئتين من العمال وسمحنا لكل منها بنفس التدريب وبنفس المدة، ولم نفرق في نوع المعاملة معهم سواء أننا نعطي للأولى نتائج عملها اليومي أول بأول دون أن نزود تلك المعلومات للمجموعة

⁴⁹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 140.

الثانية، بعد فترة زمنية سنلمس أن المجموعة الأولى كان سلوكها أفضل وحقت تقدماً ملحوظاً. حيث إن واحد من أسباب التقدم الذي حققته المجموعة الأولى هو جراء تزودها بالمعلومات عن نتائج أعمالها أول بأول مما دفعها إلى زيادة أدائها.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي.

عندما ترغب المؤسسات بالتحول إلى مؤسسات متعلمة فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن

تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها، حيث سيتم التركيز على عرض البعض منها: ⁵⁰

1. **إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:** حيث توظف المؤسسة كل إمكاناتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، وكذلك المؤسسات المتعلمة تُقر بعدم وجود حد للمعرفة، فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها ومن ثم الإستفادة منها؛

2. **إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي:** تشير هذه الإستراتيجية إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعلمية من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات، المهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دوره وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية. كما أن إستراتيجية تشجيع التعلم التشاركي يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية ومن خلال أساليب تستند إلى الإستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس والتعاون، ومنه يشترك الأفراد في المهام التعليمية من خلال عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ وكذلك التقييم؛

3. **إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:** حيث إن القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد، الجماعة وحتى المؤسسة؛ لذا يعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه أن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن؛

4. **تطوير أنماط تفكيرية حديثة:** من أجل بناء المؤسسة وإستمرارها؛ هذا يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته. وكذلك تمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية وتقديم الحلول من خلال الإستفادة من روابط هذه العلاقات؛

5. **الإستراتيجية المستهدفة والفعلية للتعلم:** تعود هذه الإستراتيجية الباحثان كوين ومنتزبرغ (*Mintzberg & Quinn*) من خلال تصميمهم لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي لإستراتيجية المؤسسة. كما أن هذا النموذج يميز بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية المستهدفة والفعلية، حيث أكد الباحثان على وجود إختلاف بين الإستراتيجية المخططة والإستراتيجية الفعلية وهو ما أطلقا عليها

⁵⁰ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص: 142.

الباحثان عوامل الفشل أو النجاح الإستراتيجي وذلك من خلال أن الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ يتطلب إستراتيجية معينة للتعلم.

المطلب الثالث: التعلم الجماعي وحلقات التعلم.

إن البعد الجماعي أو التعاوني للتعلم يمثل ضرورة لأن التعلم يدور حول إجراءات الإنتاج التي تمس كل المؤسسة ومهما تكن طبيعة أو نوعية التدخل لمختلف الأطراف الفاعلة، كما أن هذه الإجراءات يمكنها أن تتطابق مع عمليات التصنيع المتوقعة، لذا فإعتماد المؤسسة على النمط التعاوني يسهل عمليات تسيير المعارف من خلال مشاركتها وتقاسمها. وبالتالي فالتشجيع على التعلم التنظيمي في إطار معطى يسمح للمؤسسات بتطوير عمليات التعلم وفق نوع تكييفي أو في شكل تعلم معرفي للإدارة العليا. وكذلك عملية التعلم التنظيمي يقوم بها العاملون كموجهين وناقلين للتعلم.⁵¹

الفرع الأول: إستراتيجية التعلم الجماعي أو الفرقي.

يؤكد الباحث في مجال إدارة الأعمال بيتر دروكر (Peter Druker) - وهو من أطلق تسمية المادة الرمادية وعمال المعرفة^[5] بأن معظم العمل البشري يتم القيام به عن طريق فرق العمل حيث ساهمت في بناء السدود وتشبيد وإدارة المدن الضخمة.

أولاً/ أهمية فرق العمل.

تستمد فرق العمل أهميتها في المؤسسات من خلال تكاملية سماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية. وكما تسهم هذه الفرق في دفع المؤسسة نحو إستيعاب التغييرات، التعامل مع التقنية، تطوير أساليب الأداء وكذلك التخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة العمليات في المؤسسات، حيث تتبع أهمية فرق العمل من وجوه عدة أهمها:⁵²

- ❖ ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الإجتماعية التي يحملونها؛
- ❖ التخلص من معوقات الأداء الفردي للمهام المعقدة في المؤسسة؛
- ❖ إحلال مبدأ التعاون من خلال العمل كفريق.

ثانياً/ تعريف فرق العمل.

تشير فرق العمل إلى معالم الظاهرة التعاونية عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك ويتكون فريق العمل من أعضاء ذوي مهارات تكاملية وملتزمين بطريقة إنجاز الأعمال، مع المحافظة على

⁵¹ Socialiser pour apprendre: l'expérience d'une CDP en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré, p: 11.

⁵² سالم بن بركة الفايد، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 15.

روح المسؤولية عند كل عضو. حيث يعرف الباحث دروكر فرق العمل بأنها: "عدد من الأفراد عادة ما يكون صغيرا من ذوي خلفيات مختلفة في المؤسسة، ويعملون سوياً في مهمة محددة ومعروفة". وكما ركز أيضا بيتر دروكر على الهيكلية ولكنه أغفل سمات العمل كفريق والتي من أهمها التعاون، المرونة، التشابك. وفي هذا الصدد يحدد باركر "Barker" مفهوم فرق العمل على أنها " مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة، بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد أن يحققوا هذه الأهداف إذا عمل كل منهم بمفرده".⁵³

ثالثاً/ أنواع فرق العمل.

لا تأخذ فرق العمل مسمى واحدا ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها، فعلى سبيل المثال يرى أحد الباحثين أن فرق العمل تختلف عن بعضها من حيث ثلاثة أبعاد رئيسية. وهي على النحو التالي:⁵⁴

1. البعد الأول: يتعلق بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه، وفي هذا الإطار فان بعض فرق العمل تُعنى تحديدا بالعمل الأساسي الذي تؤديه المؤسسة؛ مثل تطوير منتجات جديدة أو خدمة العملاء وما إلى ذلك. وكما أن هناك فرق أخرى تعرف بإسم فرق التحسين تهدف إلى زيادة فعالية العمليات التي تستخدمها المؤسسة ؛ مثل " فرق إعادة الهندسة و فرق إدارة الجودة الشاملة"؛

2. البعد الثاني: يتعلق بالزمن فبعض الفرق تكون فرق مؤقتة حيث يتم تأسيسها لإنجاز مشاريع ما ذات أجال زمنية محددة "مثل فرق خدمة العملاء"؛

3. البعد الثالث: ويعكس إرتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمؤسسة؛ حيث أن هيكل السلطة هو الرابط المحدد بين مختلف مواقع المسؤولية الرسمية بالمؤسسة، ففي بعض المؤسسات نجد فرق عمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة " كالإنتاج، التسويق، التمويل والبحوث والتطوير" وقد نجد فرق عمل غير مشتركة بمعنى أن كل فريق يشمل أفراد من نفس الوحدة أو التخصص فقط.

وكما يضيف أن فرق العمل تختلف وفقا لعدة أبعاد وهي: الفرص، الوقت، درجة الإستغلال وهيكل السلطة ويمكن توضيحها في الجدول رقم: (3-1).⁵⁵

⁵³ نفس المرجع السابق ، ص ص: 16-18.

⁵⁴ نفس المرجع السابق، ص 19.

⁵⁵ نفس المرجع السابق، ص: 20.

جدول رقم: (3-1) أنواع فرق العمل.

الأبعاد		
فرق تهتم بالإنتاج والخدمات، فرق الصيانة، خدمة العملاء؛	الغرض	فرق التطوير تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية مثل: فرق تحسين الجودة، فرق الإبداع والابتكار؛
فرق مؤقتة، موجودة لغرض معين وتنتهي بإنتهائه " لجنة التوسعات ولجنة تصميم الحوافز"؛	الوقت	فرق دائمة، مستمرة مع بقاء وإستمرار المؤسسة" مثل لجنة البت في العطاءات ولجنة الميزانية"
الفرق المستقلة/ يقرر أعضاء الفرق الأسلوب المناسب لهم في التصرف وإتخاذ القرارات.	درجة الإستقلالية	جماعات العمل: وهي الجماعات العادية وفيها يقوم رئيس الجماعة بإتخاذ القرارات
فرق أعضاؤها من مجال واحد.	هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة: وذلك لإثراء الرأي والخبرة: مثل النصح والمشورة.

المصدر: سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق. ص:20.

أما أكثر تصنيفات فرق العمل شيوعاً والتي تعرض إليها الباحثون فيمكن عرضها على النحو التالي:⁵⁶

1. الفرق الوظيفية: وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الإدارية أو القسم ويطلق على الفريق أحيانا إسم النموذج العسكري، وكذلك هذه الفرق تكون السلطات والمسؤوليات محددة، كما أن عملية إتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة وذات بيئة مستقرة؛

2. فرق العمل متعددة الوظائف: وهذه الفرق مكونة من مجموعة من العاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرة العالية والذين يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج ما أو خدمة معينة. حيث عادة ما يستخدم هذا النوع في ظل التغيير السريع في السوق كشركات الإتصالات والكومبيوتر؛ لسرعة الإستجابة لمختلف الإحتياجات؛

⁵⁶ نفس المرجع السابق، ص: 21-23.

3. فرق تحديد المشاكل: تعمل هذه الفرق على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة، وذات الإهتمام من قبل الإدارة العليا، وهذا النوع من الفرق يجعل الإدارة على دراية وقرب من الأعمال اليومية المؤداة في المؤسسة، وكذلك التعرف على الإحتياجات اللازمة لأدائها؛

4. فرق حل المشكلات: تستخدم هذه الفرق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته كلها، وكذلك تتكامل الجهود للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة ويتوقف نجاح هذه الفرق على رغبة العضو في المشاركة في الحل ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل المشكلة من خلال التفاعل الإجتماعي؛

5. فرق النصيحة للاهتمام بالعمل: يهتم هذا النوع بتوفير النصح التنظيمي وإتخاذ القرار وتشمل فرق العمل المتخصصة مثل فرق التخطيط المالي أو تخطيط الأفراد كما يمكن أن تشمل هذه الفئة أيضا مصالح مراقبة الجودة، ويكون دور مجموعات العاملين إنتاج الأفكار والنصيحة وتمير الإقتراحات؛

6. فرق العمل الموجهة ذاتياً: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بالإعتماد الذاتي؛ ذلك نظراً لتوفر المهارات الفنية والإنسانية والموارد اللازمة لنجاحهم من خلال هيكل تنظيمي غير تقليدي يحكم التفاعلات والتعاون بينهم.

7. فرق الإدارة: تتكون من مجموعة من المدراء العامون الخاضعين لرئاسة مجلس الإدارة، وعادة ما يتم اختيارهم بناءً على مجموعة الأدوار التي يمارسونها، ومن مهام وخصائص هذه الفريق إدارة المؤسسة والقيام بالأعمال المجزأة يومياً وتنفيذ جدول الأعمال، وكذلك الإعتماد على المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا؛

8. فرق العمل الافتراضية: هي من الفرق المدارة ذاتياً، وقد نجمت عن تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتسارعة في المؤسسات. وكما أخذت تعكس ممارساتها في القرن الواحد والعشرين والتي تحاول من خلالها الإستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود بين الدول، وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها المعرفة، الخبرة، المعلومات. وكما يكون الإتصال بين الأعضاء عن طريق البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن بعد، وجماعات النقاش والدرشة.

الفرع الثاني: حلقات التعلم.

إن بناء شبكات أعمال وحلقات للتعلم، تمثل من بين العوامل المهمة التي تحتاجها المؤسسات. فحلقات التعلم هي مجموعة صغيرة للتعلم من ذوي القدرات العالية، كما تدمج التعلم من الأدوار الحالية والخبرات الحالية، مع تطوير أحقية إستراط تجارب أكثر فعالية للتعلم من خلال الإعتماد على التدريب

والتغذية الراجعة كوسيلة أساسية لتطوير قدرات التعلم، وكذلك تنتج هذه الحلقات معرفة لنشاطات واقعية وكما تعمل على تطويرها عند إلتقاء فرق العمل؛ ومنه فهي تكسب قدرات عالية تعمل على تطوير الفرد من خلال تعزيز وتحسين براعته وقدراته على التعاون في نقاط تقاطع الأعمال. وكما تؤثر زيادة الرشاقة وخفة التعلم الناتجة من هذه الحلقات على التكيف مع الأعمال ومخططات التعلم، كذلك تهدف الى ربط الإجراءات الرسمية للتعلم مع الخبرات المكتسبة من المهنة.⁵⁷

أولاً/ المبادئ الرئيسية لحلقات التعلم.

تعمل الحلقة في نقطة إلتقاء مغلقة وتركز على المبادئ التالية:⁵⁸

❖ الأفراد يتعلمون أحسن عند تعرضهم وتطبيقهم لمعلومات جديدة مرتبطة بالتحديات المعاصرة، فإلحاحية التحديات الحالية تجعل الأفراد يركزون إهتمامهم على إستعمال التعلم الحالي لمواجهة هذه التحديات وبالتالي فهي تستفيد من وضعيات التعلم الجديدة؛

❖ الأفراد يتعلمون إذا ما تمت المشاركة المستمرة لمكتسباتهم الناتجة عن التغذية الراجعة مع الأقران والشركاء؛

❖ المعرفة الدقيقة بالمشكلة تكسب الفرد الخبرة لإيجاد الحلول؛

❖ إيجاد المشكلة الحقيقية يمثل الأهم في إيجاد الحل، ففي أحياناً كثيرة الأفراد ينظرون فقط الى الأعراض المرتبطة بالمشاكل المتكررة مفضلاً ذلك عن الأسباب الحقيقية وبالتالي المشكلة تتجه الى التكرار؛

❖ التعلم يشمل كل الأفراد: الأفراد لا تتعلم إلا إذا كان عندها القدرة على التعلم، فبناء عليه فبيئة التعلم يجب أن تزودهم بفرص للمتعلمين لإشراكهم في الدورات التكوينية وعملية التعلم.

ثانياً/ المقارنة بين أشكال التعلم التقليدية وحلقات التعلم.

من خلال الجدول رقم: (4-1) المبين أدناه لا يُعد إعتداد شكل من أشكال التعلم هو الأفضل؛ لكن

الإعتداد على الزوجين من تعلم تقليدي مصحوب بنظام حلقات التعلم.⁵⁹

⁵⁷ Marshall Goldsmith and Louis Carte, **Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent**, Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley, United States of America, 2010, p: 220

⁵⁸ Ibid, pp: 231 -233

⁵⁹ Ibid, p: 234

جدول رقم: (1-4) التعلم التقليدي مقابل حلقات التعلم.

حلقات التعلم	التدريب التقليدي
تطوير المتعلم من داخل المؤسسة.	الإعتماد على تعليمات مختص في التعلم.
التعلم يركز على النشاطات الواقعية.	المتعلم يتوقع منه إتقان موضوع الدراسة.
المتعلم يشارك مختلف المسائل والتساؤلات لتطوير مخططات العمل.	التعليمات تطرح إشكالات تقود المتعلم الى إكتشاف الإجابة الصحيحة.
المتعلم يركز على المشاكل الواقعية ليقوم حلها وفي نفس الوقت يستفيد من دروس ويكتسب مفاهيم جديدة.	المكون يستعمل تجارب مشابهة لمساعدة المتعلم على فهم المعلومة.
المتعلم يشجع أحدهما الآخر على تطوير مكتساباتهم ومعارفهم.	المعلم يعزز الإجابة الصحيحة.

Source: Marshall Goldsmith and Louis Carte, **Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent**, op cit, and p: 234

فمن خلال الجدول رقم: (1-4) لحلقات التعلم والمقارنة بينها وبين طرق التدريب التقليدية فهذه

الحلقات تركز على التطوير الداخلي ووفقا للإحتياجات الفعلية والتي تتواءم مع الواقع العملي، وترتكز على مشاركة جميع الأطراف ضمن هيكلية تنظيمية ملائمة.

المطلب الرابع: أثار التعلم التنظيمي على الإنتاجية، إقتصاديات السلم والخبرة.

لعملية التعلم التنظيمي عدة أثار، فمن ناحية تحسين الأداء فهي تُسهم في زيادة الخزين المعرفي والمهاري وتطوير الكفاءات؛ وكذلك من خلال تحقيقها الإستفادة من التجارب السابقة وأفضل الممارسات. أما من ناحية الإنتاجية فهي تتضمن القيام بإبتكارات وكذلك التحكم في تكاليف الإنتاج.

الفرع الأول: أثر التعلم على الإنتاجية.

يرتبط أثر التعلم على الإنتاجية من خلال التحكم في الوقت، الجودة والتكاليف؛ وكما يترجم من خلال تحقيق وفورات إقتصادية حدثت بسبب حدوث تحسين في المعارف التطبيقية، وحيث أن هذا الأثر للتعلم يمكن أن يأخذ عدة أشكال، ومنها نجده يظهر: ⁶⁰

❖ من خلال تكرار وتحسين التجارب الفردية للعمال الأجراء بفعل الخبرة المكتسبة المتصلة بفترة الإنتاج المتراكم؛

⁶⁰ Jean -Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **management strategie et organisation**, 7^{ème} édition, librairie vuibert, 2008, p:157

❖ من خلال تحسين إجراءات التصنيع وعمليات المعالجة الإدارية وفق حلقة دائرية ودورة المعلومات بمقياس بأن المشاكل تظهر وفي نفس الوقت تكون هناك حلول لها؛

❖ من خلال تبسيط المنتوجات أو جوانب التدفق العال والمكلف والذي بشكل مضطرب محذوف أو معياري.

الفرع الثاني: أثر التعلم على إقتصاديات السلم أو الحجم.

يتعلق هذا الأثر بتخفيض التكاليف الوحوية المسجلة، والتي عندها تكلفة الإستثمار ترتفع بنسبة أقل من قدراتها المحتملة، ثم نجد في المجال الصناعي تكلفة التجهيز لا تنمو مقارنة بقدراتها والتكلفة الوحوية تخفض إذن من الوحدة المنتجة، بالتالي البحث على نفس الطريقة في الميادين الإدارية والتجارية. ومنه فأنثر إقتصاديات السلم ينقسم الى صنفين هما: ⁶¹

❖ بسط الأعباء الثابتة على الكميات المنتجة والأكثر أهمية؛

❖ تقليل الأعباء المتغيرة الوحوية.

الفرع الثالث: أثر التعلم على النتائج الإستراتيجية للخبرة.

إن المضامين الإستراتيجية لمنحنى الخبرة مستوطن في خلق ميزة تنافسية في مجال التكاليف التي تستفيد منها المؤسسة، والتي تمتلك إنتاج متراكم والأكثر قوة، وكذلك مترجم بتحقيق حصة سوقية كبيرة في المجال العملي، وتكون فيه المؤسسات في منافسة بشرط أنها تستخدم نفس تكنولوجيات الإنتاج ويمكن إدراج التصورات المرتبطة بمنحنى الخبرة في: ⁶²

❖ المؤسسة التي لها رصيد من الإنتاج المتراكم وبالتالي تملك تكاليف وحوية أكثر إنخفاض؛

❖ المؤسسة التي ترغب في التطوير يكون إنحدار منحنى الخبرة أكثر سرعة من المنافسين وتكتسب ميزة تكلفة واضحة؛

❖ إكتساب هذه الميزة التنافسية في مجال التكلفة يساهم في إطلاق النشاط كون منحنى الخبرة أكثر قوة؛

❖ إكتساب الخبرة يفرض الرفع من الحصة السوقية والتي تتوقف على سياسة سعرية هجومية، وكذلك تركز على تخفيض التكاليف، ففي التصور بين الخبرة والسياسة السعرية فالمؤسسة تفرض السعر p_1 والمتعلق بمستوى خبرة مقدر e_1 والنتاج من تكلفة c_1 ؛ وبالتالي تواجه ربح $p_1 - c_1$ ففي حين الوصول الى مستوى خبرة أعلى e_2 مع الحفاظ على مستوى السعر p_1 حيث الإنخفاض في السعر يؤدي الى هوامش مريحة

⁶¹ Ibid, p:158

⁶² Ibid, p:158

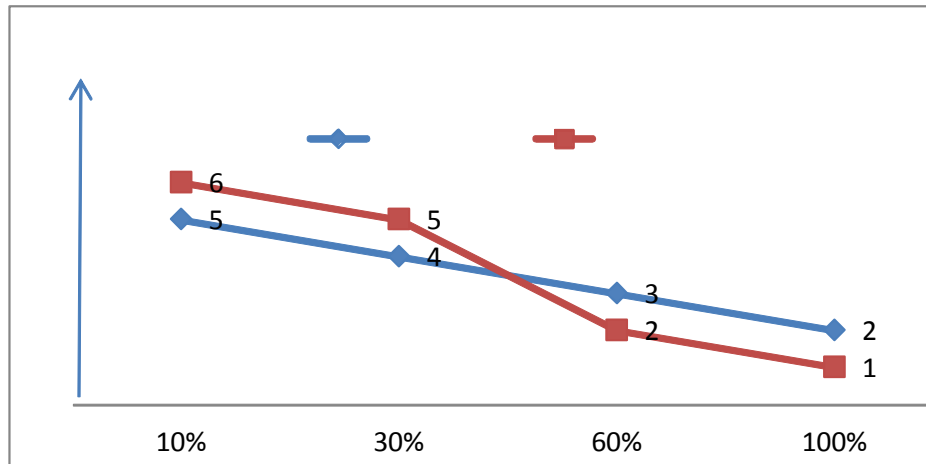
ولكن له أثار سلبية من جعل القطاع جذاب للمنافسين المحتملين؛ وبالتالي تهديد المنافسة والذي أطلق عليه جماعة بوسطن الإستشارية بالمظلة السعريّة.

أولاً/ العلاقة "خبرة & تكلفة وحدوية".

أعطت الملاحظة التجريبية للتطور المتناقص لتكاليف المنتجات في المجال الصناعي ميلاد مفهوم مستقيم أو منحنى الخبرة، حيث إن هذه العلاقة "خبرة & تكلفة وحدوية" لها أهمية كبيرة على إستراتيجية المؤسسة من خلال:⁶³

أ. تقديم العلاقة: قانون الخبرة ينص على أن التكلفة الوحدوية لقيمة مضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدة نقدية ثابتة تنقص بنسبة ثابتة ومتوقعة كل مرة إذا تضاعف الإنتاج المتراكم بوضوح أكثر من مجرد أن المؤسسة تصنع منتجات أكثر تكاليف تنافسية. حيث يمكن رؤية أثر الخبرة للمنتجين أ.ب في ظل تكاليف وحدوية تتطور كما هو موضح في الشكل رقم:(4-1).

شكل رقم:(4-1) العلاقة بين الإنتاج المتراكم والتكلفة الوحدوية



source : Gérard Koenig, management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage, édition Nathan, 1996, paris, p182

من خلال الشكل رقم:(4-1)، ففي كل عملية تضاعف للكمية المنتجة تنقص التكلفة الوحدوية بمعدل 30% بالنسبة للمنتج 1 وبمعدل 20% للمنتج 2؛ ومنه يمكن القول أن المنتج 1 له ميل خبرة بمعدل 70% في حين المنتج 2 له ميل خبرة يقدر بـ80%. فالتمثيل البياني يعطي منحنى متناقص، والذي يصبح مستقيم على معلم لوغاريتمي. ومن الملاحظات التجريبية نجد بأن معظم منحنيات الخبرة تمتلك ميل يتراوح ما بين 70% الى 80% ففي دراسة لـ 190 مؤسسة بينت بأن الأميال للخبرة تعادل 88% بالنسبة للسيارات، 85% بالنسبة لأجهزة تلفاز ملون، 80% بالنسبة للحديد والصلب، 50% الى 60% لأنصاف

⁶³Gérard Koenig, management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage, édition Nathan, 1996, paris, p 182.183

النواقل، كما يستعمل التحقق وفحص قانون الخبرة بالعلاقة الناشئة بين الخبرة والتكاليف الوجودية من أجل التحليل الإستراتيجي. منه فمصطلح الخبرة يُشير الى الحجم المتراكم للإنتاج منذ نشأة المنتج وليس فقط إنتاجه السنوي، كذلك الخبرة تتزايد في حالة الإنتاج السنوي كان متزايد أو متناقص، وكما أن أثر الخبرة ليس له دور على تكاليف القيمة المضافة وبالتالي المؤسسة تمارس رقابة مباشرة فيما يتعلق بتكاليف الإنتاج، التوزيع وكذلك تكاليف الإدارة الداخلية للمؤسسة، حيث في هذه الحالة التكاليف تكون مُمثلة في وحدات نقدية ثابتة كما أن التضخم لا يخفي ظاهرة تناقص التكاليف، حيث يكون أثر الخبرة قوي في أول مرحلة في حياة المنتج عندما تكون هناك عمليات زيادة للإنتاج؛ كما أن التكنولوجيا والتغير التقني يغير كثافة العلاقة بين التكاليف والإنتاج المتراكم.

ب. أثر التعلم على منحنى الخبرة.

يترجم هذا الأثر في إقتصاديات تهدف الى تحسين المعارف التطبيقية للمؤسسة، وحيث يرتبط بعامل الزمن وهذا الأثر يمكن أن يأخذ عدة أشكال من:⁶⁴

- ❖ تحسين الخبرات الفردية للعاملين نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال الإنتاج المتراكم؛
- ❖ تحسين إجراءات الإنتاج، عمليات المعالجة الإدارية وحلقات تدفق المعلومات؛ ذلك بمقياس يسمح بظهور المشاكل ووجود حلول؛
- ❖ تسهيل عمليات الإنتاج وتصميم المنتج وتقليل التكاليف؛
- ❖ الوصول الى إبتكارات جديدة.

ج. حدود مصطلح الخبرة.

يمكن أن نشير الى أن العلاقة بين التكاليف الوجودية والخبرة فائدتها ليست عامة، حيث نجدها تتضاءل أو تكون غير موجودة ومنها:⁶⁵

- ❖ المنتج يمكن أن يوجد في مرحلة النضج أو الإنحدار؛
- ❖ الإبتكار التكنولوجي يمتاز بالسرعة الكبيرة؛ وبالتالي يقضي الإبتكار على الصيغ السابقة وكما أن الخبرات السابقة تصبح غير مجدية؛
- ❖ المستهلكون أقل حساسية للسعر في حالة المرونة السعرية ضعيفة؛
- ❖ القطاعات حساسة لعناصر مختلفة للتمايز من خدمة وجودية؛
- ❖ النمو في حجم المؤسسة ينتج خبرات متراكمة لتكاليف تنظيمية زائدة؛

⁶⁴ Ibid, p:183.

⁶⁵ Ibid, pp: 186-187.

❖ القوى العمومية أو السلطة تغير هيكل التكلفة من إعانات ومعدل فائدة، أو من خلال قواعد التنافس من معايير وتشريعات؛

❖ الخبرات يمكن أن تقسم بين العديد من المؤسسات من خلال التحيز للتحالفات والشراكات؛

❖ السوق يسهم في جعل المؤسسة تمتلك خبرة قوية.

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي وتطوير الموارد البشرية.

يمثل العنصر البشري قاطرة تطور المؤسسات الحديثة، حيث تصبوا جُل المؤسسات إلى الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وفق منطلقات تنمية حديثة والإعتماد على مقاربات تطويرية جديدة لفهم أفضل لبيئتها الداخلية، ثم التحرك وفق تشخيص دقيق قصد مجابهة المتغيرات المتعاطمة وبيئة شديدة التنافسية. كما أن منطق المنهجية الجديدة لتطوير الموارد البشرية الإستراتيجية تتحول من الإنحصار من مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم، ويفيد التعلم معنى إكتساب الفرد لمعارف، مهارات وتوجهات سلوكية جديدة وإستيعابها لها ثم إنعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقع العمل. فالتعلم كذلك يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما إكتسبه الفرد من إتجاهات، دوافع، قدرات معرفية ومهارات جديدة والتي يراها قادرة على تحقيق أهدافه.

المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين، تنمية وتطوير الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فمع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة إرتبطت إهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين وكما إنحصرت في توفير فرص التكوين لأفراد المؤسسة الذين يبدو وجود قصور في مستويات أدائهم وكذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المؤسسة، وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على إنحصار أثاره في المتكون وعدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه.⁶⁶

لذلك فإن إستراتيجية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تخاطب عادة

الموضوعات منها:⁶⁷

❖ تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد؛

❖ تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي؛

⁶⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص: 369.

⁶⁷ نفس المرجع السابق، ص: 369.

❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة؛

❖ تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة؛

❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية؛

❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين؛

❖ تطوير الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.

كذلك نجد أن الإستراتيجية الحديثة تنمية الموارد البشرية تركز على إستراتيجيات التعلم الفردي، لذا فهي تهتم بالتعرف مع إحتياجات الأفراد من المعارف، المهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، كذلك تهتم بتصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل؛ وبذلك تضم هذه الإستراتيجيات أمرين متكاملين؛ الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنقل إلى الفرد المعارف، المهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والإستيعاب والتكون.

بحيث تسترشد إدارة الموارد البشرية المعاصرة في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية مواردها

البشرية بالمبادئ التالية:⁶⁸

❖ صياغة رؤية المؤسسة بإعتبارها كيان يهدف إلى إستثمار التفكير الإستراتيجي، وكما يتبنى منهج الإدارة

الإستراتيجية، وكذلك تأكيد وضوح هذه الرؤية والافتتاح بها من جانب جميع العاملين بالمؤسسة؛

❖ تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في إقتراح إستراتيجيات، تطوير النظم وكذلك تأمين مناخ من الإنفتاح

الفكري الذي يحفز على التفكير الإبداعي والمساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛

❖ تنمية فرص الحوار والإتصالات المفتوحة عبر المؤسسة، وإبراز العلاقة بين الأفراد ومجموعات العمل

والقادة بما يُثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المخترنة لدى أعضاء المؤسسة وكذا الإنفتاح

على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المؤسسة ومن ثمة تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي؛

❖ تشجيع الأفراد على التفكير، الإبتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

المطلب الثاني: نموذج إدامة تطوير القوة العاملة.

هذا النموذج طُور من طرف مركز للبحث، بحيث يجمع بين الإستراتيجية والمسار الإحترافي للفرد.

حيث تم تقسيم عمليات المؤسسة إلى ثلاث مستويات وهي: الأنظمة، التنظيم، العمل من خلال

الفريق/الأفراد.⁶⁹

⁶⁸ نفس المرجع السابق، ص: 370.

⁶⁹ Natalie Skinner, and others ,**Models of Workforce Development** ,The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), 2007, P: 3.

أ. النظم الإستراتيجية.

باعتبار إستراتيجية المؤسسة كنظام كلي تتفرع عنه عدة إستراتيجيات فردية مكملة لإستراتيجية المؤسسة وهذه النظم تهدف إلى:

- ❖ تحقيق توزيع ملائم للرساميل والموارد؛
- ❖ تطوير ومراجعة السياسات والقوانين لضمان فعالية وكفاءة أداء الوظائف في المؤسسة؛
- ❖ تطوير ومراجعة التقسيم الوظيفي من خلال سلم عادل للأجور؛
- ❖ تزويد القوة العاملة بمنح ومعارف؛
- ❖ دعم البحوث المتخصصة بتطوير القوة العاملة؛
- ❖ تطوير ومساندة القطاعات المتخصصة، والمؤهلة في مجال الخدمات؛
- ❖ بناء قدرات تنظيمية وفردية.

ب. الإستراتيجية التنظيمية.

هذا التوجه الإستراتيجي العملياتي والموجه إلى زيادة الكفاية من الموارد وفق النقاط التالية:

- ❖ تطوير وتطبيق سياسات تطوير القوة العاملة؛
- ❖ تموين برامج المراقبة وإعداد التقارير؛
- ❖ تموين عملية التطوير للفرص المهنية؛
- ❖ ضمان أجور ومكافآت مناسبة وتقديرات؛
- ❖ الإهتمام بالصحة، الأمن وكذلك بتوفير مناخ جيد للعمل؛
- ❖ المشاركة ومساندة برامج تطوير قوة العمل والبحث؛
- ❖ تأمين فرص للمداخلات إلى عملية إتخاذ القرار على المستوى التنظيمي لكل المستويات التنظيمية.

ج. نظم فرق العمل أو نظم الفردية.

تتمثل مهمتها فيما يلي:

- ❖ تعريف الأولويات والإحتياجات للتطوير المهني؛
- ❖ التطوير الإستباقي لتحقيق الرشادة؛
- ❖ تزويد ودعم، إرشاد وتشجيع زميل العمل؛
- ❖ الإنفتاح إلى التغيير والإبتكار في ممارسات العمل؛
- ❖ تطبيق ومشاركة الإهتمام بالنظام؛

❖ تطوير الشراكات مع الجامعات والمعاهد؛ وتركيز على المكافأة على الأفكار الإبداعية.

كما أن هذا النموذج يركز على ثلاث مبادئ مهيمنة كما يلي:⁷⁰

- أ. **أفضل الممارسات:** هي ممارسات مرتبطة بالعناية بالعاملين، وبسياسات التسويق وكذلك طريقة تمويل المؤسسات للوصول إلى ممارسات عالية من الجودة، كما أن هذه الممارسات تنعكس بدورها على الحصول على أفضل الشهادات والعلامات وكما تدعم الأنظمة الحالية وتتطلب هيكله ملائمة تسهل تطبيقها.
- ب. **الفعالية:** ترجع إلى توافر الجودة الرفيعة للخزين من الموارد البشرية من خلال الحصول على أفضل الشهادات وهي بالتالي تركز على تحقيق نتائج ذات قيمة مضافة عالية.
- ج. **الإستدامة:** ترتبط الإستدامة بضمان الإستمرارية لعملية تطوير القوة العاملة وعبر عدة جوانب ولا تقتصر فقط على جانب واحد بل تتدمج وتتكامل هذه الجوانب فيما بينها. كما أن الإندماج لهذه المبادئ طور إلى ثلاثة مستويات معبر عنها في الجدول رقم: (5-1).

جدول رقم: (5-1) نموذج إدامة تطوير القوة العاملة

المستوى	أفضل الممارسات	الإستدامة	الفعالية
النظم	توليد وإنتاج قنوات فعالة لنشر المعلومات مبنية على أفضل ممارسات وإستراتيجيات التحسين؛ دعم وتقدير تفصيلي للدراسات بغرض التحسين المستقبلي؛	تزويد وتموين بكمية كافية من الرساميل لضمان مستوى من النوعية الرفيعة للخدمات توفير يد عاملة مؤهلة؛	توافر وإتاحة الفرص للتطوير المهني، نشر الواسع لمعلومات المرتبطة بأفضل الممارسات؛
التنظيم	تطوير سياسات تنظيمية، إجراءات ثقافة تنظيمية، معايير مبنية على أفضل الممارسات الإبتكارية، وتركيز على أحداث التغيير في ممارسات الأعمال؛	القدرة على توظيف كوادر جديدة والإحتفاظ بالكفاءات الموجودة؛ القدرة على الحصول على قدر كاف من رؤوس الأموال لضمان الجودة.	تحقيق مستويات رفيعة لجودة الخدمات والإستجابة لإحتياجات الزبائن؛ تدعيم السياسات الإجرائية والموارد لتدعيم ومساندة والتحسين للمهارات والكفاءات؛
فريق العمل /الأفراد	الإستعداد والقدرة على الوصول إلى أفضل الممارسات وتنفيذ وإستدامة ممارسات الأعمال.	قدرة الوصول إلى موارد كافية" بشرية، بنى تحتية، رقابية"؛ فعالية.	تشاركية المعرفة.

Source: Natalie Skinner, **Models of Workforce Development**, The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), May 2007, p: 4.

⁷⁰ Ibid, p: 4.

من خلال الجدول رقم: (5-1)، فالمؤسسة تسعى إلى تهيئة الظروف الداخلية لإستخدام خبراتها والعمل على توطئتها، حيث إن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء، التنافس وتحقيق الأهداف. فمن خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها وكذلك إعادة صياغة قواعد المعلومات، كذلك ما إرتبط بالهياكل التنظيمية وثقافة المؤسسة لتفعيل الإستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة والمساهمة في تنمية القدرات المؤسسية على المدى البعيد بالتالي إحداث تغييرات تدوم فترة طويلة، وليست مجرد موفورات طارئة.

المطلب الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة.

من أكبر المفكرين في إشكالية المعارف في المؤسسة نجد الباحثان إكجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكوشي (*Ikujiro Nonaka & Takeuchi Hirotaka*) اللذان ألفا معاً كتاب بعنوان "المعرفة تصنع المؤسسة" «*The knowledge creating company*»؛ حيث تُولي أطروحات نوناكا أهمية كبيرة للجانب الإنساني إضافة إلى جانب تكنولوجيا المعلومات والإتصال، ويجب أيضاً إضافة مساهمات باحثين الى جانب نوناكا نذكر منهم: (*Jean-Pierre Onciaux, Jean François Ballay*)، والذين تمحورت أبحاثهم على العامل التكنولوجي ودوره في رسمة المعارف؛ من خلال توفير بيئة تسهم في نجاح عملية التعلم وكما تضمن عنصر الديمومة والإستمرارية لهذه المعارف، والتي تُترجم بدورها من خلال منظور مؤسساتي.⁷¹

الفرع الأول: التوجهات الحقيقية لإدارة المعرفة.

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المؤسسة في تحقيق الغايات التالية:⁷²

- ❖ بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر؛ مما يسمح للإدارة بالإستعداد لمواجهته سواء بإستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات وما تفرزه من مخاطر ومهددات؛
- ❖ توفير حجم الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة، وإمكاناتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية؛ من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي مُتجدد يُستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة، وما تُنتجه من السلع والخدمات المتميزة والعالية الجودة التي تتقدم بها المؤسسة إلى السوق؛
- ❖ إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد إتخاذ القرارات؛

⁷¹ Brilman Jean, *Les meilleurs pratiques du management*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001, pp: 506-507.

⁷² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص ص: 213- 214.

❖ تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛

❖ تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب، ومتطلبات تقنيات الإتصالات والمعلومات من جانب آخر؛ وهي بذلك تُحقق للمؤسسة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة، ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للإستخدام الفعال في توجيه عمليات المؤسسة؛

❖ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري، وذلك بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، وإكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم إستقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة وإستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛

❖ توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات أو الأدوات المساعدة في نماذج التميز الى نماذج مرتكزة على الجودة ونماذج للتحكم الجيد في التكاليف؛ حتى تتحقق النتائج المرجوة؛

❖ توفير مناخ إيجابي يُحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها، حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات؛

❖ مساندة جهود المؤسسة لإستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات، أو لمواجهتها لفرص كبرى والتي تخلخل توازن المؤسسة بما تحدثه من إرتباك، إهدار للموارد، تعطيل لطاقت أو تبيان القصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات إستثمار الفرص المتاحة. ومن ثم يتوجب على المؤسسة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من إستعادة توازنها داخليا وخارجيا. وفي هذه الحالات يكون إعتقاد المؤسسة في الأساس على الرصيد المعرفي المُتجدد؛ الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة وأخطائها.

توجد عدة أخطاء ناتجة عن سوء إدارة المؤسسات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها في الوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها، ويمكن إيجازها في:⁷³

❖ حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة، حجزها، عدم إيصالها للمعنيين، أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج إليها؛

⁷³ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، 2004، ص ص: 65-66.

- ❖ عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها؛
- ❖ عدم الإهتمام بالمعرفة الكامنة والضمنية؛ التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفقاً لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال؛
- ❖ إقتصار جل الإهتمام بإجراء البحوث في المرحلة السابقة بحجة تقييمها وإستخلاص الدروس منها أو على الحاضر؛ من أجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه. وكما تهمل البحوث التي تركز على إستشراف المستقبل وتحدياته؛
- ❖ القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة، إختبارها أو تطويرها. والإكتفاء بإستلامها دون معالجة، التأكد من ملائمتها للواقع القائم، أو لطبيعة المشاكل التي يُراد حلها.

الفرع الثالث: تطبيق المعرفة والتعلم التنظيمي.

إن تطبيق المعرفة في أي ميدان من ميادين الأعمال المتنوعة هي عملية تعلم للمعرفة بأشكالها وبصورة خاصة للمعرفة الكيفية أو الموهبة، وكذلك وضع هذه المعرفة في مسارات عمل منهجية. حيث أشار بيتر سينج بأن الحاجة الى فهم التعلم، وكيفية تعلم المؤسسات وتحقيق التراكم في هذا التعلم هي اليوم أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. ففي الأيام الغابرة عندما كان هناك رمز يتربع على قمة هرم المؤسسة أمثال: *HENRY FORD, ALFRED SLOAN, TOM WATSON*، فإن هذه الظاهرة قد أصبحت من الماضي بمعنى أن النموذج القديم أي الإدارة الأعلى تفكر والمستويات الإدارية الأخرى تطبق، فهذا النموذج لم يعد مفيداً ولا يستطيع البقاء في عالم المنافسة القائم على التعلم. كما أن وفي كل الأحوال يعطينا التعلم فرصاً جديدة لإكتساب وإنتاج المعرفة؛ لأن التعلم هو أصل القدرة على رؤية الأشياء من أبعاد وأوجه متنوعة؛ أي بمعنى القدرة على التفكير خارج القوالب الجامدة التقليدية وخارج الصندوق الأسود، كما يستطيع التعلم التنظيمي كذلك تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجربة في الأجل القصير بما يجعل هذه المعرفة متاحة للأخرين أو عندما تكون المعرفة مرتبطة بعمل الأفراد العاملين في المؤسسة في الأجل البعيد وهذا يتطلب شروطاً جوهرية للتعلم التنظيمي في مقدمتها إستقطاب المعرفة التنظيمية، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية وكذلك مشاركة المعرفة الموجودة في ذاكرة المؤسسة.⁷⁴

غير أن نجاح عملية إكتساب المعرفة، إستخدامها وتطويرها يتوقف على قدرة إدارة المؤسسة على تذكر وتخزين المعرفة التي قامت بإكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة، وبالتالي تحتاج المؤسسة الى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التعلم وإستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو

⁷⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم والتقنيات)، دار المنامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص ص: 123-124.

إعادة إنتاجها على المستوى الفردي، الجماعي وحتى على المستوى التنظيمي، وطالما أن تعلم الفرد للمعارف والمهارات الجديدة قد يتم عبر ممارسة العمل اليدوي، وأن هذا التعلم لا ينفصل عن الآخرين في بيئة العمل وقد يكون جزء من عملية تعلم الفريق، لذا وفقاً لهذا المنظور الحديث يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المؤسسات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر لتطبيق المعرفة.⁷⁵

الفرع الرابع: تحديد علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة.

في الثمانينات قال جارات (1987 Garrat) "لقد أصبح التعلم سلعة المؤسسة الرئيسية القابلة للتطوير والمتاجرة" وتبدو هذه المقولة صحيحة بدرجة أكبر اليوم؛ حيث ينظر لإدارة المعرفة كقضية هامة بالنسبة للكثير من المؤسسات وعندها ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما إتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، حيث إن هذه المنهجية تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، تحليلها وتفسيرها وذلك قصد التعرف على ما تتطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المؤسسة وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل بمثابة البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. بالتالي نستطيع القول أن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.⁷⁶

من جانب آخر فإن القيادات الإدارية الملتزمة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هم ممن يركزون على تسريع التعلم التنظيمي؛ وذلك من خلال الممارسة التشاركية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق إتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة، وكما تتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات؛ مما يحفزهم على إستخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الإنتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر، وكذلك الإنتقال وفق التطورات في المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.⁷⁷

المطلب الرابع: نماذج التعلم التنظيمي والتطوير المعرفي.

هناك عدة محاولات تُحاكي مضامين إدارة، مشاركة، تقاسم وتطوير المعارف وكما تحدد علاقتها بالتعلم التنظيمي، حيث إن هذه العلاقة تجسدت في نماذج تُدمج عدة أبعاد ومداخل وكما تبرز العلاقات البيئية لهذه الأبعاد والمداخل.

⁷⁵ نفس المرجع السابق، ص: 124.

⁷⁶ جينفر جوي ماثيوز ، دافيد ميجنسون ، مارك سورتيز، تر علا أحمد صالح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 151.

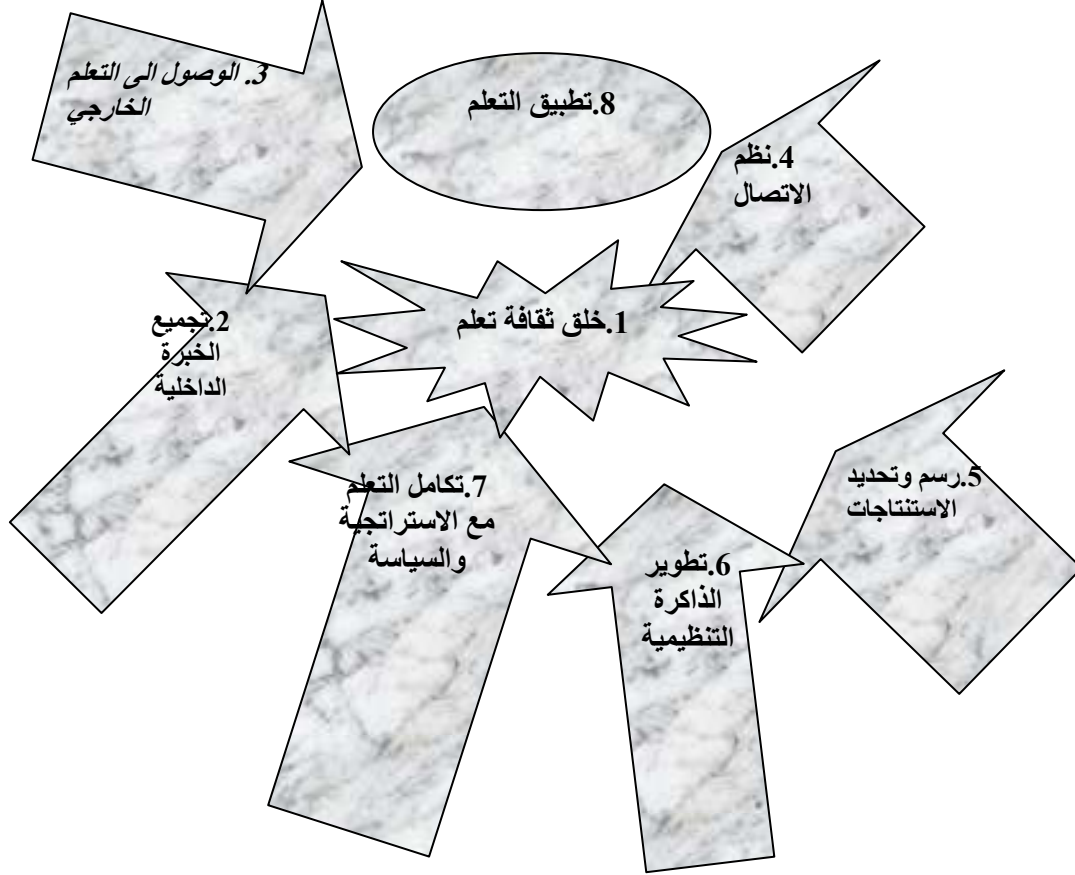
⁷⁷ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 231.

الفرع الأول: نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي.

إقترح بريتون "Britton 2002" نموذج الثماني وظائف للتعلم التنظيمي، وذلك من خلال الشكل

الشكل رقم: (5-1):

الشكل رقم: (5-1) نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي.



المصدر: عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، مرجع سابق، ص:

102.

من خلال الشكل رقم: (5-1)؛ حيث يركز هذا النموذج على الوظائف التالية:⁷⁸

1. خلق وتعزيز ثقافة التعلم: حيث تمثل المكون الأول؛ لأن ثقافة التعلم تعرف على أنها البيئة التنظيمية التي تمكن، تشجع، تُقيم، تُكافئ وكما تستخدم التعلم بين أعضائها على المستوى الفردي والجماعي، كذلك فإن الثقافة تجعل مدخل التعلم يتكامل مع المستويات الثلاثة للثقافة من مستوى أول مرتبط ببنية الهياكل التنظيمية والعمليات، أما المستوى الثاني يكون مرتبطاً بمناصرة القيم، الإستراتيجيات وأهداف المنظمة، في حين المستوى الثالث والذي يشتمل على الإدراكات في تحديد الافتراضات. كما تنتشر ثقافة التعلم عندما

⁷⁸ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي)، مرجع سابق، ص: 105-113.

يتم تبادل الأسئلة بين الزملاء في العمل وعندما يتحدى الواحد إفتراضات الآخر بشكل بنائي وكذلك حين يتناولون المشاكل وحلولها بعقلية متفتحة والسماح بوجود الأخطاء دون تكرارها. حيث تتمثل الأدوات والسياسات المساعدة في خلق وإسناد ثقافة التعلم حسب بريتون في:

- ❖ التأكد من أن هناك دعم وإسناد من الإدارة العليا للتعلم التنظيمي؛
- ❖ مساعدة الأفراد العاملين ليتعلموا كيف يتعلمون؛
- ❖ توضيح سلوكيات التعلم الإيجابية من خلال الأمثلة والممارسات؛
- ❖ إستنباط وإبتكار السياسة التنظيمية الملائمة في التعلم؛
- ❖ تشجيع التفكير مع الآخرين الذي يقود الى حلقة التعلم الثنائية؛
- ❖ مكافأة الأفراد لمساهماتهم في تعلم المؤسسة وتحسين الأداء؛
- ❖ جعل الموارد متوفرة كضرورة وكذلك توفير البنى التحتية للتعلم الفردي والجماعي؛
- ❖ بناء التعلم في المؤسسة يساعد على إعادة النظر في الإجراءات التنظيمية الموجودة مثل الإشراف الفردي وأساليب الترفيه.

2. **تجميع الخبرة الداخلية:** يوجد للمؤسسات عموماً مصدرين للمعرفة خبرة المؤسسة الداخلية والدروس التي تعلمتها من المؤسسات الأخرى ومن ضمنها مؤسسات دعم المجتمع، الوكالات، المعاهد ومنظمات المجتمع المدني، وحيث إن عملية تجميع الخبرة الداخلية وتحويلها الى دروس يمكن تعلمها بالممارسة كما أنها قابلة للوصول والتحقق عن طريق الوثائق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تتمثل الأدوات والسياسات المعتمدة لتجميع الخبرة الداخلية في:

- ❖ بناء نظم تجعل المعرفة الضمنية ظاهرة للأفراد؛
- ❖ إستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لكي تجعل إمكانية الوصول الى الوثائق الداخلية مُمكناً وسريعاً؛
- ❖ تطوير قاعدة بيانات داخلية للعاملين وللزملاء ذوي الخبرة، وإستخدام خريطة الشبكة الناجحة لتحديد المصادر غير الرسمية للخبرة التي عُينت من قبل العاملين.
- ❖ تأسيس مجموعات نشاط التعلم الداخلية.

3. **وسيلة الوصول الى التعلم الخارجي:** من الطرائق المشهورة للوصول الى التعلم من المؤسسات الأخرى يتم من خلال حضور برامج التدريب وورش العمل والمؤتمرات، بالإضافة تنظيم وتبادل الخبرات

وتطوير الارتباط بالشبكات والدخول في مجموعات الممارسة المشتركة سواء أكانت ملموسة فيها أم غير مباشرة، وتتمثل الأدوات والسياسات للوصول الى التعلم الخارجي في:

- ❖ تقييم طاقة التعلم من الإتصال مع العالم الخارجي؛
- ❖ التأكد من بناء التعلم التبادلي مع الزملاء من خلال الإتفاقات؛
- ❖ إمكانية الوصول الى قواعد البيانات التنظيمية للإتصالات الفردية والتنظيمية؛
- ❖ الربط في مجال الشبكات ومجموعات الممارسة "العالم الواقعي والإفتراضي"؛
- ❖ البحث عن فرص للعمل المشترك مع المؤسسات التي لها مجالات محددة ومعينة من الخبرة ومن ضمنها نجد المؤسسات الأكاديمية؛
- ❖ تنظيم زيارات منتظمة للأفراد وتبادل الخبرات والتأكد من التخطيط لها بشكل جيد كما يجب أن تكون مركزة ومسجلة.

4. **نظم الإتصال:** اذا كانت المعلومات والمعرفة هي شريان الحياة للمؤسسة فإنها تتطلب نظام دوراتي ليتمكنها من الوصول بشكل مستمر، وتضمن تحفيز مكونات أجزائها، لذا فإن أنظمة الإتصالات الرسمية والغير رسمية هي نظام دوران للمعرفة وتوفر دعامة للتعلم، وبالنسبة لأدوات سياسات الإتصال حيث يرى **سوغرمان "Sugarman 1997"** إن المعلومات وتكنولوجيا الإتصال قد سهلت عملية التشارك بالمعرفة بشكل أوسع. ومن الأدوات والسياسات نجد:

- ❖ دعم وتشجيع تطوير قنوات الإتصال ويكل الإتجاهات؛
- ❖ تطوير مهارات الإتصال مع الإصغاء والحوار؛
- ❖ إستخدام خرائط التعلم لتوضيح تدفق المعلومات وتحديد عنق الزجاجة والمجالات الكافية لتقوية الإتصالات.

5. **آليات وصف الإستنتاجات:** إن الإستنتاجات هي التي تفرق التعلم التنظيمي عن تبادل المعلومات، فرسم الإستنتاجات وتحديدها هي عملية تحتاج الى إيضاح، وأنها مسؤولية كل مؤسسة ويجب أن تنشأ بقرب مصادر الخبرة، ومن خلال التركيز على متخصصين في مجال التعلم التنظيمي، وتتمثل الأدوات والسياسات في وصف وتحديد الإستنتاجات في:

- ❖ بناء التعلم المطلوب والمقصود في خطط مشروع أو البرنامج، وإستخدام مدخل التعلم بالعمل للمشاريع والبرامج لتوليد فرضيات وإختبارها؛

❖ تقديم مدخل التعلم بالعمل أو بالفعل والتي تشجع أعضاء المجموعة على التعلم بالعمل إتجاه الحلول العملية للمشاكل المحددة؛

❖ التأكد من أن أنظمة الإشراف تتضمن متطلبات لتحديد مساهمات التعلم وإحتياجاته.

6. **تطوير الذاكرة التنظيمية:** بعض المؤسسات طورت طرائق نظامية للتأكد من أن المعارف قد تمت مشاركتها داخل المؤسسة، حيث إبتدعت صيغة معينة لموظفيها الذين يرغبون بمغادرتها بأن يذهبوا الى ما يسمى بمقابلة الخروج للإستفادة من خبراتهم، ومن الأدوات والسياسات لتطوير الذاكرة التنظيمية نجد:

❖ التأكيد على تطوير وإدامة الذاكرة التنظيمية بأن تكون العنصر الرئيس لإستراتيجية إدارة المعرفة؛

❖ إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتطوير نظام خزن الوثائق والمذكرات الداخلية؛

❖ تطوير نظام قواعد البيانات مع إمكانية الدخول إليه وبما يعرف بـ "من يعرف" "*know-whom*" بالإضافة الى "معرفة كيف" "*know-how*".

7. **تكامل التعلم مع الإستراتيجية والسياسة:** ذلك من خلال توجيه البرامج التدريبية والتكوينية بما يخدم سياسة وإستراتيجيات المؤسسة؛

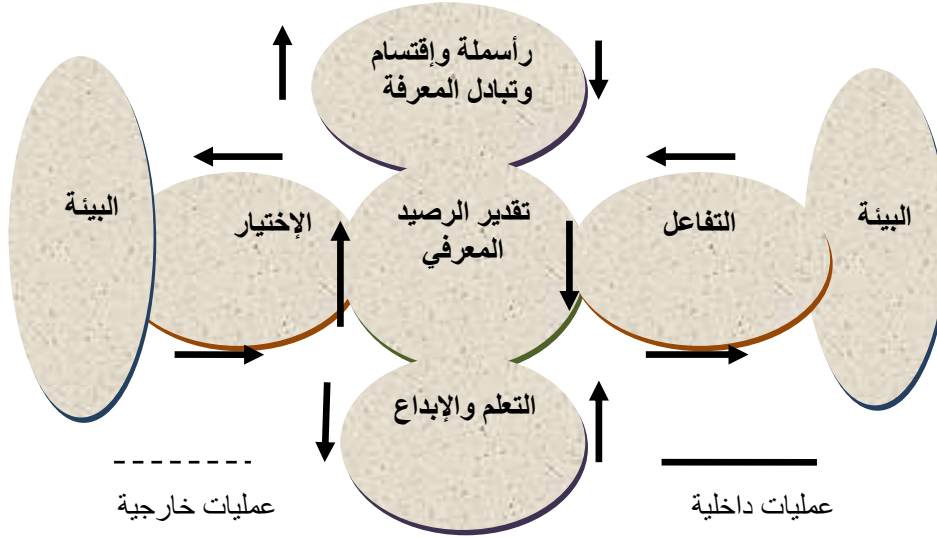
8. **تطبيق التعلم:** في المرحلة الأخيرة المرتبطة بتطبيق التعلم المترجمة في ممارسات تحسينية ومداخل معرفية لحل المشاكل العملية والمستقبلية.

الفرع الثاني: نموذج اللؤلؤة لتطوير الموارد المعرفية.

هناك ممارسات مفتاحية تتعلق من جهة بالعمليات الداخلية مثل رأسملة المعارف، تقاسمه الإبتكار والتعلم، ومن جهة أخرى ترتبط بعمليات خارجية مثل الذكاء الإقتصادي أو اليقظة، حيث تتطلب إنتاج وتوليد معارف داخلية من أجل الحفظ، إعادة الإستعمال وكذلك إدارة العلاقة مع العملاء. منه يمكن وصف أربع محطات أساسية والتي تتوافق في شكل بثلة "*pétale*"، ومرتببة أخرى تتوافق مع وسط النموذج مرتبطة بتقدير الرصيد المعرفي، وتركز على عملية رأسملة وتبادل المعرفة التي تتضمن التبادل وإعادة التجديد للموارد الغير الملموسة في المؤسسة. والشكل التالي يبين مكونات النموذج الذي إقترحه الباحث (Jean-Louis Ermin) لتطوير الموارد المعرفية.⁷⁹

⁷⁹ Jean-Louis Ermine, *protéger la mémoire de l'Entreprise*, (ANDCP), 2001, p: 3.

شكل رقم: (6-1) نموذج اللؤلؤة "modèle de la marguerite"



Source: Jean-Louis Ermine, **protéger la mémoire de l'Enterprise**, (ANDCP), 2001, p:4.

فمن خلال الشكل رقم: (6-1) نجد أن الخزين المعرفي يرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة كما يرتبط بالبيئة الخارجية، فالعلاقة مع البيئة الداخلية تتشكل وفق منطلق تطوري مؤسس على التفاعل والتداخل بحيث يُمثل تقاسم المعارف ومشاركتها أهم الأنشطة، وكما يُمثل التداؤب سمة رئيسية في التبادل والمشاركة للمعارف، أما البيئة الخارجية فهي تُمثل متغير مستقل عن المؤسسة وكما تختلف عن متغيرات البيئة الداخلية من ناحية مجال الإهتمام والتركيز وكذا الإستراتيجية المتبعة. كما أن العلاقة مع البيئة الخارجية تتحدد وفق منطلق الإختيار والمفاضلة بين الفرص المتاحة لإقتناصها والتعلم منها. وكذلك التعرف على التهديدات لتجنبها وتقليل مخاطرها؛ لهذا فإن عملية التعلم وتعظيم هذا الخزين المعرفي تتم من خلال التركيز على المجالين من بيئة داخلية وخارجية في شكل نموذج لمشاركة المعارف وإقتسامها.

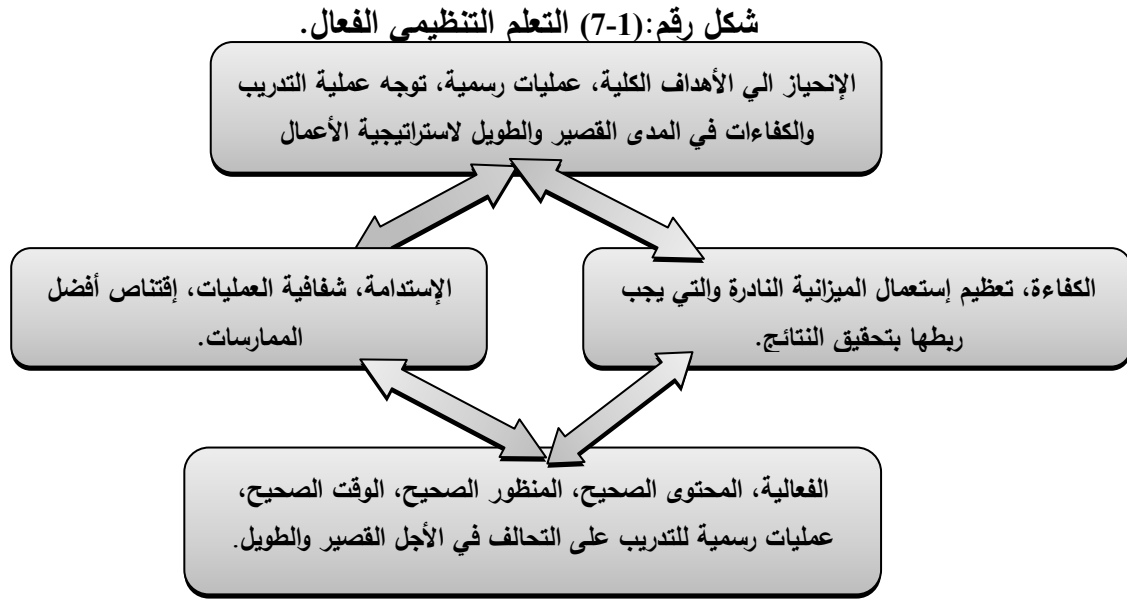
المبحث الرابع: التسيير الفعال للتعلم التنظيمي.

تسعى أي مؤسسة إلى تقليل القيود والمثبطات، ولكن مع تزايد حجم المؤثرات وجب على هذه المؤسسات أن تتوفر لديها عناصر لتتوقع التغييرات المحيطة بها، كما تمكنها من تحقيق وضوح الفكرة عندما تمارس نفوذها لكي تؤثر على الأعمال الإبتكارية وبما يتماشى وإمكانيات التعلم التنظيمي، وذلك قصد الوصول إلى التوازن الإستراتيجي والذي يمثل شرط لنجاح أي تحول جذري.

المطلب الأول: خصائص التعلم التنظيمي الفعال.

هناك أربع خصائص أساسية للتعلم التنظيمي الفعال والتي توجد حاليا في أغلب المؤسسات المتعلمة الناجحة والتي يمكن إدراجها في الإنحياز إلى الأهداف التنظيمية الكلية، الكفاءة، الفعالية والإستدامة؛ فهذه الميزات الأربع مترابطة فيما بينها؛ أي أنه من المهم عند البدء في العمل المؤسسي أو من

خلال تطبيق برامج تكوينية أو من خلال دراسة الإحتياجات. كذلك التذکر بأن إستراتيجية التعلم مصفوفة جنب إلى جنب مع الأهداف التنظيمية، ويتعين كذلك التسليم بأن الأعمال تدار بشكل كفؤ وفعال، فمن خلال الكفاءة والفعالية يتم تحديد الإحتياجات ورسم التوجهات الإستراتيجية بطريقة تضمن مراعاة عنصر الإستدامة. والشكل الموالي يوضح التعلم التنظيمي الفعال.⁸⁰



Source: KINEO, **How to Rapidly Assess Your Learning Function**, 2008, p :9.

Are available at KINEO'S Rapid E-learning Store /available at www.rapide learning store.com

من خلال الشكل رقم: (7-1) والذي يوضح المزايا الأربعة للتعلم الفعال، وكما يشير إلى العناصر التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند وضع إستراتيجية للتعلم، فالمؤسسة ينبغي لها أن تركز على التعلم التنظيمي الفعال لأن التوجهات الحديثة وبما فيها البيئية تتطلب عملية تعلم ذات أبعاد مختلفة، وكذلك تبرز ضرورة وجود كفاءات جديدة ومهما كانت وجهات النظر وطبيعة العمل المؤسسي حيث تتباين وجهات النظر إما التقنية من خلال منع إستعمال بعض المواد، أو وجهة نظر تنظيمية من خلال الفصل بين الوقت ومكان الإنتاج.

المطلب الثاني: عملية تسيير التعلم التنظيمي المستدام.

تركز معظم التوجهات المؤسسية من تنفيذ للعمليات والتطبيقات التشغيلية والإستراتيجية، على منطلق أن المعرفة بمثابة قوة تؤثر على التحولات في البنية الثقافية والهيكلية للمؤسسات، ومن خلاله لا يوجد شك بأن الإمكانيات والقيود التي تتضمنها تطوير هذه النشاطات يمثل رهان لعملية جد معقدة تتطلب تسيير واضح وإبتكارات عميقة.

⁸⁰ KINEO, **How to Rapidly Assess Your Learning Function**, 2008, p: 8.

الفرع الأول: رهانات تسيير التعلم التنظيمي.

لدراسة وتشخيص الفرص المحيطة بالمؤسسة، وفي سياق ذو هيراركية شديدة وهيكل متعدد المستويات يتطلب ذلك رؤية وفق منظور جديد تسمح بتطوير عمليات التعلم قصد التأقلم مع المستجدات المرتبطة بتوجهات تضمن عنصر الإستدامة، والجدول رقم:(6-1) يعرض أهم رهانات التسيير وعمليات التعلم، وفق تصور ينبع من دراسة على مؤسسات ذات هيراركية شديدة وهيكل ذو مستويات متعددة.⁸¹

الجدول رقم:(6-1) رهانات المسيرين والتعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي	رهانات التسيير	
قوة التضامن كدعامة للتحويل التنظيمي.	نمط ذو هيراركية شديدة يتطلب التفويض للصلاحيات قصد تشجيع بروز أفكار إبداعية للتعاون أو أنماط تعاون جديدة.	فرق العمل دعامة للتعاون وتشجع مشاركة المعرفة؛
الخبرة الإبداعية كقوة دافعة هيكلية وثقافية؛ الإحترام والحساسية الموجودة في البنية والثقافة التنظيمية شروط مرتبطة بالقدرة على التعلم والابتكار.	صعوبة تحقيق التوازن بين عمليات تسهيل التعلم والتأطير التنظيمي يكون مسؤولية إستراتيجية أساسية لقيادة المؤسسة؛ أمثلية مشاركة المعرفة الموجودة والمنتجة من خلال فرق العمل تفرض نمط ثقافي أكثر تعاوني	مشاركة المعرفة تسهل بعض نشاطات التسيير؛ من خلال عمليات التنفيذ والتطوير التي تقوم بها فرق العمل؛
تسيير التعقيد، عدم التأكد وغموض عمليات الابتكار يكون استعدادات أساسية للقادة والتحول التنظيمي	مشاركة فعالة لمختلف الأطراف مما يستلزم مرونة كبيرة، وتشجيع التعاون بغية تحقيق أمثلية للفرص التعلم؛ ويتطلب النسيج الاجتماعي لفرق العمل يقظة تسييرية تحمي حرية التفكير	مشاركة المعارف المشجعة للتعلم التنظيمي.

Source: Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Telescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010, p: 19.

من خلال الجدول رقم:(6-1) أول شيء للتعلم التنظيمي يجب الأخذ بعين الاعتبار قوة التضامن في عمليات التحول التنظيمي، خاصة في ظل بنية تنظيمية تتميز بهيراركية شديدة، أما الشيء الثاني

⁸¹ Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Telescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010, p: 19.

وذلك من خلال التركيز على أمثلية مشاركة المعرفة والتوفيق بين التعلم والتأطير التنظيمي؛ وفي الأخير نجد الإتصال التنظيمي كمشجع للتعلم والإبتكار.

الفرع الثاني: بناء نموذج مستدام للتعلم التنظيمي.

من أجل بناء نموذج مستدام للتعلم رأى الخبراء بأنه يجب التفكير في النقاط التالية:⁸²

- ❖ وضع مخطط إستدامة في كل مبادرات أو أي خطوة تعلم في المؤسسة؛
- ❖ وضع عملية التعلم ضمن العمل المؤسسي؛
- ❖ توليد وإنتاج قيم مستدامة خاصة بالمؤسسة؛
- ❖ بناء نماذج ذهنية والإحتفاظ بالموهب ضمن عملية التعلم وتطوير فرق العمل؛
- ❖ عرض قيم المؤسسة والتأكيد على التكرار ومصادقية عملية التعلم.

المطلب الثالث: المقاربات الحديثة للتعلم التنظيمي.

شهدت المقاربات المرتبطة بالتعلم التنظيمي تطور كبيراً، كما إرتبطت بعدة ممارسات تسيرية حديثة سواء ما تعلق بالفكر أو الآليات من مقارنة مرجعية بالتعلم الى زيادة الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة فيما يُسمى تعلم إلكتروني.

الفرع الأول: المقارنة المرجعية المرتبطة بالتعلم "Benchlearning"

المقارنة المرجعية المرتبطة بالتعلم أو ما يسمى **بانث لارنينغ** مصطلح أُقترح من طرف كارلوف *"karlof 1997"* للإشارة الى عملية وسيرورة التعلم لأفضل الممارسات. حيث تتضمن المقارنة المرجعية لسوق العمل مقارنة داخلية في شكل ممارسات محددة في قلب المؤسسة. أو من خلال مقارنة مرجعية خارجية ترتبط بإجراء مقارنة لممارسات مختلف المؤسسات أو ما يسمى الأفضل في التصنيف، فعلى سبيل المثال ففي حالة طريقة إعادة الهندسة فطريقة المقارنة بالتعلم يمكن أن تصنف كطريقة للتغيير الجذري.⁸³

أولاً/ آلية المقارنة بالتعلم.

تعتبر المقارنة بالتعلم كألية تناظرية نظمية ومستمرة؛ تتضمن تعريف وتقييم أفضل الممارسات للشركاء في الإقتصاد المقارن من خلال أفضل مثال، وكما تهدف الى إدماج هذه الممارسات في النشاطات الحالية للمؤسسة، حيث إن تطبيق المقارنة بالتعلم يتضمن وضع وتتابع مجموعة من الميكانيزمات الخاصة والمرتبطة بتعلم المعارف. وأكثر تحديداً فيما يتعلق بسيرورة المقارنة بالتعلم والتي تدمج آليات التحويل للمعارف الفردية الى معارف جماعية، فالآلية تبدأ بتطوير تعلم لمعارف جديدة على المستوى الفردي ثم

⁸² KINEO, *How to Rapidly Assess Your Learning Function*, op cit, p: 9.

⁸³ Thierry siebenborn: *Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise*, thèse présenté par pour obtenir le diplôme de docteur spécialité : génie industriel, 2005, Université de Savoie, p :25.

تنتقل الى المستوى الجماعي، لذا فديناميكية الآلية تعمل على تحويل المعارف من حالة الى حالة، ومنه فآلية البانشلارنينغ حسب كل من الباحثين بومارد ونوناكا "nonaka1995 & boumard 1996" تبدأ على مستوى كل فرد من خلال تعلم واكتساب معارف جديدة والتي بدورها تحقق للفرد نفسه وعي ضمني، تعقل وتفكير، وكما تنتقل الى كافة أرجاء المؤسسة من خلال تداخل بين الأفراد وتبادل الخبرات، برامج التكوين. وكما تنتج مصادر خارجية للتعلم للمؤسسة من خبرات في مجالات متخصصة وإحترافية، معارف حديثة لدى الأفراد، حيث أكد روملير "Romelaer 1998" على أن المقارنة بالتعلم تتبع أيضا المستوى الجماعي، من خلال: ⁸⁴

❖ **المشاركة:** هي ناتجة عن التفاعل بين الأفراد ضمن مجموعة معينة، فإكتساب المعارف ينتج من الملاحظة الواعية والغير واعية، ومن خلال التقليد أو من خلال تبادل وإقتسام الخبرات، كذلك بالأخذ في الحسبان لغة التواصل، طريقة الإتصال وكذلك كشف الترميز المتوقع أولاً؛

❖ **التشكيل والصياغة:** وذلك من خلال عمليات الأخرجة أو عن طريق وضع البنود وموثيق، بحيث يتضمن الإنتقال من معرفة ضمنية الى معارف صريحة، كما يتطلب بالضرورة التعرض للعديد من الصعوبات من تبادل، تغاير اللغات والمفاهيم اللفظية المشتركة؛

❖ **التوافق:** يتعلق بتوليد معارف جديدة عقلية وغير عقلية؛ وذلك من خلال إجراء التقارب مع المعارف الصريحة - دعائم شفوية، كتابة، رسائل الكترونية- والتي يمكن أن تنتقل، تنتشر وتتحول كما تتم تصنيفتها من الإشارات السلبية وتصنيفها و ثم تجميعها.

❖ **الإدخال:** يتعلق بالإنتقال من معارف صريحة الى معارف ضمنية، ويمثل إندماج وتكامل المعارف الصريحة في قاعدة التجارب ومعارف خاصة.

ومنه فطريقة المقارنة بالتعلم تعطي أيضا إمكانية المؤسسة على إقتناص، إستعمال التجارب والخبرات التابعة لمؤسسة أخرى، كذلك تساعد على إنتقال المعارف المقننة بين المؤسسات. كما أن آلية طريقة المقارنة بالتعلم تتضمن تغيير المؤسسة وإصطحابها الى تقليد والتكيف مع ممارسات الناجحة.

ثانياً/ مراحل طريقة بانث لارنينغ.

إقترحا مؤسسي هذا المنطلق وهما كل من كارلوف وأوستبلوم "karlof ; Ostblom1997" بأن

طريقة البانشلارنينغ تمر ب 7 مراحل، كما في الشكل التالي: ⁸⁵

⁸⁴ Ibid, pp : 25-26.

⁸⁵ Ibid .P: 27.

هـ. تطوير إقتراحات التحسين: وذلك بتحليل كيف يقوم الأحسن مثال أو الشريك الأفضل بتنفيذ عملياته ومن هذه المرحلة تستطيع الوصول الى إقتراحات لتحسين العملية الموجودة والمقترحة من فريق العمل، حيث إن هذه الإقتراحات هي بالتالي متصلة بباقي من في المؤسسة من أجل تجميع إحتتمالات رجوع المعلومة لمختلف الأطراف العملية وكذلك أثارها على التغيير الظاهر المتشكل؛

و. تنفيذ التغيير: لكي يتم تنفيذ التغيير هناك مخطط عمل متكون، وكذلك مسؤوليات محددة على مستوى الإشراف على النشاطات المقررة، وأيضاً على المستوى التنفيذي، ثم على مستوى مراقبة النتائج الناجمة عن عملية التغيير؛

ز. تخطيط التحسين والتعلم المستمر: ففي خضم هذه المرحلة لفريق العمل يشكل إستراتيجيات وخطط عمل ضرورية من أجل الحفاظ على التعلم، التحسين المستمر والأداء. وفي كون التعلم المستمر أداة مرافقة للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال، والتي لها دور أساسي في تطوير طريقة المقارنة المرجعية المبنية على التعلم كذلك نجد من أدوات التكنولوجيات الحديثة الجماعات البرمجية، شبكات الإنترنت وكذلك الإكسترانت.

ثالثاً/ مثالب طريقة المقارنة المرجعية للتعلم.

حسب عدة باحثين المؤسسات التي تنطلق في مسعى التعلم بالمقارنة تجابهها عدة عقبات ونجد منها: ⁸⁶

❖ صعوبة وجود المثال الأفضل مع ماذا يتغير؛ فمثلاً نجد في المؤسسات الفرنسية بعض أكبر العقبات في إختيار الشركاء لتطبيق طريقة التعلم بالمقارنة المرجعية، وكما أن الاختيار الجيد لشركاء التعلم يمثل محدد من محددات النجاح في هذا المسعى؛

❖ غياب دعامة منهجية بسيطة وواقعية حول طريقة تجسيد التعلم بالمقارنة؛

❖ صعوبة العثور على أفضل الممارسات إذ المنظرين وضعوا أولاً وقبل كل شيء ضرورة البحث على أفضل ممارس لتحسين عملية التغيير.

الفرع الثاني: التعلم الإلكتروني "e-Learning"

في خضم السنوات الأخيرة فُرض التعلم الإفتراضي كمقاربة للتكوين المستمر؛ خاصة في المؤسسات الكبيرة، فاليوم عدد متزايد من المؤسسات وعلى كل الأحجام إهتم بهذا النمط من التعلم، وبالتالي أصبح التعلم يستجيب لمتطلبات نوعية وتكنولوجية من جهة، ومن جهة أخرى هذه الأداة أدمجت بشكل متناغم مع ثقافة التكوين المستمر للمؤسسات، وأصبح التعلم جزء من عمليات أعمالها. فمن خلال هذا

⁸⁶ Ibid, PP: 28-29

المنعطف يتم الإستجابة لرغبة وتطلعات مختلف الأطراف، والتي ترجمت من خلال عدة مؤسسات دليل التقدم للإنتباه من طرف متخذي القرار، وكما تهدف الى تفسير التعلم الإفتراضي بطريقة دقيقة وفعالة. وأيضا تعمل على توجيه المسؤولين من خلال التكوين في المؤسسات وإطلاقا من أهمية عملية التغيير الحادثة، كما تبحث على تغذية التفكير من داخل المؤسسة، ومن خلال إختيار وسائل التعلم الأكثر فعالية وفي مجال إحتياجات تطوير الكفاءات والسياق التنظيمي.⁸⁷

مع تنامي حجم المعلومات وحتى المعارف في مختلف الميادين وتشعب الإتصالات في عالم يتعامل بشكل كبير مع الحواسيب الرقمية والشبكات اللاسلكية، والذي بدأ يتخلى عن الأصول القديمة. كنتيجة للتحول في التكنولوجيات والطرق وبالإضافة الى البيئة التي تتغير بسرعة فإننا في حالة تعلم مستمر لأدوات، طرق، سلوكيات، مهام، أدوار، وظائف وبنية تنظيمية جديدة وأيضا قيمة مضافة أو قيمة جديدة وهي:⁸⁸

❖ إدارة التغيير مع طرق مبنية على خبرات واسعة؛

❖ خلق القيمة للمساهم لكن أيضا بالنسبة للزبائن الشركاء والأفراد مع التطابق مع المبادئ التنموية المستدامة؛

❖ الأخذ بعين الاعتبار العولمة في إستراتيجية المؤسسة؛

❖ تسيير الكفاءات وسياسات التوزيع ورأس المال البشري وإدماجها في ممارسات التدريب؛

⁸⁷ Sylvie Gagnon, **e_learning techno compétences; guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise**, Québec, p:3.

⁸⁸ Jean brilman, jacques herard, **les meilleures pratiques de management** « dans le nouveau contexte economique mondial », op cit, p:505.

خلاصة الفصل الأول.

مما سبق يمكن لنا أن نستخلص أن المؤسسات الحديثة في سعيها لأن تكون مؤسسات متعلمة، لابد أن تركز إهتمامها على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرًا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع والطموح لإبتكار نماذج وطرق حديثة؛ وذلك لتحقيق نتائج المرغوبة للمؤسسة؛ حيث وفي بيئة يسودها التعلم أيضا، يصبح من الضروري أن يتشارك الأفراد في وجهات النظر، المعارف، المعتقدات، والأهداف من أجل أن تتعلم المؤسسة وينمو البعد الإجتماعي، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية... بالتالي تهدف إستراتيجيات تعلم المؤسسات إلى تطوير إمكانيات المؤسسة المعتمدة على الموارد الداخلية من خلال الإستثمار في الموارد البشرية وزيادة مخزونها من المعلومات والمهارات.

لكن إضافة الى تسيير الموارد نجد التسيير المرتبط بالكفاءات والذي يكتسي أهمية بالغة؛ من خلال تحديد هيكل أمثل للكفاءات وكذلك إعداد إستراتيجيات تُعنى بتطوير المواهب والمهارات. وكذلك التعرض الى التوجهات المرتبطة بإقامة شراكات وتحالفات للإستفادة من الموارد والكفاءات في إطار تبادل، إستحواذ أو إندماج، وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثاني من الأطروحة.

الفصل الثاني:

أساسيات التوجه بالكفاءات،
 وإقامة التحالفات.

تمهيد

أدى الإنتقال من التركيز على الموارد في إطار السياسة التطويرية المنتهجة من قبل المؤسسات، وكذلك من خلال الإعتماد على برامج تدريبية ودورات تكوينية موجهة للفرد العامل الى التحول الى الإعتماد على الكفاءة من خلال تنشيط الكفاءات الحالية والسعي الى إكتساب كفاءات جديدة من البيئة المحيطة. كما أن هذا التوجه إقترن بشكل كبير بالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ومع مشاريع التمويل خاصة في ظل قطاعات إستراتيجية وعبر ممارسات صناعية معاصرة، كذلك رافق هذا التحول حدوث إنعطاف في برامج النمو من خلال إعتماد مداخل للتسريع على غرار المداخل التقليدية المرتبطة بالنمو التدريجي؛ وهنا بروز التحالفات كشكل من أشكال الأعمال والتعاقدات بتصوراتها ومنطلقاتها الفكرية، وكما مثلت منعرج حاسم لإعادة النظر في التنافس وإستبداله بالتعاون وبمختلف أشكاله.

من خلال هذا التقديم للفصل والإشارة لبعض محاوره تم تقسيمه الى:

المبحث الأول: مدخل نظري للتوجه بالكفاءات؛

المبحث الثاني: ماهية الكفاءة الجوهرية؛

المبحث الثالث: مضامين التحالفات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل نظري للتوجه بالكفاءات.

فرضت التحولات المحيطة بالمؤسسة إعادة النظر في بعض الممارسات والسياسات سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية ومداخل تطوير الموارد وتنميتها، أو ما تعلق بالبيئة التنافسية وفق منطلقات مقارنة وتقليد أفضل الممارسات وحتى بالنسبة لبناء الكفاءات وإتباع مداخل لتنشيطها وتطويرها.

المطلب الأول: نشأة الكفاءات وتطورها.

لقد كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وكما ساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل أولها كان سنة 1954 عندما قدم (*Johan Flanagan*) تقنية الأحداث الحرجة؛ وهي تقنية تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص حيث عُرفت هذه التقنية على أنها مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني؛ ذلك قصد إستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية والتي تشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وكما ترتبط بمعايير محددة¹، ولكي تكون الحادثة حرجة فإنها يجب أن تحدث في ظروف معينة ويكون لها غرض محدد ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب، حيث ذكر الباحث (*Johan Flanagan*) أن أساسيات تقنية الحوادث الحرجة قد نشأت من خلال الدراسات التي قام بها (*Francis Gatton*) في أواخر القرن التاسع عشر وكذلك من خلال التطورات الحاصلة في علم الإدارة مثل دراسات الوقت والحركة لفرنك جلبرت وليليان جلبرت، وكذلك دراسات تطوير الإختبارات النفسية، بالإضافة الى طرق جمع الملاحظات. منه أصبح هذا العلم المرتبط بالأحداث الحرجة أكثر تجذراً وتطبيقاً في المؤسسات والذي وصلت تطبيقاته إلى مجال الموارد البشرية من خلال تركيز مجال البحث في سبل تطويرها وذلك من خلال الدراسات التي قام بها عالم النفس (*David McClelland*) والتي نُشرت عام 1972م، حيث أن هذا العالم توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث، الدراسات، الإختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعة من الطلبة إلى أن العلامات الأكاديمية تتميز بالخصائص التالية:²

❖ لا تُعد مؤشر على النجاح في الحياة-العمل؛

❖ تتحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الإجتماعية والإقتصادية الأقل في المجتمع وقد دفعت هذه الخاصية الباحث (*David McClelland*) إلى طرح سؤال مفاده: ما هو الشيء الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالنجاح إذ لم يكن هذا الشيء هو الذكاء؟ ومن هنا بدأ بإجراء أبحاث للتحري عن الطرق للتعرف على متغيرات الكفاءة؛ والتي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العمل، ولا تتأثر بالعوامل الإقتصادية والإجتماعية والعرقية، وقد قام بجمع عينات ومن خلالها يتم مقارنة بين الأشخاص الناجحين والأشخاص الأقل نجاحاً؛

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 74.

² نفس المرجع السابق، ص: 75.

لغرض التعرف على الخصائص المرتبطة بالنجاح، وحيث أن هذه الخصائص أو الكفاءات عندما يتم إظهارها تؤدي بشكل دائم إلى النجاح في مخرجات العمل.

بالتالي فهذه المساهمات الفكرية ساهمت في بروز مفهوم الكفاءة كمصطلح متداول في أدبيات إدارة الأعمال له خصوصيته الإستراتيجية والتنظيمية وحتى الإجتماعية.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة.

كان هناك زخم كبير إرتبط بماهية الكفاءة سواء من الناحية السلوكية؛ وذلك من خلال إحداث تغيير سلوكي ملحوظ أو قابل للقياس، أو من الناحية التعلّمية؛ وذلك من خلال التركيز على مؤشرات للكفاءة في عملية إعداد الخطة التدريبية أو البرنامج التكويني، أو من خلال عملية التقييم بصدد التعرف على المواهب وإكتشافها. أما الناحية الإستراتيجية لمفهوم الكفاءة فإرتبطت بمستويات أداء مرتفعة ونتائج إيجابية ترفع من قيمة المؤسسة وكذلك تضيف قيمة الى رأسمالها المعرفي.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة

عرف (*David McClelland*) الكفاءة على أنها " الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح"، كما حدث تغيير في المفهوم السابق للكفاءة ليصبح أكثر شمولية من خلال تعريف (*Mclagan*) في سنة 1989م الكفاءة على أنها: " المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة " كذلك في سنة 1993م أشار مرة ثانية الباحث (*Mclagan*) إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمس أنواع وهي: المعارف، المهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات. بذلك يمكن تصنيف التعاريف السابقة ضمن إتجاهين فكريين أساسيين الأول يُشير إلى أن الكفاءة تنطوي فقط على المعارف والمهارات. أما الإتجاه الآخر فهو يشير إلى أن الكفاءة هي عبارة عن خاصية أو صفة تدعم الأداء؛ أي أن الكفاءة يمكن أن تشمل المعارف والمهارات، أو أي خصائص شخصية أخرى مثل الدوافع ومفهوم الذات، ولأن الفلسفة خلف هذه النظرة تسعى للتركيز على الأشخاص الذين يؤدون العمل وليس على العمل الذي يؤدونه هؤلاء الأشخاص. كل هذا أدى إلى تغيير تعريف الكفاءة ليصبح كما يلي: الخصائص الظاهرة مثل المعرفة والمهارة والخصائص الباطنة مثل الدوافع والسمات ومفهوم الذات والقيم التي توجه الأداء نحو معايير محددة مسبقاً.¹

كما نجد تعريف آخر مغاير للكفاءة وذلك بأنها مجموعة من المعارف النظرية والمعارف التطبيقية، وبالتالي فهي ترتبط بمعارف موجودة لدى الأفراد، وكذلك ما تعلق بالتحكم في وظائف التسيير " أي مجال

¹ نفس المرجع السابق، ص: 75.

البحث والتطوير، التسويق...". وفي الأخير التحكم في العمليات بين الوظائف لكن لها طابع عمودي منها: "الجودة، تشجيع وتحفيز الأفراد، خدمة الزبون".¹

تعريف آخر للكفاءة من خلال الإشارة إليها على أنها القدرة على إستعمال الموارد من أجل تحقيق الأهداف وحيث تتوقف على عمليات تنظيمية للمؤسسة والتي يطلق عليها بالأعمال الروتينية المنكرة فالكفاءات تنتج عن تعلم جماعي وكما تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير التعلم التنظيمي الداخلي في حين تمثل الموارد الخزين المعرفي والذي يترجم في ما تعرف المؤسسة عن عملها، وما تجيد عمله. كما أن الكفاءات تتكون من تدفقات تُشير الى ما تستطيع المؤسسة فعله.²

في سياق آخر عُرفت الكفاءة على أنها الخصائص الباطنية والظاهرية للأشخاص وكما تشير إلى طرق التصرف أو التفكير؛ والتي يتم تعميمها من خلال مجموعة واسعة من المواقف وتستمر لفترة طويلة من الزمن، لذلك فهناك على الأقل خمسة مفاهيم ضمن هذا التعريف، والتي يتوجب الإلمام بها، حيث إن هذا التعريف يعتبر تعريف شامل للكفاءة من خلال ضمه لمختلف جوانب الكفاءة بإستخدام نموذج الجبل الجليدي الذي يصف الكفاءات المطلوبة كما هو موضح في الشكل رقم: (1-2).³

الشكل رقم: (1-2) نموذج الجبل الجليدي.



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع سابق، ص: 76.

من خلال الشكل رقم: (1-2) الموضح للأبعاد الخمس المتربطة بالكفاءة وهي:

¹ Gérard Koenig, **management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage**, op cit, p: 198.

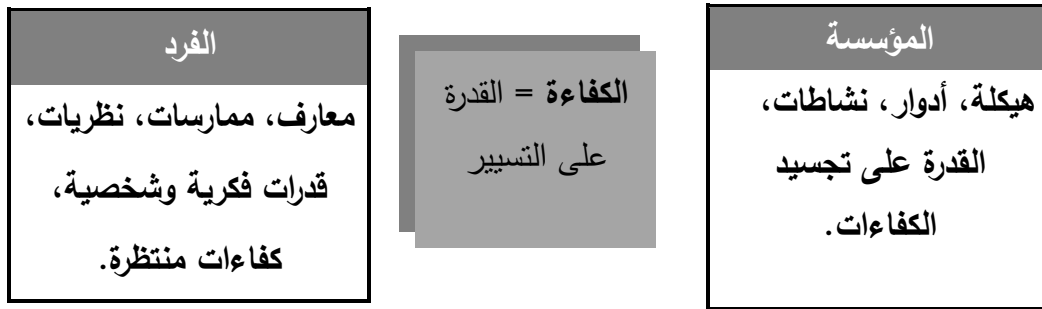
² Jean-pierre helfer, michel kalika, jacques orsoni, **management strategie et organisation**, op cit, p:118

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، مرجع السابق، ص: 76.

- (1) المعرفة: تعني العلوم والمعلومات الموجودة لدى شخص ما؛
 - (2) المهارة: تعني القدرة على أداء مهمة معينة بطريقة معينة؛
 - (3) القيم ومفهوم الذات: تعني قيم الشخص وصورته عن نفسه مثل ذلك الثقة بالنفس وإيمان الشخص بقدرته على النجاح في موقف معين؛
 - (4) السمات: هي خصائص مادية وهي عبارة عن إستجابات متسقة مع المعلومات والمواقف مثل قوة النظر، القدرة على التحكم، الهدوء؛
 - (5) الدوافع: وهي العواطف، الرغبات والإحتياجات النفسية، أو الأشياء الأخرى المشابهة التي توجه الأفعال.
- الفرع الثاني: الكفاءة كمكون للأداء.

كما ينظر للكفاءة على أنها القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص في إطار المهمة الموكلة له في مؤسسة أو شركة ما، فهي بالتالي تمثل مجموعة المعارف، الممارسات، النظريات المستعملة وتطبيقها في سياق معطى، وكما تتداخل بين الأفراد وقدراتهم من جهة والهيكلية التنظيمية والنشاطات المحققة من جهة أخرى. لهذا فإن تسيير وتطوير الكفاءات يتضمن التمييز الواضح في المنطلق المنتبغ للبعدين من بعد فردي وآخر تنظيمي، ومن أجل تحقيق إدماج أفضل فيما هو محدد من خلال القدرة على التسيير كما هو موضح في الشكل التالي رقم: (2-2).¹

شكل رقم: (2-2) مفهوم الكفاءة



Source: Mouzaoui Zaki, **de l'apprentissage à la compétitivité des firmes** : cas de l'entreprise hodna lait de M'sila, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère, option gestion des entreprises, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013, p : 105.

من خلال الشكل رقم: (2-2) فمفهوم الكفاءة يرتبط مع مفهوم الأداء ولكنه لا يماثله كون الأداء يتضمن الوصول الى نتائج محددة، في حين الكفاءة تتعلق بالقدرة على تجسيد نشاطات للوصول إلى نتائج ومنه الكفاءة تمثل مكون لهذا الأخير.

¹ Mouzaoui Zaki, **de l'apprentissage à la compétitivité des firmes** : cas de l'entreprise HODNA LAIT de M'Sila, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère, option gestion des entreprises, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013, p:105.

الفرع الثالث: شروطها.

يجب الإشارة الى ست شروط مجمعة للكفاءة لتكون فعالة وهي: ¹

- ❖ القيمة؛ أي أن الكفاءة توفر قيمة للمؤسسة؛
- ❖ الندرة؛ من منطلق أن الكفاءة ليست متاحة للجميع؛
- ❖ عدم قابليتها للتقليد؛ حيث أن المنافس لا يستطيع تقليد الكفاءة؛
- ❖ عدم قابليتها للإحلال؛ أي عدم وجود بديل تام.

الفرع الرابع: العلاقة بين الكفاءة، التعلم التنظيمي والإبتكار.

تُقرّ البحوث والدراسات بضرورة إعادة إدماج إدارة الإبتكار، والتعلم التنظيمي مع إستراتيجية الكفاءة بطريقة يتم من خلالها الفهم الجيد لتسيير المؤسسات، خاصة ما تعلق القدرة على تطبيق الجانب العملي أو قياس الكفاءات والمعارف قبل بناء نموذج التعلم والإبتكار، ووفق هذا التوجه تتبع الباحث ريتشارد هيل "Richard Hall" مع التوجه المتعلق بالمقاربة المبنية على الموارد من خلال رؤيتهم أن الشركة تقسم الكفاءات الإستراتيجية الى أربع مكونات رقابية تنظيمية، موقعية، وكفاءات وظيفية ثقافية، في حين الجانب التنظيمي للكفاءة يتضمن عقود، نماذج وتراخيص. أما الجانب التموقعي يتضمن السمعة، التوزيع، وسلسلة الإمداد والشبكات الخارجية، من جهة أخرى فالقدرات الوظيفية تتضمن العمال والمزودون بالمعارف التطبيقية والمهارات، وكذلك بفعل نشاط البحث والتطوير، عمليات تسويقية، وحتى القضايا المالية. أما المكون الثقافي فهو يتضمن القدرة على العمل كفريق وذلك من أجل خدمة الزبون وكذلك القدرة على إدارة التغيير والإبتكار. ²

المطلب الثالث: إدارة الكفاءة وقياسها.

على غرار الإدارة التقليدية للموارد المادية المؤسسة وفق منطلق الكفاءة والرشادة إضافة الى تحقيق قيمة مالية حيث ظهرت إدارة جديدة تهتم بالموارد المعرفية خاصة ما تعلق بالكفاءات لتتوافق بدورها مع الإدارة التقليدية في مجموعة من المحاور مثل عملية تخطيط، تنظيم، والرقابة؛ ولكن وفق أسس مغايرة.

الفرع الأول: إدارة الكفاءة.

لقد تناولت الكتابات مصطلح الكفاءة الى جانب إدارة الكفاءة من عدة زوايا، حيث عُرفت إدارة الكفاءة على أنها تنعكس على تحليل الكفاءات الموجودة لتحديد الكفاءات الغير موجودة، وكذلك تطويرها في الوقت المناسب. فنجد مثلا مؤسسة سيمنس "Siemens" صنفت إدارة الكفاءة على أنها عملية تحديد

¹ Gérard Koenig, *management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage*, op cit, p: 199

² Joe Tidd, *from knowledge management to strategic competence*: op cit, p:8

وغلق الفجوة في الكفاءات في الموارد البشرية الضرورية لبناء إستراتيجية الأعمال لوحدة القرارات، حيث إن هذه المؤسسة بنت نموذج كفاءة عالمي، فهذا النموذج للكفاءة لديها يتضمن ثلاث عناصر وهي: المعرفة، الخبرات، وكذلك الممكّنات، كما أن هذا النموذج يعرف الإطار العام وتفاصيل عناصر الممكّنات. والشكل التالي يوضح نموذج كفاءة لمؤسسة "Siemens".¹

الشكل رقم: (2-3) نموذج الكفاءة لـ Siemens

المعرفة	الخبرات
<p>تقنيات: من تكنولوجيات، طرق، نماذج والنظريات. التي يجب أن يعرفها العامل لكي يحسن مهامه. العمليات: تعكس جزء من سلسلة القيمة التي تحترم وتوافق التقنيات المستعملة، سلسلة الإمداد، وتوليد المنتجات... الخ</p> <p>السوق: يتمثل في المنتجات، الأدوات، الخدمات، الصناعة، موقع جغرافي... وما هي التقنيات الملائمة المفروض إستعمالها؟</p>	<p>المهنية: تعزى الى التنوع في عدة أنماط للأعمال "المشروع، المنتج...";</p> <p>المشروع: يعزى الى التنوع في المجالات الوظيفية "المبيعات، سلسلة الإمداد...";</p> <p>القيادة: تعزى الى مستوى التعقيد لإدارة الأفراد من "رقابة ممتدة، الأعباء الوظيفية";</p> <p>بين الثقافات: تعكس العيش والعمل في ثقافات متعددة.</p>

الممكّنات				
كما في: التركيز على الزبون؛ الأخلاق المهنية قيمة المؤسسة؛ <i>Ethic</i>	كما في: التحليل؛ صناعة القرار؛ التوجه بالجودة والنتائج <i>Execute</i>	كما في: مهارات الإتصال التدريب والرقابة <i>Energize</i>	كما في: المبادأة توجهات التغيير التعلم <i>Energy</i>	كما في: روح المقاوالتية نجد التحديد الذاتي <i>Edge</i>

Source: Frank Keuper, Christian Oecking, Andreas Degenhardt, **application management; challenges services creation strategies**, op cit, p:89 .

الفرع الثاني: قياس الكفاءات التنظيمية الداخلية والخارجية.

أكدت الدراسات على أهمية قياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ من خلال الرجوع الى أفكار المقاربة المبنية على الموارد ثم تطويرها، ومن ثم الانتقال الى المقاربة المبنية على الكفاءات، حيث إستهل الباحثان "Dorothy Griffiths & Max Boisot" في إصدار لهما مفاهيم متعددة للكفاءة وتعريف

¹ Frank Keuper, Christian Oecking, Andreas Degenhardt, **application management ; challenges services creation strategies**, 1st Edition, Springer,germany, p: 88

بعض المشاكل المحسوبة على عملية القياس، كما قدما إطار عمل يدعى *C-Space* أي الفضاء الإجتماعي الذي يتكون من بعدين الأول يتمثل في الترميز المتعلق بهيكله وببنية المعارف. أما الثاني متعلق بالبحث والنشر وبالتالي فهو مرتبط بنطاق مشاركة المعرفة، كما برهنا على أن المعرفة تتحرك حول هذا الفضاء عبر حلقة التعلم الإجتماعي لحل المشاكل، نشر المعارف، تشريحها وإمتصاصها، وفي الأخير مسحها، ثم بينوا الجانب التطبيقي لهذا الاطار من خلال إنشاء خريطة، وتحديد الروابط بين العناصر التكنولوجية من خلال الورشات، كما جسدوا ذلك في ثلاث مؤسسات وبالتركيز على أربع جوانب: التسعير، الجودة، التسليم، الإستجابة.¹

المطلب الرابع: تطوير الكفاءات ومراحلها.

إنصب إهتمام المؤسسات في الوقت الحالي على تطوير الكفاءات وفق منطلقات معاصرة، وكذلك عبر عدة مراحل.

الفرع الأول: التطوير المستمر للكفاءات.

هناك بعض التوجهات ركزت على تطوير الكفاءات من خلال التجربة، والبعض الآخر ركز على إكتساب كفاءات جديدة؛ وذلك لتعويض العجز وتحسين القدرة على التسيير لهذه الكفاءات والتي يعاد تقييمها من خلال التكوين والمتابعة مع الوقت، وكذلك من أجل قياس التقدم وتحليل العجز الذي يقع عند حدوث إنسداد للقدرة الفردية، لهذا فالحل الوحيد هو التطوير المتعدد الجوانب للكفاءات للتخلص من هذا الإنسداد من خلال:²

أولاً/التطوير الفردي للكفاءات.

من أجل التطوير الفعلي للكفاءات يجب التركيز على القدرات الفردية وما يصاحبه من تحليل للمسار المهني للفرد، كذلك يتعين التركيز على قيادة الفرد والوصول به الى النجاح قصد تحقيق ما يلي:

- ❖ القدرة على تحديد والتوافق مع أهداف المؤسسة "الملائمة بين الأهداف الشخصية والتنظيمية"؛
- ❖ تنمية نقاط القوة الفردية منها درجة التحكم في النشاطات؛
- ❖ التطوير المستمر من خلال تطوير كفاءات مكافئة للمسؤوليات البارزة.

ثانياً/ تطوير كفاءات فريق العمل.

إن فريق العمل لا يمثل مجموعة من الكفاءات المتاحة، بل يرتبط بالديناميكية الناشئة بين الأفراد لمواجهة مشاكل مختلفة ووفق أهداف مشتركة وحيث إن هذه الأهداف تنسم بـ:

¹ Ibid, p:10.

² Mouzaoui Zaki, de l'apprentissage à la compétitivité des firmes : cas de l'entreprise HODNA LAIT de M'Sila, op cit, pp:106-107.

- ❖ ربط مهمة فريق العمل بالأهداف؛
- ❖ التمثين لأفضل الإضافات أو وجهات النظر المقدمة من طرف الأفراد لحل المشاكل، وكما تتم كذلك مقارنة مجموعة النشاطات الإضافية في إطار الفريق؛
- ❖ توضيح قواعد اللعبة للجميع من أجل تحقيق تغذية مستمرة، كما تمثل مصدر التطور لأعضاء الفريق؛
- ❖ معرفة الأوجه الفردية لكل واحد من "كفاءات، قدرات وأهداف" وذلك لضمان ديناميكية الفرق، وتحسين الأداء.

الفرع الثاني: وصف عملية تطوير الكفاءة.

إهتمت المؤسسات ببناء أو محاكاة برامج تدريبية خاصة بتطوير الكفاءات وكذلك صممت من أجل ذلك نماذج للتطوير وتتم عبر عدة مراحل كما هي موضحة في الجدول رقم: (1-2)¹

جدول رقم: (1-2) نموذج لمستوى وصفي خاص ببرامج تدريب الكفاءة

مرحلة التمهيديّة	مرحلة تطوير	براعة	قيادة	إستشارة
-إعداد جدول زمني والتنسيق مع أطراف أصحاب المصلحة لتنفيذ برامج التدريب؛	-إجراء عمليات ادارة البيع لبرامج التدريب ؛	-القيام بدراسات تشخيصية لتحديد الاحتياجات؛	-تصميم وتنفيذ برامج التدريب؛	-تقديم نصائح للإدارة العليا فيما يخص مبادرات التعلم؛ -إدارة تحالف؛
-المساعدة على تحديد احتياجات التدريب؛	-المساعدة على إتمام العمل لبرامج التدريب تتضمن مسائل للإشهاد؛	-تطوير دعائم أنشطة لجدول التدريب ووضع مخطط للاتصال يتوافق مع احتياجات الأعمال؛	-التأكيد على القيمة المضافة مثل برامج التعلم إلكتروني وبرامج إبتكارية مثل استطلاع الآراء، عرض إمتحان موجز، تدريب مناسب، معارض.	والإدارة للتدريب بالمشاركة ومبادرات القيمة المضافة مثل التعلم الإلكتروني؛ -التأكيد على مفاهيم الحديثة للتدريب وتقديم التوصيات؛
-إقامة حلقات مختصرة لنقل المعرفة داخل بيئة عمل خاصة.	-توجيه التدريب الى حقول المعرفة ومجالات التجربة.	-تقديم مساعدات نشطة في التصميم والسعي لتنفيذ مبادرات التدريب؛	-التأكيد على مفاهيم الحديثة للتدريب وتقديم التوصيات؛	-بناء ثقافة تعلم المؤسسة؛
		-إتمام التنفيذ لبرامج التدريب للعديد من حقول معرفة	-التدريب وتطوير خدمات لحالات خاصة وطلبات.	-تحديد متطلبات التعلم والتي تشجع بناء النجاح

Source: Frank Keuper, Christian Oecking, Andreas Degenhardt, **application management; challenges services creation strategies**, op cit, p:89 .

¹ Frank Keuper, Christian Oecking, Andreas Degenhardt, **application management ; challenges services creation strategies**, op cit, p: 94

من خلال جدول رقم: (1-2) المبين لنموذج لمستوى وصفي خاص ببرامج تدريب الكفاءة نجد أن يجب التركيز في برنامج تطوير الكفاءة على الهيكل التنظيمية الملائمة وعمليات التقييس الكلية، كذلك على هيكل الكفاءة، عمليات التقييم، وكذلك إشتراطات الإرشاد؛ وذلك للإستجابة لمتطلبات مقاصد السوق وعامل آخر مرتبط بالإهتمام بهذه البرامج هو أن المؤسسة يمكنها التعلم من نفسها، لذا ينبغي عليها مراعاة مرحلة التخطيط للكفاءة والتي تتمحور مراحلها في:¹

- ❖ تحديد الخبراء من العمال ذوي مستويات عالية قصد القيام بمهمة معينة على سبيل المثال لأجل عقد الصفقات المهمة من الزبائن، وكذلك مناقشة مشاريع الأعمال وإقتراحات التطوير؛
- ❖ تحسين طريقة إستعمال المعلومة على مستوى الإدارة العليا للمشاريع على سبيل المثال نقل وتحويل المشاريع على أساس مستويات مهارية مناسبة وبما يتوافق مع معدل تكلفة معقول؛
- ❖ وضع مخططات تدريب عالمية مؤسسة على تحديد الفجوة للأدوار المحورية لشبكات الأعمال ومؤسسة على سلاسل القيمة؛
- ❖ الإستفادة من هيكله ومعايير لمخططات مستمدة من مراكز إنتاج عالمية؛ لضمان الزيادة السريعة للموارد وبنفس الجودة والوصول الى مستوى مهارات لنفس المستوى من الوظيفة؛
- ❖ تركيز على الروابط بين الوظائف للوصول الى مستوى كفايات عالمي وبناء مسار إحتراقي واضح للعاملين والذي يكون تحديدا مرتبط بمتطلبات الكفاءة للأدوار والوظائف داخل المؤسسة والسعي لتمكين الافراد فيما يخص تحمل مسؤولية عملية التطوير الخاص بهم.

الفرع الثاني: المراحل الخمس للكفاءات.

تتمثل في ما يلي:²

- ❖ تعريف الكفاءات الأساسية الموجودة لدى المؤسسة؛
- ❖ وضع مشروع إكتساب الكفاءات الأساسية والضرورية وذلك لنقل قطاع المؤسسة الى قطاع آخر من أجل تعزيز التمتع أو التحضير للمستقبل؛
- ❖ تطوير كفاءات أساسية جديدة داخل المؤسسة؛
- ❖ إستعمال الكفاءات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الوصول الى أفضل تناسبية بين الكفاءات الأساسية والمنتج النهائي؛
- ❖ حماية الكفاءات الأساسية ضد المنافسين والخصوم الشرسة.

¹ Ibid, p:99.

² Jean-pierre helfer, michel kalika, jacques orsoni, **management strategie et organisation**, op cit, p :121

المطلب الخامس: الكفاءات ودورها في المقاربة الحديثة.

في بداية السبعينات أصبح تطوير وتحسين الجودة ضرورة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى الى ترميز وتقنين ممارساتها ومعارفها، وكذلك مع هدف تقليل إمكانية تحقيق التنوع في الإنتاج وتخفيض الإجراءات والتعليمات حيث أن كل هذه العوامل إنعكست على قدرة المؤسسة بخصوص إعادة الإنتاج، وكذلك الإبقاء والحفاظ على مستوى جودة مقبول للمنتجات والخدمات. كما أدى قُدم مد الإعلام الألي والأتمتة في المؤسسات الى حدوث تطور في القيادة، كذلك بروز ضرورة متابعة مصداقية وموثوقية الإنتاج وبالتالي كان التركيز على معايير الجودة للمنتج والخدمة في المؤسسة أكثر من أي وقت مضى وذلك من خلال تشجيع الحكومات للصناعة وتركيزها على مراقبة عمليات الإنتاج وكذلك فحص المنتجات النهائية، حيث إن هذه التوجهات الجديدة للجودة تميزت بتطوير مقترح مبني على الطريقة والذي تضمن تطبيق النظام المبني على الطريقة في قلب المؤسسة كذلك تعريف التداخلات وإدارة هذه العمليات. لكن بعد التوجه بالجودة ظهر توجه آخر أكثر شمولية خاصة ما تعلق بعمليات الإنتاج وفق مسمى كفاءة لينتقل الى مجالات أخرى خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية؛ علاوة على ذلك فإن المقترح المبني على الكفاءة هو أولاً يتميز بتحقيق أولوية للمؤسسات في البحث على الفعالية الكلية للنشاطات وليس جزئياً، وهو أيضاً يتعلق بقبول فكرة التنازل وتخفيض إحتياجات الأداء للنشاط، وكذلك يمكن له في نهاية العملية تحقيق تحسين ذو دلالة للنتائج على العملية.¹

الفرع الأول: عملية تجديد الكفاءة والإستدامة.

أصبحت الكفاءة عامل جوهري لنجاح المؤسسات حسب الباحث بوتراف "*Boterf*" وذلك كونها عبارة عن توليفة من المعارف، والممارسات والنظريات والعلوم، وكما أضاف الباحث كفاءة الحالة وكفاءة العمليات وبالتالي ربط بين التوليفة من موارد، الفعل وكذلك مع حجم الإضافات للنتيجة "الخدمة، المنتج"،² لذا فالكفاءة لا تنحصر في كونها مجموعة من الموارد لكن في نفس الوقت هي عملية تنشيط هذه الموارد، ومنه فمفهوم الكفاءة تطور وتكيف مع بيئة مهنية تتسم بالديناميكية والتعقيد، كما أن هذا التحول فرض نمط جديد للعقد بين المؤسسة والفرد العامل، فالأولى تقوم بموجبه بتعيين وتوظيف الكفاءة، أما الطرف الثاني من العقد تنحصر مهمته في بناء كفاءات جديدة وتوفير التبادل في إطار التعلم والتحول المهني ذو الإمتيازات مثل الإمتيازات البيئية. كما أن الاستدامة مهمة في الفهم الحالي لمفهوم الكفاءة فحسب لورينو

¹ Thierry Siebenborn, **une approach de formalisation du processus de changement dans l'entreprise**, op cit, p: 62

² Guillaume barbat, **l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salaries: une recherche-action dans le secteur de la grande distribution**, these pour le doctorat en sciences de gestion, unversite de pau et des pas de l'adour, 2013, p : 102

"Lorino" فالكفاءة هي توليفة بين المعارف الفردية وأشكال تنظيمية التي تنتج عمليات تشغيلية وتجميعية طويلة خلال مدة زمنية معينة، هذا المفهوم ركز على الإستدامة يُترجم بالتحديد من خلال الفعل الذي يلزم العامل ببناء كفاءات جديدة بإستمرار وهذا يعني أنه في حالة إمضاء عقد مع المؤسسة تُميز في هذه الحالة الكفاءات المكتسبة خلال التوظيف من الكفاءات الواقعية.¹

الفرع الثاني: الكفاءة الخضراء وإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

لكسب الرهان البيئي وتقليل الآثار السلبية أتجاه مختلف الاطراف أصحاب المصلحة؛ لذا تطلب إيجاد نوع من الكفاءات يساير هذه المستجدات هذه الكفاءات أطلق عليها تسمية الكفاءة الخضراء.

أولاً/ علاقة الموارد بإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية.

ترتبط الكفاءة الخضراء بالفرصة الإستراتيجية لمسعى المسؤولية الإجتماعية والتي تبنى على التحليل المرتكز على النظرة الموجهة للموارد للباحثين، ونجد من مؤسسين مدخل الموارد في المؤسسة وهم: برني، بينروس، وورنرفلت (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991) حيث أن هذه الموارد تعتبر كقوة إستراتيجية للمؤسسة من خلال مجموعة من النشاطات، القدرات، العمليات تنظيمية، المساهمات، المعلومات، وكذلك المعارف المراقبة من المؤسسة. بالتالي هذه المقاربة تساعد في وضع الإستراتيجية وكما تسهم في الرفع من الكفاءة والفعالية، كذلك أشار هؤلاء الباحثين الى أن الموارد تنشط من خلال الكفاءات، فحسب دراسة قام بها كل من الباحثين سبرانو وماثيو "Soparnot et Mathieu" سنة 2006، والتي من خلالها عرفوا صنفين من الموارد مرتبطة بتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من ملموسة وغير ملموسة كما هو موضح في الجدول رقم: (2-2).²

جدول رقم رقم: (2-2) حشد موارد في مسعى المسؤولية الإجتماعية.

الموارد	الطبيعة	الفوائد
ملموسة	فيزيائية، تكنولوجية تنظيمية	إبتكار المنتج والعمليات
غير ملموسة	مرتبطة بالسمعة ثقافية، علائقية	رأس مال فكري داخلي "وفاء وإنخراط العمال" رأس مال فكري خارجي "بناء الثقة مع الأطراف أصحاب المصلحة".

Source: Guillaume barbat, *l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salaries*, op Cit, p:104.

¹ Ibid, p: 102

² Ibid, p: 104

فمن خلال الجدول رقم:(2-2) فتقسيم الموارد كان حسب طبيعتها ووظيفتها العلائقية؛ حيث نجد بالنسبة للموارد الملموسة فقد تكون في شكل موارد مادية أو تكنولوجية، وكذلك في شكل موارد تنظيمية، أما بالنسبة للموارد الأخرى فقد ترتبط بالسمعة، أو في معايير ثقافية، أو من خلال روابط علائقية، أما بالنسبة للفوائد فالموارد المادية تركز على تطوير العمليات والإنتاج، في حين الموارد الأخرى تركز على إدارة العلاقة مع الزبون وكذلك مع الأطراف أصحاب المصلحة.

ثانياً/ الكفاءة وإستراتيجية المسؤولية الإجتماعية.

بناء على قاعدة الموارد السابقة الملموسة وغير الملموسة وعلاقتها بالمسؤولية الإجتماعية فهناك ثلاث أنماط من الكفاءات كفاءة تقنية، علائقية داخلية وعلائقية خارجية، وحيث إن المعرفة ترتبط مع كل واحد من هذه الممارسات سواء التكنولوجية، التنظيمية، وحتى الإتصالية منها، فحسب كل من " Soparnot et Mathieu" تبرز العلاقة بين الكفاءة والمعارف التطبيقية والنتيجة المتحققة كما في الجدول رقم:(3-2).¹

جدول رقم:(3-2) حشد الكفاءات في إطار إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية.

الكفاءات	المعارف التطبيقية	الفوائد بالنسبة للمؤسسة
تقنية	تكنولوجية "منتج" تكنولوجية "عمليات"	الإبتكار، صورة أفضل للمنتج والخدمة تخفيض النفقات؛ تخفيض تكاليف إزالة التلوث والانتاج؛ تخفيض تكاليف التكيف مع التشريعات والقوانين؛ الوقاية من الحوادث؛ تحسين النوعية.
علائقية داخلية	تنظيمية	تشجيع الأطراف الداخلية؛ تثمين الصورة الداخلية "الشرعية"؛ تخفيض مخاطر الصورة الخارجية "مقاطعة إقتصادية، إضراب"؛ الحماية من الحوادث؛ أفضل إقتسام للمعارف "الإبداعية"؛ أفضل معرفة للرهانات "رد الفعل"؛ أفضل نشر وبحث للقيم المشتركة.
علائقية خارجية	تنظيمية اتصالية	القدرة على التكيف مع بيئة المؤسسة؛ أفضل صورة اتجاه الأطراف الخارجية أصحاب المصلحة؛ توقع وتقليل مخاطر النزاعات مع الأطراف الخارجية.

Source: Guillaume barbat, *l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salaires*, op cit, p:105

من خلال الجدول رقم:(3-2) لتقسيم الكفاءات الذي كان وفق ثلاث محاور الأول متعلق بالكفاءات التقنية أو الإنتاجية، حيث تتجسد الفائدة المرجوة منها من خلال الإبتكار وتقديم منتجات جديدة، التحكم في

¹ Ibid, p :105

التكاليف من خلال التركيز على الخبرة والتخصص وتقليل من تكاليف اللاجودة، وبرامج التحسين من خلال إعتداع تكنولوجيا متطورة بالإضافة الى برامج إعادة التدوير وتخفيض النفايات. أما المحور الثاني فمن خلال التركيز على كفاءات علائقية داخلية وترتبط بالجانب التنظيمي والإتصالي، كما أن الفائدة المرجوة منها يمكن إدراجها ضمن تشاركية وإقتسام المعارف، كذلك التركيز على الصورة الداخلية والتحكم في المخاطر. أما المحور الأخير فهو يتعلق بكفاءات علائقية خارجية، ويرتبط بدوره بالجانب التنظيمي والإتصالي الخارجي أما الفائدة المرجوة منها تتمثل في الفعل الإستباقي، بالإضافة الى إدارة العلاقة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.

علاوة على ذلك التمييز بين الكفاءات يُشكل العنصر الأول للإجابة على الأسئلة المطروحة فيما سبق ومنها سؤال متعلق بكيف يتم تطبيق إدارة الكفاءة على المدى الطويل وما يتعلق بالكفاءة الخضراء. حيث أجرى الباحثان بوارال وكابونغو "*Boiral et Kabongo*" سنة 2004 تحويل لنظرية الموارد من خلال إشارتهم الى التطلعات البيئية للإيكولوجية الصناعية، فحسب هؤلاء الباحثين هذه الأخيرة لا تنوب على المعارف التقنية أو البيئية فهي مرتبطة بالخبرة وبالوظيفة المتخصصة، وكما تُطور إنطلاقاً من تعلم متعدد الإختصاصات وعرضي؛ وبالتالي يتطلب إدماج الكفاءات المرتبطة بالعديد من الوظائف أو النشاطات.

الفرع الثالث: كفاءة التحكم في الوقت.

ترجع كفاءة التحكم في الوقت الى خبراء مجموعة بوسطن الإستشارية من خلال إشارتهم الى أن مصدر الأداء يمكن أن نجده في التحكم في الوقت، ولذا يجب كذلك الفهم السريع لرغبات العملاء، وإختيار بسرعة وإحداث إستجابة للتكيف مع هذه الرغبات، وفي الأخير تقديم الإقتراح في أحسن الأجل، كما أن هذا يكمن في التحكم في الوقت، لكن ليس بضرورة أن تكون الأول من خلال تقديم منتجات جديدة أو المبادرة في إكتشاف مجال سوقي جديد والحصول على شريحة جديدة من الزبائن، أو إكتساب حصة سوقية، لكن كذلك يجب التكيف مع العرض قبل المنافسين، وبناء عليه فالعديد من المؤسسات إنتهجت أسلوب المنافسة المبنية على الوقت مثل شركة رنو *Renault* للسيارات، وسوق مونوسبايس *Monospace* في أوروبا وكإشارة الى أن مؤسسة *darty* جربت فكرتها في التطوير قديماً على خدمة ما بعد البيع دون أخطاء ومن أجل أن تصل هذه المؤسسة الى التحكم في الوقت يجب عليها الرجوع الى ثلاث توجهات إنتهجت من طرفها وهي: ¹

¹ Gérard Koenig, *management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage*, op cit, p :200.

❖ وضع نظام خلق القيمة من بحيث يتميز بسرعة ردة الفعل كما يراعي الآجال المحددة وقيود الإجراءات، كذلك التركيز على الجودة والذي يتم من خلال هيكلية صعبة ومعقدة حيث يتطلب أن يعاد النظر من خلال تقليل مستوياتها وجعلها أكثر مرونة؛

❖ توفير أجال جيدة للزبون يسمح بتفسير الزيادة في سعر المنتج وبالتالي تتضمن القيام بتقديم مزايا للزبون من خلال الإستجابة السريعة لإحتياجاتهم؛

❖ التعلم والتفوق على المنافسين من خلال التركيز على عامل المنافسة بالوقت؛ وذلك بتلبية رغبة الزبون في ظرف قياسي، حيث إن هذا يتطلب تكاتف الجهود والتنسيق بين عدة وظائف إبتداء من المخابر الى غاية المصالح التجارية.

المبحث الثاني: الكفاءة الجوهرية.

إن المنطلقات التي عُنيت بالكفاءة ركزت على نوع معين من الكفاءة أُطلق عليه الكفاءة الجوهرية أو الإستراتيجية، حيث إن هذا النوع يعتبر من أعلى الأصول في المؤسسة وذلك نتيجة الخبرة والمهارات العالية والإستثنائية فأصحاب مثل هذه الكفاءات هم بمثابة مكونين ومستشارين وخبراء؛ بالتالي يتطلب على المؤسسة أن تراعي مداخل الإحتفاظ بهذه الكفاءات وتطويرها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الجوهرية.

تناول الباحثين والممارسين التوجه المرتبط بالكفاءة الجوهرية وأولوا له عناية كبيرة، بحيث إستخدموها في مشاريع تقييم الكفاءات، وإكتشاف المواهب، وحتى في التفاوض فيما تعلق بمشاريع شراكة أو إندماج.

الفرع الأول: تعريف الكفاءة الجوهرية واللاجوهرية.

عرف بعض الباحثين الكفاءة الجوهرية على أنها تمثل أدنى مرتبة من أنشطة معقدة، ففي بحث للباحث جوفري موور " *Juffry Moor* " بعنوان الإدارة فوق الخط الخطأ " *Managing on the Fault Line* " حيث فيه قال: " أي سلوك يمكن أن يرفع ثمن سهم المؤسسة فهو جوهرية وأي شيء عداه يُمثل البيئة أو السياق"، فمن خلال هذا التعريف للكفاءة يتبين لنا أنها تساهم في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة أما الكفاءة اللاجوهرية فلا تؤثر في الحصة السوقية، وترتبط بأعمال روتينية في المؤسسة.¹

كما يوجد تعريف بسيط آخر هو أن الكفاءة الجوهرية تتضمن قدرات تسمح للمؤسسة بتحقيق أفضل إستجابة للفرص السوقية.²

¹ Click, Rick L, Thomas N. Duening, **Business process outsourcing : the competitive advantage**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2004, p: 73

² Ibid, p: 73

الفرع الثاني: سماتها أو مزاياها.

لدى براهالاد وهامل "Pralahad and Hamel" مساهمة في تحديد السمات الأساسية للكفاءة الجوهرية

وذلك بأنها عملية لها ثلاث سمات أو مزايا وهي:¹

❖ لها مساهمة في إدراك مصلحة الزبون؛

❖ أنها صعبة التقليد؛

❖ تمثل رافعة لتشكيلة واسعة من الأسواق.

المطلب الثاني: بناء الكفاءة الجوهرية.

حسب كل من كاي، هامل وبراهالاد (Hamel, Kay , Prahalad) فإدارة الموارد المعرفية داخل المؤسسات أصبحت تمثل مسألة لقلق إستراتيجي، وكما أن هذا التوجه يرتبط ببناء نماذج للكفاءة الجوهرية، والميزة الإستراتيجية، حيث إن المصطلحات تباينت وكانت في أحوال كثيرة مُشوشة وكما كانت الرسالة الأساسية بأن المؤسسة ترمي الى التعريف بسلعها بشكل مميز، كذلك فهي تُطورها وتستعملها لتحقيق ميزة تنافسية، لكن هذه الميزة سرعان ما يكتشفها المنافس ويقلدها، بالتالي وجب على المؤسسة أن تواجه المنافسين الحاليين أو المحتملين وكذلك أن تركز على مصادر للميزة صعبة التقليد. وهنا تبرز الكفاءة الإستراتيجية ذلك كونها تتراكم شيئاً فشيئاً مع مرور الوقت ومنه فهي من الصعب تقليدها من طرف الآخرين وبالتالي تحقق ميزة إستراتيجية أكثر صعوبة.²

الفرع الأول: خصائص الوظيفة الجوهرية.

إن الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الكفاءة الجوهرية تُعرف كيف للمؤسسة أن تدافع، تبني، وتحول كفاءتها الجوهرية مع الوقت. وكذلك تحديد العمليات الأساسية المرتبطة بها، ووضعها في سلم الأولويات؛ ووفق وظيفة ينظر لها بأنها مهمة وجوهرية مثلها نجد الوظيفة المرتبطة بإدارة جدول الرواتب، وكما تتمثل خصائص الوظيفة الجوهرية في:

أ. **حرجة:** فالوظيفة الحرجة لها أهمية بالنسبة لنشاطات الأعمال وتكون مرتبطة بالكفاءة الجوهرية؛ فعلى سبيل المثال نجد أن إدارة سلاسل الإمداد هي حرجة في النشاطات الصناعية؛

ب. **مفتاحية:** بالنسبة للوظيفة المفتاحية لها دور في متابعة الكفاءة الجوهرية حيث تهدف الى تحقيق التميز؛ فعلى سبيل المثال المؤسسة تستفاد من الوظيفة الإدارية التي يجب أن تُدار بشكل جيد لتحقيق الإشباع

¹ Ibid, p: 74

² Joe Tidd, from knowledge management to strategic competence, op cit, p: 375

للعمال، فمعظم الموظفين خاصة من ذوو أجر ثابت يستمرون في تحقيق مستويات أداء مرتفعة لكن الوظيفة المفتاحية هي أنه يمكن للأفراد داخل التنظيم تعريف ومعرفة المسؤوليات بسهولة على الرغم من قريهم من الجوهر؛

ج.داعمة: أخيرا فإن العمليات المساندة تمثل عمليات أساسية للأعمال لكن لا تصبح مؤسسة ذات كفاءة جوهرية دونها، فالعمليات المساعدة ترتبط بحدوث أقصى روتين وكذلك التسامح مع الخطأ في العمليات المركزية، إدارة جدول الرواتب، وحتى في النشاطات الإتصالية.

الفرع الثاني: آليات التعلم لتطوير الكفاءة.

حسب بافيت(1990 Pavitt) فالمهمة المحورية تركز على الكفاءة التي يجب أن نتعلمها ونسعى الى تراكمها مع مرور الوقت، منه هناك إهتمام متزايد في الآليات التي تستعملها المؤسسات للنجاح في تحقيق هذه المهمة، حيث كان النقاش مركز على القدرات من جديد. لكن السؤال الأساسي هو الذي مركز الإلتباه هو كيف للمؤسسات من خلال عملياتها تستطيع بناء كفاءتها؟في هذا الصدد رأى الباحث تيس "1992 Teece" ومجموعة من الباحثين في السبل التي تستنبط وتُعيد إستنباط القدرات الديناميكية، بينما ركز فريق نوناكا "1991 Nonaka" على التقاط المعارف ومشاركة الأعمال الروتينية، أما باحثين آخرين أمثال بيتر سينج (1990peter senge) لونارد برتون (1991 loenard broton) وجرفين (1993 gervine) قدموا نماذج مختلفة مندمجة للوصول الى تعلم إستباقي في المؤسسات مشيرين بذلك الى القدرات والكفاءات المطلوبة؛ وذلك لأنهم رؤوا أنه واضح بخصوص عدم وجود حل شامل وبدل لجميع الوضعيات التسييرية، لذا عمدت مؤسسات على حل مشاكلها بالإعتماد على منطلقاتها ومقارباتها الخاصة بها، لكن أيضا من الواضح بأنه توجد بعض التجارب المشتركة بعضها يصنف لمقاربة مشاكل التعلم والتي أستعملت بانتظام، كما أن هناك أمثلة استعانت بالمقارنة المرجعية، التعاون، وكما ركزت على إعادة النظر في بنية المشروع وكذلك مسألة التطوير على مستوى القادة،¹ حيث إن هذه النماذج يمكن إدراجها في الجدول التالي.

¹ Ibid, pp: 376-375

جدول رقم: (2-4) يوضح آليات التعلم وعلاقتها بدورة التعلم.

أمثلة	التموقع في دورة التعلم	مقاربة التعلم
<i>Camp, 1989 Womack et al 1991</i>	مساعدة على التفكير الهيكلي؛	المقارنة المرجعية، التعلم بالمقارنة.
<i>Dodgson 1993 ، Coombs et al 1992</i>	مشاركة الخبرات والتجارب؛	التعاون، التعلم من خلال العمل مع الآخرين.
<i>Francis 1994</i>	الهيكلية والتفكير للتحدي؛	التحدي الإستراتيجي.
<i>Pedlar et al 1991</i>	مفاهيم جديدة لمشاركة الخبرات؛	التدريب/ تطوير التعلم.
<i>Kleiner et al 1997 Rush et al 1997</i>	التفكير؛	إلقاط المشروع/ التعلم من خلال التفكير.
<i>Pisano 996</i>	التجربة والتفكير؛	التجربة/ التعلم السريع من تجربة الفشل.

Source: Joe Tidd, from **knowledge management to strategic competence: measuring technological, market, and organizational innovation**, op cit, p:377

الفرع الثالث: التحسين المستمر وبناء الكفاءة.

عرف الباحث بيسانانت (*Bessant 1994*) التحسين المستمر على أنه عمليات تنظيمية واسعة للإستدامة وكما تركز على تزايد الإبتكار. كذلك حسب روبنسن "*Robinson 1991*" فالفكرة الأساسية للعمال تتضمن تحسين برامج الجودة، وزيادة المرونة ضمن نموذج الكايزن أو التحسين المستمر وهي إذن مرتبطة بميدان إدارة الجودة وخط الإنتاج. من جهة أخرى تجنب التركيز على المهمة التaylorية التي تركز على كفاءة التكلفة وعدم تكوين رؤية حول العامل كتكلفة يجب تقليلها. حيث حسب الباحث **كولكين** "*Caulkin, 2001*" هناك أكثر من 30 دراسة في و.م.أ وبريطانيا خلال بدايات 1990 وكما إستنتج هذا الباحث من خلال هذه الدراسات أنه لا مجال للشك في وجود إرتباط بين إدارة الأفراد وأداء الأعمال وهي علاقة إيجابية وتراكمية وتنتج ممارسات أكثر فأكثر فعالية، وكما تؤدي الى نتائج جيدة.¹

المطلب الثالث: الكفاءة الجوهرية وفق نموذج VIDE.

في سنة 1990 قام كل من **براهالاد وهامل** (*Hamel, Prahalad*) ببحث أساسي حول الكفاءة الجوهرية للمؤسسة، فمن خلال هذين الباحثين فالعديد من المؤسسات ترغب في تحديد كفاءتها الجوهرية. كما أن بعض المؤسسات تحاول تصميم قائمة تشمل مواردها وممكناتها، وبطريقة أو أخرى يتم تحديد الموارد الإستراتيجية التي تستحق التطوير. لذا نموذج VIDE المكون من أربع عناصر وهي: "القيمة،

¹ Ibid, p:378

قابلية التفاضل، عدم قابلية التقليد، القدرة على التوسع والإمتداد" هو عبارة عن تصميم لقائمة من الكفاءات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسة، ومنه الإجابة على أربع أسئلة حول الموارد/الكفاءات وكذلك تصنيفهم المؤسس على هذه الأجوبة، وكما سبقت الإشارة الى أن الكفاءة الجوهرية تعرف على أنها موارد وقدرات تلتي بمعايير ومقاييس وتتميز: ¹

❖ تصنع قيمة مدركة في أذهان الزبائن حول المنتج أو الخدمة؛

❖ من الصعب على المنافس تقليدها؛

❖ قابلة للإمتداد الى منتجات أخرى في مختلف الأسواق.

الفرع الأول: عناصر التحليل لـ نموذج VIDE.

إن الأسئلة الأربع في تحليل الموارد والكفاءات والتي تمثل عناصر التحليل لنموذج VIDE، موجزة في الجدول الموالي: ²

جدول رقم: (5-2) عناصر التحليل لـ نموذج VIDE

العنصر	السؤال
القيمة	هل يمكن للموارد/ قدرات أن تضيف مساهمة كبيرة إتجاه القيمة ويمكن إدراكها من طرف الزبون؟
عدم التقليد	هل يدرك الزبائن بأن هذه الموارد من الصعب تقليدها أو إستبدالها ؟
تمايز	هل نوع أو مستوى الموارد والقدرات متفرد ووحيد للمؤسسة؟
قابلية الامتداد	هل يمكن للموارد/قدرات ان تكون لها استعمال أوسع من نطاقها الحالي؟

Source: Allan Afuah, **Strategic innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage**, first published, New York, 2009, p: 356

من خلال الجدول رقم: (5-2) يمكن التعرض لهذه العناصر شيء من التفصيل:

أ. **القيمة:** فيما مضى النقود تأتي من الزبون، في حين الكفاءة الجوهرية يمكن أن تُترجم الى أشياء، والتي تدرك على أنها ثمينة، لذلك السؤال الأول يمثل قيمة المؤسسة والتي تمثل محل إستفهام، وكذلك لتحديد درجة أي من تلك الموارد/القدرات ملائم ليعادل كفاءة جوهرية، منه ما هي الموارد/القدرات التي لها مساهمة كبيرة تجاه القيمة والتي يدركها الزبون؟ فمثلا نجد مهارة الجراحة الفكية تضيف قيمة للأفراد "زبائن" ذوو عاهات وتشوهات؛

¹ Allan Afuah, **Strategic innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage**, First published, New York, 2009, p:355

² Ibid, pp: 355-356

ب. **عدم القابلية للتقليد:** إذا كانت الموارد/القدرات تصنع مساهمة كبيرة للقيمة التي يدركها الزبون فالمؤسسة لا تستطيع إنتاج نقود خلال أمد طويل إذا المهارة يمكن نسخها أو إحلالها من طرف عدة منافسين، بالتالي السؤال مهم ويرتبط بصعوبة التقليد من طرف مؤسسات أخرى؛

ج. **التمايز:** إذا كانت الموارد/القدرات يمكن تقليدها السؤال هو يمكن المؤسسة وضع نفسها بمعزل عن المقلدون من خلال التمايز في القدرات؛

د. **قابلية الإمتداد:** إذا كان المورد/القدرة يتميز بالصعوبة في التقليد وكما أن المؤسسة وجدت طريق لتنفرد وتتمايز في مواردها/قدراتها وتبتعد عن المحاكين. لكن السؤال الكبير هل يمكن إستعمال هذه الموارد على مجالات أوسع.

الفرع الثاني: المزايا والمثالب لنموذج VIDE للكفاءة الجوهرية.

تتمثل في: ¹

أ. **المزايا؛** تتمثل في:

❖ تحليل VIDE يعرض السبيل الأول لتحديد درجة ما هي الموارد/القدرات الملائمة لتمثل كفاءة جوهرية وبناء عليه فهذا النموذج يقدم أسلوب لتحديد قوائم من الموارد؛

❖ تحليل VIDE يمكن إستعماله لتحليل الثنائية موارد/قدرات الخاصة بالمنافسين وربطها بأهداف محتملة للإكتساب أو التعاون.

ب. **المثالب؛** وهي:

❖ العنصر الوحيد الذي يشير الى منطق التعاون هو القدرة على التوسع بسبب الإنتقال الى مجالات انتاجية متعددة، ولن يبقى تركيز هذا التحليل منصب فقط على التنافس، لكنه يهمل التعاون وكذلك مختلف الأطراف من موردين، زبائن؛

❖ التركيز على الربحية أصبح مهمل في إطار مشاريع التعاون؛

❖ بالنسبة للتركيز على التغيير نجد قصور هذا التحليل؛ خاصة في ظل التغيير الجذري، وبالتالي الكفاءات الجوهرية الموجودة تصبح عاجزة.

المطلب الرابع: أساسيات إدارة الموهبة.

تقوم فلسفة إدارة الأعمال على أن النجاح في القرن 21 لا يتم إلا من خلال الإعتماد على الإستخدام الفعال للعمال ذوي المواهب.

¹ Ibid, pp: 356-357

الفرع الأول: العائد على الموهبة.

يحسب العائد على الموهبة من خلال المعادلة التالية:¹

العائد على الموهبة = توليد المعرفة / الإستثمار في الموهبة

أ. توليد المعرفة: أي نشرها بين جميع العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى وجود قوة عمل إبداعية وإجراءات مرنة وإتصالات واضحة؛

ب. الإستثمار في المواهب: كان الإستثمار في السابق يتم في الآلات والتكنولوجيا، أما اليوم فالإستثمار في الموارد المعرفية.

الفرع الثاني: أفضل الممارسات لأنظمة سداسية لإدارة الموهبة.

نتيجة لبحوث العديد من سنوات البحث وحيث كان التركيز منصب على أحسن مئة مؤسسة، وكما أن هذه المؤسسات تم الإستفادة منها في تطوير نظام المراحل الستة لإدارة الموهبة الذي جلب معه دروس وإستراتيجيات لأكثر الحالات الدراسية من خلال الإعتماد على هذه المراحل:²

1. تشخيص الأعمال: تهدف عملية التشخيص الى القدرة على إحداث تحويل في إدارة الموهبة، وجعل المؤسسة صحية، وأكثر تنافسية ومن ثمة نجدها أحسن في القيام بمهمتها على أكمل وجه، كذلك فالممارسات المقبولة فجأة ينظر لها بأنها خاطئة وشاقة ومن خلال نظرة معيبة، إنخفاض الأرباح، وكذلك من خلال حدوث تقليص للأسواق؛

2. إعادة التعديل الداخلي: هناك دراسات أدركت المؤسسة أنها أصبحت غير ملائمة لإستراتيجيتها، حيث شعر جون بادر "John Bader" بصفته نائب رئيس بوكالة تأمين بمشكلة ذات طبيعة نوعية حيث طبق دراسته على ستة آلاف موظف في أربعين منطقة حول العالم من خلال إفتراضه أن المسيرين في منتصف القرن التاسع عشر ينظرون الى أن تسيير الموارد البشرية أنه يشبه السلع، كما أن الإبتكار غير موجود، والنمو راكد، وكذلك العملاء يفسر سلوكهم بالقدرة على الصبر والتحمل، بالتالي فهي حقيقة مقررة عند تم إستخدام الموهبة التنفيذية، حيث وجدت أنه نسبة 60 بالمئة يتعين عليه أن يُعزز من داخل المؤسسة، و40 بالمئة من الخارج، كما أن هذه النسبة تشترط إمتزاج الأمانة المؤسسية مع الخبرة والمقاربات الحديثة، وحتى مع وجهات النظر، وكذلك الإنتقال من القيادة الخارجية الى صناعة خط لقيادة داخلية؛

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، الإتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص: 20 .

² Marshall Goldsmith and Louis Carte ,Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent , op cit, pp: 22 -18

3. بناء مصادر موهبة مستقبلية: نجاح مقرب الموهبة مقترن بنمو الموهبة والإعتماد على التكنولوجيا في المدى الطويل، فالمدير التنفيذي "Jamie Houghton" أدرك الحاجة الى التقدم نحو الابتكار، وعدم الإكتفاء بطريق واحد، بل عمد الى صناعة عدة مسارات أو حزمة من الإختراقات المفاجئة. كذلك في 2001 صوب المفاوض "Charles Rossotti" التحقيق ونوه على إعادة النظر في الكفاءات القيادية لمكاتب ضريبة الدخل الأمريكي وفي سنة 2008 أطلق بدوره المفاوض "Douglas Schulman" مبادرة صنع القوة العاملة في الغد وكما حدد الحاجة الى إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية كإعكاس للتوجه المبني على الزبون، وكذلك تشجيع إنخراط العمال مع رؤية المؤسسة؛
4. خلق أنظمة داخلية متماسكة: أكثر من 45000 موظف في وحدة لمايكروسوفت *Microsoft's SMSG* طورت برنامج لأحدى الثلاثة عشر من المناطق الجغرافية، كما أن هذه البرامج مختلفة على المسار القيادي لمايكروسوفت ولا تتعلق بالمعايير الأعلى من ناحية القدرات؛
5. التقدير: من خلال إعتماد معايير الجودة، الوقت والإنجاز؛
6. تصميم البرامج: حيث يمكن التعامل مع مشكلة أو قضية تطوير من خلال معالجة عامة، لكن تصميم برنامج للعديد من المؤسسات يتضمن برنامج محدد ويتم على مجموعة محددة من الأفراد العاملين، وحيث أن التركيز على عنصر التغيير والتحول كعامل جد مهم لنجاح عملية تصميم البرنامج وتكيفه مع المعطيات؛
7. عمليات البناء والتركيب: البناء يتعلق بالتفكير بالأهداف الخاصة بكل مؤسسة، التحديات التي تواجهها من خلال فهم ثقافة المؤسسة، متطلبات القيادة، بالإضافة الى الأطراف أصحاب المصلحة؛
8. دعائم المهام: تشخيص التحديات، قياس الجهودات، تصميم البرامج، وبناء البرامج تمثل مراحل مهمة في التحول التنظيمي، كما أن المؤسسات يتعين عليها تدعيم مواهبها من خلال بناء الثقة وإدراج وجهات نظر جديدة في ممارسات الأعمال ووضعها قيد الإنجاز؛
9. التقييم: في بعض المؤسسات إعادة هيكلة الموهبة وإستراتيجية التطوير تعنى بتعريف، إستخدام، والإحتفاظ بالأفراد الذين بحوزتهم خصائص على العمل التنفيذي، وربطها مع مصفوفة العمل؛ منها تاريخ شغل الوظيفة، إنجاز المشاريع الناجحة، وتكوين المهارات، كما أن عملية التقييم تتم وفق جدول مُرقم يتضمن عدة مؤشرات من القدرة على التكيف، التركيز على العمل، التعلم المستمر، وسياسات الذكاء وفطنة الأعمال، وتحديد مستويات مختلفة من الأهداف.

المبحث الثالث: مضامين التحالفات الإستراتيجية.

عُنت نظرية التحالفات الإستراتيجية بتفسير لماذا أختير هذا النمط من التبادل الذي يحدث بين المؤسسات ومقارنته بالتبادل في الأسواق، وكذلك ماذا يعني إندماج النشاطات للمؤسسات. حيث نجد من هذه النظريات مقارنة تكاليف التبادل المطورة من طرف ويليامسون "Williamson 1994" بعد مؤسسها الأول كاووس "Coase".

المطلب الأول: المقاربات النظرية للتحالف الإستراتيجي.

يظهر التحالف كخيار إستراتيجي للمؤسسة، وكما يسمح بضمان عملية تطويرها في ظل بيئة أكثر فأكثر تعقداً، حيث إن هذا البديل الإستراتيجي يظهر عندما تكون العوامل البيئية أكثر ضرورة، وكذلك في حالة إفتقاد المؤسسات للموارد والكفاءات وبالتالي إعاقه تنفيذ إستراتيجيتها.¹

الفرع الأول: النشأة والتطور.

حسب طبيعة التحالف توجد العديد من النظريات إهتمت بهذا الجانب؛ لكن لتحديد العلاقة بين التحالف وبيئته نميز نظريتين؛ الأولى تمثل نظرية السلطة والقوة السوقية من طرف "kogut 1988"، والثانية تمثل السلوك الإستراتيجي والتي بدورها تتضمن مقاربتين مختلفتين الأولى لـ للباحثين جارات ودوسوز "garette et dussauge 1991" والثانية لهامل، براهالاد، ودوز "hamel, doz, prahalad 1989" وهذه المقاربات من أجل مقارنة العلاقة بين الشركاء؛ وبذلك فهي تشير الى الطابع التنافسي للتحالف. كما توجد ثلاث مقاربات أخرى تسمح بتشخيص هذه المشكلة والمتعلقة بنظرية تكاليف التبادل، أما الثانية مرتبطة بالتعلم التنظيمي في حين المقاربة الثالثة مبنية على مفارقة "paradigme electique" المطورة من طرف Dunning، كما أن باحثين آخرين أمثال زانغ ونويل "1993 noel et zhang" ميزوا بين النظريات العسكرية "الإئتلاف" ونظرية الألعاب كتطبيق ممكن لظاهرة التحالف. كذلك طرح الباحث "mucchielli" 1998 مفهوم الإئتلاف من أجل شرح التحالفات الإستراتيجية لمؤسستين وكذلك من أجل إقصاء المؤسسة الثالثة من السوق.²

الفرع الثاني: تيارته الفكرية ونظرياته.

توجد أربع تيارات فكرية نظرية سمحت بإبراز أسس الروابط الموجودة بين المؤسسات وهي:³

¹ Mahouche Yamina, **les alliances stratégiques dans le secteur des assurances : Déterminants et Motivations**, CAS du protocole d'accord SAA/ MACIF, thèse requise pour l'obtention du titre magistère option gestion des entreprises, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2012, p:15

² Fouad Cheriet, **analyse d'alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danon Djurdjura en ALGERIE**. Thèse requise pour l'obtention du titre master de science, Montpellier, 2006, P:17

³ Mahouche Yamina, **les alliances stratégiques dans le secteur des assurances : Déterminants et Motivations**, op cit, p :42

❖ نظرية تكاليف التبادل التي حددت المنطلقات التي تعنى بتخفيض التكاليف؛

❖ النظرية التطورية التي سمحت بإعتبار هذا التوجه كأداة لإكتساب الكفاءات؛

❖ نموذج الإقتصاد الصناعي الذي سمح بالإشارة الى تحقيق الأمثلية في الوضعية التنافسية للمؤسسة؛

❖ نموذج التبعية للموارد الذي أعتبر كأداة لتسيير حالات عدم التأكد ناتج عن التبعية لمختلف الأطراف.

علاوة على ذلك فهذه النظريات يمكن إختصارها في جزئين؛ جزء يهتم بتسيير المؤسسة وجزء يركز على علاقة المؤسسة مع بيئتها. فبالنسبة الى نظريات تكاليف التبادل والتي تعتبر المؤسسة كعقدة لعدة إتفاقات وتعاقبات، كما تشير الى علاقات التبادل وبدورها تقارن بين تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج، حيث يُعتبر **ويليامسون** من رواد هذا المدخل، في حين نجد النظرية التطورية تعتبر المؤسسة قطب للكفاءات وتركز على مفهوم التعلم، وكما تركز على نوعين من العمليات الأولى متمثلة في التفاعل والتداخل، أما الثانية تمثل التضاعف أو تحقيق نسخة مطابقة. وكذلك ترتبط النظرية التطورية بنوعين من المؤسسات أو الكيانات؛ الأولى إيكولوجية أما الثانية جنيولوجية أو ما يسمى بعلم الأنساب، حيث إن هذين النوعين يكونون على مستويات تنظيمية مختلفة، فالإيكولوجي متعلق بالبنية أو الهيكل التنظيمية، إندماج النظام التنظيمي بالإضافة الى التفاعل التعاضدي، في حين الأخرى المرتبطة بعلم الأنساب تعكس المحافظة على الكفاءات والمعارف ونقلها، حيث نجد الباحثين الذين لديهم مفهوم تطوري للمؤسسة إعتبروا هذا المنطلق كأداة لإكتساب الكفاءات التنظيمية وهنا التركيز إنصب على شقين الأول كأداة للحصول على كفاءات لدى مؤسسات أخرى، أما الثاني يعتبر كأداة لصناعة كفاءات جديدة من خلال الإستفادة من فعل التداوب وأثر الروابط.¹

أولاً/ نظرية تكاليف التبادل كمدخل للتحالف.

إحتج **ويليامسن** "Williamson 1994" بأن نظرية تكاليف التبادل من المحتمل أنها لن تطور داخل إستراتيجية منفتحة لنظرية المؤسسة والتي تعود جذورها الى **كاووس** "1937 Coase" من خلال مقال بعنوان "طبيعة المؤسسة" حيث في هذا المقال رأى بأن سبب وجود المؤسسة أساسي ومرسوم من خلال إخفاق بعض الأسواق، إذن فهو مدعي بذلك إستعمال تكاليف آلية التسعير. وفي مستوى شامل فكل النظريات المعاصرة للمؤسسة تبدأ من نفس توجه **كاووس** من نظريات مرتبطة بعمليات الجودة، التكلفة، زيادة العوائد، بالإضافة الى ذلك التوجه نجد أعمال **ويليامسن** "1971 Oliver Williamson"، **ألشيان** "Alchian"، وكذلك **دامستز** "Demsetz 1972"، حيث أن أعمال **ويليامسن** أشارت الى أن الطريق ليس هو ما تملكه المؤسسة؛ بل نضيف إليه مختلف الشركاء وأطراف العقد من خلال العمل على التقليل من

¹ Ibid, pp: 47-49

تكاليف التبادل، لكن أيضا أكثر من ذلك ركزت أبحاث أوليفر هارت " *1995 Oliver Hart* " رفقة باحثين آخرين الى العلاقة مع الأطراف الأساسية للتبادل، كذلك فقد ركزت النظريات المتعلقة بالتبادل على متطلبات تحقيق النظرية الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال التركيز على أصول ذات ميزة خاصة وموجودات لها قيمة عالية، وذلك عندما يوجد إختلاف جوهري بين القيمة الحالية المستعملة والإستعمال الأفضل لها؛ بالتالي فتح الباب للنفعية حيث يكون العقد في هذه الحالة موقع والأصول مستخدمة. لذلك فهي تهدف الى تخفيض القيمة لأصول متميزة وخاصة وما لم تكون هناك مشاركة كبيرة لفائض الإنتاج والمساهمة في إكتشاف محفظة المخاطر والتي تمثل دعامة للأثار البعيدة لخيارات إستثمار قبلي خاصة ما تعلق بغياب تعاقد آمن وملائم. حيث أن الأجزاء الداخلة في الصفقة قد يتم إختيارها على أساس أنها أقل خصوصية وبناء عليه أقل تخصص وإنتاجية وإعتماد تكنولوجي، كذلك ففي أحوال كثيرة أجزاء العقد مندمجة مع آليات أمانة لتتحقق للمؤسسة "أثر السمعة" وكما تحافظ على النفعية. لكن من أجل تعاقد يتميز بمستويات عالية من الأصول لها ميزة خاصة وليست كافية والتي يمكن أن يمثل فيها رأس المال المشترك في المؤسسة الفردية الحل، الحل الذي الى حد ما يزيل الحافز الى النفعية كما يمكن أيضا أن يتضمن فوائد في مجال ما وراء الحوكمة، وبشكل ملحوظ القدرة العليا للتأثير الإيجابي على الآخرين في مجال التكيف، الآلية المتعاقبة في إتخاذ القرار في وجه العوارض غير متوقعة.¹

ثانياً/ نظرية حقوق الملكية.

عمل هارت وباحثين آخرين " *Grossman and Hart 1986; Hart and Moore 1990; Hart 1995* " على تطوير المقاربة الذي يطلق عليها نظرية حقوق الملكية وهي صيغة رسمية لعمل ويليامسون، حيث إن هذا العمل ميز بين نوعين من الحقوق ضمن العقد الحقوق التي لها ميزة خاصة والحقوق المتبقية. كذلك النوع الثاني هي أيضا حقوق جنيسة لإتخاذ قرار إنتاج تم في ظروف غير مذكورة في العقد. كذلك الخيار بين عملية تعاقد، السوق والتنظيم الداخلي يقود الى التساؤل على كفاءة توظيف الموارد للحقوق المتبقية بشأن الرقابة عليها خاصة في حالة عقود ليست كاملة بالإضافة الى وجود أصول غالية وذات ميزة خاصة، فيتم من جديد إستبدال هذه الأصول ذات الميزة خاصة بالحقوق المتبقية ومن خلال الرقابة على جزء واحد فقط. فعلى العموم المالك ينبغي له أن يكون الجزء الذي يمتلك الحقوق متبقية ويعظم الحافز للإستثمار والذي نموذجياً يدل على ذلك الجزء الذي يساهم في فائض المشترك للتعاون، كما أن الباحث هارت دعم بأن إمتلاك الحقوق المتبقية للرقابة يُحتم على إمتلاك المؤسسة لأصول رأسمالية وكذلك يمكن تعريف حدود التبادل على هذا النحو؛ وكما تجدر الإشارة فنظرية حقوق الملكية حتى وإن إعتبرت كتحسين

¹NICOLAI J. FOSS, *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, The Coordination of Firms and Resources, Published in the United States ,by Oxford University Press, New York, 2005, PP:41-42

لعمل ويليامسون هي أكثر ملائمة من منظور إستبدال التكلفة ويمكن إعتبارها كنظرية إستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بموضوع الحوكمة، وكذلك المسائل المتعلقة بالتنظيم الداخلي وكما تُرجمت في نظريتين الأولى نظرية العقد غير الكامل والتي هدفت الى التوصل من إحتياج نظرية المؤسسة الى مفهوم العقلانية المتناهية من خلال أبحاث هارت (Hart 1990) الى العقد غير مكتمل لـ ويليامسون وهو من الجلي مشتق من الرشادة المتناهية، بينما نظرية حقوق الملكية هي بخصوص إفتراض عدم قابلية التعاقد بإستعمال الأصول فقط في العلاقة، كما أنها في الأخير تقترض عدم وجود حالة الرخاء وكذلك تؤدي الى إعادة تخصيص الحقوق المتبقية للرقابة، ومع ذلك نجد أن التغيير في الهيكل التنظيمي وقنوات المعلومات يؤثر بشدة على العقلانية المحدودة، كذلك تتأثر البنية التنظيمية بدورها بشكل التعاقد مثلا من خلال الإندماج، كما أن مشكلة الوكالة مؤسسة على الصراع بين الوكيل والأصيل وبين التامين والحافز وكذلك مرتبطة بمسألة مشاركة الأرباح العادية والممتازة بين الأعوان، حيث نجد المدير لا يمكنه إقتراح أحسن معاملة للعون لأن سلوك العون غير ملاحظ من طرف المدير، كذلك من جانب آخر عدم تماثل المعلومات يمثل إنشغال ينجم عنه نشاطات ومعارف مخفية، فعلى سبيل المثال المدير لا يعلم خصائص العون ذو الصلة بعلاقة التعاقد؛ وبالتالي قد يصطدم بمشكلة المجازفة الأخلاقية وذلك بأن العون قد يختار عمل تترتب عنه نتائج عشوائية، كما أن هذه النتائج يمكن التحقق منها من طرف المدير، ومنه نتجت نظرية المدير- العون والتي بدورها أنتجت عدة أفكار ساعدت على فهم نظام التعاقد على العموم والتنظيم الداخلي بصفة خاصة؛ وكما يمكن فهمها على أنها إمتداد للنظرية النيوكلاسيكية التي تنقضى الدافع للصراع الذي يمنع المؤسسة من خُلوص الى حدود الإنتاج الممكنة، ومع ذلك نجد أن برنامج المكافأة يمكن أن يُغير أثر عدم تماثل المعلومات وكما يكون مستقل عن البنية التنظيمية، وكذلك يمكن لجدول المكافأة أن يتطابق أيضا مع برنامج المكافأة للعمال، بالتالي نظرية المدير- العون لا تسمح بالتمييز بين التبادلات الداخلية وفيما بين المؤسسات، منه فهي لا تشير الى قضية الوجود وحدود المؤسسة لويليامسون بل جاءت بمنطلقات أخرى.¹

المطلب الثاني: مفهوم التحالف.

يوجد في إطار العلاقات التعاقدية والتعاون بين المؤسسات غزارة في المصطلحات، والتسميات التي تعنى بأشكال الإتفاقات، كما أن أشكال التعاون بين المؤسسات شهدت تنوع كبير من التسميات من شراكة، تعاقد، تحالف، إنتلاف، وفاق، إتحاد شركات، تعاضد، شبكات أعمال، جمعيات، ترابط، شبه شراكة وغيرها. كذلك ارتبط هذا التنوع في التسميات بنوع التعاقد، حيث إن الهدف من الإندماج والتحالف هو من

¹ Ibid, P:44.

أجل تجسيد مشاريع مشتركة بالمقابل نجد الأطراف أصحاب المصلحة في هذه العملية يحافظون على هويتهم واستقلاليتهم.¹

الفرع الأول: مبررات التوجه لإقامة تحالفات.

إن تصميم وإدارة الشبكات، مثل التحالفات، سلاسل الإمتياز، التعاونيات، مشاريع مشتركة، مشاركة رؤوس الأموال ... وغيرها، لهذا فقد أصبحت من البحوث المهمة في حقل إقتصاديات إدارة الاعمال في العقود الأخيرة، فالملتقى الدولي الثاني في إقتصاديات وإدارة الشبكات الذي تبنته جامعة *Budapest* بوداباس عاصمة المجر في 15 الى 17 سبتمبر 2005، فعلى صعيده النظري أكد ضمن ورقاته على أنه هناك نزعة قوية إتجاه المقاربات النظرية المطورة في إقتصاديات إدارة الأعمال؛ مثل نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة، نظرية الإشارة، نظرية الفرز والغريلة، نظرية تكاليف التبادل، النظرية المبنية على الموارد والقدرات التنظيمية، نظرية التبادل الإجتماعي، نظرية الإندماج، والنظرية الإيكولوجية... وغيرها، وعلى الصعيد الدراسات الميدانية هناك نزعة الى تطبيق طرق بحثية أخرى، مثل النماذج المبنية على الأفراد "agent based modeling"، تحليل البيانات، طرق دراسة حالة، دراسات السلاسل الزمنية، وكذلك التكامل المشترك وإقامة التحالفات.²

الفرع الثاني: تعريف التحالف.

شهدت تعريف كلمة تحالف إختلاف من مدير تنفيذي الى آخر، مؤسسة الى مؤسسة، ومن صناعة الى أخرى، وفي أحوال كثيرة نجد أن المؤسسات التي تدخل في تحالفات ليس بالضرورة تتفق على معنى التحالف، والحقيقة أنه هناك عدة أنواع من التحالفات وحقيقة أخرى هي بأن المؤسسة تنظر إليه وفق منظور مختلف الأصعدة وفي يلي نورد بعض هذه التعاريف.

❖ عرف قاموس وابستر "*Webster*" كلمة التحالف على أنها " نشوء إرتباط، إندماج أو إجتماع بين الدول من أجل أهداف مشتركة، كذلك في الأسر من خلال الزواج... وغيرها. منه يمكن تعريفه من خلال مرادفات قاموس وابستر من منطلق الحالة المرتبطة بالتحالف وهي: إتصال، إنتماء وعضوية، صلة، مشاركة، تعاون، دعم ومساندة، إتحاد، عقد، قرابة، شراكة، إئتلاف؛ ومن ناحية فعل الدخول وهي: إندماج، تركيب وتجميع، إقتران... وغيرها.³

¹ Fouad cheriet, *analyse de alliances strategiques entre FMN et PME*, op cit, P:14.

² Gerard cliquet and all, *economics and management of networks; franchising, strategic aliances, and cooperatives*, 2007, physica_verlag Heidelberg, new York, p:9

³ Fred A. Kuglin, Jeff Hook, *building, leading, and managing strategic alliances how to work effectively and profitably with partner companies*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, , USA, 2002, p: 3

❖ عرفه دالبيار "delapierre" سنة 1996 التحالف بأنه يتشكل من علاقة بين شركاء خلال فترة زمنية معينة ولتحقيق أهداف محددة، لكن دون فقدان إستقلاليتهم القانونية خارج المجالات المرتبطة بالعلاقات المتبادلة، فالمدة الزمنية للاتفاق يمكن أن تحدد عند تاريخ التوقف، أو من خلال تحقيق أهداف مسطرة؛

❖ حسب جولي "jolly" سنة 2001 بصفة عامة يوجد نوعين من التحالفات: تحالفات داخلية بين الشركاء مع نشاطات متقاربة، وتتميز بإضافة موارد وتهدف لتحقيق زيادات في الحجم؛ وخارجية مع شركاء لنشاطات مختلفة.¹ والجدول الموالي يوضح مختلف التعاريف.

الجدول رقم: (2-6) مختلف التعاريف المرتبطة بالتحالف

الباحثين	نشاط مشترك في محيط معطى	وضع موارد مشتركة أو تبادلها	مزايا متبادلة ناتجة عن التعاون	تبعية التعاضد مقابل إستقلالية
Perlmutter et heenan1986	*	*		*
Morris et hergert 1987	*			
Bresser 1988			*	
Olleros et macdonald 1988	*		*	
Jorde et teece 1989	*	*	*	
Garette 1989	*			
Verna 1989	*			
Lewis 1990		*	*	*
Dussauge 1990		*		
Valverde 1990		*		
Ingham 1990	*	*		
Niosi et al 1991	*			*

Source: Mahouche Yamina, *les alliances stratégiques dans le secteur des assurances*, op Cit, p:22.

المطلب الثالث: أنواع التحالفات ومراحل إقامتها.

من المهم فهم الأهداف المشتركة للتحالف قبل الدخول الفعلي في معاهدة تحالف، فالخطوة الأولى ترتبط بتبويب أنواع التحالفات لكي يتم بناء تحالف ناجح.

الفرع الأول: أنواع التحالفات.

هناك خمس أصناف أو أنواع للتحالف وهي:²

¹ Fouad cheriet, analyse des alliances strategiques entre FMN et PME , op cit, P :15

² Fred A. Kuglin, Jeff Hook, *building, leading, and managing strategic alliances how to work effectively and profitably with partner companies*, op cit, pp: 4-7

أ. **تحالف المبيعات:** هذا النوع من التحالف يقع عندما تتفق مؤسستين للذهاب سوياً للسوق وبيع منتجات وخدمات متكاملة ومكاملة بعضها لبعض؛ على سبيل المثال شركة في مجال التكنولوجيا وأخرى التي تبيع منتجات إلكترونية ومخططات متطورة للجدولة (APS) تذهب سوياً للسوق بخدمات متطورة تزود الزبائن ببرامج إدارة وخدمات الأنظمة المُدمجة، فهذا النوع من أنواع تحالف المبيعات عادة يركز على أهداف الزبائن أو أهداف الصناعة، حيث يحتل عامل الثقة دور بارز في إتفاق الشراكة حول زبائن محددين أو صناعة خاصة، وبالتالي فهذه التحالف للمبيعات هو صناعة مبيعات، وهو يتمحور حول الروابط الموجودة في نشاطات البيع، ومع زبائن محددين؛

ب. **التحالف لإيجاد حلول خاصة:** يكون هذا النوع من التحالف عند إتفاق مؤسستين على تطوير وبيع حلول سوقية خاصة؛ مثلها التحالف من أجل تصميم برنامج إنترنت لتحسين المعلومات فيما يخص المنتجات من حيث مدى توفرها في السوق، السعر، الأداء، حيث في الكثير من الأحيان نجد شريك يستطيع إيجاد حلول للزبون؛ ولكن الزبون لا يفضل التعامل مع هذا الشريك ولكنه يُعجبه الحل المقدم؛ وبالتالي الحل هو اللجوء الى تحالف مع الشركة التي تتمتع بثقة مُرتفعة عند الزبائن المستهدفين؛

ج. **التحالف لجغرافية محددة:** ينشأ هذا النوع من التحالف عندما تتفق مؤسستين لتكون معاً في السوق أو علامة تجارية مشتركة لمنتجاتهم أو خدماتهم في نطاق جغرافي معين؛

د. **تحالف إستثماري:** يظهر هذا النوع من التحالفات عندما تقوم مؤسسة بمشروع إستثماري خاص بمؤسسة أخرى، بينما في نفس الوقت تطور إتفاق شراكة لتسويق منتجاتهم وخدماتهم سوياً. مثال شركة في مجال التكنولوجيا قامت بإستثمار إلكتروني *vialink* متعلق بتزويد بيانات متزامنة، وفحص يقدم حلول سوقية لمشتري السلع، تجار التجزئة، ومختلف الصناعات أخرى، بينما توجد مؤسسة أخرى متحالفة من خلال التركيز على الجانب المادي والمرتبط بالإمداد والتموينات؛

هـ. **تحالف مشروع مشترك:** حيث تتفق شركتين أو أكثر على تطوير منتج أو خدمة جديدة، ولكل منها هيكله خاصة وتتميز بإستقلالية مالية، ومما يميز هذا التحالف وجود إتفاق مالي وقانوني بين هذه المؤسسات أما الجانب السلبي هو عند حدوث إنفصال تتحمل كل مؤسسة تبعثها المالية والقانونية.

كذلك نجد التحالف الخيري من خلال التحالف مع المؤسسات الخيرية في المجال المهني والتنظيمي، والذي يهدف الى تحسين عمليات الإدارة وإمكانية تجسيد الحوكمة في المجال الغير ربحي وبالتالي فالتحالف هو مؤسسة تعزز جودة بناء القدرات للمبادرات الخيرية ووفق مضامين جديدة.¹

¹ Mim Carlson and Tori O'Neal-McElrath, **Winning Grants Step by Step, and the Alliance for Nonprofit Management**, Published by Jossey-Bass/Wiley Imprint, Third Edition, USA, 2008, p:20.

الفرع الثاني: مراحل إقامة التحالف.

هذا الإطار يتضمن ستة مراحل، وهي:¹

أ. الاستراتيجية التسويقية وإستراتيجية الأعمال: تمثل الخطوة الأولى من خلال تعيين الحاجة الى علاقة تحالف من طرف المؤسسة، ومن خلال مراجعة الإستراتيجية التسويقية وإستراتيجية الأعمال للمؤسسة، رسالة ورؤية المؤسسة المطورة والمعتمدة من طرف المدير التنفيذي، مجلس الإدارة، الموظفين، أصحاب المصالح المهمين، المزودون، وأغلب المستهلكين؛ وبالتالي الإشتغال على الأهداف الكبرى، كذلك هي تمثل أساس الإستراتيجية التسويقية، وهذه الإستراتيجية يجب أن تُدمج معها محفظة المنتجات، إستراتيجيتها وبذل الدعامة المالية، وإدماجها مع البرامج التسويقية لتدعيمها، حيث أن كل هذه البرامج تركز حول إحتياجات الزبون، رغباته، وتنعكس على سلوكياته، وبحيث يكون الزبون مستعد لدفع أكثر في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة، منه فمعرفة الزبون وسلوكياته أمر ضروري وكذلك معرفة أن عملية الإنتاج للمؤسسة تكون متحدة مع الحلول الكبرى للزبون؛ وبالتالي معرفة خاصة بالزبون وسلوكه الشرائي، وكل طرق تحقيق الإشباع، وبالتالي التحالف يستفيد من تطلعات ووجهات النظر للزبون.

ب. فحص دقيق للسوق: المرحلة الثانية تتمثل في قياس وتقييم الإحتياجات الى إقامة التحالف من خلال فحص دقيق للسوق، ولنشاطات المنافسين، وتتكون من أربع مراحل هي كالآتي:

❖ المحطة الأولى من خلال إستعراض وتنقيح المنافسين الحاليين وتموقعهم في السوق الحالي، في هذه الخطوة المنتجات الحالية والخدمات، بالإضافة الى الحصة السوقية الحالية التي يجب تعريفها وتوضيحها، فعلى سبيل المثال في هذه الخطوة مؤسسة تعمل في مجال الحصاد لمسطحات من الحشائش الخضراء يجب عليها معرفة كل أصحاب المصانع المختصة بهذا المجال، كذلك معرفة منتجاتهم وحصصهم السوقية، بالإضافة الى الخدمات المهنية المختصة في التكنولوجيا لتقديم حلول لسلاسل الإمداد؛

❖ المحطة الثانية من خلال تنقيح ومراجعة المنافسين الحاليين تجاه التعريف الكلي لحلول المستهلك، كذلك التعريف بهذه الحُزم من المنتجات والخدمات وتوزيعها نحو حلول المستهلك الكلية، في هذه الخطوة فسرعة التغيير من خلال بيع المنتجات الى حزمة من الحلول، التكنولوجيا، تشغيل وتحقيق فعالية لتلاقي حلول للإحتياجات الكلية للزبائن، ففي حالة السابقة في مجال الحصادة يجب على المؤسسة توسيع

¹ Fred A. Kuglin, Jeff Hook, **building, leading, and managing strategic alliances how to work effectively and profitably with partner companies**, op cit, pp:11-16

تعريفها للمنافسين في أصناف المنتجات من محراث، مقلاب،... الخ، كذلك في مجال الخدمات المهنية المؤسسة يجب تعريف كل سلاسل التوريد، ودمجها مع النظام الكلي؛

❖ الخطوة الثالثة والتي تتضمن تعريف منافسين جدد؛ من خلال حزمة من الأنشطة فالنسبة لمثالنا السابق المرتبط بالحصادة، فالمؤسسة ينبغي لها تعريف الحلول الكلية للزبون، أما في بيع حالة المؤسسة لهذه الحاصدات، ففي المستقبل فالمنافسة لا ترتبط فقط بالنطاق التنافسي الحالي لكن توجد مؤسسات ثانوية تؤثر على المشهد التنافسي في المستقبل مثل كل بائعي العربات، القطع، ومؤسسات التموينية "الزيت، مصفاة، أكياس للعشب..." وربما كل المؤسسات المكلفة بالتخزين. أما بالنسبة للمؤسسات المختصة في الخدمات المهنية يمكن أن تجذب المنافسين إتجاه تكنولوجيات إمدادية لحلول أخرى مثل تبني أنظمة معلوماتية مثل نظام الأوراكل Oracle، برامج التخطيط للمؤسسات (ERP)؛

❖ الخطوة الرابعة تتضمن تعريف ما هي الحلول للمشاكل التي تواجه الزبون، والتي تُشترط كوسيط في عمليات التسويق من خلال التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال بالنسبة للمؤسسة الحصادة يمكن أن تتنافس مع منافس جديد من خلال إعماده على التجزئة التسويقية الإلكترونية. ومنه فالخدمات المهنية للمؤسسة يمكن أن تجد نفسها تُنافس مؤسسات خاصة بالبرمجيات الصلبة؛ وبالتالي منافسة كل مؤسسة تمتلك أفضل تكنولوجيا، مؤسسات لها علامة تجارية قوية، وحتى منافسة مؤسسات تتمتع بصحة مالية، كل هذه المؤشرات تقود الى إمكانية ظهور منافسين محتملين.

ج. تقييم محفظة المنتجات مقابل عملية الفحص الدقيق للسوق.

تمر المرحلة الثالثة بعدة خطوات، وهي:

❖ التركيز على إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية التسويقية وهذه الخطوة متمركزة لتشكيل ما يرغب به كل من مجلس الإدارة، الأطراف أصحاب المصلحة ومعتقدات المدراء التنفيذيين في مرحلة زمنية معينة؛

❖ الخطوة الثانية من خلال التأكد من أن الفحص الدقيق والمرتبطة بدراسة المنافس الحالي إكتمل؛ وهذا الفحص مهم للانتقال الى الخطوة الثالثة؛

❖ كذلك الخطوة الثالثة متمثلة في تقييم محفظة المنتجات مقابل الفحص السوقي، ومن خلال معرفة ما هي المنتجات الحالية والخدمات ومقارنتها مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وكذلك منتجاتهم وخدماتهم ففي هذه الخطوة فالجوة بين الأعمال، الإستراتيجية التسويقية، الفحص السوقي ومحفظة المنتجات والخدمات الحالية أكثر من أي وقت مضى، حيث إنه من الضروري الإسراع الى تقليص الفجوة للمؤسسة لإستعادة التوقع التنافسي في السوق.

د. التركيز على البناء الداخلي مقابل الإكتساب الخارجي: ففي المرحلة الثالثة يمثل إعتداد تكنولوجيا كحل وحيد للمساعدة على غلق الفجوة بين منتجات المؤسسة الحالية والتموقع التنافسي، ومنه فالمدبر التنفيذي يواجه ثلاث خيارات، الأول عدم فعل أي شيء وترك الحصة السوقية الخاصة محل تساؤل بالنسبة للمنافس، وهذا غالبا ليس الحل الأنجع لكن في بعض الحالات ضروري مثل ما فعلت شركة نوكيا تركت صناعة الخلايا التناظرية "analog cellular telephone" في سوق الهاتف النقال لموتوريل من أجل التركيز على سوق الخلايا الرقمية؛ فمن أجل حُطوها خطوة للأمام، ومواكبة التغير التكنولوجي الحادث، بالتالي فنوكيا حققت قفزة نوعية على موتوريل من خلال مفاجأتها بالخلايا الرقمية مقابل الخلايا العادية، أما الخيار الثاني يتمثل في صناعة أو بناء التكنولوجيا التي تحتاج إليها المؤسسة أو منتجات داخلية، فبعض المؤسسات خاصة في مجال التكنولوجيات الفائقة لها قدرة على البناء الداخلي، قدرات للإسراع وقيادة السوق، أما الخيار الثالث والأخير يتمثل في الإكتساب الخارجي من خلال الوصول الى المنتجات التكنولوجية والخدمات والتي تُسير الفجوة بين الحلول الكلية للمستهلك، المنتجات والخدمات الموجودة، كذلك الإعتدال على الإكتساب الكلي للمؤسسة مع منتجاتها وخدماتها. فالمؤسسة تستطيع الوصول الى المنتجات والخدمات من خلال التحالف، الأمر الذي ينبغي التنبيه له هو التركيز على تحليل العائد والتكلفة؛

هـ. الإستعداد التنظيمي والسرعة لطلب السوق: مجال آخر والذي يحتاج للتقصي السريع هو الإستعداد التنظيمي للبناء الداخلي، وصناعة الإحتياجات من المنتج والخدمة من خلال سرعة التكنولوجيا لملاقاة الأسواق الحالية والمتوقعة، وكل ذلك يترجم في شجرة القرار؛

و. التوجه الى البناء الداخلي أو الإكتساب الخارجي للعمليات الجديدة: والتي يجب أن تكون متبوعة لضمان بأن المنتج الفعلي، والخدمات تُكمل الحلول الكلية للزبون، وتُوصّل الى أن التوقع السوقي للمؤسستين في وقت واحد يعزز ويقوي روابط التحالف. **المطلب الرابع: شبكة القيمة وعناصرها.**

حملت شبكات الأعمال اليوم العديد من الأسماء فعلى مستوى الإقتصاد الكلي أو من وجهة نظر السلطة العمومية نجد من المسميات عناقيد، قطب تكنولوجي، وكذلك الأقطاب التنافسية، أما على مستوى المؤسسة هنا نتحدث عن إدارة العلاقة مع الزبون، التعاون، المؤسسة الشاسعة. كل هذه المصطلحات تدل على حقيقة وهي خاصية التجمع المنظم في شكل شبكات ومن أجل الإبتكار والتجديد.¹

¹ Martin Roulleaux Dugage, **organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération** ; mettre en place des communutes de pratique dans l'entreprise, éditions d'organisation, Eyroolles, Paris, 2008, p: 15.

الفرع الأول: تصميم شبكة القيمة.

تمثل الشبكة القيمة تركيب متعلق بالمؤسسة التي تتوسط بين مؤسسات أخرى أو بين الأفراد، تستعمل لإيجاد قيمة مضافة، مثل مؤسسات تضم بنوك تجارية والتي تتوسط بين المقرضين والمقرضين، أو بائع المزداد الذي يتوسط البائعين والمشتريين، أو الشركات الائتمانية التي تتوسط أصحاب البطاقات الائتمانية والتجار، وكذلك الموزعون الذين يتوسطون المنتجين والمستهلك النهائي، حيث نجد بائع المزداد بالإعتماد على التجارة الإلكترونية مثل *Ebay* يضيف قيمة من خلال صناعة شبكة واسعة من البائعين والمشتريين والسماح بالتبادل فيما بينهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فتركيب أو تصميم شبكة القيمة إرتبطت تسميته من خلال حقيقة القيمة المضافة الناتجة من بناء وإستخدام شبكة الأعمال.¹

الفرع الثاني: عناصر شبكة القيمة.

تختلف ناصر شبكة القيمة من مؤسسة لأخرى في حالة مؤسسة بنكية مثلاً يمكن تحديد العناصر التالية المكونة لشبكة القيمة:²

- أ. إنشاء الشبكة وإجراء العقود مع مختلف الأفراد: وهي نشاطات تُنتخب وتختار العملاء المحتملين لضمهم الى الشبكة وتتضمن: التهيئة، الإدارة والتسيير، وكذلك فض وإنهاء التعاقد؛
- ب. خدمات الإمداد: وهي نشاطات لتأسيس، المحافظة، وإتمام الخطوط والروابط مع الزبائن، وكذلك تضم نشاطات الفوترة والتخليص؛
- ج. عمليات التشبيك للبنية التحتية: هي نشاطات للحفاظ على الجوانب المادية للشركة ومعلومات البنية القاعدية.

الفرع الثالث: شبكة الموارد وتكوين التحالف.

يوجد العديد من النظريات والتجارب التي تولي أهمية لتكوين وإقامة تحالفات وشراكات، وكذلك تركيزها الأول يكون منصب على فهم تداخل الموارد فيما بين المؤسسات؛ أي العلاقات البنينة لتنظيم الموارد بين تلك المؤسسات. أولاً/ شبكة الموارد.

تعتبر الموارد وتنظيم الروابط فيما بينها من العوامل التي تُعزز تكوين التحالف حسب كل من الباحثين (Berg, Duncan, and Friedman 1982; Mariti and Smiley 1983; Hagedoorn 1993)؛ وذلك من خلال التركيز على مدى توافر الوسائل والكفاءات الموجودة أو الافتقار إليها، وبالتالي قد تحث

¹ Allan Afuah, *Strategic innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*, op cit, p:348.

² Ibid, p:348.

المؤسسة على الدخول في تحالفات جديدة. لذلك فالمقتربات البحثية المتعلقة بتكوين التحالفات من خلال المنظور المبني على الموارد عموماً لا تُعنى بالعوامل الإجتماعية التي تؤثر على توافر وقابلية الدخول وحتى الحصول على فرصة لإقامة تحالفات من الوهلة الأولى؛ بمعنى آخر يجب التمعن كذلك في دور شبكات الموارد لتحديد الفرصة الموجودة في تصور المؤسسة، بالتالي ففحص العوامل الضمنية المرتبطة بالمحيط الإجتماعي والتي تؤثر على جاهزية شبكات الموارد للمؤسسة، وكما تشكل سلوكها. فمن خلال تجاهل بعض العوامل.

ثانياً/ تكوين التحالفات.

كما نجد حسب كل من الباحثين (Baum and Dutton 1996) كان التركيز في السابق على الكفاءات الموجهة لتكوين تحالف؛ والتي تستلزم بأن المؤسسات مجموعة من الأعمال الإستراتيجية لعوامل الأداء المتنافرة الأجزاء وتكون ضمن محيط إنطوائي لا إجتماعي، كذلك حسب الباحث Granovetter (1985) في بعض الدراسات لبقايا المحيط الخارجي المغلفة داخل مقاييس التنافسية في المنتج أو عرض السوق، وكذلك مع إعتبرات محدودة للبنية الإجتماعية، أو كيف تؤثر هذه الأفعال الإستراتيجية والمخرجات بصفة جيدة، فعلماء الإجتماع الإقتصادي دللوا كيف للبنية الإجتماعية للروابط والمرتبطة بالعوامل الإقتصادية الضمنية أن تؤثر على الأعمال اللاحقة، كما أنه حسب (Burt 1982; Baker 1984) فإن تمايز نموذج البناء الإجتماعي في تبادل العلاقات داخل الأسواق والتي تشكل تدفق المعلومات، ومنه التركيز على تحديد تموقع الشبكات الأعمال وتعلم تأثير شبكات الموارد على قدرة المؤسسة على تكوين تحالفات، فمن خلال الباحث "Ranjay Gulati" حيث إشتراط وجود الفرص والقيود معاً. كذلك خلال وجهة نظر للباحثين "Baker&Podolny"، والتي أوضحت النتوء الموجود في الشبكات، وتحقيق الملائمة سواء على المستوى الفردي أو بين شبكات مؤسساتية بينية؛ ذلك لتطوير أكثر إعتبرات إجتماعية لسلوك المؤسسة.¹

كما يكتسي التحليل المبني على التشخيص الدقيق لشبكة الموارد ومعرفة العلاقات البينية أهمية بالغة؛ ومنه وجب تحديد العوامل التي تشرح كيف تدخل المؤسسات في تحالفات وكذلك كيف تمتنع. وكذلك التركيز على المستوى المؤسسي وإعتبر العوامل الإجتماعية مرتبطة بشبكات الموارد المؤسساتية المحبوسة والتي تؤثر بدورها على حجم المشاركة في التحالفات، حيث إن العمل الميداني الكبير إقتراح بأن حتى وإن إستراتيجيات التحالف مهمة للتبادل الثنائي كما أن العمليات المفتاحية السابقة والنتائج المحصلة يمكن أن تعرف وتحدد شكل شبكات الموارد في المؤسسات، حيث هذا يدعم موقف المؤسسة في ميلها الى المشاركة

¹Ranjay Gulati, **managing network resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets**, Oxford University Press is a department of the University of Oxford, First published, New York, 2007, pp:31-32.

في تحالفات جديدة. علاوة على ذلك فالمؤسسات التي تتحصل على موارد من العلاقات البيئية المؤسسية بدورها تؤثر على درجة دخولها في تحالفات جديدة، وبالتالي هذا التوجه له مساهمتين مختلفتين في مجال البحث في إستراتيجيات التحالف وتكوين الشبكات الإجتماعية. فهي أولاً تمثل إمتداد لحقل المنظور المبني على الموارد للموارد الموجودة ضمن حدود المؤسسة الى شبكات الموارد، حيث إنه سابقاً إقتصر تعريف شبكة الموارد على أنها مصدر لمعلومات ثمينة تكون خارج حدود المؤسسة وكما تؤثر على السلوك الإستراتيجي من خلال تعديل الفرص المتاحة، لكن لاحقاً تقديم مفهوم الشبكة الموارد وإبراز أهمية الشروط التاريخية والمسار المتعلق بالعمليات والذي يدلل أساساً على صلة وثيقة بموارد المؤسسة.¹

وحسب كل من (Kogut, Smith-Doerr 1996, Kogut, Shan, and Walker 1992 Gulati, Powel 1995)

فشبكات الموارد ونزعة المؤسسات الى الدخول في تحالفات مهمة لها، لذا يجب التركيز على العوامل الداخلة في تكوين التحالفات، حيث نجد من الإعتبارات نجد مصداقية الشريك حيث تُسهل هذه الشبكات إقامة تحالف من خلال تزويد المؤسسات بالمعلومات على الشركاء وتقليل حالات عدم التأكد، بالإضافة الى تلطيف والتخفيف من بعض الأخطار والفرص، وبإختصار هذه الروابط المترابطة مع الوقت يمكن أن تصنع معلومات غزيرة بشأن فرص لإقامة تحالفات جديدة لشريك موثوق به.²

ثالثاً/ تطوير التحالفات.

في مقولة لـ بيتر دروكر "Peter Drucker" في فيفري سنة 2003 في إطار تطوير التحالفات جاء فحواها كالتالي: " أكبر تغيير في سوق الأعمال مرتبط بتزايد أهمية العلاقات المؤسسة على الشراكة على التي مؤسسة على الملكية". حيث إن اللعبة التنافسية لا تشجع إذن المجموعات الكبرى المندمجة وهو أمر منطقي وذلك من خلال إستيلائها على الموارد والنشاطات الإستراتيجية من خلال الاندماج والإكتساب، وكما تسمح هذه التحالفات ببناء ميزة تنافسية وبالتالي تزود المؤسسة بمعارف من خلال التحالف في مجال المعارف التطبيقية والإبتكار، والسبب لماذا بعض المؤسسات تتنازل عن أنشطة وتقوم بإقامة تحالفات ذلك من أجل تركيز جهودها على نشاطات تتحصل منها على أعلى قيمة مضافة، لذا فمفهوم المجموعة والاندماج لا يقتصر فقط على المقابلة من الباطن، فهذه الشراكات قد تكون في شكل مشاركة لليد العاملة وتبادل المعارف والخبرات وكذلك تكون في شكل تقاسم المخاطر.³

¹ Ibid, pp:32-33.

² Ibid, p:33.

³ Martin Roulleaux Dugage, **organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération**, op cit, pp :30-31

رابعاً/ الوسائل المستخدمة لتكوين التحالفات عبر شبكة الموارد.

حسب بيرت (Burt 1992) المعلومات المزودة من شبكات الموارد تُمكن من صناعة تحالفات من خلال ثلاثة وسائل متباينة: الوصول والدخول بسرعة، تحديد وقياس الزمن، والدعوات لإقامة تحالفات؛ بالنسبة للدخول هذا يُعزى الى توافر المعلومات من حيث القدرات والمعتمدية للشريك الحالي أو المستقبلي. ومن خلال تزويده ببعض المعلومات لشبكة موجودة يمكن أن تؤثر على المؤسسات الموجودة؛ والتي تضع الشريك الملائم وعوامل جاذبيته لشريك لمؤسسة أخرى، فالتعليق على إدارة التحالف من خلال إجراء مقابلة نشطة تفسر وجهة نظر الشريك، كذلك الشبكة السابقة من التحالفات تمثل مورد نشيط للمعلومات للمؤسسة من أجل عقد إتفاق أو صفقة جديدة في شكل تحالف، وبالتالي التفاوض والتفاوض مع العديد من الشركاء. والذي يهدف لإيجاد العديد من الفرص الجديدة معهم وكذلك مع الشركات الأخرى الخارجة عنها التي تقصد بأن إدارة الشركات النشطة ترمي الى الإعلام بخصوص فرص لتحالفات جديدة حول الشركاء المتحالفون السابقين، والشراكة المحتملة مع الحليف السابق أو الآخرين، أما قياس الوقت يستلزم الحيازة على فوائد معلوماتية حول جهود الشركاء في الوقت بطريقة صحيحة. فالمؤسسة التي تبحث في نوحى الشركاء المتحالفين والتي يجب إعتبار ذلك كوقت صحيح، وكما تركز على البحث في التحالفات في مكان آخر. فعلى سبيل المثال في إدارة أحد التحالفات يبرز الوقت كجانب حرج للتزود بالمعلومات من طرف الشبكات الإجتماعية للمؤسسة؛ لذلك فمعرفة الشريك من خلال التركيز على الإحتياجات وتعريف الفرصة للتحالف وبالنسبة لهذا البعد التعرف على الحليف السابق ليس له أهمية للحصول على معلومات حول الوقت. بالتالي كإضافة لتزويد الوصول الى المعلومات حول أحدهما فالإتصال المغلق الناتج عن التحالف السابقة يضمن بأن الشريك يتعلم حول الفرص المشتركة للتحالف في مجال الوقت، في حين الوسيلة الثالثة من خلال الدعوات والتي تكون بطريقة غير مباشرة من الشريك السابق، بالتالي فطبيعة المعلومات المتاحة للمؤسسة غير مؤسسة فقط على الروابط لدى الشبكات الحالية، لكن كذلك أين تتموقع على حدود الشركة. فعلى سبيل المثال الشريك السابق يمكن أن يُرجع تحالفه الى تركيز بؤري للشراكة، وكنتيجة لشراكتين يمكن أن تتعلم إحداها من الأخرى من خلال التحالف المشترك والذي يُبنى على الإعتمادية والموثوقية. فمن خلال الإعتماذ على قنوات معلومات لشبكات الأعمال عبر الإتصال المباشر وغير مباشر. حيث تراكم الموارد ليس فقط من خلال درجة مشاركة المؤسسة في شبكة الموارد لكن من خلال تموقع المؤسسة فيما بينهم، والى هذا فتبادل المعلومات في شبكات التحالف يمكن أن يكون خلف الدعوات التي تكون بطريقة غير مباشرة، فشبكة الحليف السابق تمثل مصدر ثري غني للمعلومات من أحد المؤسسات، التي أيضا

التعلم من خلال المؤسسات الجديدة لما كانوا فيما سبق لا شعورياً. وهؤلاء تمثل مؤسسات جديدة تلتنقي مع المؤسسات وتوضع أهداف تحالفية محتملة، وكما ترفع من إحتمالية الشراكة.¹

المطلب الخامس: علاقة بين التعلم والتحالفات.

إن دراسة العلاقة بين التعلم والتحالفات مؤسسة وفق منطلقات التعرف على خصائص عملية التعلم ومختلف الأطراف المشاركة، وكذلك التركيز على التعلم الشبكي والإستفادة من الروابط البيئية.

الفرع الأول: تحديد طبيعة العلاقة.

إن الإعتماد على التعلم للرفع من الكفاءة والقدرة الإستراتيجية لإقامة تحالفات يتحقق من خلال التركيز على خمس خصائص أساسية للتعلم وهي:²

- ❖ التعلم عملية تراكمية؛
 - ❖ التعلم يركز على الكل فله مزايا تنظيمية، كما يحقق مزايا فردية؛
 - ❖ المعارف الناتجة عن التعلم تبقى مرتبطة بالرتابة التنظيمية الناتجة عن تكرار العديد من النشاطات وكما قد تنتج حلول؛
 - ❖ الروتين يمكن أن يكون ستاتيكي مرتبط بالقدرة على إعادة انتاج بعض المهام الفعالة في الماضي، في حين الروتين الديناميكي يقود الى تعلم جديد؛
 - ❖ نظرا لطبيعته الضمنية فالروتين يصعب تقليده.
- الفرع الثاني: النظرة الى المؤسسة كشبكة لمختلف الفاعلين.**

تنظر نظرية شبكة التعلم المقدمة من طرف الباحث فاندر (Vander Krogt, 1998; 2007) للمؤسسة على أنها شبكات من المتعاملين، وكما أن هذه الشبكة تؤثر على العملية التنظيمية مشكلة تفاعل مختلف الفاعلين مثل "الموظفين، المسيرين، الموارد البشرية المحترفة، الزبائن، نقابة العمال وكذلك الجمعيات المهنية"، حيث إن الأطراف لها مكانة في مختلف أنواع الشبكات الإجتماعية، كما أن كل هذه الأطراف هي بمثابة مصدر للمعرفة والموهبة، وحيث أنهم عبر مختلف مواقع الشبكات يصنعون ثلاث عمليات تنظيمية رئيسية للتطوير المهني للفرد وتتمثل في الوظيفة الأصلية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية وأخيرا وظيفة تطوير الموارد البشرية، وكما تتضمن بنية كل واحد من هذه المواقع "السلطة، المسؤولية، والتبعية لمختلف الأطراف"، بالإضافة الى بنية الإتصال والإستشارة فبنية الشبكة تحدد الفرص لمختلف الأطراف

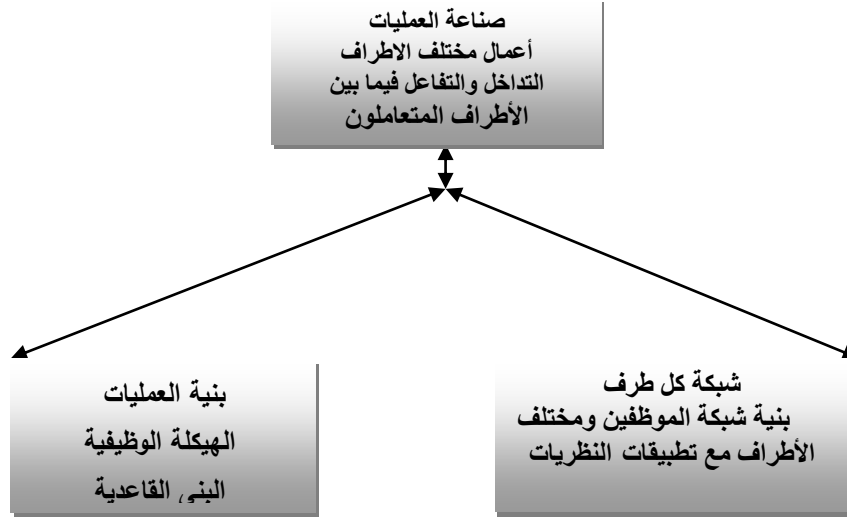
¹ Ranjay Gulati, **managing network resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets**, op cit, p:34

² Mahouche Yamina, **les alliances stratégiques dans le secteur des assurances**, op cit, p:50

نحو تفاعل، كذلك تحدد قوة وتموقع أو السلطة الرسمية، فهذا المنظور المنظمي مؤسس على أفكار **منتزبرغ** والذي يفترض بأن المؤسسة في مهمتها الرئيسية ترتبط ببنية شبكة المتعامل وتعتبر على موقع هذا الطرف وقوة العلاقة، حيث إنه هناك خصائص إجتماعية هيكلية للأنواع التنظيمية لمنتزبرغ وهي توزيع وتقسيم السلطة فيما بين الأطراف، تموقع الفاعلين، المركزية مقابل اللامركزية، وكذلك تنعكس على قوة وموارد كل متعامل أو طرف. وكذلك بنية الاتصال والإستشارة فنجد من أجل نوع خاص لإستشارة للطرف المتعامل لأعمال **منتزبرغ** وله أهمية كبيرة في التحليل، فالأول يدعى التنظيم المقولاتي، أما الثاني يدعى التنظيم البيروقراطي. في حين الثالث يدعى التنظيم العضوي، وكذلك الرابع نجده يركز على التنظيم المهني والإحترافي، فهذه الأنواع الأربع بوضوح تُظهر إختلاف التموقع للموظفين في هيكل البنية الشبكية، وكما تدعم الأعمال الأساسية. حيث توجد في الجزء الأدنى من التنظيم المقولة والتي تتميز بعلاقات قرابة بين مختلف الأطراف وتعني أن الموظفين في الأعمال الأساسية لديهم إستقلالية مباشرة للعمل مع زبائنهم الخاصين بهم، مثال سمسار لأموال غير منقولة أو عقارات يعمل لدى شركة مساهمة. أما في التنظيم البيروقراطي قوة العلاقة بين مختلف المتعاملين تتميز بهيراريكية شديدة وتنظيم للعاملين في الأعمال الأساسية مثل العمال يكون كما في خطوط الإنتاج الصناعية. من جهة أخرى كما أنها مرتبطة الى حد كبير بالبنية التكنولوجية حسب **منتزبرغ**، والتي تصمم إجراءات العمل والإدارة وكما تحاول تنفيذ هذه الإجراءات، أما التنظيم العضوي يتميز بـ قوة متساوية بين مختلف الأطراف في الأعمال الأساسية من خلال الإدارة الذاتية لفرق العمل فكل واحد يعمل مع الزبائن الخاصين به، مثال المختصين في التكنولوجيات الحديثة لتطوير الأنترنت المرتبة بالمؤسسة لمختلف الصناعات فالموظفين يشتغلون بصفة قوية ولهم إرتباطات قوية لكن في تنظيم مهني فالإحترافية ترتبط من خلال حقل مهني، كذلك فالتنظيم وفق **منتزبرغ** يمكن أن ينظر إليه بأنه مرتبط ببنية الشبكة، كما هو موضح في الشكل رقم: (4-2).¹

¹ Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, Library of Congress, USA, 2008, pp: 96-97

الشكل رقم: (4-2) دورة العمليات



Source: Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, op cit, p: 98

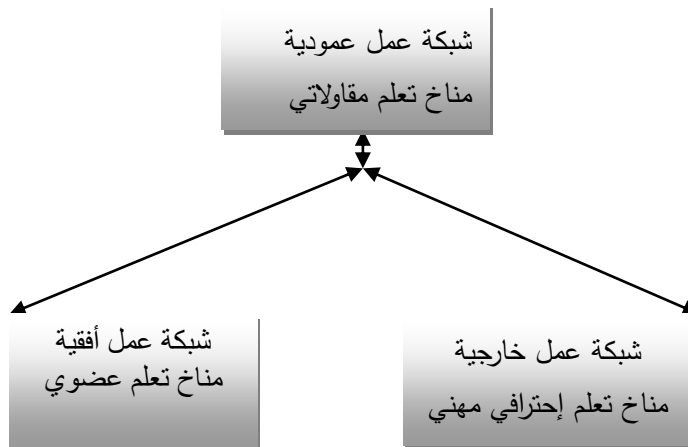
من خلال الشكل رقم: (4-2) الموضح للعلاقة بين شبكات مختلف الأطراف، صناعة العمليات، وبنية العمليات، حيث إن البنية تعكس العلاقة القوة والتأثير فيما بين مختلف الفاعلين؛ أي سلطتهم وموقعهم الرسمي في هيكلية الإتصال، كما نجد أن مختلف الأطراف تقوم بالعمليات إستناداً الى التجسييد العملي لمختلف النظريات وهذا ما نادى به كل من كريس أرجرس ودونالد شون والذي أطلق عليه التعلم من خلال العمل والذي يكون ضمن بنية خاصة بعمليات أو شبكة الأعمال، كذلك بنية الشبكة تتضمن المسؤولية وقنوات الإتصال بصدد تحسين عمليات العمل، كما أنها ترتبط بالهيكلية الوظيفية، وبنى قاعدية للتسهيل، كما تمثل الجودة الرقابية جزء مهم في بنية عمليات العمل وبالتالي فهي مسؤولة على التقييم النظمي والتحسين لعمليات الأعمال؛ وكذلك تعكس تقسيم للمهام والأعمال الى جانب إجراءات الأعمال بجانب الشبكة وبنية عمليات الأعمال. لذلك نجد أن نظرية منتزيرغ ركزت على القيمة والمعايير الى جانب المعارف والمهارات لمختلف المتعاملين، كما أن الأطراف المتعاملة مع المؤسسة لها إرتباط مع بنيتها التنظيمية وهي أيضا تتبع خبراتها الخاصة بها وتستخدمها في بناء العمليات التنظيمية، كذلك كل الأطراف تتعلم كيف تطور تطبيقات لهذه النظريات وتطبيق ذلك في عمليات أعمال بشكل منظم؛ وبالتالي تكتسب تعلم مرتبط بالخبرات، فأعمال منتزيرغ تركز على الأعمال الأساسية في المؤسسات وتدفع إنتباه قليل لعمليات إدارة الموارد البشرية وعمليات تطوير الموارد البشرية، كما أن نظرية شبكة التعلم حاولت ملء الفجوة وتوقع بأن أحد المؤسسات ستطور مختلف الشبكات للأعمال الأساسية، وعمليات إدارة الموارد البشرية ونفس الشيء بالنسبة لتطوير الموارد البشرية. وكذلك شبكات مختلف الاطراف ترتبط بنوع العمليات. كذلك فمنظور منتزيرغ في الهيكلية التنظيمية بدأ يلمح الى تميز مرتبط بالامركزية فقوة العلاقة

بين مختلف الفاعلين تختلف تبعاً للميدان أو العمليات. بطريقة مماثلة هانسن بين كيف للعلاقة بين المسيرين والمهنيين يمكن أن تختلف حسب الميدان من خلال محتوى العمل أو شروطه. علاوة على ذلك فنظرية شبكة التعلم ترشد الى إستعمال الزوج من أعمال النظريات والتي تضمن معارف مهارات بالإضافة الى قيم ومعايير لمختلف المتعاملين وكذلك ترشد الى البنية الشبكية لمنتزبرغ لشرح تنظيم عملية التعلم. وكذلك تكوين ثلاث أنواع من العمليات من عمليات مرتبطة بالعمل، إدارة الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، وحيث كل واحد يقود الى بنية عملية والتي بدورها أي هذه البنية تؤثر على النشاطات المتولدة من شبكات مختلف الفاعلين، كما أن هذه الشبكات تلاحظ وتفسر بنية العملية على أسس نظرية الفعل الخاصة بها، ومن خلال تموقع الفاعلين في الشبكة وإستعمالهم لنظرية الفعل في تنظيم العمليات، كما أن الفاعلين يطورون نظرية الفعل التالي، لذا فهم يتعلمون.¹

الفرع الثالث: الأبعاد الثلاث في بنية شبكة الأعمال.

هناك ثلاث أبعاد في بنية شبكة الأعمال وهي البعد الأفقي، العمودي، والبعد الخارجي. والمرتبطة كلها بالتعلم من خلال الإعتماد على الخبرات والتجارب، كذلك فنظرية التعلم الشبكي تقترح بأن العاملين في الدرجة الأولى على البعد العمودي من خلال تعلم كيف يطبق العامل إجراءات العمل بشكل أفضل، بينما البعد الأفقي على الأرجح يرمي الى حل المشاكل المشتركة مع زملاء العمل المباشرين، أما البعد الخارجي فيهتم بالشبكات الخارجية للتعلم من خلال توفير فرص تعلم ناتجة عن مشاركة المعارف مع الزملاء من مؤسسات أخرى وخبراء من الخارج، كما في الشكل الموالي:²

الشكل رقم: (2-5) أمثل بنية لشبكة العمل من خلال ثلاث أبعاد.



Source: Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, op cit, p:104

¹ Ibid, pp: 98 -99

² Ibid, pp:102 -103

من خلال الشكل رقم: (2-5) والذي يبين العلاقة بين برامج التعلم المختلفة وشبكة التعلم المرافقة

يمكن التطرق الى محددات هذه العلاقة بشيء من التفصيل كما يلي:¹

أ. برنامج التعلم الفردي مؤسس تقريباً على شبكة التعلم المزدوجة: فالعلاقة فيما بين مختلف الأطراف في شبكة التعلم تتميز بمسؤولية فردية ألحقت بتبادل وتفاوض، حيث إن مناخ التعلم يركز على زيادة الأعمال وصناعة برامج التعلم تتمركز في مسؤولية تعلم الأفراد، والتي ستنتق على عقد محدد مع بعضهم البعض، فالأفراد يوضعون على مسار التعلم الفردي الخاص بهم، وإستعمال فرص مقدمة من المؤسسة وتذهب: فرص من خلال قوة تفاوضية، حيث برامج التعلم تهدف الى القدرة على حل المشاكل الصعبة. من خلال مناخ تعلم مقاولاتي ويرتكز على المسؤولية الفردية في التطوير؛

ب. برامج التعلم المؤسسة على شبكة التعلم العمودي: جوهر بنية شبكة التعلم العمودية مؤسس على بنية تقنية للمؤسسة، ويمثل الشغل الشاغل لقسم تطوير الموارد البشرية. هذا النوع نجده في النموذج البيروقراطي من خلال إنتشار واسع للمهام، فالخاصية المهمة لشبكة التعلم تتمثل في التخطيط، والتي تشكل قاعدة تصميم، تطبيق وتسليم برامج التعلم، حيث يحتل تطوير الموارد البشرية مكانة مهمة في هذه الشبكة من خلال التخطيط والتنسيق لبرامج التعلم، وتتضمن تسليم هذه البرامج في أحسن شكل؛

ج. برامج التعلم العضوي مؤسس على شبكة التعلم الأفقي: العمل والتعلم مدمج في فريق في هذه الشبكة من: إبداع، تحليل، وتقليل المشاكل يمثل آلية هامة لتشجيع التعلم في فريق. فعملية الإستشارة عادة تساعد الفريق على حل مشاكل العمل المعقدة. ومختلف الخبرات والتجارب لأعضاء الفريق تستعمل من خلال الإستفادة من الأفكار الإبداعية والحلول. في حين الإشراف متضمن كذلك في حل المشاكل، وهم مكفون بتحقيق تساوي فرص التعلم ولعب دور الإستشارة. كما أن الفريق في حد ذاته يؤخذ مبادرة الإستفادة من خبراء ومستشارين آخرين.

د. برامج التعلم الإحترافي مؤسس على شبكة التعلم الخارجية: تحتاج الإحترافية الى الحصول على معلومات، مهارات، ضرورية ومحينة، كما أن للجمعيات المهنية دور بارز في هذه الشبكة والتي تحاول مراقبة بحوثها المؤسساتية، عمليات التطوير المخبري، طريقة التطوير المركزي، التعلم المهني المستمر، الجودة الرقابية، مسار السياسات في الحقول المهنية والمؤسسات المهنية "جامعات، مستشفيات، مؤسسات قانونية، وكالات إستشارية"، وبالتالي لها تأثير ضمن مناخ تعلم جامعي وكلي. فالبحوث العلمية عادة تؤدي الى تطوير تقنيات وطرق جديدة، كما في الجدول رقم: (2-7) .

¹ Ibid, p: 104

جدول رقم: (2-7) العلاقة المتوقعة بين بنية شبكة التعلم وبرامج التعلم.

برامج التعلم	بنية شبكة التعلم
مؤسس على الفرد	مناخ تعلم مقاولاتي
برامج معدلة مركزيا مؤسس على الكفاءة	بنية عمودية مراقبة مناخ التعلم
برامج عضوية مؤسس على المشكلة	بنية أفقية مناخ تعلم عضوي
برامج كلية مؤسس على الطريقة	بنية خارجية مناخ تعلم مهني احترافي

Source: Vlad Vaiman, Charles M. Vance, **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage**, op cit, p : 111

خلاصة الفصل الثاني.

إن منطلقات التحسين والرفع من أداء المؤسسات لم تكن فقط بمسألة تطوير مواردها البشرية وتدريبها على المستوى الداخلي فقط بل إنتقلت الى بناء كفاءات إستراتيجية من خلال الإكتساب أو تطوير وتنشيط الكفاءات الحالية وذلك كونها رافعة إستراتيجية ولها نتائج مضمونة وليست مجرد عملية تطوير روتينية، كذلك ركزت هذه المنطلقات الحديثة على بناء شراكات وإقامة تحالفات والتركيز على التشبيك والاستفادة من النظريات ذات الصلة من نظرية تكاليف التبادل، نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية وغيرها من النظريات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة وكذلك إعتبار التحالف من مداخل إدارة المخاطر وتقليل التكاليف.

الفصل الثالث:

الإطار النظري لتنافسية

المؤسسة ومقاربات التحليل

التنافسي

تمهيد

إن المنطلقات الفكرية التي عُنيت بقضية التنافسية لم تكن فقط بالسياق الجزئي، والمترجم في تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة- من خلال التركيز على عامل التكلفة والإبتكار، وكذلك على الإستجابة 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.

حيث سيتم في هذا الفصل التطرق الى تنافسية المؤسسة من حيث المفهوم، وتحديد أهم مرتكزاتها وإبراز مختلف علاقاتها، وكذلك سبل إستدامها. حيث تم تقسيمه تبعاً للخطة الجزئية الى أربع مباحث.

المبحث الأول: مضامين تنافسية المؤسسة؛

المبحث الثاني: النظرية الإستراتيجية للمؤسسة ومقارباتها؛

المبحث الثالث: الميزة التنافسية، مقاربات التحليل والتموقع الإستراتيجي؛

المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مضامين تنافسية المؤسسة.

في الثمانينات وُلد قُدم المؤسسات اليابانية على الأسواق العالمية الحاجة إلى نظريات جديدة للأسس التنافسية من خلال أفكار أوشي (1982 w.ouchi) والذي طور نظرية Z، والتي أشارت إلى أن المؤسسات اليابانية أكثر تنافسية من المنافسين الأمريكيين؛ لأن عمال هذه المؤسسات تعمل كأعضاء في فريق أو مجموعة. أما بيتر ووترمان "1983 peter waterman" فقد أصدر في كتابهم "ثمن التميز" أسرار أفضل المؤسسات من خلال تركيزهم على: تسيير الغموض والمفارقات، التركيز على الجزء الأقرب من الحدث، الإستماع إلى الزبون، الإستقلالية وروح المؤسسة، التطلع إلى الإنتاجية من خلال الدافعية للأفراد، قانون القيم المشتركة، حيازة ما يمكن القدرة على فعله، هيكلية بسيطة والمرونة والصرامة.¹

المطلب الأول: مفهوم التنافسية.

حتى لو أنه في الظاهر يبدو مصطلح التنافسية كتصور ومفهوم بسيط، فالتنافسية في الجانب التطبيقي والعملي على الأقل تعرف من خلال عنصرين أساسيين: الأول متعلق بالتكاليف التقنية للإنتاج أو الإنتاجية، أما العنصر الثاني فهو مرتبط بتكاليف تبادل السلع والخدمات الداخلي، البيئي وخارج الحدود.

الفرع الأول: تعريف التنافسية.

تعريف التنافسية نجده مصرح به في الأوراق البيضاء لبعض الحكومات كما يلي:²

أ. بالنسبة للمؤسسة: هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات المستهدفة بجودة عالية وبسعر مناسب وفي الوقت الملائم، وكذلك تحقيق الإستجابة لإحتياجات الزبون بأكثر كفاءة وفعالية أكثر من المؤسسات الأخرى؛

ب. بالنسبة للدولة: عرفتها منظمة التجارة للتعاون والتنمية على أنها: الدرجة أو الحد الذي عنده تستطيع الدولة، وتحت شروط سوقية ملائمة حيث تسودها حرية التبادل، إنتاج سلع وخدمات، وتركز كذلك على مبادلتها في الأسواق الدولية، بينما وبشكل متزامن تحافظ وتوزع الدخل الحقيقي على شعوبها على المدى البعيد وتضمن الرفاهية والنمو.

كما أعلن على مفهوم التنافسية البروفيسور من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بول كروغمان "Paul Krugman" عن رؤيته التي لخصها في أشهر مقال للشؤون الخارجية سنة 1994 وتعرض فيه للبس الموجود بين ماذا تعني التنافسية بالنسبة للمؤسسة. وما تعني بالنسبة للدولة. وبشكل واضح بالنسبة

¹ Nadia tebourbi ; *P'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.

² Timothy Edmonds, *regional competitiveness & the role of the knowledge economy*, House of Commons library, Research Paper, 27 July 2000, pp: 19- 20.

للمؤسسة صرح الباحث على أن مسألة التنافسية يمكن قياسها في مجال السعر، الجودة وصفات أخرى مرتبطة بالمنتج إتجاه المنتجات المماثلة المحلية أو في خارج الحدود، كذلك من أفكاره أن مؤسسة غير تنافسية لا تستطيع الإستمرار في العمل لكن هذه المسألة أقل وضوح في حالة تنافسية الدول؛ حيث نجد شيئاً مغايراً تماماً بالنسبة للتنافسية وهذا يعود بنا الى القرن التاسع عشر حيث النقاش هناك أنصب على أن الفائض في الميزان التجاري أمر جيد في حين العجز أمر سيء.¹

الفرع الثاني: مفهوم المنافسة.

أولاً/ المنافسة التقليدية الستاتيكية.

المنافسة وفق المنظور الكلاسيكي هي معركة بين الأعمال لكسب زبون راضي ووفى، أو لكسب حصة سوقية أكبر. كما إقترح كذلك الباحث كارينا (2007, Karuna) بأن المنافسة يمكن أن تنعكس على عدة أبعاد من إستدامة الإنتاج، حجم السوق، تقليل التكاليف، مستوى التركيز لصناعة ما، حيث إن هذا يتم ضمن بيئة مؤسسية تنافسية ويترجم في إحلال سهل للمنتجات، الوصول الى منتجات بأسعار تنافسية، تقادم سريع للمنتجات، كذلك في تغيير سريع في تكنولوجيا الإنتاج. في حين أشار (2006, Tjosvold) الى أن التحفيز من الداخل للتنافس والإستراتيجية المنصفة للتنافس مؤسسة على أقصى قوة تأثيرية على الهيكل البنائي للمنافسة، منه فالمنافسة تعكس نفس الأهداف مثل تحقيق توقع سوقي جيد إضافة لأهداف مالية.²

ثانياً/المنافسة الفائقة الديناميكية.

إن مصطلح المنافسة الفائقة "hyper competition" حسب دافني (D'aveni, 1995) يعكس تصور ديناميكي للمنافسة أين المزايا التنافسية ليست مؤقتة وتتطلب تسيير بطريقة ديناميكية، حيث إن المعطيات الجديدة للبيئة المكونة للمنافسة الفائقة والتي تأخذ في الحسبان طرق الإدارة الاستراتيجية في القرن 21 من بيئة حركية وغير مستقرة، تحول تكنولوجي مستمر، أشكال جديدة من المنافسة على القيمة الموجهة للزبون، حدود غامضة بين مجالات النشاطات الإستراتيجية، الميزة التنافسية سريعة الزوال، القدرات ديناميكية، الإبتكار المستمر، الرشاقة الإستراتيجية وبالإضافة الى المرونة التنظيمية.³

المطلب الثاني: نماذج جديدة لإستمرارية تنافسية المؤسسات.

سعت المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها الى تبني مناهج مغايرة فيما تعلق بتحسين تنافسياتها ومشاريع عمل ووفق خطط ونماذج جديدة.

¹ Ibid, p:21-23

²Yang Liu, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, Vaasan yliopisto, Universitas Wasaensis, September, Finland, 2010, p:22

³Amandine savall, **les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention**, thèse présentée pour obtenir le grade de: docteur du conservatoire national des arts et metiers discipline, sciences de gestion, CNAM, 2014, p:45

الفرع الأول: رصد واقع الإستدامة في المؤسسات.

إن مقارنة التقيد بأفضل الممارسات التي ترصد بدقة واقع الإستدامة على مستوى المؤسسات وذلك بهدف خلق فوائض في القيمة على المدى الطويل بالنسبة لحملة الأسهم، ومن أجل ذلك يغتتم أنصار الإستدامة من المضاربين وحملة الأسهم الفرص المتاحة ويركزون على تسيير الأخطار الناجمة عن عمليات التنمية لأصولهم وزيادة العوائد، حيث نظراً لأهمية الإستدامة وذلك من خلال مساهمة التقارير التي ترصد واقعها بالمؤسسات على سعر السهم والقيمة السوقية لأصول المؤسسات وكذلك تشجع على وجود إستثمارات تخدم النظام الإيكولوجي والتي يطلق عليها بتخصير الأعمال.¹

الفرع الثاني: القواعد التنافسية الجديدة.

من أجل إستمرارية تنافسية المؤسسات في خضم محيط شديد التغيير تم إقتراح نماذج جديدة للتسيير من قبل الباحثان وهما مستشارين يعملان عند شركة ماكينزي الأول هو توماس بيتر، أما الثاني يدعى روبرت وترمان (*thomas peter et robert waterman*) من خلال دراستهم لـ 8 مؤسسات والتي تعتبر حسبهم متميزة وتحقق نتائج إستثنائية، وكما إعتبروها فاكهة التسيير الجيد حيث ركزوا على هذا النموذج المؤسسي المتميز وإستخرجوا منه 8 قواعد تنافسية وهي:²

- ❖ تخصيص العمل بإمتياز؛
- ❖ الإستماع إلى الزبون؛
- ❖ تفضيل الإستقلالية والإبتكار؛
- ❖ ترسيخ الإنتاجية في تحفيز العاملين؛
- ❖ التحرك حول القيم الجوهرية؛
- ❖ هيكلية بسيطة للعمل؛
- ❖ مزج المرونة مع الصلابة؛
- ❖ تعهد بعمل ما نعرفه " *S'en tenir à ce qu'on sait fair* " .

الفرع الثالث: نموذج التنافسية التشغيلية.

أُعترف منذ عقود ماضية بالأهمية الإستراتيجية للعمليات من طرف سكينر " *Skinner* 1974"، حيث إن الأطر المرجعية لنظرية التنافسية في عمليات الصناعة تتمثل نقطة إنطلاقها في الرؤية المبنية على الموارد للمؤسسة كوحدة للتحليل والتطبيق، وهذا ما تناوله ورنرفلت " *Wernerfelt* 1984" وعدة باحثين

¹ UNESCAP, **Green Growth at a Glance: The way Forward for Asia and the Pacific**, United Nations Publications, 2006, P: 44.

² Gray Dessler Et Autres, **la gestion des organisations (principe et tendances au xxi^e 2^{end} edition**, édition du renouveau pédagogique, Canada, 2009, P : 22.

آخرين، فمنذ سنة 1970 الإستراتيجية التنافسية في الصناعة تغيرت بشكل كبير من خلال التركيز على حزمة من الأولويات التنافسية وهذا ما تطرق اليه ويل رايبيت "1978 Wheelwright". كذلك المؤسسات يجب عليها التركيز على عدة جوانب من الإستراتيجية التنافسية وبأسلوب شامل مؤسس وفق إستراتيجية الأعمال وهذا بالضبط ما تناوله بورتر سنة 1980. كما أن الأولويات التنافسية بدورها تنتمي الى الجانب الأول من الإستراتيجيات الصناعية وبالتالي تعمل كجسر بين إستراتيجية الأعمال وأهداف الصناعة وهذا ما ذكره كل من الباحثين كيم وأرنولد (Kim & Arnold 1996). بالإضافة الى ذلك فالأولويات التنافسية تمثل عامل حاسم لإدارة العمليات الصناعية في سياق كلي، وكما تشير الى التأكيد على التطوير الإستراتيجي لبعض القدرات الصناعية وتحسين التنافسية التشغيلية وتجسد فيما قدمه الباحث تاكالا "2002 Takala" لتبريره فيما يخص التركيز المتعدد على الإستراتيجيات الصناعية. أما الباحثان ميلز وسنو "1978 Miles & Snow" فعرفا أربع مجموعات مؤسسية؛ وهي مجموعة المؤسسات المنقبة، المحللة، المدافعة، وكذلك مجموعة المؤسسات المتفاعلة، كما نوهوا كذلك الى أن ثلاث مجموعات الأولى هي مجموعات مستقرة، في حين المجموعة الرابعة متفاعلة ولا تقود الى مؤسسة مستقرة ومتماسكة وينصح هنا بتحول المؤسسة الى الأشكال الثلاث الأخرى، وبالتالي بحثهم ركز على هذه المجموعات الثلاث وترك المجموعة الرابعة الى بحوث مستقبلية. كما قدم كذلك تاكالا رفقة عدة باحثين نموذج تحليلي لتقييم صنوف التنافسية للإستراتيجيات الصناعية لهذه المجموعات الثلاث من خلال اعتماد عدة معايير ذات أوزان ودرجات وحسب سلم أولوية من: جودة، تكلفة، أجال التسليم، ومرونة، حيث إن هذه المعايير عندها تستطيع المؤسسة تحقيق مستويات أداء مرتفعة وفي وقت واحد فمثل هذه النماذج التحليلية أستخدمت لتسليط الضوء حول الأثر والحساسية لمعايير مختلفة وكذلك تركيزها على عمليات تسهم في إستبدال الإستراتيجيات الصناعية. حيث نجد أنه في المؤسسات الصينية أغلب الأسواق النشطة طبقت هذه النماذج التحليلية والتي تم فيها الربط بين الأولويات التنافسية وإستراتيجية الصناعة قصد تحسين التنافسية التشغيلية، لكن مع إجراء تعديل على إستراتيجية الصناعة ليس كافي وحده لتحسين التنافسية الكلية في تطوير الأعمال خاصة في حالة القيام بأعمال جديدة لذا يجب إعادة النظر في الجوانب الأخرى.¹

المطلب الثالث: التنافسية المستدامة، المفهوم، المبادئ والرهنات.

إن المنطلقات الفكرية التي عُنيت بقضية التنافسية لم تركز فقط على التنافسية المحلية والمؤقتة، بل أضافوا بعد آخر يُركز على تدويل الأعمال والآثار المستقبلية وكذلك الإستدامة في نماذج الأعمال.

¹ YANG LIU, Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, op cit, pp:16-17.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية المستدامة.

تعرف التنافسية المستدامة على أنها نشاطات النمو الإقتصادي التي تحسن وتحافظ على صحة النظام الطبيعي والاجتماعي ككل وكما يعتمد عليها النمو الإقتصادي الحاضر والمستقبلي، حيث تتم تحت شروط سوقية ملائمة من خلال إنتاج سلع وخدمات تتوافق مع معايير الأسواق الدولية، وكما تهدف إلى المحافظة على زيادة الدخل الحقيقي.¹

كما أن الأدبيات التي عُنت بالإستدامة وكيفية قياسها كثيرة وتتنامي بوتيرة سريعة، حيث نجد الكثير من الجهود في العقود الحديثة حاولت التقصي على المعنى الحقيقي للإستدامة، أحدها هو النموذج المحاسبي للنتيجة الثلاثية: البيئة، الاقتصاد، المجتمع. وهذا النموذج برز في سنة 1980 والذي حاول التوسيع في الإطار التقليدي للإستدامة للدخول في المحاسبة البيئية والاجتماعية ومدى جدواها في الأداء الاقتصادي، كما ننوه إلى وجود جهود أخرى من طرف العديد من الباحثين أمثال: جوزيف ستيفلغيتز وأمارتيا سان، وجان بول فيتوسي "joseph stiglitz, amartya sen, jean-paul fitoussi". وفي محطات أخرى قامت مجموعة البنك الدولي من خلال حساب معدل المدخرات الصافية؛ والتي من خلالها يتم الأخذ بالحسبان إستهلاك رأس المال الثابت، بما ذلك نفقات التعليم وإستنزاف الموارد، فإنطلاقاً من هذه المبادرة تم الدعوة إلى التركيز على القيم الاجتماعية والبيئية في التحليل، ومختلف عمليات الحساب والتصنيفية.²

أما المؤسسة المستدامة عُرفت من طرف العديد من الباحثين على أنها هي المؤسسة القادرة على مواجهة الإحتياجات الحالية، إمتلاك الرشاقة، الإعتماد على الإدارة الإستراتيجية، وكذلك التحضير للنجاح في المستقبل من خلال الأعمال، الأسواق، التفاعل مع البيئة المحيطة، بالإضافة الى التركيز على العوامل الداخلية والخارجية.³

كما أن إستراتيجية LISBON سنة 2010 كان بمثابة مثال صريح على التركيز على الإبتكار المستدام حيث جاء في تقاريرها بأن المعدلات العالية للتنافسية وديناميكية الإقتصاد المبني على المعرفة في العالم قادرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وكذلك تحقيق درجة كبيرة من التلاحم الإجتماعي.⁴

¹ Nova Scotia, **sustainable competitiveness, learning from the future: Nova Scotia and the circular society**, 2005. P:2.

² Jennifer Blanke, Roberto Crotti, **the long-term view: developing a framework for assessing sustainable competitiveness**, World Economic Forum, 2011-2012, p:2.

³ Harry S. Hertz, Baldrige, **Performance Excellence Program, Criteria for Performance Excellence, 2011-2012, p: 7. Available at:** <http://www.nist.gov/baldrige>.

⁴ Marc vilanova, Pax dettoni, **sustainable innovation strategies**, exploring the cases of danone and interface, institute for social innovation, Barcelona, 2000, p:13.

الفرع الثاني: المبادئ الأساسية للتنافسية المستدامة.

عرف المؤشر العالمي للتنافسية "GCI" مجموعة من التعليمات، السياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، وكما تضمن هذا المؤشر 12 ركيزة، ركن أو محرك للتنافسية ونذكر منها: المؤسسات، البنى التحتية، المناخ العام للإقتصاد الكلي، الصحة، التعليم الأساسي التعليم العالي والتكوين، فعالية سوق العمل، فعالية سوق السلع، تطور سوق المال، الإستعداد التكنولوجي "الجاهزية"، حجم السوق، الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والابتكار.¹

ولكي تضمن الدولة أو مؤسساتها تحقيق معياري الكفاءة والفعالية من خلال إستعمال موارد وافرة ومتجددة والكثير من هذه القدرات الإنتاجية المتجددة، والتي يمكننا إجمالها في المبادئ التالية:²

❖ **تثمين وتحسين الموارد** من خلال إضافة قيمة إلى المواد الأولية، الحفاظ على الموارد من خلال الاستثمار فيها، التركيز على بناءات صحية، خلق وضعية جيدة للسكان، الإنتاجية بكل معانيها، الاطلاع على الفرص القيادية وإعداد معايير دولية للتحسين؛

❖ **تقليل معدلات الهدر** من خلال العمل على تقليل التلوث، تجاهل المالي، الإقتصاد في الطاقة ، عدم الهدر للموارد البشرية، الأفكار والمهارات؛

❖ **الدعوة إلى الاختلاف** من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية، الهجرة، تعدد الثقافات، التنوع البيولوجي، تنوع الاقتصاد، التركيز على حزمة من الفرص، التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استيراد الحلول، وكذلك التركيز على بناء مزايا تنافسية؛

❖ **البناء الداخلي الذاتي** من خلال تصميم أنظمة تتكيف مع التغيير في المحيط، البداية مع كفاءة الإستهلاك والتجديد في جميع المناحي الإجتماعية البيئية والإقتصادية، كذلك التركيز على التجديد للمعارف التقنية، سلسلة من المخططات، نقل حدود المنافسة من خلال الحضور الدولي، الإطلاع والفهم للتوجهات، والجدول رقم:(1-3) يبين مصفوفة التنافسية المستدامة.

¹ Jennifer Blanke, Roberto Crotti, **the long-term view, developing a framework for assessing sustainable competitiveness**, op cit, p:3.

² Nova Scotia, **sustainable competitiveness, learning from the future**, op cit, p:19.

الجدول رقم: (1-3) مصفوفة التنافسية المستدامة.

المالي	البناءات	الإجتماعية	البشرية	الطبيعية	رؤوس الأموال المبادئ
					كفاءة الموارد الهدر = الغذاء تشجيع الاختلاف والتنوع التجديد الداخلي الذاتي

Source: Nova Scotia, sustainable competitiveness, learning from the future: nova scotia and the circular society, 2005. P:17. Available at http://www.iaer.org/summit/presentation_2005

الفرع الثالث: الرهانات التنافسية المستدامة.

تُعد الرهانات البيئية والإجتماعية ضرورة للمؤسسات والدول، حيث إن هذه الرهانات تشمل البحث عن الابتكارات الخضراء وجعلها تسير وفق معايير دقيقة أثناء إختيار المؤسسات لإستثماراتها الصناعية. كما أن التحليل الدقيق لرهانات التنافسية المستدامة لا يمكن أن يقوم فقط على المعايير الكمية للسوق (تكاليف الإنتاج) أي على التدفقات النقدية، بل يجب إدماج تقييم جدي وفعال للمخاطر والحلول من خلال دراسة ما يلي:¹

- ❖ دراسة المخاطر البيئية التي تواجهها المؤسسات ومن وجهة نظر سير العمليات الصناعية خاصة تأثيرها على التلوث الجوي، المائي، الأرضي والانبعاث الحراري؛
- ❖ وجود تكنولوجيا ملائمة (أقل تلويثاً) تم تجربتها من قبل ودرجة توفرها لدى موردي التجهيزات الصناعية وكذلك تحليل الأخطار المرتبطة بالطاقة.

المبحث الثاني: النظرية الإستراتيجية للمؤسسة.

شهد البحث في إستراتيجية المؤسسة تنامي وبشدة متأثراً بذلك بالنظريات الإقتصادية للمؤسسة وبشكل ملحوظ تأثر بالإقتصاديات التنظيمية المعاصرة والتي أطلق عليها التنظيم الإقتصادي، وكما إرتكز كذلك عدد وافر من التيارات الفكرية تحت مصطلح المظلة، فنجد الرؤية المبنية على المعرفة 'KBV' والتي رسالتها الأساسية متعلقة بالبحث الإستراتيجي، وبالتدقيق فهذه الرؤية ترسم مقاربتين وفق منظور الإنعزالية 'isolationism' من خلال التركيز إما على المعرفة وصناعة ميزة تنافسية أو على التنظيم الإقتصادي ونظرية تكاليف التبادل، التعاقد والحوكمة، وكما أهملت كذلك حقيقة مرتبطة بأنه يمكن تحقيق دمج المقاربتين وبالمقابل نجد مقارنة أخرى تدعى بالإندماجية من خلال التركيز على الزوج معرفة

¹ Zofia Wysokińska, **Competitiveness and Its Relationships with Productivity and Sustainable Development**, fibres & textiles in eastern Europe, vol 11, no :03, Poland, 2003, P:3.

وتنظيم 'integrationism'. حيث بالنسبة لأنصار منظور الإنعزالية الحجة الأولى بأن التنظيم الإقتصادي ومختلف محدداته يمكن أن تكون مفيدة للسياق الإستراتيجي وذلك ما تطرق له كل **كافز وروملت Caves (1984) Rumelt (1980)**؛ حيث ناقش الباحث **كافز** كيف أن مسألة الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتعين عليها أن تحاط بقيد تحسين المشاكل. في حين **روملت** إحتج بأن دراسة إستراتيجية الأعمال يمكن أن يمثل حجر الأساس في بناء النماذج الاقتصادية للمؤسسة. وأكثر تحديداً ناقشا الباحثين أفكار كل من **كاووس** و**ويليامسن Coase (1937) and Williamson (1975)** فيما أطلقا عليه النظرية الإستراتيجية للمؤسسة؛ وذلك بأن نظرية تكاليف التبادل تمثل سمة أساسية للتنظيم الإقتصادي وتصبح بذلك نظرية إستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك بروز إنتقادات صارخة حول هذا المنطلق الحديث للتنظيم الإقتصادي على نحو كاف يدمج العقلانية القصوى، المعرفة المحدودة، وظواهر أخرى لاقت إهتمام الباحثين، كذلك نقطة التحول إرتبطت بالتوجهات المبنية على المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية وفي إطار تنظيم إقتصادي وذلك ما تطرق إليه الباحث **كابن "2001 kaplen"**.¹

المطلب الأول: المسائل الرئيسية للنظرية الإستراتيجية للمؤسسة وأبعادها.

إرتبطت النظرية الإستراتيجية للمؤسسة بعدة مسائل وقضايا؛ وذلك قصد توفير قاعدة نظرية وكذلك من خلال التركيز على عدة أبعاد.

الفرع الأول: المسائل الرئيسية للنظرية الإستراتيجية للمؤسسة.

- بعد تتبع ما قدمه الباحث **روملي (Rumelt 1984)** وعدد من مؤلفين مثل **جرانت (Grant 1996)** أخذت النظرية الإستراتيجية للمؤسسة معنى نظرية وأصبحت بذلك تخاطب أربع مسائل أساسية:²
1. **وجود وكيان المؤسسة؛** بمعنى أحر لماذا المؤسسات تتواجد كآليات متميزة لتخصيص الموارد في إقتصاد السوق؟
 2. **حدود المؤسسة؛** بمعنى ماذا يفسر لم بعض التبادلات والصفقات تكون داخلية في حين الأخرى تكون محكومة ومسيرة من خلال علاقات السوق؟
 3. **التنظيم الداخلي؛** بمعنى لماذا توجد أنواع مختلفة -رسمية وغير رسمية- للهياكل التنظيمية وظواهر مراقبة مثل أسواق العمل الداخلية، سلم وظيفي، تمركز الأرباح، وغيرها؟
 4. **الميزة التنافسية؛** بمعنى ما هي العوامل التي تؤخذ في الحسبان بالنسبة لتحقيق أعلى عوائد وجلب قدرات وكفاءات؟ كما أن هذه الأخيرة تتعلق لماذا المؤسسات متباينة ومتغايرة الخواص؟

¹ Nicolai J. FOSS, Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy, The Coordination of Firms and Resources, op cit, PP:38-39

² Ibid, PP :39-41

فمن خلال البحث في هذه المسائل الأربع مجتمعة نستطيع الوصول الى نظرية إستراتيجية للمؤسسة، وحيث تفود هذه النظرية لتفسير هذه المسائل وبالتالي فهي تتطلب الإنطلاق من مسائل متعلقة بنظرية التنظيم الإقتصادي وارتبطت بالمسائل الثلاث الأولى. في حين نجد المسألة الرابعة تتعلق بالإستراتيجية التنافسية، ففي حالة فشل هذه النظرية في التطرق الى هذه المسألة فلا يمكن أن تكون نظرية إستراتيجية للمؤسسة؛ بالتالي نجد منطلق **ويليامسن** مؤسس على النظرية الإستراتيجية للمؤسسة، مثل الوجود، الحدود، والتنظيم الداخلي، وكما أنه تطرق على الأقل الى النظرة النظامية وهي تمثل ميزة تنافسية. وحيث إنه هناك تركيز قليل لنظرية تكاليف التبادل متعلق بالإستدامة فيما بين المؤسسات المختلفة.¹

الفرع الثاني: أبعاد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

من خلال بحث بين عدة باحثين وهم **رومالت "Rumelt"** و**سكاندل "Schendel"** و**تيسيس "Teece"** في سنة 1994 لإستراتيجية المؤسسة؛ مفاده أنه بسبب المنافسة لدى المؤسسات الخيار البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق، وقولهم بأن هذا التوجه إستراتيجي فهو يتضمن إختيار الأهداف، خيارات المنتجات والخدمات لعرضها، تصميم وتركيب السياسات والتي تحدد تموقع المؤسسة وسلوكها التنافسي في أسواق السلع "الإستراتيجية التنافسية"، كذلك إختيار المستوى الملائم فيما يخص النطاق والتنوع؛ وتصميم الهيكل التنظيمية، الأنظمة الإدارية، بالإضافة الى سياسات أستعملت لتعريف وتنسيق العمل، وكما تتضمن إدماج وتعزيز النموذج فيما بين هذه الخيارات التي تتضمن إعداد الإستراتيجية، فعلى مستوى هذا الفهم فالمسائل التي تهتم بالجواب على أين ترسم حدود للمؤسسة؟ وكيف يصمم التنظيم الداخلي؟ تعتبر من بين أهم الخيارات الإستراتيجية المؤسسية. تحديدا فمسألة حدود المؤسسة وما تعلق بعدد من المسائل الإستراتيجية كمصدر الموارد "طريقة الحصول على التكنولوجيا داخليا أو خارجيا"، العلاقات مع الموردين في مجال إكتساب الموارد مثل إدخال نشاطات وبإعتبار أنها يمكن أن تنفذ بأكثر تكلفة أو أكثر كفاءة، إكتساب عوائد من خلال الإدخال الذي يمكن أن يمثل إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية وغيرها. كما أشار كذلك **كاووس Coase** الى أن السؤال الكلاسيكي المتعلق بنظرية التنظيم الإقتصادي إمتد لإدماج مسائل القدرات التنظيمية المتميزة، وعلى الأقل بإدراجها في عملية التحليل وما تعلق بالميزة، حيث إن هذه الميزة التنافسية كما تصورها الباحث **مادهوك "Madhok 2002"** يبحث مكثف ومن خلال تلك المساهمات في التنظيم الاقتصادي والتي قد أخذت فكرتها من العمل الأول **لكاووس (Coase 1937)** فالهدف من بحث لـ **مادهوك** هو مناقشة الى أي مدى يمكن قبول أن التنظيم الإقتصادي يعتبر كنظرية إستراتيجية للمؤسسة؟

الفرع الثالث: مستقبل الإستراتيجية الجديدة.

في مقالة للباحثين **ستيف هاكل وریشارد نولان "Steve Haeckel and richard Nolan"** بعنوان الإدارة عن طريق السلك "**Managing by wire**" من خلال تحول شكل الأعمال من نموذج صناعة وبيع (*sell and make*) الى إدراك وإستجابة (*sense and respond*) ، وحيث إن منطلق " ماذا يحدث في

¹Ibid ,P:43

الخارج وكيف العمل نحوه؟ هو بالفعل حقيقة في بعض المؤسسات، بالتالي يصبح السبيل الوحيد لتسيير مستقبل سريع، وكما أن مفتاح النجاح هو الشعور والإستجابة 'sense and respond' مفضلا على صناعة وبيع 'make and sell'، كذلك الإجابة على السؤال المتمحور حول كيف المؤسسات الناجحة تقاوم التحول من إطار "صناعة وبيع" الى "شعور وإستجابة"؟ حيث نجد الأطار الأول مرتبط بنموذج العصر الصناعي والذي يشمل إجراء صفقة، رأس المال، إنتاج واسع، إقتصاديات الحجم... وغيرها. أما الإطار الثاني حت مسمى "شعور وإستجابة" هو عبارة عن نموذج للمعلومات والخدمات، ويركز على إقامة علاقات مع الزبون، رأس المال الفكري، تكيف واسع، إقتصاديات النطاق، العوائد على الإستثمار.¹

في حين نجد أن الإستعداد الأساسي للمؤسسات وفق نموذج "صناعة وبيع" هو يتعلق بتصميم المنتج والتركيز على مزايا الحجم لتقليص التكاليف والخدمات، وكذلك في بيع المنتجات حسب مساهمتها في تحقيق عوائد مرتفعة وفي زيادة رقم الأعمال. في حين نجد المؤسسات التي تعتمد نموذج الشعور والإستجابة ستركز على تجميع عناصر نموذجية نحو الإستجابة تبعا لما يُصنع ووفقا للطلب الى إستجابة خاصة للزبون، وكما ترى بأن المنتجات مكون لإستجابة كلية للخدمة، حيث يتم دفع مستحقات إدارة العلاقة من طرف مسيري الشبكة وعلى أساس مساهمتها في تحقيق عوائد للزبون. بالتالي توجه "شعور وإستجابة" كنظام عريض مندمج تبنته عدة مؤسسات مثل الشركات التابعة لـ IBM و Bechtel، فكنظرة عامة الى مئة وعشرة من المدراء التنفيذيين في إطار دورات تدريبية لمعهد الأعمال المتقدم لـ IBM في سنة 1993 نجد أنه فقط 11 بالمئة وصفوا بأن مؤسساتهم تهتم بالتوجه الجديد المرتبط بالإستجابة. لكن الباقي مثل التوجه القديم للصناعة وصرحوا بأن مؤسساتهم ستتجه التوجه الجديد ابتداء من سنة 2001. وبالتالي لاح في الأفق التعلم كصفة مؤسساتية وكذلك زيادة الإهتمام بالتكيف بالإضافة الى الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة، حيث نجد أن التحول الى توجه "شعور وإستجابة" هو مرتبط بصناعة تنافسية ديناميكية وكما أن كل ذلك مكافئ للرشاقة المؤسساتية.²

المطلب الثاني: النظرة المبنية على المعرفة.

فالرؤية المبنية على المعرفة كنظرية للتنظيم الإقتصادي يمكن إعادة بنائها على إمتداد خطوط الإنتاج، فمن خلال العالم بينروس (Penrosian) وفي ظل محيط إقتصادي يتسم بالعقلانية المتناهية والمعرفة الضمنية اللزجة والموزعة، قدرات إنتاج متميزة ومرنة، وكذلك تكلفة تبادل موزعة. كما أن الباحثين (Nelson and Winter 1982) بدورهم أقروا بأنه من ناحية فإن المؤسسات لا تواجه بالضرورة نفس تكاليف الإنتاج لأجل نفس نوعية النشاطات الإنتاجية؛ ومنه إحتمال بعيد لمراقبة نفس المخزون من المعارف الضمنية، ومن ناحية أخرى وكنتيجة للنقطة الأولى فتكاليف التبادل يمكن أن تزداد في طريق الحفاظ على النفعية أو تقليل مشكلة المجازفة الأخلاقية؛ وكذلك من خلال مراقبة وتحفيز العقود

¹ Jerry n. Luftman, **competing in the information age, strategic alignment in practice**, oxford university press, new york, 1996, pp : 179-180

² Ibid, PP : 181-182

والمعاملات، وفي وضع تكاليف لصناعة عقود مع شركاء محتملون، وفي تطوير القدرات التعليمية للحصول على رخص وإميازات، كذلك لتعليم الموردين ما يحتاجونه. وكما يمكن أن تؤثر هذه النظرة الجديدة على حدود المؤسسات، حيث يرى رادنر (Radner 1996) بأن البنية الداخلية للمؤسسات لا تعكس التوجه للتحفيز لكن أيضا تنعكس على التكاليف المرتبطة بنقل المعرفة، بالتالي فالرؤية المبنية على المعرفة يمكن ترجمتها كنظرية ناشئة في المؤسسة الاقتصادية، كذلك ومن أجل التوضيح بعض الشيء بأن تكاليف التبادل في مجال الرؤية المبنية على المعرفة لم تتم معالجتها بشكل كامل في الإقتصاديات المعاصرة للمؤسسة. حيث إن الفكرة بأن الرؤية المبنية على المعرفة لها تضمينات في المؤسسة الاقتصادية وليس إلى حد بعيد جديدة وتحديد في من ذا الذي يبقى الأول، لهذا إقترح ريشاردسون (Richardson 1972) بأن البداية ليست من خلال أفكار كاووس لتكاليف التبادل لكن من فكرة أن الإنتاج يمكن أن ينقض إلى نشاطات مختلفة، وهذا ليس مختلف عن معالجة بورتر 1985، كما أن بعض النشاطات متشابهة وتتحقق بنفس القدرات العادية، وكذلك النشاطات يمكنها أيضا أن تكون مكملة، لذلك فهي متصلة في سلسلة الإنتاج، فالتشابه والتكامل يمكن أن يُتحصل عليه بدرجات متباينة. من جهته ريشاردسون أشار إلى أن النقطة الجوهرية هي بأن المؤسسة الاقتصادية أن تؤثر بقوة من خلال مختلف أبعاد أنشطتها، فعلى سبيل المثال نجد أن التكامل المحكم والأنشطة المتشابهة هي الأفضل في مجال الحوكمة، لكن نجد التكامل المحكم لكنه مصحوب بأنشطة متباينة يكون الأفضل في مجال الأنظمة الهجينة، كما نوه ريشاردسون بأن القدرات يمكن أن تحدد حدود المؤسسة كذلك هذه الرؤية طورت فيما بعد وإحتج زوادةا بأن القدرات المتميزة تؤدي إلى تكاليف إنتاج مختلفة وبأن هذه التكاليف المتميزة يمكن أن يكون لها تأثير جوهري لصناعة القرار.¹

أما أفكار مادهورك " Madhok 1996 " بخصوص العمل على إدخال النشاطات من طرف المؤسسات وذلك كونها يمكنها أن تنفذها بإنتاج أكثر لكن بتكاليف تبادلية أقل كفاءة، وهذا الطرح لمادهورك نجده متفق مع النقد الثاني الكبير المؤسس على المعرفة لديمستز (Demsetz 1991) لما بعد أفكار ريشاردسون 1972 للمؤسسة الاقتصادية والذي ناقش بأن المؤسسة يمكن أن تتواجد من أجل سبب توفير التكلفة من خلال تنسيق وإتصال للمعرفة، وبالتالي فعقود التوظيف والهرمية العادية يمكن أن توجد لأنها كفاءة وتمتلك أقل الأشخاص ذوي المعرفة، وموجهة إلى أشخاص أكثر معرفة. علاوة على ذلك فضمن الحقل الإستراتيجي نجد العديد من المساهمات المؤسسة على المعرفة تُردد وجهة نظر دامستز حول وجود المؤسسة بقصد القدرة العالية على تحقيق المعرفة وكما نجد من هذه المساهمات المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة أفكار عدة باحثين أمثال كونر، جرانت، براهالاد (Conner 1991; Conner and Prahalad 1996;

¹ Nadia tebourbi, *l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage* , op cit, p:4

(Grant 1996) ، فالباحثين كونر وبراهاالاد (Conner and Prahalad 1996) ناقشوا بأن وجود المؤسسة يمكن أن يُفسر في مجال المرونة العالية المرتبطة بالمعاملات في السوق. منه فالمقاربة المبنية على المعرفة توصلت الى وجهات نظر متباينة عن المؤسسة الإقتصادية، ومنذ ذلك الحين ظهرت من خلال آليات تفسيرية تختلف على التي في المؤسسة الإقتصادية والتي تقوم تحديدا على منظور الإنطلاق من العديد من الأفكار التي طُورت لكي تُفهم الميزة التنافسية، ومن هذه الأفكار ما إرتبط بوجود مؤسسات متغايرة الخواص، ميزة خاصة، صعوبة التقليد، الإنتاج والمعرفة التنظيمية، وكذلك محاولة بناء نظرية للمؤسسة الإقتصادية على هذا الأساس خاصة ما تعلق بنظرية التي تُعنى بحدود المؤسسة. لكن في سنوات التسعينات ومع تطوير نمط المؤسسة من خلال المشروع أو النمط الشبكي أصبحت معرفة صورة النظام المغلق أو المفتوح غير مهمة، كما أن المختصين في الإستراتيجية يهتمون أكثر فأكثر بوجود متغيرات داخلية في المؤسسة "موارد، قدرات وكفاءات" والتي تقدم قاعدة لبناء ميزة تنافسية وفق المقاربة المبنية على الموارد كذلك حول الفكرة المتعلقة بأن تنافسية المؤسسة تتوقف على إكتساب وتثمين نشاطات وكفاءات تملكها اليوم ومنها الكفاءة المحورية والتي توجد في قلب الإنشغالات الإستراتيجية.¹

الفرع الأول: المقاربة الحديثة للمعرفة في المؤسسة.

واحد من أكبر المفكرين الحاليين حول إشكالية المعارف في المؤسسة هما الباحثان نوناكا وتاكوشي "Hirotaka Takeuchi & Ikujiro Nonaka" من خلال كتابهم بعنوان المؤسسة الخالقة للمعرفة؛ وكذلك عُنيت عدة بحوث بهذا المجال منها ما نقله الباحث "jean -francois ballay" من خلال بحث حول رسملة وتحويل المعارف للمؤسسة. كذلك البحوث التي تأخذ في الحسبان أثر الرصيد التكنولوجي الحديث على المعرفة في المجال التطبيقي من خلال أفكار الباحث "Anciaux jean-pierre" في كتابه بعنوان تطبيق المعرفة «le savoir en action»، وكذلك نجد أيضا كتاب للباحث "De Geus Arie" بعنوان ديمومة وإستمرارية المؤسسة «la pérennité des entreprises»؛ فكل هذه المساهمات الفكرية من أجل إمتلاك نظرة أكثر شمولية لمشاكل الإنتاج وحلها من خلال إستعمال المعارف، الرسملة ونقل المعرفة. ويمكن الإيضاح الفروقات بين المعطيات، المعلومات، المعرفة، الكفاءة من خلال:²

- ❖ المعطيات تكون الجزء غير المنظم للمعلومات والتي يتحصل عليها من مصادر أولية مباشرة بأجهزة قياس، أشخاص أو مصادر ثانوية " كتابية" داخلية أو خارجية في المؤسسة؛
- ❖ المعلومات ناتجة عن إندماج مجموعة من البيانات بطريقة مفيدة؛
- ❖ المعرفة مجموعة من معلومات معروفة بأنها مقبولة وكما أنها توجد على شكل فرضيات؛

¹ Ibid, p:4

² Jean Brilman, jacques herard, les meilleures pratiques de management « dans le nouveau contexte économique mondial » , op cit , P:507

❖ تطبيق المعرفة؛ يكون أكثر أهمية في حالة النشاطات البشرية ويعرف من خلال " jean –francois ballay " في كتابة المعنون بـ رأسملة ونقل المعرفة "capitaliser et transmettre les savoir" بأنه يمثل أحسن توازن بين المعرفة والعمل؛ هذا معناه مجموعة من المعارف المطبقة في حالة قيامنا بنشاط ما من أجل إنتاج، تصليح إتصال، بيع، شراء، تخطيط، وكذلك من أجل التسيير كل هذه المهام والنشاطات تتطلب تطبيق المعرفة.

1. ظواهر الاقتصاد المبني على المعرفة.

يمكن إدراجها في مايلي:¹

❖ سرعة توليد، نشر وإستثمار المعرفة؛

❖ إعتداد المعرفة كمؤشر في البيئة التنافسية العالمية؛

❖ زيادة أهمية ودور المعرفة والابتكار في الأداء الإقتصادي وفي تراكم الثروة؛

❖ تحرير التجارة، وتزايد نسبة التكنولوجيا في الصادرات؛

❖ عولمة الإنتاج؛

❖ زيادة دور التعلم والتدريب.

2. التحديات والمآخذ التي تواجه إقتصاد المعرفة.

إن الكثير من الإقتصاديين يستخدمون مفهوم إقتصاد الفقاعة لتفسير الإقتصاد المعرفي، فهو أشبه بالظاهرة التي تبدو بأسباب غير حقيقية ولكن سرعان ما تتدهور بسرعة لتعود إلى الأسس والقواعد، حيث إنهم قدموا هذا المفهوم لتفسير شركات الأنترنت التي أصبحت تنافس أكبر الشركات المادية التقليدية إلى جانب شركات تظهر وتختفي بين ليلة وضحاها، وكذلك في شركات يحدث تنامي بسرعة في قيمة أسهمها إنطلاقاً من توقعات السوق وليس في أصولها الحقيقية، غير أن شركات الإقتصاد الرقمي أو المعرفي عادت من جديد بعد سنة 2000 لتؤكد أنها جاءت لتبقى وأن الأنترنت سيكون لها تأثير كبير في الإقتصاد والأعمال وعندها غزت التكنولوجيا الحديثة أغلب الحالات وزاد إستخدام الشبكات، إلا أن هذه العودة تتضمن في طياتها مجموعة من التحديات أو المآخذ. ويمكن إجمال هذه التحديات والمآخذ في:²

❖ إن خفض التكلفة الحدية إلى مستويات ضئيلة يؤدي إلى خفض السعر وبالتالي انخفاض أرباح الشركات القائمة على المعرفة بإستثناء الشركات المبتكرة للمعرفة الجديدة والتي تعطىها صفة التفرد المعرفي وفرض ربح المحتكر ولو لفترة قصيرة حسب مفهوم شومبيتر للإبتكار؛

¹ محمد مرياتي، ماهية الإقتصاد الجديد، المؤتمر الأول للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الإسكوا وجامعة السلطان قابوس وغرفة التجارة والصناعة، عمان، 2005، ص: 5 .

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 225.

- ❖ إن أصول المعرفة القابلة للإستتساخ تتميز بسرعة تحولها من معرفة خاصة إلى معرفة عامة، وهذا يعني إنعدام حوافز الإستثمار في تطوير المعارف الجديدة، بإستثناء المعرفة الضمنية الغير القابلة للإستتساخ والتي تكون في عقول الأفراد؛
 - ❖ إن قانون تزايد العوائد جراء التكلفة الحدية يؤدي إلى تبني الشركات المعرفية للنسخ الآتية والتي تحدد حقوق الملكية الفكرية مما يستوجب إعادة النظر فيها في عصر المعرفة؛
 - ❖ محددات النمو الأسي والتي تشير إلى الإنتاجية الفائقة في إقتصاد المعرفة، حيث يمكن للشركات أن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات من أجل أعمال إدارية وإشرافية وحتى روتينية دون إستخدام المعرفة كأداة لتوليد القيمة والعوائد وكما أن هذا يؤدي إلى توقيف النمو الأسي، إضافة إلى أن عدم وجود مقياس للأداء المعرفي مما يؤدي قيام الشركات بخزن معرفتها بوصفها موردا نادرا؛
 - ❖ إن المعرفة الجديدة التي تأتي بالمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة ستؤدي إلى إنشاء فرص الأعمال بشكل الذي يمكن أن يحل (Web book) محل الأعمال التقليدية؛
 - ❖ بما أن إقتصاد المعرفة يقوم على أساس رأس المال البشري فهو مهدد بشكل مباشر بالظاهرة هجرة الأدمغة خاصة في مجال التكنولوجيا، حيث بلغت نسبة هجرة الأدمغة العربية 31% مما يصيب الدول النامية وينجم عن هذا خسائر سنوية لا تقل عن 200 بليون دولار تتكبدها هذه الدول؛
 - ❖ إنه من السهل حماية ملكية الأشياء من معدات وموارد طبيعية، لكن الأمر أكثر تعقيداً بالنسبة لحماية الملكية الفكرية، فمع التطور التقني الحاصل وإرتفاع معدلات جرائم الحاسب الآلي ستهتز أركان الرأسمالية القائمة على المعرفة.
- الفرع الثاني: رأس المال الفكري.**

تتكون المؤسسة من جهة على رأس المال المالي ومن جهة أخرى على رأس المال الفكري، هذا أن هذا الأخير أصبح مصدر لتنافسية المؤسسة، فقيمة المؤسسة تتوقف على أصولها المادية والنقدية ورأس المال وكذلك الموارد الغير ملموسة والتي يعبر عليها بالرأس المال الفكري، منه فالرأس المال البشري يحتوي على المعارف والمعارف التطبيقية وكذلك على سلوكات مترجمة في " تحفيز، قيادة الكوادر من المسيرين" وكذلك يرتكز على الرشاقة الفكرية والتي تتضمن القدرة المسؤولون التنظيميين على التسيير السريع، القدرة على الحكم، القدرة على الابتكار والمبادأة، وكذلك على التكيف. لهذا فجوهر رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي تتجذر في مختلف العمليات المؤسسية وكما تدمج العلاقات الخارجية مع الموردون، الزبائن،

الشركاء، الجماعات المحلية، الإدارة، المساهمون، تنظيم المؤسسة، هيكلتها، ثقافتها، إجراءاتها، وكذلك عمليات التطوير وإعادة التجديد.¹

فحسب جاي ليوينتز وتوم باكمان "jay liebowitz et tom Beckman 1998" فرأس المال الفكري هو التوافق بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وبدوره رأس المال البشري يتكون من المعارف، الكفاءات، وكذلك قدرة الموظفين على حمل حلول للزبائن. أما رأس المال الهيكلي يتكون كذلك من قاعدة معطيات، ملفات زبائن، برمجيات، نماذج، دراسات الأسواق، وهياكل تنظيمية. كما أشار توماس ستيوارت "thomas a.Stewart 1997" الى مسألة التفاعل والتداخل بين رأس المال البشري والهيكلي في مؤلفه المعنون برأس المال الفكري: ثروة جديدة للمنظمات intellectual capital: the new wealth of organizations ، فرأس المال البشري هو مصدر الابتكار والتجديد.²

أولاً/ مفهوم رأس المال الفكري: يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnson ville) للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري حيث قال: "في السابق كانت أهم المكونات الثروة وأهم موجودات والأصول في المؤسسات هي المصادر الطبيعية، ثم بعد ذلك أصبح رأس المال المادي والنقدي هو الأهم، أما الآن فقد حل محل كل ذلك رأس المال الفكري؛ والذي يتمثل في نخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نفاذ قوتها، ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".³

ثانياً/ مكونات رأس المال الفكري.

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:⁴

1. الأصول البشرية: هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات؛
2. الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المؤسسة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي؛

¹ Juergen H.Daum , *intangible assets and value creation*, Copyright John Wiley & Sons Inc, USA. P:11.

² Ibid. pp:11-12.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص:58.

⁴ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الرابع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص:

3. رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالإعتبار التوقعات الجديدة، والإعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات؛

4. الملكية الفكرية ورأس مال التجديد: وتضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الإختراع، العلامات التجارية، حقوق الإستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات وتعمل المؤسسات في مجال الصناعة على إمتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق؛

5. رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها، مورديها وبمنافسيها.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية، مقاربات التحليل والتموقع الإستراتيجي.

إن من السمات الأساسية للبيئة الإقتصادية هي حالة عدم التأكد وكثرة المتغيرات وما يصاحبها من حدوث تصفية الكثير من المشروعات بالإضافة الى تجميد خطط القوى العاملة. وكذلك التغيير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وكما ينتج عنها أيضا إنخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها، وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمؤسسة، وحسب كل من "jakson et schuler 1987" نجد من هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الإستقطاب، الإختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، بالإضافة الى التعويضات والمكافآت، حيث أقترح دراسات للعديد من الباحثين وهم كولين، كلارك، ويلسن وورايت « collins and & wilson writght 2001 » أن زيادة أداء المؤسسة وزيادة الميزة التنافسية بها؛ وذلك كون سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من مؤسسة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها.¹

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

حازت الميزة التنافسية من حيث المفهوم والدلالة قصب السبق في كتابات العديد من الباحثين وكذلك على مستوى الممارسات.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية لكن سنقتصر على تعريف للباحث كوتلر لكونه يواكب التعبير الحادث في البيئة التنافسية الحالية.

¹ سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص ص: 11-12.

عرف كونلر "kotler2000" 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 تقود الى التميز، وتخفيض التكلفة.¹

الفرع الثاني: وسائل تحقيق الميزة تنافسية.

يتم تحقيق التميز عن الآخرين من خلال الوسائل التالية:²

أ.الكفاءة المتفوقة: والتي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لانتاج مخرجات معينة، كما أن الانتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة مع مراعاة الاستراتيجية المناسبة، الهيكل التنظيمي الملائم، نظم الرقابة التي تتبعها المؤسسة والتي 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، فكل العوامل السابقة الذكر من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجاري للمؤسسة ذي سمعة جيدة وكذلك تعمل على تقليل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب الموجودة في المنتج؛

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

د.الإستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بإحتياجات العملاء ومن ثمة التركيز على هذه الإحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة يصعب على المنافسين تحقيقه.

الفرع الثالث: الخطوات الأساسية للتشخيص التنافسي.

يمكن إجمالها في سبع مراحل أو خطوات وهي:³

أولاً/ تحديد حالة المنافسة في القطاع.

يعتبر مايكل بورتر أول من أعتبر أن العامل الأهم في نجاح أي مؤسسة مرهون بتميزها على منافسيها؛ أي إمتلاكها ميزة تنافسية عليهم، حيث يرى بورتر أن ما يحدد هذه الميزة التنافسية هي كثافة التنافس في القطاع وإمتلاك المؤسسة لإستراتيجية تراعي تلك الكثافة، ومن أجل تحديد الإستراتيجية التي تضمن المحافظة على هذه الميزة لا بد من تحليل كثافة التنافس في القطاع؛ وكما يفترض بورتر أن العوامل المؤثرة في كثافة التنافس في القطاع تتمثل في:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 12.

² نفس المرجع السابق، ص: 13.

³ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص ص: 153-157.

- ❖ محصلة القوى الكلية الدافعة للتنافس والمكونة من المشتريين، البدائل للسلعة أو الخدمة، المجهزين، الشركات الجديدة التي يمكن أن تدخل السوق وكذلك حالة التنافس بين الشركات القائمة؛
 - ❖ تحليل القوة الكلية لهذه العوامل لأنها مهمة في تحديد الربحية المحتملة للقطاع في المدى البعيد؛ مما يحدد قوة المؤسسة التساومية وقوتها النسبية عند رصد البيئة الخارجية؛
 - ❖ يفيد تحديد هذه العوامل في تحديد قوة التنافس في القطاع فكما كانت قوة التنافس أكبر كانت قوة المؤسسة في رفع الأسعار والحصول على التمويل الضعيفة؛
 - ❖ يعتمد في تشخيص هذه القوى وتصنيفها الى قوة عالية، متوسطة ومدنية لتحديد حجم تأثيرها الحقيقي.
 - كما يتطلب التحليل الجيد للقطاع الإهتمام بالأبعاد المهمة لكل من القوى المختلفة؛ أي أن تقدير قوة التنافس يتطلب التوقف أمام الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس مثلا:
 - ❖ بالنسبة للزبائن أو المشتريين البعد المهم هو قوتهم في المساومة وكما تتأثر قوتهم التساومية بكمية الشراء، أحجام الصفقات، نسبة قيمة السلعة أو الخدمة الى مشتريات الزبون الكلية، ضرورة السلعة أو الخدمة وإمكانية الإستغناء عنها، أهمية المواصفات النوعية وكذلك كلفة التحول الى بائع آخر؛
 - ❖ أما بالنسبة لعامل التهديد من دخول منافسين جدد فيتأثر ذلك بعوائق الدخول والتي منها إقتصاديات الحجم، تمايز المنتج، الرأس المال المطلوب لإقامة عمل جديد، إمكانية تحويل التكاليف الى منتج جديد، سهولة الوصول الى قنوات التوزيع بالإضافة الى السياسات الحكومية؛
 - ❖ بخصوص حالة التنافس بين الأعمال القائمة فهي تتأثر بعدد المنافسين، معدلات نمو القطاع، خصائص السلعة أو الخدمة، أهمية موقع البيع للزبون، مبلغ التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية وإمكانات زيادتها، صعوبات الإنسحاب وكذلك تنوع المنافسين؛
 - ❖ فيما يتعلق بالتهديد من المنتجات أو الخدمات البديلة فهي تتأثر بطبيعة السلعة أو الخدمة ومدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على تحقيق نفس الغرض؛
 - ❖ بالنسبة للموردين فإن البعد المهم هو قوتهم في المساومة وتتأثر بهيمنة المورد على سلعة أو خدمة معينة أو الخصائص المميزة للسلعة أو الخدمة وتوفر البدائل وأحجام الصفقات؛
 - ❖ وهناك عامل آخر له تأثير مهم في قوة التنافس وهو القوة النسبية لأصحاب المصلحة الآخرين والمقصود بهم الفئات المحلية والمقرضين، الممولين وكذلك جماعات الضغط الأخرى.
- وبعد الإنتهاء من تحديد حالة المنافسة في القطاع بإستخدام نموذج بورتر فإنه يتم بشكل دقيق تقرير قوة التنافس في ذلك القطاع.

ثانياً/ تحديد مرحلة تطور القطاع الإقتصادي.

يعتبر تحديد مرحلة تطور القطاع بعداً مهماً في تحليل القطاع الإقتصادي لأنه ينعكس على حالة التنافس في ذلك القطاع وهناك بعدان مهمان لتحديد هذه المرحلة هما:

- ❖ مرحلة النمو التي يمر بها القطاع في دورة حياة المنتج أو السلعة وفيما إذا كان في مرحلة النمو أو النضج، التراجع أو الإنكماش. وكما تفيد معرفة هذه المرحلة في تحديد مدى قوة المنافسة لأن التنافس لا يكون خطيراً في مراحل النمو الأولى كما أنه يقل بشكل في مرحلة التراجع أو الإنكماش؛
- ❖ درجة الهيمنة في القطاع أي حصص كل منافس وفيما إذا كانت الحصص صغيرة أو كبيرة؛ حيث تتميز مراحل النمو الأولى لعدد كبير من الشركات الصغيرة التي تتنافس على أبعاد مختلفة من القطاع وتقل التجزئة أي تعدد المنافسين مع نمو القطاع حيث تبدأ الشركات تندمج فيهيمن عليه عدد محدود من الشركات الكبيرة.

ثالثاً/ تحديد درجة ونوع التنافس في القطاع الإقتصادي.

تهدف هذه الخطوة الى تحديد شدة التنافس والمنافسة في كثير من القطاعات، فاليوم المنافسة تتصف بأنها شرسة؛ نتيجة التقلبات المحلية والدولية ودخول منافسين جدد يتسمون بنزعة عالية للمنافسة، الإبداع، الجرأة وممارسات جديدة تنعكس حتى على المؤسسات الكبيرة المستقرة في قطاعاتها. وكما أن هذا النوع من المنافسة يقود الى الشراسة في التجسس والحصول على المعلومات من المنافسين الجدد.

رابعاً/ تصنيف المنافسين الى مجموعات إستراتيجية.

تتطلب هذه العملية حصر كل المنافسين بالمؤسسة ثم تصنيفهم في مجاميع إستراتيجية وفقاً لقوة تأثيرهم على المؤسسة التي تقوم بالتحليل؛ فمثلاً إذا كان عدد المنافسين مائة منافس فإنه يتم وفقاً لهذه الخطوة من خلال تجميعهم في 4 أو 5 مجموعات إستراتيجية، وكذلك لتحديد من هم الأكثر أهمية منهم ويتم تكوين تلك المجموعات الإستراتيجية من المنافسين كما يلي:

- ❖ التركيز على عاملان أساسيان يؤثران على قدرة المؤسسات في قطاع إقتصادي على جذب الزبائن من مؤسسات أخرى فمثلاً يمكن التركيز على تحديد السعر ونوعية الخدمة أو الخدمة ومكان البيع؛
- ❖ بعد القيام بالخطوة الأولى يتم تصنيف المنافسين إستناداً لهذين البعدين لتحديد من يندرج ضمن كل مجموعة من المجموعات الإستراتيجية المراد تشكيلها؛
- ❖ في هذه الخطوة يتم تحديد المجموعة التي تقع المؤسسة ضمنها وبالتالي تعتبر هذه المجموعة قوة إستراتيجية يتحدد حجم تأثيرها على المؤسسة وفقاً لقوتها أو ضعفها.

خامساً/ تحديد خصائص ونوع كل مؤسسة في كل مجموعة إستراتيجية.

يتم تصنيف كل مجموعة وفقاً للتصنيف الذي قدمه ميلز وسنو حيث صنف المؤسسات الى أربعة أنواع هي المدافعة، المنقبة، المحللة، الإرتجاعية "ردة الفعل" ويمكن توضيح كل واحدة على حدى كما يلي:
أ. المؤسسة المدافعة: هي مؤسسة تتميز بأنها محافظة وحذرة، وكما تهتم بزيادة كفاءة عملياتها الحالية ولا تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتغيير؛

ب. المؤسسة المنقبة: عكس الأولى فهي مغامرة وترتكز على تشخيص الفرص بالإسراع في إقتناصها، كما تعطي أهمية كبيرة للإبداع والتجريب، ولكن قد تكون غير كفوءة؛

ج. المؤسسة المحللة: وتسمى أيضاً المركبة لأنها تضم وحدتين أو نمطين منفصلين؛ واحدة دفاعية وأخرى منقبة وكل واحدة تخدم سوق مختلفة؛

د. المؤسسة ذات رد الفعل: هي مؤسسة تنحصر إستراتيجيتها بالإستجابة للمتغيرات البيئية وليس لها إستراتيجية واضحة المعالم.

سادساً/ تحديد خصائص العمل الدولي: من خلال تصنيف القطاعات أو الصناعات الدولية وتقدير وتخمين المخاطر الدولية؛

سابعاً/ تحديد العناصر الأساسية للنجاح في القطاع الاقتصادي.

تختلف عناصر الأساسية للنجاح من قطاع الى آخر، ومن سوق الى أخرى ومن هذه العناصر نجد: التكاليف المتدنية، كميات البيع الكبيرة، نوعية المنتج، الخدمات المصاحبة.

الفرع الرابع: محددات تحقيق ميزة تنافسية.

يشير إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية الى نجاحها في تحديد وإختيار إستراتيجيات الأعمال لوحدها المختلفة، لذا فإن هذه الإستراتيجيات كونها تنافسية يجب أن تركز على التكلفة المنخفضة، التميز أو التركيز على قطاع سوقي معين؛ وهذا ما أشار إليه الباحث في الميزة التنافسية مايكل بورتر **porter** فيما يتعلق بالإستراتيجيات المتقاربة، كما أن هناك ركائز أخرى على غرار الركيزتين السابقتين من نمو، تحالفات، إبداع، تحسين الكفاءة الداخلية، وكذلك التوجه نحو الزبون، كما أنه هناك ثلاث شروط أساسية يجب توافرها في إستراتيجية الأعمال لغرض تحقيق ميزة تنافسية هي:¹

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

¹ نفس المرجع السابق، ص: 211.

❖ 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 المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للميزة التنافسية.

هناك رؤيتين متباينتين لكن متكاملتين للتحليل الإستراتيجي المكاني أو التواجدي، الأولى تسمى « market pull » أو **جذب السوق** والتي تعتبر أن الإستراتيجية مسحوبة من طرف السوق، لذا فأفكار هذه المدرسة الكلاسيكية للإدارة الاستراتيجية تجسدت من طرف **ميشال بورتر** والذي يبحث موقع المؤسسة كونها تمثل محفظة لنشاطات مستغلة إتجاه الفرص والقيود المرتبطة بالبيئة الخارجية. أما الرؤية الثانية فهي عكس الأولى تسمى « market push » أي دفع السوق تعتبر بأن إستراتيجية المؤسسة هي التي تدفع السوق، كما أن هذه الأداءات تتعلق عندئذ بمختلف الموارد والكفاءات التنظيمية، بالتالي تعتبر ذخيرة للمؤسسة وكنز خاص بها محجوب في البيئة الخارجية.¹

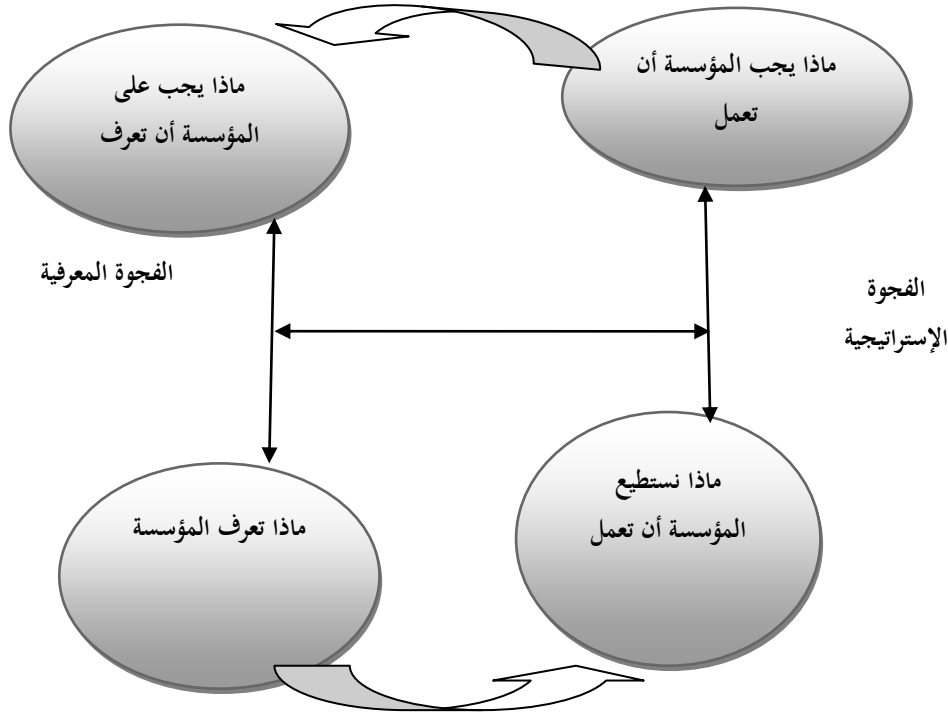
الفرع الأول: منطلقات تحليل الفجوة.

أصبحت المعرفة مورد إستراتيجي ووسيلة مساعدة في إتخاذ القرارات، ولرسم سياسات وإستراتيجيات المؤسسات في ظل بيئة شديدة التعقيد ومتعاطمة المتغيرات، لكنها في المقابل ترتبط بعمليات جد معقدة من خلال صعوبة قياسها والتشخيص الدقيق للفجوة المعرفية، فمن هذا المنطلق فإن تحليل الفجوة المعرفية له أهمية كبيرة في سياسات وإستراتيجيات المؤسسات حيث يتم خلاله معرفة وضعية المؤسسة ضمن خريطة التنافسية المعرفية، فالمؤسسة يجب عليها إجراء تحليل الفجوة بين ما يجب عليها أن تفعل لتكون أكثر تنافسية مقارنة بوضعيتها الحالية وهذه تمثل الفجوة إستراتيجية، كما يمكن للمؤسسة من معرفة ما يجب عليها فعله لتتنافس مقارنة بحصيلتها المعرفية الحالية؛ وهذه تمثل الفجوة المعرفية.² كما في الشكل الموالي؛ والذي يوضح الفجوة المعرفية والإستراتيجية.

¹ amandine savall, les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention, op cit, p:45

² Chen Wei Choo, Nick Bontis, The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University Press, 2002, P: 62.

الشكل رقم: (1-3) تحليل الفجوة.



Source: Chen Wei Choo, Nick Bontis, **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, Oxford University Press, 2002, p:62.

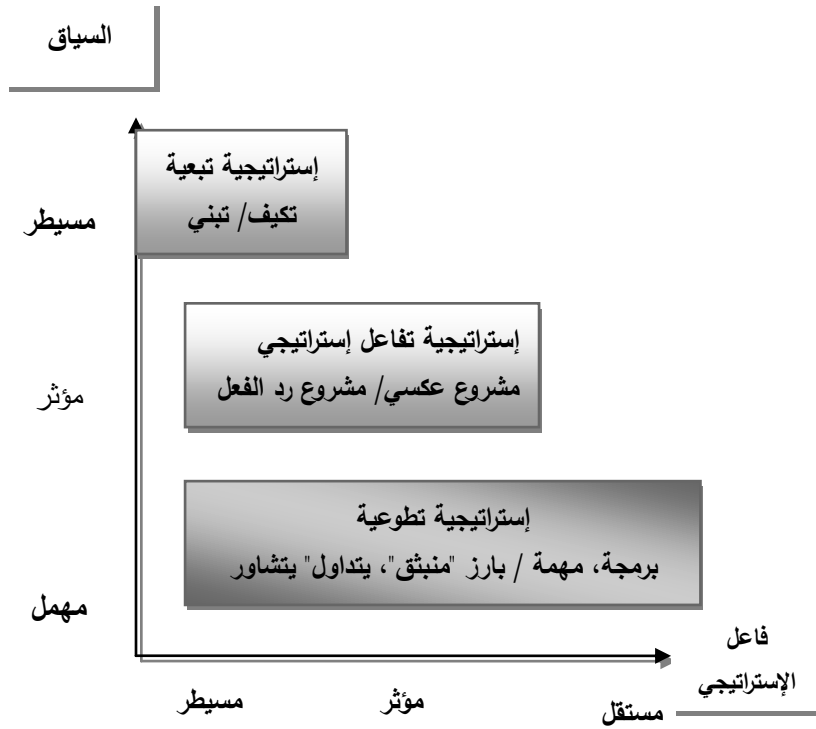
من خلال الشكل رقم: (1-3) تحاول المؤسسة التوفيق بين تحليلها للفجوة الإستراتيجية والفجوة المعرفية والنظر إليها وفق منظور نظمي لسلسلة السبب والتأثير، فالمؤسسة يجب عليها أولاً معرفة مركزها الإستراتيجي بالنسبة للمنافسين في إطار عملياتها، وكذلك يجب عليها التركيز على موجوداتها وأصولها المعرفية لتقليل الفجوة المعرفية وذلك من خلال التسيير الجيد لمعارفها ووجود إستراتيجية للاحتفاظ بهذه المعارف وإعادة استعمالها وتحسينها.

الفرع الثاني: الفعل الإستراتيجي ومنطلقات تحليل البيئة.

يوجد نوعين جد مختلفين لتحليل البيئة الأول مرتبط بتفصيل عنصر الملاحظة والتتبع، بينما الثاني يرى في أن الظواهر البيئية تعد مجال للتفسير وكما تركز على الممارسة والتفاعل بين عناصر البيئة كما هو موضح في الشكل رقم: (2-3).¹

¹ Gérard Koenig, **management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage**, op cit, p: 12.

شكل رقم: (2-3) الأنماط الثلاثة للفعل الإستراتيجي.



Source : Gérard Koenig, management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage, op cit, p:12.

من خلال الشكل رقم: (2-3) وللربط بين الفاعل الإستراتيجي والسياق المرافق نجد ثلاث أنواع من الإستجابة الإستراتيجية وهي:¹

أ. **إستراتيجية التبعية:** حيث ترتبط علاقة تبعية بالبيئة المحيطة والتي تقوم مقام الوصاية في حالة مؤسسة عمومية وبالتالي تركز على مصطلح التبني والتكيف، ومن خلال التركيز على المبادئ التالية:

- ❖ لا يوجد نفس الحل يشمل كل القضايا الكبيرة؛
- ❖ في حالة ووضعية معينة توجد عدة حلول يمكن المفاضلة بينها؛
- ❖ إذا كان توجه المؤسسة مرتكز على درجة التكيف، وهذا بدوره يساعد الممارسين على فعل الخيار الصواب وبعبارة صريحة يساعد على إتخاذ قرارات متكيفة.

كما أن هذا المنطلق الحديث لتحليل البيئة التنافسية يقود الى ثلاث منعرجات؛ الأول يُحدد الخصائص المتعلقة بالمسير والتي تنحصر في الإستجابة لبعض أنواع المشاكل مثال: ففي حالة مرحلة التدهور ما هي المتغيرات التي يمكن إعتبارها ذات أولوية؟ كذلك من خلال محددات مستخرجة من تحليل بنية قطاعية وميزات المؤسسة على سبيل المثال والتي تمثل ورقة رابحة وموئل للنجاح ولون مفضل. أما

¹Ibid , p: 12.

في المنعرج الثاني يتم التركيز على تحديد خصائص الوضعية التي فيها المشكلة مقترحة. أما المنعرج الأخير يتم فيه معرفة مختلف الخيارات المرئية والواضحة من عدم الإستثمار، عمليات الصيانة، الإحتفاظ بالمركز الحالي. وكما يكون وفق وضعيات أنموذجية وبمعايير نمطية والتي من المفروض أن يواجهها المسير، لكن هذه المنطلقات مضللة إذا رجعنا إلى الممارسات الفعلية ومرد ذلك إلى:

❖ من غير الممكن إجراء تشخيص على شريحة صغيرة فالواقع جد معقد؛

❖ الوضعيات الإستراتيجية في الأساس تتسم بالغموض.

علاوة على ذلك فإن اعتماد وتبني تنظيمات من خلال البيئة تواجهه عدة عقبات من حدوث تحول سريع وغير مدروس في البيئة؛ وهنا نقصد البيئة التنافسية أو على مستوى مجاميع الكبرى للإقتصاد الكلي، وكذلك هذا التوجه صاحب قدوم مرحلة الدورات القصيرة والإنتاج الواسع وكذلك تذبذب القوة التفاوضية لمختلف الأطراف.

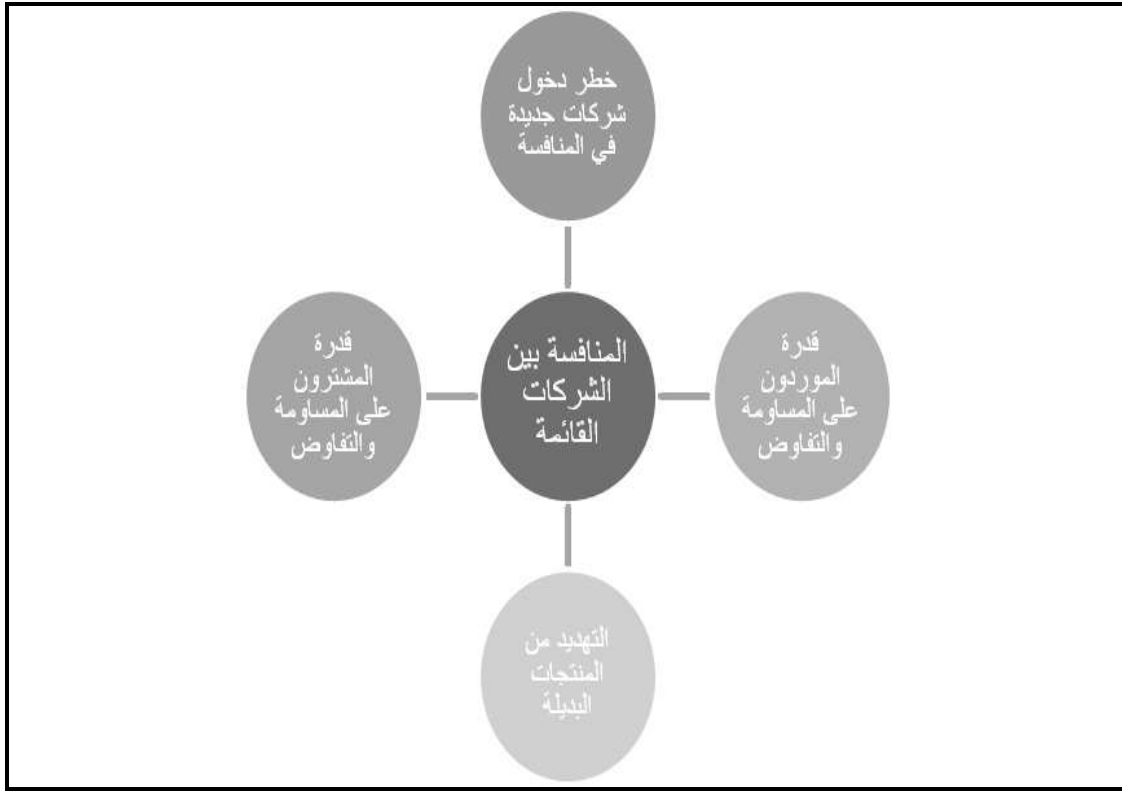
ب. الإستراتيجية التطوعية: والتي تركز على تجاهل المحيط، وتكون في حالة مؤسسة مرتبطة بانجاز مهمة ضمن حيز معين، وفي بيئة مراقبة بشكل جيد؛ وهذا يندرج ضمن الإستراتيجية المبرمجة. أما إستراتيجية المهمة تكمن الإستفادة منها في الوضعية كمحتكر.

الفرع الثالث: نموذج العوامل التنافسية الخمس لبورتر.

قدم مايكل بورتر نموذج العوامل التنافسية التي توجه أي صناعة من الصناعات، والتي يمكن أن يكون بسبب واحدة من القوى التنافسية الخمس التي ذكرها، والذي يخلص إلى أنه كلما إزدادت قوة أي من هذه العوامل الخمس تتراجع قوة المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية؛ أي أن عوامل المنافسة القوية تعتبر بمثابة تهديد للمؤسسة؛ لأنها تؤدي إلى تراجع المبيعات، وبالتالي تقليص حجم الأرباح. فيما تشكل عوامل المنافسة الضعيفة فرصة للمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم: (3-3).¹

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص:

شكل رقم: (3-3) نموذج العوامل التنافسية الخمس لمايكل بورتر.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص: 212.

يتبين من خلال شكل رقم: (3-3) أن عوامل المنافسة الخمس تشمل:

أ. **المنافسون المحتملون:** يقصد بهم المؤسسات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أنها لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، وبالتالي تعتبر قوة هذا العامل مؤشراً مهماً على إرتفاع عوائق دخول الصناعة، وتتمثل تلك العوائق في: الولاء للعلامة التجارية، مزايا التكلفة المطلقة، وكذلك اللوائح الحكومية؛

ب. **المنافسة بين الشركات القائمة:** وهي التي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون المنافسة ضعيفة يكون ذلك مدعاة لتلك المؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق الأرباح، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها وربما الدخول فيما يسمى **حرب الأسعار** الأمر الذي يؤدي الى تقليص حجم الأرباح؛

ج. **قدرة المشترين على المساومة والتفاوض:** إن المشترين يمكن أن يكونوا زبائن للمؤسسة الذين يستهلكون منتجاتها أو مؤسسات وسيطة توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين؛ مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، وعندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها، وتحقيق أرباح كبيرة ويكون للمشترين قوة في عدة حالات منها عندما يتألف عرض الصناعة من المؤسسات الصغيرة، ومشترين

قليلي العدد، وكذلك عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض السعر؛

د. قوة الموردون على المساومة والتفاوض: ويمثل هؤلاء الموردون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفع ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثمة تقليص ربحية المؤسسة، ويكون للموردون مركز قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج بالنسبة للمؤسسة، وتكلفة الفرصة البديلة كبيرة؛

هـ. التهديد من المنتجات البديلة "الإحلال": وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تقي بإحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسات محل الدراسة أكثر ضعفاً.

الفرع الرابع: إختبار التحليل التنافسي لبورتر.

يتم شحذ مجموعة القوى الخمس للتنافس وإبراز الدور المحوري للقوة السادسة الذي يقود الى التركيز على أهمية الكثافة التنافسية للقطاع، فيتم التجميع التحليلي للمعلومات حول إحدى هذه القوى وبالتالي يتم تحليل الكثافة التنافسية.¹ كما هو موضح في الجدول رقم: (2-3).

جدول رقم: (2-3) إختبار الكثافة التنافسية.

الأطراف	قوة كثافة تنافسية	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
الموردون		05	04	03	02	01
الزبائن		05	04	03	02	01
المنافسين		05	04	03	02	01
الداخلين المحتملين		05	04	03	02	01
البدائل		05	04	03	02	01
إختبار الكثافة التنافسية		(25-22) قوي جدا	(21-18) قوي	(13-17) متوسط	(9-12) ضعيف	(8-5) ضعيف جدا

Source: J.P.Helfer, M.Kalika .J.Orsoni : management strategique, 9^{ème} edition , magnard vuibert, paris, 2013, P : 112

من خلال الجدول رقم: (2-3) نجد أن الكثافة التنافسية ترتبط بعاملين؛ الأول متعلق بقوة الكثافة التنافسية أما الثاني مرتبط بطبيعة الأطراف والمتمثلة في عوامل المنافسة الخمس، وكذلك تركز هذه

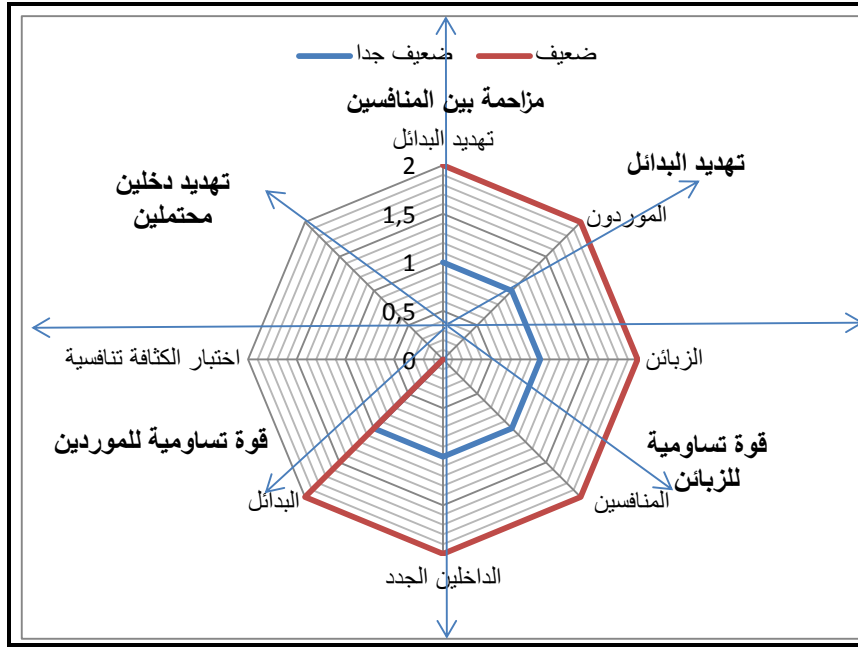
¹ J.P.Helfer , M.Kalika .J.Orsoni : management strategique, 9^{ème} edition ,magnard -vuibert , paris, 2013, P : 112

الأطراف وحجمها في البيئة التنافسية؛ حيث أن تحليل الكثافة يمثل نقاط تقاطع بين القوة ووزن كل عامل وحجمه.

كذلك فالمؤسسة تقارن بين العديد من القطاعات التي تستثمر فيهم وتكون في شكل نجمة قطاعية

تسمح بإختبار التحليل بشكل رسمي وأكثر فعالية كما هو موضح في الشكل رقم: (4-3):¹

شكل رقم: (4-3) النجمة القطاعية لمثالين مختلفين "قطاع A/B"



Source: J.P.Helfer, M.Kalika .J.Orsoni : **management strategique**, op cit, P : 118.

حسب الشكل رقم: (4-3) فوضعية الأسهم تسمح للمؤسسة بمعرفة إذا كان مجال التحليل جذاب من "موردون وزبائن مسيطرون، عدم وجود تهديد من المنتجات البديلة أو داخليين جدد"؛ فهي بذلك تنافسية تقليدية بين الأطراف الحالية، أو عكس الأولى فهي طاردة من "موردون وزبائن أقوياء، وجود منتجات بديلة، داخليين جدد، تنافسية شديدة"، منه فتحليل الكثافة التنافسية هو مفيد للمؤسسة في قطاع معين بهدف التعرف على محددات مكانة التنافسية الجيدة، موقع تنافسي مريح، ففي حالة ميزة أو موقع غير مريح، في حالة وجود تهديدات مقارنة بالمنافسين.

الفرع الخامس: قيود تحليل بورتر.

يمكن إبقاء في الذهن بأن تحليل المنافسة والكثافة التنافسية لبورتر كان له قوة حقيقية لفائدة

المؤسسة، وحيث كان التحليل يركز على المنظور القطاعي لكن اليوم يجب الإشارة الى إنتقاديين.²

¹ Ibid, P:118

² Ibid, P:118

أ. **الانتقاد الأول:** يتمثل في إهمال سرعة التغيرات في البيئة التنافسية؛ والتي أصبحت تركز على لحظة أو فترة قصيرة جدا من الزمن؛

ب. **الانتقاد الثاني:** مفهوم القطاع، السوق أو النشاط يتميز بالغموض فالقطاع كونه مجموعة من الزبائن، الموردون، المنافسون، حيث الكل متصل عن طريق شبكات كما أن المنافس يمكن أن يتحول إلى مورد ويمكن أن يصبح زبون، بالتالي ففي ظل بيئة فائقة التنافسية يصبح نموذج القوى الخمس غير مجدي، ويحل محله نموذج النظام الإيكولوجي للأعمال.

المطلب الثالث: التموقع الإستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة.

الفرع الأول: نشأة وتطور المفهوم.

حسب مدرسة هارفارد ومن خلال كتابات العديد من الباحثين أمثال مايكل بورتر، كافز، مازون، وE. Mason, J. Bain, R. Caves and M. Porter فإن خصائص القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وبيئتها الخارجية يحدد تموقع المؤسسات على سوقها وقدرتها على توليد الأرباح، كما أن أداء المؤسسة يرتبط بهيكله وبنية السوق، وبحسب حجمها، الموارد المتاحة، مجال تركيزها، والعراقيل... الخ، فمصطلح التموقع الإستراتيجي مؤسس إنطلاقاً من أعمال بورتر الذي قدم التحليل التنافسي للبيئة وحيث ركز على البيئة الخارجية هذا المنطلق لتموقع المؤسسة على السوق ويسمى أيضا **إستراتيجية المغامرة**. على العكس نجد المقاربة المبنية على الموارد التي تتحدث على **الإستراتيجية البنائية** من خلال تعداد ثلاث مبادئ أو أدوات للتحليل الإستراتيجي. كما أن المنطلق الأول تجسد في مساهمة بورتر تحت إسم القوى الخمس للمنافسة، حيث أن هذه الأداة للقيادة من تعريف عوامل النجاح الحرجة حول سوق معطى إقترح بورتر ثلاث إستراتيجيات متقاربة من القيادة بالتكلفة، التمايز، التركيز. أما المنطلق الثاني تجسد في سلسلة القيمة لبورتر سنة 1985 والذي صنع نموذج لسلسلة من النشاطات الأساسية والثانوية للمؤسسة. وهي بذلك مولدة لقيمة موجهة للزبون هذا النموذج أستخدم لتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة. فأخيرا نموذج الماسة لبورتر 1990 المتوقف على فرضية بأن قدرة المؤسسة على تحرير ميزة تنافسية كلية يتعلق بالمنشأ الجغرافي فالمتعلقات الأربع للماسة هي عوامل إنتاج الطلب، القطاعات الأساسية المتجانسة أو الداعمة، الهيكله وكذلك الإستراتيجية المحلية للمؤسسة حيث أن هذا النموذج في الغالب يستعمل في خيارات بناء الشركات متعددة الجنسيات، كما أنه هناك إنتقادات أو إضافات وتنمات الى هذا المقترح البورترى تم تطويرها فيا بعد ومنها الأول تمثل في القوة السادسة والمكونة للسلطة العمومية، هذا العنصر الجديد أضاف نظرية توحيد المنتجات الصناعية من خلال أفكار Savall & Zardet, 2005 وهي سليله ومنحدرة من النظرية السوسيو إقتصادية ومن خلالها تم تحليل دور المعايير والمقاييس في الإستراتيجية التنظيمية. فبورتر إعتبر

فعل الدولة خارج عن اللعبة التنافسية. أما العنصر الثاني المضاف بعد القوة السادسة تمثل في الرؤية الإستراتيجية المحدودة للإستراتيجيات الثلاث المتقاربة لبورتر. أما التتمة الثالثة تمثلت في النقد الثالث حول مسلمة الرشادة التامة للقرارات في مقارنة بورتر، كذلك القرار الإستراتيجي يتسم بتحقيق الأمثلية في الرشادة التامة وليس مجرد عملية معقدة ومستمرة للتفاوض مع الأطراف أصحاب المصلحة. في حين العنصر الرابع المضاف يبحث في صفة المقاتل « guerrier » في المنافسة دون إعتبار إستراتيجيات التحالف أو الشراكة البيئية، كذلك العنصر الأخير مرتبط بأن هذه المقاربة خارجية من جهة الأداء المؤسساتي وتعتبر عملية إختزالية وميكانيكية حيث تؤخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية. كما أن بورتر أجاب جزئيا على هذه الإنتقادات من خلال تطويره مع كرامر مصطلح القيمة المشتركة (Porter & Kramer, 2011) بين مختلف الأطراف أصحاب مصلحة.¹

الفرع الأول: مقاربات التميز وعوامل النجاح الحرجة.

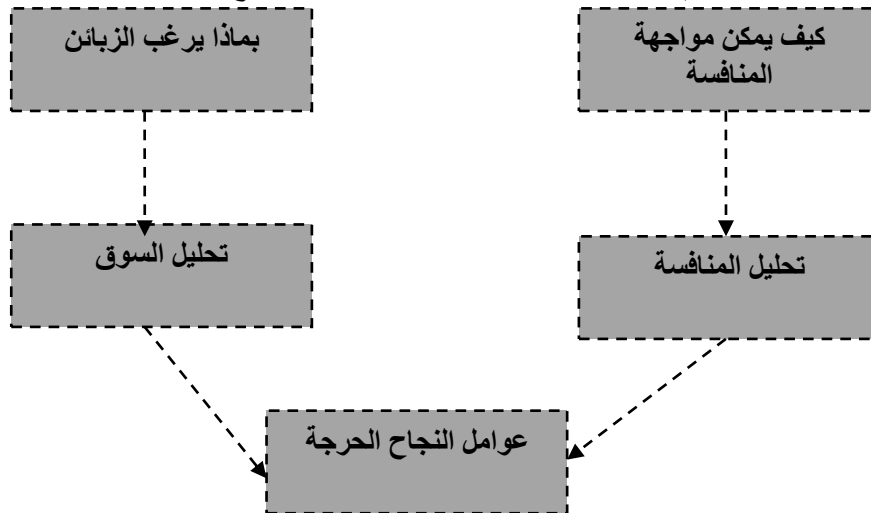
من أجل البقاء والتطور في قطاع فالمؤسسة يجب عليها التطرق الى سؤالين أساسيين:²

❖ ما يرغب الزبائن، وماذا يُؤمل من السوق؟

❖ كيفية مجابهة المنافسة؟

فعلى سبيل المثال نرى في قطاع الفنادق بأن الزبائن يتطلعون الى ضمان خدمة الأمن ذات جودة، ومن جهة مواجهة المنافسة يجب تبني توجه عالمي. لذا فعوامل النجاح الحرجة تتعلق في مرات على تعريف معايير صارمة وعلى إختيار التموّج كما هو موضح في الشكل رقم: (5-3).

شكل رقم: (5-3) مقاربات التميز وعوامل النجاح الحرجة.



Source: J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni : management strategique, op cit, p: 99.

¹ amandine savall, les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention, op cit, pp:46-45

² J.P.Helfer , M.Kalika .J.Orsoni : management strategique, 9^{ème} edition ,magnard -vuibert , 2013, Paris, P : 99

من خلال الشكل رقم: (3-5) عوامل النجاح الحرجة ترتبط بالبيئة " تمثل سمة وميزة للمؤسسة التي تتحكم فيما يفرض عليها في ميدان معين" ومشروط بتشخيص داخلي، حيث أن المبدأ بسيط يتضمن صياغة تشخيص على عوامل النجاح المحددة لنجاح المؤسسة في قطاع تنافسي معطى، كما أن طريقة الإستجابة على فرضية بأن نجاح المؤسسة يرتبط بصياغة إستراتيجية في محتواها محدود، كذلك من مقترح إستراتيجي ووضع الانتباه على الكفاءات المكتسبة من أجل تجسيد إستراتيجية في القطاع، وعوامل النجاح الحرجة تختلف حسب القطاع الصناعي وكذلك ما تعلق بتحسين المردودية سواء من خلال زيادة الحصة السوقية في فروع نشاط مختلفة.

ومثال على عوامل النجاح الحرجة في قطاع الإطعام كما في الشكل رقم: (3-6) .
شكل رقم: (3-6) عوامل النجاح الحرجة تختلف حسب القطاع الصناعي.

تقييم المؤسسات أ , ب	5	4	3	2	1
المعايير					
التموقع					
علاقة جودة - سعر					
الاطار					
الإستقبال					
سرعة الخدمة					

ب —

أ --

Source: J.P.Helfer, M.Kalika .J.Orsoni : management strategique,op cit, p: 100

من خلال الشكل رقم: (3-6) نجد أن تموقع المؤسسة وغيرها من معايير التي تساهم في تقييم الأداء التنافسي.

المطلب الرابع: إستراتيجية المحيط الأزرق كتحدى للميزة التنافسية.

إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل تحدي للإستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية، ومن هذه الإستراتيجيات نجد الإستراتيجية العليا للمؤسسة، إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظائف، كما عرفوا أيضا إستراتيجيات أنسوف "ansoff" والتي ترتبط بإستراتيجيات التغل في السوق، وتطوير المنتج، تطوير السوق، وكذلك إستراتيجية التنوع، ومن الإستراتيجيات كذلك نجد الإستراتيجيات التنافسية المتقاربة مثل إستراتيجية التمايز، خفض التكلفة وإستراتيجية التركيز، ولكن هؤلاء الدارسين إما أنهم لم يسمعوها بإستراتيجية المحيط الأزرق وإذ سمعوا عنها فليس لديهم فكرة واضحة عنها وقد يعود السبب في ذلك أنها إستراتيجية جديدة وتتحدى الإستراتيجيات التي تقوم على فلسفة المنافسة والميزة التنافسية.

فأصحاب هذه النظرية الجديدة في مجال الإستراتيجية التنافسية هما أستاذ الإستراتيجية والإدارة الدولية في معهد "in sead" في فرنسا **ويليام شان كيم "w. Chan Kim"**، والأستاذة في نفس المعهد **رينيه موبورن "renee mauborgne"** حيث أسس الباحث مع زميلته شبكة لخلق القيمة وهي منظمة عالمية تعالج قضايا ممارسة خلق القيمة، كما ألفا معاً كتابهما المشهور وعنوانه: إستراتيجية المحيط الأزرق: كيف تخلق مجال سوق لا ينافسك فيه أحد وتجعل المنافسة غير ذات موضوع؟¹

الفرع الأول: تعريفها.

تُعرف إستراتيجية المحيط الأزرق على أنها تلك الإستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات، والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز المؤسسات فيها على الصناعات الجديدة والبدلية، كذلك في البحث عن قيم ومنافع جديدة، جذب زبائن جدد، تحقيق التمايز وخفض التكلفة في أن واحد، وذلك بهدف إبتكار القيمة للزبائن والشركة معا وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يتمثل في عالم كبير مفتوح لم يتم إكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية وقد ميز الباحثان **كيم وموبورن** المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر، وكما يذهب عدد من الباحثين الى أن إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل منظور جديد في الإدارة الإستراتيجية يتميز عن المنظور الكلاسيكي الذي يقوم على المنافسة الشديدة بين الشركات في السوق ويهدف الى تعظيم الربح.²

الفرع الثاني: دوافع إستراتيجية المحيط الأزرق.

قد بين الباحثان **كيم وموبورن** أن الدوافع التي تكمن وراء توجه المؤسسات الكبرى نحو إبتكار القيمة تكمن فيما يلي:³

❖ التقدم التكنولوجي السريع؛

❖ العولمة وتقلص الحدود؛

❖ تحول الخدمات والمنتجات لتكون سلعية غير متميزة؛

❖ تفكك المؤسسات المحكرة وإمتلاء السوق بالشركات المنافسة؛

❖ التغيير في أذواق السكان وقيمهم.

الفرع الثالث: معالم إستراتيجية المحيط الأزرق.

للإجابة عن السؤال الأول لمنحنى القيمة التي تمثل نجاح الأعمال؛ وذلك عندما تكون قيمة منحنى المؤسسة مرتفعة أو من خلال المنافسين، والتي تلاقي معايير ثلاثة كمحددات للإستراتيجية الجيدة للمحيط الأزرق من: التركيز، الإنحراف والإشعار الإضطراري، ومن جهة أخرى عندما يفتقد منحنى القيمة الى

¹ عبد البارى إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ص: 296-295.

² نفس المرجع السابق، ص ص: 297-299.

³ نفس المرجع السابق، ص: 300.

معايير التركيز فيصطدم بهيكل التكلفة والتي تتجه الى الأرتفاع، وبذلك يصبح نموذج الأعمال معقد، أما في حالة فقدان معيار الإنحراف فإستراتيجية المؤسسة تتمثل في عدم الرغبة في الوقوف منفردة في السوق، أما عندما يمكن فقدان الإشعار الإضطرابي نحو المشترون؛ فالمبدأ الأول لإستراتيجية المحيط الأزرق هو إعادة بناء حدود الأسواق لكسر المنافسة وصنع محيطات زرق كما هو موضح في الجدول رقم: (3-3).¹

جدول رقم: (3-3) من المنافسة قمة لقمة الى صناعة المحيط الأزرق.

صناعة المحيط الأزرق	التنافس قمة لقمة	
النظر عبر بدائل الصناعة؛	التركيز على المزاخمة ضمن الصناعة؛	الصناعة
النظر عبر إستراتيجيات المجموعة ضمن الصناعة؛	التركيز على موقع المنافسة داخل المجموعة الإستراتيجية؛	إستراتيجية المجموعة
النظر من خلال المنتجات المكملة أو الخدمات؛	التركيز على تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة داخل نطاق الصناعة؛	مجال تقديم المنتج أو الخدمة
إعادة التفكير في التوجهات الوظيفية؛	التركيز على تحسين الأداء السعري؛	التوجهات الوظيفية
التفاعل مع التوجهات الخارجية.	التركيز على التكيف مع التوجهات الخارجية الحاصلة.	السعر

Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne, **bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, harvard business school press boston , massachusetts, USA, 2005, p:47

فمن خلال الجدول رقم: (3-3) والذي يبين كيفية الإنتقال من المنافسة قمة لقمة الى إستراتيجية المحيط الأزرق بالتركيز على عدة جوانب من الصناعة، إستراتيجية المجموعة، مجال تقديم المنتج أو الخدمة، التوجهات الوظيفية وكذلك التركيز على السعر. فالعنصر الأول يتم من خلال إيجاد بدائل لقطاع صناعي ككل مثلاً صناعة جديدة تتعلق بالتوجهات المرتبطة بالبيوتكنولوجي، أما العنصر الثاني المرتبط بإستراتيجية المجموعة يكون من خلال الإنتقال من البعد الداخلي لمجموعة الأعمال الى البعد الخارجي، في حين العنصر الثالث يتعلق بمجال تقديم المنتج أو الخدمة من خلال التركيز على المجالات المكملة

¹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, **bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, harvard business school press boston , massachusetts, 2005, USA, pp:41 -47

للنشاط الأساسي، في حين نجد التوجهات الوظيفية تتمحور حول النظر الى الأداء وفق نظرة مختلفة، أما التوجهات السعرية من خلال التركيز على التشارك والتفاعل مع التوجهات المحيطة بالمؤسسة أو الصناعة. **المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة.**

حسب هيت، كايترز ودوماري (*hitt, Keats, DeMarie 1998*) فمشهد القرن العشرين يوجب على المؤسسات أن تتنافس في بيئة معقدة وشديدة التغيير، وهذا التحول كان نتيجة عدة عوامل من عولمة، تطور تكنولوجي، وانتشار سريع للتكنولوجيات الحديثة، كما أن هذا المشهد الجديد يفرض على المؤسسات أن تفكر بشكل مختلف لكي تبقى وتزدهر خاصة فيما يتعلق بالنظر إلى المصادر الجديدة للميزة التنافسية، والإنشغال بأشكال جديدة للمنافسة. وهذا بدوره يتطلب فهم واضح لطبيعة المنافسة وللدناميكية التنافسية. حيث يوجد مقارنة شائعة حسب برين، باتلر وبرني (*Priem- Butler-Barney 2001*) لفهم الديناميكية التنافسية وهي المقارنة المبنية على الموارد فإنطلاقاً من هذه المقارنة يمكن تحليل وتفسير لماذا بعض المؤسسات تنجح وأخرى تفشل؟ حيث الجواب هو في مواردها وقدراتها الإستراتيجية. وكما أن هذه الموارد المؤسسية وكذلك قدراتها تؤثر بشكل مزدوج على الخيارات الإستراتيجية وكذلك تؤثر على تنفيذ هذه الخيارات الإستراتيجية.¹

أما حسب آمي وشوماكر، برني وكوبر " *Amit & schoemaker 1993; barney 1991, cooper 1998* " وكذلك لفهم لماذا بعض الإستراتيجيات هي الأكثر فعالية على الأخرى؟ ولماذا يجب إعتبار توزيع الموارد كعامل للتنافسية المؤسسة، وهل نجاح المؤسسة مقترن بسيطرتها على موارد خاصة؟ بحيث تتصف هذه الموارد بأنها نادرة، ثمينة وصعبة التقليد، وكما تشترط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.²

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

إن الشواهد العملية وأراء الباحثين أزلت الغموض على إعتبار أن الموارد الملموسة مثل المباني، الآلات، وأي نوع من رؤوس الأموال المرتبطة بمشهد التنافسية التقليدي غير كافية للمشهد التنافسي الحالي ويجب على المؤسسة تحديث مخططاتها وتطوير طرق التوزيع لديها وأن تنافس وتنمو؛ بالتالي عليها توظيف بشكل مزدوج موارد ملموسة وغير ملموسة في تطوير وبنائها لإستراتيجياتها، فبناء عليه فالموارد الغير ملموسة أصبحت أكثر أهمية والتي نجد منها: سمعة المؤسسة، العلامة التجارية وكذلك المهارة ورأس المال البشري، وهذه الموارد تعتبر نادرة وصعبة التقليد بالنسبة للمنافسين.³

¹ 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, PP: 3-4 .

² Ibid, P: 4.

³ ibid. P :4.

الفرع الأول: الميزة التنافسية المستدامة النشأة والتطور.

إحتج الباحث بيترز "2010 peters" بأن التميز يكون في التنفيذ، وكذلك من جهته الباحث وول رايت وباحثين آخرين قدموا توصيات وبشدة فيما يخص إشراك مدارء الإنتاج لأعلى المستويات في عملية التخطيط الإستراتيجي لوحدة الأعمال وذلك من أجل بلوغ أداء تنافسي عالي، كما وصف كذلك الباحثان **ورنفلت وبرني** (Barney 1991, Wernerfelt 1984) بأن الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بالموارد والقدرات التي تتميز بأنها: ثمينة، نادرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للإحلال، من جانب آخر إعتبر الباحث **أفيلا** و**عدة باحثين** (Avella, Fernández & Vázquez 2001) بأن التركيز على بعض الأولويات التنافسية الصناعية أو القدرات، القرارات وكذلك الممارسات تمثل مفتاح منطقة القرار والتلاحم الداخلي. ويمكن أن تكون قاعدة الحصول على ميزة مستدامة أعلى من المنافسين بالتالي تحقيق مستويات أداء رفيعة، كما إقترح **برني** وآخرون (Wright & Ketchen 2001) بأن الميزة التنافسية المستدامة هي إستراتيجية مبنية على الموارد، كذلك فالمسألة الحرجة هي مرتبطة باكتشاف صناعة جذابة مع مستويات منافسة منخفضة. فالمؤسسة تكسب وتحافظ على ميزتها من خلال صياغة إستراتيجيات تلاقي طلب الزبون ومن خلال إستعمالها لقدرات نادرة، مكلفة عند تقليدها؛ وبالتالي تمتلك موارد وقدرات فريدة؛ وهي إذن تسمح بفرض أسعار أعلى من متوسط التكاليف الكلية للمؤسسات.¹

كما أنه مع حصول تغيير جذري للأسواق يجب إعادة رسم الحدود الجديدة للميزة التنافسية. فمن خلال أفكار **برني وجارانت** (Barney 1991; Grant 1991) فيما يتعلق بإحتمال تقليد المنافسين للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. أو من خلال أفكار **هال وجارانت** (Grant 1991; Hall 1993) فيما تعلق بالقدرات المميزة القائمة على عدة مزايا. من خلال أفكار **فيول** (Fiol 2001) وما تعلق بالقدرات والكفاءات الجوهرية، كذلك ما ذكره **فاهي** (Fahy 2002) فيما يخص الموارد الكلية، ثم ما أشار إليه الباحثان **جوهنسن وأولسن** (Johannessen & Olsen 2003) من خلال التركيز على المعارف والكفاءات، أو الإبتكار التسويقي من طرف كل (Ren, Xie & Krabbendam 2009)، إضافة الى الرأس المال السيكلوجي الإيجابي للباحث (Toor & Ofori 2010). فمن هذه المنطلقات والتي تتركز على عدة محاور منها القدرات المميزة، الكفاءات الجوهرية، المعارف والكفاءات، الموارد الكلية، الإبتكار التسويقي، رأس المال الإيجابي... وغيرها من المحاور، كذلك ترتبط هذه المزايا بإعداد إستراتيجيات سريعة ومن خلال تعلم سريع، وترتبط بصناعة ميزة تنافسية مستدامة ومتفردة.²

¹Yang Liu, *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*, op cit, pp:19-20.

² Ibid, pp:20-21.

الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية المستدامة.

عُرفت الميزة التنافسية المستدامة على أنها ميزة تسمح للمؤسسة بإقتراح عرض خاص وإستثنائي لتحقيق معدلات أداء مرتفعة بالنسبة للمتوسط من منافسيها؛ والذي ينتج عنه موارد، عمليات، وقدرات خاصة مثل شهرة محل، تموقع إستراتيجي، معارف تطبيقية، براءات إختراع، كفاءات جوهرية، شبكة توزيع، حصة سوقية... ". فمن أجل كونها فعالة ومرتبطة بالزمن، وبالتالي فهناك ميزة وحيدة، متفردة، صعبة التقليد، ولها قيمة مضافة عالية وكما تتكيف مع مختلف الوضعيات، حيث إن هدف المؤسسات الحالي هو البقاء والإستمرارية؛ وبالتالي فهي تحلل مع مرور الوقت مصادر مزاياها التنافسية، وكذلك في الطريقة المرتبطة بكيف يمكنها أن تصبح مستدامة وتستطيع الدفاع بواسطتها على مكانتها التنافسية¹؟

كما تُعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها بناء لإستراتيجيات سريعة ومن خلال التعلم السريع والحصول على ميزة وحيدة على مستوى إستراتيجيات الصناعة الكلية، أو على مستوى تحليلات التنافسية التشغيلية، وكذلك من خلال الإعتماد على نمط قيادي مثل اللجوء الى قيادة تحويلية، وكذلك تبني خيارات توظيف الموارد مؤسس على منهجية شعور & إستجابة "sense & respond".²

كما فحص كل من الباحثين **باكلي وكاراهير** (Carragher, Buckley & Carragher 2008) بعض التحديات الكبرى لإجراء البحث في الإدارة الإستراتيجية المستدامة، ومن خلال التركيز بالضبط على قياس نطاق ما هي الإستراتيجيات الحالية التي تنتج عن التغيير التنظيمي الحقيقي؟ كما أضاف بدوره الباحث جالبرث (Galbreath 2009) الى البحث المرتبط بإستراتيجية الإستدامة وشرح الإطار المفاهيمي المتعلق بها، وكما يرى الباحث **كومبس** (Coombs 2010) أن تحديات الإستدامة تتم الإشارة إليها من خلال التلازم المستدام مع أزمات إدارة الأعمال. أما **زانع وتانيجا** (Taneja, Pryor & Zhang 2010) فقد إقتروا بأن أزمات إدارة الأعمال تتم مجابتهها من خلال قيادة تحويلية إستراتيجية وتكتيكية ثم التركيز على آثار هذه الأزمات الإيجابية والسلبية على المؤسسة أو إفرازاتها على التنافسية على المدى الطويل وعلى البقاء والإستدامة.³

أما **هيت، نيكسون، جيلفورد، كوين** (Hitt, Nikson, Gilford, Quine 1999) فهم يطرحون السؤال التالي الذي مفاده لماذا التوظيف لإستراتيجيات ناجحة مقترن بتوفر المؤسسات على موارد نادرة، ثمينة، صعبة التقليد، وبالتالي فهذه المؤسسات من المحتمل إكتسابها ميزة أفضل من المنافسون في السوق وكذلك

¹ Olivier Meier, dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir « concepts, theories, pratiques », dunod, Paris, 2009, p :8.

²Yang Liu, Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, op cit, p:21.

³ Ibid, p:21.

إكتسابها لعوائد عالية، فحسب بيتراف (1993 *peteraf*) الميزة التنافسية التي تضمن الإستمرارية مع الوقت تقود الى مستويات أداء مرتفعة.¹

الفرع الثالث: بناء ميزة تنافسية مستدامة.

هناك عدة عناصر ساهمت في بناء الميزة التنافسية وكما ركزت أيضا على جوانب الإستدامة في هذه الميزة.

أولاً:العوامل المؤثرة على سرعة تضائل الميزة التنافسية.

يمكن إجمالها في:²

أ. **الإستمرارية:** تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل إستهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتتفاوت درجة إستمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي، وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها؛

ب. **إمكانية التقليد:** حيث إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحا أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين إلى إمتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات وهذه المواطن ومحاولة تقليدها؛ ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

❖ **مشكلة المعلومات:** حيث يستوجب القيام بعملية التقليد وبالتالي حصول المؤسسة على معلومات متعلقة بالميزة ويكون ذلك بطرق متعددة منها الجوسسة؛

❖ **مشكلة نسخ الإستراتيجية:** ويقصد بنسخ الإستراتيجية قيام المؤسسة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة المالكة للميزة المراد تقليدها؛

ج. **ديناميكة الصناعة:** أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا قصيرة جدا، حيث ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا وبعد فترة قصيرة يستبدل بمنتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.

كما تجدر الإشارة إلى أن مصدر الميزة التنافسية المستدامة كان في الماضي مرتبط بالموارد المالية ثم إنتقل إلى الموارد التكنولوجية، أما اليوم فمصدر الميزة المستدامة يتمثل في رأس المال البشري.³

¹Susan E. Jackson Michael A. Hitt, Angelo S. DeNisi, **Managing knowledge for sustained competitive advantage**, op cit. P:4.

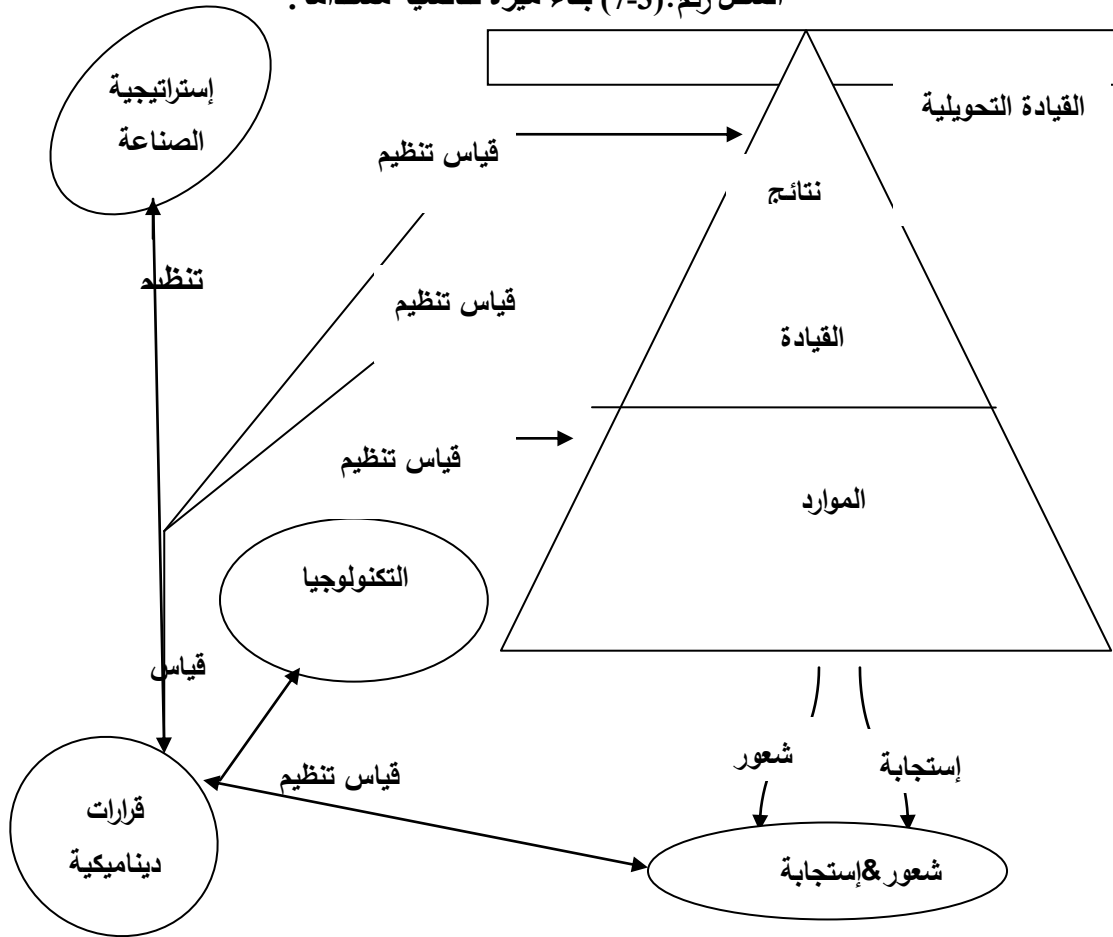
² فيصل سايعي ، أنظمة المعلومات؛ إستخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة إستطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2009، ص:40.

³ John p Wilson, **human resource development, learning & training for individual & organizations**, London, 2004 .P:8.

ثانياً: أركان بناء ميزة تنافسية مستدامة.

الإستراتيجية لا تُؤسس فقط على توقعات خاصة، لكن أيضا على التعلم السريع وكذلك التركيز على إجراء تعديلات للتغيير الحاصل في وضعيات الأعمال مثل ما يرتبط ببيئة شديدة الأزمات، فحسب راييموند وكروتو (2009 Raymond & Croteau) فإن الإستراتيجية الصناعية الفعالة هي التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، كما تم كذلك وضع للإطار المفاهيمي لإستراتيجية الأعمال من خلال مبحث النمطية لميلز وسنو (Miles & Snow 1978) كإضافة لإستراتيجية التصنيع وبالاعتماد على الأنموذج التحليلي للقيادة التحويلية وعلى التكنولوجيا؛ من خلال التركيز على طريقة شعور&إستجابة للتعلم، وتوجيه المؤسسات لتعريف وبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، وكذلك التحضير لعمليات تشغيلية إستباقية في بيئة شديدة التعقيد.¹ كما هو موضح في الشكل رقم:(7-3) .

الشكل رقم:(7-3) بناء ميزة تنافسية مستدامة.



Source: Yang Liu, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, op cit, p:28.

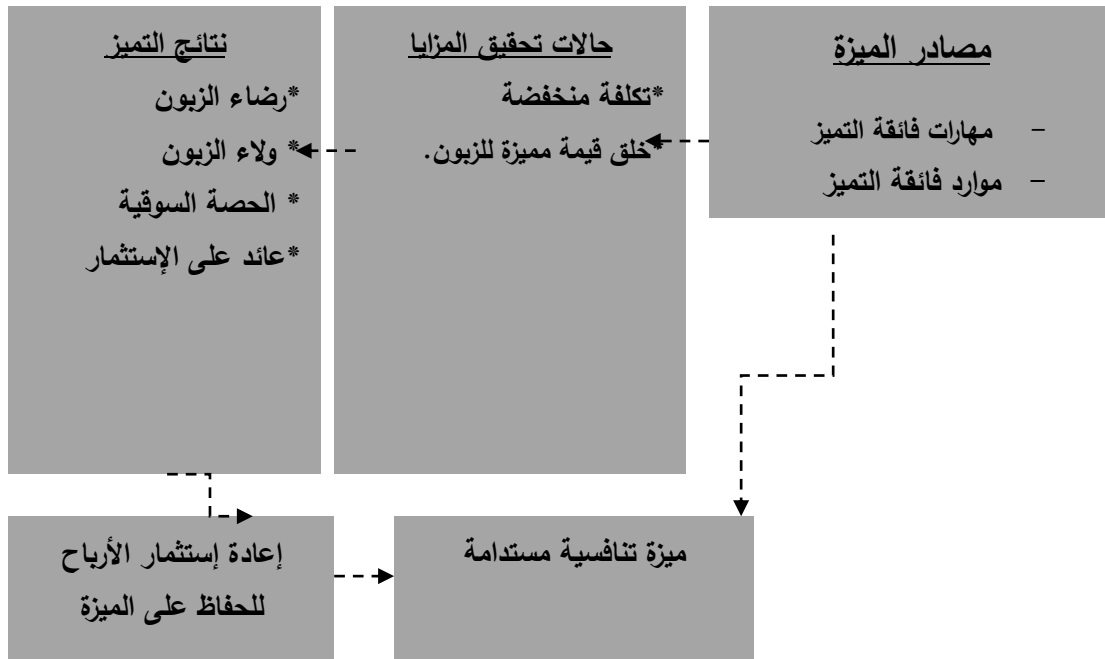
فمن خلال الشكل رقم:(7-3) فالمحاور الرئيسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة تتمثل في هيكل إستراتيجية الأعمال، التركيز على نمط القيادة التحويلية من خلال التأثير على ثنائية موارد، ونتائج. كذلك

¹Yang Liu, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, op cit , p:27.

يعتمد بناء مزايا تنافسية مستدامة إعتداد قرارات ديناميكية، والإستفادة من التطور التكنولوجي، وفي الأخير التركيز على سلوك إستباقي من خلال إعتداد طريقة شعور- إستجابة للتعلم.
ثالثاً/نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة.

يؤكد وينسلي وداي "Wensely & Day" على أن حُلم أي مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يوضح الشكل الموالي رقم رقم:(8-3) نموذجاً مقترحاً للميزة المستدامة كعملية، وذلك طبقاً لإقتراح هذين الباحثين.¹

الشكل رقم:(8-3) نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة.



Source: G.Day and R .wensly, **Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing**, 1998, Vol52, p:3.

ويظهر من الشكل رقم:(8-3) بأن هناك مصدرين للميزة المستدامة هما:

أ.المهارات أو الكفاءات الفائقة التميز والقدرات المميزة: وهي نقاط قوة للمؤسسة تتيح لها التميز من خلال منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها وهكذا تكتسب ميزة تنافسية؛
ب.الموارد المتميزة: حيث إهتم برني Barney بدوره بعملية تحليل الموارد للوصول بها الى تحقيق مزايا تنافسية، فقد أعطى تعريفاً واسعاً للموارد وهي كل الأصول، القدرات، الطرق التنظيمية، المعلومات، وغيرها من المكونات وكما أنها تتحكم في المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية. وبالتالي فبرني قام بتصنيفها إلى ثلاثة أصناف موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي وموارد رأس المال العلائقي، حيث هنا تظهر أهمية إعتداد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات

¹ G.Day and R .wensly, **Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing**, 1998, Vol52, p:3.

والتي تقوم على أربعة مهام داخل المؤسسة هي تحديد الموارد النادرة، حماية هذه الموارد النادرة، إستغلال هذه الموارد بطريقة مثلى، بالإضافة الى خلق وإيجاد الموارد النادرة.

المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد والميزة التنافسية المستدامة.

تكتسي الموارد أهمية كبيرة لدى المؤسسات فهي تمثل مدخلات للعملية الإنتاجية؛ بالتالي فهي تتطلب رؤية ومخطط عمل لنجاح مهمتها. كما أن هذه الرؤية المبنية على الموارد تهدف الأبحاث الى إبراز أهميتها وطريقة تسييرها وسبل إستثمارها وتنميتها لتواكب المستجدات في بيئة الأعمال وتتوافق مع الاهداف المسطرة.

الفرع الأول: النشأة والتطور.

مصطلح "الهيكلية، الشروط 17، الأداء" (SCP) لـ (Mason, Bain, Porter) والذي إنبتقت من أعمال مدرسة هارفارد للأعمال، وكما أنتقدت بأنها أغفلت الجوانب النفسية الإجتماعية في مجال الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي، كذلك هذا المصطلح أنتقد من طرف ريملي Rumelt سنة 1984 والذي إنصب على إقتراح رؤية أخرى لسلوك المؤسسة، وهذه الإنطلاقة هي أصل النظرية المبنية على الموارد؛ وتم إستعمالها لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة من طرف العديد من الباحثين أمثال: بنروس، برني، بيتراف، وورنرفلت، جراننت (Peteraf1993 ; Barney1991, Grant1991 ; Wernerfelt 1984 ; Penrose1959) من خلال المؤسسة ينظر إليها كمجموعة متفردة من الموارد الحيوية المادية ومعنوية ولا تعتبر فقط من خلال نشاطاتها ومنتجاتها. حيث جزء الباحثين في هذا الفرع الموارد الى ثلاث زوايا من ناحية عناصر القوة والضعف للمؤسسة حيث بالنسبة للمؤسسة الموارد والمنتجات وجهان لعملة واحدة، كذلك النشاطات المادية والمعنوية تعرض بصفة غير مستمرة أو مستمرة في المؤسسة فالموارد التي تمثل الرأس المال المادي، البشري، والتنظيمي حسب برني 1991، كذلك ركز برني في بحثه على القدرات الداخلية للمؤسسة أكثر من الخارجية؛ بالتالي فالمقاربة المبنية على الموارد حسب برني شرح مؤسس على الكفاءة، تباين مستويات الأداء بين مؤسستين تعمل في نفس الظروف التنافسية، وكما تهدف الى تطوير مصطلح الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال تحقيق المؤسسة ميزة مرتبطة بقيمة إقتصادية أفضل من المنافسين، كذلك الأثر الناجم على إمتلاك المؤسسة موارد ذات قيمة أكثر من المنافسين وكما نضيف القدرة على التحكم، ومراقبة مختلف هذه الموارد لصناعة مزايا تنافسية. لذا فالأدبيات إستخرجت المقدره الفرضية الوصفية والقياسية لأعمال برني من أجل تمكين هذه المقاربة وذلك لدفع المسيرين الى تحديد الموارد النادرة والتي لها أكبر قيمة، والمؤسسات تعمد الى تحليل وزيادة ميزتها التنافسية المستمرة أي الموارد التي تمتلكها.¹

¹ Amandine Savall, les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention, op cit, p : 47 .

فالأربع الشروط للحصول على ميزة تنافسية مستمرة مختصرة في أنموذج *VRIO* والذي يعني: قيمة، ندرة، غير قابل للتقليد ومنظم، حيث إن النقد الأساسي لأعمال الباحث برني تمثل في مصطلح جني الموارد « *Resource-Picking* » لكل من الباحثين برايم وبيتر (Priem & Butler, 2001) أما البديل المقترح للتيار الفكري الأخر هو « *capability-building* » أي بناء القدرات ويمكن أن نطلق عليه أيضا القدرة على إستخدام، التأثير وكذلك القدرة على صناعة موارد ومزايا مستدامة، وبالتالي هذه المقاربة تتسم بعدم التجانس. كما ميز شولز "Schulze" سنة 1994 بين تيارين الأول يهدف الى إيجاد والحفاظ على ميزة تنافسية من خلال موارد خاصة وصعبة التقليد وهي مقاربة ستاتيكية، في حين المقاربة الثانية تهدف الى تراكم، تطوير ونقل الموارد من أجل إطلاق ميزة تنافسية مستدامة وهي المقاربة الديناميكية. بالتالي يمكن إستخراج تكاملية بين المقاربتين الأولى مقاربة مدرسة هارفارد للأعمال أما الثانية تمثلت في المقاربة المبنية على الموارد للتحليل الإستراتيجي؛ فالأولى تركز على البيئة الخارجية في حين الثانية تركز على البيئة الداخلية، أو التركيز على المقاربة بالكفاءات كحل بديل. كما أقر ميلر *Miller* بأهمية الموارد والكفاءات من أجل تفعيل الميزة التنافسية المستدامة وأعتمد أفضل لفظة "الفعل" والمرتبط بالقرار ثم طبقت في إطار نظري لدراسة 22 مؤسسة عائلية من أجل بناء نظري من وجهة نظر مالية في الإدارة الإستراتيجية، وكذلك بين أهمية الإستثمار على الأمد الطويل، كذلك أشار ميلر سنة 2005 الى أربع أولويات استراتيجية يجب أخذها في الحسبان من أجل النجاح والتفوق هي الإستمرارية، الوحدة والتجمع، الإتصال والقيادة. كما أن العديد من الباحثين على حد سواء إستعملوا المقاربة البنائية في دراسة الممارسات المعاصرة لتسيير الموارد البشرية؛ ومن أجل ذلك فتسيير الموارد البشرية له أثر واضح على الأداء المنظمي. على سبيل المثال فرضية الباحث "2005 J. Pfeffer" التي مفادها بأن تسيير الموارد البشرية يصنع قيمة إقتصادية، كما حث كذلك كل من روسو ولابي (Rousseau & Labbé 2002) على الدور المحوري للبشر في سلسلة القيمة من أجل أشكال تنظيمية جديدة ما بعد التيلورية.¹

الفرع الثاني: تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب "Barney & Beteraf".

إن المنظور المبني على الموارد تميز عادة عن باقي المنظورات الإستراتيجية الأخرى من خلال تركيزه على الموارد البشرية الفردية في وحدة التحليل الإستراتيجي، وكذلك هدف هذا المنظور المبني على الموارد إلى البحث في مصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك فهو منظور متميز من خلال تركيزه على وحدة "عوامل-السوق" عكس التركيز "المنتج-السوق" وعليه إنصب الإهتمام على عدة خصائص للموارد إضافة إلى السعر، وتقديم أحسن للخدمة، ومع ذلك إستهل جاي برني بصياغة مصطلح

¹ Ibid, pp :47 -48.

تحليل الميزة التنافسية المستدامة في سياق إستراتيجي وتطبيقه على العلاقة "عوامل-سوق"؛ ومنه فالمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تطبق وتنتج قيم يستطيع تنفيذها أي منافس حالي أو مرتقب في حين أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تقوم بتنفيذ وإنتاج قيم إستراتيجية لا يستطيع تطبيقها أي منافس حالي أو مرتقب، وكذلك المؤسسات المنافسة عاجزة على عمل نسخة مطابقة. فعلى سبيل المثال هناك العديد من المؤسسات في صناعتها تطبق إستراتيجية التكلفة المبنية على منحى التعلم؛ وذلك أنها مماثلة للقيادة بالتكلفة، أما في حالة ميزة تنافسية مستدامة يجب التركيز على النشاطات مفضلا ذلك على الإستراتيجيات **برني** لا يخاطب بصراحة هذه المسائل، ومع ذلك من المحتمل تزويدها بإجابة ضمنية تتمحور حول تدريب وتكوين الموارد بشكل إستراتيجي ومتميز.¹

فحسب **برني** الموارد البشرية وتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة هي ضرورة لبناء نموذج نظري، كما **يفترض برني** أيضا أن موارد المؤسسة متغيرة الخواص وثابتة، وكإضافة للخاصيتين السابقتين يتعين على هذه الموارد أن تكون:²

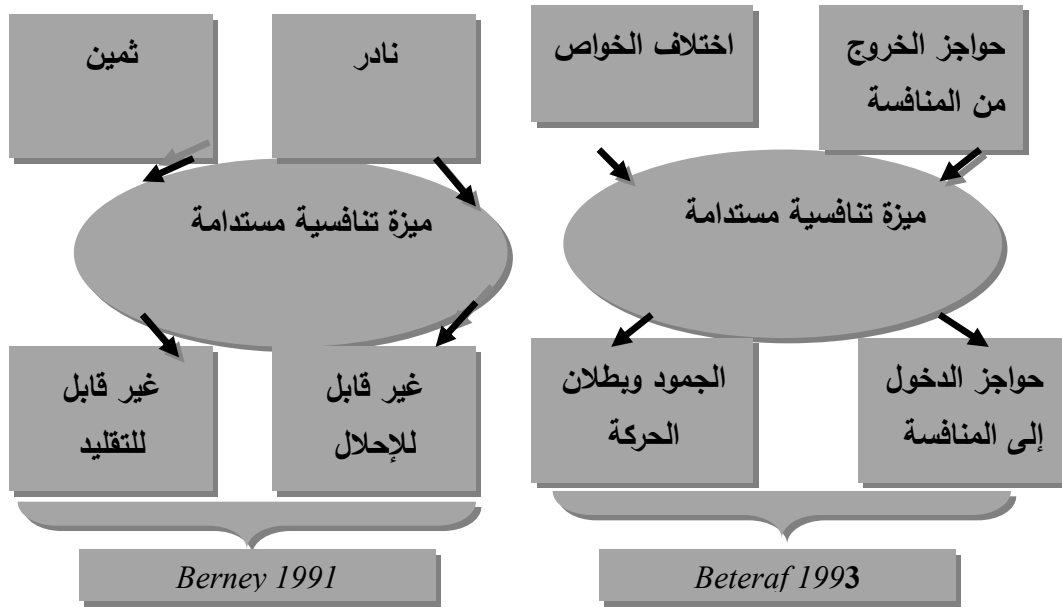
- ❖ أن يكون المورد ثمين من خلال ما يتمتع به من أفكار خلاقة وإبتكارية؛
- ❖ أن يكون نادر وغير موجود لدى المؤسسات المنافسة؛
- ❖ أن يكون غير قابل للتقليد أو معنى آخر تقليد جد مكلف؛
- ❖ لا يمكن إستبداله أو إحلاله بمرادف مماثلة أو بمعنى آخر إحلال مكلف.

مثلا اللجوء إلى أسلوب التحليل الإستراتيجي "swot" ومن خلال تعريف **برني** للموارد والتي عرفها عندما تكون ثمينة فهي تتوفر لديها ميزة تستطيع من خلالها إقتناص الفرص في بيئة المؤسسة، أو تساعد في تجنب بعض الأخطار والتهديدات؛ منه فالمؤسسة التي تسيطر على موارد نادرة وثرينة تمتلك ميزة تنافسية وكذلك تكون قادرة على إدامة هذه الميزة. أما **بيتراف** فحلل شروط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهو إلى حد ما مختلف عن **برني** من ناحية الإستناد الصريح لعلم الإقتصاد ووحدة التحليل وكذلك الى المحتوى الحقيقي كذلك **بيتراف** ركز على النظرية السعرية وتحديد علم إقتصاد العوائد، وكما أخذ بدوره الموارد البشرية الفردية كوحدة في التحليل وإنتهى إلى نتائج مختلفة مع التقيد بشروط نذكر منها توظيف موارد متباينة الخواص، إحتفاظ المؤسسة بهذه الموارد، مراعاة حواجز المنافسة القبلية والبعدية. والشكل رقم: (3-9) يبين تحليل الميزة التنافسية حسب كل من *Barney & Beteraf*.

¹ Nicolai j. Foss, **strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources**, op cit, p:63.

² Ibid. p:63.

شكل رقم: (9-3) تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب Barney & Beteraf



Source: Nicolai j. foss, strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources, op cit, p:64

من خلال الشكل رقم: (9-3) فمفتاح الميزة التنافسية المستدامة حسب برني وبيتراف " Barney & Beteraf" هو الإختلاف الموجود داخل المؤسسة في الكفاءة، ومع وجود عوامل أخرى منها إختلاف الخواص، وإحتفاظ المؤسسة بهذه الموارد، بالإضافة إلى هاتين الخاصيتين نجد: "موارد نادرة، ثمينة، مكلفة عند التقليد، مكلفة عند الإحلال، حواجز المنافسة القبلية والبعدية".

الفرع الثالث: هيكل الموارد التنافسية "VRIO" مورد ذو قيمة، نادر، صعب التقليد، منظم.

طُور هذا الإطار من طرف البروفيسور جاي برني "Jay Barney" من معهد فيشر للأعمال في جامعة أوهايو، وهذا الإطار حول الى أي درجة يمكن للمؤسسة صناعة ميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مواردها؟ حيث الحجة الأولى لهذا المقترح هي أن المؤسسة لديها مورد ثمينة، نادرة، صعبة التقليد، وتعمل وفق نسق منظم. ويمكن التعبير عليها بالمقاربة المبنية على الموارد.¹

أولاً/ عناصر هيكل الموارد التنافسية "VRIO".

يمكن فهم هذا الإطار من خلال أربع أسئلة وهي:²

أ. ماهية القيمة: القيمة في هذه الحالة ترتبط بدرجة بما هي الفرص الخارجية التي يمكن إستغلالها أو التقليل وإبطال التهديدات الخارجية، بالتالي السؤال المطروح هو هل تمكن هذه الموارد من إستغلال الفرص وإبطال التهديدات ففي حالة الاجابة بنعم المؤسسة على الأرجح تهدف الى زيادة العوائد، وتقليل التكاليف أو معا. ومنه زيادة الأرباح من خلال هذه الموارد؛

¹ Allan Afuah, Strategic innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage, op cit, p:353

² Ibid, p:353-354

ب. إشكالية الندرة: في حالة توفر الموارد عند المؤسسات؛ وبالتالي إمكانية التشارك في الفرص الخارجية واقتناصها، وكذلك إبطال التهديدات. لكن في حالة ندرة الموارد هنا يحدث العكس؛

ج. إشكالية التقليد: يمكن للمورد كونه ذو قيمة ونادر أن يحقق ميزة تنافسية لكن هذه الميزة تتصف بأنها مؤقتة بسبب خطر تقليد من المنافسين وبتكليف معقولة، أما في حالة وجود موارد صعبة التقليد ومكلفة فإنها تسمح للمؤسسة بالمحافظة على هذه الميزة؛

د. إشكالية التنظيم: مورد ذو قيمة، صعب التقليد، ونادر بالإضافة على عامل إستعمال هذا المورد وفق هيكله ملائمة، وأنظمة رقابية فعالة؛ والتي تمنح العمال القدرة والباعث على إستغلال هذه الموارد.

ثانياً/ المزايا والمثالب لهيكل الموارد التنافسية "VRIO".

يمكن التركيز على عدة جوانب إيجابية وسلبية لعملية تحليل الموارد ومنها:¹

أ. المزايا

يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:

❖ زود هذه المنظور المؤسسة بربط نقاط القوة بربحية المؤسسة وهذا ما لم يتعرض له تحليل الرباعي لـ سوت *SWOT*؛

❖ معرفة الموارد التي تمتلكها المؤسسة يسمح لمسيريها بمعرفة الخيارات الإستثمارية الأفضل لها وكذلك معرفة مجالات الضعف في مواردها، وكما تسمح بالتخطيط الجيد لتقليل هذا الضعف؛

❖ تحليل *VRIO* يمكن إستعماله أيضا لتحديد نوعية وطبيعة الموارد التي يمتلكها المنافسين.

ب. المثالب

يمكن الإشارة إليها بدورها من خلال النقاط التالية:

❖ تحليل *VRIO* له تركيز ضئيل حول الموردون، الزبائن، حالة التنافس، مشاريع التعاون، وبالتالي تشهد الربحية إهمال في التحليل الحالي؛

❖ تحليل *VRIO* له تركيز ضئيل حول التغيير حيث المقومات الأربع لهذا الهيكل تصبح عاجزة أمام التحول والتغيير الذي يحدث.

المطلب الثالث: النموذج الماسي لبورتر والميزة التنافسية المستدامة.

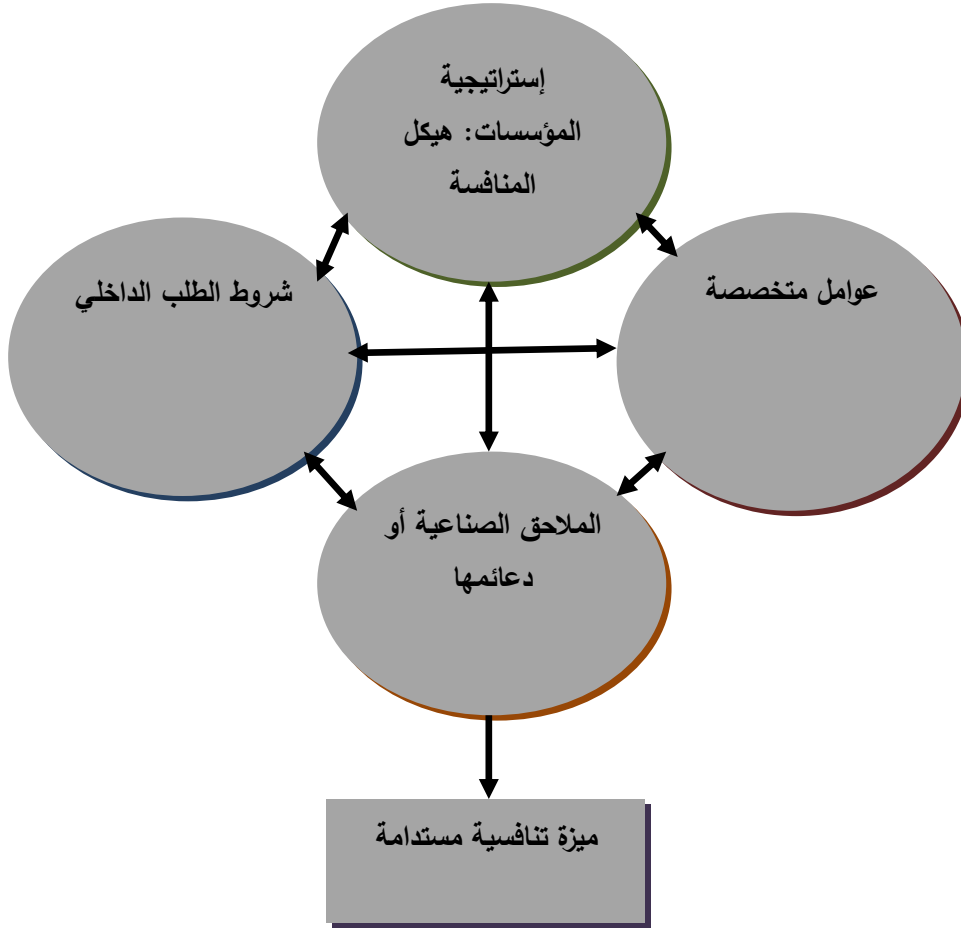
ترتبط الميزة التنافسية بأربع عوامل تكاملية تم تحليلها في شكل نموذج ماسي لبورتر سنة 2004

كما هو موضح في الشكل رقم: (3-10).²

¹ Ibid,p :354-355

² Angela Olosutean Martin, **innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes**, thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'université d'Orléans Discipline : Sciences économiques, 2011, pp:83-85 .

شكل رقم: (10-3) الماسة التنافسية لبورتر.



Source: Angela Olosutean Martin, **innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises** Une analyse des populations d'entreprises innovantes, op cit, p:84 .

حسب الشكل رقم: (10-3) فالعوامل الأربعة المكملة لنموذج الماسي هي كما يلي:

❖ حالة العوامل المتخصصة أو عوامل متعلقة بالنشاط؛ وهي الموارد الأساسية التي تحتوي على عوامل الإنتاج المستعملة من قبل المؤسسات الأعضاء في شبكة الأعمال أو العنقود، حيث تكون هذه العوامل في شكل يد عاملة علمية وتقنية، رأس المال الضروري لتمويل المؤسسات؛ البنى القاعدية "التجهيزات، الإدارة، المعلومات، مراكز البحث التابع للدولة والقطاع الخاص، وكذلك في شكل موارد طبيعية. وهذا العامل الأول على عكس الحكمة التعاقدية فيورتر يُبرهن بأن هذه العوامل المتخصصة مصنوعة وليست متوارثة، ومن الصعب إعادة إنتاجها، وكما أنها تزود المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة على مستوى شبكات الأعمال أو العناقيد المؤسسية؛

❖ إستراتيجية المؤسسة؛ من خلال التركيز على هيكل المنافسة، البيئة السياسية، التشريعية والإقتصادية، وتكون هذه الإستراتيجية صحية ومستقرة، وكما تشجع الإستثمار والابتكار، كذلك فهي تشجع التنافس والتعاون؛

❖ **شروط الطلب المحلي؛** من خلال التركيز السوق المحلي للنوعية والكمية اللازمة لمتطلبات المستهلكين حول منتجات العناقيد؛ والتي تسمح بتوقع وتقدير التنبؤ للطلب الداخلي وكذلك الصناعات الملحقة وتدفع المؤسسة لتصبح أكثر إبتكارية؛

❖ **الصناعات الملحقة أو الدعائم؛** التي تمثل نسيج محلي ثري من الموردون والصناعات الملحقة أو الدعائم فوجود هذه الشبكات تفضل بناء ميزة تنافسية مستدامة نتيجة الجوارية الجغرافية للصناعة القبلية والبعدية والتي تسهل وتفضل التبادل المستمر للأفكار والإبتكار.

فهذه العوامل الأربع تكون مجتمعة في نفس العنقود ولها أثر تحقيق النمو وزيادة الإنتاجية، كذلك تشجع الإبتكار وتدعم مبادرات المقاولاتية.

المطلب الرابع: الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية.

التحدي الكبير للبحوث الحالية الذي أكد على الميزة الإستراتيجية التي يمكن إكتسابها من خلال تسيير الموظفين كما لو أنهم أصول إستراتيجية في المؤسسة مفضلا ذلك على السلع، كما أن عدد متنامي من الشركات يدركون بأن عمالهم من أكثر الأصول قيمة.¹

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.

والجدول رقم:(3-4) يوضح أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.²

جدول رقم:(3-4) أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.

رد الفعل	المبادر	
تنفيذ الإستراتيجية	تنفيذ البدائل الإستراتيجية	الإستراتيجي
تنفيذ وظائف الموارد البشرية	تحسين وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

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

من خلال الجدول رقم:(3-4) يتضح أنه هناك أربع خلايا هي:

¹ Donald. j, Mccubbre.y, **business fundamentals, the global text** , Switzerland, 2009, p :88

² سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006، ص:13

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

ب.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؟ حيث هذه الأنشطة تشمل إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك الأنشطة المرتبطة بالتأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة؛

ج. رد فعل إستراتيجي: حيث تهتم هذه الخلية بتنفيذ إستراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال ومن هذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية النمو، تقديم منتجات جديدة، الإبتكار، خفض وقت الإنتاج، كذلك الدخول في أسواق جديدة، كما يمكن كذلك لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، كذلك خلق وإيجاد وتكوين ثقافة مؤسسة تتفق مع متطلبات إستراتيجية النشاط، ثم تركز على إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه؛

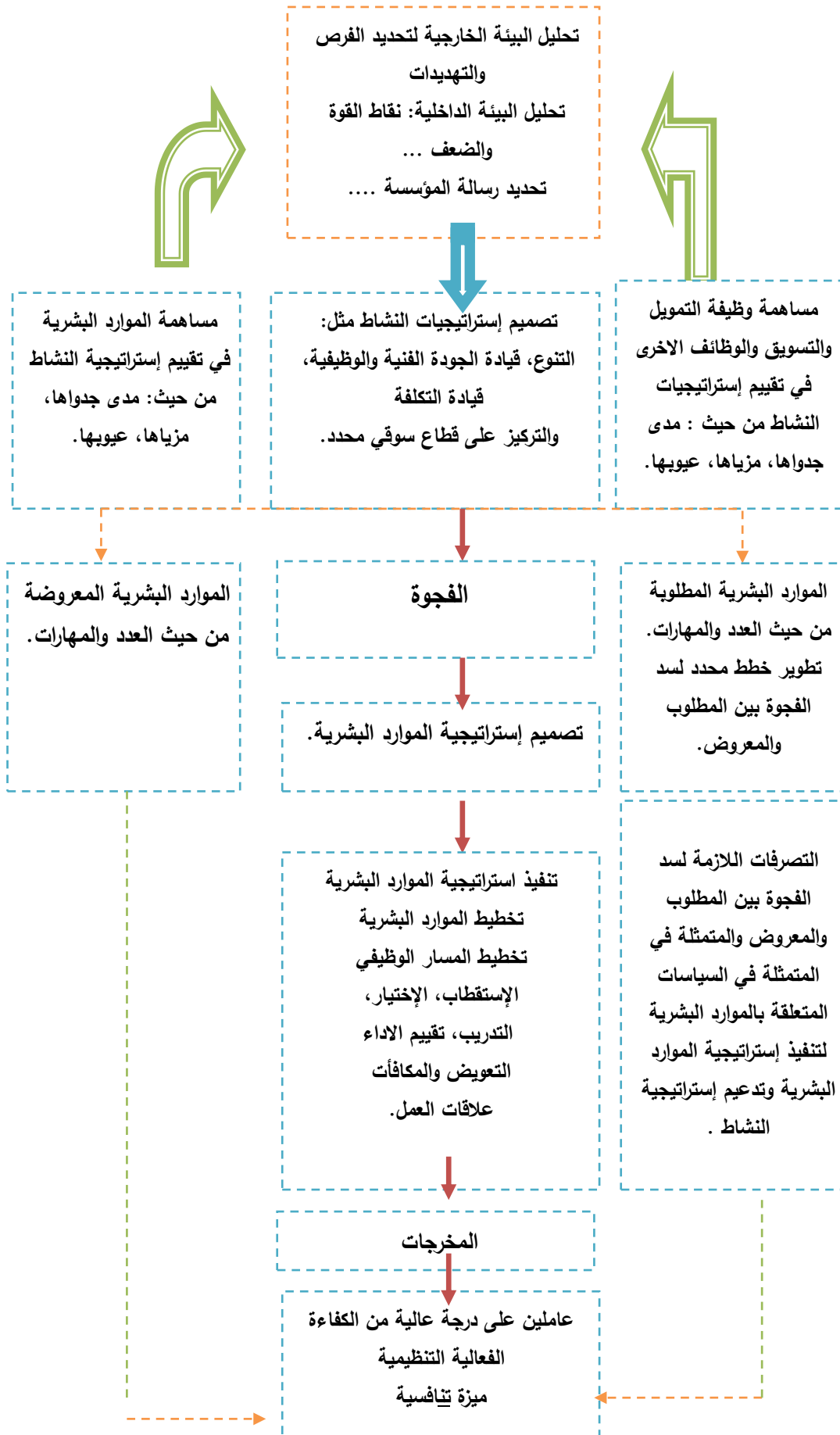
د.المبادر الإستراتيجي: تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الإستراتيجية مثل خلق ثقافة الإبداع والإبتكار، تحديد إمكانية الإندماج والإنضمام مع مؤسسات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة التي تدعم تسويق منتجات وكذلك رأس المال اللازم لذلك.

الفرع الثاني: مراحل الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

هناك عدة مراحل من تحليل البيئة الخارجية، تصميم إستراتيجيات النشاط، تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، ثم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، وأخيراً؛ التقييم الإستراتيجي. كما هو موضح في الشكل رقم: 26 .¹

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 17-18

شكل (3-11) مراحل الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.



المصدر: سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 18.

من خلال الشكل رقم: (3-11) نجد خمس مراحل أساسية للحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات، أما المرحلة الثانية تتمثل في تصميم إستراتيجية النشاط من خلال التركيز إما على الجودة، التكلفة أو التركيز على قطاع سوقي محدد، في حين تعقب هذه المرحلة مرحلة إنتقالية تتمثل في تحليل الفجوة وهي بمثابة تغذية راجعة لتدارك الأخطاء والمشاكل ومن خلال التركيز على الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والمهارات اللازمة وكذلك المعروض منها، بعد ذلك نجد المرحلة الثالثة تتمثل في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، فيما بعد نجد المرحلة الرابعة التي تتمثل تنفيذ الاستراتيجية من خلال التركيز تخطيط المسار الوظيفي والإحترافي للفرد العامل، وكذلك التدريب والتعويض، أما في المرحلة الخامسة والأخيرة والتي تركز على تقييم وقياس نتائج إستراتيجية الموارد البشرية من خلال التركيز على الكفاءة، الفعالية ومحور التميز بالإضافة الى صناعة ميزة تنافسية.

الفرع الثالث: نموذج لإدارة الموارد البشرية والتحليل الإستراتيجي.

العديد من الباحثين إقترحوا نماذج لإدارة الموارد البشرية من خلال الإعتماد على جوانب معينة، وبالتالي تم إختراع بعض النماذج في الأدبيات تسمح بالتموقع والتقرب من هذه الأنماط الملاحظة في العديد من المؤسسات، وكذلك من خلال التعقب لمساهمات عدة باحثين في تقديم تصنيفات مختلفة لنموذج إدارة الموارد البشرية ليس فقط على سبيل إبراز التنوع ولكن لإهمية هذه النماذج على المستوى التسيري والعلمي، حيث أن كل نموذج لا يقتصر فقط على الجانب الوصفي، ولكن نجده يحتوي على عدة كتالوجات تصميمية خاصة بالمؤسسات؛ كما في حالة النموذج المقترح من طرف "Louart" أو "Pichault"، أما النماذج الأخرى فهي على شكل معياري تعتمد على تصور وتصدر تحكيمات غير واقعية، وبالتالي فإن هذا النوع من النماذج يساعد على تجسيد الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفق منطلق تخيلي،¹ كما في الجدول رقم: (3-5) .

¹ Nadège GUNIA, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2002, UNIVERSITÉ TOULOUSE I, p51-52

الجدول رقم: (3-5) بعض عدة نماذج لإدارة الموارد البشرية مستقاة من أدبيات باحثين

المرجع	معايير التحليل	عدد النماذج التصنيفية
Besseyres des Horts, 1987	بعدين: الأول إستباقي مقابل التكيفي، من خلال تقليل التكاليف مقابل أمثلية الموارد.	أربع نماذج: إدارة الأفراد، علاقات إنسانية، تطوير إجتماعي، موارد بشرية.
Brabet, 1993	التقارب والتباعد للمصالح والفوائد، رهان ورعاية مختلف الأفراد.	ثلاث نماذج: آلي، تسيري، تسيير التعارض.
Gazier, 1993	يد عاملة أساسية ومتنوعة، جذب أو الاحتفاظ والتمسك باليد العاملة، التثمين الفردي والجماعي، المسار المهني الخارجي والداخلي.	ثلاث خيارات ساكنة: التمتع وإعادة التمتع، الميزة الأجر التفاضلي، الأبوية والهيئة التيلورية، الإستقرار الجماعات والمسار المهني المهيأ. أربع خيارات ديناميكية: منطقي من الصنف أ، في شكل مقاطعة أو شبكة، نموذج كفاءات من صنف ج.
Pichault, 1993	متغيرين: خصائص تأثيرية للنظام على التنظيم، نظام إشارة ودلالة خاص بالمسيرين.	أربع نماذج تبنى وفق توفيقا لمتغيرين معرفين فنظام التأثير يمكن أن يركز على السلطة في قلب التنظيم أو غير متمركز أي طارد من خلال تشتت أقطاب السلطة من الوسط إتجاه الحواف والحواشي فأسلوب إدارة الأعمال يمكن يتغير بين الاقطاب؛ من خلال تحقيق الرشادة التامة، الى أقطاب سياسية من خلال إدراك التعدد في البناء العلائقي.
Trouiller, 1994	اربع أبعاد: ردة فعل ضد استراتيجي؛ قيود فردية مقابل موارد فردية، رشادة، مشاركة الوظيفة.	ثلاثة نماذج: إدارية، تسييرية، خاصة بإدارة الأعمال.
Francfort et alii, 1998	الفردية مقابل تسيير جماعي ونظامي؛ درجة تعامل مع الآلة أو التجهيز.	خمس نماذج: تسيير الحالة، تسيير المسار المهني، التسيير التطوري للعلاقات الإجتماعية، التسيير الفردي والجماعي المتعدد الأشكال، تسيير إنفرادي للموارد.
Nizet et Pichault, 1998	التمييز بين خمس تركيبات تنظيمية لمنتريرع مسجل من خلال تفاعل بين العوامل السياسية والمعايير التنظيمية.	خمس نماذج: التحكيم، التركيز على الأهداف، التركيز على الفرد تعاقدية و تثمين.
Louart	المقارنة بالأعوان في الوقت الحالي إدارة موارد بشرية يمكن أن تتعلق بسيناريوهات جماعية مختلفة حسب رهانات، سياق، لعبة سيطرة أو نماذج.	ثلاث أشكال للتصميم: تشتت أو تجزئة، إنقياد إستراتيجي نحو التمرکز، القطبية الداخلية أو الخارجية، إدارة الموارد البشرية الفعلية أو المعلقة.

Source : Nadège Gunia, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I, 2002, PP: 51- 52.

خلاصة الفصل الثالث.

تسعى المؤسسات مهما كان نوعها الى إعتداد منطلقات لبناء ميزة تنافسية تحقق من خلالها التفوق والنجاح وتضمن لها الإستمرارية في ظل بيئة شديدة التغيير وفي ظل منافسة محتدة، كذلك ركز التحليل التنافسي على البيئتين الداخلية من خلال التوجه المبني على الموارد والكفاءات والبحث في سبل التطوير والإكتساب أو تركيزه على البيئة الخارجية من خلال دراسة سلوك المنافس ومختلف الأطراف الموجودة في محيط المؤسسة وتؤثر وتتأثر بسياساتها وإستراتيجتها كما تمثل فرصة للمؤسسة يجب عليهم إقتناصها أو تهديدات يتعين عليها إبطالها وتقاديبها، حيث إن هذه الجهود والمسعاي لبناء الميزة ومقاربات التحليل التنافسي ركزت على عنصر الإستدامة لهذه المزايا كما أنها لم تقتصر فقط على العامل الزمني للميزة بل إمتدت الى منطلق شمولي يبرز سبل التكامل لتعزيز وإدامة هذه المزايا ونجد من هذه المقاربات المقاربة المبنية على التعلم كذلك خلفها نجد المقرب للمؤسسة المتعلمة والتي بدورها مخبأة خلف ثقافة المؤسسة وكما هي موجهة إتجاه الإستدامة.

الفصل الرابع:

سبل التكامل لتعزيز تنافسية
المؤسسة وفق منظور
التنظيم.

تمهيد.

يمثل منطلق تعزيز التنافسية من التوجهات التي تُعنى بالبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء؛ من خلال إستثمار الموارد وتطوير الكفاءات الموجودة في البيئة الداخلية. تسجيل وتوقع التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة وذلك بالإعتماد على أنظمة رصد وذكاء، كما أن الإقتصار على بعد واحد وإعتماده في مقاربات تحليل التنافسية يصبح قاصر أمام تعدد المتغيرات وتعقدها وتداخلها؛ بالتالي وجب على المؤسسات أن تعيد النظر في أسس التنافس وطرق المعالجة من خلال إعتماد مدخل متكامل وحزمة من المقاربات التي تتوافق والمستجدات والظروف في البيئة الصناعية، ووفق نموذج أعمال ملائم.

لهذا الشأن تم تقسيم هذا الفصل الى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات التكامل التنافسي؛

المبحث الثاني: عموميات حول الذكاء التنافسي؛

المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

المبحث الأول: أساسيات التكامل التنافسي.

إن طريقة نظرة المؤسسة لأعمالها، وكسب ولاء زبائنها وكذلك تحليلها لهيكل المنافسة لديها؛ هو أساسي لنجاح مساعيها التنافسية ووفق منظور متكامل يُدمج مختلف العناصر التي تؤثر على بيئتها الداخلية، وحتى على صعيد بيئتها التنافسية؛ ذلك من خلال اعتماد سيناريوهات وإستراتيجيات تواكب الإستراتيجية المبنية على التقانة الحديثة، وبالتالي فهذه المؤسسات تُطلق منتجاتها وعملياتها لكي تنافس أو تتعاون، ثم تحاول تقرير ما هي حزمة الإستراتيجيات العملية؟ أو كيف يتم الموازنة بين هذه الإستراتيجيات ثم تطبيقها في شكل نموذج إستراتيجي؟

المطلب الأول: ماهية نموذج الأعمال.

من خلال مشهد إقتصادي غير مقروء وغير واضح المعالم، نواجه إقتصاد مبني على نماذج مؤسساتية جديدة لتحل مكان مؤسسات تقليدية. هذه النماذج لها خصوصيات لا تتعلق فقط بالصناعة الدقيقة، أو في تركيزها على أهداف تقليدية منحصرة في توفير مناصب عمل؛ بل تُدمج كذلك كافة القطاعات وترتكز على المقاولة والإبتكار. كما أن هذه النماذج التتموية تركز على خلق الثروة وعلى كافة الشرائح (زبون، عامل، مساهم، طرف صاحب مصلحة). وكما تركز على تحقيق التميز في ظل إقتصاد مبني على الأنترنت أو الإقتصاد الشبكي، وحيث نجد من بين هذه النماذج نموذج الإقتصاد الإفتراضي فهو بدوره يركز على تحقيق الإنتاج في الوقت المناسب، إشهاد الجودة، تسهيل تبادل ومشاركة المعلومات، الحصول على الأموال، تقاسم المعلومات بموثوقية، الصرامة والإبتكار، الوضوح والشفافية، بالإضافة الى الإستدامة. ولمجابهة هذا النموذج الجديد أو التحول من إقتصاد كلاسيكي إلى نموذج يُركز على التعاون، التحالف، الكفاءات المحورية، وكذلك من خلال ضمان ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للزبون. حيث يكون هذا النموذج في صورة نماذج مرنة رشيقة، متفاعلة وشبكية، فالتركيز هنا على الشبكية كتعبير هندسي وكمغزير مرتبط بالبيئة يفضل الإستقلالية، السرعة، تطوير فعل التداوب؛ كما يسمح بتحقيق الذكاء الإستراتيجي. ومن الأمثلة على هذه النماذج التمهيدية نجد النموذج المبني على المقاولة، الأنظمة الحية... وغيرها، وحيث أن هذه الأشكال الجديدة من الأعمال تتكيف، تنمو وتتضاعف؛ بالتالي فهي ليست فقط مجموعة من المؤسسات فهي شبكة مؤسساتية مرنة تتقاسم المعارف والممارسات، ويمكن إختصارها في شرنقة تتحول الى فراشة والذي يصطلح عليه أثر الفراشة عند المختصين في نظرية الفوضى.¹

¹ Herve Azoulay, Etienne Kriger, Guy Poullain, **de l'Entreprise traditionnelle à la start-up : les nouveaux modèles de développements**, édition d'organisation, Paris, 2001, PP :1-2

الفرع الأول: مفهوم نموذج الأعمال.

إن نماذج الأعمال يمكن النظر إليها من خلال منظورين؛ المنظور العام ينظر لنموذج الأعمال على أنه أي نمط لإطار مفاهيمي يشرح كيف ننظم، ونطور مشروع أعمال معين. من جانب آخر المنظور الخاص يرتبط بنمذجة الأعمال المرتبطة بصناعة معينة؛ مثل قطاع السياحة، بنوك، السيارات، أو صناعة الأحذية... وهذه النماذج الخاصة تتضمن متغيرات حرجة موجودة داخل بيئة خاصة بالصناعة. ومنه تعريف نموذج الأعمال يرتبط بهذين المنظورين السابقين.¹

كما أن هذه النماذج تُسهل تفسير وتحليل الحوادث، كما تقدم توضيحات للأشياء في الواقع، وفي عدة مجالات من هندسة، مشاريع البناء، وفي الإقتصاد. وكذلك من خلال السماح لمسيري المؤسسات وأصحاب المشاريع بإختيار عدة سبل لتحليل وتجميع مكونات مشروع معين، وكذلك تقييم مختلف الخيارات بعد الشروع في إختيار الأفضل، كما أن هذه النماذج تتمتع بأهمية كبيرة؛ خاصة في البيئة الحالية التي تتميز بتقدم تكنولوجي كبير ويكون فيه تعدد للخيارات.²

الفرع الثاني: مكونات نموذج الأعمال.

إقترح الباحث "Oster Walder" تسعة مكونات للمسييرين قصد إستعمال وتطوير نماذج أعمال إبتكارية فعالة، والتي يمكن ذكرها كمايلي:³

1. القيمة المقترحة: من خلال التركيز على تحليل بورتر وسلسلة القيمة بالنسبة للزبون مقارنة بالمنافسين؛
2. أهداف جزئية مرتبطة بالهدف الكلي للزبون: والمرتبطة بالقيمة المقترحة ومنه تعلم المسيرين أنه لا يمكن التصرف مع كل شيء بنفس الطريقة، وبنفس العامل، وكما ترمي الى أن إجراء تجزئة فريدة للسوق لا تكفي بل يجب القيام بعدة تجزئات لأهداف جزئية؛
3. الإتصال وقنوات التوزيع الممتدة الى الزبائن وتُدعم القيمة المقترحة: هذه المسائل المختصة تنحصر في زوج من مزيج رُباعي تسويقي، وهما الترويج والمكان فيمكن تحقيق ترويج للأعمال من خلال الكلمة المنطوقة، المجلات، الدعاية التلفزيونية، دعاية أنترنت، أو التركيز على إحداث بعض التوفيقات المكانية لكل العناصر، عن طريق البريد الإلكتروني، أو فضاء الأنترنت ووفق حزمة من البدائل؛

¹ Donald j MccubbreY, **business fundamentals, the global text**, Op cit, p: 55.

² Ibid, p:56.

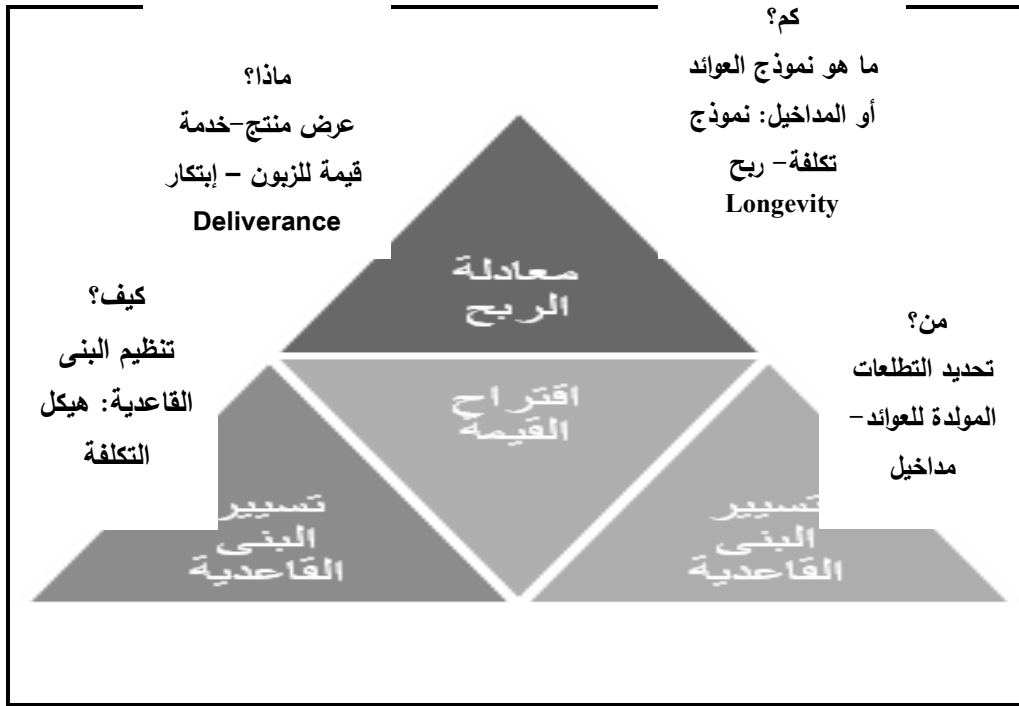
³ Ibid, p:57.

4. العلاقات المبنية مع الزبائن: النقطة المهمة ليس الإستجابة للزبون؛ لكن تقديم أعمال تحتفظ بالزبون، على سبيل المثال: من المكلف جذب زبون جديد للأعمال مقارنة بتشجيع الزبون القديم لتكرار الشراء والعودة مرة أخرى؛
5. الكفاءات الجوهرية: فهي ضرورية لصنع نموذج أعمال فهذه النقطة تشير الى ضرورة التعرف على الكفاءات الأساسية لهذا النموذج؛
6. تركيبة النشاطات لبناء نموذج الأعمال: من خلال التعرف على تركيبة عمليات مختلف الأعمال لإنجازها بطريقة صحيحة؛
7. تشجيع الشركاء للقدوم معاً لصناعة نموذج الأعمال: الحاصل فالتركيز على الشراكة وإقامة التحالفات والتي تزداد أهمية يوم بعد يوم؛
8. العوائد السائلة المولدة لنموذج الأعمال: فالمكون السعري للمزيج التسويقي من خلال التركيز على مصادر الدخل الحالية، والعوائد المنتظرة مهم في نموذج الأعمال، كذلك معرفة مخططات إستدامة هذه العوائد السائلة؛
9. بنية التكلفة: الفرق بين العوائد والتكاليف يعبر على الأرباح، حيث دون أرباح لا يمكن ضمان إستمرارية نموذج الأعمال.

كما يعتبر نموذج الأعمال ورقة طريق قصد الإتصال والشروع في تطبيق الرؤية الإستراتيجية مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة. منه التركيز على المقاربة النظمية من خلال تحليل العلاقات البيئية بين هذه الأطراف، حيث حسب كل من الباحثين "Schoettl Lehman & Ortegar" نموذج الأعمال هو مجموعة من المكانيزمات التي تسمح للمؤسسة بخلق القيمة، وذلك من خلال إقتراح القيمة للزبائن، تصميمها، هندستها وكذلك إقتناص هذه القيمة من أجل تحويلها الى أرباح، كما أن نموذج الأعمال بدوره يركز على إدماج مختلف الوظائف في المؤسسة "التسويق، إدارة العمليات، المالية، موارد بشرية..." ومن ثم العلاقات البيئية بين مختلف هذه النشاطات في عملية البناء الإستراتيجي، بالإضافة الى البحث على التعديل في نموذج الأعمال بما يتوافق والبنية التنظيمية. أما الرؤية الإستراتيجية للنموذج فهي ترتبط بأخذ صاحب المشروع في الحسبان بين الفرصة الإستراتيجية والوسائل المستعملة للإستجابة لها؛ فهي بذلك تهدف في بعدها الإتصالي من خلال توظيف كل النظام الإيكولوجي للأعمال الداخلي والخارجي، والأكثر

ملائمة لإقتراح القيمة. كما أن نموذج الأعمال يُجسد البعد التصميمي أو المعماري للإستراتيجية. والشكل الموالي يوضح مختلف المكونات الأساسية لنموذج الأعمال:¹

الشكل رقم: (1-4) المكونات الأساسية لنموذج الأعمال.



Source : Samuel Grandval, Sébastien ronteau, **business model, configuration et renouvellement**, hachette livre, 2011, paris, p:33

من خلال الشكل رقم: (1-4) فالمكونات الثلاث نجد منها إقتراح القيمة وهي ترجمة إقتصادية لإحتياجات الزبون إتجاه صاحب المشروع أو المؤسسة، وهذه القيمة تُقترح من أجل بناء نموذج بطريقة فعالة وكفؤة، وكذلك بالنسبة للمكون الثاني المتمثل في هندسة القيمة فيما يخص مجموعة العمليات في سلسلة القيمة الداخلية والخارجية والتي تستجيب لعرض المؤسسة وتمثل في الحقيقة قاعدة إقتصادية وتنظيمية لإقتراح القيمة، أما المكون الثالث يندرج ضمن معادلة الربح والتي تتعلق بترجمة النموذج الى أرقام وحسابات مالية.

كما أن إقتراح القيمة يُضفي الجاذبية لعرض المنتجات أو خدمات مُقدمة للزبائن من طرف المؤسسة، فإقتراح القيمة لا يتعلق بالمؤسسة بل بتعميم ممارسات الأخرجة وعمليات التطوير لشبكات

¹ Samuel Grandval, Sébastien Ronteau, **business model, configuration et renouvellement**, hachette livre, 2011, paris, pp :29-33.

الأعمال ضمن سياق شبكة القيمة، بحيث يكون التنظيم ضمن نظام إيكولوجي للأعمال وكما يسمح بالإبتكار في مجال عرض القيمة في شكل منتجات وخدمات.¹

الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحرجة.

تتمثل عوامل النجاح في النشاطات المحورية والكفاءات الإستراتيجية التي يجب على كل مؤسسة وضمن قطاع صناعي معين أن تمتلكها لتكون في وضعية تنافسية حيوية، كذلك هذه العوامل ستجيب على سؤالين رئيسيين الأول ماذا يرغب المستهلكون "تحليل الطلب"؟ أما السؤال الثاني مفاده في كيف يمكن مواجهة المنافسة "تحليل قطاعي"؟ كما أن هذه الكلمة المركبة من شقين هذا تتضمن مبدئين:²

❖ عوامل الإحتفاظ تتعلق بالأداء لصناعة ككل، لذا لا توجد عوامل نجاح مرتبطة بصناعة معينة لكن وجود تسلسل هرمي يساهم في النجاح؛

❖ تهم العناصر الأساسية للعبة المنافسة في فترة التحليل، وهي تمثل معايير تسمح بالتمييز بين المنافسين.

كما أن كل نشاط له توليفة خاصة بعوامل النجاح وكذلك مرتبطة بالمنافسة، فالمؤسسة يمكن أن تكون ضعيفة في بعض عوامل النجاح الحرجة وقوية في عوامل أخرى، كما أن هذا الإرتباط يمثل الشروط الضرورية للأداء العالي، أما الأسئلة المرتبطة بعوامل النجاح يمكن أن تصاغ وفق العبارات التالية:³

❖ ما هي المعايير المرتبطة بالإختيار الإستهلاكي؟

❖ ما هي خصائص المنتج المثمن من قبل الزبائن "تصميم، سعر، تغليف"؟

❖ ماذا تفعل المؤسسات لكي تكون تنافسية؟

❖ ما هي مميزات القطاع المرتبطة والأطراف المتلاحمة من أجل الحفاظ على التنافسية "تخفيض تكاليف الإنتاج، التحكم في شبكات توزيع"؟

الفرع الرابع: منطلقات نموذج الأعمال ودوافع الإهتمام به.

وصف "Denis C.Ettighoffer" في مؤلفه الكوكب الرقمي "*planète numérique*" بدقة التحولات الكبرى المعيشة من طرف المؤسسة وفق مصطلح الإنتشار في كل مكان، والمرتبطة خاصة بعالم الخدمة أو القطاع الثالث؛ وبالتالي تظهر طريقة العمل عن بعد كطريقة فعالة من خلال مراكز الأعمال الافتراضية وفق العمل في أي وقت ومن أي مكان، كذلك القدرة على وضع جميع المعارف من خلال شبكات؛ وبالتالي

¹ Ibid, p :36.

² Ibid, p: 37.

³ Ibid, p :37

التخلص من عائق الوقت والمكان. من جهة أخرى تُوفّر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال مشهد جديد في صورة مؤسسات صغيرة يمكن أن تتعامل بالإنترنت من خلال البيع والشراء عبر كل العالم. وكذلك التركيز على ظهور نموذج الأعمال بجودة عالية وتكاليف منخفضة، فشركة **غوغل** كمؤسسة إفتراضية خير دليل على هذه التحولات. منه هذه المنطلقات الحديثة لبناء نموذج أعمال تجعل المؤسسة تبحث على من يمتلك كفاءات وليس على من يبحث عن عمل، وكما ترتبط باستخدام التكنولوجيات الحديثة والتي توفر وتقتصر للمؤسسات مواقع لطرح مشاكلهم وأبحاثهم في إطار عمليات الإبتكار المفتوح. وبالتالي الحصول والإستفادة من الذكاء والتجارب بشكل أكبر من الطرح التقليدي. حيث نجد **ماساتشوستس "massachusetts"** كقائد عالمي للإبتكار المفتوح؛ والذي تركّز دراساته على مشاكل مرتبطة بالكيمياء، والبيولوجيا؛ حيث حرر هذا المعهد **80000** دراسة علمية موزعة على أكثر من **170** دولة. أما **إيفان ميشال "Yvan Michel"** فقد شق صورة للمؤسسة العصبونية في مؤلفه مؤسسة **0.2** من أجل وصف نمط وظيفي جديد والمرتبب بالتحول الى نمط المؤسسة المتعلمة، كما أطلق عبارة **"co-elaboration"** من خلال وضع الرأس المال المعرفي بشكل مشترك. فالتعلم هنا كما يفترض الحصول على أفكار لكن أيضا فهو يتضمن إستغلال أفضل الكفاءات الخارجية، كما أن الموردون والزبائن يشتركون في عمليات التقييم وخلق منتجات جديدة.¹

حيث يمكن إدراج هذه المنطلقات في التوجهات التالية:²

أ. الحصول على الرساميل بجانب تحقيق المسؤولية الإجتماعية: حيث يعتبر هذا التوجه مرتبب في البحث على الأرباح؛ من خلال التركيز على التكلفة، الجودة، نشاطات المضاربة، وكذلك التركيز على إحلال الروبوت محل الإنسان، بالإضافة الى مساهمتها في الشق الإجتماعي والبيئي. ليس فقط من أجل أسباب بشرية وإيكولوجية، لكن أيضا لضمان موقع في السوق التنافسي. ومنه فحص إمكانية أن تصبح المسؤولية الإجتماعية مفهوم تنافسي؛

ب. من العملة الى النموذج التمهيدي: إنتقل التركيز من على المؤسسات الكبيرة التي لها القدرة على المنافسة و متمركزة، وهذا التمرکز يجعلها تحتاج الى يد عاملة وتجهيزات مكلفة الى الإنتقال الى مؤسسات صغيرة مرتبطة بالننت ومؤسسة على الأفكار الجديدة في ظل سوق عالمي غير متمركز؛

¹ Daniel Ollivier, **management 2.0 : performance économique et capital humain**, Afnor, France, 2012, pp:7-11.

² Ibid, pp:13-14

ج. من المقاوله الذاتية الى المنطلق التعاوني: إن ظهور المقاولاتية كسلوك جديد موجه الى أخذ المبادرة وروح رجل الاعمال، وكذلك فهو نابع من شريحة لديها مستوى تعليم عالي وتعاني البطالة. كذلك نجد البنوك لهم دور كبير في تمويل هذه المشاريع بصفتها عون إقتصادي مما نتج تغيير في التوجهات والمحددات من زاوية، ومن زاوية أخرى فسوق العمل تحول الى أن عرض العمالة أكبر من الطلب؛ وبالتالي من الصعب معرفة كفاءاتهم المهنية، ومنه يفرض تطوير هيكل المقاوله الذاتية الى التشبيك وفي سياق يفضل العمل الجماعي.

الفرع الخامس: العلاقة بين نموذج الإنتاج ونموذج التسويق.

إنطلاقاً من أفكار فيليب كوتلر "*Philip kotler*" فنموذج الإنتاج يرتبط بإدارة التوجهات والتي تقترض بأن جودة المنتج قد أنتجت، وتوفر للمستهلكين ما يحتاجونه في ظل سعر ملائم. نجد أن المؤسسات التي نجحت في الأسواق بفضل باحثين برعوا في تقديم توجهات تسويقية إبتكارية ومنهم نجد ثيودور لوفيت "*Theodore levite*" والتي إرتبطت توجهاتها في بعض المرات على أن قصور التصور التسويقي أو العمى التسويقي كمقترب للمؤسسات التي تُعرف أعمالها في مجال المنتجات وليس في مجال إحتياجات الزبائن ورغباتهم؛ فعلى سبيل المثال كيف يمكن صناعة السيارات منافسة قطاع النقل. حيث نجد أن نموذج الإنتاج يركز على تحقيق مستويات تطوير عالية، وبسعر ملائم لكن مع درجة الإلتباه التي تتسم بعدم الإكتفاء لما للزبائن الحقيقيين من ناحية الإحتياج والرغبات، كذلك نجد شركة آبل وإستجابة لهذا التحول في التوجهات حددت ماهي شريحة الزبائن التي ترغب وقادرة على شراء معزوفة فضلا على الأقراص وذلك من خلال إبتكار تطبيق "*Ipod & Itunes*" وحيث ركز نموذج آبل على:¹

❖ زبائن يشترون أكثر؛

❖ زبائن يهتمون بجودة المنتج؛

❖ زبائن مدركون لجودة المنتج والإختلاف في أداء المنتجات البديلة؛

❖ زبائن يختارون بين منتجات مختلفة وفق الحصول على أفضل منتج وتحت قيد النقود؛

❖ المهمة الأساسية للشركة هي تحسين الجودة وتخفيض التكلفة؛ كمفتاح للحفاظ وإستقطاب الزبائن.

أما النموذج التسويقي نجده يرتبط بالتوجهات التي تسعى للحفاظ على المكانة، وبأن المهمة الأساسية للمؤسسة تصبوا الى تحديد إحتياجات ورغبات الزبائن وفق هدف السوق والتكيف لإشباع الزبائن بطريقة أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. فالنموذج التسويقي إذن هو مقترب بواسطته تصنع

¹ Ibid, p: 60.

المؤسسات قيمة لزيائهم، حيث أن هذا المصطلح يمكن أن يفهم من خلال التطبيق تحت ما يسمى أو يطلق عليه بنموذج سلسلة القيمة والمقدم من طرف مايكل بورتر وهذا التطبيق يرتبط تحديداً بالمجال التسويقي ونجد من خطواته:¹

- ❖ أولاً نحتاج معرفة وفهم إحتياجات ورغبات الزبائن؛
- ❖ بناء الفهم للإحتياجات من خلال البحث والتطوير؛ التي يجب تطويرها وفق منتج ملائم أو خدمة مؤداة لإشباع إحتياجات؛
- ❖ بناء الفهم على إعادة هندسة القدرات، حيث يجب تعريف عمليات التصنيع للمنتج المناسب وبطريقة أكثر فعالية؛
- ❖ أخيراً المنتج والخدمة يجب أن يُسلم في الوقت والمكان المناسب وبطريقة بسيطة لفهم صناعة القيمة للزبون من خلال فحص المعادلة الموالية: القيمة=الأرباح/السعر.

المطلب الثاني: نماذج الأعمال التنافسية.

طريقة نظرة المؤسسة لأعمالها، زبائنها وكذلك المنافسة؛ هو أساسي لنجاح التوجه الى إستراتيجية مبنية على التقانة الحديثة؛ فالمؤسسات في حالة حصول التغيير فهي تطلق منتجاتها وعملياتها لكي تنافس حيث توجد أربع نماذج أعمال تنافسية يمكن إعتادها فالأول تحت مسمى: نموذج الإنتاج الواسع وذلك من خلال التركيز على عملية الإنتاج والسعي الى تعظيم كمية الإنتاج وكذلك التحكم في التكاليف. أما النموذج الثاني يتمثل في الإبتكار من خلال عملية ديناميكية ويصاحبه عمل تغيير للمنتج، في حين النموذج الثالث يرتبط بالتحسين المستمر من خلال منتج مستقر لكن بعمليات تغيير ديناميكية؛ في الأخير النموذج الرابع وهو نموذج التكيف الواسع من خلال منتجات ديناميكية لكن عملية تغيير تكون مستقرة.²

من هذه النماذج نجد التحسين المستمر أو التكيف الواسع هي الأكثر ضرورة اليوم، في حين نموذج الإبتكار والإنتاج الواسع تبقى ناجحة تحت شروط معينة، كذلك كل واحد من هذه النماذج لديه درجة إشراك للتكنولوجيات الحديثة وأسلوب وبنية تنظيمية خاصة به. وبشكل رئيسي نجد نموذج التكيف الواسع يستعمل التقانة لتعزيز العلاقات والروابط لكنه لا يركز على المهارات. في حين نجد أن الإبتكار يستعمل التقانة لتحسين الزوج معاً من علاقات ومهارات. كما أن الإنتاج الواسع يستعمل التقانة لمهمة تطوير

¹ Ibid, p: 61.

² Jerry n. Luftman, **competing in the information age, strategic alignment in practice**, oxford university press, new york, 1996, PP:73-74

المهارة والتركيز على العمليات مفضلاً ذلك على العلاقات. أما نموذج التحسين المستمر يستعمل النقانة لتحسين المهارات لكن مرة أخرى يركز على العمليات مفضلاً ذلك على العلاقات.¹

الفرع الأول: إستراتيجيات النماذج التنافسية ومصفوفة التغيير.

النقطة الأساسية لإختيار نموذج الأعمال المناسب يتوقف على طبيعة نشاط المؤسسة. زبائنها، هيكل المنافسة، إستراتيجية أعمالها. بالإضافة الى درجة إستعمال التقنيات الحديثة. كما يتوافق هذا الإختيار كذلك مع البيئة الخارجية ومتطلباتها وكذلك يتوقف على التغيير الحاصل بها. منه إنتقال التركيز على التصور لمشهد الأعمال، المنافسة، والضغوط الداخلية والخارجية تحت مسمى "إنتاج، عملية، مصفوفة التغيير".²

أولاً/ الثلاثية "المنتج- العمليات- مصفوفة التغيير":

كل المؤسسات تمرست بسرعة وعملت على إحداث التغيير المستمر في بيئة أعمالها، فتغيير المنتج مثلاً ينعكس على الطلبات للسلع والخدمات الجديدة فالمؤسسات تُغير منتجاتها لأن هذه الخطوة تؤثر على المنافس، كذلك فهي تعمل على تغيير تفضيل إختيار الزبون، وكذلك التركيز على دخول نطاق جغرافي جديد. أما عملية التغيير فهي تدل على التغيير في الإجراءات والتكنولوجيات المستعملة لإنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات، كما يمكن أن تكون إدارة التغيير إما مستقرة أو ديناميكية، ففي الحالة الأولى المستقرة يكون التغيير بطيء، تطوري، وعموماً قابل للتنبأ والتوقع، بينما نجد التغيير الديناميكي سريع، غالباً تطوري، وعموماً نجده غير قابل للتوقع. كما أن هذه الأنواع من التغيير تشترط كونها ترتبط بالنماذج الأربعة للأعمال إبتكار، إنتاج واسع، تحسين مستمر، وتكيف واسع، ولهدف تحقيق التوافق وفق شروط معينة والتي يمكن أن تواجه مؤسسة ما، وحيث إن كل مستوى توافقي يمثل نموذج أعمال ملائم لهذه الشروط؛ وهي كما يلي:³

- ❖ في حالة نموذج الإبتكار والذي يتميز بمنتجات ديناميكية وكذلك عملية تغيير ديناميكية؛
- ❖ في حالة نموذج الإنتاج الواسع يتميز بمنتجات مستقرة وعملية التغيير مستقرة؛
- ❖ في حالة نموذج التحسين المستمر نجد منتجات مستقرة وعملية تغيير ديناميكية؛
- ❖ في حالة التكيف الواسع نجد منتجات ديناميكية وعملية تغيير مستقرة.

¹ Ibid, P :74

² Ibid, p:74

³ Ibid, PP:75-76

كما أن الثلاثية "المنتج-العمليات-مصفوفة التغيير" يمكنها كذلك أن تحت المسيرين على تقييم موقعهم التنافسي من خلال فهم كيف كانت مؤسساتهم في السابق، ثم إختيار نموذج الأعمال الحالي الملائم لها، وكذلك توقعهم النموذج المستقبلي لأعمالهم.

ثانياً/ الإستراتيجيات التنافسية القديمة "الإنتاج الواسع والإبتكار".

لفهم كيف نُستعمل مصفوفة التغيير لصياغة الإستراتيجية، لذا فكل واحد من الأطر الأربع للنماذج التنافسية مُقاساً تبعاً لذلك. يبدأ بالتقليدية من إبتكار وإنتاج واسع كما هو موضح في الجدول رقم: (1-4).¹

جدول رقم: (1-4) نماذج الأعمال التنافسية القديمة.

نموذج الأعمال	الإبتكار	الإنتاج الواسع
التركيز	الإبتكار عبر العقل والمهارة	الكفاءة من خلال الإستقرار والرقابة
ميزة إستراتيجية	تمايز عالي وتنوع	أقل تكلفة
شكل تنظيمي	عضوي	آلية
هيكلية	مرن والتغيير دائم	بيروقراطية
عمليات	معرفة على نحو رديء، دائمة التغيير، غير قابلة للتكرار.	معرفة جيدة، ونادرة التغيير

Source: Jerry n. Luftman, competing in the information age, op cit, p:77

ثالثاً/ الإستراتيجيات التنافسية الجديدة "التحسين المستمر والتكيف الواسع".

في السابق كان الإنتاج الواسع والإبتكار من أشكال المنافسة الرئيسية. أما اليوم فالمؤسسات تواجه عمليات تغيير ديناميكية أين إرتفاع تكاليف عملية الإبتكار، كما أن الأسواق مختلفة في الخصائص وكذلك نوعية التغيير متفاوتة، وعمليات الجودة الإنتاجية سريعة ومرنة، بالتالي المؤسسات تنافس في ظل الحدود الجديدة ومن خلال تبنيها لنماذج أعمال جديدة، كما هو موضح في الجدول رقم: (2-4).²

جدول رقم: (2-4) نماذج الأعمال التنافسية الجديدة.

نموذج الأعمال	التحسين المستمر	التكيف الواسع
التركيز	تلبية رغبات الزبون من خلال عملية التحسين	تعامل مع زبون مؤسس على المرونة والإستجابة
ميزة إستراتيجية	الجودة + أقل تكلفة	تكيف + أقل تكلفة
الشكل التنظيمي	تكاملي	حيوية الشبكة
البنية التنظيمية	مؤسس على فرق العمل	نموذجي
العمليات	التحسين دائماً، تحمل التغييرات الطفيفة	مرن، متجاوب، ونموذجي

Source: Jerry n. Luftman, competing in the information age, strategic alignment in practice, op cit, p:80

¹ Ibid, pp: 76-79.

² Ibid,p:80.

من خلال الجدولين رقم: رقم:(1-4) ورقم:(2-4) نجد أنه في بعض الأسواق، طبيعة الطلب على المنتج تبقى نسبياً ناضجة، مستقرة، كذلك واسعة ومن طبيعة واحدة. ومع ذلك هذه الأسواق ليس بالضرورة ملاذاً للتوجه إلى الإنتاج الواسع التقليدي الذي يحقق الكفاءة عبر تجنب التغيير، وعلى الأصح ففوز المؤسسة يرتبط بالتنافس في ظل عمليات ديناميكية؛ أي تحقيق تقدم ثابت ودائم في العملية، السرعة، بالإضافة إلى التكلفة. كما أن الثورة في مجال الجودة وعلى نحو متزايد، تكاليف مرتفعة ومنافسة على الوقت، لذلك فبعض الصناعات مثل صناعة السيارات، الخدمات المالية، الآلات، بيع بالتجزئة تدار وفق أسس تنافسية جديدة، وفي إطار نماذج تحسين مستمرة، كما أن التركيز في هذه الأنواع من المؤسسات على تلبية رغبات الزبون من خلال عملية التحسين عكس الإنتاج الواسع. حيث إن الميزة الإستراتيجية هي الوصول بأقل تكاليف وجودة عالية من أولئك المتنافسين عبر النماذج القديمة المؤسسة على الإنتاج الواسع، وتتضمن تبني نماذج جديدة وبالتالي التنافس تحت شروط ثابتة تغيير المنتج ومرتبطة بعملية تغيير ديناميكية هذا النموذج معنون بتحسين المستمر لأن المؤسسة تدار بواسطة عملية إبتكار سريعة وتستعمل عمليات جديدة وقدرات، فهي تناضل على نحو متواصل لتقابل متطلبات الإنتاج المستقر والواسع، عموماً فالمؤسسة تواجه بيئة للتحسين المستمر تتطلب أنظمة وهيكلة تسهل على المدى الطويل التعلم التنظيمي حول المنتجات؛ لكن في نفس الوقت تحقق تغيير سريع وجذري؛ وذلك بالقيام بعملية لتقابل طلب مستقر على المنتجات.

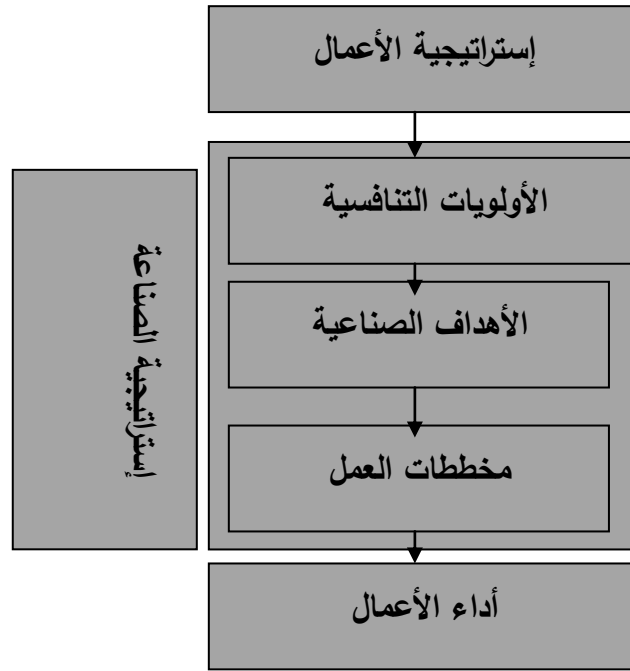
المطلب الثالث: إستراتيجية الصناعة ونموذج الأعمال.

الفرع الأول: نموذج عملي للإستراتيجية الصناعية.

الإستراتيجية الصناعية ترتكز حول إستراتيجية الأعمال، والتي تتضمن ثلاثة مراحل وهي: الأولويات التنافسية، الأهداف الصناعية، ومخططات العمل، كما يمكن توضيح النموذج العملي للإستراتيجية الصناعية في الشكل رقم:(2-4).¹

¹ YANG LIU, *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*, op cit, p:88

الشكل رقم: (2-4) نموذج عملي للإستراتيجية الصناعية.



Source: Yang Liu, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, op cit, p: 89

من خلال الشكل رقم: (2-4) الممثل لنموذج عملي للإستراتيجية الصناعية، ففي المرحلة الأولى والمتعلقة بتعريف الأولويات التنافسية والتي تتطلب الإجابة على ما هي الإستراتيجية الصناعية الوظيفية التي يجب إنجازها من حيث التكلفة، الجودة، المرونة، وكذلك أجال التسليم؟ وذلك كي تدعم فعالية إستراتيجية الأعمال. أما في المرحلة الثانية المتعلقة بالأهداف الصناعية والمحددة وفق الأولويات التنافسية، فالأهداف الصناعية تركز على قياس الأداء والمرتبطة هي الأخرى بالتكلفة، الوقت وكذلك بالجودة. أما المرحلة الثالثة فهذه الأهداف الصناعية تُستعمل لنتج مخطط عمل، وبدورها تصف إمكانية تحسين البرامج والإعتراف بوجود آثار متوقعة لأهداف تشغيلية خاصة.

الفرع الثاني: الإشكالات الكبرى لتحديات منطق إستراتيجية الصناعة ونموذج الأعمال.

لبناء عناصر القيمة ومن أجل صناعة منحى جديد لها، لأجل ذلك تم تطوير إطار لأربع تساؤلات كبرى كما في الشكل رقم رقم: (3-4) وذلك لفصل بين إستراتيجية التمايز، الريادة بالتكلفة وكذلك صناعة منحى لقيم جديدة وهي:¹

❖ ما هي العوامل التي تعتبرها الصناعة مضمونة ويتعين عليها إزالتها؟

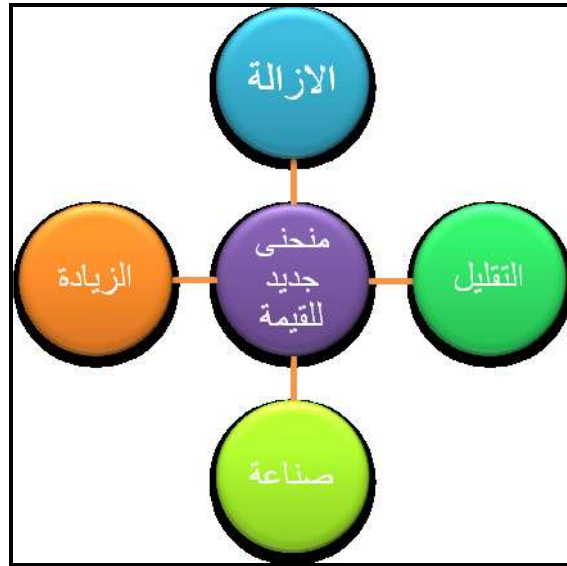
¹ W. Chan Kim, Renée Mauborgne, **bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, op cit, p:47

❖ ما هي العوامل التي يتعين تقليلها والتي تقع ضمن مستويات صناعية دنيا؟

❖ ما هي العوامل التي يتعين زيادتها فوق معايير الصناعة؟

❖ ما هي العوامل التي يجب إنتاجها والتي لا تتوفر عليها الصناعة؟

الشكل رقم: (3-4) إطار لأربع تساؤلات لصناعة منحى قيمة جديد.



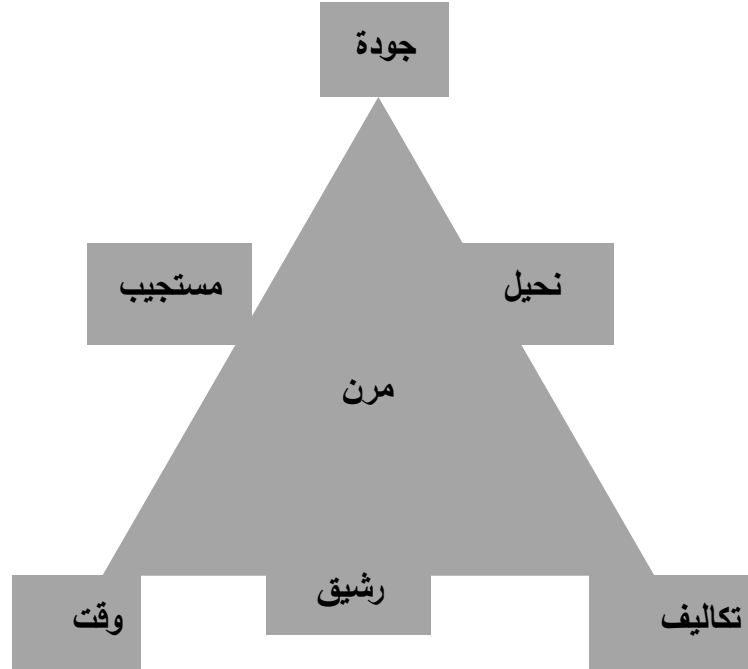
SOURCE: W. Chan kim, Renee Mauborgne, **Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, op cit, p:47

من خلال الشكل رقم: (3-4) نجد أن منطلقات التحسين وإيجاد منحى جديد للقيمة، والمرتبطة بصناعة معينة يتركز على عدة محطات من الإزالة لعدة عوامل والتخلي عنها في عملية التحليل التنافسي مثلا التغيير في أسعار المواد، والبعد الجغرافي. كذلك المحطة الثانية تتمثل في تقليل العوامل التي تدخل ضمن الأقل أهمية مثل القيود القانونية، أما المحطة الثالثة الزيادة من التركيز على عوامل تدخل ضمن الإستراتيجية التنافسية مثل رغبات الزبون، الابتكار، سلوك المنافس، هيكل التكاليف. في حين المحطة الرابعة وهي مهمة من خلال إنتاج عوامل جديدة في التحليل مثل التركيز على أسواق جديدة، منتجات متفردة.

فالمثال الذي يحتذى به بشكل كلي والذي يركز على تنوع التركيز لإستراتيجيات صناعية ومؤسس على أهداف الأعمال هو حدوث الإستجابة، الرشاقة التنظيمية والإستجابة، التحول وتكون كل هذه العوامل ضمن نموذج (RAL) لـ "2002 Takala" كما في الشكل رقم: (4-4) حيث إن هذا النموذج في الأساس صُمم لفهم عوامل النجاح في مجال سلاسل الإمداد لكنه إرتبط بمعظم العمليات الإستراتيجية والعمليات الإدارية، وبالتالي يصبح أكثر ملائمة للإستراتيجيات الصناعية. لهذا فالبعد الأساسي لهذا النموذج هو R ويعكس " سرعة النظام على توقع المتطلبات والمستجدات" أما A يعكس الرشاقة وهي سرعة النظام على التكيف مع

هيكل التكلفة المثلى، ثم L والتي تعكس تقليل الهدر في كل الموارد ومختلف مراحل النشاط كما هو موضح في شكل رقم: (4-4).¹

شكل رقم: (4-4) نموذج RAL " مستجيب، رشيق، نحيل "



Source: Yang Liu, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, op cit, p:89

من خلال الشكل رقم: (4-4) فالمرونة تمثل قلب التركيز في الإستراتيجية الصناعية، من خلال المزيج "تكاليف، جودة، وقت"، كذلك شروط السوق الذي يتسم بالتقلب الشديد، تغييرات مضطربة في الحجم، مستويات تكنولوجية عالية ومعقدة. حيث قاما الباحثان تاكالا وفوزافات (*Phusavat and Takala*) بإجراء دراسة مقارنة لحالات مرتبطة بالإستعانة بمصادر خارجية خاصة في الإستراتيجية الصناعية بين فنلندا وتايلاندا بالإعتماد على على نموذج (RAL) للتعلم السريع والتكيف الإبتكاري. منه كانت نتيجة دراستهم في تركيز المؤسسات الفنلندية على الجودة المتعلقة ب الإبتكارات، المرونة وأيضاً الوقت، أما المؤسسات التايلاندية فقد ركزت على الجهود النظامية خاصة ما تعلق بفعالية التكاليف.

المبحث الثاني: عموميات حول الذكاء التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي.

إن المؤسسات المتنافسة توفر منتجات قابلة للتبادل لنفس الشريحة من المشترين، كما أن المنافسة تظهر عندما تحاول هذه المؤسسات جذب مشترون جُدد وذلك من خلال توفير منتجات مع تحقيق عوائد

¹ YANG LIU, **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**, op cit, pp: 88-89 .

عالية، أرباح مشتركة، حيث إن هذه الأرباح تدمج السعر، الخدمة، السمعة، بالإضافة الى الصورة. منه منطلق الإستفادة من طرف المشترون يكون حول مكونات تحقيق الأرباح، والتي تكون مختلفة بشكل واسع على أساس طبيعة المنتج؛ كذلك الإستفادة تكون من خلال تحركات المنافسين لجذب الزبائن، وهذا ما يعبر عليه بمصطلح الذكاء التنافسي والذي هو عبارة على تشكيلة نُظمية وتحليل علني مرتبط بتوفير معلومات حول المنافسين، وبالتالي فهم الأنشطة المرتبطة بجذب مشترون جُدد، كما يمكنها أن تسمح للمؤسسة بالتنبأ على أنشطة المنافسين المستقبلية، وأخذ الإجراءات لزيادة أو تقليل أثر هذه الانشطة.¹

الفرع الأول: النشأة والتطور.

نظرا للأهمية المتزايدة التي إستحوذ عليها الذكاء التنافسي، ولكونه من الأدوات المهمة للإدارة الإستراتيجية، وكذلك من خلال دراسة مستلزمات الذكاء وإمكاناته. لذا فقد سعت المؤسسات الى تطوير آليات متقدمة للتعامل مع حيثيات هذه الأداة لتسهل عليها التعامل مع القضايا التي تؤثر في هذه المؤسسات، وكما تساعد القائمين عليها في تحديد الفرص الممكنة لإقتناصها وتجنب التهديدات أو مواجهتها. حيث إن جذور الذكاء التنافسي تمتد الى سبعينات القرن العشرين، ففي هذا الصدد أكد العديد من الباحثين أمثال " Mcgonagle & Vella 1996, Tyson 1998 , Fleisher & Bensoussan 2003 " على حقيقة أن الذكاء التنافسي قد تأثر أكثر بفروع الإقتصايات، الإدارة الإستراتيجية، التسويق، علم المكتبات، أنظمة المعلومات، فضلا عن ميادين علم النفس التي كان لها تأثيرها في تخصصات الذكاء التنافسي. وإستكمالا لذلك رأى كل من الباحثين " Codogno 2001 Nwokah & Ondukwu 2009 " أن أصول الذكاء التنافسي في ميدان العمل التجاري من خلال كتاب للباحث " Kelly " بعنوان: **ذكاء التسويق** الصادر سنة 1965 ولقد كانت دراسات مايكل بورتر 1980 الشهيرة في الإدارة الإستراتيجية والتحليل التنافسي، حيث أسهمت في تطوير حقل الذكاء التنافسي من خلال تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. كما تمثل دراسة للباحث **فلود " flud 1993 "** بمثابة حجر الزاوية لتأسيس شركة إستشارية كبيرة تُكرس أنشطتها في خدمة الذكاء التنافسي، وتقوم بالتدريب في هذا المجال، وكما تتجز الخدمات الإستشارية. كذلك إقترح الباحث **ويليام " William 1996 "** تشكيل وحدة مستقلة للذكاء التنافسي في إطار الهيكل التنظيمي تتولى مهمة إنقاء المعلومات، ومراقبتها وتدوينها وإستردادها. حيث تطور مفهوم الذكاء التنافسي وانتقل من المجال المؤسسي ليصبح ضمن إستراتيجية عدة دول، فنجد السويد إعتبرت الذكاء التنافسي طريقة غير عسكرية وكما تميزت بثقافة ذكاء تنافسي متطورة جدا، وحيث إن جامعة "Lund" في السويد هي أول من منح شهادة دكتوراه في الذكاء التنافسي.

¹ Donald j mccubbreY, **business fundamentals**, op cit, p:244

وعن مراحل التعقيد رأى كل من "Hall & Bensoussan 2007" أن مراحل التعقيد تتراوح من كونها بدائية تماماً الى أنظمة معقدة جداً وتتميز ب:¹

❖ تميل المؤسسات في الأسواق عالية التنافسية والمعقدة جداً، وعالية السرعة الى تبني طرق أكثر تعقيداً للذكاء التنافسي، فيما تتصف أنظمة الذكاء التنافسي في الأسواق الأقل تنافسية والأكثر سُكوناً بأنها أقل تعقيداً؛

❖ يبدأ الذكاء التنافسي في المؤسسة بمستوى منخفض نسبياً، ومن ثم يمر خلال عملية تحسين، وينتقل الى مستوى أعلى، حتى يصل الى مستوى التعقيد الملائم للبيئة التنافسية؛

❖ إن نظام الذكاء التنافسي يستمر في التطور لدى ظهور تقانة أفضل، لذا فإن حالة الذكاء التنافسي نفسها هي مستمرة في التطور.

الفرع الثاني: المضامين الأساسية لمفهوم الذكاء التنافسي.

لا تقتصر المنافسة الشديدة على مراقبة قريبة لسلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية فحسب؛ بل إنها تتطلب معلومات مصنفة وتسهم في قراءة ما يتضح بأنه غير ممكن، وكما تعتمد المؤسسات الناجحة على أعمال متنوعة في البيئة التنافسية قصد الحصول على ميزات مؤقتة، فضلاً عن إضعاف ميزة المنافسين من خلال المحافظة على إستمرار حالة عدم الإتزان في السوق، وفي الوقت الذي تدرك فيه المؤسسات أن تلك الميزات غير مستمرة، فإنها تسعى للبحث المتواصل عن ميزات جديدة، وهكذا تسهم في المنافسة الشديدة، فإذا بدأ منافس معين في قطاع الصناعة بالتحرك بشدة وبشكل متسارع، فإن الآخرين يتبعون ذلك المنافس؛ وذلك أن المنافسة الشديدة تُهيء بيئة تتسم بالحركات التنافسية الحادة والسريعة، وتجعل المنافسين يخطون خطوات سريعة لبناء الميزة، وإضعاف الميزات التنافسية لمنافسيهم، وبما يجعلنا نقول إن الذكاء التنافسي هو الدالة الفاعلة لتبني تلك الفلسفة وتجسيدها. وحيث عرف الذكاء التنافسي من قبل جمعية محترفي الذكاء التنافسي بأنه عملية نظامية وأخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط المؤسسة وقراراتها وعملياتها.² ويصور الشكل رقم: (4-5) مختلف مضامينه:³

¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 45-47

² أحمد علي صالح، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 329-330

³ نفس المرجع السابق، ص: 332

الشكل رقم: (4-5) المضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي.



تمكين المديرين من معرفة قواعد اللعبة والمنافسين



المصدر: أحمد علي صالح، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 332.

المطلب الثاني: قدرات المؤسسة الذكية.

ذكاء المؤسسة مثل الذكاء البشري يتعين عليه أن يكون ضمن بنية فيزيائية، والذي يمكن حدوثه فقط في ظل الإعتماد على التقانة السريعة والتشبيك، وكما يهتم ب كيف تشعر المؤسسة، تفسر، وتنكيف مع البيئة؟ وكوصف للقدرات التي تعرف على أساسها المؤسسة الذكية وذلك من خلال:¹

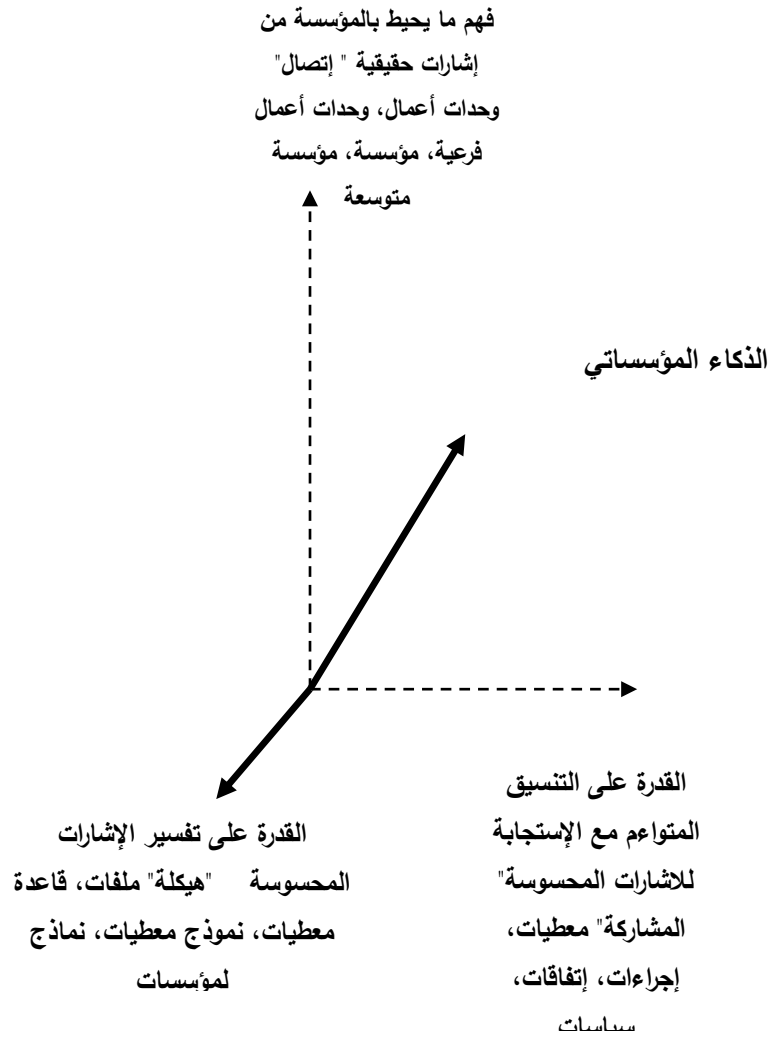
¹ JERRY n. Luftman, **competing in the information age, strategic alignment in practice**, oxford university press, new york, 1996.PP:191-192

❖ شمولية مصادر المعلومات: من خلال الإجابة على كم عدد الظواهر التي تشعر بها المؤسسة وفيما تحتاج الى الشعور به؟

❖ درجة تعريف العلاقات المهمة المتعلقة بالمعطيات ومن خلالها تفسر الدلالة فيم تدركه؛

❖ عدد العناصر التي يمكن إدماجها بشكل مشترك، بحيث تنسق للإستجابة للتغيير الحاصل. والشكل الموالي يوضح هذه الإسقاطات:

الشكل رقم: (4-6) أبعاد الذكاء المؤسساتي



Source: Jerry n. Luftman, **competing in the information age**, strategic alignment in practice, op cit, p:193

المطلب الثالث: النماذج الثلاث للذكاء التنافسي.

إن تعامل المؤسسات الذكية مع المحيط لا يحدث بالصدفة أو بصفة إرتجالية؛ ولكن من خلال

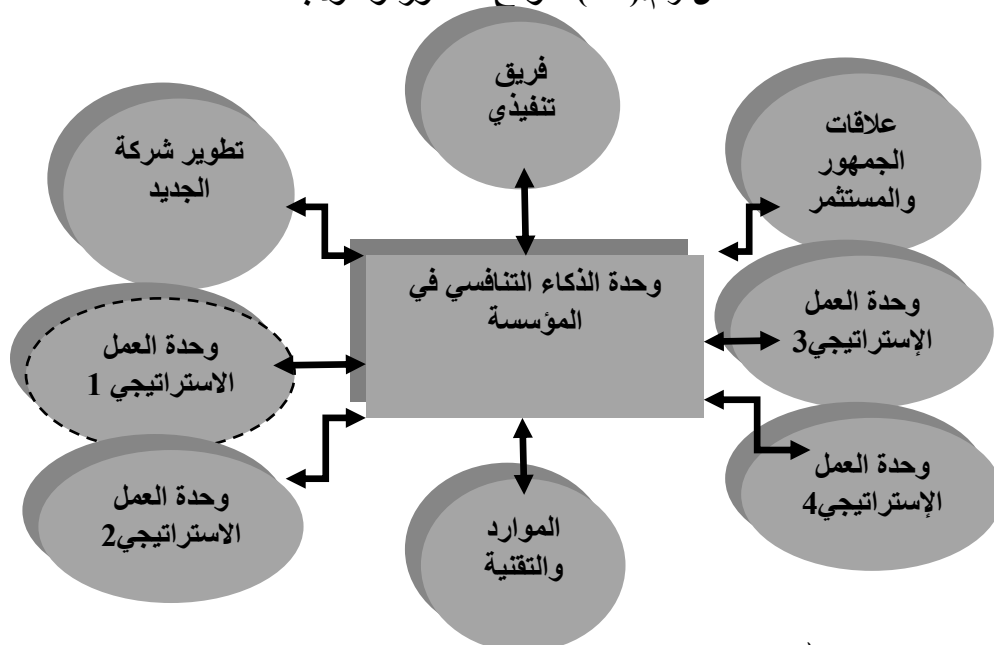
مخططات عمل ونماذج، والتي يمكن حصرها في ثلاث نماذج أساسية، وهي:¹

¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 53-57

أولاً/ نموذج المحور والدولاب.

نموذج المحور والدولاب لـ بيبر "peper 1999"، حيث يشير هذا النموذج الى أن كلا من الأفراد والموارد، تكون في حالة حركة دائرية حال ظهور الحاجة، فيما تكون بحالة إتصال دائم فيما يخص جمع المعلومات الذكية الرئيسية. ووفقا للباحث فإن المحور يكون مهما في تقديم منافع المقياس فيما تعلق بالمشتريات وفي إمتلاك رسالة مشتركة، وكذلك عمليات مقاسة في كل أرجاء المؤسسة. ولا يقل الدولاب أو العملية أهمية ولا سيما فيما يتعلق بالمعرفة المرنة في وحدات العمل الفردية أو على مستوى الكادر الإداري، فضلا عن الملكية والمسؤولية، وأخيرا فإن هذا النموذج يقدم مزيجاً متنوعاً من الأفكار والطرائق التي تستخدم في جمع معلومات الذكاء التنافسي؛ كما هو موضح في الشكل رقم: (7-4).

الشكل رقم: (7-4) نموذج المحور والدولاب

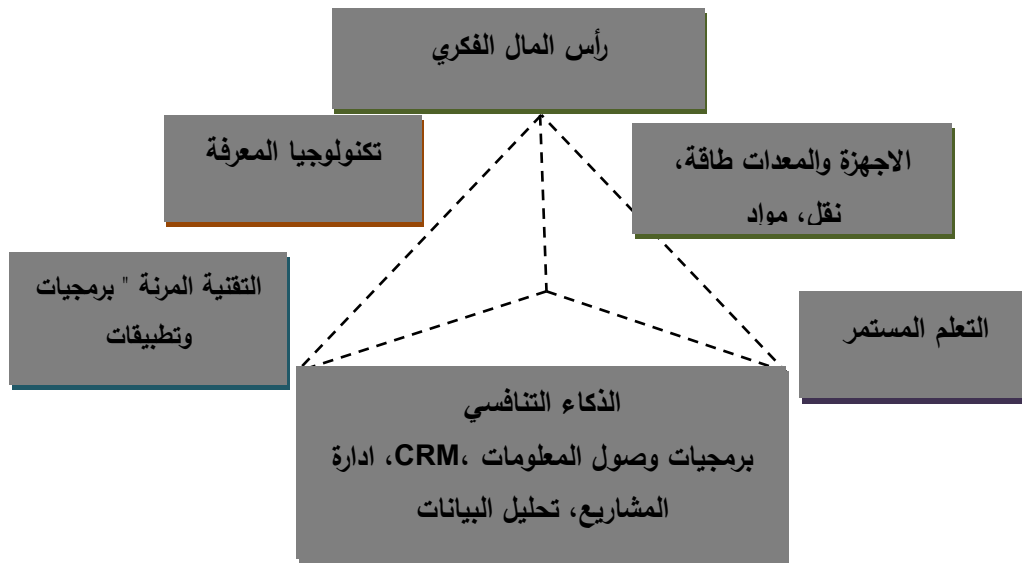


المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص: 53

ثانياً/ نموذج المثلث السحري لـ دوو "Dou 2005"

يعد نموذج المثلث السحري من النماذج الحديثة وحيث يعتمد على ثلاثة مكونات هي: التعلم المستمر، التقنية المرنة، رأس المال الفكري. وكما يشير النموذج الى أن هناك ترابطاً وعلاقة بين المكونات الثلاث التي تعمل سوياً لتساعد في تحقيق النجاح التنافسي، وحيث يبرز دور الذكاء التنافسي في تحقيق الموازنة بين رأس المال الفكري الذي يعد نقطة المشروع في تحقيق التفوق التنافسي، وتلبية التقنية المرنة ومن ثم التعلم المستمر، بحيث تعمل المكونات الثلاث بشكل تفاعلي ومستمر، ففي الوقت الذي تعمل فيه على تطوير التقنية تكون بحاجة الى تبني المؤسسات للتعلم لتحويل المعرفة الى قيمة مضافة كما هو موضح في الشكل رقم: (8-4).

شكل رقم: (4-8) أنموذج المثلث السحري لـ "Dou et al 2005"

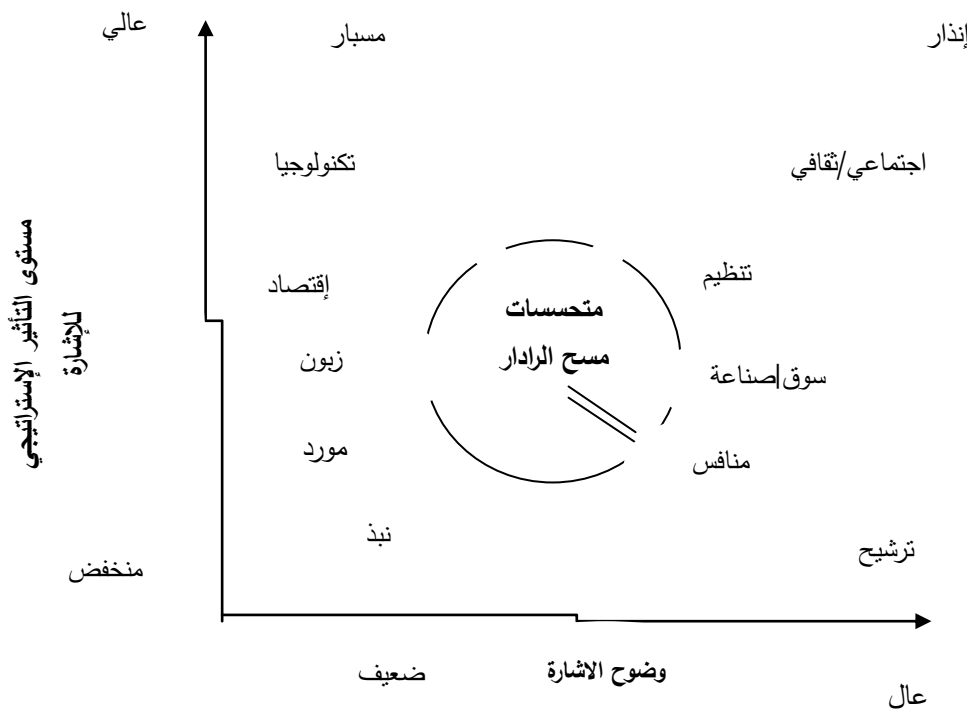


المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، ص: 55

ثالثاً/ نموذج نظام رادار إدارة المنظمة لـ "2010xu & Kaye"

يعد من أحدث النماذج الخاصة بجمع المعلومات وتعزيز عملية مسح المعلومات الذكية، ليكشف باستمرار وعلى نحو إنتقائي الإشارات المهمة في قطاعات البيئة، وقد تم تطوير هذا النموذج ليعمل مثل الرادار لمسح العمليات الإستراتيجية، كما في الشكل رقم: (4-9).

شكل رقم: (4-9) نموذج نظام رادار إدارة المنظمة



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص: 57.

حسب الشكل رقم: (4-9) إذ يعمل نظام مسح الرادار وفقا لمعيارين هما وضوح الإشارات المكتشفة من البيئة، ومستوى المعنوية الإستراتيجية للإشارات، ويكون مركز أو محور عملية المسح هو المتحسس الذي يكتشف وعلى نحو مستمر كل الاشارات الناشئة من بيئة العمل. وكل إشارة مكتشفة سيتم تناولها في إطار أربعة معالجات متميزة إحداهما عن الأخرى، لكنها مترابطة وفقا لطبيعة الإشارة ووفق وجهة نظر كل من الباحثين " Xu, mark & Kaye Ronald 2010 " فإن هناك حاجة للطرائق الرسمية من أجل جمع المعلومات على نحو منهجي، فمركز ذكاء المؤسسة والعاملين في ميدان الذكاء التنافسي تقع على عاتقهم مسؤوليات إنجاز مسح المعلومات ومهام التحليل. حيث يجب وضع النظام المدعوم بالحاسوب بنظر الإعتبار لتعزيز عملية مسح المعلومات، وبإمكان منظمات الأعمال تطوير نظام يعمل كرادار ليكتشف باستمرار على نحو إنتقائي الإشارات المهمة في قطاعات البيئة، وكل إشارة مكتشفة سيتم تناولها من قبل أربعة معالجات متميزة عن بعضها ومترابطة مع بعضها بحسب طبيعة الإشارة، وهي:¹

❖ الإنذار: تكون الإشارة المكتشفة معنوية إستراتيجيا وقوي بوضوح؛ بمعنى أن الرسالة مثبتة على نحو واضح ومن مصادر مُعول عليها، وتكون الإشارة مُنذرة بوصفها معلومة ذات أهمية بالنسبة للمديرين التنفيذيين؛

❖ الترشيح: وتنشأ أهميتها عندما يتم إكتشاف الكثير من الإشارات لكنها ليست جميعا ذات أهمية إستراتيجية فالإشارات التي يتم إنتقاؤها من كتلة كبيرة من البيانات وترشيحها وفقا لعلاقتها حيث تعد وظيفة المرشح بالغة الأهمية لعزل المعلومات غير ذات العلاقة، ولإزالة المعلومات الفائضة عن الحاجة أو التي تكون مكلفة.

❖ السبر: قد يكتشف الرادار إشارات ضعيفة لكن ربما يكون لها تأثير إستراتيجي محتمل على المؤسسة، عندها يجب سبر أغوار الاشارة وتصحيحها. ومعلومات كهذه غالبا ما تكون أقل هيكلية ولا يمكن الحصول عليها بسهولة ويقع معظم هذا النوع من الإشارات في صنف المعلومات "الحقيقة"؛ بمعنى أراء تنبوءات، أفكار، إشاعات وأحداث عابرة، وتكون هناك الحاجة للتحقق من صحة الإشارة الغامضة وتضخيمها وتوضيحها من أجل تقييم تأثيرها المحتمل على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وكذلك فهم دلالتها.

¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق، ص 58-59.

❖ النذب "الطرح": وهي مطلوبة لتداول قدر كبير من الإشارات الضعيفة والتي لا تحظى بأهمية إستراتيجية أو علامة للمؤسسة والتي يجب إهمالها في التحليل وفي أي خطوة أو تحرك بالنسبة للمؤسسة وختى وإن كانت مهمة بالنسبة للمنافس.

وبالإمكان مكننة وظائف متحسس الرادار، الإنذار، الترشيح والسبر على الحاسوب، أو على أساس العمل اليدوي، حيث مهما تكن إحتياجات المعرفة فإنها يجب أن تكون ضمن نظام لتثبيت عمل نظام الرادار وفي الإطار ذاته يؤكد كل من "Xu, mark & Kaye Ronald" أن القطاعات البيئية لعملية مسح الرادار قد تختلف من صناعة الى أخرى، كما أن قوة الإشارات مرتبطة بحالة عدم التأكد البيئي؛ بمعنى أن الإشارات الأضعف تكون مرتبطة بالبيئة الخالية من التنافس، والإشارات القوية تكون مرتبطة ببيئة العمل وتكون هناك حاجة متزايدة لجهود المسح البيئي في البيئة المنعدمة المنافسة؛ لأن إمكانية رؤية المستقبل تتناقص بزيادة الاضطراب البيئي وإمكانية التنبؤ بالإنحرافات، فمن خلال المناقشة للعديد من النماذج المرتبطة بالذكاء التنافسي والتي تركز على الفهم الدقيق للإشارات المهمة في القطاعات البيئية، وبخاصة التنافسية والتي من شأنها تعزيز الرؤية المستقبلية التي تسهل عمليات تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة. وكون الذكاء من الأدوات المساعدة للإدارة الإستراتيجية المعاصرة في منظمات الأعمال وفق المقترح النظمي وفي شكل مدخلات، عملية ومخرجات.

المطلب الرابع: الطرق المنهجية المعتمدة في تقييم أداء منظومة الذكاء التنافسي.

أُعدت عدة طرق لتقييم الأداء بشكل عام، والأداء التنافسي بشكل خاص من خلال دراسة تفصيلية لسلوك المنافسين ومختلف محددات البيئة التنافسية وكذلك من خلال اعتماد عدة أدوات من بطاقة الأداء المتوازن والاعتماد على رسم الخرائط وطرق البحث وكذلك على عمليات مسح المستفيدين من الذكاء التنافسي وطريقة مركز الربح، كذلك يتم التقييم من خلال شرح مضمون كل طريقة ومختلف مراحلها من تحديد الهدف والوسائل المستعملة وكذلك المسؤول على عملية التحسين والتكاليف المرتبطة كل مرحلة وخطوة في منظومة الذكاء التنافسي، كما هو موضح في الجدول رقم: (3-4) .

الجدول رقم: (3-4) الطرق المنهجية المعتمدة في تقييم أداء منظومة الذكاء التنافسي.

الطريقة أو الأداة	المضمون
بطاقة الأداء المتوازن	توفر للمؤسسات مدى واسعاً من البيانات التي تعكس الأداء وتتضمن أربعة خصائص مختلفة لنشاط الذكاء التنافسي، تجيب عن الأسئلة التالية: *كيف يرى المستفيدون الذكاء التنافسي؟ تركيز على منظور الزبون؛ *عن ماذا يجب أن يتفوق الذكاء التنافسي؟ منظور العمليات الداخلية. *كيف يمكن للذكاء التنافسي أن يستمر بتحسين وخلق القيمة؟ منظور إبتكار وتعلم؛ *كيف يقيم الذكاء التنافسي مالياً من قبل المعنيين؟ المنظور المالي.
رسم خريطة العملية	هذه الخريطة تركز على: الهدف: فهم تسلسل المهام والتدفقات في إتمام العمل الأكثر أهمية. العملية: هي سلاسل منطقية للصفقات المتداخلة "نشاطات، خطوات ومهام" تحويل المدخلات الى مخرجات؛ المسؤول: هم الأفراد المسؤولون عن العملية ومخرجاتها؛ التحسين: يتحقق بواسطة عدم تقييم التدفقات وتخصيص الدورة الزمنية، وتخفيض التكاليف، وزيادة الكفاءة والفاعلية؛
البحث	3. فالبحث يركز على خاصية محددة واحدة لعمليات الذكاء التنافسي، وتحديد مشكلة محددة، وتنفيذ مشروع الوصول الى حل محدد، ويكون الحل مدعوماً ببيانات كمية أو نوعية، يعقبها تحليل دقيق.
عمليات مسح المستفيدين من الذكاء التنافسي	فالهدف من عملية المسح تحديد الكيفية التي يدرك فيها أولئك الذين يستخدمون مخرجات منظومة الذكاء التنافسي، وكيفية تنفيذ هذه المخرجات. الأسلوب: وضع الهدف مسبقاً والقياس إزاء هذه الأهداف.
طريقة مركز الربح	الهدف: تشغيل وحدة الذكاء التنافسي من أجل توليد صافي الربح. الإفتراض: إن كل النشاطات التنافسية تكون عرضة لأن يكون مصدرها خارجياً. الأسلوب: الحصول على إتفاق حول تحديد مفهوم القيمة من البداية. البداء: تحديد قيمة لكل برنامج. الإجراءات: القيام بمقارنات داخلية إزاء الخارجية.

المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، مرجع سابق، 2015، ص: 104

المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

رغم ظهور الكثير من النظريات المدعمة لمدخل الموارد، وكان آخرها وأقواها نظرية الكفاءات الأساسية لهامل وبراهاالاد "1991 hamel & prahalad"، والتي أثرت على التفكير الإستراتيجي وأعطت تفسيراً قوياً لأسباب تفوق المؤسسات؛ ومع ذلك فقد ظهرت مدرسة فكرية تعتمد نفس المبدأ الأساسي في أن

تفوق المؤسسة ينبع من عوامل بداخلها لكن هذه المدرسة تنتقد اعتماد مفهوم الكفاءات الأساسية كمصدر للميزة التنافسية. بحيث يرى رواد هذه المدرسة بأن الكفاءات ليست كافية كأساس لبناء ميزة تنافسية، وكما أن هذه المؤسسات تفتقر الى توضيح الآليات التي تضمن الحفاظ على الكفاءات الأساسية وحمايتها من المنافسين. حيث قام الباحث دافيد تيس "teece david" سنة 1997 بنشر بحث يتناول قدرة المؤسسة على بناء، حماية وتوزيع مواردها؛ ذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية أو زيادتها؛ وأطلق على ذلك النوع من القدرات إسم **القدرات الديناميكية**؛ وحيث تُعبر القدرات الديناميكية على تجديد كفاءات المؤسسة لتحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، إضافة لما سبق فالقدرات الديناميكية ضرورية لتجاوز مفهوم الميزة قصيرة الأجل الى كسب ميزة مستدامة، وذلك من خلال تحقيق توافق ديناميكي بين قوتها الداخلية والبيئة الخارجية، وهذا يعني أن تكون المؤسسة قادرة على تغيير قاعدة مواردها حسب التغييرات في البيئة الخارجية، فيجب أن يكون الهدف هو تنمية الموارد، تنشيط القدرات والكفاءات التي تدعم التوافق الإستراتيجي مع بيئة المؤسسة.¹

المطلب الأول: خصائص وآلية عمل القدرات التنافسية الديناميكية.

إن الدراسات التي إهتمت بالقدرات التنافسية، إنتقلت الى التركيز على القدرات الديناميكية؛ والتي تُسهم في صناعة مزايا تنافسية مستدامة.

الفرع الأول: خصائص القدرات الديناميكية.

تتمثل خصائص القدرات الديناميكية فيما يلي:²

❖ تكون القدرة الديناميكية عادة في شكل "عمليات، مهارات، روتين، قدرات"؛ أي ترتكز على الأصول غير ملموسة؛

❖ تم تصميم القدرات الديناميكية لتغيير قاعدة الموارد والتي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية؛

❖ القدرات الديناميكية لا يمكن إستخدامها فقط لتجديد الموارد؛ ولكن أيضا لاعادة نشرها وتكرارها، خفض نفقات وحتى تدمير والقضاء على هذه الموارد؛

❖ هناك سببٌ وظائف يمكن أن تقوم بها القدرات الديناميكية للموارد هي تجديد، دمج، نشر، تكرار، تقليص، القضاء عليها.

¹ عادل لعجالي، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2016، ص ص: 117-118

² نفس المرجع السابق، ص: 119.

❖ إن الهدف الرئيسي من القدرات الإستراتيجية هو ليس فقط تحقيق ميزة تنافسية؛ ولكن الأهم هو المحافظة على هذه الميزة.

الفرع الثاني: آلية عمل القدرات الديناميكية.

لفهم كيفية تطوير القدرات الديناميكية للموارد الغير ملموسة، فلا بد أن نُميز بين مخزون الموارد وتدفقات الموارد؛ حيث أن مخزون الموارد هو المستوى الحالي للموارد الغير ملموسة في المؤسسة؛ من تطوير منتجات جديدة، خبرات هندسية، قدرات إبتكارية، سمعة ونوعية المنتجات، علاقات مع الموردين، ثقافة المؤسسة، رضا الزبون، مهارات، براءة الإختراع...؛ أما تدفقات الموارد فتُمثل الإستثمار للحفاظ على هذه الموارد والعمل على زيادتها في المؤسسة ومنع حدوث تسرب كبير لها؛ والذي يُمثل التدفق السلبي في مخزون الموارد. والنتائج عن نسيان كيفية القيام بنشاط أو عدم المشاركة في نشاط معين لبعض الوقت. فكل هذه الأفعال والممارسات تجاه الموارد تؤدي الى تآكل الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: التحالف والكفاءة كألية لتعزيز القدرات التنافسية.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تمتلك جميع الموارد والكفاءات، وتستغني عن بيئتها، ولهذا فالتحالف هو أحد المصادر لإمتلاك المؤسسة بعض الكفاءات الأساسية.

الفرع الأول: التعلم التدريجي وتأثيره على فعالية التحالف.

برهن الباحث أوليفر "Oliver" سنة 2004 على أن التعلم ملازم لعمليات الإندماج والتحالف، وتشارك عدة معارف تنظيمية في شكل نسيج ومرتبطة بعدة أطراف، فالممارسات المهنية لهذه الأطراف تشكل الذاكرة الجماعية للمؤسسة. كما أن إندماج مؤسسة مع مؤسسات أخرى يمكن أن يحدث تحولات لهذا النسيج المعرفي. ومنه حسب الباحثين أوليفر وكاليش (Oliver & Kalish, 2012) فمصطلح التعلم يعكس نوعين من المعارف صريحة وضمنية، وكذلك يرتبط بالكفاءات، بالقيم، وحتى بمصداقية الشريك؛ حيث أن هذه الأخيرة أي مصداقية الشريك؛ تعني بأن المؤسسة تركز على التعلم من طرف الشريك.²

الفرع الثاني: الكفاءة وتعزيز تنافسية المؤسسة.

فالدراسة الإستراتيجية تحمل ضمن طياتها مضامين الكفاءات، كما أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا توجد مصادرها في البيئة لكن في جودة الكفاءات؛ فالتشخيص يبدأ من الداخل من خلال تدقيق معمق للكفاءات ذلك ليس أمر سهل لأن الكفاءات التي تحمل ميزة ليس دائما من السهل قابلة للإصلاح أو

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 119-120

² amandine savall, les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention, op cit, p :84

القياس، ثم نعود الى تشخيص البيئة الخارجية لكن أيضا عكس وصفة الكثافة التنافسية لبورتر حيث أنه لا يمكن تحديد بطريقة موضوعية كونها ضعيفة أو قوية القطاع. فتم قياس الكفاءات بالنسبة للمؤسسة التي يمكن أن تصنع ميزة تنافسية، فالتشخيص الخارجي يتمحور حول النظر في الكفاءات فالسؤال بالنسبة لمؤسسة تعاني عجز في كفاءات؛ في كيفية ضمان إدماج كفاءات جديدة؟ وهذه الكفاءات يمكن أن تكون وظيفية " تكنولوجية، مالية أو تسويقية أو تسييرية. فالمؤسسات لديها ثلاث توجهات للتعلم من أجل تفعيل الكفاءات وهي التطوير، الإكتساب، والتحالف فالأول بديل إستراتيجي داخلي في كون الآخرين يكونون خارجين كما يجب أخذ بعين الإعتبار الأربع معايير التالية: الأجل "مهمة اليوم، منظور رد الفعل"، التكلفة، التحكم من طرف المؤسسة" قدرتها على إمتلاك التكلفة"، وفي الأخير حدوث العكس في حالة الفشل.¹

الفرع الثالث: الكفاءة العضوية والإستدامة المالية.

في بدايات الإهتمام بالبيئة، يمكن أن تظهر الكفاءة كعامل محوري لنجاح المؤسسة. فحسب لورينو "lorino" هناك شبه إجماع في أوساط الأعمال من المسيرون، المشاركون في الإدارة، باحثين حول أثر الكفاءة والمعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، والتي يطلق عليها في موضع آخر بما يرتبط بالكفاءة العضوية وربطها بالإستدامة المالية والمرتبطة بالقدرة على صناعة توليفات جديدة من الموارد التكنولوجية والبشرية لكن بالأخص القدرة على توافق هذه الموارد؛ فبهذه طريقة المعرفة التنظيمية الناتجة عن التعلم الجماعي ستصبح صعبة التقليد، وتشكل ميزة تنافسية ثمينة.²

المطلب الثالث: التكوين، التدريب كآلية لتعزيز القدرات التنافسية.

لقد حدث هناك تحول في نظرة المؤسسة للتكوين والتدريب من تركيزها على الإنتاجية وضغط التكاليف، الى التركيز على تنمية المورد المعرفي، وبناء قدرات وكفاءات إستراتيجية، وكذلك تحقيق التفوق والتميز في الأعمال، وكذلك ربط هذه الممارسات والبرامج التدريبية لتحقيق ميزة تنافسية ضمن إعداد عدة إستراتيجيات.

الفرع الأول: الثنائية "إبتكار- تعلم" لتعزيز القدرات.

توجد صلة قوية بين الإبتكار، منحى التعلم وتعزيز تنافسية المؤسسة، فالمؤسسة تهدف إلى تجديد مكتسباتها والتحسين من عملياتها، وهذا لا ينحصر في حركة عشوائية والإعتماد على الصدفة؛ ولكن من

¹ Gérard Koenig, *management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage*, op cit, p :199

² Guillaume barbat, *l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salaires*: op cit, p:103

خلال نشاط مخطط وهادف كإعتماها على أفضل الممارسات، أو التركيز على الأخطاء، وتقليل الإنحرافات.

أولاً/ معدل التعلم والإبتكار.

التعلم كمصدر للميزة التنافسية ليس أمر جديداً على الأقل من جانبين أساسيين؛ الجانب الأول متعلق بمعدل التعلم. أما الجانب الثاني فهو مرتبط بالإبتكار،¹ ومعدل التعلم أو "منحنى الخبرة" مفهوم قدمه (T.P.WRIGHT) في دراسة نشرها في مجلة (علوم الطيران) عام 1936 وصف فيها أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل الطائرة تتخفض مع تكرار التجربة، وأساسه هو أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف؛ فإن وقت إنتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت، يعرف بمعدل التعلم مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، ومما يرتبط أيضاً بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الإستشارية ومفاده؛ أن كلفة الوحدة من المنتج تتخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة؛ أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي، وتتمثل مساهمة مجموعة بوسطن الإستشارية في هذا المجال بتحديد إنخفاض كلفة الوحدة بمقدار الثلث ويتم ذلك بالصيغة التالية:

$$ج2 = 3/2 ك \quad \text{حيث ج: حجم الإنتاج.} \quad \text{ك: كلفة الوحدة.}$$

حيث أستخدم معدل التعلم على نطاق واسع في الصناعة، ويشار له في الإقتصاد بوفرات إقتصاديات الحجم، وكما يُشير معدل التعلم إلى حدوث تخفيضات في تكلفة الإنتاج بمعدل معين نتيجة تضاعف كمية الإنتاج، وهذا مرده إكتساب الأفراد العاملين الخبرة نتيجة التعلم من خلال الأخطاء أو من تجارب الآخرين مثلاً: إستعمال المقارنة المرجعية كوسيلة لتخفيض تكاليف الإنتاج، وحيث أن دوران العمل هو الخطر الأكبر الذي يهدد منحنى التعلم، سواء ضمن دورة حياة المنتج الواحد أو دورات حياة المنتج المتعاقبة، فمع دوران العمال فإن منحنى التعلم في المنتجات المتعاقبة يكون تعقياً وفي نفس المستوى من التعلم في كل مرة أما في حالة إستمرار العامل في الشركة، وهذا ما يحقق من ولاء العاملين حيث تكون دورة حياة المنتج اللاحق بمثابة دورة تعلم متصاعدة ومتواصلة، وهذا أيضاً ما أشار إليه الباحث (F.Reichheld) فيما أسماه بفائض الولاء²، في حين نجد الإبتكار وذلك من خلال إدخال الأساليب، العمليات، المنتجات، أو الخدمات الجديدة؛ وحيث يتطلب بإستمرار عمليات للتعلم؛ من أجل إستيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل إبتكار مقدم من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد أن ترافقه

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات، والعمليات، مرجع سابق، ص ص: 281-284.

² نفس المرجع السابق، ص ص: 281-282.

موجة جديدة من التعلم؛ من أجل أن تعمل به المؤسسة بكل أفرادها أو أقسامها بكفاءة، وحيث أن خبرة المؤسسة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه الميزة أي؛ التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، وكذلك الإستدامة والتي تُشير إلى أن تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والإستمرارية مما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة.¹

ثانياً/ جوانب مفارقة "التعلم-الإبتكار".

يمكن تفسير منطلق "التعلم- الإبتكار" كميزة تنافسية وذلك من خلال:²

أ. دورة الإبتكار والتعلم: إن الإبتكار الجيد لا يمكن أي يصل ذروته في "الفعالية"؛ أي تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك "الكفاءة" من خلال الإستخدام الكفاء للإبتكار، إلا بالتعلم السريع؛ والذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الإبتكار بسرعة. ففي ظل المنافسة لا يُعد الإبتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الإبتكار يجب أي يكون سريعاً أيضاً، وبالنظر إلى مفارقة "الإبتكار- التعلم"، حيث نجد الإبتكار عند تطبيقه يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته؛ أي في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة، وكلما تقدم التعلم يكون الإبتكار قد فقد جدته شيئاً فشيئاً، حتى يصل التعلم إلى ذروته يكون الإبتكار قد فقد كل قوته في المؤسسة، وبالتالي فإن ذروة التعلم تؤدي إلى وجود حاجة شديدة للإبتكار لتبدأ دورة جديدة من "الإبتكار-التعلم"؛ وهذا هو منطق الإستدامة في المؤسسة الإبتكارية، وآلية في تعزيزها لمزاياها التنافسية. حيث تتحقق الميزة الأولى في حداثة الإبتكار، وعلى براءة الإختراع وتقديم منتج أو خدمة أفضل من المنافسين. أما تحقق الميزة الثانية مرتبط بالتعلم من الإبتكار نفسه؛ ذلك من خلال الوصول إلى ذروة التعلم وحث الإبتكار اللاحق الجديد بوتيرة أسرع من المنافسين؛

ب. عملية التعلم خارج المؤسسة: كما أن الإبتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فإن التعلم يمكنه أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارجها وذلك بواسطة عدة طرق منها طريقة المقارنة؛

ج. التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزيف شومبيتر (*J.A.Schumpeter*) في رؤيته عن الإبتكار في أنه لا ربح إلا للمبتكر إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير لأن طلائع أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى إنتهاء ربح المبتكر العالي وتراجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة على الوقت، وكما أن السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي (الجيل الأول للسرعة) وإنما هي كذلك أيضاً على المستوى الإستراتيجي (الجيل الثاني للسرعة).

¹ نفس المرجع السابق، ص: 282.

² J.W. Slocum & Al, the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics, autumn, 1994, pp:33-36.

الفرع الثاني: إستراتيجيات التكوين لتدعيم التنافسية.

ارتبطت البرامج التدريبية والدورات التكوينية بالمساعي التنافسية وهي كما يلي.

أولاً/ إستراتيجية التكلفة الأقل: يرجع الفضل في تطبيق وتطوير هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى جماعة بوسطن الإستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%.¹

حيث ربط هذه الإستراتيجية بالميزة يقودنا الى تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة لبورتر؛ حيث يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة المؤسسة تكوين وتدريب مواردها في مجال تقليل التكاليف، ومن ثم مراقبتها، وحيث أن التحكم في التكاليف يمكنها من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. وكما تكون المراقبة من خلال العوامل التالية:²

أ. **التعلم والخبرة:** ويقصد به إن تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز، وبالتالي ربح الوقت فالوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة، ويكون التعلم من خلال التركيز على المحتوى "theory of use"؛ أي التركيز على تقليل تكرار وإعادة النشاطات، أو من خلال التركيز على النتائج "theory of action"؛ من خلال التقارير الدورية ومختلف عمليات التحسين البعدية؛

ب. **مراقبة الإرتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها؛ أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج، لا بد من المؤسسة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها وإستغلالها من أجل تخفيض التكاليف؛

ج. **مراقبة الإجراءات:** غالباً ما تلجأ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة إرتجالية، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، ولكن سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛ لذلك يستحسن إلغائها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلباً على الميزة بطبيعة الحال.

ثانياً/ إستراتيجية التميز: ويعتمد هذا النوع على قيام المؤسسة بتكوين مكثف لشريحة معينة من العمال للرفع من العائد على الموهبة؛ ويكون التكوين على مجالات إستراتيجية؛ على سبيل المثال التكوين في مجالات تقليل أخطاء الجودة؛³

¹ عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008، ص:226.

² Mechael Porter, L'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, France, 1999, pp:129-130.

³ Ibid, p:131.

ثالثاً/ إستراتيجية المرونة والتكيف: إن المرونة الإستراتيجية تتكون من خلال الرقابة على الرأس المال البشري ذي الأهمية؛ وذلك من خلال الإلتزام بأخلاقيات العمل. بذلك فالمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المؤسسات في سبيل تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري الذي يتم من خلال برامج تكوينية؛ يساعد في تحقيق المرونة.¹

الفرع الثالث: التعلم والتدريب من خلال المقارنة المرجعية.

معرفة أفضل الممارسات في مجال صناعي أو خدمي معين يزود المؤسسة بميزة تنافسية، كما تتم من خلال مقارنة نفسها من خلال أفضل المعايير أو الممارسات الواسعة لتحقيق وضمان هذه الميزة التنافسية وتميز الأعمال. كم أن هذه المعارف تُستعمل كذلك من أجل التكيف وإبتكار أفضل الممارسات.² فالمقارنة المرجعية هي عملية تهدف الى إيجاد، التكيف، وبناء ممارسات رائعة، فهذه العملية تبدأ مع التعريف بما يُحتاج أن يُحسن، ويُتبع بتعلم كيف يتم التحسين من خلال التركيز على مشاركة المعارف والتقاسم مع المؤسسات الأخرى. حيث أنه بعد إتمام عملية المقارنة أو بعد نشوء التغيير يتم إستعراض ومراجعة الأثار على الأداء وتعريف الى حد أبعد من ذلك فرص التحسين. ومنه فالمقارنة المرجعية تُمثل أداة لإيجاد، التكيف، وبناء ممارسات قيادية لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وكما تتضمن بعض المعايير الأساسية من خلال السؤال "ماذا؟"، كذلك التركيز على الممارسات من خلال "كيف؟" كما أن إعادة المعايير تسمح بمقارنة أثارها على تحسين الأداء. وهي كذلك تتضمن عملية تعلم فيما يخص المعلومات، المعرفة، والخبرة، وتسمح للمؤسسات الموجهة بالعميل لمقارنة نفسها مع الآخرين في العمليات، والرجوع الى الوراء لمراجعة نفسها والتفكير ملياً.³ وتتمثل أهداف المقارنة المرجعية في النقاط التالية:⁴

- ❖ تهدف الى فحص، مقارنة، وتحسين الأداء العملياتي بإستعمال عمليات الأعمال؛
- ❖ تركز على التحسين في الكفاءة، الفعالية، القدرة التكوينية، دورة الوقت، وكذلك التكلفة؛
- ❖ تركز على التشاركية وتقاسم المعلومات والمعارف؛
- ❖ فهم شامل فيما يخص إمتلاك العمليات؛
- ❖ إنتاج توصيات للتغيير ولتحسين الأداء.

¹ Ibid, p:132.

² Shigeo Takenaka, **Benchmarking Training Manual**, a publication of the APO Best Practice Network, Asian Productivity Organization, Second Printing, Tokyo, 2005, p:5.

³ Ibid, p:9.

⁴ Ibid, p:9.

المطلب الرابع: التعلم التنافسي خصائصه وأنواعه.

حسب جرانت "1998 grant" فإن تطوير الميزة التنافسية يعتمد على التعلم، ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم. لذا فعلى المؤسسات أن تراقب البيئة التنافسية باستمرار، وتتعلم ما يتعلق بها من خلال ما تُرسله هذه البيئة من إشارات حول التغيير، والتهديدات الناشئة أو التي ستحصل.¹

أولاً/ خصائص التعلم التنافسي.

لأهمية التعلم التنافسي إنفق بعض الباحثين على ضرورة توافر بعض الخصائص الضمنية في التعلم التنافسي؛ وهي:²

❖ عملية مستمرة وليس إهتماماً عابراً؛ لأن التغيير في البيئة الخارجية وما تبعه من تغيير في البيئة الداخلية يُعدان عملية ملحة وصارمة ويصعب التنبؤ بها؛

❖ عملية إدراكية يتم فيها إختيار البيانات، تنظيمها، تحليلها، ومن ثم إستخلاص الدلالات من البيانات المنقوصة بالإعتماد على المخزون المعرفي السابق؛

❖ يتطلب التعلم التنافسي الصحيح من البيئة التنافسية أن تشترك كافة الأقسام وأن يتحدى أحدهم الآخر، والإعتماد على تخمينات وتقييمات إحداهما للآخر؛

❖ يجب أن توظف نتائج عملية التعلم التنافسي في عمليات صنع القرار بشكل عام. وعلى البيئة التنافسية 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 تتكشف نتيجة ترتيب البيانات، إختيارها وتفسيرها؛

❖ 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 بإستخدام أساليب المعايرة التنافسية كالمقارنة المرجعية التنافسية.

ففي ضوء هذه الخصائص المذكورة سابقاً فإن المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستمكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها في البيئة التنافسية، فضلاً أنها ستمكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتصنع ميزة تنافسية مستدامة.

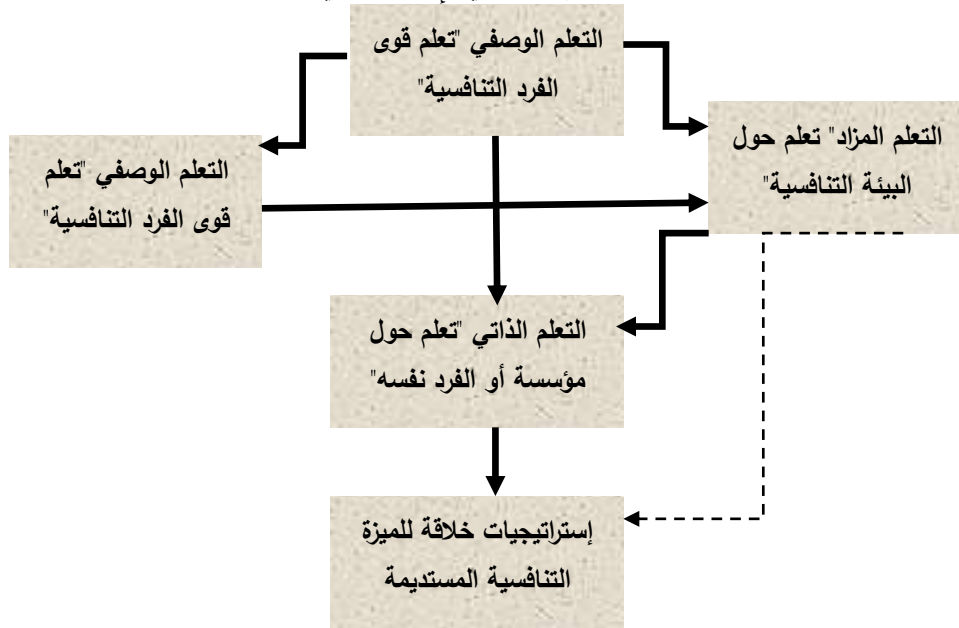
¹ معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، مرجع سابق، ص: 98 .

² نفس المرجع السابق، ص ص: 98-100 .

ثانياً/ أنواع التعلم التنافسي.

عن طبيعة عملية التعلم التنافسي أكد عدة باحثين على أنه عملية معقدة. بالتالي يوجب على المؤسسات أن تعيده، وبإستمرار لإكتشاف التغييرات الحاصلة في البيئة التنافسية، والقوى التي تقف ورائها وكذلك أثارها المتوقعة؛ لذلك أظهرت دراسة للباحث فاهي "1999 fahey" أنه بإمكان تحديد أربعة أنواع من التعلم التنافسي تتضح في شكل رقم: (10-4).¹

الشكل رقم: (10-4) الأنواع الأربعة للتعلم التنافسي وانعكاسها في الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، مرجع سابق، ص: 101

من خلال الشكل رقم: (10-4) تم التأكيد على ضرورة أن يكون التعلم التنافسي عملية مستمرة تبدأ بشكل بدائي جداً، أما التعلم الوصفي فيتطور الى التعلم الذاتي، والذي يتطور بدوره الى إستراتيجيات للميزة التنافسية المستدامة ومنها:

أ. **التعلم الوصفي:** وهو تعلم يتمحور حول القوة التنافسية للفرد وهو المستوى الأكثر بدائية للتعلم المؤسسي ويشتمل على إمساك ومعالجة البيانات والمعلومات حول القوة التنافسية؛ من أجل وصف وتحديد أوجه وخصائص لا حصر لها؛ لذلك يعد التعلم الوصفي أحد مدخلات التعلم المقارن والمزاد؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 100-101

ب. **التعلم المقارن:** ويحدث عند مقارنة قوتين أو أكثر إذ يقدم هذا النوع من التعلم آراء وإستدلالات لا يمكن اشتقاقها بإختبار المنافسين الفرديين، وإنما يتم عزلهم عن بعضهم ومقارنة إفتراضات كل منهم. ومن شأن ذلك أن يقود الى تساؤلات أساسية لإستراتيجية القوة التنافسية؛

ج. **التعلم المزداد:** ويشير الى المعرفة المتولدة حول البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والقوى التنافسية الأخرى؛

د. **التعلم الذاتي:** وهو النتيجة المرتبطة بالتعلم الوصفي، المقارن والمزداد. وينشأ هذا النوع من التعلم لدى مقارنة المؤسسة مع واحدة أو أكثر من قوى البيئة التنافسية. وكذلك من خلال مقارنة المؤسسة نفسها مع تلك القوى الحالية منها والمستقبلية، والتي ستمكن المؤسسة من إمتلاك القدرة على مواجهة التحديات والانتقادات الموجهة لإستراتيجياتها في السوق.

خلاصة الفصل الرابع:

في كتاب حديث لـ البروفيسور جيفري بيفر "jeffrey pfeffer" من جامعة ستانفورد والذي أشار فيه الى الممارسات السبع لإدارة الاعمال والتي يمكن مشاركتها مع إنتاج ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات وهذه الممارسات هي: وظيفة الأمن، تشغيل انتقائي، ادارة ذاتية لفريق العمل مع قيادة غير متمركزة، أجور مرتفعة، تدريب، تخفيض الاختلاف في الرتب والدرجات، ومشاركة المعلومة. ووضع هذه الممارسات جميعا من خلال القاعدة التي مناطها يدعى الإلتزام أو الأداء الأعلى لنظام إدارة الأعمال.¹ ومنه فالمقاربات التي إهتمت بتعزيز تنافسية المؤسسة والتركيز على الفعل الإستباقي لمواجهة التغييرات في بيئة المؤسسة التنافسية ورصد الإشارات البيئية وبالتالي تصميم أنظمة يقظة وذكاء تنافسي لتجنب المفاجآت والتغلب على الأزمات والإستفادة من مقاربة التعلم لتعزيز وإدامة هذه المزايا.

¹ Donald j mccubbreY, **business fundamentals**, op cit, p :88

الفصل الخامس:
التنظيم التنظيمي المستخدم
كمدخل لتعزيز تنافسية
المؤسسات الصناعية
الجزائرية.

محاولة تقديم دراسة ميدانية لهيئة من المؤسسات الصناعية في عدة قطاعات:
صناعة البلاستيك بأغراضها، صناعة البلاط بأغراضها، صناعة المنسوجات الغذائية،
صناعة الأحذية.. وفي ولايتي بانتة وسطي.
بهدف إكتشاف عوامل تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الوطنية الجزائرية.

تمهيد

لقد أصبحت مسألة تعزيز التنافسية وتحقيق التفوق والنجاح في بيئة المؤسسة الصناعية الجزائرية متطلب وضرورة لذا فقد عمدت عدة مؤسسات في الشروع في تطبيق مخططات عمل من خلال التركيز على عدة محاور وذلك من خلال محاولة وضع نموذج تنافسي مستقر نسبياً والتركيز على شريحة معينة من الزبائن، كذلك التركيز على منافذ توزيع خاصة؛ أو من خلال التركيز على الموردون. كما تشهد بيئة المؤسسات الصناعية حركية شديدة وذلك من خلال ظهور مؤسسات، وإخفاء أخرى بالإضافة الى ظهور أشكال اندماج جديدة مثل شكل المجمع كنوع من الإندماج. لهذا قصد تشخيص مسألة التنافسية والتطرق الى مختلف طرق التعلم تم الإعتماد على دراسة ميدانية لمؤسسات صناعية تنشط في ولايتي سطيف وباتنة وذلك كونها تتميز بكثافة في النسيج التنافسي وكذلك معدل خبرة كبير، وكما نضيف الى ذلك عنصر تعدد مجالات الصناعة وتجدها، وكذلك إمكانية إقامة تحالفات وشراكات خاصة ما تعلق بالمؤسسات التي تنشط في مناطق الصناعية نقاوس باتنة والعلمة وفي سطيف. لهذا الغرض سيتم تقسيم الفصل التطبيقي الى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

تم اجراء هذه الدراسة المرتبطة بمؤسسات تنشط في الصناعة وبمختلف أنواعها، حيث تم التوجه الى عدة مؤسسات صناعية في ولايتي سطيف وباتنة، ذلك بسبب توفرها على نسيج صناعي معتبر وخبرة في مجالات شتى، كذلك وجود بها مؤسسات صناعية أجنبية مثل فان دانغ الصينية المختصة في صناعة الأحذية بمنطقة الصناعية كثيدة بولاية باتنة. حيث تم الإعتماد على عينة من المؤسسات؛ ذلك نظرا لصعوبة تطبيق التحليل التنافسي على مؤسسة واحدة، وتعميمه على باقي المؤسسات؛ بالإضافة الى ضبابية المعلومات التنافسية؛ بحيث تظهر كأن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية خاصة بها؛ مؤسّسة على عقلية وذهنية أعمال وترتكز على الجانب التمويلي، واللجوء الى القروض والإستدانة، والإعتماد على ممارسات ضمنية لتعزيز تنافسياتها ووفق ظروف سياسية وشخصية. سبب آخر للإختيار يتمثل في طبيعة موضوع البحث وكونه من التوجهات الحديثة في حقل إدارة الأعمال. بالتالي ركزت هذه الدراسة على لفت إنتباه هذه المؤسسات المبحوثة الى إعادة النظر في ممارستها التكوينية، التدريبية وحتى التعلّمية. والتأكيد على أهمية هذه الممارسات؛ خاصة في مجال ربطها بالمساعي التنافسية الحديثة، منه فقد تم إعتماد عينة من المؤسسات الصناعية من خلال التركيز على مؤسسات في قطاعات إستراتيجية مثل صناعة البلاط والغرانيت، صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية، الصناعة البلاستيكية، الصناعة الغذائية،... وغيرها، كذلك من خلال التقصي عن وجود عمليات إكتساب لكفاءات خاصة ما تعلق بالصناعات الإستراتيجية. وكذلك التقصي حول إمكانية إقامتها لتحالفات ومشاريع تعاون والإستفادة من تجربتها في هذا الشأن.

المطلب الأول/ تشخيص الوظائف أو العمليات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

حيث من خلال التركيز على عدة جوانب للتشخيص سواء ما تعلق بالداخلية منها أو الخارجية للمؤسسات المبحوثة؛ ذلك ضمن درجة توفر المنافسة، مجال النشاط، نقطة التركيز الحالية، التركيز المستقبلي، الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، كما تم إعداد عدة جداول تفسيرية حسب تقسيمات لمجال معينة من النشاطات الصناعية.

الفرع الأول: مؤسسات تنشط في مجال صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية.

يمثل مجال صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية جزء من قطاع الصناعة الغذائية؛ لكن له خصوصيته الإستراتيجية من حيث الفئة المستهدفة، ودرجة الحساسية المرتفعة نتيجة تجدد المنتجات بسرعة، كذلك من خلال الإنتقال من المشروب الغازي الى العصير ثم مشروب غازي وعصير، كذلك الى العصير ممزوج مع الحليب. من جانب آخر تشهد هذه المؤسسات توسع تشكيلة المنتجات فهي

منتجات إبتكارية على عكس المنتجات الروتينية ذلك من خلال تركيزها على عدة جوانب من عبوة، تغليف، الذوق، كمية السكر، اللون، الحجم، مواد الحافظة ومعايير الجودة، من جانب آخر تركز هذه المؤسسات الصناعية على عدة أطراف مستهدفة من الزبائن وبعده تقسيمات منها شريحة عادية، شريحة خاصة بمرضى السكري؛ من خلال تقديم منتج أقل نسبة سكر، شريحة الأطفال الصغار. فمن خلال الزيارة لعدة مؤسسات تنشط في هذا المجال خاصة في ولاية سطيف، وجدنا هناك تركيز كبير على التنوع في المنتج بهدف الحصول على تشكيلة متنوعة وكافية. أما التنوع في مجال النشاط لا يمثل مجال إهتمام ومحط تركيز.

أولاً/ مجال التركيز ونقطة إهتمام مؤسسات صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية.

من خلال الجدول رقم: (1-5) والذي يوضح طبيعة المنافسة القائمة بين مؤسسات تنشط في صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية، وقطاع النشاط وتحديد ما هو مجال النشاط، بالإضافة الى محور التركيز الحالي والمستقبلي من خلال: زبون، مورد، عملية الإنتاج، التكاليف، وكذلك من خلال التركيز على الحصة السوقية. وأخيرا الإستراتيجية المتبعة المتوافقة مع نقطة التركيز حيث نجد أنه بالنسبة للتركيز على الزبون نجد أن توجه معظم المؤسسات المبحوثة تسويقي؛ وذلك من خلال التركيز على الدعاية والإشهار، عروض خاصة، الطلبيات، هدايا، سجلات للإقتراحات، إستمارة لسبر الآراء وغيرها من وسائل الترويجية. في حين نجد تركيزها على المورد من خلال ضمان مصدر للمواد الأولية. كذلك التركيز على عملية الإنتاج من خلال تركيز على جودة المنتج والعملية، أما ما يخص التركيز على التكاليف من خلال التركيز على الإنتاج بحجم كبير لتحقيق وفورات، وتقديم منتج معياري أو كما في حالة المنتجات الروتينية. حيث نجد أن المؤسسات المبحوثة تشهد تنافس كثيف في مجال المشروبات، في حين نجده أقل كثافة في مجال الحليب بصفته توجه جديد في صناعة المشروبات، كما أن تركيزها الكبير منصب على الزبون وهذا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مجال المشروبات فقط، أما بالنسبة للمؤسسات التي لها مجالين مثل مؤسسة الفوارة للمشروبات والحفظ فهي تركز كذلك على المورد وخاصة أن منتج المصبرات والطماطم يرتبط بعوامل مناخية وكما يعتبر منتج موسمي. أما الإستراتيجية الحالية المتبعة فالبنسبة للمؤسسات صرموك/ مامي/ رويال/ ستيفيس كومباني/ فوارة. تتمثل في الإستراتيجية التسويقية من خلال القيام بدراسة سوق وإحتياجات الزبائن، والتركيز على ولاء الزبون للمنتج. في حين نجد الفوارة بالإضافة الى التركيز على الإستراتيجية التسويقية نجدها تركز على سلاسل الإمداد من مصدر الموارد الأولية إضافة الى ضمان نقل هذه المواد، وإيصالها في الوقت المناسب، كذلك بالنسبة للتركيز المستقبلي تم تسجيل أنه

هناك تباين في وجهات النظر من تركيز على المورد، عملية الإنتاج، هيكل التكاليف، زبون، حصة سوقية. حيث أنه في حالة تركيز على الحصة السوقية فالاستراتيجية المتوافقة هي إنشاء مكاتب الإستكشاف والقيام بالتجزئة الإستراتيجية. بالتالي تبين وجود أربع مناطق للتجزئة التسويقية، وحيث تقع ولاية سطيف، ضمن المنطقة الثانية، وكما توجد هذه المكاتب في عدة ولايات وتتمثل وظيفتها في القيام بتقسيم السوق الى أقسام متجانسة ووفق عدة مجالات.

جدول رقم:(5-1) المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية.

إسم المؤسسة	مكان التواجد	درجة منافسة	مجال النشاط	التركيز الحالي	تركيز مستقبلي	الإستراتيجية المتبعة	الإستراتيجية المستقبلية
صرموك وأبنائه	سطيف	كثيفة	مشروبات الغازية	زبون	المورد	تسويقية	سلاسل التوريد
مامي	سطيف	كثيفة	مشروبات الغازية	زبون	عملية الانتاج	تسويقية	الجودة
روايل	سطيف	كثيف في مشروبات وأقل كثافة في الحليب؛	التغذية الزراعية	زبون	هيكل التكاليف	تسويقية	منحنى الخبرة والتخصص
الفوارة	سطيف	كثيفة	المشروبات الغازية والصناعة الغذائية	زبون+مورد	حصة السوقية	تسويق+ سلاسل التوريد	مكاتب استكشافية
شركة ستيفيس بوتلنج كومباني	سطيف	كثيفة	المشروبات الغازية	زبون	زبون	تسويقية	تسويقية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد معطيات ميدانية.

ثانياً/ التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال المشروبات الغازية غير الكحولية.

أما التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال المشروبات الغازية غير الكحولية، بالإعتماد على تحليل (L.C.A.G. (Modèle SWOT dit de Harvard) أو SWot، حيث نلاحظ أن لديها نقاط قوة ومزايا من مزايا التخصص في المجال الأصلي والإستفادة من منحنى الخبرة، وكذلك مزايا التنوع في التشكيلة من خلال الإنتقال من المشروبات الى العصير والحليب وكذلك التنوع في الفئة المستهدفة من التركيز على شريحة خاصة من الزبائن مثل المشروبات الموجهة للأطفال ومرضى السكري، وكذلك مزايا

التركيز على مجال التغذية مثل المصبرات، أما نقاط الضعف والمثالب تتمثل في وجود كفاءة متخصصة بمجال معين، كذلك تركيز الملكية لمعظم المؤسسات هي مؤسسات عائلية. أما من بين الفرص نجد ما تعلق بالتنوع في مجال النشاط على غرار ما فعلت مؤسسة الفوارة التي إنتقلت من مجال صناعة المواد الحافظة "conserve" بصفته نشاط موسمي الى مجال المشروبات الغازية؛ وبالتالي حققت تنوع في محفظة النشاط. أما بالنسبة للتهديدات تتمثل في خطر دخول مؤسسات أجنبية مثل مؤسسة كانيا التي ستحل محل مؤسسة رويال بسطيف وكذلك خطر ظهور المنتجات الصديقة للبيئة.

الفرع الثاني: مؤسسات تنشط في مجال صناعة البلاط وأنواعه.

يمثل مجال صناعة البلاط وأنواعه من المجالات الحيوية حيث له خصوصيته الإستراتيجية في قطاع البناء ومجال الهندسة المعمارية، كما له درجة حساسية مرتفعة نتيجة تجدد المنتجات بسرعة، من خلال الإنتقال من البلاط الى غرانيت، الرخام ثم السيراميك، كذلك الى "mono couche". من جانب آخر حدوث توسع في تشكيلة المنتجات فهي منتجات إبتكارية على عكس المنتجات الروتينية؛ حيث إرتبط هذا التنوع بعدة جوانب من نواحي جمالية: من حجم وشكل، قابلية الغسل، الوزن، الموضوعة ومعايير الجودة... حيث من خلال الزيارة لعدة مؤسسات، تنشط في هذا المجال في ولاية سطيف وباتنة، وجدنا هناك وجود تشكيلة كبيرة، ومتنوعة من هذه المنتجات.

أولاً/ مجال التركيز ونقطة إهتمام مؤسسات تنشط في صناعة البلاط وأنواعه.

من خلال الجدول رقم: (2-5) الذي يوضح طبيعة المنافسة القائمة بين مؤسسات تنشط في صناعة البلاط ومشتقاته، وقطاع النشاط وتحديد ما هو مجال النشاط، بالإضافة الى محور التركيز الحالي والمستقبلي من خلال: زبون، مورد، عملية الإنتاج، التكاليف، وكذلك من خلال التركيز على الحصة السوقية، وأخيراً الإستراتيجية المتبعة المتوافقة مع نقطة التركيز الحالية والمستقبلية؛ حيث نجد أنه بالنسبة للتركيز الحالي للمؤسسات محل الدراسة، والتي تنشط في صناعة البلاط وأنواعه. نجد أن توجه هذه المؤسسات يترواح بين تسويقي وإنتاجي؛ وذلك من خلال طبيعة المنتج والفئة المستهدفة؛ حيث تم تسجيل أن عملية الإنتاج تتم وفق طلبات للعملاء كما تعكس رغباتهم وإحتياجاتهم؛ ففي حالة حدوث تغيير في البيئة، كما هو حاصل في تعدد مجالات إستعمال المنتج وكذلك التطور في مجال الهندسة العمرانية، فالتركيز يشمل الزوج معا زبون وعملية إنتاج. في حين التركيز على المورد فهو مهمل لأنه مرتبط بموقع المؤسسة القريبة من مراكز إستخراج المادة الأولية المتوفرة بشكل كبير فهي ترتبط بعوامل جغرافية فقط. أما

ما يخص التركيز على التكاليف فهو مهمل، لأن المنتج مرتبط بطلبات مقدمة من طرف الزبائن أي الإنتاج حسب الطلب، بالتالي فتكاليف التخزين والنقل مدرجة ضمن الطلبية.

كما نجد أن المؤسسات المبحوثة الناشطة في مجال صناعة البلاط تشهد تنافس كثيف. حيث بالنسبة للتركيز الحالي نجده منصب على الزبون وعملية الإنتاج، حيث أن هذا التباين راجع الى مجال ونطاق الصناعة؛ بالتالي الإستراتيجية الحالية المتبعة فهي تختلف حسب المؤسسة، وحسب النطاق الجغرافي؛ فبالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تنشط في ولاية سطيف نجد أنها تملك نضج وخبرة فهي في مرحلة الإستراتيجية التسويقية؛ ومن هذه المؤسسات نذكر: شركة بوعجيل ورفقائه، غرانيثو ستيفيس، مجموعة حداد سيرام . أما بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي في ولاية باتنة فهي مؤسسات ناشئة وحديثة والتالي فالإستراتيجية هي من خلال الجودة؛ ومن هذه المؤسسات نجد: العقون لـ **mono couche**، سيرام ديكور باتنة. أما بالنسبة للتركيز المستقبلي تم تسجيل أنه هناك تباين في وجهات النظر من تركيز على الحصة السوقية وهذا ما نجده في المؤسسات الصناعية التي تنشط في ولاية سطيف، بالتالي فالإستراتيجية الموافقة هي من خلال التجزئة التسويقية ومكاتب الإستكشاف. أما بالنسبة للمؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية باتنة نجد أن مجال الإهتمام المستقبلي هو الزبون؛ وبالتالي تركيزها المستقبلي يركز على الإستراتيجية التسويقية.

جدول رقم:(5-2) المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة مختلف أنواع البلاط.

إسم المؤسسة	مكان التواجد	درجة المنافسة	مجال نشاط	تركيز الحالي	التركيز المستقبلي	الإستراتيجية المتبعة	الإستراتيجية المستقبلية
بوعجيل ورفقائه	سطيف	كثيفة	البلاط	زبون	حصة السوقية	تسويقية	مكاتب استكشاف
العقون لـ mono couche	باتنة	كثيفة	mono couche	عملية الإنتاج	زبون	الجودة	تسويقية
غرانيثو ستيفيس	سطيف	كثيفة	البلاط	زبون	عملية الإنتاج	تسويقية	الجودة
مجموعة حداد سيرام	سطيف	كثيفة	الخزف	زبون	حصة السوقية	تسويقية	مكاتب إستكشاف
سيرام ديكور	باتنة	كثيفة	الخزف	عملية الانتاج	زبون	جودة	تسويقية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد معطيات ميدانية؛

ثانياً/ التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاط.

أما التقييم التنافسي للمؤسسات الصناعية التي تنشط في مجال صناعة البلاط بالإعتماد على تحليل SWOT ، نلاحظ أن لديها نقاط قوة ومزايا من مزايا التخصص في المجال الأصلي، والإستفادة من منحنى الخبرة، وكذلك مزايا التنوع في التشكيلة، في حين نجد الفئة المستهدفة نمطية. أما نقاط القوة تتمثل في الإستفادة من الموفورات في الموارد الأولية المرتبطة بجغرافية المنطقة والتموقع الجيد القريب من مراكز الإستخراج. أما نقاط الضعف تتمثل في عدم وجود سياسة تسويقية حديثة. أما من بين الفرص نجد ما تعلق بالتنوع في مجال النشاط، أما بالنسبة للتهديدات تمثل في خطر المنتجات البديلة.

الفرع الثالث: مؤسسات تنشط في مجال صناعة البلاستيك.

يمثل مجال صناعة البلاستيك وأنواعه من المجالات الحيوية حيث له خصوصيته الإستراتيجية كما أنه له تداخلات مع عدة قطاعات، في حين أنه له درجة حساسية منخفضة نتيجة إعماده على منتجات نمطية روتينية وذات إستهلاك واسع؛ حيث من خلال الزيارة لعدة مؤسسات، تنشط في هذا المجال في ولاية سطيف وباتنة، وجدنا هناك نسيج كثيف من هذه المؤسسات وفي مجالات عدة: أسلاك، كوابل، أنابيب، بلاستيك وغيرها.

أولاً/ مجال التركيز ونقطة إهتمام المؤسسات محل الدراسة الناشطة في مجال صناعة البلاستيك.

من خلال الجدول رقم:(5-3) حيث نجد أن هذه المؤسسات تشهد تنافس كثيف، وعلى الرغم من التباين في مجالات النشاط وتعددتها، إلا أنه هناك تداخلات مع عدة قطاعات. بالنسبة لمجال التركيز الحالي نجد أن توجه المؤسسات محل الدراسة يتراوح بين تسويقي وإنتاجي، وذلك من خلال طبيعة المنتج الروتينية، وكذلك نوع الفئة المستهدفة، بالإضافة الى درجة نضج المؤسسة ومعدل خبرة نشاطها. حيث نجد أن المؤسسات التي تنشط في ولاية سطيف تتمتع بخبرة كبيرة؛ فنجد تركيزها الحالي منصب على الزبون في حين مثيلاتها في ولاية باتنة نجدها تركز على عملية الإنتاج. كما أن الإستراتيجية الموافقة للتوجه الأول هي إستراتيجية تسويقية في حين المؤسسات التي تنشط في ولاية باتنة تركز على عملية الإنتاج وتحقيق الجودة في المنتج، أما بالنسبة للتركيز المستقبلي نسجل تباين في نقاط التركيز حسب وضعية كل مؤسسة ومجال النشاط حيث نسجل تركيز على عملية الإنتاج بالنسبة للمؤسسات: صوفاف، إيست وولف بزنس، فان دانغ، SGT algerie على الرغم من أن بعضها له خبرة طويلة في مجال صناعة البلاستيك إلا أن التركيز على عملية الإنتاج مرده الى حدوث تغيير في منتج البلاستيك وبمختلف أنواعه في المستقبل وبالتالي يصبح منتج غير نمطي؛ في حين نجد البعض تركيزه المستقبلي على المورد مثل مؤسسة فاي

كابل، كذلك نجد مؤسستين هما K-plast و أوراس فوت وار نقطة التركيز المستقبلي هي الحصة السوقية؛
بالتالي فالإستراتيجية المستقبلية لهذه المؤسسات المتوقفة مع نقطة التركيز تباينت من تركيز على الجودة،
سلاسل الإمداد، وكذلك مكاتب الإستكشاف.

جدول رقم: (3-5) المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاستيك.

إسم المؤسسة	مكان التواجد	درجة المنافسة	مجال النشاط	تركيز الحالي	تركيز المستقبلي	إستراتيجية المتبعة	إستراتيجية مستقبلية
صوفاف	سطيف	كثيفة	تصنيع خيوط وكوابل كهربائية	زبون	عملية الإنتاج	تسويقية	الجودة
فاي كابل	سطيف	كثيفة	صناعة الأسلاك وكوابل كهربائية	زبون	المورد	تسويقية	سلاسل التوريد
إيست وولف بزّنس	باتنة	كثيفة؛	إنتاج وتركيب مواد بلاستيكية	عملية الإنتاج	عملية الإنتاج	الجودة	الجودة
K-plast	سطيف	كثيفة	أنابيب بلاستيكية ماء، غاز، صرف صحي.	زبون	حصة السوقية	تسويقية	مكاتب استكشاف
SGT algerie	سطيف	كثيفة	تحويل البلاستيك	عملية الإنتاج	عملية الإنتاج	الجودة	الجودة
سوفيلاست	سطيف	كثيفة	تحويل البلاستيك	عملية الإنتاج	الزبون	الجودة	تسويقية
فان دانغ	باتنة	كثيفة	صناعة الأحذية والمنتجات البلاستيكية	عملية الإنتاج	الزبون	الجودة	تسويقية
شيلي بروفيلاست	سطيف	كثيفة	صناعة الأنابيب البلاستيكية	زبون	زبون	تسويقية	تسويقية
أوراس فوت وار	نقاوس	كثيفة	صناعة الأحذية الرياضية والأمنية	زبون	حصة سوقية	تسويقية	مكاتب إستكشاف

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد معطيات ميدانية؛

ثانياً/ التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاستيك.

أما التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاستيك؛ ذلك بالإعتماد على تحليل SWOT نلاحظ أن لديها نقاط قوة ومزايا من مزايا التخصص في المجال الأصلي، والإستفادة من منحى الخبرة، وكذلك مزايا المنتجات الروتينية وذات الإستهلاك الواسع، كذلك تحتل مركز ريادي؛ أما نقاط

الضعف تتمثل في تركيز الملكية؛ فمعظم المؤسسات هي مؤسسات عائلية. أما من بين الفرص نجد ما تعلق بالتوزيع في التشكيلة والإكسورات. كذلك بالنسبة للفرص نجد إمكانية إقامة مشاريع تعاون مع الزبائن الدائمون وفق منطلق الشراكة مع الزبون؛ وبالتالي الاستفادة من هذه العقود والإمكانيات. أما بالنسبة للتهديدات فهي تتمثل في التحولات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية وكذلك خطر ظهور التحالفات كشكل من أشكال النمو السريع.

الفرع الرابع: باقي المؤسسات المبحوثة التي تنشط في مجالات مختلفة.

حيث شملت مؤسسات تنشط في مجالات مختلفة من: صناعة الدهن، صناعة الآلات الإلكترونية، تحويل المعادن وصناعة المقطورات، صناعة الجلود، صناعة الحليب ومشتقاته، بالإضافة إلى صناعة الأجر.

أولاً/ مجال التركيز ونقطة إهتمام باقي المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(4-5) حيث نجد أن معظم هذه المؤسسات يشهد تنافس كثيف، لكننا نجد مؤسسة "Sarl toufik" بها تنافس قليل جداً، في حين ملبنة الأوراس تتميز بعدم وجود منافس قطاعي. أما بالنسبة لمجال التركيز الحالي نجد أن توجه المؤسسات محل الدراسة مقسم بين عملية الإنتاج، الزبون، الحصة السوقية، المورد وذلك لعدم تجانس المؤسسات، وبالتالي عدم إشتراكها في مجال معين. ومنه وجب دراسة كل حالة على حدى؛ أولاً بالنسبة للمؤسسة الوطنية لصناعة الدهن نجد نقطة التركيز الحالي منصبه على عملية الإنتاج وجودة المنتج، أما بالنسبة للتركيز المستقبلي يكون على الحصة السوقية وبالتالي الإستراتيجية المتوافقة تتمثل في إنشاء مكاتب إستكشافية، والتركيز على التجزئة السوقية. كذلك بالنسبة لمؤسسة أطلس إلكترونيك "A2M electronics" فالتركيز الحالي منصب على الزبون والإستراتيجية المتوافقة تتمثل في الإستراتيجية التسويقية، في حين التركيز المستقبلي على عملية الإنتاج بالتالي فالإستراتيجية هي التميز والتركيز على الجودة. في حين نجد مؤسسة "Sarl toufik" فتركيزها الحالي والمستقبلي على الحصة السوقية ومنه الإستراتيجية المتوافقة تتمثل في التجزئة التسويقية وإنشاء مكاتب إستكشاف. أما بالنسبة لمؤسسة صناعة الجلد التركيبي نجد تركيزها الحالي منصب على المورد والحصول على مادة الجلد، أما في المستقبل يكون على الحصة السوقية. كذلك نجد مؤسسة بريكتري النجاح والأمل لصناعة الأجر فتركيزها الحالي على عملية الإنتاج في حين مستقبلاً يكون على الزبون. أخيراً نجد ملبنة الأوراس تركيزها الحالي على الزبون من خلال تعزيز الجهود التسويقية، أما التركيز مستقبلاً فهو سينصب حول

المورد خاصة ما تعلق بتحويل مجال النشاط والإعتماد على الألبان الطبيعية أو ألبان الأبقار؛ وذلك لإرتفاع سعر المادة الأولية في صناعة الحليب.

جدول رقم: (4-5) باقي المؤسسات المبحوثة التي تنشط في مجالات مختلفة.

إسم المؤسسة	مكان تواجد	درجة منافسة	مجال نشاط	تركيز حالي	تركيز مستقبلي	إستراتيجية المتبعة	إستراتيجية مستقبلية
المؤسسة الوطنية للدهن	سطيف	كثيفة	الدهن	عملية الإنتاج	حصة سوقية	الجودة	مكاتب إستكشاف
A2M electronics	سطيف	كثيفة	صناعة الآلات الإلكترونية	زبون	عملية الإنتاج	تسويقية	الجودة
Sarl toufik	باتنة	قليل جدا	تحويل المعادن وصناعة المقطورات	حصة السوقية	حصة السوقية	مكاتب إستكشاف	مكاتب إستكشاف
صناعة الجلد التركيبي	سطيف	كثيفة	صناعة الجلود.	المورد	حصة السوقية	سلاسل التوريد	تسويقية
ملبنة الأوراس	باتنة	منعدم	منتجات الحليب ومشتقاته	الزبون	المورد	تسويقية	سلاسل التوريد
بريكتري النجاح والأمل	نقاوس	كثيف	إنتاج الأجر	عملية الإنتاج	الزبون	الجودة	تسويقية

ثانياً/ التقييم التنافسي للمؤسسات التي تنشط في مجال في مجالات مختلفة.

أما التقييم التنافسي لباقي المؤسسات محل الدراسة وذلك بالإعتماد على تحليل SWOT نلاحظ أن لديها نقاط قوة ومزايا من مزايا التخصص في المجال الأصلي والإستفادة من منحى الخبرة، وكذلك مزايا المنتجات الروتينية وذات الإستهلاك الواسع. كذلك تحتل مركز ريادي؛ أما نقاط الضعف تتمثل ندرة المادة الأولية وإرتفاع ثمنها وهذا خاص بصناعة الجلود والحليب. أما من بين الفرص نجد ما تعلق بالتنوع في التشكيلة وميدان النشاط، أما بالنسبة للتهديدات فهي تتمثل في التحولات المرتبطة بالبيئة الإقتصادية والسياسية وكذلك خطر ظهور التحالفات كشكل من أشكال النمو السريع.

المطلب الثاني: إستراتيجية التعلم للمؤسسات محل الدراسة.

هناك تباين في إستراتيجيات التعلم بالنسبة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، تختلف حسب محك التجارب، ذهنية المسيرين وملاك هذه المؤسسات، وكذلك بحسب مجال النشاط.

حيث نجد أن المؤسسات العمومية والتي منها مؤسسة الوطنية للدهن بسطيف؛ بالنسبة لمشاركة المعارف إقتسامها وتوفيرها فهي ترتبط من جهة بالوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، طبيعة المعلومة، كذلك

الطابع الإداري، أما بالنسبة لإكتشاف المواهب، تحديد المهارات، تقييم الكفاءات فهو يخضع الى السلم الإداري. في حين مشاريع التعاون مع المؤسسات الأخرى نجدها بالنسبة لهذه المؤسسات فهي تتبع مجموعة جهوية أو وطنية، الخبراء ومخابر البحث، أما التغذية الراجعة والتعلم من الزبون نجدها تعتمد على التحقيقات التجارية، في حين كسر الروتين فهو يرتبط بالمنتجات الفصلية.

أما بالنسبة لمؤسسة مختصة بصناعة البلاط فمن أدوات التعلم نجد الصالونات والمعارض مثل الصالون الدولي العشرون للبناء ومواد البناء والأشغال العمومية 23 الى 27 أبريل 2017 والخاص بمجال صناعة البلاط، حيث نجد العقون لصناعة "mono couche" تعتمد في سياسة التعلم من الزبون عبر إستمارة لصيقة بالمنتج على العبوة وكذلك سجل للإقتراحات. أما مؤسسة *sarl granito* لصناعة البلاط بالنسبة للتطوير فهو يعتمد على العمل الجماعي، كذلك التغذية الراجعة والتعلم من الزبون يتم من خلال عقد إجتماعات.

بالنسبة لمؤسسة مختصة بتحويل البلاستيك نجد أن سياسة التعلم والإستفادة من التجارب والخبرات تتم وفق مخطط عمل يظهر الأولويات ومجالات الإستفادة، كذلك بالنسبة للتغذية الراجعة والتعلم من الزبون يكون من خلال بطاقة خاصة توجد عند مكتب الدخول وتسمى "fiche appreciation client"، أما بالنسبة لكسر الروتين فهو يرتبط بنمط طلبيات الزبون، وهذا ما نجده في تصريحاتهم ومن خلال مقابلة أجريت مع منسقة المصنع لمؤسسة SGT لتحويل البلاستيك بسطيف.

أما مؤسسة صوفاف لتصنيع الخيوط والكوابل الكهربائية؛ فالبنسبة لبناء الكفاءات نجدها تفرق بين الفرد كمنتج قابل للتطوير، والفرد كمكون ومصدر للمعرفة؛ فالحالة الأولى ترتبط بالتدريب والتكوين وتكون أقل كفاءة، في حين الحالة الثانية ترتبط بإدارة الكفاءة، والتركيز على الموهبة. كذلك نجد هناك إهتمام بالخبرات الخارجية وباقتناء الكفاءات، أما بالنسبة لتحديد المهارات في هذه المؤسسة فهو مرتبط بطبيعة العمل، كذلك التغذية الراجعة والتعلم من الزبون تقتصر على أمور معينة مثل اللون. أما بالنسبة لكسر الروتين فهو مهمل لأننا في حالة منتج نمطي.

كذلك نجد مجمع *k-plast*؛ بالنسبة للتعلم من الزبون فهو يعتمد على سجل خاص بالزبائن، أما مؤسسة أطلس إلكترونيك *a2 m electronics* بالنسبة لكسر الروتين نجده يرتبط بالتنوع في التشكيلة مثل الإنتقال من الفرن الى المدفأة ثم الى الفرن المطبخي.

أما بالنسبة لمؤسسات صناعة المشروبات بالنسبة للتعلم من الزبون فيكون حسب طبيعة وقيمة الزبون، أما بالنسبة لكسر الروتين فهو يرتبط عقد العمل وهذا ما نجده في مؤسسة الفوارة. كذلك التعلم من

الزبون يتم من خلال الإهتمام بالزيائن الكبار، أما بالنسبة لكسر الروتين فهو يرتبط بفترات الراحة والساعات الإضافية وهذا ما نجده عند مؤسسة مامي للمشروبات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية والتركيز على الأطارات الإدارية من مدير عام، ومدراء فرعيين لمختلف المصالح. حيث يتم التطرق فيه إلى كيفية إختيار مجتمع الدراسة، حدودها، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستمارة، توزيعها وجمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج المستخدم؛ عينة الدراسة وحدودها.

تخضع الدراسات المسحية والميدانية كغيرها من الدراسات النظرية الى طرق منهجية، والى شروط معينة تضي لها نوع من المصدقية العلمية.

أولاً: المناهج المستخدمة في الدراسة.

تم الإعتماد على منهج دراسة حالة بإعتباره الأنسب. كما أعتد المنهج الوصفي التحليلي فيما تعلق بمتغيرات الدراسة الميدانية ودلالاتها، وتحليل مختلف النتائج والربط بينها؛ ذلك من خلال تحليل نتائج الإستمارة بالمقابلة المعتمدة كأداة رئيسية في الدراسة، بالإضافة الى الملاحظة والإطلاع على واقع المؤسسات المبحوثة، وكذلك الإعتماد على عدة مقاربات للتحليل التنافسي؛ قصد تشخيص الوضعية التنافسية لهذه المؤسسات الصناعية وبدقة.

ثانياً: تقديم عينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية بولايتي سطيف وباتنة، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة المعاينة العشوائية، وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس وتقارب مجالات النشاطات، وكذلك البعد التنافسي بين المؤسسات المبحوثة. حيث إقتصرت هذه الدراسة على 30 مؤسسة صناعية في مجالات مختلفة من: مجال الصناعة البلاستيكية بمختلف أنواعها، المشروبات الغازية غير الكحولية، صناعة البلاط، الصناعة الغذائية، صناعة الأحذية... وغيرها من المؤسسات الصناعية الأخرى. كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة، نظرا للإمكانيات المحدودة لدى الباحث، والتي تجعل عملية إستجواب جميع المؤسسات الصناعية يُعد من الأمور الصعبة؛ حيث شملت الدراسة الميدانية مؤسسات تنشط في ولاية سطيف، والتي تتميز بنسيج صناعي كثيف ومتنوع بحيث يتمركز في: "المناطق الصناعية الثلاث ببلدية سطيف، المنطقة الصناعية العُلَمة، المنطقة الصناعية الجديدة مزلق"، وكذلك

مختلف المؤسسات الصناعية الأخرى الموجودة خارج هذه المناطق". بالإضافة الى ولاية سطيف شملت هذه الدراسة المؤسسات الصناعية لولاية باتنة التي تتميز بنسيج صناعي يتركز في المناطق الصناعية من: "المنطقة الصناعية كشيدة، نقاووس، عين ياقوت، ومختلف المؤسسات الصناعية الأخرى. حيث أن عملية إجراء الإستمارة بالمقابلة تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستجوبة لإقناعهم بأهمية الدراسة ولتوضيح بعض الأمور، وكذلك الإجابة على بعض التساؤلات. وكذلك الإلتزام بالهيكل السلمي؛ من خلال التوجه في عدة مرات الى مديرية الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة، ليقوم المسؤولون في هذه المديرية بتوجيهنا وإرشادنا الى الأفراد المعنيين.

حيث تم إختيار عينة إحصائية بطريقة منتظمة تتكون في مجملها من 30 مؤسسة صناعية تنشط في مجالات إستراتيجية ومن مختلف الصناعات، وتم الإقتصار على هذا العدد نظراً لعدة إعتبارات منها: صعوبة الوصول الى هذه المؤسسات، كذلك هذا العدد يسمح لنا بإجراء العديد من الإختبارات الإحصائية؛ وبالتالي تسهيل الدراسة الإحصائية، وقد تم التركيز على عدة مؤسسات تنشط في مجالات مختلفة وذلك لعدة أسباب:

- ❖ كون جزء من هذه المؤسسات يتمتع بنموذج أعمال تنافسي مستقر؛ ذلك من خلالها تركيزها على مجال صناعي معين وإستهدافها لشريحة محددة من الزبائن؛ وإن كان تنوعها مقتصر على التشكيلة فقط؛
- ❖ كون شريحة من هذه المؤسسات خاض تجارب مرتبطة بالحصول على كفاءات إستراتيجية خاصة في مراحلها وتجربتها الأولى في الصناعة؛
- ❖ حيث مجموعة من هذه المؤسسات قام بمشاريع شراكة وتعاون، وحتى وإن كانت مع الزبون أو المورد. أو في شكل تبادلات ومشاريع مقابلة من الباطن.

ثالثاً/ حدود الدراسة

أ. **المجال المكاني:** تم إختيار المؤسسات الصناعية محل الدراسة الميدانية من ولاية سطيف، باتنة، وذلك لعدة أسباب، وهي:

- ❖ توفر ولاية سطيف على نسيج صناعي كثيف ومتنوع خاصة ما تعلق بتركزها في المنطقة الصناعية لمدينة سطيف؛ والعلمة وكما توجد بها مؤسسات لها فروع في العديد من الولايات الأخرى مثل: برج بوعريج؛ الجزائر.

❖ أما ولاية باتنة كونها تحتوي على منطقة صناعية ناشئة؛ تتمثل في منطقة نقاووس، وبالتالي إمكانية حدوث مشاريع تعاون وتحالفات؛ على غرار المنطقة الصناعية بكشيدة التي بها مؤسسات وطنية، وحتى

فروع أجنبية أمثال المؤسسة البرتغالية "Martimetal" المختصة في صناعة السكك وكذلك فان دانغ الصينية في صناعة الأحذية؛

المجال الزمني: يتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني الى غاية إستكمال جمع البيانات تحليلها وتفسيرها، ثم الإستقرار على إجابات لمختلف التساؤلات المطروحة، ومن ثم الخروج بنتائج وتحليلات للإختبارات الإحصائية. حيث مثلت هذه المرحلة الزمنية آخر مرحلة في البحث، وإرتبطت بالسنة الرابعة للأطروحة.

رابعاً/ إطار الدراسة الميدانية.

ويشتمل هذا الإطار على الإطار البشري، حيث وللإجابة على الإستمارة الموجهة للمؤسسة، تم إختيار عينة من إطاراتها وكوادرها الإدارية على أساس الخبرة العملية والمركز الوظيفي، وبعض الإطارات المختصة حسب الظروف؛ وذلك نظراً للإلتزامات والمسؤوليات الكثيرة لهم.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها.

في إطار تجسييد بحثنا المبين للتعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية. وتحقيق مختلف الإسقاطات، مناقشة الفرضيات، والإجابة على التساؤلات؛ تم الإعتماد على الإستمارة بالمقابلة كأداة رئيسية للبيانات المتعلقة بالدراسة. إضافة الى أدوات أخرى كملاحظة المباشرة وغير المباشرة، والمقابلة.

الفرع الأول: الإستمارة بالمقابلة (أنظر الملحق رقم 01).

الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية؛ بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة، فهي وسيلة كما تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الإسقضاء المختلفة، وتتم من خلال طرح نفس الأسئلة على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة.¹ وحيث تم إستخدام الإستمارة لجمع بيانات الدراسة، وتحليلها بالإعتماد على عدة إختبارات إحصائية منها: مقارنة المتوسطات، تحليل الإنحدار المتعدد، والإنحدار المتعدد التدريجي" وتحليل التباين الأحادي، إختبار تجانس التباين، إختبار ليفين، إختبار معلمية النموذج؛ وذلك بإستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *spss*.

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العوده، مقدمة في الإحصاء: مع التطبيقات على برنامج SPSS، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،

وكون أن الإستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، حيث تضم مجموعة من الأسئلة لها أهداف معلنة وموجهة، كما أنها معدة خصيصاً لتغطية محاور البحث، كذلك الإجابة على فرضيته الرئيسية، وعلى الفرضيات الجزئية. فبعد الإنتهاء من الجزء النظري وإستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة، والتي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، وكما تم وضع أكثر من 40 سؤال. حيث تم توزيع 33 إستمارة، واحدة ملغاة وإثنتان لم يتم إسترجاعها. ومنه أصبح المجموع 30 إستمارة صالحة للدراسة، وكانت معظمها من خلال إجراء مقابلة مباشرة مع إطارات المؤسسات المبحوثة؛ أو من خلال التركيز على رؤساء مصالح إستراتيجية مثل مصلحة التسويق، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، وكذلك مسيرين هذه المؤسسات. وكما تم أحيانا إجراء المقابلة من خلال إستدعاء عدة إطارات لمناقشة محاور الإستمارة، والإستفادة من تجاربهم وأفكارهم. وتمثلت خطوات المقابلة فيما يلي:

أولاً: تقديم بطاقة تعريفية عن الباحث من: الإسم واللقب، مجال التخصص، والجامعة التي ينتمي إليها؛

ثانياً: تقديم عام لموضوع الأطروحة والتعريف بمتغيراته الأساسية من متغير مستقل ومتغير تابع؛

ثالثاً: طرح مجموعة من الأسئلة فيما يخص طبيعة نشاط المؤسسة؛

رابعاً: الإعتماد في الإستجاب على شرح مفردات الإستمارة الصعبة نوعا ما؛ ذلك نظرا لطبيعة تكوين

الممارسين الصناعيين الجزائريين، وإعتمادهم على مصطلحات عملية خاصة بهم؛

خامساً: توظيف النتائج المتحصلة من كل إستجاب في المقابلات اللاحقة؛ وذلك لتدعيم بعض الجوانب

وفهم الإختلاف وطريقة التفكير.

الفرع الثاني:المقابلة.

المقابلة هي إستبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول

على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة وتتم من خلال الإعتماد على التبادل اللفظي وتوجيه

مجموعة من الأسئلة، فهي تعتبر من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية إستخداماً، وأكثرها فعالية ويمكن

تحديد الخصائص التالية للمقابلة فيما يلي:

❖ المحادثة اللفظية هي وسيلة للتفاعل الإجتماعي؛

❖ توفير البيانات بهدف البحث العلمي وليس إلى المعرفة الذاتية أو الشخصية؛

❖ موقف المواجهة بين الباحث والمستجوبين.

وترتبط جودة المقابلة بعمل الشخص المقابل ويرتبط ذلك بعدة عوامل أهمها:

❖ يجب على المقابل تشجيع المستجوبين، وخلق الجو الملائم لنجاح المقابلة بواسطة الحوار ومحاولة التقرب منهم أكثر؛

❖ تدريب المستجوبين من خلال التوجيهات والتعليمات لفهم الأسئلة جيداً، وهذا ما يساعدهم على التحكم في المقابلة وتوجيهها؛

❖ يجب الإلتزام بنص الأسئلة المحضرة مسبقاً؛

❖ إختيار المستجوبين فالشخص المقابل له الحق أحيانا في إختيار أشخاص العينة؛ خاصة في المعاينة بطريقة الحصص، كما أن جودة العمل مرتبطة بتركيبة الحصة المختارة؛

❖ يجب على المقابل فهم الأجوبة جيداً، حتى تسهل عليه عملية الترميز لاحقاً.

فعلى هذا الأساس فالمقابلة تحتاج الى نوع خاص من المقابلين من حيث: المستوى العلمي والثقافي والقدرة الكبيرة على الإقناع والتجاوب مع الآخرين، ولهذا تم التركيز على الكوادر الإدارية والإطارات العليا بهذه المؤسسات الصناعية.

الفرع الثالث: الملاحظة.

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات الفئة المبحوثة وإدراكاتهم حول مشروع الأطروحة المقدمة.

المطلب الثالث: تحديد أداة الدراسة والإختبارات الخاصة بأداة القياس.

الفرع الأول: تحديد أداة الدراسة.

تمثل الإستمارة الأداة الرئيسية في الدراسة، بحيث إشتملت على عدة محاور تركز في محتواها على مختلف الأبعاد المرتبطة بالتعلم التنظيمي المستخدم من: تطوير الموارد، إكتساب كفاءات وإقامة تحالفات، أما تنافسية المؤسسة الصناعية فأركزت بدورها على عدة جوانب متداخلة من عملية إنتاج، القيام بإبتكارات، التحسين المستمر، التكيف الواسع وسرعة الإستجابة، حيث كل بعد إرتبط بعدة مفردات. ومنه تم إستعمال 30 إستمارة، كما تم إعتقاد مقياس سلم ليكرت (Likert) الخماسي كما يلي:

جدول رقم: (5-5) مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

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

الفرع الثاني: الإختبارات الخاصة بأداة القياس.

أولاً/ إختبار الصدق والثبات.

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، وبالإعتماد على برنامج SPSS، وبإستعمال معامل ألفا-كرونباخ، تبين أنه بالنسبة للمتغير المستقل المرتبط بالتعلم التنظيمي المستدام المقياس هو 0,617 أي 62 % وهي نسبة مقبولة، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%). أما فيما يخص المتغير التابع المرتبط بتنافسية المؤسسة الصناعية المقياس هو 0,698 أي 70 %. أما فيما يخص مفردات الإستبيان ككل المقياس هو 0,642 أي 64 %؛ وهي نسبة أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، أما معامل الصدق فهو يمثل الجذر التربيعي للثبات كما في الجدول رقم: (5-6) .

جدول رقم: (5-6) معامل ألفا كرونباخ للإستمارة.

Statistiques de fiabilité			
عدد العناصر	معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	النسبة المقبولة إحصائياً (60%)
24	0,80	0,64*	المتغير التابع
18	0,78	0,62 *	للمتغير المستقل
42	0,83	0,70 *	الإستبيان ككل

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

*: للتفصيل أكثر أنظر الملاحق رقم: 2,3.

ثانياً/ إختبار التوزيع الطبيعي ومعلمية النموذج.

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة؛ ذلك في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الإختبار ضروري في إختبار الفرضيات؛ لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. مع ملاحظة أنه يستخدم إختبار كولمغروف-سميرنوف " kolmogrov test smirnov " لمعرفة توزيع البيانات؛ وذلك إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 50، بينما يستخدم إختبار شابيرو- ويلك إذا كان حجم العينة أقل من 50؛ وفيه تقارن بمستوى الدلالة، فإذا كانت القيمة الإحتمالية للإختبارين أقل من مستوى المعنوية نرفض الفرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي؛ منه لا يصلح للإختبارات المعلمية؛ بالتالي سوف ننتقل الى الإختبارات اللامعلمية، أما العكس في حالة إذا كانت القيمة الإحتمالية للإختبارين أكبر من مستوى

المعنوية عندها نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العدمي الذي ينص على توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، ومنه فهو يصلح للإختبارات المعلمية، بالتالي لا ننتقل الى الإختبارات اللامعلمية.¹

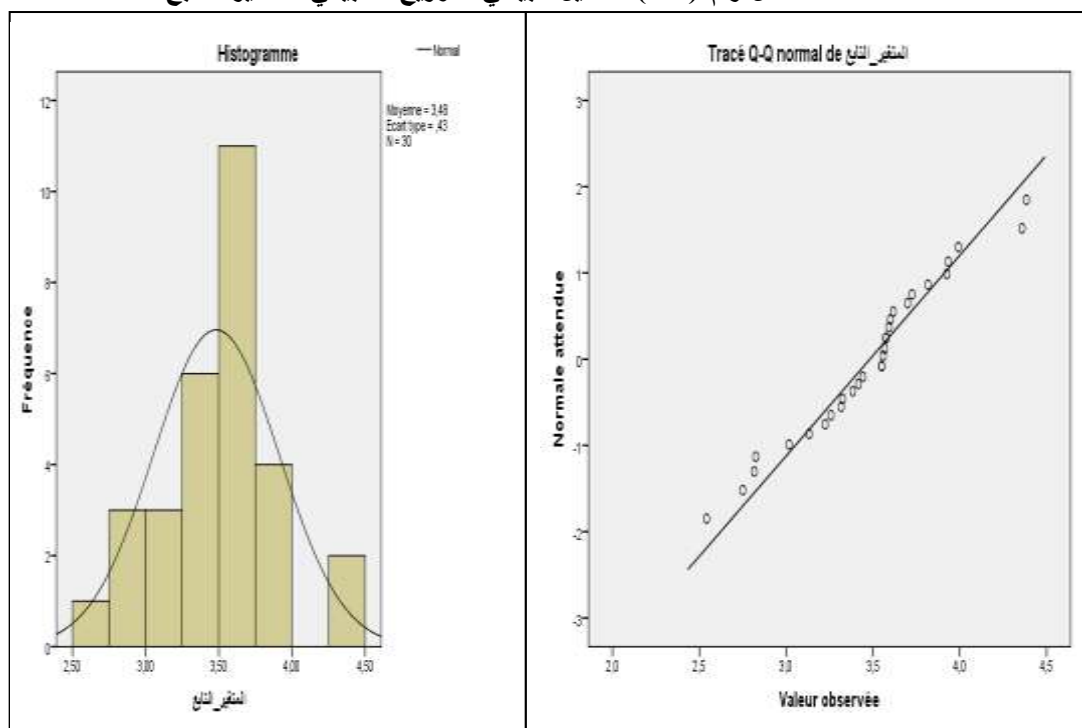
جدول رقم:(5-7) إختبار التوزيع الطبيعي.

مستوى المعنوية 0,05	كلومجروف- سيمرنوف			شابيرو- ويلك		
	معامل الإحصائي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	معامل الإحصائي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
المتغير التابع	0,13	30	0,20*	0,97	30	0,50*
المتغير المستقل	0,08	30	0,20*	0,98	30	0,69*

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

من خلال الجدول رقم جدول رقم:(5-7) وبالنظر الى القيمة الإحتمالية للإختبارين كلومجروف- سيمرنوف وشابيرو-ويلك الأكبر من مستوى المعنوية 0,05 لذا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العدمي الذي ينص على أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث يظهر توزيع البيانات في شكل جرسى بالنسبة للمتغيرين التابع والمستقل، وكذلك في شكل خط مستقيم بالنسبة للقيم والبواقي كما في الأشكال رقم:(5-1) ورقم:(5-2) .

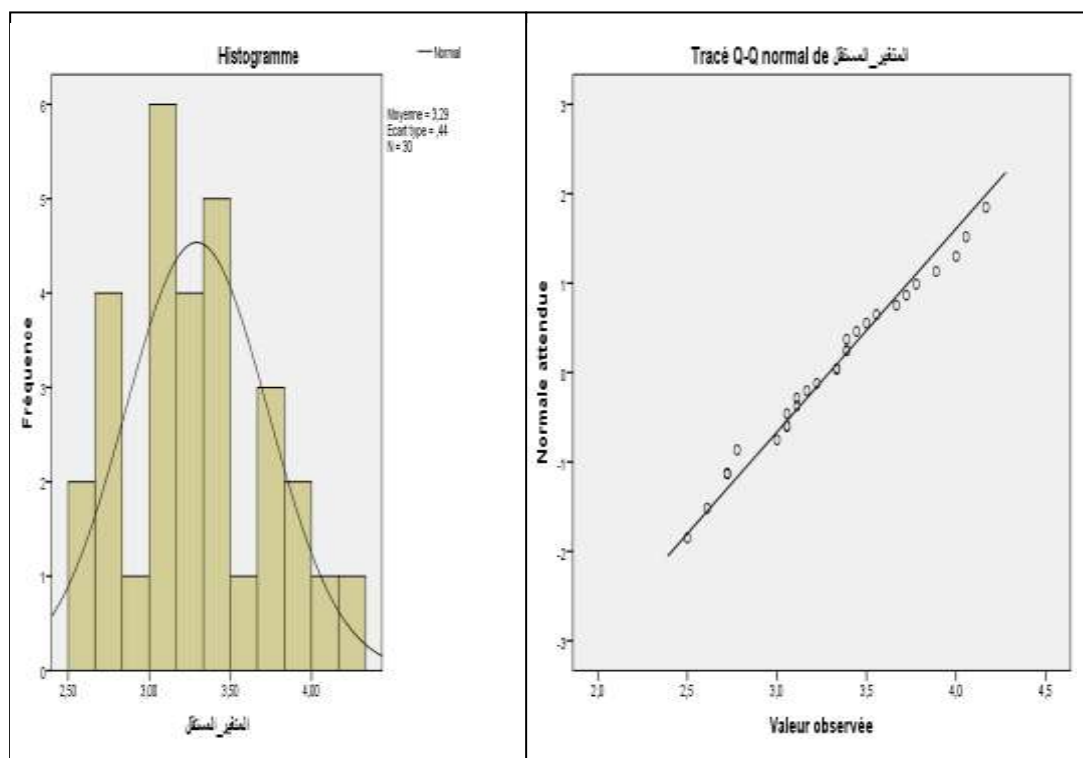
شكل رقم:(5-1) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير التابع.



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في البحث التربوي والنفسى، الجامعة الإسلامية، مكتبة الأفاق، غزة، 2013، ص: 33.

شكل رقم: (2-5) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي للمتغير المستقل.



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

ثالثاً/ إختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملي الإلتواء والتقلطح.

يمكن إختبار التوزيع الطبيعي من خلال نسبة معامل الإلتواء "skweness" الى الخطأ المعياري له، فإذا كانت هذه النسبة تقع ضمن المدى 2 و-2 فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا خرجت النسبة عن هذا المدى فهذا يعني أن التوزيع ملتوٍ فإذا كانت النسبة أكبر من 2 فهذا يعني أن الإلتواء موجب، وإذا كانت أقل من -2 فهذا يعني أن الإلتواء سالب. غير أن الإلتواء وحده لا يعطي فكرة عن التوزيع الطبيعي للبيانات، إذ يجب أيضاً الكشف عن نسبة التقلطح "aplatissement" والتي تساوي 3 في حالة توزيع طبيعي.¹ فمن خلال مخرجات نظام المعالجة الإحصائية نجد أن معاملي الإلتواء والتقلطح في قيم متوافقة مع التوزيع الطبيعي وذلك بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

رابعاً/ إختبار تجانس التباين "Teste D'homogenite De La Variance"

إحدى الشروط التي يجب توفرها عند إجراء تحليل التباين الأحادي "ANOVA" هو تجانس أو تساوي تباين البيانات المقارن بينها، وفي حالة عدم توفر هذا الشرط فإن ذلك سوف يؤدي الى إتخاذ قرارات

¹ عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدوياً وباستخدام برنامج *spss*: الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص:

خاطئة. حيث يوفر برنامج *SPSS* إمكانية إختبار تجانس التباين من خلال إختبار ليفين "*Levene*"، حيث يمكن إختبار الفرضية الصفرية H_0 التي تقول بتجانس تباين البيانات أو المعالجات مقابل الفرض البديل H_1 الذي يقول بعدم تجانس البيانات. وهذا الشرط ضروري لإستخدام الأساليب الإحصائية البرامترية وفي حالة عدم توفر هذا الشرط، يجب إما إجراء تحويلات على البيانات لضمان تجانس التباين، وتقريب التوزيع التجريبي أو البيانات المشاهدة من التوزيع الطبيعي، أو اللجوء الى إستخدام الإجراء اللابرامتري.¹

حيث إن قيمة إختبار ليفين "*Levene*" تكون مبنية أما على المتوسط الحسابي، الوسيط أو على المتوسط المشذب "*moyenne tronquée*" وهذا الأخير من خلاله وبعد ترتيب القيم تصاعديا ثم يتم حذف 5 بالمئة من القيم من الأعلى و5 بالمئة من القيم من أسفل، ثم حساب المتوسط للقيم المتبقية، بحيث لا تتأثر بالقيم الشاذة، حيث إذا كانت قيمة هذا الإحصاء كبيرة بإحتمال خطأ أكبر من 0,05 فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: عدم تجانس البيانات. وفي برنامج *spss* يكون إجراء الإختبار كما يلي:²

Statistique → récapituler → explorer → descriptive

وذلك بهدف إظهار الإحصاءات الوصفية من متوسط، وسيط حسابي، مجالات ثقة، إنحرافات معيارية، ومعاملي النفاطح والإلتواء وغيرها، حيث بالنسبة لإختبار ليفين "*Levene*" فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من 0,05؛ فإنه يتم رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي؛ الذي ينص على وجود تجانس بالنسبة لمحاور متغير الدراسة، أما في حالة العكس فهذا يُعبر على عدم وجود تجانس بالنسبة للمتغير المدروس؛ مما يتطلب إجراء بعض التحويلات، كما هو موضح في الجدول رقم: (8-5).

الجدول رقم: (8-5) إختبار تجانس التباين لمحاور المتغير التابع.

القيمة الإحتمالية	درجة الحرية	الإحصائي ليفين <i>Levene</i>	مستوى المعنوية 0,05
0,66	27	0,21 ^a	الإنتاج الواسع
0,96	27	0,002 ^b	الإبتكار
0,73	27	0,12 ^c	التحسين المستمر
0,62	27	0,25 ^d	التكيف الواسع

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss*.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 127.

² نفس المرجع السابق، ص ص: 127-128.

فمن خلال الجدول رقم:(5-8) نجد أن القيمة الإحتمالية للمحاور الثلاث للمتغير التابع هي على التوالي: 0,65؛ 0,96؛ 0,73؛ 0,62 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05؛ ومنه يتم رفض الفرض البديل، وقبول الفرض العدمي؛ الذي ينص على عدم وجود فروقات بالنسبة لمحاور المتغير المدروس وبالتالي تحقق شرط وجود تجانس بين المحاور.

خامساً/ إختبار t للعينة واحدة.

يستخدم هذا الإختبار للمقارنة بين متوسطين قد يكون أحدهما تجريبي، والثاني نظري كما في حالة إختبار t لعينة واحدة، أو يكون كلا المتوسطين تجريبي كما في إختبارات t لعينتين مستقلتين أو مترابطتين. حيث يتطلب استخدام إختبار t التحقق من توفر الشروط التالية:¹

❖ أن يكون حجم العينة كبير؛

❖ أن يكون الفرق بين العينتين صغير؛

❖ أن يكون توزيع الدرجات في كلتا العينتين إعتداليا.

كما يتم حساب قيمة t التي تسمى القيمة المحسوبة ثم مقارنتها بقيمة أخرى t مجدولة، والتي تستخرج من جداول خاصة؛ وعلى أساس درجات حرية، درجة معنوية ومستوى ثقة معين، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة المجدولة فذلك يعني أن الفرق الملاحظ دال إحصائياً؛ وأنه يرجع الى فروق جوهرية بين عينتين. أما العكس فالفرق غير جوهري وهو فرق ظاهري يرجع للصدفة، سوف نقصر في هذه الدراسة على إختبار t لعينة واحدة " *one sample teste* " وكذلك مقارنة المتوسطات، وتحليل التباين أحادي الإتجاه *one way ANOVA*.

سادساً/ مقارنة المتوسطات،

يفيد هذا التحليل في حساب المتوسطات الحسابية للمجاميع الجزئية لمتغير معين على أساس عامل ثانٍ، هذا بالإضافة الى حساب إحصاءات وصفية أخرى كمجموع كل مجموعة جزئية، والانحراف المعياري، الوسيط والمنوال، حيث يتعلق الأمر هنا بمجموعة واحدة مقسمة الى مجموعات جزئية حسب متغير نوعي، كأن نحسب الإحصاءات الوصفية لمجموعة الذكور ومجموعة الإناث، ينتمون كلهم لنفس الفصل الدراسي. كما يفضل في تحليل المتوسطات إجراء تحليل التباين ذو n إتجاه فيما إذا كان عدد المجموعات الجزئية أكثر من مجموعتين، هذا بالإضافة الى إختبار معامل الإقتزان وهو معامل إيتا *Eta* بين المتغير التابع وهو المتغير الكمي المقاس على مستوى المسافات المتساوية، والمتغير المستقل وهو

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 148-149.

المتغير النوعي الذي قسمت على أساسه المجموعة الكلية الى مجموعات جزئية، حيث تقع قيمة معامل الإقتران بين 0 و 1 حيث تشير الدرجة صفر الى إنعدام الإرتباط بين المتغيرين، في حين تشير الدرجة واحد الى وجود إرتباط تام بين متغيرين.¹

ومن خلال البرنامج المعالجة الإحصائي *spss* نختار من شريط الإختيارات الأفقي الأمر:

Analyse → *comparer les moyennes* → *moyenne* → *options*

ثم نختار تحليل التباين "*ANOVA*"، ومعامل الإرتباط غير الخطي إيتا، وإجراء إختبار العلاقة الخطية

"*teste de linearite*" ومجال ثقة وكذلك إختبار *t* لعينة واحدة "*teste t pour echantillon unique*".

سابعاً/ تحليل الإنحدار الخطي.

حيث نجد منها: الخطي البسيط، المتعدد، وتحليل الإنحدار المتعدد التدريجي وهذا الأخير أي التدريجي سنركز عليه في هذه الدراسة لأننا بصدد تفكيك المتغير المستقل: التعلم التنظيمي المستدام الى ثلاث محاور من: تطوير داخلي، توجه بالكفاءات وإقامة تحالفات وتبيان أي المحاور له تأثير على المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.

أ. تحليل الإنحدار الخطي البسيط.

تكون المعادلة العامة للتنبؤ بقيم المتغير التابع *y* كما يلي:²

$$Y = a + b [x]$$

كما نسمي الحدان *a, b* ثوابت التنبؤ حيث:

a: هي نقطة تقاطع الخط الموجود في سحابة الإنتشار، والذي يمر تقريباً من جميع النقاط مع محور

التراتب *Y* ويحسب: $a = Y - b [x]$

كذلك يتم حساب معاملات الإنحدار بإستخدام برنامج *spss* من خلال:

Analyse → *regression* → *linéaire* → *statistique*

كذلك يطلب تحديد طريقة أو أسلوب إجراء الإنحدار، حيث توجد عدة طرائق أهمها:

❖ *Entrée*: فيها يتم عرض كل معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، التي لها تأثير

والتي ليس لها تأثير؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 150-154.

² عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبإستخدام برنامج *spss*: الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص ص: 23-29.

❖ *Pas à pas*: وتعني تحليل الإنحدار المنتظم خطوة بخطوة؛ وفيها يقوم البرنامج بتحديد فقط معاملات إنحدار المتغيرات التي لها تأثير على المتغير التابع.

وكما نؤشر من خلال الزر *statistique* على الخيارات التالية:

❖ *Estimation*: لتقدير معامل نموذج الإنحدار والإختبارات المرافقة؛

❖ *Intervalles de confiance*: لتقدير مجال الثقة لمعلمتي الإنحدار؛

❖ *Qualité de l'ajustement*: لتقدير جودة النموذج.

❖ *Caractéristiques*: لعرض الإحصاءات الوصفية؛

❖ *Mesures et corrélations partielles*: لحساب معامل الارتباط البسيط والجزئي.

ب. تحليل الإنحدار المتعدد.

فبعد حساب معامل الارتباط المتعدد بين أكثر من متغيرين بإستخدام برنامج *spss* ومن خلال تحديد إسم المتغير التابع، وكذلك تحديد أسماء المتغيرات المفسرة ثم ننقل الى الزر *statistique* فيظهر صندوق حوار فرعي؛ الذي نؤشر فيه على خانة حساب معامل الارتباط المتعدد وكذلك " *variation R* -deux"¹.

كما أن المعادلة في حال الإنحدار المتعدد هي كالتالي:

$$Y = A + B1 [X1] + B2 [X2]$$

حيث تكون هناك قوة تفسيرية للنموذج إذا كانت قيمة " *R* -deux" تقترب من الواحد الصحيح، كذلك في حالة الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي فبدلا من تطبيق أسلوب " *entrée*" فإننا نختار أسلوب خطوة خطوة " *pas à pas*" وتعتبر من أفضل الطرق كونها تسمح بإنثناء أفضل النماذج المقترحة بصورة آلية.²

المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الإستمارة.

الفرع الأول: تشخيص المحور الأول المتعلق بالمتغيرات التعريفية.

الجزء الأول للإستمارة عبارة عن معلومات عامة عن المؤسسات الصناعية المبحوثة، ولكنها تساعد في عملية تشخيص الوظائف أو العمليات المرتبطة بتسيير هذه المؤسسات، وكذلك في التقييم التنافسي لهذه المؤسسات بشكل مطلق ودون الأخذ بعين الإعتبار المنافسين أو البيئة، لذا فقد تم هنا التركيز على عدة محاور من: إسم المؤسسة ومكان تواجدها، مجال النشاط، درجة توافر المنافسة، خبرة النشاط، الإستراتيجية الحالية المتبعة والإستراتيجية المستقبلية، كما هو موضح في الجداول والأشكال التالية:

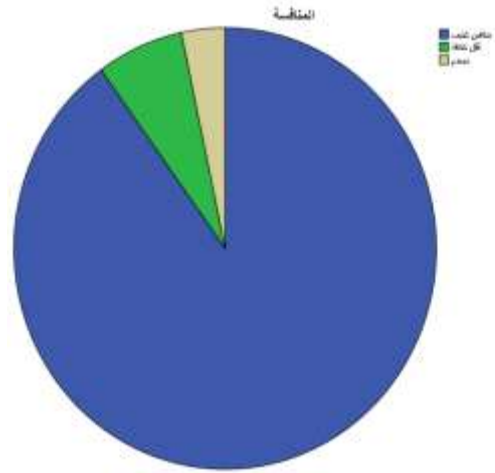
¹ نفس المرجع السابق، ص: 51.

² نفس المرجع السابق، ص: 62.

الجدول رقم: (5-9) درجة المنافسة

	تكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
تنافس كثيف	27	90,0	90,0
أقل كثافة	2	6,7	96,7
منعدم	1	3,3	100,0
مجموع	30	100,0	

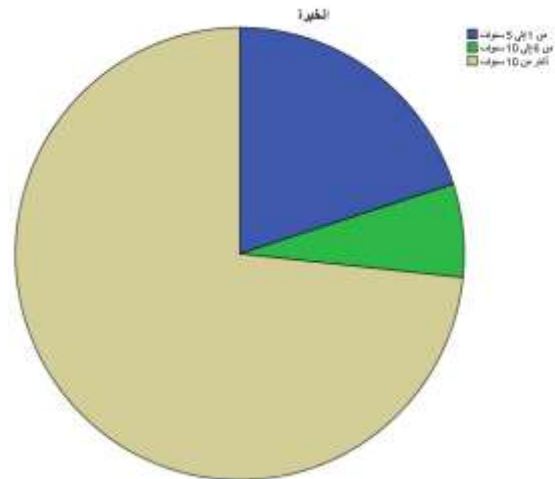
شكل رقم: (5-3) درجة المنافسة.



شكل رقم: (5-4) معدل خبرة النشاط.

الجدول رقم: (5-10) خبرة النشاط

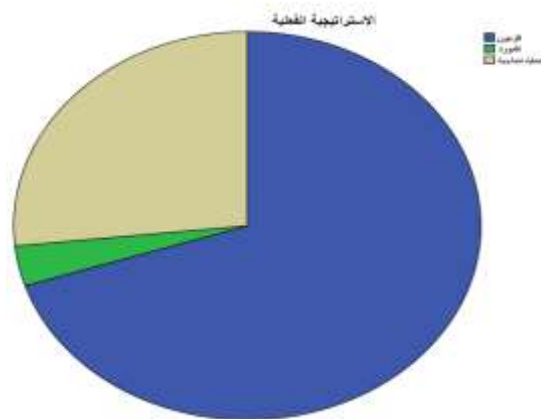
	تكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
من 1 إلى 5 سنوات	6	20,0	20,0
من 6 إلى 10 سنوات	2	6,7	26,7
أكثر من 10 سنوات	22	73,3	100,0
مجموع	30	100,0	



الجدول رقم: (5-11) الإستراتيجية الفعلية

	تكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
الزبون	21	70,0	70,0
المورد	1	3,3	73,3
عملية انتاجية	8	26,7	100,0
المجموع	30	100,0	

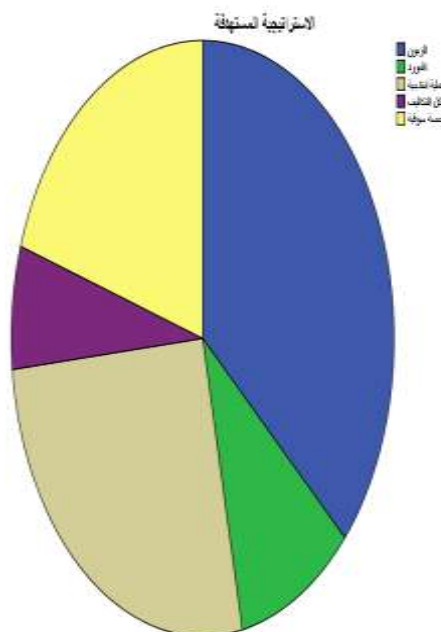
شكل رقم: (5-5) تركيز الإستراتيجية الفعلية.



شكل رقم: (5-6) تركيز الإستراتيجية المستهدفة.

الجدول رقم: (5-12) الإستراتيجية المستهدفة

	تكرار	النسبة	
		النسبة	المتراكمة
الزبون	11	36,7	36,7
المورد	3	10,0	46,7
عملية انتاجية	8	26,7	73,3
هيكل التكاليف	2	6,7	80,0
حصة سوقية	6	20,0	100,0
مجموع	30	100,	



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية *spss*.

من خلال التكرار والنسبة، كذلك بالإعتماد على مخرجات نظام المعالجة الإحصائية، حيث بالنسبة للمتغير التعريفي الأول المرتبط بدرجة المنافسة، نجد أن المؤسسات محل الدراسة تشهد تنافس كثيف؛ وهذه الأخيرة تُترجم في منافسة مباشرة أو غير مباشرة وبنسبة 90%، أما بالنسبة لمعدل الخبرة يتضح أن نسبة 73,3% تتمتع بمعدل خبرة مرتفع؛ وهذا مسجل أغلبه في المؤسسات المبحوثة التي تنشط في ولاية سطيف، أما 20% تتمتع بمعدل خبرة منخفض وهذا يتعلق بالمؤسسات التي تنشط في ولاية باتنة وبالتحديد مرتبط بالمؤسسات الناشئة. فيما يخص متغير الإستراتيجية الفعلية وتركيزها نجد أن نسبة 70% تركز على الزبون، وهذا من خلال تقديم منتج نمطي، مثلما هو الحال في قطاع صناعة البلاستيك؛ وبالتحديد مجال الأسلاك والأنابيب، أو منتج إبتكاري ومُتجدد لكن في حدود التشكيلة؛ مثلما هو الحال في صناعة المشروبات. في حين نجد نسبة 26,7% تركز على عملية الإنتاج كما هو الحال في مجال صناعة البلاط وأنواعه؛ ذلك كون هذا المنتج يرتبط بالخصائص الجغرافية، وكما يتم وفق طلبيات محددة، كذلك عليه إقبال كبير في السوق. في الأخير بالنسبة للإستراتيجية المستهدفة وتركيزها؛ نجد أنه هناك تقارب بين المؤسسات في التركيز بين الزبون وعملية الإنتاج خاصة فيما يخص المجالات الحيوية، والتي تمتاز بدرجة حساسية مرتفعة تجاه التغيرات المحيطة وبنسبة تقدر بـ 36,7% للزبون و26,7% على عملية الإنتاج.

الفرع الثاني: تشخيص المحور الثاني المتعلق بتشخيص التعلم التنظيمي المستخدم وفق الأبعاد الثلاث.

بالنسبة لمجال إختيار المتوسطات وباستعمال مقياس ليكرت الخماسي حيث يتبع المتغير الذي يعبر عن الخيارات "موافق جدا، موافق، موافق بتحفظ، غير موافق، غير موافق تماما" المقياس الترتيبي وتكون الأرقام التي تدخل في البرنامج وتعبّر عن الأوزان وهي " موافق جدا=5، موافق=4، موافق بتحفظ=3، غير موافق=2، غير موافق جدا=1". كذلك بالنسبة لمجال التقييم تم إعتداد ثلاثة مجالات لتحديد التقييم كما يلي: طول المدى =4، عدد مجالات التقييم =3 وعليه طول التقييم=4*3=12.

❖ من 1 الى أقل 2،33 يمثل مجال التقييم السلبي "ضعيف"؛

❖ من 2،33 الى أقل من 3،66 يمثل مجال التقييم متوسط؛

❖ من 3،66 الى 5 يمثل مجال التقييم الجيد "القوي".

بالتالي يصبح التوزيع حسب الجدول رقم: (5-13).

الجدول رقم: (5-13) مجال التقييم لمقياس ليكرت الخماسي

مجال التقييم	المتوسط
ضعيف	من 1 الى 2،32
متوسط	من 2،33 الى 3،65
قوي	من 3،66 الى 5

أولاً/ تشخيص عملية التطوير الداخلي للموارد في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم: (5-14) المتعلق بتشخيص عملية التطوير الداخلي للموارد في المؤسسات المبحوثة؛ من خلال ستة فقرات تعكس عملية تطوير الموارد وفق منطلقات حديثة من: الإعتماد على التعلم أو التدريب المرن، مشاركة المعارف وإقتسامها، نظام فعال لإدارة المعلومات، التركيز على التعلم الفرقي ومقاربات العمل الجماعي، وكذلك من خلال الإستفادة من التجارب وبالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة لزيادة الإتصال والتعلم.

الجدول رقم: (5-14) يوضح تشخيص عملية التطوير الداخلي للموارد في المؤسسات المبحوثة.

عبارات البعد الأول: التطوير الداخلي	متوسط الحسابي	انحراف معياري	التقييم
تركز سياسة مؤسستنا على التعلم من الفشل بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح؛	4,00	0,91	قوي
يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم إلكترونية؛	3,37	1,19	متوسط
التدريب يتم في مراكز متخصصة بعيدة عن مواقع العمل؛	2,50	1,15	متوسط
تمكين العمل من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يؤثر على سرية معلومات المؤسسة؛	2,83	0,95	متوسط
تطوير مداخل العمل الفردي أمر أساسي وجوهري؛	3,70	1,06	قوي
التركيز على مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال والتعلم.	3,73	1,05	قوي
نتيجة البعد الأول: التطوير الداخلي	2,85	1,05	متوسط

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية 1-n تساوي 29

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (5-14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول عملية التطوير الداخلي يقدر بـ (2,85) وإنحراف معياري ضعيف يقدر بـ 1,05؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بالتطوير الداخلي للموارد بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة، حيث بالنسبة للعبارة التي مفادها: "يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم إلكترونية"؛ وبمتوسط 2,50 ذو تقييم متوسط، مما يدل على أن بعض المؤسسات تعتمد بصفة جزئية على التكنولوجيات الحديثة خاصة ما إرتبط بالتعلم الإلكتروني؛ كذلك بالنسبة للعبارة التي تنص على أن: "تطوير مداخل العمل الفردي أمر أساسي وجوهري"، بمتوسط 3,70 وتقع في مجال التقييم القوي؛ فهنا التطوير الداخلي للموارد يركز في أغلب المؤسسات على مدخل العمل الفردي؛ وبالتالي غياب التعلم الفرقي والجماعي، وكذلك تركيز التطوير والتدريب في أغلب المؤسسات على فئة معينة؛ بالإضافة الى عدم تحيين المعارف للأفراد الذين لديهم خبرة طويلة في هذه المؤسسات، والتي تعبر عن المعرفة المحتجزة، وهذا يمثل عائق في وجه الصناعة الجزائرية من خلال إحالة هذه النخبة على التقاعد.

ثانياً/ تشخيص عملية إكتساب كفاءات في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-15) المبين لتشخيص عملية إكتساب كفاءات في المؤسسات المبحوثة؛ من خلال ستة 6 فقرات تعكس عملية الإكتساب، ووفق منطلقات حديثة من: الإعتماد على الخبرات الخارجية، إكتشاف المواهب، وبرامج إستقطاب متنوعة.

الجدول رقم:(5-15) يوضح تشخيص عملية إكتساب كفاءات في المؤسسات المبحوثة.

التقييم	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	تكرار/نسبة	إكتساب كفاءات
متوسط	1,24	3,10	تكرار/نسبة	جذب عمال موهبين وأكفاء أمر مُعقد ومُكلف؛
متوسط	1,17	3,00	تكرار/نسبة	الإهتمام بالخبرات الخارجية والتركيز عليها يبعد المؤسسة عن رسالتها الأساسية؛
متوسط	1,31	3,27	تكرار/نسبة	إقتناء كفاءات يحمل المؤسسة تكاليف باهضة؛
متوسط	1,43	3,43	تكرار/نسبة	تحديد المهارات المطلوبة وبدقة أمر روتيني في المؤسسة؛
متوسط	1,16	2,97	تكرار/نسبة	برامج إستقطاب عاملين جدد يتوقف على نموذج السيرة الذاتية؛
قوي	1,25	3,77	تكرار/نسبة	تعتمد مؤسساتكم طرق مُستحدثة للإستقطاب.
متوسط	1,05	3,25	تكرار/نسبة	نتيجة البعد الثاني: إكتساب كفاءات

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-15) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول عملية إكتساب كفاءات إستراتيجية يقدر بـ(3,25) بتقييم متوسط؛ وانحراف معياري ضعيف يقدر بـ 1,05؛ أي أنه هناك إهتمام بإكتساب الكفاءات في العديد من المؤسسات وذلك من خلال المتوسطات الحسابية ذات مجال تقييم متوسط. حيث نجد العبارة والتي مفادها: "تعتمد مؤسساتكم طرق مُستحدثة للإستقطاب" بمتوسط ذو تقييم قوي وهذا يعكس أن أغلب المؤسسات الصناعية لها إرتباطات مع وكالات التشغيل، وحيث إن هذه الوكالات تمتلك محفظة من الكفاءات وفي مختلف التخصصات. كذلك بالنسبة للعبارة الأولى والتي مفادها: "جذب عمال موهبين وأكفاء أمر مُعقد ومُكلف" بمتوسط حسابي قدره 3,10 فهي تعكس أن جذب وإستقطاب الكفاءات في العديد من المؤسسات يحدث في المراحل الأولى

من نشاطها الصناعي وخاصة ما تعلق بالكفاءات الأجنبية؛ بالتالي فهذا التوجه أي إكتساب كفاءات فهو مرتبط بتعزيز التنافسية.

ثالثاً/ تشخيص إقامة تحالفات وشراكات في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-16) المبين تشخيص إقامة تحالفات وشراكات في المؤسسات المبحوثة؛ من خلال ستة 6 فقرات تعكس عملية التحالف بحيث تركز على أشكال التحالف المتداولة من: تحالف مع المورد، تحالف مع الزبون، المقابلة من الباطن.

الجدول رقم رقم:(5-16) يوضح تشخيص إقامة تحالفات وشراكات في المؤسسات المبحوثة.

تقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إقامة تحالفات وشراكات
متوسط	1,27	2,80	تكرار/ نسبة	التعاون مع مؤسسات أخرى يتم إلا في حالة المشاريع ذات التكاليف الباهضة؛
قوي	0,91	4,17	تكرار/ نسبة	التركيز على النمو التدريجي أمر مهم لإستقرار المؤسسة؛
قوي	1,52	3,67	تكرار/ نسبة	عقد تحالف يجعل الشريك يتدخل في تسيير شؤون مؤسستكم ويؤثر على إستقلاليتها المالية؛
قوي	1,24	3,97	تكرار/ نسبة	عقد تحالف يجعل الشريك يكتشف ويتعلم معلومات سرية عن إستراتيجية المؤسسة؛
متوسط	1,37	2,80	تكرار/ نسبة	التعاون لتقليل التكاليف يقتصر على المناولة الصناعية فقط؛
متوسط	1,32	2,20	تكرار/ نسبة	تركز المؤسسة على التفاوض مع منافسين حاليين لمواجهة منافسين جدد.
متوسط	1,27	3,26	تكرار/ نسبة	نتيجة البعد الثالث: إقامة تحالفات وشراكات

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-16) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول إقامة تحالفات وشراكات يقدر بـ(3,26) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بإقامة تحالفات وشراكات والذي ينحصر في ممارسات ضمنية وفي شكل تبادلات. حيث نجد العبارة التي تنص على أن: " التعاون لتقليل التكاليف يقتصر على المناولة الصناعية فقط " بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,80 بتقييم متوسط؛ وهذا مرده أن بعض المؤسسات الصناعية تركز على المقابلة من الباطن لتقليل التكاليف، وحيث إن هذا يمثل شكل من أشكال التحالف بالإضافة الى أن العقود بين المؤسسة

والزبائن الدائمون تتم وفق شروط معينة وتكون مرتبطة ب: العامل الزمني، تحقيق أرباح ونتائج إيجابية. وكذلك تكون في مقابل إمتيازات تُمنح لهؤلاء الزبائن.

الفرع الثالث: تشخيص المحور الثالث المتعلق بتشخيص تنافسية المؤسسة وفق أربع نماذج.

يتمثل الجزء الثاني من الإستمارة في مداخل تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، والتي تفرعت الى أربعة أبعاد تعكس النماذج التنافسية الأربعة من نموذج الإنتاج الواسع "التحكم في التكاليف، منحى الخبرة، منتجات نمطية"، نموذج الإبتكار "الإبتكار، الجودة"، نموذج التحسين المستمر "الزبون، البيئة"، ونموذج التكيف الواسع "الإستجابة السريعة، التحالف".

أولاً/ تشخيص نموذج الإنتاج الواسع في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-17) المرتبط بتشخيص لنموذج الإنتاج الواسع في المؤسسات المبحوثة؛

من خلال ستة 6 فقرات تعكس عدة أبعاد من: التحكم في التكاليف، ترميط المنتجات، والتخصص.

الجدول رقم رقم:(5-17) يوضح تشخيص نموذج الإنتاج الواسع في المؤسسات المبحوثة.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكرار /نسبة	الإنتاج الواسع
قوي	0,85	3,97	تكرار /نسبة	تركز إستراتيجية المؤسسة على موازنة النمو، التوسع والتغير في تكاليف الإنتاج؛
متوسط	0,85	3,63	تكرار /نسبة	معيار التميز في المؤسسة هو التحكم في التكاليف؛
قوي	1,13	4,03	تكرار /نسبة	تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق حجم إنتاج أمثل؛
متوسط	1,49	2,83	تكرار /نسبة	تنويع المنتجات أمر مُكلف ومُشتت للخبرة المرتبطة بالمنتج الأصلي؛
متوسط	1,28	3,47	تكرار /نسبة	الإنتاج بكميات كبيرة عامل مهم لتقليل التكاليف؛
متوسط	1,19	3,53	تكرار /نسبة	الإلتزام بمجال معين عامل مهم لإستقرار المؤسسة ونجاحها.
متوسط	1,13	3,58	تكرار /نسبة	نتيجة البعد الأول: الإنتاج الواسع

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-17) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات

الصناعية محل الدراسة حول نموذج الإنتاج الواسع يقدر بـ(3,58) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام

متوسط بالإنتاج الواسع، كما نجد العبارة التي مفادها: " تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق حجم إنتاج أمثل " بمتوسط حسابي 4,03 بتقييم قوي؛ وهذا يعكس أن العديد من المؤسسات الصناعية تهتم بالإنتاج الواسع والإستفادة من موفورات الحجم لتغطية التكاليف، كذلك نجد العبارة الأولى مدعمة للعبارة السابقة وبمجال تقييم قوي وذلك فيما يتعلق بالتحكم في تكاليف الإنتاج حيث تنص: "تركز إستراتيجية المؤسسة على موازنة النمو، التوسع والتغير في تكاليف الإنتاج".

ثانياً/ تشخيص نموذج الابتكار في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-18) المتعلق بتشخيص نموذج الابتكار في المؤسسات المبحوثة؛ من

خلال سنة 6 فقرات تعكس عدة أبعاد من: الجودة، تنوع المنتجات، والممارسات التسويقية.

الجدول رقم رقم:(5-18) يوضح تشخيص نموذج الابتكار في المؤسسات المبحوثة.

تقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التردد	نموذج الابتكار
قوي	0,73	4,57	تكرار نسبة	تميز المؤسسة مرتبط بتقديم منتج ذو جودة عالية؛
متوسط	1,26	2,70	تكرار نسبة	سياستنا التطويرية للمنتج تركز على الإتصال بمراكز بحثية في الهندسة الصناعية؛
متوسط	1,28	2,87	تكرار نسبة	إقامة معارض لإختبار طرق وممارسات صناعية جديدة أمر مكلف؛
قوي	0,47	4,70	تكرار نسبة	تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبون؛
متوسط	1,25	3,03	تكرار نسبة	تمثل تكاليف نشر الابتكار في وسط المستهلكين عائق في وجه السياسة التطويرية للمؤسسة؛
قوي	1,05	4,00	تكرار نسبة	غياب دراسات مستفيضة عن السوق يؤدي الى فشل تطبيق الابتكار.
متوسط	1,01	3,64	تكرار نسبة	نتيجة البعد الثاني: الابتكار

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-18) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات

الصناعية محل الدراسة حول نموذج الابتكار يقدر بـ(3,64) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط

بالابتكار، كما نجد العبارة التي مفادها: " تميز المؤسسة مرتبط بتقديم منتج ذو جودة عالية " بمتوسط

حسابي 4,57 بتقييم قوي؛ وهذا يعكس أن العديد من المؤسسات الصناعية تهتم بمعايير الجودة وذلك مرده الى وجود تنافس على إرضاء الزبون، كذلك نجد عبارة مدعمة للعبارة الأولى وبمجال تقييم قوي وذلك فيما يتعلق بالتركيز على الزبون حيث جاءت كما يلي: "تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبون".

ثالثاً/ تشخيص نموذج التحسين المستمر في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-19) المتعلق بتشخيص نموذج التحسين المستمر في المؤسسات المبحوثة؛

من خلال ستة 6 فقرات تعكس عدة أبعاد من: تحديد عملية التحسين، طرق التحسين، التغذية الراجعة.

الجدول رقم رقم:(5-19) يوضح تشخيص نموذج التحسين المستمر في المؤسسات المبحوثة.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	التحسين المستمر
متوسط	1,55	3,43	تكرار/ نسبة	تقوم مؤسستنا بالإصغاء لأراء الزبائن والعمل بها في توجهاتها اليومية؛
متوسط	1,52	3,60	تكرار/ نسبة	تقوم مؤسستنا بتحديد عملية التحسين على النشاطات الأساسية المطلوبة؛
متوسط	1,21	3,20	تكرار/ نسبة	تتويع المنتجات يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية؛
قوي	1,17	3,93	تكرار/ نسبة	مؤسستنا لديها برامج خاصة لتحسين طرق الانتاج؛
قوي	1,18	3,67	تكرار/ نسبة	الحفاظ على موقعنا في السوق يركز على دراسات مستقبضة على الزبائن؛
متوسط	1,14	3,53	تكرار/ نسبة	أحيانا تركز عملية التحسين على تطوير كفاءات الجوهرية للمؤسسة.
متوسط	1,29	3,56	تكرار/ نسبة	نتيجة البعد الثالث: التحسين المستمر

* طول الفترة للمتوسط يقدر بـ (1.33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-19) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات

الصناعية محل الدراسة حول نموذج التحسين المستمر يقدر بـ(3,56) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بالتحسين المستمر، حيث نجد العبارة والتي مفادها: "مؤسستنا لديها برامج خاصة لتحسين طرق الإنتاج " بمتوسط حسابي 3,93 بتقييم قوي؛ وهذا يعكس أن العديد من المؤسسات الصناعية تهتم بتحسين في عملية الإنتاج؛ وبالتالي فهي تركز على التحسين الجزئي وحسب الحاجة، كذلك نجد عبارة مدعمة

للعبرة السابقة وبمجال تقييم متوسط وذلك فيما يتعلق بالتركيز على التحسين للنشاطات الأساسية المطلوبة حيث جاءت كما يلي: "تقوم مؤسستنا بتحديد عملية التحسين على النشاطات الأساسية المطلوبة". رابعاً/ تشخيص نموذج التكيف الواسع في المؤسسات المبحوثة.

من خلال الجدول رقم:(5-20) الذي يوضح تشخيص نموذج التكيف الواسع في المؤسسات المبحوثة؛ وذلك من خلال ستة 6 فقرات تعكس عدة أبعاد من: نظام لليقظة والذكاء، عقد تحالفات، التقليد والمحاكاة.

الجدول رقم:(5-20) يوضح تشخيص نموذج التكيف الواسع في المؤسسات المبحوثة.

التكيف الواسع: الإستجابة والفعل الإستباقي	تكرار /نسبة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	تقييم
مراقبة ما يحدث حولنا يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق؛	تكرار /نسبة	4,40	0,81	قوي
تعتمد المؤسسة على تقليد المنافس لتجنب تكاليف التطوير المرتفعة؛	تكرار /نسبة	2,30	1,15	ضعيف
تركز مؤسستنا في إستراتيجيتها على الإستفادة من أخطاء ونجاحات القائم بالحركة الأولى؛	تكرار /نسبة	3,40	1,38	متوسط
تصميم نظم يقظة وإستخبارات تسويقية مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة؛	تكرار /نسبة	3,47	1,04	متوسط
تفضل المؤسسة التعامل مع بيانات مختلفة لكسر الروتين؛	تكرار /نسبة	3,17	1,18	متوسط
تركز المؤسسة على عقد تحالفات للإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.	تكرار /نسبة	2,57	1,25	متوسط
المجموع: التكيف الواسع	تكرار /نسبة	3,22	1,00	متوسط

* طول الفترة للمتوسط يقدر ب (1,33). * درجة الحرية n-1 تساوي 29

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم:(5-20) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حول نموذج التكيف الواسع يقدر ب(3,22) بتقييم متوسط؛ أي أنه هناك إهتمام متوسط بالتكيف الواسع، حيث نجد العبارة والتي مفادها: "مراقبة ما يحدث حولنا يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق" بمتوسط حسابي 4,40 بتقييم قوي؛ وهذا يعكس أن العديد من المؤسسات الصناعية تهتم بتكيف مع البيئة المحيطة؛ وبالتالي فهي تركز على تصميم نظم لليقظة والذكاء، التعامل مع بيانات مختلفة، التركيز على القائم بالحركة الأولى وهو يمثل القائد في السوق. كما نجد العبارة التي مفادها: "تعتمد المؤسسة على تقليد المنافس لتجنب تكاليف التطوير المرتفعة" بمتوسط حسابي 2,30 بتقييم ضعيف؛ وهذا

يعكس أن المؤسسات محل الدراسة تتميز بنموذج تنافسي مستقر؛ فهي لا تركز فقط على تقليد المنافس بل تعتمد على قدراتها، وكما تستفيد من التغيرات في البيئة المحيطة بها في أي عملية تطوير.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

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

المطلب الأول: إختبار الفرضيات.

بالنسبة لبحثنا الموسوم بعنوان التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة؛ وبالتطبيق على مؤسسات صناعية مبحوثة في ولايتي سطيف وبانتة، وإثبات أو نفي الفرض العدمي، سيتم تقسيم الفرضيات الى أربع فرضيات أساسية؛ الأولى تعنى بالفروق الجوهرية بين المتغيرات التعريفية والمتغير التابع بحكم أنه متغير خارجي وغير متحكم فيه. أما الفرضية الثانية فهي ترتبط بعملية التطوير الداخلي من خلال تأثيرها ومساهمتها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ووفق مقاربات التعلم الإلكتروني، وكذلك بإعتماد وتوظيف التكنولوجيات الحديثة في البرامج التدريبية، ومخططات الأعمال. أما الفرضية الثالثة هي مرتبطة بدورها بمساهمة الكفاءة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة، في حين الفرضية الرابعة مرتبطة بتوجه حديث وتعاوني، ومقرب للتعزيز التنافسي له أبعاد أخرى؛ وذلك من خلال مساهمة إقامة التحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأولى.

تنص هذه الفرضية على أنه:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة،

مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

حيث يتم إختبار هذه الفرضية ومختلف فرضياتها الجزئية، والتي عددها أربع؛ من خلال إختبار الاستقلالية كاي تربيع بين متغيرات المراقبة أو المتغيرات التعريفية والمتغير التابع. وكذلك من خلال معامل الإقتران إيتا Eta، إختبار ليفين لتجانس التباين، وكذلك من خلال إختبار التباين الأحادي ذو n إتجاه. حيث بالنسبة للمتغيرات التعريفية تم الإقتصار على درجة التنافس، خبرة النشاط، تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة، في حين أهملت المتغيرات الأخرى من إسم المؤسسة، مجال النشاط؛ وذلك لعدة إعتبارات منها: تعدد مجالات النشاطات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛ بالتالي صعوبة حصرها

ضمن مجالات محددة؛ وكذلك لتسهيل الدراسة. أما الإعتبار الثاني فهو مرتبط بطبيعة المعاينة العشوائية حيث مثلا نجد مؤسسة الفوارة تنشط في مجالين الأول مرتبط بحفظ المواد والمصبرات الغذائية، في حين المجال الثاني نجده يتمثل في صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية. كذلك إعتبار ثالث مرتبط بالتداخل بين المجالات الصناعية، حيث نجد الحليب ضمن الصناعات الغذائية، كذلك تصميم العبوات الموجهة للإستهلاك نجدها هي الأخرى ضمن الصناعة الغذائية؛ وهذا ما نجده مُدرج في الإستمارة وإجابات المؤسسات المبحوثة والتي حيث جاءت في شكل إجابات مفتوحة، كما أن هذا النوع من الإجابات المفتوحة لا يحدد مجال النشاط وبدقة، وإنما يقتصر على النشاط الأصلي.

حيث لإختبار وجود دلالة معنوية لإختبار الإستقلالية كاي تربيع، ومختلف الإختبارات المرافقة، ومن أجل رفض الفرض العدمي والذي مفاده: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة)، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة؛ وفيه تكون المعنوية "*khi-deux de Pearson*" أو القيمة الإحتمالية أقل من 0,05، وقبول الفرضية البديلة القائل بأنه: توجد فروق بين متوسطات إجابات لعينة الدراسة وذلك تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة)، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة؛ حيث هنا تكون معنوية بيرسون "*khi-deux de Pearson*" أقل من 0,05. حيث سنقوم بدراسة كل متغير تعريفي من المتغيرات الأربع على حدى؛ وكذلك سنفكك المتغير التابع الى أربع متغيرات من: إنتاج واسع، إبتكار، تحسين مستمر، وتكيف واسع، ذلك من أجل الإيضاح أكثر لمستوى المعنوية؛ وبالإعتماد على تحليل التباين الأحادي ذو n إتجاه.

أولاً/ تحليل التباين الأحادي ذو n إتجاه.

في تحليل التباين الأحادي لـ n إتجاه نكون بصدد متغير واحد تابع و n من المتغيرات المستقلة، وبإستخدام برنامج spss ibm 24 وذلك كما يلي:

Analyse → GLM linear model → univariate → model

أ. طريقة إختبار صحة الفرضية الأولى.

لإختبار صحة الفرضية الأولى، والتي مفادها: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على تنافسية المؤسسات الصناعية "متغير تابع" وذلك بسبب عدة عوامل محتملة التأثير:

❖ بسبب عامل درجة توافر المنافسة؛

❖ بسبب عامل خبرة النشاط؛

❖ بسبب عامل تركيز الإستراتيجية الفعلية؛

❖ بسبب عامل تركيز الإستراتيجية المستهدفة.

ب. شكل الفروض الإحصائية في حالة التباين الأحادي لـ n إتجاه.

1. الإتجاه الأول: متغير درجة توافر المنافسة.

الفرض العدمي H0: تأثير متغير درجة توافر المنافسة على تنافسية المؤسسة غير معنوي؛

الفرض البديل H1: تأثير متغير درجة توافر المنافسة على تنافسية المؤسسة معنوي.

2. الإتجاه الثاني: خبرة النشاط.

الفرض العدمي H0: لا يوجد إختلاف معنوي في خبرة النشاط على تنافسية المؤسسة؛

الفرض البديل H1: يوجد إختلاف معنوي في خبرة النشاط على تنافسية المؤسسة.

3. الإتجاه الثالث: تركيز الإستراتيجية الفعلية.

الفرض العدمي H0: لا توجد فروق معنوية في الإستراتيجية الفعلية على تنافسية المؤسسة؛

الفرض البديل H1: توجد فروق معنوية في الإستراتيجية الفعلية على تنافسية المؤسسة.

4. الإتجاه الرابع: تركيز الإستراتيجية المستهدفة.

الفرض العدمي H0: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات الإستراتيجية المستهدفة على تنافسية المؤسسة؛

الفرض البديل H1: توجد فروق معنوية بين متوسطات الإستراتيجية المستهدفة على تنافسية المؤسسة.

ثانياً/ تحديد فروق بين كل متغير تعريفي مع المتغير التابع "تنافسية المؤسسة".

من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، وإستخراج جدول تحليل التباين الأحادي لـ n إتجاه

الموضح في الملحق رقم : 06، نقوم بإعداد الجدول التالي:

جدول رقم: (5-21) يوضح تحليل التباين الأحادي لـ n إتجاه. "أنظر الملحق رقم 6"

القرار	p-value الدلالة	قيمة ف محسوبة	متوسط مربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين
غ دال: قبول فرض العدمي	0,20	1,75	0,36	2	0,72	توفر المنافسة
غ دال: قبول فرض العدمي	0,75	0,30	0,06	2	0,12	خبرة النشاط
غ دال: قبول فرض العدمي	1,00	0,004	0,001	2	0,002	استراتيجية فعلية
غ دال: قبول فرض العدمي	0,79	0,42	0,09	4	0,35	استراتيجية مستهدفة
مستوى المعنوية			0,21	19	3,90	الخطأ
0,05				29	5,36	الإجمالي

حيث يتضح من خلال الجدول رقم:(5-21) ما يلي :

عدم معنوية تأثير عامل درجة المنافسة؛ حيث نجد القيمة الإحصائية "P-Value" تساوي 0,20 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05؛ إذن القرار هو قبول الفرض العدمي القائل بأن تأثير متغير درجة توافر المنافسة على تنافسية المؤسسة غير معنوي؛

✓ عدم معنوية تأثير عامل خبرة النشاط؛ حيث نجد القيمة الإحصائية "P-Value" تساوي 0,75 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05؛ إذن القرار هو قبول الفرض العدمي القائل بأن تأثير متغير خبرة النشاط على تنافسية المؤسسة غير معنوي؛

عدم معنوية تأثير عامل الإستراتيجية الفعلية حيث نجد القيمة الإحصائية "P-Value" تساوي 1,00 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 إذن القرار هو قبول الفرض العدمي القائل بأن تأثير متغير الإستراتيجية الفعلية على تنافسية المؤسسة غير معنوي؛

✓ عدم معنوية تأثير عامل الإستراتيجية المستهدفة؛ حيث نجد القيمة الإحصائية "P-Value" تساوي 0,79 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05؛ إذن القرار هو قبول الفرض العدمي القائل بأن تأثير متغير الإستراتيجية المستهدفة على تنافسية المؤسسة غير معنوي؛

كذلك من خلال إختبار ليفين لتساوي تباين الخطأ نجد أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,575 وهي أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بعدم وجود إختلاف في تباين الخطأ، كما هو موضح في الملحق رقم 5 وهو ما يدعم الفرضية الأولى والتي مفادها:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

ثالثاً/ تحديد الفروق بين كل متغير تعريفي مع كل محور من محاور المتغير التابع "تنافسية المؤسسة".

حيث سيتم الإعتماد على معنوية بيرسون "*khi-deux de Pearson*"؛ من خلال مختلف أبعاد المتغير

التابع من: إنتاج واسع، إبتكار، تحسين مستمر، وتكيف واسع.

أ.كاي تربيع بين المنافسة، خبرة النشاط، الإستراتيجية الفعلية، والمستهدفة ونموذج الإنتاج الواسع.

من خلال إختبار كاي مربع نجد مستوى الدلالة "Sig" هي على التوالي 0,06 ؛ 0,932 ؛ 0,247 ؛

0,193 وهي أكبر من درجة المعنوية 0,05؛ وهذا معناه لا توجد دلالة معنوية.

ب.كاي تربيع بين المنافسة، خبرة النشاط، الإستراتيجية الفعلية، والمستهدفة ونموذج الإبتكار.

من خلال إختبار كاي مربع نجد مستوى الدلالة "Sig" على التوالي 0,361 ؛ 0,406 ؛ 0,838 ؛

0,170، وهي أكبر من درجة المعنوية 0,05 معناه لا توجد دلالة معنوية.

ج. كاي تربيع بين المنافسة، خبرة النشاط، الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة؛ ونموذج التحسين المستمر.

من خلال إختبار كاي مربع نجد مستوى الدلالة "Sig" على التوالي 0,088؛ 0,074؛ 0,797؛ 0,211؛

وهي أكبر من درجة المعنوية 0,05 معناه لا توجد دلالة معنوية.

د. كاي تربيع بين المنافسة، خبرة النشاط، الاستراتيجية الفعلية والمستهدفة ونموذج التكيف الواسع.

من خلال إختبار كاي مربع نجد مستوى الدلالة "Sig" على التوالي 0,085؛ 0,307؛ 0,558؛

0,264 وهي أكبر من درجة المعنوية 0,05 معناه لا توجد دلالة معنوية.

هـ. كاي تربيع بين المنافسة، خبرة النشاط، الاستراتيجية الفعلية والمستهدفة والمتغير التابع.

من خلال إختبار كاي مربع نجد مستوى الدلالة "Sig" على التوالي: 0,267؛ 0,370؛ 0,824؛

0,279 وهي أكبر من درجة المعنوية 0,05 معناه لا توجد دلالة معنوية. والجدول رقم رقم: (5-22) : يمثل

إختبار مستوى الدلالة لبيرسون لإختبار كاي تربيع لمختلف الحالات الخمس السابقة.

جدول رقم: (5-22) إختبار الإستقلالية كاي تربيع.

درجة المعنوية 0,05	مستوى الدلالة لإختبار كاي تربيع لبيرسون				القرار
	توافر المنافسة	خبرة النشاط	تركيز الإستراتيجية الفعلية	تركيز الإستراتيجية المستهدفة	
الإنتاج الواسع	0,06	0,932	0,247	0,193	أكبر من 0,05 غير دال
الإبتكار	0,361	0,406	0,838	0,170	أكبر من 0,05 غير دال
التحسين المستمر	0,088	0,074	0,797	0,211	أكبر من 0,05 غير دال
التكيف الواسع	0,085	0,307	0,558	0,264	أكبر من 0,05 غير دال
المتغير التابع	0,267	0,370	0,824	0,279	أكبر من 0,05 غير دال

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss ibm 24.

من خلال الجدول رقم: (5-22) نلاحظ أن مستوى الدلالة دائماً أكبر من درجة المعنوية؛ غير أنها

نجدها في بعض الروابط متقاربة أو لها روابط ضعيفة بحيث لا تؤثر في النموذج ومنها: نجد مستوى

الدلالة بين نموذج الإنتاج الواسع والتحسين المستمر ودرجة توافر المنافسة على التوالي 0,06؛ 0,088؛ وهذا

لأن عدد من المؤسسات الصناعية تعتمد على نموذج الإنتاج الواسع بالدرجة الأولى، ثم يليه نموذج

التحسين المستمر واللذان لهما إرتباط بهيكل المنافسة وإن كان ضعيف، كذلك نجد وجود روابط ضعيفة بين

التحسين المستمر وخبرة النشاط بمستوى 0,074 وهو قريب من مستوى الدلالة؛ وهذا يعكس أن عدد قليل من المؤسسات تستثمر خبرتها وتجاربها في عمليات التحسين المستمر ووفق توجهات إستراتيجية.

كذلك من خلال معامل الإقتران إيتا Eta؛ حيث لما معامل Eta=0 إنعدام الإرتباط، قيمة Eta أقل واحد الصحيح وجود إرتباط ضعيف، قيمة Eta أكبر أوتساوي واحد الصحيح أي وجود إرتباط تام. وللتوضيح أكثر من خلال تحليل الجدول رقم: (23-5).

جدول رقم: (23-5) معامل الإقتران إيتا "Eta"

	معامل الإقتران إيتا Eta				القرار
	توافر المنافسة	خبرة النشاط	تركيز الإستراتيجية الفعلية	تركيز إستراتيجية مستهدفة	
الإنتاج الواسع	0,20	0,315	0,127	0,567	أقل من 1
الإبتكار	0,238	0,359	0,138	0,357	أقل من 1
التحسين المستمر	0,451	0,437	0,181	0,477	أقل من 1
التكيف الواسع	0,264	0,106	0,122	0,327	أقل من 1
المتغير التابع	0,414	0,199	0,035	0,340	أقل من 1

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *spss ibm 24*.

من خلال الجدول رقم: (23-5) نجد أن معاملات الإقتران تتراوح بين 0 و 0,50؛ والذي يعكس عدم وجود إرتباط، وإن وجد فهو ضعيف جدا ولا يؤثر على نموذج الدراسة.

منه فكل النتائج من تحليل التباين الأحادي لـ n إتجاه، إختبار ليفين، إختبار كاي تربيع، وكذلك معامل الإقتران تدعم القرار الذي يتمثل في : قبول الفرض العدمي الذي مفاده: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات العينة؛ ومنه قبول الفرضية الأولى والتي مفادها:

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات المتبقية.

وهذه الفرضيات عددها ثلاث فرضيات والتي مفادها:

- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لتطوير الموارد الداخلية "المعارف"، وذلك بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- ❖ توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

من خلال الفرضيات الثلاث السابقة نلاحظ أنه يوجد متغير مشترك ممثل في المتغير التابع بصفته متغير وحيد؛ حيث يمثل تنافسية المؤسسة، بالتالي الإختبار الإحصائي المناسب في هذه الحالة، والمرتبطة بتحليل الإنحدار هو تحليل الإنحدار الخطي المتعدد، والإنحدار المتعدد التدريجي من الإختبارات الإحصائية التي تهدف الى حذف المتغيرات التي لا تؤثر في الدراسة أو التي لها تأثير ضعيف جداً.

أولاً: إختبار الفرضيات الثلاث بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد.

يتم إختبار الفرضيات الثلاث من خلال إتباع عدة خطوات والتي تسهم في إعطاء معلومات ذات مصدقية.

أ. **الخطوة الأولى:** من خلال التأكد من شرط عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المفسرة وهي: التطوير الداخلي، التوجه بالكفاءات، وكذلك إقامة تحالفات، حيث يتم التأكد من هذا الشرط بواسطة معامل تضخم التباين VIF لكل متغير من المتغيرات المستقلة فإذا كانت قيمة VIF أقل من 5 فإنه يمكن الحكم بعدم وجود إزدواج خطي.¹ ومنه بالنسبة لشرط عدم الإزدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة وذلك بإستعمال معامل تضخم التباين نحصل على قيم هذا المعامل من جدول المعاملات في صفحة المخرجات لبرنامج spss كما هو موضح في الملحق رقم:08، حيث من خلاله يتم إعداد الجدول رقم:(5-24) .

¹ أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعدد باستخدام برنامج spss، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص ص: 151-152

جدول رقم: (5-24) معامل تضخم التباين. "أنظر الملحق رقم 8"

المتغير	معامل تضخم التباين	<i>Tolerance</i> هو مقلوب <i>VIF</i>
التطوير الداخلي	1,047	0,995
التوجه بالكفاءات	1,129	0,885
إقامة تحالفات	1,162	0,861

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج *sps ibm 24*

فطبقا للنتائج الموضحة في الجدول رقم: (5-24) نجد أن جميع قيم هذا المعامل أقل من 5؛ وبالتالي لا يوجد إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة. ثانياً: نموذج الإنحدار المتعدد المقدر.

من خلال مخرجات برنامج *SPSS* تم الحصول على نموذج الإنحدار المقدر التالي. "أنظر الملحق رقم 08":

وبإستخدام برنامج *SPSS IBM 24* وذلك كما يلي:

analyse → *regression* → *linear* → *statistics* → *save* → *ok*

حيث نحصل على نموذج الإنحدار المتعدد المقدر ومختلف معالمته.

$$Y = 3,933 + 0,08 x_1 + 0,240 x_2 - 0,324 x_3$$

من نموذج الإنحدار المقدر يتضح لنا:

✓ الجزء الثابت **B0**؛ نجد أنه يساوي 3,933؛

✓ معامل الانحدار للتطوير الداخلي **B1** يساوي 0,08؛

✓ معامل الانحدار للتوجه بالكفاءات **B2** يساوي 0,240؛

✓ معامل الانحدار لإقامة تحالفات **B3** يساوي - 0,324.

كما نلاحظ من النتائج الإحصائية في الجدول أنه بالنسبة لقيمة المعامل **B1** للتطوير الداخلي بلغت

0.009 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع بمقدار 0.009؛

وهي نسبة ضئيلة جدا وتعكس علاقة تأثيرية ضعيفة جداً.

أما قيمة المعامل **B2** للتوجه بالكفاءات قد بلغت 0.406 وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل

بوحدة واحدة يقابله زيادة في المتغير التابع بمقدار 0.406. وهي زيادة معتبرة وتعكس وجود علاقة قوية؛

كما نلاحظ أن قيمة المعامل B2 لإقامة تحالفات بلغت - 0.506؛ وتعني أن الزيادة في المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله نقصان في المتغير التابع بمقدار 0.506.

ثالثاً/ المعنوية الكلية للنموذج.

بالنسبة للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار المقدر سيتم الاعتماد على إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.¹

أ. إجراء الفروض الإحصائية: من خلال إجراء الفرض العدمي الغير معنوي والفرض البديل المعنوي.

❖ الفرض العدمي: نموذج الانحدار غير معنوي أو جميع معاملات الانحدار غير معنوية "لا تختلف عن الصفر"؛

❖ الفرض البديل: نموذج الانحدار معنوي؛ وذلك يدل على أن واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي "تختلف عن الصفر".

ب. إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

إستنادا لجدول نتائج إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي لنموذج الانحدار، وباستخدام برنامج

SPSS IBM 24 وذلك كما يلي:

analyse → descriptive → statistics → explore → ok

فمن خلال برنامج SPSS تم تفرغ النتائج وإعداد الجدول التالي:

جدول رقم: (5-25) نتائج إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي.

البيان	إحصائي الإختبار	درجات الحرية	p-value	القرار
إختبار كلومجروف سيمرنوف	0,118	30	0,200*	غير معنوي
إختبار شابيرو ويلك	0,969	30	0,506*	غير معنوي

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية في كلا

الإختبارين، ومن ثم فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن البواقي تتوزع توزيع طبيعي؛

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 128 129

ج. تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار.

حيث من جدول تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار الموضح في الملحق رقم 10 وباستخدام برنامج SPSS IBM 24 وذلك كما يلي:

Analyse → descriptive → statistics → explore → ok

من خلال البرنامج الإحصائي SPSS تم تفرغ النتائج وإعداد الجدول التالي:
جدول رقم: (5-26) تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار.

القرار	p-value الدلالة	قيمة ف محسوبة	متوسط مربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين
معنوي	0,032	3,419	0,505	3	1,516	الإنحدار
			0,148	26	3,843	الباقي
				29	5,358	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

ينتضح من الجدول رقم: (5-26) أن قيمة الإحتمال تساوي 0,032 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي القائل بأن نموذج الإنحدار غير معنوي؛ وهذه النتيجة تدل كذلك على أنه هناك واحد على الأقل من معاملات الإنحدار تختلف عن الصفر.

رابعاً/ المعنوية الجزئية للنموذج.

يتم إختبار المعنوية الجزئية من خلال إختبار ت "T-Test"

أ. إعداد الفروض الإحصائية

$$H_0 : B_0 = 0 \quad \text{❖ بالنسبة لـ } B_0$$

$$H_1: B_0 \neq 0$$

$$H_0 : B_1, B_2, B_3 = 0 \quad \text{❖ بالنسبة لـ } B_1, B_2, B_3$$

$$H_1: B_1, B_2, B_3 \neq 0$$

ب. تفرغ النتائج والتعليق عليها: من خلال برنامج SPSS تم تفرغ النتائج وإعداد الجدول التالي:

جدول رقم: (27-5) إختبار ت "T-Test" أنظر الملحق رقم 4

المعاملات	قيمة معاملات الإنحدار	قيمة إحصائي الاختبار t	P value	القرار
B0	3,933	6,202	0,00	دال
B1	0,08	0,053	0,958	غير دال
B2	0,240	2,300	0,030	دال
B3	0,324-	2,829-	0,009	دال

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم: (27-5) تستنتج أن:

- ✓ بالنسبة لـ B0 نجد أن قيمة الإحتمال تساوي 0,00 وهي أقل من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار دال.
- ✓ بالنسبة لـ B1 نجد أن قيمة الإحتمال تساوي 0,958 وهي أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن معامل التطوير الداخلي في نموذج الإنحدار غير دال.
- ✓ بالنسبة لـ B2 نجد أن قيمة الإحتمال تساوي 0,030 وهي أقل من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن معامل التوجه بالكفاءات في نموذج الإنحدار معنوي
- ✓ بالنسبة لـ B3 نجد أن قيمة الإحتمال تساوي 0,009 وهي أقل من مستوى المعنوية وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن معامل إقامة تحالفات في نموذج الإنحدار معنوي.

خامساً/ تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي.

بالنسبة لتحديد أي المتغيرات المستقلة لها تأثير كبير على المتغير التابع؛ وبناء عليه نقوم بإقصاء متغير مستقل أو أكثر، حيث أن هذا النوع من التحليل كما سبقت الإشارة إليه هو الذي يساهم في الإجابة على الفرضيات الثلاث المرتبطة بعناصر التعلم التنظيمي المستخدم من: تطوير، كفاءة وتحالف وعلاقتها بالمتغير التابع الممثل في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية.

كذلك نجد أن المتغيرين اللذين لهما تأثير في المتغير التابع هما إقامة تحالفات والتوجه بالكفاءات في حين التطوير الداخلي له تأثير ضعيف جداً؛ بالتالي يتكون لدينا نموذجين الأول هو نموذج a المبني على إقامة تحالفات، أما النموذج الثاني هو النموذج b المبني على إقامة تحالفات والتوجه بالكفاءات وعلاقتها بالنموذج c الممثل في المتغير التابع، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم: (28-5) .

جدول رقم: (5-28) إختبار المعنوية للمتغير التابع.

النموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المصحح	Sig.	درجة الحرية
				Variation de F مستوى الدلالة	
نموذج الأول	0,37 ^a	0,14	0,11	0,04	28
النموذج الثاني	0,53 ^b	0,28	0,23	0,03	27

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم: (5-28) والذي يعكس المعنوية للنموذج بالإعتماد على المتغيرين المستقلين وهما إقامة التحالفات بالنسبة للنموذج الأول، أما النموذج الثاني فبالإضافة الى إقامة التحالفات يضم معه التوجه بالكفاءات وكذلك يحاول تقدير الأثر. فمن خلال النموذج الأول نجد أن معامل الارتباط يساوي 0,369 وبمستوى دلالة 0,04 وهي أقل من مستوى المعنوية؛ وبالتالي وجود ارتباط وكذلك وجود أثر. أما بالنسبة للمعنوية الجزئية نجد معامل التحديد يساوي 0,14% أي 14% من التغييرات في المتغير التابع مردها الى التغيير في المتغير المستقل الأول وهنا يمثل بإقامة تحالفات. أما النموذج الثاني فنجد معامل الارتباط يساوي 0,53 وبمستوى دلالة أقل من النموذج الأول، ويساوي 0,03 أي أنه هناك ارتباط بين التوجه بالكفاءات والمتغير التابع، وكذلك يوجد أثر وهذا ما أدى الى زيادة الدلالة من خلال إنخفاض في مستوى درجة المعنوية والقيمة الإحتمالية، أما بالنسبة للمعنوية الجزئية نجد معامل التحديد يساوي 0,28% أي 28% من التغييرات في المتغير التابع مردها الى التغيير في المتغير المستقل الثاني وهنا يمثل بالتوجه بالكفاءات وهذا ما يعكس زيادة القوة التفسيرية لمعامل التحديد.

أما فيما يخص تحليل التباين الأحادي ANOVA فهو كذلك يعبر على وجود علاقة وفروقات معنوية؛ وذلك من خلال مستوى الدلالة، كذلك قيمة F المحسوبة ومقارنتها بالجدولية، وهذا التحليل كما هو موضح في الجدول رقم: (5-29) .

جدول رقم: (5-29) تحليل التباين الأحادي ANOVA ومعامل الإنحدار.

النموذج		درجة الحرية	إختبار توزيع F		دلالة	
نموذج الأول	الإنحدار	1	4,412		0,045	
	المتبقي	28				
	الإجمالي	29				
النموذج الثاني	الإنحدار	2	5,323		0,011	
	المتبقي	27				
	الإجمالي	29				
النموذج		معاملات النموذج غير معيارية		معاملات معيارية	T ستيودنت	دلالة
		B	Erreur standard	Bêta		
نموذج الأول	المقدار الثابت	4,253	0,375		11,356	0,000
	إقامة_التحالفات	-0,236	0,112	-0,369	-2,100	0,045
النموذج الثاني	المقدار الثابت	3,755	0,407		9,222	0,000
	إقامة_التحالفات	-0,323	0,111	-0,505	-2,919	0,007
	التوجه_بالكفاءات	0,240	0,102	0,406	2,350	0,026

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss ibm 24. "أنظر الملحق رقم 6"

كذلك يجب التأكد من شرط عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات في النموذجين؛ نموذج إقامة تحالفات. ونموذج التوجه بالكفاءات وإقامة كفاءات؛ حيث نجد أن قيمة VIF أقل من 5؛ بالتالي يمكن الحكم بعدم وجود إزدواج خطي، هذه القيم موضحة كما هو من الجدول رقم: (5-30):

جدول رقم: (5-30) معامل تضخم التباين VIF . "أنظر الملحق رقم 08"

النموذج		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	معامل VIF تضخم التباين
النموذج الأول	المقدار الثابت		
	إقامة_التحالفات	1,000	1,000
النموذج الثاني	المقدار الثابت		
	إقامة_التحالفات	0,888	1,126
	التوجه_بالكفاءات	0,888	1,126

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss ibm 24.

منه بالإعتماد على النتائج السابقة من تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي وقبول النموذجين الأول وهو إقامة تحالفات، أما الثاني فهو إقامة تحالفات والتوجه بالكفاءات؛ ومنه قبول الفرضيتين الرابعة والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛ وكذلك الفرضية الثالثة، التي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال

إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛ وذلك من خلال رفض الفرض العدمي الذي يعكس عدم وجود مساهمة من خلال مستوى الدلالة للنموذجين والأقل من مستوى المعنوية 0,05 وكذلك بالنسبة لمعامل الارتباط الأكبر من الصفر، ومعاملات النموذج بيتا $B\beta$ الذي يفسر أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع. كذلك بالنسبة لقيمة T ستيودنت المحسوبة فهي تساوي: 2,35؛2,91؛9,22؛2,10؛11,35 وبمستوى معنوية على التوالي: 0,00؛ 0,04؛0,00؛0,007؛ 0,026. ومنه كل قيم T ستيودنت المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي 1,96؛ ذلك كون أن حجم العينة يساوي 30، كذلك مختلف الفروض التي أجريت دلت على معلمية نموذج الدراسة. كذلك مستوى معنوية T ستيودنت الذي دائما أقل من 0,05؛ ومنه نرفض الفرض العدمي بالنسبة للفرضيتين السابقتين ونقبل الفرض البديل في كل الحالات. أي وجود مساهمة لكل من إقامة التحالفات والتوجه بالكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والمتربطة بمتغير التطوير الداخلي؛ يمكن إختبارها بالرجوع الى النموذج المقصي وهو نموذج التطوير الداخلي وعلاقته بتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية. وكذلك من خلال مستوى الدلالة ومختلف الإختبارات حيث يتم إثباتها أو نفيها. كما هو موضح في جدول رقم:(5-31) وبالإعتماد على مخرجات برنامج المعالجة الإحصائية SPSS IBM 24.

جدول رقم:(5-31) النموذج المقصي. "أنظر الملحق رقم 09"

النموذج		Bêta	Tstudent ستيودنت	مستوى الدلالة	الإرتباط الجزئي
نموذج الأول	التطوير_الداخلي	0,031 ^a	0,169	0,867	0,032
	التوجه_بالكفاءات	,406 ^b 0	2,350	0,026	0,412
النموذج الثاني	التطوير_الداخلي	0,009 ^c	0,053	0,958	0,010

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS IBM 24.

من خلال الجدول رقم:(5-31) بالنسبة لمساهمة متغير التطوير الداخلي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية نجد أن مستوى الدلالة بالنسبة للنموذجين أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كذلك معامل ستيودنت المحسوبة هي على التوالي 0,17 في حالة النموذج الأول "تطوير داخلي وتوجه بالكفاءات"، في حين نجدها تساوي 0,05 في حالة النموذج تطوير داخلي حيث نلاحظ إنخفاض في قيمة معامل ستيودنت؛ حيث هذا المعامل في الحالتين أقل من الجدولة والتي تساوي 1,96، وهذه القيمة معطاة كون حجم العينة يساوي 30، كذلك مختلف الفروض التي أجريت دلت على معلمية النموذج. وكذلك بالنسبة لمعامل الإرتباط الجزئي نجده يقترب من الصفر حيث تتراوح قيمته 0,03 في النموذج الأول "تطوير داخلي وتوجه بالكفاءات"؛ في حين نجده يساوي 0,01 في النموذج الثاني المرتبط فقط بالتطوير

الداخلي، كذلك مستوى الدلالة sig المرتبط بالتطوير الداخلي نجده في كلا النموذجين هما على التوالي 0,867، 0,958 أكبر من درجة المعنوية 0,05.

ومنه فكل المؤشرات تقود الى قبول الفرض العدمي والذي مفاده: لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتطوير الداخلي في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة؛ وبالتالي القرار هو **رفض الفرضية الثانية** والتي تنص على: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لتطوير الداخلي للموارد "المعارف"، وذلك بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
ومنه ومن خلال ما سبق يتم:

❖ **قبول الفرضية الأولى**، والتي مفادها: لا توجد فروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (خبرة النشاط، توافر المنافسة، مجال تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة) وتنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

❖ **رفض الفرضية الثانية**، والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لتطوير الموارد الداخلية "المعارف"، وذلك بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

❖ **قبول الفرضية الثالثة**، والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

❖ **قبول الفرضية الرابعة**، والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛ ذلك كونها من إستراتيجيات النمو السريع و تساهم في تحقيق عنصر الإستجابة السريعة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وتحليل مختلف وجهات النظر للمؤسسات المبحوثة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الدلالات المقترنة بالتعلم التنظيمي المستدام بمختلف مستوياته ومقارباته ومحاولة إسقاطها جزئياً على مضامين تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً/ النتائج العامة للدراسة:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

❖ توجد مساهمة للتعلم من خلال إكتساب كفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ وهذا يُعزى الى الإعتماد الكلي على إكتساب كفاءات خاصة في حالة المراحل الأولى لتوطين الصناعة؛ بحيث يمثل توجه مكلف لكن له نتائج مضمونة، خاصة ما تعلق بالكفاءات الأجنبية؛

❖ توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ هذا مرده الى ممارسات المقابلة من الباطن، ومدخل تسويقية حديثة ومنها مدخل الزبون-شريك "*client-partenaire*" لضمان إستمرارية العلاقة مع الزبون وكسب ولائه؛ كذلك ما تعلق بالمشاريع المرتبطة بتقليل الكاليف؛ وإقامة مشاريع شراكة مع المؤسسات الأجنبية؛

❖ لا توجد مساهمة للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ كونه لا يمثل محط تركيز ومجال إهتمام في معادلة التنافسية؛ كذلك عدم الوعي بالإمميزات المقدمة من خلال هذا التوجه بالإضافة الى الإكتساب والتحالف؛ خاصة ما تعلق بإستدامة نموذج التعزيز التنافسي؛ وإنتاج مؤسسات متعلمة وذكية.

ثانياً/ النتائج المتعلقة بالتعلم التنظيمي المستدام.

- يرتبط التعلم بعدة جوانب من تطوير للموارد، إكتساب الكفاءات وحتى من خلال إقامة تحالفات؛
- إدارة التعلم التنظيمي تستند على ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية؛
- التعلم التنظيمي كعملية إدارية يقع ضمن هيكل تنظيمي وتحت مسؤولية مدير تعلم التنظيمي؛
- إستدامة التعلم التنظيمي ترتبط بتطوير الموارد الداخلية خاصة البشرية منها وكذلك تركيز على الكفاءات المحورية والروابط وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف.

ثالثاً/ النتائج المتعلقة بتعزيز تنافسية المؤسسة.

- تركز البرامج تكوينية المرتبطة بتعزيز التنافسية على طرق التحكم وتقليل التكاليف والتركيز على إقتصاديات الحجم؛
- إكتساب كفاءات في مجال تطوير المنتج وتحسين الجودة يكون من خلال الإعتماد على خبرات أجنبية خاصة في المراحل الأولى لتوطين الصناعة؛
- تساهم مشاريع التعاون وإقامة تحالفات في زيادة القدرة التنافسية من خلال تقليل التكاليف والتحكم في مخاطر السوق.

المطلب الثالث: 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؛
- ضرورة إنشاء مصلحة جديدة في الهيكل التنظيمي تحت مسمى مصلحة التعلم ويشرف عليها مدير التعلم التنظيمي؛
- ضرورة إنشاء مراكز للمعرفة والتعلم الإلكتروني.

خلاصة الفصل التطبيقي.

تم التطرق في هذا الفصل الى التعرف على المقدرة الإدراكية ونظرة المؤسسات الصناعية محل الدراسة الى عملية التعلم التنظيمي المستدام ووفق أبعاده الثلاث من: التطوير الداخلي للموارد، التوجه بالكفاءات، وكذلك من خلال إقامة تحالفات وشراكات. وربطها بمساعي تعزيز التنافسية وتفوق ونجاح هذه المؤسسات، حيث تمت الإستعانة بأداة للمعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية وتتمثل في برنامج *spss* وإعتماده في تحليل محاور إستمارة مكونة من 42 عبارة تعكس الأهداف والتوجهات الكبرى للمحورين من: محور التعلم التنظيمي المستدام ومحور تنافسية المؤسسة؛ بالإضافة الى محور يرتبط بالمتغيرات التعريفية في الدراسة؛ حيث وبعد إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية وما تعلق منها ب: معلمية النموذج، تحليل التباين، تحليل الإنحدار، ومقارنة المتوسطات. وبالتالي تم إختبار الفرضيات الأربع وإثبات فرضها العملي أو نفيه.

حيث بالنسبة للفرضية الأولى، والتي إرتبطت بالمتغيرات التعريفية من: "درجة منافسة، خبرة النشاط، تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة"، وعلاقتها بالمتغير المدروس؛ حيث تم إثبات عدم معنويتها؛ وبالتالي تم قبول الفرض العملي، والمتعلق بعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية لمتوسطات الإجابات للمؤسسات الصناعية المبحوثة تبعاً للمتغيرات التعريفية وعلاقتها بالمتغير المدروس الممثل في تنافسية المؤسسة. أما بالنسبة للفرضيات الثلاث المتبقية تم إستبعاد متغير التطوير الداخلي من نموذج تعزيز التنافسي لهذه المؤسسات الصناعية؛ والذي يعكس عدم مساهمته في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات. وهذا راجع الى كون أغلب المؤسسات الصناعية تنظر الى التطوير الداخلي للموارد عبر مختلف برامج التدريب، ومن خلال الدورات التكوينية على أنها نشاط طبيعي بالمؤسسة، كذلك إن مسؤولية التطوير تقع على الفرد العامل؛ ذلك لأنها مؤسسة خاصة وربحية، وبالتالي لا تمثل مسألة التطوير الداخلي للموارد إنشغال إستراتيجي بالنسبة لهذه المؤسسات الصناعية.

في حين تم قبول الفرضية الثالثة والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال إكتساب خبرات وكفاءات إستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وهذا يعكس إهتمام المؤسسات الصناعية بالكفاءات لأنها تمثل حجر الزاوية ومحدد من محددات النجاح التنافسي؛ لهذا الشأن فكل مؤسسة صناعية يحتم عليها إكتساب كفاءات إستراتيجية وإن لزم الأمر من دول أجنبية وبأثمان باهضة وبشروط إستثنائية.

أما ما يخص الفرضية الرابعة والتي مفادها: توجد مساهمة ذات دلالة معنوية من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛ وهذا يعكس إهتمام المؤسسات الصناعية بإقامة تحالفات والإستفادة منها؛ لأنها تمثل مدخل من مداخل التكامل وطريقة لتقليل التكاليف وتقاسم المخاطر.

خاتمة عامة



خاتمة عامة.

إن المنطلقات الفكرية التي عُنيت بقضية التنافسية لم تكن في فقط بالسياق الجزئي والمترجم في تحقيق المؤسسات لمزايا تنافسية مستدامة - من خلال التركيز على عامل التكلفة والإبتكار والاستجابة السريعة- بل تعدت إلى المستوى الكلي لتصبح تنافسية ذات طابع دولي وعالمي؛ وهذا ما تقرر في كتابات مايكل بورتر في كتابه تنافسية الأمم. وهذا التوجه ركز بدوره على أسواق جديدة ومقاربات حديثة لصناعة الميزة التنافسية، وحيث أُعتمد التعلم كأداة لتفسير ما يطرأ في المؤسسات من تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر، وبالتالي أصبح التعلم يمثل أولوية من الأولويات الإستراتيجية وركيزة تنافسية في العمل المؤسسي. كما أن المداخل التي عُنيت بتعزيز تنافسية المؤسسة؛ خاصة ما تعلق بمؤسسات صناعية تنشط في ظل بيئة غير مستقرة وكثيرة المتغيرات، وتتسم بالتعقيد وعدم التأكد؛ بالتالي فهي تتطلب دراسة مختلفة عن المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة مستقرة وواضحة المعالم. حيث أن هذه البيئة تتفرق الى عدة أنواع من: بيئة تكنولوجية، سياسية، إقتصادية، وبيئة تنافسية؛ دون أن ننسى التداخلات والترابط بين كل من البيئة والنظام الإيكولوجي للأعمال ككل ودرجة التأثير والتأثر وكذلك الوزن النسبي لكل متغير. ومنه يعتبر التعلم مسعى لمجابهة التحولات التي تطرأ على هذه البيئة أو نظام الأعمال ككل، وهذا التعلم من المحيط يتم من خلاله رصد الإشارات الإيجابية التي تمثل الفرص؛ خاصة مع تعلق منها بإقتناء كفاءات إستراتيجية وإقامة تحالفات وشراكات، وحتى من خلال إكتشاف الإشارات السلبية التي تمثل التهديدات وتفايدها، كذلك إعادة النظر في الممارسات وما تعلق بنقاط القوة والضعف لدى هذه المؤسسات الصناعية؛ والتركيز على التطوير الداخلي للموارد ووفق منطلقات حديثة وبالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوظيفها لتسهيل وتسريع عملية التعلم وتنشيط الكفاءات وتحيينها. فهذه الجوانب الثلاث مجتمعة من التوجه بالكفاءات، إقامة تحالفات، وتطوير داخلي للموارد يمكن أن تمثل ركائز ودعائم لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية؛ وبالتالي فهي نموذج لتعزيز التنافسي. أو يمكن الإقتصار والتركيز على جانبين أو جانب واحد من هذه الجوانب؛ ذلك لتعزيز تنافسية المؤسسة ووفق منطلقات الإستدامة والإستمرارية، وإقتناص الفرص المتاحة والمواتية في الوقت والمكان المناسب.

حيث جاءت هذه الدراسة البحثية الموسومة بعنوان: التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة ضمن هذا النسق، لذا تم تشخيص وتحليل مختلف العناصر التي تدخل ضمن محور التعلم التنظيمي المستدام؛ ومن خلال الأبعاد الثلاث من: تطوير داخلي للموارد، توجه بالكفاءات، وإقامة تحالفات وشراكات، أما في محور تنافسية المؤسسة تم التركيز على أربع نماذج تنافسية تقليدية وحديثة من نموذج الإنتاج بالحجم الكبير أو الإنتاج الواسع، نموذج الإبتكار، نموذج التحسين المستمر،

ونموذج التكيف الواسع وسرعة الإستجابة والمبادرة الى الفعل الإستباقي؛ حيث نجد النموذجين الإنتاج الواسع ونموذج الإبتكار يدخل ضمن المداخل التقليدية للتنافسية، في حين نجد نموذج التحسين المستمر والتكيف الواسع مرتبطان بالمقاربات الحديثة للتنافسية.

ومن خلال تطبيق هذه الأبعاد لكلا المحورين؛ من تعلم تنظيمي مستدام وتنافسية المؤسسة، وإسقاطها على مؤسسات صناعية تنشط في مجالات متنوعة ومتعددة، وتتسم بنضج تنظيمي وخبرة ومراس في الميدان الصناعي وفي ظل بيئة شديدة التنافس. كما تم الإستعانة في هذه الدراسة بأدوات المعالجة والتحليل الإحصائي وكذلك من خلال اعتمادها على مقاربات التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، بالتالي تم إختبار مجموعة من الفرضيات، والتي عددها أربع؛ حيث بالنسبة للفرضية الأولى، والتي إرتبطت بالمتغيرات التعريفية من: "درجة منافسة، خبرة النشاط، تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة"، وعلاقتها بالمتغير المدروس؛ حيث تم إثبات عدم معنويتها؛ وبالتالي تم قبول الفرض العدمي، والمتعلق بعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية لمتوسطات الإجابات للمؤسسات الصناعية المبحوثة تبعاً للمتغيرات التعريفية وعلاقتها بالمتغير المدروس الممثل في تنافسية المؤسسة، أما بالنسبة للفرضيات الثلاث المتبقية تم إستبعاد متغير التطوير الداخلي من نموذج التعزيز التنافسي لهذه المؤسسات الصناعية؛ والذي يعكس عدم مساهمته في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات؛ وهذا راجع الى كون أغلب المؤسسات الصناعية تنظر الى التطوير الداخلي للموارد عبر مختلف برامج التدريب، ومن خلال الدورات التكوينية على أنها نشاط طبيعي بالمؤسسة، كذلك إن مسؤولية التطوير تقع على الفرد العامل؛ ذلك لأنها مؤسسة خاصة وريحية، بالتالي لا تمثل مسألة التطوير الداخلي للموارد إشغال إستراتيجي، ومنه يمثل تكوين الفرد العامل وتدريبه نشاط روتيني ولا يؤثر على البيئة التنافسية؛ خاصة وأن هذه البرامج لم ترقى الى مستوى معالجة الإنشغالات المتعلقة بتعزيز تنافسية هذه المؤسسات، كذلك تعلم الأفراد لجميع المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسة محاط بجدار السرية والخصوصية؛ فالتعلم منحصر فقط في القيام بمهمة معينة ووفق معايير محددة.

ومنه إقتصار المؤسسات الصناعية الجزائرية على متغيرين في نموذج التعزيز التنافسي وهما:

❖ أولاً/ التوجه بالكفاءات وإعتباره من ضمن مداخل التعزيز التنافسي؛ بحيث تمثل فيه الكفاءة إشغال إستراتيجي ومحط تركيز وإهتمام؛ ومنه فكل مؤسسة صناعية لا بد لها أن تحصل على كفاءات إستراتيجية وإن لزم الأمر من دول أجنبية وبأثمان باهضة وشروط إستثنائية؛ ذلك قصد نقل والإستفادة من تجاربها وخبراتها؛ مثلما هو الحال في صناعة السيراميك لمجموعة حداد بسطيف؛ وإستعانتها بكفاءات من إسبانيا وذلك في مراحلها الصناعية الأولى، كذلك نجد مؤسسة مامي، ومشوارها هي الأخرى مع المؤسسات الإسبانية المختصة بصناعة المشروبات؛ حيث أطلقت مؤخراً مشروب موخيتو

بالإسبانية؛ كذلك نجد مؤسسة سرموك وإستعانتها بالخبرات الأجنبية في مجال مشروب المارتينايزي، كذلك مؤسسات صناعية كثيرة لها هذا التوجه المرتبط بإكتساب كفاءات؛ كونه يمثل توجه مضمون النتائج ويحتاج الى دراسات معمقة، في حين تطوير الموارد يتطلب مكان ووقت وجهد، وحيث أن هذه العناصر تمثل محدد من محددات النجاح التنافسي وكما أنها تُقيد.

❖ **ثانياً/** يتمثل في متغير إقامة تحالفات وشراكات؛ ذلك بإعتبار أن التحالف يمثل مدخل من مداخل النمو السريع، كما يرتبط بشكل كبير بالإستراتيجيات التسويقية؛ وذلك من خلال إيجاد منافذ جديدة، وذلك كونه مدخل لكسب ولاء الزبائن، وضمان إستمرارية العلاقة مع الزبون؛ من خلال مشروع الزبون-شريك " *client-partenaire* "، وكذلك مشروع المورد-شريك " *fournisseur-partenaire* "، كذلك نجد العديد من المؤسسات تركز على المقابولة من الباطن؛ من خلال تسليم جزء من مشروع لمؤسسات أخرى. كذلك من خلال مختلف التبادلات وإن إقتصرت على المادة الأولية. حيث أن المدخل التعاوني يمثل إتجاه حديث لإدارة المخاطر حتى وإن فُيد بتركز الملكية والمؤسسات العائلية؛ لذا ينبغي على المؤسسات التي ترغب في النمو، التفوق والبقاء أن تدعو الى إقامة تحالفات.

ومنه فتمودج التعزيز التنافسي للمؤسسات الجزائرية مبني على الإكتساب لكفاءات إستراتيجية وإقامة تحالفات وشراكات؛ كذلك عدم إهتمامها بالتطوير وعدم إعتباره محدد إستراتيجي ورهان تنافسي؛ بل كتنشاط روتيني الهدف منه هو إنجاز مهمة معينة؛ وفي إطار مخططات تشغيلية، وحيث يتم التركيز عليها بشكل ثانوي.

وكما أن هذا النمودج على الرغم من طابع النفعية والنتيجة المضمونة في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية؛ إلا أنه يمثل نمودج غير مستدام وظرفي؛ ذلك كونه لم يركز على عملية التطوير الداخلي للموارد ووفق منطلقات حديثة، والمرتبطة بمدخل التعلم التنافسي، وبالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وما تعلق بالتعلم الإلكتروني؛ ذلك قصد تسهيل وتسريع عملية التعلم والتخلص من العائق المرتبط بالمكان والزمان، كذلك عدم إهمال الخبرات القديمة والكفاءات التي ستحال على التقاعد والإستفادة من تجاربهم من خلال إنشاء نوادي خاصة بفئة المتقاعدين ووفق عقود مفتوحة وبعروض مغرية؛ وهذا ما يحصل في مؤسسات الدول الصناعية. حيث أن التطوير الداخلي يركز على الإبداع والإبتكار، وليس على التقليد من خلال جلب تركيبة أو طريقة عمل من مؤسسة أجنبية؛ ونقل خبرة في مجال معين. بالتالي فعدم التركيز على خصوصية المؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة؛ وكذلك الإنتفتاح والتحولت السريعة في المجال الصناعي والتي تحدث بمعدل أسي. لذا فهذه المؤسسات تخاطر بإقامة صناعة كاملة وفق منطلقات، وتوجهات كفاءات أجنبية، دون الأخذ بعين الإعتبار مسألة

الخصوصية وإنتماء العامل الجزائري وولائه للمؤسسة. وكذلك وفق منطلقات المؤسسة المتعلمة من: رؤية مشتركة ولا تقتصر على الملاك والمسيرين فقط، كذلك النماذج الذهنية والبراعة الشخصية من خلال توظيف القدرات والمواهب من داخل المؤسسة، بالإضافة الى المقترب النظمي والعمل الجماعي وهذا ما نادى به بيتر سينج في كتابه الموسوم بعنوان العلوم الخمس.

عليه هدفت الدراسة الحالية الى توضيح مساهمة التعلم التنظيمي المستدام في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية؛ ومن ثم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. حيث أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، كما توصلت الى نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها؛ كذلك حاولت تقديم بعض التوصيات. وفي ما يأتي عرض لمختلف النتائج، الإقتراحات والتوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

أ. نتائج الجانب النظري.

تم التوصل من خلال الإطار النظري الى:

- ❖ يمثل التعلم التنظيمي وسيلة لنقل المؤسسة من وضع الحالي الى وضع منشود أفضل في المستقبل، ويمكن أن يمس الفرد العامل، كما يمكن أن يمس المجموعة، وكذلك المؤسسة ككل؛
- ❖ يرتبط نجاح التعلم التنظيمي من خلال إدارته بفعالية وكفاءة، ووفق مداخل ومقاربات حديثة منها ما تعلق بالباناش لارنينغ أو المقارنة المرجعية للتعلم. وكذلك ما تعلق بالتعلم الإلكتروني؛
- ❖ يتم التركيز على بناء الكفاءة وتطويرها وفق مداخل حديثة وخاصة ما تعلق بالكفاءة الجوهرية؛
- ❖ تمثل التحالفات شكل من أشكال النمو السريع ومدخل للتعلم، ومقيدة بالمقارنة بين تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج؛
- ❖ النظرية الإستراتيجية للمؤسسة إرتكزت على عدة جوانب منها داخلية؛ حيث إرتبطت بمسألتين الأولى: وجود المؤسسة، في حين الثانية تتمثل في حدود المؤسسة وما تعلق بنظرية تكاليف التبادل. وكذلك على جوانب خارجية وما إرتبط بالميزة التنافسية؛
- ❖ إستدامة الميزة أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مرتبطة بالموارد البشرية، والإستثمار المعرفي؛ ذلك كون هذه الموارد تتميز بأنها نادرة، ثمينة، غير قابلة للإحلال، وغير قابلة للتقليد؛
- ❖ يمثل مفهوم نموذج الأعمال من المفاهيم الحديثة في البناء المؤسساتي، وشكل من أشكال التكامل الإستراتيجي؛

❖ بالنسبة للنماذج التنافسية توجد أربع نماذج؛ إثنان منها مرتبط بشكل التقليدي بالمنافسة؛ وهي نموذج الإنتاج الواسع والإبتكار، والأخرى مرتبطة بالمنافسة الحديثة؛ وهي نموذج التحسين المستمر والتكيف الواسع؛

❖ يمثل الذكاء التنافسي من المداخل الحديثة المرتبطة بنموذج التكيف الواسع؛ كونه يركز على الإستجابة السريعة وتعزيز الفعل الإستباقي؛

❖ هناك عدة آليات لتعزيز تنافسية المؤسسة من تعلم-إبتكار وتوجه بالكفاءات وإقامة تحالفات؛

❖ المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستمكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها في البيئة التنافسية، فضلا أنها ستمكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتصنع ميزة تنافسية مستدامة.

ب. نتائج الجانب التطبيقي.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

❖ توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ وهذا يُعزى الى الإعتماد الكلي على إكتساب كفاءات خاصة في حالة المراحل الأولى لتوطين الصناعة؛ بحيث يمثل توجه مكلف لكن له نتائج مضمونة، خاصة ما تعلق بالكفاءات الأجنبية؛

❖ توجد مساهمة للتعلم من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ هذا مرده الى ممارسات المقابلة من الباطن، ومداخل تسويقية حديثة ومنها مدخل الزبون-شريك "*client-partenaire*" لضمان إستمرارية العلاقة مع الزبون وكسب ولائه؛ كذلك ما تعلق بالمشاريع المرتبطة بتقليل التكاليف؛ وإقامة مشاريع شراكة مع المؤسسات الأجنبية؛

❖ لا توجد مساهمة للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ كونه لا يمثل محط تركيز ومجال إهتمام في معادلة التنافسية؛ كذلك عدم وعي هذه المؤسسات بالإمكانيات المقدمة من خلال هذا التوجه بالإضافة الى الإكتساب والتحالف؛ خاصة ما تعلق بإستدامة نموذج التعزيز التنافسي؛ وإنتاج مؤسسات متعلمة وذكية.

ثانياً: الإقتراحات.

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

❖ ضرورة البحث في أسباب عدم الإهتمام بالتطوير الداخلي لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة؛

❖ منح أهمية كبيرة للعنصر البشري وبصفته مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة؛

❖ يجب إحداث تحسينات في البرامج وطرق التدريب والتكوين وتوظيف التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة؛

❖ الإنتقال من مخطط أعمال الى تصميم نموذج أعمال أو نظام إيكولوجي للأعمال في مشاريع النمو والتوسع؛

❖ التركيز على التحالفات والإستفادة من مختلف أشكالها في تعزيز النموذج التنافسي للمؤسسات الصناعية؛

❖ التركيز على المقاربات الحديثة في تقييم الكفاءات لتجنب مشكلة عدم توفر الكفاءة أو عدم الوعي بوجود كفاءة أو ما تعلق بالتسريبات في الكفاءات.

ثالثاً: أفاق الدراسة.

بحكم إتساع موضوع هذا البحث وتشعبه، يمكن إقتراح أفاق للبحث في شكل جملة من المحاور لدراسات مستقبلية تكون إمتداد لهذه الدراسة؛ وهي كالآتي.

❖ إستراتيجيات التعلم التنافسي وتحقيق التفوق والنجاح الإستراتيجي؛

❖ ميكانيزمات الذكاء التنافسي والتكامل الإستراتيجي؛

❖ محاولة إقتراح نموذج أعمال خاص بمجال صناعي.

ويبقى المجال مفتوح أمام الباحثين لدراسة كل متغير على حدى من تطوير، إكتساب،

تحالف وربطه بمساعي التنافسية، اليقظة، المرونة الإستراتيجية وكذلك الذكاء التنافسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. أحمد علي صالح، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
2. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعدد بأستخدام برنامج SPSS، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، جامعة بنها، 2003.
4. جينفر جوي ماثيوز ، دايفيد ميغنسون ، مارك سورتيز، تر علا أحمد صالح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
5. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
6. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، د ط، الإسكندرية، 2002،
7. محمد عبد العال النعيمي، عبد الرحمن العودة، مقدمة في الإحصاء : مع التطبيقات على برنامج SPSS، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2007.
8. طارق عبد الرؤوف عامر، الإتجاهات الحديثة للمهارات الإبتكارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.
9. سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2006.
10. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة(المفاهيم، النظم والتقنيات)، دار المنامة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
11. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد صافي، تطبيقات عملية بإستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية في البحث التربوي والنفسي، الجامعة الإسلامية، مكتبة الافاق، غزة، 2013.
12. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
14. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2007.
15. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
16. عبد الحليم محمود وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

قائمة المراجع

18. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ديوان المطبوعات الجامعية، القاهرة، 2002.
19. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، 2004.
20. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008.
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
22. علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
23. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
24. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS: الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
25. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS: الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013 .
26. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2014.
27. علي محمد الخوري، عبد الكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي: الطريق الى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015
28. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشابقة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
29. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
30. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الإستراتيجيات، والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
32. وليام إ هلال، كينث ب تايلر، تر: عبد الله البدر، عبد الوهاب حميد رشيد، إقتصاد القرن الحادي والعشرين، أفاق اقتصادية وإجتماعية لعالم متغير، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2009.

قائمة المراجع

المجلات والملتقيات العلمية.

1. آمال ياسين المجالي، مدى توافر التعلم وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد 36، 2009.
2. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الرابع إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
3. محمد مرياتي، ماهية الاقتصاد الجديد، المؤتمر الأول للجمعية الاقتصادية العمانية بالتعاون مع الإسكوا وجامعة السلطان قابوس وغرفة التجارة والصناعة، عمان، 2005.

الرسائل الجامعية.

1. عادل لعجالي، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2016.
2. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة إبتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض، 2008.
3. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة إبتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رياض، 2008.

1. المراجع باللغة الأجنبية

1. ouvrages

1. Ahmed Bounfour, le management des ressources immatérielles, maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, Paris, 1998.
2. Allan Afuah, Strategic innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage First published, New York, 2009.
3. Bertrand Moingeon And Amy Edmondson, organizational learning and competitive advantage, Sage publications .London, 1996.
4. Brilman Jean, Les meilleurs pratiques du management, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
5. Chen Wei Choo, Nick Bontis, The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University Press, 2002.
6. Chris laszlo, the sustainable company: how to create lasting value through social and environmental performance, library of congress cataloging, Washington, U S A, 2003.
7. Click, Rick L, Thomas N. Duening, Business process outsourcing : the competitive advantage, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2004

قائمة المراجع

8. Daniel Ollivier, management 2.0 : performance économique et capital humain, Afnor, France, 2012.
9. Donald j mccubbreY, business fundamentals, the global text, Switzerland, 2009.
10. Fred A. Kuglin, Jeff Hook, building, leading, and managing strategic alliances how to work effectively and profitably with partner companies, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2002.
11. Frank Keuper, Christian Oecking, Andreas Degenhardt, application management ; challenges services creation strategies, 1st Edition, Springer, Germany.
12. Gérard Koenig, management stratégique ; paradoxes, interactions, et apprentissage, édition Nathan, Paris, 1996.
13. Gerard koeing, management stratégique ; projets interaction & contextes, Dunod, Paris, 2004.
14. Gerard cliquet and all, economics and management of networks; franchising, strategic aliances, and cooperatives, 2007, physica_verlag Heidelberg, new York.
15. Gray Dessler Et Autres, la gestion des organisations (principe et tendances au xxi e, 2end edition , édition du renouveau pédagogique,Canada, 2009.
16. Herve Azoulay, Etienne Kriger, Guy Poullain, de l'Enterprise traditionnelle à la start-up : les nouveaux modèles de développements, édition d'organisation, Paris ,2001
17. Jean François Ballaya et autres, le management du savoir en pratique, les meilleurs articles de la harvard business ,édition Jean François nouvel horizon, 2003.
18. Jerry n. Luftman, competing in the information age, strategic alignment in practice, oxford university press, new york, 1996.
19. John p Wilson, human resource development, learning & training for individual & organizations, London, 2004.
20. Jean Brilman, jacques herard, les meilleures pratiques de management « dans le nouveau contexte économique mondial », 6eme edition, eyrolles, paris, 2008.
21. jean -Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management strategie et organisation, 7ème edition, librairie vuibert, 2008.
22. Joe Tidd, from knowledge management to strategic competence: measuring technological, market, and organizational innovation, Imperial College Press, second edition, university of Sussex, London, 2006.
23. Juergen H.Daum, intangible assets and value creation, Copyright John Wiley & Sons Inc, USA.
24. J.W. Slocum & Al, the new strategy: anytime, anything, anywhere, organizational dynamics, autumn, 1994.
25. J.P.Helfer, M.Kalika .J.Orsoni : management strategique, 9 ème edition, magnard -vuibert, 2013, Paris.
26. Mechael Porter, l'Avantage Comurrentiel : comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, France, 1999.
27. Marc vilanova, Pax dettoni, sustainable innovation strategies, exploring the cases of danone and interface, institute for social innovation, Barcelona, 2000.
28. Marshall Goldsmith and Louis Carte, Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent, Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley, United States of America, 2010.

قائمة المراجع

29. Margaret Foot, Caroline Hook, introducing human resource management, 4th edition, Pearson Education, 2005, Englnd,
30. Martin Roulleaux Dugage, organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris, 2008.
31. Mim Carlson and Tori O'Neal-McElrath, Winning Grants Step by Step, and the Alliance for Nonprofit Management, Published by Jossey-BassA Wiley Imprint, Third Edition, USA, 2008.
32. Nicolal j. Foss, strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources, Oxford, University press, New York, 2005.
33. Nova Scotia, sustainable competitiveness, learning from the future: nova scotia and the circular society, 2005.
34. Olivier Meier, dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir « concepts, theories, pratiques », dunod, Paris, 2009.
35. Ranjay Gulati, managing network resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets, Oxford University Press is a department of the University of Oxford, First published, New York, 2007.
36. Rebecca Cors, what is a learning organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives, Engineering Professional Development, University of Wisconsin-Madison, USA, 2003.
37. Samuel Grandval, Sébastien Ronteau, business model, configuration et renouvellement, hachette livre, paris, 2011.
38. Shigeo Takenaka, Benchmarking Training Manual, a publication of the APO Best Practice Network, Asian Productivity Organization, Second Printing, Tokyo, 2005.
39. 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.
40. Sylvie Gagnon, e_learning techno compétences; guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise, Québec.
41. vlad Vaiman, Charles M. Vance, Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage, Library of Congress, USA, 2008.
42. Walter Baets, knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management, Springer, Euromed Marseille,
43. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, bleu ocean strategy, how to create uncontested market space and make the competition irrelevant, harvard business school press boston, massachusetts, 2005, USA.

2. Thèses

1. amandine savall, les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale cas longitudinal de recherche-intervention, thèse présentée pour obtenir le grade de: docteur du conservatoire national des arts et metiers discipline, sciences de gestion, CNAM, 2014.
2. Angela Olosutean Martin, innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes, thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'université d'Orléans Discipline : Sciences économiques, 2011.

قائمة المراجع

3. Charlotte FILLOL, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF Doctorante allocataire-monitrice, Université Paris Dauphine, 2007.
4. Corinne Tanguy, apprentissage et innovation dans la firme : la question de la modification des routines organisationnelles, thèse de doctorat, science économiques, RENNES 1.
5. David CAYLA, L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, thèse de doctorat en sciences économiques, Sorbonne, 2007.
6. Fouad Cheriet, analyse d'alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danon Djurdjura en ALGERIE. thèse requise pour l'obtention du titre master de science, Montpellier ,2006.
7. Fortune C, organizational learning and sustainability in the construction industry, school of the built environment, university of Salford, UK, 2011.
8. Guillaume barbat, l'appropriation de l'enjeu environnemental par les salariés: une recherche-action dans le secteur de la grande distribution, these pour le doctorat en sciences de gestion, unversite de pau et des pas de l'adour, 2013.
9. Nadia Tebourbi, L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Thèse pour l'obtention du titre Docteur ès Sciences de Gestion, Québec, 2000.
10. Mahouche Yamina, les alliances stratégiques dans le secteur des assurances : Déterminants et Motivations, CAS du protocole d'accord SAA/ MACIF, thèse requise pour l'obtention du titre magistère option gestion des entreprises, Université Mouloud Mammeri de TIZI OUZOU, 2012.
11. Mouazaoui Zaki, de l'apprentissage à la compétitivité des firmes : cas de l'entreprise HODNA LAIT de M'Sila, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère, option gestion des entreprises, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013.
12. Nadège GUNIA, La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelle
13. des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2002, UNIVERSITÉ TOULOUSE I,
14. Thierry siebenborn: Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise, thèse présenté par pour obtenir le diplôme de docteur spécialité : génie industriel, 2005. université de Savoie.
15. Wim Van Wassenhove, Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A) à l'aide du Retour d'Expérience : Application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation, these pour l'obtention du grade de Docteur de l'ENGREF, Paris
16. Yang Liu, implementing Sustainable Competitive Advantage (SCA) for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Univ Vaasa, , Finland, 2010.

3. revues et Colloques

1. Barbat Guillaume, et autrs, l'innovation: clé de succès de l'apprentissage organisationnel en triple boucle, XVI ème conférence de projectique, Estia Bidart ,07-08 october 2010, France.
2. Philippe Rauffet et auters, vers un apprentissage organisationnel durable dans le contexte de groupe d'entreprises: comparaison du progrès fonctionnel et de la performance opérationnelle.12^{ème} Colloque National AIP PRIMECA, France, 29 Mars-1ère Avril 2011.
3. G.Day and R .wensly, Assessing Advantage: Framework diagnosing competitive, superiority Journal of Marketing, 1998, Vol52.
4. Jennifer Blanke, Roberto Crotti, the long-term view: developing a framework for assessing sustainable competitiveness, World Economic Forum, 2011-2012.
5. Jean-Louis Ermine, protéger la mémoire de l'Enterprise, (ANDCP), 2001.
6. Harry S. Hertz, Baldrige, Performance Excellence Program, Criteria for Performance Excellence, 2011-2012. Available at: <http://www.nist.gov/baldrige>.
7. KINEO, How to Rapidly Assess Your Learning Function, 2008.
8. Nathalie Gravel, pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel, Télescope, vol. 16, n° 1, hiver 2010.
9. Natalie Skinner, and others ,Models of Workforce Development ,The National Research Centre on AOD Workforce Development (NCETA), 2007,
10. UNESCAP, Green Growth at a Glance: The way Forward for Asia and the Pacific, United Nations Publications, 2006.
11. Socialiser pour apprendre: l'expérience d'une CDP en milieu hautement hiérarchisé et fortement structuré
12. Timothy Edmonds, regional competitiveness & the role of the knowledge economy, House of commons library, Research Paper, 27 July 2000.
13. Zofia Wysokińska, Competitiveness and Its Relationships with Productivity and Sustainable Development, fibres & textiles in eastem Europe, vol 11, no :03, Poland, 2003.

الملاحق

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الوثيقة رقم: /...../...../...../

الموضوع: ف/ي إستمارة موجهة للكوادر الإدارية والإطارات العليا بالمؤسسة المبحوثة (مدير عام، مدير الموارد البشرية، مسير المؤسسة، مدير المالية، مدير التسويق، مدير الإنتاج) سيدي (سيدتي) الكريم(ة).

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد:

في إطار إستكمال أطروحة دكتوراه علوم الموسومة بعنوان: **التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية.**

تم إعداد هذه الإستمارة للتعرف على مقاربات التعلم التنظيمي المعتمدة كمدخل للرفع من تنافسية المؤسسة الصناعية؛ من خلال التركيز على عمليات التطوير الداخلي، عمليات إكتساب الكفاءات وكذلك من خلال إقامة تحالفات ومشاريع مشتركة مع المؤسسات الأخرى. كذلك تسليط الضوء على النموذج التنافسي المعتمد في هذه المؤسسات، ويكون إما في شكل عمليات إنتاج واسعة، أو إختراعات؛ أو في شكل عمليات تحسين مستمر، أو في شكل مساعي التكيف الواسع.

نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة لتوضح درجة الموافقة على كل منها. علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

إن نجاح هذه الدراسة متوقف على مشاركتكم وإبداء رأيكم بكل موضوعية وجدية.

مع فائق التقدير والإحترام... ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم وشكراً

الباحث: يوسف عبايدية الأستاذة المشرفة: أ.د. ليلي قطاف

إذا أردتم معرفة نتائج هذه الدراسة أو نسخة من الأطروحة النهائية يمكنكم تواصل من خلال

كتابة عنوان بريدكم.

المحور الأول: المعلومات العامة عن المؤسسة

ملاحظة: " من فضلك أشطب العبارة المناسبة"

❖ إسم المؤسسة:

.....

❖ مكان التواجد:

.....

❖ مجال النشاط "الصناعة":

.....

❖ درجة توافر المنافسة

تنافس كثيف أقل كثافة قليل جدا منعدم

❖ خبرة النشاط

5-1 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

❖ مجال ذو أولوية لتركيز الإستراتيجية الفعلية للمؤسسة.

الزبون المورد عملية الإنتاج هيكل التكاليف حصة سوقية

❖ مجال ذو أولوية تركيز الإستراتيجية المستهدفة للمؤسسة.

الزبون المورد عملية الإنتاج هيكل التكاليف حصة سوقية

المحور الثاني: تشخيص التعلم التنظيمي المستخدم في المؤسسة

رقم الفقرة	البُعد	العبارة: متغيرات الفرعية للتعلم التنظيمي المستخدم	جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
1.	التطوير الداخلي	تركز سياسة المؤسسة على التعلم من الفشل بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح؛					
2.		يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم اليكترونية؛					
3.		التدريب في مؤسستنا يتم في مراكز متخصصة بعيدة عن موقع العمل؛					
4.		تمكين العمال من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يؤثر على سرية معلومات المؤسسة؛					
5.		تطوير مداخل العمل الفردي أمر أساسي وجوهري؛					
6.		تركيز على مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال والتعلم.					
7.	إكتساب كفاءات	جذب عمال موهبين وأكفاء أمر معقد ومُكلف؛					
8.		الإهتمام بالخبرات الخارجية والتركيز عليه يُبعد المؤسسة عن رسالتها الأساسية؛					
9.		إقتناء كفاءات يُحمل المؤسسة تكاليف باهضة؛					
10.		تحديد المهارات المطلوبة وبدقة أمر روتيني في المؤسسة؛					

					برامج إستقطاب عاملين جُدد يتوقف على نموذج السيرة الذاتية فقط؛		11.
					تعتمد مؤسساتكم طرق مُستحدثة للإستقطاب.		12.
					التعاون مع مؤسسات أخرى يتم إلا في حالة المشاريع ذات تكاليف باهضة.	إقامة تحالفات وشراكات	13.
					التركيز على النمو التدريجي أمر مهم لإستقرار المؤسسة.		14.
					عقد تحالف يجعل الشريك يتدخل في تسيير شؤون مؤسساتكم ويؤثر على إستقلاليتها المالية.		15.
					عقد تحالف يجعل الشريك يكتشف ويتعلم معلومات سرية عن إستراتيجية المؤسسة.		16.
					التعاون لتخفيض التكاليف يقتصر على المناولة الصناعية فقط؛		17.
					تركز المؤسسة عى التفاوض مع منافسين حاليين لمواجهة منافسين جُدد.		18.

المحور الثالث: مداخل تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية

رقم الفقرة	البُعد	العبارة: متغيرات فرعية لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية	جد موافق	موافق	موافق بتحفظ	غير موافق	غير موافق تماما
19.	الإنتاج الواسع: هيكل التكاليف	تركز إستراتيجية المؤسسة على موازنة النمو، التوسع والتغيير في تكاليف الإنتاج؛					
20.		معيار التميز في المؤسسة هو التحكم في التكاليف؛					
21.		تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق حجم إنتاج أمثل؛					
22.		تنويع المنتجات أمر مُكلف ومشتت للخبرة المرتبطة بالمنتج الأصلي؛					
23.		الإنتاج بكميات كبيرة عامل مهم لتقليل التكاليف.					
24.		الإلتزام بمجال معين عامل مهم لاستقرار المؤسسة ونجاحها.					
25.	الاختراع: عملية الابتكار	تميز المؤسسة مرتبط بتقديم منتج ذو جودة عالية؛					
26.		سياستنا التطويرية للمنتج ترتكز على الإتصال بمراكز بحثية في الهندسة الصناعية؛					
27.		إقامة معارض لإختبار طرق وممارسات صناعية جديدة أمر مُكلف؛					
28.		تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبون؛					
29.		تمثل تكاليف نشر الابتكار في وسط المستهلكين عائق في وجه السياسة التطويرية للمؤسسة؛					

					غياب دراسات مستفيضة عن السوق يؤدي الى فشل تطبيق الابتكار؛	.30
					تقوم مؤسستنا بالإصغاء لأراء الزبائن والعمل بها في توجهاتها اليومية.	.31
					تقوم مؤسستنا بتحديد عملية التحسين على النشاطات الأساسية المطلوبة.	.32
					تنوع المنتجات يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية؛	.33
					مؤسستنا لديها برامج خاصة لتحسين طرق الانتاج.	.34
					الحفاظ على موقعنا في السوق يرتكز على دراسات مستفيضة على الزبائن؛	.35
					أحيانا تركز عملية التحسين على تطوير كفاءات الجوهرية للمؤسسة؛	.36
					مراقبة ما يحدث حولنا يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق؛	.37
					تعتمد المؤسسة على تقليد المنافس لتجنب تكاليف التطوير المرتفعة؛	.38
					تركز مؤسستنا في إستراتيجيتها على الإستفادة من أخطاء ونجاحات القائم بالحركة الأولى.	.39
					تصميم نظم يقطعة وإستخبارات تسويقية مرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة؛	.40
					تفضل المؤسسة التعامل مع بيئات مختلفة لكسر الروتين؛	.41
					تركز المؤسسة على عقد تحالفات للإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.	.42

التحسين المستمر: التنوع

التكيف الواسع: الإستجابة والفعل الإستراتيجي

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation n complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ترتكز سياسة المؤسسة على التعلم من الفشل بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح	55,2667	62,892	-,076	,635
يتوقف نجاح التدريب على وسائل دعم اليكترونية	55,9000	56,231	,279	,596
التدريب في مؤسستنا يتم في مراكز متخصصة بعيدة عن موقع العمل	56,7667	59,289	,123	,616
تمكين العمال من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها يؤثر على سرية معلومات المؤسسة	56,4333	53,289	,608	,560
تطوير مداخل العمل الفردي أمر أساسي وجوهري	55,5667	66,392	-,284	,662
التركيز على مستويات إدارية أقل لزيادة الإتصال	55,5333	60,602	,056	,624
جذب عمال موهوبين وأكفاء أمر معقد ومكلف	56,1667	55,937	,277	,596
الإهتمام بالخبرات الخارجية والتركيز عليه يبعد المؤسسة عن رسالتها الأساسية	56,2667	52,064	,541	,558
إقتناء الكفاءات يحمل المؤسسة تكاليف باهضة	56,0000	56,414	,228	,603
تحديد المهارات المطلوبة وبدقة أمر روتيني في المؤسسة	55,8333	52,626	,383	,577
برامج استقطاب عاملين جدد يتوقف على نموذج السيرة الذاتية فقط	56,3000	58,838	,137	,615
تعتمد مؤسستكم طرق مستحدثة للإستقطاب	55,5000	56,672	,233	,602
التعاون مع مؤسسات أخرى يتم إلا في حالة المشاريع ذات تكاليف باهضة	56,4667	54,878	,325	,588
التركيز على النموذج التدريجي أمر مهم لإستقرار المؤسسة	55,1000	56,093	,416	,584
عقد تحالف يجعل الشريك يتدخل في تسيير شؤون مؤسستكم ويؤثر على استقلاليتها المالية	55,6000	49,628	,500	,553
عقد تحالف يجعل الشريك يكتشف ويتعلم معلومات سرية عن استراتيجية المؤسسة	55,3000	54,907	,334	,587
التعاون لتخفيض التكاليف يقتصر على المناولة الصناعية فقط	56,4667	61,016	-,013	,641
تركز المؤسسة على التفاوض مع منافسين حاليين لمواجهة منافسين جدد	57,0667	60,202	,032	,633

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تركز استراتيجية المؤسسة على موازنة النمو، التوسع والتغيير في تكاليف الانتاج	80,0333	95,551	,174	,694
معيار التميز في المؤسسة هو التحكم في التكاليف	80,3667	94,102	,264	,689
تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق حجم إنتاج أمثل	79,9667	98,516	-,028	,711
تنويع المنتجات أمر مكلف ومشتت للخبرة المرتبطة بالمنتج الأصلي	81,1667	92,833	,144	,701
الإنتاج بكميات كبيرة عامل مهم لتقليل التكاليف	80,5333	99,430	-,074	,718
الالتزام بمجال معين عامل مهم لاستقرار المؤسسة ونجاحها	80,4667	94,120	,156	,697
تميز المؤسسة مرتبط بتقديم منتج ذو جودة عالية	79,4333	96,392	,157	,695
سياستنا التطورية للمنتج تركز على الاتصال بمراكز بحثية في الهندسة الصناعية	81,3000	93,045	,186	,695
إقامة معارض لإختبار طرق وممارسات صناعية جديدة أمر مكلف	81,1333	85,361	,515	,664
تتعاون المجموعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبون	79,3000	99,666	-,076	,704
تمثل تكاليف نشر الابتكار في وسط المستهلكين عائق في وجه السياسة التطورية للمؤسسة	80,9667	89,413	,349	,680
غياب دراسات مستفيضة عن السوق يؤدي إلى فشل تطبيق الابتكار	80,0000	98,552	-,023	,709
نقوم مؤسستنا بالأصغاء لأراء الزبائن والعمل بها في توجيهاتها اليومية	80,5667	83,013	,489	,662
نقوم مؤسستنا بتحديد عملية التحسين على النشاطات الأساسية المطلوبة	80,4000	86,041	,383	,675
تنويع المنتجات يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية	80,8000	90,372	,317	,683
مؤسستنا لديها برامج خاصة لتحسين طرق الانتاج	80,0667	94,823	,130	,699
الحفاظ على موقعنا في السوق يركز على دراسات مستفيضة مع الزبائن	80,3333	88,989	,393	,676
أحيانا تركز عملية التحسين على تطوير الكفاءات الجوهرية للمؤسسة	80,4667	93,016	,222	,691
مراقبة ما يحدث حولنا يضمن الحفاظ على موقعنا في السوق	79,6000	96,110	,150	,696
تعتمد المؤسسة على تقليد المنافس لتجنب تكاليف التطوير المرتفعة	81,7000	85,183	,597	,659
ترتكز مؤسستنا في استراتيجيتها على الاستفادة من أخطاء ونجاحات القائم بالحركة الأولى	80,6000	87,007	,399	,674
تصميم نظم يقظة وإستخبارات تسويقية مرتبط بطبيعة نشاط المؤسسة	80,5333	91,982	,306	,685
تفضل المؤسسة العامل مع بيانات مختلفة لكسر الروتين	80,8333	95,523	,098	,702
تركز المؤسسة على عقد تحالفات للإستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية	81,4333	85,564	,520	,664

الملحق رقم: 4 اختبار t للعينات مستقلة بين المتغير التابع ودرجة توافر المنافسة

Test des échantillons indépendants

		<i>Test de Levene sur l'égalité des variances</i>		<i>Test t pour égalité des moyennes</i>	
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>ddl</i>
الإنتاج_الواسع	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,205	,655	-,378	27
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>			-,275	1,074
الابتكار	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,002	,964	-,586	27
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>			-,539	1,127
التحسين_المستمر	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,119	,733	,440	27
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>			,502	1,208
التكيف_الواسع	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,248	,623	,675	27
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>			,808	1,234

تابع الملحق رقم: 4

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		<i>Sig. (bilatéral)</i>	<i>Différence moyenne</i>	<i>Différence erreur standard</i>
الإنتاج_الواسع	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,709	-,16358	,43294
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>	,826	-,16358	,59391
الابتكار	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,563	-,22222	,37913
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>	,677	-,22222	,41211
التحسين_المستمر	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,663	,21914	,49784
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>	,692	,21914	,43688
التكيف_الواسع	<i>Hypothèse de variances égales</i>	,506	,35494	,52602
	<i>Hypothèse de variances inégales</i>	,545	,35494	,43924

Test d'homogénéité des variances

Statistique de				
Levene		ddl1	ddl2	Sig.
الإنتاج_الواسع	,205 ^a	1	27	,655
الابتكار	,002 ^b	1	27	,964
التحسين_المستمر	,119 ^c	1	27	,733
التكيف_الواسع	,248 ^d	1	27	,623

ملحق رقم: 06 اختبار التباين الأحادي.

ANOVA الإستراتيجية الفعلية

Somme des carrés		ddl	Carré moyen	F	Sig.	
الإنتاج_الواسع	Inter-groupes	,976	2	,488	1,490	,243
	Intragroupes	8,843	27	,328		
	Total	9,819	29			
الابتكار	Inter-groupes	,987	2	,494	1,998	,155
	Intragroupes	6,672	27	,247		
	Total	7,659	29			
التحسين_المستمر	Inter-groupes	2,983	2	1,491	3,182	,057
	Intragroupes	12,655	27	,469		
	Total	15,638	29			
التكيف_الواسع	Inter-groupes	,167	2	,084	,152	,859
	Intragroupes	14,786	27	,548		
	Total	14,953	29			

ملحق رقم: 07 تحليل الانحدار المتعدد.

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إقامة_التحالقات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	التوجه_بالكفاءات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante: المتغير التابع:

Récapitulatif des modèles ^c						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,369 ^a	,136	,105	,40660	,136	4,412
2	,532 ^b	,283	,230	,37728	,147	5,522

Récapitulatif des modèles ^c				
Modèle	Modifier les statistiques			
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1	28	,045	
2	1	27	,026	1,820
a. Prédicteurs : (Constante), إقامة التحالفات				
b. Prédicteurs : (Constante), إقامة التحالفات, التوجه بالكفاءات				
c. Variable dépendante : المتغير التابع				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,729	1	,729	4,412	,045 ^b
	Résidu	4,629	28	,165		
	Total	5,358	29			
2	Régression	1,515	2	,758	5,323	,011 ^c
	Résidu	3,843	27	,142		
	Total	5,358	29			
a. Variable dépendante : المتغير التابع						
b. Prédicteurs : (Constante), إقامة التحالفات						
c. Prédicteurs : (Constante), إقامة التحالفات, التوجه بالكفاءات						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,253	,375		11,356	,000
	إقامة التحالفات	-,236	,112	-,369	-2,100	,045
2	(Constante)	3,755	,407		9,222	,000
	إقامة التحالفات	-,323	,111	-,505	-2,919	,007
	التوجه بالكفاءات	,240	,102	,406	2,350	,026

ملحق رقم: 08 تضخم التباين VIF.

Coefficients ^a			
Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	إقامة التحالفات	1,000	1,000
2	(Constante)		
	إقامة التحالفات	,888	1,126
	التوجه بالكفاءات	,888	1,126
a. Variable dépendante : المتغير التابع			

Variables exclues ^a							
Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	
1	التطوير الداخلي	,031 ^b	,169	,867	,032	,958	1,044
	التوجه بالكفاءات	,406 ^b	2,35	,026	,412	,888	1,126
2	التطوير الداخلي	,009 ^c	,053	,958	,010	,955	1,047

a. Variable dépendante : المتغير التابع

b. Prédictors dans le modèle : (Constante), إقامة التحالفات

c. Prédictors dans le modèle : (Constante), إقامة التحالفات, التوجه بالكفاءات

Tableau ANOVA

			Sig.
المتغير التابع * التوجه بالكفاءات	Inter-groupes	(Combinée)	,021
		Linéarité	,099
		Ecart par rapport à la linéarité	,023
Intra-groupes			
Total			

Mesures d'association

	R	R-deux	Eta	Eta carré
المتغير التابع * التوجه بالكفاءات	,238	,056	,840	,706

Tableau ANOVA

			Carré moyen	F
المتغير التابع * إقامة التحالفات	Inter-groupes	(Combinée)	,199	1,145
		Linéarité	,729	4,203
		Ecart par rapport à la linéarité	,154	,890
Intra-groupes			,174	
Total				

Tableau ANOVA

			Sig.
المتغير التابع * إقامة التحالفات	Inter-groupes	(Combinée)	,394
		Linéarité	,057
		Ecart par rapport à la linéarité	,574
Intra-groupes			
Total			

Mesures d'association

	<i>R</i>	<i>R-deux</i>	<i>Eta</i>	<i>Eta carré</i>
المتغير_التابع* إقامة التحالفات	-,369	,136	,694	,482

Tableau ANOVA

			<i>Somme des carrés</i>	<i>ddl</i>
المتغير_التابع* التطوير_الداخلي	<i>Inter-groupes</i>	<i>(Combinée)</i>	2,228	10
		<i>Linéarité</i>	,011	1
		<i>Ecart par rapport à la linéarité</i>	2,217	9
	<i>Intra-groupes</i>		3,130	19
	<i>Total</i>		5,358	29

الفهارس

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أهم التحولات الحاصلة في مدخل التعلم.	25
(2-1)	التعلم ومراحل التغيير التنظيمي.	37
(3-1)	أنواع فرق العمل.	45
(4-1)	التعلم التقليدي مقابل حلقات التعلم.	48
(5-1)	نموذج إدامة تطوير القوة العاملة.	55
(6-1)	رهانات التسيير والتعلم التنظيمي.	66
(1-2)	نموذج لمستوى وصفي خاص ببرامج تدريب الكفاءة	82
(2-2)	حشد موارد في مسعى المسؤولية الإجتماعية.	85
(3-2)	حشد الكفاءات في إطار إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية	86
(4-2)	يوضح آليات التعلم وعلاقتها بدورة التعلم	91
(5-2)	عناصر التحليل لـ نموذج VIDE	92
(6-2)	مختلف التعاريف المرتبطة بالتحالف	101
(7-2)	العلاقة المتوقعة بين بنية شبكة التعلم وبرامج التعلم.	115
(1-3)	مصفوفة التنافسية المستدامة.	125
(2-3)	إختبار الكثافة التنافسية.	144
(3-3)	من المنافسة قمة لقمة الى صناعة المحيط الأزرق.	150
(4-3)	أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية.	163
(5-3)	بعض نماذج لإدارة الموارد البشرية مستقاة من أدبيات عدة باحثين.	167
(1-4)	نماذج الأعمال التنافسية القديمة.	180
(2-4)	نماذج الأعمال التنافسية الجديدة.	180
(3-4)	الطرق المنهجية المعتمدة في تقييم أداء منظومة الذكاء التنافسي.	193
(1-5)	المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة المشروبات الغازية غير الكحولية.	209
(2-5)	المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاط ومشتقاته .	211
(3-5)	المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة البلاستيك .	213
(4-5)	باقي المؤسسات المبحوثة التي تنشط في مجالات مختلفة.	215
(5-5)	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.	221
(6-5)	معامل ألفا كرونباخ للإستمارة.	222
(7-5)	إختبار التوزيع الطبيعي.	223

225	إختبار تجانس التباين لمحاور المتغير التابع.	(8-5)
228	درجة المنافسة.	(9-5)
228	خبرة النشاط.	(10-5)
228	الإستراتيجية الفعلية.	(11-5)
229	تركيز الإستراتيجية المستهدفة .	(12-5)
231	مجال التقييم لمقياس ليكرت الخماسي .	(13-5)
232	يوضح تشخيص عملية التطوير الداخلي للموارد في المؤسسات المبحوثة.	(14-5)
233	يوضح تشخيص عملية إكتساب كفاءات في المؤسسات المبحوثة.	(15-5)
234	يوضح تشخيص إقامة تحالفات وشراكات في المؤسسات المبحوثة.	(16-5)
235	يوضح تشخيص نموذج الإنتاج الواسع في المؤسسات المبحوثة.	(17-5)
236	يوضح تشخيص نموذج الابتكار في المؤسسات المبحوثة.	(18-5)
237	يوضح تشخيص نموذج التحسين المستمر في المؤسسات المبحوثة.	(19-5)
238	يوضح تشخيص نموذج التكيف الواسع في المؤسسات المبحوثة .	(20-5)
241	يوضح تحليل التباين الأحادي لـ n إتجاه.	(21-5)
243	إختبار الإستقلالية كاي تربيع.	(22-5)
244	معامل الإقتران إيتا "Eta"	(23-5)
246	معامل تضخم التباين.	(24-5)
247	نتائج إختبار إعتدالية التوزيع الطبيعي للبوافي.	(25-5)
248	تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار.	(26-5)
249	إختبار ت "t-test".	(27-5)
250	إختبار المعنوية للمتغير التابع.	(28-5)
251	تحليل التباين الأحادي ANOVA ومعامل الإنحدار.	(29-5)
251	معامل تضخم التباين VIF.	(30-5)
252	النموذج المقصي.	(31-5)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
س	نموذج الدراسة.	(0-1)
24	التحول الى المدخل القائم على التعلم.	(1-1)
31	عجلة التعلم.	(2-1)
39	فكر المؤسساتي الذي يجب أن يتعلم.	(3-1)
50	العلاقة بين الإنتاج المتراكم والتكلفة الوحودية.	(4-1)
60	نموذج بريتون للوظائف الثماني للتعلم التنظيمي.	(5-1)
64	نموذج اللؤلؤة "modèle de la marguerite".	(6-1)
65	التعلم التنظيمي الفعال.	(7-1)
69	مراحل طريقة بانث لارنينغ.	(8-1)
77	نموذج الجبل الجليدي.	(1-2)
78	مفهوم الكفاءة.	(2-2)
80	نموذج الكفاءة لـ Siemens.	(3-2)
112	دورة العمليات.	(4-2)
113	أمثل بنية لشبكة العمل من خلال ثلاث أبعاد.	(5-2)
140	تحليل الفجوة.	(1-3)
141	الأنماط الثلاثة للفعل الإستراتيجي.	(2-3)
143	نموذج العوامل التنافسية الخمس لمايكل بورتر.	(3-3)
145	النجمة القطاعية لمثاليين مختلفين «قطاع A/B»	(4-3)
147	عوامل النجاح الحرجة تختلف حسب القطاع الصناعي.	(5-3)
148	مقاربات التميز وعوامل النجاح الحرجة.	(6-3)
155	بناء ميزة تنافسية مستدامة.	(7-3)
156	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة.	(8-3)
160	تحليل الميزة التنافسية المستدامة حسب Barney & Beteraf.	(9-3)
162	الماسة التنافسية ليورتر.	(10-3)
165	مراحل الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.	(11-3)
174	المكونات الأساسية لنموذج الأعمال.	(1-4)
182	نموذج عملي للإستراتيجية الصناعية.	(2-4)
183	إطار لأربع تساؤلات لصناعة منحنى قيمة جديد.	(3-4)
184	نموذج RAL " مستجيب، رشيق، نحيل.	(4-4)
187	المضامين الأساسية لمفاهيم الذكاء التنافسي.	(5-4)
188	أبعاد الذكاء المؤسساتي.	(6-4)

189	أنموذج المثلث السحري لـ "Dou et al 2005".	(7-4)
190	لمحور والدولاب.	(8-4)
190	نموذج نظام رادار إدارة المنظمة.	(9-4)
202	الأنواع الأربعة للتعلم التنافسي وإنعكاسها في الميزة التنافسية المستدامة.	(10-4)
223	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي المتغير التابع.	(1-5)
224	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي المتغير المستقل.	(2-5)
228	درجة المنافسة.	(3-5)
228	معدل خبرة النشاط.	(4-5)
228	تركيز الإستراتيجية الفعلية.	(5-5)
229	تركيز الإستراتيجية المستهدفة.	(6-5)

فهرس المواضيع

الصفحة	العنوان
//	كلمة شكر
//	الإهداء
//	هيكل البحث
أ ش	مقدمة
16	الفصل الأول: مضامين إدارة التعلم التنظيمي
16	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي ومقارباته.
16	المطلب الأول: التعلم التنظيمي ضمن المقاربة الحديثة لنظريات إدارة الأعمال
19	المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي.
32	المطلب الثالث: تصنيفات التعلم التنظيمي، أبعاده ومرحلة
36	المطلب الرابع: التعلم والتغيير التنظيمي
40	المبحث الثاني: ممارسات، إستراتيجيات، وأثار التعلم التنظيمي
40	المطلب الأول: الممارسات والأساليب المساعدة على التعلم
42	المطلب الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي
43	المطلب الثالث: التعلم الجماعي وحلقات التعلم
48	المطلب الرابع: أثار التعلم التنظيمي على الإنتاجية، إقتصاديات السلم والخبرة
52	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي وتطوير الموارد البشرية.

52	المطلب الأول: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.
53	المطلب الثاني: نموذج إدامة تطوير القوة العاملة
56	المطلب الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة.
59	المطلب الرابع: نماذج التعلم التنظيمي والتطوير المعرفي
64	المبحث الرابع: التسيير الفعال للتعلم التنظيمي
64	المطلب الأول: خصائص التعلم التنظيمي الفعال.
65	المطلب الثاني: عملية تسيير التعلم التنظيمي المستدام
67	المطلب الثالث: المقاربات الحديثة للتعلم التنظيمي.
72	خلاصة الفصل الأول
74	الفصل الثاني: أساسيات التوجه بالكفاءات وإقامة تحالفات
75	المبحث الأول: مدخل نظري للتوجه بالكفاءات
75	المطلب الأول: نشأة الكفاءات وتطورها
76	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة
79	المطلب الثالث: إدارة الكفاءة وقياسها
81	المطلب الرابع: تطوير الكفاءات ومراحلها
84	المطلب الخامس: الكفاءات ودورها في المقاربة الحديثة
88	المبحث الثاني: الكفاءة الجوهرية
88	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الجوهرية.
89	المطلب الثاني: بناء الكفاءة الجوهرية
91	المطلب الثالث: الكفاءة الجوهرية وفق نموذج VIDE
93	المطلب الرابع: أساسيات إدارة الموهبة
96	المبحث الثالث: مضامين التحالفات الإستراتيجية.
96	المطلب الأول: المقاربات النظرية للتحالف الإستراتيجي
99	المطلب الثاني: مفهوم التحالف
101	المطلب الثالث: أنواع التحالفات ومراحل إقامتها
105	المطلب الرابع: شبكة القيمة وعناصرها
110	المطلب الخامس: علاقة بين التعلم والتحالفات

116	خلاصة الفصل الثاني
118	الفصل الثالث: الإطار النظري للميزة التنافسية ومقاربات التحليل التنافسي
119	المبحث الأول: مضامين تنافسية المؤسسة.
119	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
120	المطلب الثاني: نماذج جديدة لإستمرارية تنافسية المؤسسات
122	المطلب الثالث: التنافسية المستدامة، المفهوم، المبادئ والرهانات
125	المبحث الثاني: النظرية الإستراتيجية للمؤسسة.
126	المطلب الأول: المسائل الرئيسية للنظرية الإستراتيجية للمؤسسة وأبعادها
128	المطلب الثاني: النظرة المبنية على المعرفة.
134	المبحث الثالث: الميزة التنافسية، مقاربات التحليل والتموقع الإستراتيجي
134	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
139	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للميزة التنافسية.
146	المطلب الثالث: التموقع الإستراتيجي وعوامل النجاح الحرجة
148	المطلب الرابع: إستراتيجية المحيط الأزرق كتحدٍ للميزة التنافسية
151	المبحث الرابع: أساسيات حول الميزة التنافسية المستدامة.
151	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
157	المطلب الثاني: المقاربة المبنية على الموارد والميزة التنافسية المستدامة.
161	المطلب الثالث: النموذج الماسي لبورتر والميزة التنافسية المستدامة
163	المطلب الرابع: الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية
168	خلاصة الفصل الثالث
170	الفصل الرابع: سبل التكامل لتعزيز تنافسية المؤسسة وفق منطلق التعلم
171	المبحث الأول: أساسيات التكامل التنافسي
171	المطلب الأول: ماهية نموذج الأعمال
178	المطلب الثاني: نماذج الأعمال التنافسية
181	المطلب الثالث: إستراتيجية الصناعة ونموذج الأعمال
184	المبحث الثاني: عموميات حول الذكاء التنافسي
184	المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي

187	المطلب الثاني: قدرات المؤسسة الذكية.
188	المطلب الثالث: النماذج الثلاث للذكاء التنافسي
192	المطلب الرابع: الطرق المنهجية المعتمدة في تقييم أداء منظومة الذكاء التنافسي
193	المبحث الثالث: آليات تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات
194	المطلب الأول: خصائص وآلية عمل القدرات التنافسية الديناميكية
195	المطلب الثاني: التحالف والكفاءة كألية لتعزيز القدرات التنافسية
196	المطلب الثالث: التكوين، التدريب كألية لتعزيز القدرات التنافسية
201	المطلب الرابع: التعلم التنافسي خصائصه وأنواعه
204	خلاصة الفصل الرابع
207	الفصل التطبيقي: التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية
207	المبحث الأول: تقديم المؤسسات الصناعية محل الدراسة
207	المطلب الأول: تشخيص الوظائف أو العمليات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة
215	المطلب الثاني: إستراتيجية التعلم للمؤسسات محل الدراسة
217	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
217	المطلب الأول: المنهج المستخدم؛ عينة الدراسة وحدودها.
219	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها
221	المطلب الثالث: تحديد أداة الدراسة والإختبارات الخاصة بأداة القياس
228	المطلب الرابع: عرض وتحليل بيانات الإستمارة
239	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
239	المطلب الأول: إختبار الفرضيات
253	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية
255	المطلب الثالث: إقتراحات الدراسة
256	خلاصة الفصل التطبيقي
259	خاتمة عامة
266	قائمة المراجع
274	قائمة الملاحق
285	الفهارس

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي المستدام في تعزيز تنافسية المؤسسة. بإختيار عينة عشوائية بطريقة منتظمة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف وباتنة، وكما تنشط في قطاعات صناعية عديدة ومختلفة، حيث فيما يخص التعلم التنظيمي تم الإعتماد على: التطوير الداخلي للموارد، والتوجه بالكفاءات كذلك من التعلم من خلال إقامة تحالفات. في حين التنافسية المؤسسة تم تناولها من خلال أربع نماذج من إنتاج واسع، إبتكار، تحسين مستمر، ونموذج التكيف الواسع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستمارة بالمقابلة لعينة من المؤسسات الصناعية بلغ عددها 30 مؤسسة صناعية، حيث تم إستخدام برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الإستمارة ومناقشة مختلف الفروض إعتماد على مقارنة المتوسطات الحسابية، الإنحدار المتعدد وتحليل التباين، ومعملية التوزيع. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي:

لا توجد فروق ذات معنوية إحصائية لمتوسط إجابات المؤسسات محل الدراسة لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات تبعاً للمتغيرات "درجة توافر المنافسة، خبرة النشاط، تركيز الإستراتيجية الفعلية والمستهدفة"؛

لا توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة؛

توجد مساهمة ذات دلالة معنوية لإقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة؛

توجد مساهمة ذات دلالة معنوية للتوجه بالكفاءات في تعزيز تنافسية المؤسسات محل الدراسة؛

الكلمات المفتاحية: التطوير الداخلي للموارد، التوجه بالكفاءات، إقامة تحالفات، تنافسية المؤسسة،

Abstract

This study aims to identify the contribution of sustainable organizational learning, in order to; enhance the competitiveness of firms, through selecting random sample with regular manner from industrial companies, in two provinces which are "Setif and Batna".

These industrial companies which tackled by this dissertation are working in a many deferent industrial fields, and is taken from two sides, first; in termes of organizational learning, and by focusing on internal development of resources, competence approach, furthermore learning by constructing alliances. Even though the second, when it comes to the competitvitnness of firm which has taken through four models: from a wide or mass production, invention, continuous improvement, and also mass customization. Moreover; to achieve the objectives of this study, a questionnaire was conducted with meeting the former sample, from these industrial companies, which lasted 30 firmes, where statistical programe for social science was used; which called spss ibm 24, in order to; analyse the questionnaire stages, and discussing deferent hypothesis depending on the compare averages, with many tests such as: multi regression analysis, variance analysis, test parametrics.

At the end of this thesis; a number of results are achieved. Those are as follows:

- ❖ *There are no deferencies that have statistical signification for the average of the firms answers to improve the competitiveness of firms, according to: " competition availability, experience in the industrial field, the degree of focusing on operational strategies, and also the targeted strategies";*
- ❖ *There is no significante contribution for the learning by developing internal resource which supporting with the new technologies; to enhance the competitiveness of firms in this case study;*
- ❖ *There is a significante contribution for the approach which based on competence; to enhance the competitiveness of firms in this case study;*
- ❖ *There is a significante contribution for the approach which based on competence; to enhance the competitiveness of firms in this case study;*
- ❖ *There is a significante contribution for the approach which based on construct alliances; to enhance the competitiveness of firms in this case study;*

Key words: *Internal resource development, approach based on competence, construct alliance, the competitiveness of firms.*

تہ بہ تہ مع اللہ