

تبني الموارد البشرية للتعلم التنظيمي في تحسين الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة □ دراسة تطبيقية لعينة من المشروعات الصغرى والمتوسطة في مدينة طرابلس

تبني الموارد البشرية للتعلم التنظيمي في تحسين الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة دراسة تطبيقية لعينة من المشروعات الصغرى والمتوسطة في مدينة طرابلس

د. صبحي أحمد دياب / المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس / قسم العلوم الإدارية والمالية

□ أ.علي رمضان بن سلامة / المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس / قسم العلوم الإدارية والمالية

الملخص :

إن التفوق على المنافسين واكتساب المزايا التنافسية يعتمد بشكل أساسي على معدل التعلم، فكلما ازداد ذلك المعدل أدى إلى خفض الكلف وزيادة الإبداع والابتكار وادخال أساليب جديدة في الإنتاج وتقلص الخدمت السريعة والجيدة للعملاء، وذلك لا يتحقق إلا بوجود حزمة جديدة من التعلم داخل المنظمة تؤدي إلى إيجاد أو تقوية التميز للمنظمة.

لذا تناولت هذه الدراسة التعلم التنظيمي بمستوياته (التعلم الفردي والتعلم الجماعي) ودور الموارد البشرية في إرساء وتطبيق هذه المفاهيم الجديدة وأثرها على الميزة التنافسية، فقد أتبعت المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة التي جرت ميدانياً في عدد من المشروعات الصغرى والمتوسطة في مدينة طرابلس، من خلال تصميم استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (100) موظفاً من الموارد البشرية العاملة في قطاع المشروعات الصغرى والمتوسطة بمختلف أنشطتها (التجارية والخدمية والإنتاجية)، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى وتطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة بدرجة متوسطة وليس في المستوى المطلوب، وأن عناصر الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة محدودة إلى حد ما، كما أن للتعلم التنظيمي (التعلم الفردي والتعلم الجماعي) تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية (القيمة المدركة للعميل وتميز المنتج) في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

مفاتيح الكلمات : التعلم التنظيمي، تنافسية الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

Abstract

To outdo Competitors and gain competitive advantage depends mainly on the learning rate, that rate increases led to lower costs and increase creativity and innovation and introduction of new methods of production and quick and good services to customers, but only with a new package of learning within the organization lead to the creation or strengthening of the organization's excellence.

So this study examined organizational learning levels (Individual Learning and Collective Learning) and the role of human resources in establishing and applying these new concepts and their impact on competitive advantage, you may follow the descriptive and analytical information has been compiled for the study undertaken on the ground a number of small and medium-sized enterprises in The city of Tripoli, by designing the questionnaire and was distributed to a sample of the study (100) Human Resources Staff working in small and medium enterprises sector with various activities (commercial, services and productivity), has shown the level of study and application of organizational learning in small and medium-sized enterprises moderately and not at the required level, the elements of competitive advantage in small and medium-sized enterprises are somewhat limited, as that of organizational learning (individual learning and collective learning) influential in improving feature competitive (the perceived value to the customer and product excellence) in small and medium-sized enterprises .

Keys words: Organizational Learning, Competitive Human Resources, Competitive Advantage.

المقدمة :

يعد التعلم التنظيمي أحد الوسائل الأساسية لتطوير المعارف، لذا تسعى المنظمات جاهدة للبحث عن وسائل لضمان بقائها واستمرارها ونموها في ظل حدة المنافسة، ومن بين هذه الوسائل التعلم التنظيمي وخصائصه وخصوصاً فيما يتعلق باستجابة الموارد البشرية والعلاقة القائمة بينها وبين التعلم التنظيمي، وأوضح عدد الإسهامات النظرية في الفكر الإداري أن الموارد البشرية باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها الموارد التي يتم توجيهها لدعم القدرات التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة من خلال انتهاز الموارد البشرية العاملة للتعلم التنظيمي ونشره في ثقافات وسياسات تلك المشروعات.

ولأن المنظمات المتعلمة تسعى لتحفيز شعور الموارد البشرية فيها بأن يقدمون أعمالاً لصالحهم ولصالح المنظمة والمجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، لهذا تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، والتركيز على فرق العمل، كما تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع، وهي المنظمة التي يُعامل فيها الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الفردية والجماعية على اعتبار أن التعلم التنظيمي هو الأداة الأساسية التي تربط المنظمة بمحيطها والسبيل الأساسي لتحقيق رضى زبائنها ومن ثم يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية وسبق منافسيها والتميز عنهم.

ومن جانبها ركزت نظرية الموارد والكفاءات (Resources – Based View)، على الموارد التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، ونظراً للدور المتوقع للمورد البشري في نشر ثقافة التعلم داخل المشروعات الصغرى والمتوسطة سعياً منها لتحقيق التميز التنافسي.

إن إحدى الدعائم الأساسية لمواجهة المنافسة وتحقيق التميز تتمثل في وجود تنمية تعليمية وعلمية وتكنولوجية حديثة تشبع احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، ولكي يتسنى لها تحويل أساس التنافس من الميزة النسبية إلى القدرة التنافسية طويلة الأجل؛ ولذلك أشار كلٌّ من (Amit & Belcourt, 1999) إلى أن المنظمات في حاجة ماسة للتفكير في الموارد البشرية بصفتها من أهم أصولها، وإعادة تصميم وظائفها وسياساتها وتنمية مهاراتها الإبداعية وتحديث وتحديد أفكارها لتصبح شريكاً استراتيجياً يحقق الميزات التنافسية التي تدفع بالمنظمة إلى القمة في الأداء.

وسنتطرق في هذه الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي ومستوياته وأهميته، وللميزة التنافسية، وذلك لمعرفة وتحديد أثر التعلم التنظيمي على تحسين الميزة التنافسية، وإلى دور الذي تلعبه الموارد البشرية في المشروعات الصغرى والمتوسطة في تحقيق ذلك.

مشكلة الدراسة :

تعد المشروعات الصغرى والمتوسطة محرك الاقتصاد في مختلف الدول المتقدمة والنامية، حيث تمثل نحو [90%] من المشروعات الاقتصادية، وتساهم بنحو [85%] من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، وتوظف ما بين [50% إلى 60%] من القوى العاملة في العالم، ولقد أدركت العديد من المنظمات باختلاف أنواعها حقيقة منهج التعلم التنظيمي لتعزيز فرص النجاح فأين قطاع المشروعات

الصغرى والمتوسطة في ليبيا من اتباع هذا المنهج، ولاسيما وأن مثل هذه المفاهيم الحديثة لازال انتشارها محدوداً في الثقافة التنظيمية لهذا القطاع.

ويري (آري دي جيوس) أن توفير الميزة التنافسية للمنظمات الناجحة يتم من خلال ما يطلق عليه المنظمة المتعلمة، والتي تتمثل بأعلى مستوياتها في القدرة على التعلم بصورة أسرع من المنافسين الآخرين، وقد تتمثل الميزة التنافسية المستدامة - في عالم اليوم الذي أصبح أكثر ترابطاً وتعقيداً وديناميكية - في أن يصبح العمل مصدراً للتعلم الذي يحقق قيمة ملموسة. (الخوري، 2015، 48).

ولأن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالتعلم التنظيمي ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق مكتسبات المعارف نتيجة هذا التعلم، ويعتمد هذا إلى حد كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار طاقات الأفراد والعمل على تطويرها وتجديدها عن طريق التعلم التنظيمي.

ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة حول واقع التعلم التنظيمي وتأثيره في تحسين الميزة التنافسية مع اختيار المشروعات الصغرى والمتوسطة كميداناً لتطبيق الدراسة بوصفها قطاع - أي المشروعات - حيوي وحساس له دور في تنمية الاقتصاد الليبي، وهي تعمل في بيئة ديناميكية ولها منتجات متميزة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة والتعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة؟.
- 2- ما مدى إلمام الموارد البشرية العاملة في المشروعات الصغرى والمتوسطة بأسلوب التعلم التنظيمي؟.
- 3- ما طبيعة أثر التعلم التنظيمي في تحسين الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة؟.

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على حقيقة وواقع التعلم التنظيمي القائم في قطاع المشروعات الصغرى والمتوسطة.
- 2- تحديد طبيعة أثر التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته علي تحسين الميزة التنافسية في قطاع المشروعات قيد الدراسة.
- 3- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل تغيرات جوهرية في إطار التطور الإداري والعلمي، وهما التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.
- 4- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي في منظمات القطاع الخاص.

أهمية الدراسة :

- 1- الاهتمام بالمفاهيم الحديثة التي ظهرت في بيئة الأعمال المعاصرة، ولعل من بينها التعلم التنظيمي والذي حظي باهتمام متزايد بوصفه عملية تفاعلية واستكشافية لاستقراء ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية.
- 2- بالنظر إلى الدور المهم الذي تؤديه المشروعات الصغرى والمتوسطة سواء على المستويين المحلي والعالمي في تنمية الاقتصاد الوطني، مما يؤكد العناية بها واتباع الأساليب التي تحقق لها التميز.

3- إمكانية تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات من خلال تطبيق أسلوب التعلم التنظيمي كمدخل يوازي المدخل الأخرى للمزايا التنافسية.

4- أهمية الموارد البشرية دورها في نشر ثقافة التعلم التنظيمي إذا اتصفت بالكفاءة العالية والولاء والالتزام للوصول إلى ميزة تنافسية من خلال المدخل المستند على الموارد والكفاءات.

فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى: يوجد قصور في تطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة.
- الفرضية الثانية: عناصر الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة ضعيفة.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الموارد البشرية للتعلم التنظيمي (التعلم الفردي والجماعي) في تحسين الميزة التنافسية (القيمة المدركة للعميل وتميز المنتج) للمشروعات الصغرى والمتوسطة قيد الدراسة.

منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، والمعرفة إجابات تساؤلاتها، واختبار فرضياتها قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، في تحديد وتحليل الأثر المفترضة بين متغيرات الدراسة، وذلك بتجميع الحقائق والبيانات حول التعلم التنظيمي والميزة التنافسية، ومحاولة تفسيرها تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالاتها، والاعتماد على المصادر الأولية في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة؛ فلذا استخدم الباحثان استمارة الاستبيان حيث وزعت على جميع أفراد العينة وذلك للإجابة عن جميع التساؤلات، بالإضافة إلى المصادر الثانوية كالإطلاع على المراجع والدوريات والرسائل الجامعية وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والتي لها علاقة بهذه الدراسة وبناء الإطار النظري لها.

لذلك تم تقسيم الدراسة إلى إطارين: إطار نظري نستعرض فيه الخلفية النظرية للتعلم التنظيمي والميزة التنافسية واستراتيجيات الموارد البشرية في المشروعات الصغرى والمتوسطة في إيجاد الأثر بينهما. أما الإطار العملي فهو إسقاط للدراسات والمفاهيم الحديثة في الأدب الإداري (التعلم التنظيمي) على قطاع المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا ومدى تحسينها للميزة التنافسية.

حدود الدراسة :

لقد حددت الدراسة كالاتي:

- 1- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية بين (أكتوبر 2016م وفبراير 2017م).
- 2- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المشروعات التي لها مواصفات مشتركة ضمن إطار البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة في مدينة طرابلس في القطاع الخدمي والإنتاجي والتجاري.
- 3- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التعلم التنظيمي والميزة التنافسية من خلال تطبيق هذه المفاهيم الحديثة من قبل الموارد البشرية العاملة في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً- التعلم التنظيمي :

يغطي موضوع المنظمات المتعلمة باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين وخصوصاً في الدول الغربية، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية العربية.

فالتعلم هو من المصادر المهمة للميزة التنافسية المستدامة، ومنذ أن أطلق (بيتر سينج) مصطلح المنظمة المتعلمة (Learning Organization) سنة 1990م ، أخذ هذا المفهوم في الانتشار والاستخدام في الأدب الإداري، وفي العديد من المنظمات وبمختلف أنشطتها، وفيما يلي توضيح لمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة :

1- التعلم التنظيمي :

يرى (Senge, P, 1990) أن التعلم التنظيمي هو عملية اختبار ومراجعة مستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية، بينما يراها (السالم، والحياي) هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وميزة هذا الجهد مشتق من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة. (السالم والحياي، 2010، 76).

ويعرف (الكبيسي) التعلم التنظيمي: هو " العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز". (الكبيسي، 2005، 90).

وعدّد الباحثون مستويات التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات حيث تركز المنظمات في المستوى الأول: على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، تقوم على التعلم الروتيني من خلال السلوك المتكرر، وتتركز في المستوى الثاني: على إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والعادات المرتبطة بها، وفي هذا المستوى تتعلم المنظمة كيف تتعلم، ويحدث المستوى الثالث: عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ التعلم في المستوى الأول والثاني.

والتعلم التنظيمي عادة يقوم بها المديرون من خلال البحث عن سبل تطوير رغبة العاملين وقدرتهم على فهم وإدارة المنظمة، وفهم العوامل البيئية المحيطة بها، وبذلك فإنهم يحصلون على القرارات التي تزيد من الفاعلية التنظيمية.

وقد استنتج (هيجان) أن للتعلم التنظيمي خصائص تتعلق بمفهومه منها:

- عملية تحدث تلقائياً من ضمن نشاط وثقافة المنظمة بصفة مستمرة.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافها تكون عنصراً أساسياً للتعلم.
- تضمن التعلم عدة عمليات فرعية تتمثل في اكتساب المعلومات وتخزينها وتنقيحها للاستفادة منها حالياً ومستقبلاً في إطار ثقافة المنظمة.

- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة تساهم في التعلم التنظيمي.
- تتحقق نتائج التعلم التنظيمي بمساعدة قيادة المنظمة وهي تعتبر قدوة للعاملين. (هيجان، 1998).

2- المنظمات المتعلمة :

عرف (بيتر سينج 1990, Senge) أن المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم الموارد البشرية فيها كيف يتعلمون بشكل جماعي.

وخلص كل من (السالم، والحياي) أن المنظمة المتعلمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد ضرورة اكتساب المعرفة وتداولها بين المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة الموارد البشرية في المخزون المعرفي الخاص بها، وتعزيزه بما لديهم من خبرات وتجارب، وميزة المنظمة المتعلمة أنها قادرة على التعلم المتواصل والتنقل من مستوى تنافسي معين إلى مستوى أفضل منه في الأداء والتنافس. (السالم والحياي، 2010).

ويهدف إتباع منهج التعلم الذي يتبعه بعض المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بما ينعكس إيجابياً على نتائج أعمالها، وبما يجعل التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية.

كما تمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها : شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، والتركيز على فرق العمل، كما تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع، وهي المنظمة التي يُعامل فيها العاملون وعلى جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتها وإمكانياتها للوصول إلى الميزة التنافسية. (الحواجة، 2010، 5).

3- أنواع التعلم التنظيمي:

لم يحدد الباحثون تصنيفاً معيناً لأنواع التعلم التنظيمي إلا إنهم أشاروا إلى مسميات للتعلم ترتبط بمستويات التعلم، وسيحاول الباحث هنا تصنيفها وفق المسميات كالاتي:

- أنواع التعلم التنظيمي بحسب المداخل، ويشتمل على:

- أ- التعلم الفردي في إطار المنظمة، ويمكن أن ينقسم بدوره إلى: تعلم الاشتراط الكلاسيكي وتعلم الاشتراط العامل.
- ب- التعلم الاجتماعي: وهو ذلك التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد، والسلوك، والبيئة، كما ويشتمل على التعلم المعرفي إذ يحصل التعلم لدى الأفراد من خلال تفكيرهم وإدراكهم واختيارهم للسلوك استناداً إلى خبرتهم المتراكمة.

- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم، ويتضمن ثلاثة أنواع كالاتي:

أ- تعلم المستوى الأول: وهو تعلم الحلقة المفردة، والتعلم التكيفي، والتعلم غير الاستراتيجي، وتعلم النمو المضاف، والتعلم التحسيني والذي يتضمن تحسين النتيجة.

ب- تعلم المستوى الثاني: وهو تعلم الحلقة المزدوجة، والتعلم التوليدي، والتعلم الاستراتيجي، والتعلم الجذري، والتعلم الانتقالي والذي يتضمن تجديد النتيجة.

ج- تعلم المستوى الثالث: وقد أطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة، يتضمن تطوير النتيجة.

- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم، ويشتمل على:

أ- التعلم المفاهيمي أو الإدراكي (Leaning Conceptual): وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى (معرفة- لماذا Know-why) .

ب- التعلم العملي أو التشغيلي (Learning Operational): وهو ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج ويستند إلى (معرفة- كيف How-Know) أي كيفية التعامل مع الأحداث. (الكيسي، ودهام، 2007).

4- أهمية التعلم للموارد البشرية في المنظمة :

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في المنظمات للحصول على الميزة التنافسية، فضلاً على أن تحقيق أهدافها التنظيمية لا يتم إلا بالموارد البشرية التي تديرها، فهي التي تصنع المنظمات وتعزز التنافس.

وتبدو أهمية التعلم للموارد البشرية من خلال الرؤية التي طرحها كل من (Amit & Belcourt, 1999) أن رأس المال البشري يعتبر أصلاً استراتيجياً لديه خصائص مميزة من أهمها أنه ينمو مع الاستخدام، كما يحقق التعلم إرضاء لحاجات النمو والتطوير لدى الموارد البشرية مما يوثق الصلة بين المنظمة ومواردها البشرية، وبذلك يسمح ببناء قوة عمل ذات مهارات متطورة ووفقاً لاحتياجات السوق، وذلك باستغلال ما تمتلكه الموارد البشرية من معارف ومهارات، ومن خلال تطبيق عملية التعلم في مكان العمل.

لذا فإن الموارد البشرية وقدراتها على التعلم تعد من الطرق الرئيسة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال ما يلي :

أ- يضمن التعلم جلب قيمة مضافة لأصحاب المصالح المشتركة ولكل العملاء والمجتمع المحلي.

ب- يمكن الوصول للمعرفة من مصادر إنتاجها من الموارد البشرية أو التكنولوجية.

ج- تجسيد المعرفة وثقافة التعلم في الإستراتيجية وممارستها الإدارية بحيث لا يتيح للمنافسين تقليدها.

د- تعمل المنظمات المتعلمة على مسح البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات والتغذية الراجعة لمعرفة رد فعل أصحاب المصالح.

هـ- استخدام الأصول غير الملموسة كالمعرفة والتعلم لمتابعة كفاءات الموارد البشرية المحورية وأنشطة التطوير، وتقييم قدرة أصحاب المصالح خارج المنظمة على البحث عن المعرفة لدى الموارد البشرية داخل المنظمة. (الكساسبة، 2010، 135).

ثانياً- الميزة التنافسية :

1- ماهية الميزة التنافسية :

يرجع جذور مفهوم الميزة التنافسية عندما قدم المفكر الاقتصادي (ريكاردو Ricardo) عام 1917م نظريته التقليدية عن الميزة النسبية، ومن ثم تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الإتفاق على مفهوم محدد للميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي لها هؤلاء المفكرون، وربط المفهوم الأساسي للميزة التنافسية بالميزة وبالقدرة، ثم طور كل من (تشاندرلر وهوفر Chandler, Hofer) المفهوم لتقابل المنظمة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ووضع كل من (Day 1984 & Porter 1985) الجيل التالي للصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية كهدف استراتيجي.

ومنذ عقد الثمانينات من القرن الماضي اهتمت مؤسسات دولية عديدة بقياس مؤشرات التنافسية وإصدار تقارير دولية ودورية حول تنافسية الاقتصاديات في العالم، وقد بنيت هذه المؤشرات على المعطيات الرقمية للأداء الاقتصادي لمجموعة كبيرة من دول العالم، وهذه المؤسسات مثل البنك الدولي، والمعهد العربي للتخطيط، والمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)، والمعهد الدولي للتنمية والإدارة (Institute for Management and Development International) ؛ ويعتبر ما قدمه (بورتر porter) نقطة تحول في الفكر الاستراتيجي وخاصة فيما يتعلق باستراتيجيات المنافسة والمزايا التنافسية، وذلك بعد ظهور كتابه الأول عن استراتيجية المنافسة عام 1980، وما كتبه عن الميزة التنافسية، وكيف يتم إيجاد وتدعيم والمحافظة على الأداء المتميز، ثم كتابه عن الميزة التنافسية للأمم عام 1990.

ومن ذلك عرف (porter, 1990) الميزة التنافسية بأنها: "توافر القدرات والإمكانات بالمنظمة والتي تمكنها من إنتاج منتجات تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، كما أعطى أهمية لعامل البحث والتطوير لإضفاء الطابع الديناميكي على الميزة التنافسية، وتنشأ الميزة بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً بأكثر فعالية من تلك التي يستعملها المنافسون".

ووفقاً لتقارير اللجنة الأوروبية (European Commission) فإن الميزة التنافسية على المستوى الدولة هي قدرتها على التوفيق بين النمو والتشغيل الكامل للموارد في ظل التوازن الخارجي، كما أن الدولة تحقق الميزة التنافسية إذا ارتفعت إنتاجيتها بمعدل مماثل أو أعلى من معدل منافسيها الرئيسيين.

وقد اتخذت منظمة التعاون الاقتصادي للدول الصناعية (OECD, 1996) زيادة دخل الفرد أساساً في تعريف الميزة التنافسية والتي تعتبر المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل السوق الحرة والعادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، والتي تتيح زيادة الدخل الحقيقي لمواطنيها في الوقت الحالي وعلى المدى الطويل. (الجرف، 2002، 16).

- ومن زاوية النظرة المعتمدة على الموارد والكفاءات، فإن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما تجاه منافسيها، وذلك بتقديم منتجات ذات خصائص مميزة تنال رضا العميل، أو تقديم منتجات

لا تقل قيمة عن المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه من خلال الأداء المتميز والكفاءات البشرية ضمن عملياتها واستراتيجياتها. (بن عوالي، 2010).

- ويبدو للباحثين أن المفهوم السابق الأكثر دلالة وإقناعاً وتمشياً مع تسعى إلى تأكيده الدراسة الحالية، وذلك من خلال استناده على موارد المنظمة وكفاءاتها البشرية المتميزة، التي بحوزتها واستثمارها في الوصول إلى الأداء المتميز، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة.

ولقد شهدت فترة التسعينات من القرن الماضي تحولات فكرية وعلمية مثل تطور الاتصالات والمعلومات، والعملة، وتحديات الجودة، والمنظمات المتعلمة، إضافة لظهور مجموعة من المفاهيم والأساليب الجديدة المعبرة عن الأدوات الاستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، ومن ثم أصبحت إشكالية مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها ومؤشراتها يشغل اهتمام عديد الباحثين وخصوصاً في مجالي الاقتصاد والإدارة، ولاسيما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتطبيقاتها سواء على مستوى منظمات الأعمال الكبرى أو حتى في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

2- المدخل المستند إلى الموارد في بناء الميزة التنافسية: (النظرية المتعمدة على الموارد والكفاءات) :

لقد انتهجت هذه الدراسة التركيز على المدخل المستند على الموارد حيث أنه من أشهر المدخل لفهم ديناميكية المنافسة، كما أنه يركز على تحويل موارد المنظمة ولاسيما الموارد البشرية إلى قدرات وكفاءات والتي بدورها تعد مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا ما تم التخطيط لها بشكل استراتيجي يؤثر على وضع الخيارات الاستراتيجية للمديرين والتي من ضمنها استراتيجية الموارد البشرية. ويستمد هذا المدخل أصوله كنظرية من قانون المنافذ ل(Say) سنة 1803م الذي يرى أن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى زيادة الطلب على المنتجات كون عملية تشكيل المنتج تكون في نفس اللحظة منفذاً جديداً على المنتجات الأخرى، وكذلك نظرية الربح ل(David Ricardo) التي تفترض أن امتلاك الموارد النادرة يمكن أن يعود بفوائد ريعية مفيدة. (بن قايد، 2011، 66).

كما استمدت نظرية الموارد أفكارها كذلك من قبل (Penrose) سنة 1959م في كتابها المعروف باسم:

(The Theory Of The Growth Of The Firm)، والذي أوضح فيه أن تقييم قدرة المنظمة على النمو بشكل جيد تحتاج للتركيز على العوامل الداخلية للمنظمة لأنها المورد الحقيقية للميزة التنافسية. وطورت أفكار هذه النظرية بظهور إسهامات كل من (Barney & Wernerfelt-1984,1986) وتجدر الإشارة إلى أن (Wernerfelt) أول من استعمل الاستراتيجية المبينة على الموارد في مقال نشره سنة 1984م، في جريدة الإدارة الإستراتيجية ثم تبعه آخرون مثل (Barney & Grant & Cool) المؤسسون لنظرية الموارد والكفاءات، لتشكل بذلك ملامح مدخل جديد في مجال الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وبموجب هذه الإسهامات أصبحت النظرية حقلاً واسعاً للبحث والتطوير، وخطوة مهمة في الإدارة الاستراتيجية لما تقدمه من تفسير لإنجاح المنظمات واستمراريتها من خلال اعتمادها على مواردها وكفاءاتها الداخلية، إضافة إلى إسهامات (بورتر) في الاعتماد على العوامل الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية. (الرابعة، 2006، 76).

وتقدم إسهامات نظرية الموارد والكفاءات عند (بارني وآخرون 1991) مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات، وقد أكدت على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الاستراتيجية منها، والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها المعايير (القيمة، الندرة، التقليد، الديمومة، الاستبدال، التملك) إضافة إلى معيار التنظيم - أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتى تتمكن المنظمة الحصول على ميزة تنافسية-. (عرايبي، 2011).

وتكون الموارد البشرية أساسية بالنسبة للمنظمة إذا تمتعت بالخصائص والصفات التنافسية التالية :

أ- القيمة Value : يجب أن تمثل الموارد أو الكفاءات قيمة للمنظمة تسمح لها باستغلال الفرص من السوق أو تجنب التهديدات، ولأنها تمكن المنظمة الدخول إلى عدد أكبر من الأسواق، وتساهم في رفع قيمة المنتج عند العميل، أو لأن قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

ب- الندرة Rareness : وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على المورد نفسه، أو لا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين.

ج- صعوبة التقليد Difficult to Imitate : تطور خصائص الموارد البشرية للمنظمة التي ليس من السهل على المنافسين محاكاتها أو تقليدها، وهذه النقاط تركز على الظواهر المعقدة اجتماعياً مثل التاريخ الفريد للمنظمة، أو ثقافة المنظمة على اعتبارهم مصدراً للتميز. (عبدالرحمن، 2009).

د- التنظيم Organization : ويعني التنظيم امتلاك النظم والممارسات التي تسمح بإنشاء الميزة التنافسية وهذا يتطلب التركيز على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة مثل الاختيار والتعويضات والتدريب والتقييم دون التركيز على وظيفة واحدة. (Barney, J. B, & Wright, P, 1998).

3- مصادر الميزة التنافسية :

تباينت مصادر الميزة التنافسية في عدة تصنيفات من بعض المفكرين حيث حدد (Key, 2003) مصادر الميزة التنافسية في جوانب أربعة هي: الشهرة أو السمعة (Reputation)، والتصميم (Designing)، والابتكار (Innovation)، والموجودات الاستراتيجية (Strategic). فتمكّن الشهرة أو السمعة المنظمة من تحديد أسعار عالية أو الحصول على حصة سوقية عالية من خلال أسعار تنافسية لمنتجاتها، أما الابتكار فهو من أكثر المصادر قوة، حيث تعتبر الابتكارات النوعية صعبة التعزيز أو الزيادة فضلاً عن كونها مكلفة، وهناك صعوبة في إدارتها من ناحية تحديد المكافآت لمقابلة جهود الابتكار، كما تمثل الموجودات الاستراتيجية مصدراً مهماً للميزة التنافسية لأنها تستند على ميدان وحجم المنظمة، وموقفها في السوق، والأسواق التي تختارها لبيع منتجاتها، والرصيد المعرفي المتاح فيها. (مقدادي، 2009).

وصنف (Ma, 2004) ثلاثة مصادر رئيسية للميزة التنافسية للمنظمة هي :

- الميزة التنافسية المبنية على الموارد والخصائص ذات القيمة مثل الموارد الطبيعية النادرة، والمركز السوقي المتميز.

- الميزة التنافسية المبنية على العلاقة مع قنوات التوريد أو التوزيع للحصول على امتيازات في سوق المواد والمنتجات.

- الميزة التنافسية المبنية على التفوق في المعرفة والقدرات والجدارات في قيادة العمليات التنظيمية.

وقد حدد (Porter, 1985) المصادر في: هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرين.

كما بين (Aaker, 1989) أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في: الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك، الاسم المدرك، وإدارة وطاقم هندسي جيدين، وإنتاج بكلف منخفضة، وموارد مالية، والأسبقيات التقنية، وتوفر أسس إرضاء المستهلك، وتقسيم السوق (التركيز)، وخصائص المنتج (التميز)، وابتكار مستمر للمنتجات، والحصة السوقية، والموقع التوزيعي، وأسعار منخفضة وقيمة عالية معروضة، ومنتجات مرنة وكفؤة، وقوة بيع فاعلة، ومهارات تسويقية واسعة، ورؤية مشتركة وثقافة، وأهداف استراتيجية، والموقع الجغرافي، ورؤى إعلانية قوية، وتعاون جيد، وبحث وتطوير هندسي، وتخطيط قصير الأجل، وعلاقات توزيع جيدة.

وأوجز كل من (Hall & Johns, 1999) المصادر في: الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز اتجاه احتياجات العميل، والابتكار. (المعاضيدي، 2006، 6).

وهناك عدة مصادر يمكن للمشروعات الصغرى والمتوسطة أن تحقق التميز عن طريقها من أهمها:

- 1- الموارد المالية التي يحتاجها المشروع تتيح له إنتاج سلع وخدمات بتكاليف أقل من الآخرين.
- 2- الموارد المادية إمكانية حصول المشروع على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج تتضمن المعدات والتكنولوجيا، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتجات بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى.
- 3- الموارد البشرية من المصادر المهمة للتميز إن لم يكن المصدر الأهم الذي يحقق للمشروعات الصغرى والمتوسطة الميزة التنافسية، فعدد المشروعات يعزى نجاحها أساساً لما تملكه من مهارات وقدرات بشرية ذات كفاءة مميزة.
- 4- المعلومات عن السوق والموردين والمنافسين تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ والسمعة في السوق، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات الصغرى والمتوسطة.
- 5- الإمكانيات التنظيمية وتشير إلى قدرة المشروعات على إدارة نظمها ومواردها البشرية من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز بالطريقة التي تساهم بها في إعطاء قيمة لمنتجات المشروعات من الصعب وإن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها. (فهيم، 2002).

ثالثاً- الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية :

قبل البدء في الحديث عن أهمية الموارد البشرية وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية، سنتطرق إلى تحديد مفهوم تنافسية الموارد البشرية

- مفهوم تنافسية الموارد البشرية :

ركزت معظم المفاهيم المتعلقة بتنافسية الموارد البشرية على المهارات والقدرات والخصائص المتميزة للموارد البشرية وانعكاساتها على أدائها المتميز. فقد أشار (زايد) على أنها مستوى مهارات الموارد البشرية في المنظمة التي تميزهم عن غيرهم من الموارد البشرية في المنظمات المنافسة الأخرى. (زايد، 11، 2003).

وعرفت (الربابعة) بأكثر شمولية على أنها: " مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات للموارد البشرية والسياسات الحديثة لإدارتها والتي تنعكس في الإنجاز المتميز والتنافسي للعمل في المنظمة المتميزة، وأسهم بعض الباحثين في تحديد مؤشرات تنافسية الموارد البشرية ومن أبرزها: تكلفة الموارد البشرية، وإنتاجيتها، وتعلمها، ومستوى مهاراتها وإمكانية تطورها، واستثمارها كرأس مال فكري ". (الربابعة، 2006، 47).

" إن العلاقة بين الموارد البشرية والتنافسية واضحة في معظم جوانبها، سواء بشكل مباشر كجانب التعليم والإدارة والتشغيل والإنتاجية، أو بشكل غير مباشر كحجم السكان وسرعة نموه وتوزيعاته وخصائصه الاقتصادية والاجتماعية الأوسع، وذلك من خلال علاقات تلك الخصائص مع التنمية. وتوضح النتائج أنه لا تزال هناك فجوة كبيرة بلغت (32%) بين الدول العربية والدول المقارنة وهي نسبة غير مقبولة في ظل تأكيد كل الأدلة على محورية رأس المال البشري في التنافسية والتنمية ". (تقرير التنافسية العربية لسنة 2012).

- معالم وأدوار الموارد البشرية وإدارتها في المشروعات الصغرى والمتوسطة :

تلعب الموارد البشرية وإدارتها دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المجالات التالية :

- 1- تقديم المنتجات الجديدة : تساهم الموارد البشرية في تقديم منتجات جديدة من خلال قدرتها على الإبداع والتجديد، انطلاقاً من مخزون مهارات وخبرات ومعارف الموارد البشرية، والكفاءات المحورية التي تمتلكها المشروعات الصغرى والمتوسطة.
- 2- امتلاك تكنولوجيا متطورة : تظهر أهمية الموارد البشرية في استيعاب وتطوير التكنولوجيا، وتعظيم الاستفادة منها لزيادة قدرة المشروع على الاستجابة للبيئة التنافسية.
- 3- التنافس في البيئة المفتوحة : فهم طبيعة المنافسة بالبيئة المحيطة بالمشروعات الصغرى والمتوسطة يجسده دور الكفاءات المحورية والموارد البشرية المتميزة التي يسعى المشروع إلى تعظيم الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (مصطفى، 2004، 18).
- 4- استمرارية وبقاء المشروع في السوق : ويرتبط ذلك بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة من خلال قدرات الموارد البشرية وخبراتهم واستمرارهم في الأداء المتميز، واستمرار الإبداع والابتكار التي تقدمها تلك الموارد.
- 5- الابتكارات والاختراعات : تستطيع الموارد البشرية أن تتميز بالمشروع من خلال ما تقدمه من براءات اختراع وابتكارات متجددة. (السلي، 2001، 68).

6- الإنتاج واستخدام وتشغيل المعلومات: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية للمشروع بكيفية استخدام المعلومات من قبل الموارد البشرية للمشروع، إذ تعد استراتيجية إدارة المعرفة من الإستراتيجيات المهمة في المنظمات الحديثة، وهي تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمشروع، ويحدد خبراء المعلومات من الموارد البشرية في المشروع المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصدقية فيها.

7- ممارسة الأنشطة الرئيسة للمشروع: وهذا يشير إلى إمكانية الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى إعداد دراسات الجدوى وتصميم الاستراتيجيات. (جاد الرب، 2005).

ومن أجل رفع كفاءة وقدرات الموارد البشرية وملاك ومديري المشروعات الصغرى والمتوسطة وإكسابهم المهارات وتزويدهم بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم في بناء القدرات التنافسية، ولأن غياب أو نقص هذه الكفاءات يشكل تحدياً كبيراً للمشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا، ففي السنوات الأخيرة ظهر واضحاً اهتمام الدولة الليبية بهذه النوع من المشروعات، وقد تمثل هذا الاهتمام بصدور عدة قرارات من اللجنة الشعبية العامة سابقاً (رئاسة الوزراء) ومن بينها قرار إنشاء ما يعرف بمحاضنات الأعمال في ليبيا منذ سنة 2009، الذي أوكل إليها عدة مهام من بينها تنمية الموارد البشرية، وتشجيع الأفراد والمشروعات على الإبداع والمبادرة وتهيئة الظروف الملائمة للابتكار، وتدريب ملاك ومديري المشروعات الصغرى والمتوسطة بهدف تطويرهم ورعاية المبادرين منهم من خلال تدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة لإدارة أفكارهم.

-ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشروعات لتحقيق التميز انطلاقاً من التعلم التنظيمي :

فقد بين عديد الباحثين في دراساتهم إشكالية اعتبار المورد البشري مصدراً للتميز بالنسبة للمنظمة، فقد اتخذوا منظوراً موجهاً يؤكد على أهمية أسلوب إدارة الموارد البشرية بدلاً من دراسة الموارد البشرية في حد ذاتها، وهكذا فإن كل من (Huselid, 1995)، و (Wright & Pfeffer 1994 and Macduffie 1995)، يعتبرون أن أنماط وممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد مصدراً للميزة التنافسية -نظرية الموارد والكفاءات-.

وضمن هذا الجانب أيضاً يرى (Schuler, 1984) أن أساليب إدارة الموارد البشرية هي الوظائف الضرورية لإدارة فعالة للموارد البشرية، وتمثل الأساليب الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتوظيف، والتقييم، والتحفيز، والتكوين، والتطوير .

لذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغرى والمتوسطة أن تحقق التميز انطلاقاً من الآتي:

1- تسيير عملية إدارة التغيير ومن تلك المهارات القادرة على كسب النفوذ داخل المشروع، ومهارات تشخيص وحل المشكلات، وتقليل المقاومة للتغيير، والاستخدام السليم للموارد البشرية ذوي المرونة العالية، والقابلية للتغيير.

2- مشاركة العاملين والعلماء، والتزام العاملين نحو خدمة العملاء بتركيز الإدارة على برامج التدريب والتحفيز وتقييم الأداء.

- 3- الاستخدام الأمثل للمدخلات والمخرجات التنظيمية وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية في جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي لأن الموارد البشرية ذوي القدرات الفريدة والمعرفة يمكن أن يحققوا مزايا اقتصادية متعددة.
- 4- التركيز على تدريب الموارد البشرية لإكسابها مهارات جديدة كمهارات التفاوض أو صقل مهاراتها بما يتناسب مع الأعمال الجديدة المتطورة في مجال نشاط المشروع، إضافة إلى الاهتمام ببرامج التعليم المستمر، وتنمية المهارات التعليمية وتعليم مهارات الاتصال وحل الصراعات. (حسن، 2011، 16-20).
- 5- تدريب الموارد البشرية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي قد تطرأ على المشروع.

رابعاً- الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات المرتبطة بالتغيرات التي تحقق الميزة التنافسية أو تلك التي تكون سبباً غير مباشر في تحقيقها، مثل دور التعلم التنظيمي في الوصول إلى التميز التنافسي وخصوصاً في المشروعات الصغرى والمتوسطة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بينت دور الموارد البشرية في ذلك من خلال تبني منهج التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى ندرة الدراسات الحديثة في ذات المجال، فقد أجرت (أيوب، 2004) دراسة حول دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي، وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي : الاستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط المستمر للتغيير وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق، والعلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الاستراتيجي، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها : إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

وتوصلت دراسة أجرتها (عبد الرحمن، 2009) عن التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية في شركات الاتصال المصرية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والميزات التنافسية للشركات محل الدراسة، إذ تبين أن هناك تأثيراً جوهرياً لكل من عمليات التعلم التنظيمي وطرائق التعلم التنظيمي وآلية التعلم التنظيمي ونمط التعلم التنظيمي في الميزات التنافسية التي تناولتها الدراسة، وقد كانت طرائق التعلم التنظيمي هي الأقوى في التأثير في الميزات التنافسية للشركات محل الدراسة تليها الآلية التي تعتمد عليها الشركة في التعلم التنظيمي.

كما هدفت (أبوخضير، 2006) في دراستها عن إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: توافر نظام للتحويل الاستراتيجي وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق.

وكانت دراسة (أبوسعدة، 2007) على دور الموارد البشرية في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية، وهدفت إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الشركات العائلية، والتحديات التي يمكن أن تحد من الاستفادة منها والخصائص والسمات التي يجب أن تتصف بها لتدعيم القدرة التنافسية، وتوصلت إلى وجود خصائص وسمات غير مرغوب فيها في أنشطة الموارد البشرية المطبقة حالياً قد يؤثر على كفاءة الأداء، وأن الشركات قيد الدراسة تعطي أهمية أكبر لعمليات التخطيط المالي، وتخطيط الإنتاج، والتسويق، وأهمية أقل لتخطيط القوى العاملة، وأن أغلبها لا يقوم بدراسة سوق العمل أو بدراسة مستويات الأجور السائدة في السوق، وأنظمة الحوافز المطبقة في الشركات العائلية تقوم على أسس تقليدية لا ترتبط بالأداء الفعلي وبالتالي فقدان أثرها.

وأوضحت دراسة (بلكبير، 2016) أن تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة يكون من خلال خبرتها حيث تجني الفوائد من المعارف و المهارات التي تكتسبها، وحتى تكون المنظمة أكثر مرونة، وفعالية، وحتى تتقدم على منافسيها بشكل مستمر، يبرز تبني أسلوب المنظمة المتعلمة كحل أساسي، ويتعلق الأمر هنا بوضع العامل في مركز التفكير، واعتباره شريك رئيسي في تحقيق التميز التنظيمي، وهدفت هذه الدراسة على التعرف في مساهمة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي، أما النتيجة التي توصلت إليها هي أن هذه المساهمة تأتي بشكل رئيسي من خلال بناء الرؤية المشتركة، التقييم الذاتي المستمر للمنظمة، والتمكين، ونشر المعارف، وتوظيف التكنولوجيا، والمرونة التنظيمية، وتشجيع التعلم على المستوى الجماعي، وتبني المرونة التنظيمية.

وأبرزت دراسة (طليل، 2004) والتي أجريت عن التنافسية كأداة للتمييز بمنظمات الأعمال دور الأداء الاستراتيجي كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال على الصعيد المحلي والعالمي؛ فقد توصلت إلى أن المنظمة لكي تحقق ميزة تنافسية يجب أن تكون أفضل من المنظمات المنافسة في انتهاج الفكر الاستراتيجي، وتطبيق عناصر الأداء الاستراتيجي مثل التكلفة والجودة والابتكار والموارد البشرية، وأن تقوم المنظمة باستقطاب الأفراد المبتكرين، ونشر منهج التعلم التنظيمي، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لدعم وتحفيز العاملين على الابتكارات، وتهيئة بيئة عمل ابتكارية.

وباستعراض الدراسات السابقة التي استفاد منها الباحثان في صياغة الإطار النظري للدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، ومحاولة تجنب أوجه القصور فيها، وكذلك الاستفادة منها في التغلب على ما اعترض الباحثان من صعوبات نظرية وميدانية.

فقد لاحظ الباحثان اتفاق معظم الدراسات السابقة على أهمية متغيري الدراسة (التعلم التنظيمي والميزة التنافسية)، إذ تم تناول كلا المتغيرين ولكن كل متغير بشكل مستقل عن الآخر، إذ ربطت كل منها العديد من المتغيرات مثل ربط التعلم التنظيمي بالتغيير الاستراتيجي وبالمنظمة المتعلمة وبالتمييز التنظيمي، وكذلك ربط دور الموارد البشرية بالأداء الاستراتيجي في الميزة أو القدرة التنافسية، إلا في دراسة (عبد الرحمن، 2009) فقد استخدمت المتغيرين إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية من جهة بيئة ومكان التطبيق والقطاع المدرس، وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها ربطت بين دور الموارد البشرية في تبني منهج التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة لتحسين التميز التنافسي لها.

الإطار العملي للدراسة :

1- مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من المشروعات الصغرى والمتوسطة الخدمية والإنتاجية والتجارية في مدينة طرابلس والتي تم اختيارها من واقع إحصائيات الهيئة العامة للسياحة مكتب طرابلس بالنسبة للمشروعات الخدمية (فنادق)، وإحصائيات غرفة التجارة والصناعة طرابلس بالنسبة للمشروعات الإنتاجية (شركات تصنيع النوافذ والأبواب) والمشروعات التجارية (استيراد وبيع الأدوية). ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة، لذلك سوف يتم استخدام أسلوب العينة القصدية في جمع البيانات، لأن العينة القصدية هي تلك العينة التي تعتمد على إرادة الباحث ورغبته للتحكم في عينة مقصودة ومضبوطة، بغية استجماع معلومات صحيحة ودقيقة وموثقة علمياً.

حيث بلغ عدد المشروعات المختارة قيد الدراسة (25) مشروعاً؛ من المشروعات الصغرى والمتوسطة الخاصة العاملة في مدينة طرابلس، وبلغ عدد استمارات الموزعة على أفراد العينة (107) استمارة وتم استرجاع (100) قابلة للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون حجم العينة الفعلي (100) موظفاً من الموارد البشرية العاملة في القطاع المدروس.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل :

استخدم الباحث بعض أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات الأولية التي تعكس المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، إلى جانب بعض الأساليب والاختبارات الإحصائية الاستنتاجية الأخرى، مثل: معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط، واختبار (T، Z) لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، كما تم معالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

(Statistical Package for Social Sciences - SPSS).

3- أداة الدراسة :

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة حيث قاما بتصميم استمارة استبيان، وتم استخدام طريقة صدق المحتوى بأسلوب صدق المحكمين، وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم ثلاث مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي :

- المجموعة الأولى: وتضم (5) فقرات عن الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وتشمل (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة، والمركز الوظيفي).

- المجموعة الثانية: وتشمل (10) فقرات حول مستوى التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

- المجموعة الثالثة: وتشمل (10) فقرات حول مستوى الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات استمارة الاستبيان، وتحديد أوزان الإجابات للفقرات، وبذلك تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق المقياس الخماسي، حيث إن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن أوزان الإجابات الخمسة (1-2-3-4-5) (غير موافق تماماً- غير موافق- محايد- موافق- موافق تماماً) على التوالي.

4- صدق أداة الدراسة :

من أجل اختبار مصداقية إجابات أفراد العينة عن عبارات استمارة الاستبيان فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (α) للصدق والثبات، فوجد أن قيم معامل كرونباخ لجميع الفقرات المتعلقة بمستوى التعلم التنظيمي كانت (0.95)، ومستوى الميزة التنافسية كانت (0.84) وهي أكبر من (0.60) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات عينة الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (1) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

المحور \ الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	(Sig.)	المحور \ الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	(Sig.)
1	0.98	0.00*	1	0.94	0.00*
2	0.82	0.00*	2	0.84	0.00*
3	0.87	0.00*	3	0.94	0.00*
4	0.91	0.00*	4	0.95	0.00*
5	0.97	0.00*	5	0.87	0.00*
6	0.97	0.00*	6	0.93	0.00*
7	0.78	0.00*	7	0.82	0.00*
8	0.96	0.00*	8	0.86	0.00*
9	0.94	0.00*	9	0.92	0.00*
10	0.84	0.00*	10	0.43	0.00*
	0.84			0.95	

5- تحليل محاور استمارة الاستبيان :

5-1- الخصائص الشخصية لأفراد العينة :

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لأفراد العينة، (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، ومدة الخبرة، والمركز الوظيفي).

جدول (2): التوزيع التكراري والنسبي المتوي للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

م	الخصائص	العينة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكور	88	88%
		إناث	12	12%
2	السن	أقل من 35 سنة	37	37%
		من 35 إلى 45 سنة	34	34%
		من 45 إلى 55 سنة	23	23%
		من 55 سنة فأكثر	6	6%
3	المستوى التعليمي	تعليم أساسي	10	10%
		ثانوي أو متوسط	36	36%
		جامعي	46	46%
		ماجستير	8	8%
4	مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
		من 5 إلى 10 سنوات	21	21%
		من 10 إلى 15 سنة	26	26%
		من 15 إلى 20 سنة	14	14%
		من 20 سنة فأكثر	19	19%
5	المركز الوظيفي	مدير المشروع	6	6%
		مدير شؤون الموارد البشرية	16	16%
		رئيس وحدة	7	7%
		مشرف	10	10%
		موظف إداري	48	48%
		موظف خدمات	13	13%

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن معظم أفراد العينة من الذكور وتمثل نسبتهم (88%)، والباقي من الإناث وتمثل نسبتهم (12%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المشروعات قيد الدراسة من ناحية الورديات والمجهود العضلي، وشكل معدل السن (أقل من 35 سنة) ما نسبته (37%) من عينة الدراسة وذلك لأن معظم العاملين بالمشروعات هم من الخريجين والباحثين عن وظائف، كما جاءت أعلى نسبة في المستوى التعليمي عند مستوى التعليم الجامعي فكانت نسبته (45%) ولاحظ الباحث من هذه النسب أن معظم العاملين بالمشروعات الصغرى والمتوسطة مؤهلتهم التعليمية جامعية أي حديثي التخرج، وفيما يخص متغير مدة الخبرة فكانت أعلى مدة (من 10 سنوات إلى 15 سنوات) فقد بلغت نسبتها (26%) ويلاحظ من هذه النسبة أن معظم العاملين بالمشروعات الصغرى والمتوسطة من ذوي الخبرات المحدودة. أما بخصوص المركز الوظيفي فقد تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الموظفين الإداريين فجاءت نسبتهم (48%).

2-5- التعلم التنظيمي :

جدول (3) إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي (التعلم الفردي-التعلم الجماعي)

م	العبارات	الدرجة المتوسطة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرد السائد
1	يؤمن المشروع وسائل التعلم للفرد داخله في تحسين الخدمة وتعزيز من مركزه التنافسي.	3.35	0.97	29%	59%	أوافق إلى حد ما
2	يدعم المشروع برامج التطوير والتعلم للأفراد العاملين	4.60	0.65	14%	90%	وافق بشدة
3	إن إدارة المشروع تدعم الطرق والكفاءات المطلوبة للتعلم وتوجيه العاملين لذلك.	3.52	0.95	27%	63%	أوافق
4	يتعلم الأفراد من أداء أعمالهم انطلاقاً من خبراتهم.	3.48	1.09	31%	62%	أوافق
5	يملك العاملون رؤية وسالة واضحة لأداء أعمالهم دون إجهاد.	2.31	1.02	44%	33%	لا أوافق
6	يستعمل المشروع تقنيات الاتصالات لبناء المجموعات المتعلمة.	3.73	0.93	25%	68%	أوافق
7	يعرف المشروع كيف يدير المشاركة في تطوير العمل وإيجاد طرق مبتكرة في أداء نشاطه.	2.15	0.88	41%	29%	لا أوافق
8	يشجع المشروع الجدل والاختلاف والتعارض بين أعضاء فرق العمل كون ذلك طريقاً للتعلم.	4.55	0.66	14%	89%	أوافق بشدة
9	يشارك العاملون بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للسوق.	3.53	0.93	26%	63%	أوافق
10	تعتبر الموارد البشرية الجهود والوقت المبذولين على الإدارة الفاعلة للتعلم أنشطة جوهرية للأداء والانجاز.	2.59	0.85	33%	40%	لا أوافق
	الدرجة الكلية	3.38	0.78	34%	60%	أوافق إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بمحور التعلم التنظيمي (التعلم الفردي-التعلم الجماعي) لأفراد عينة الدراسة بلغ (3.38) وانحراف معياري قدره (0.78)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى التعلم التنظيمي (التعلم الفردي-التعلم الجماعي) في هذا البعد بشكل عام هو بدرجة متوسطة، ونسبة (60%)، كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي مرجح لفقرات هذا المحور هو (4.60) عن الفقرة التي تشير إلى (يدعم المشروع برامج التطوير والتعلم للأفراد العاملين)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند الفقرة التي تشير إلى (يعرف المشروع كيف يدير المشاركة في تطوير العمل وإيجاد طرق مبتكرة في أداء نشاطه) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.15).

3-5- الميزة التنافسية :

جدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية (القيمة المدركة للعميل - تميز المنتج)

م	العبارات	الدرجة المتوسطة	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	السادس الرابي
1	يتمتع المشروع بالقدرة على الوفاء باحتياجات المستهلكين المستقبلية لتحقيق الميزة.	3.00	1.41	47%	50%	أوفق إلى حد ما
2	يعتبر المشروع القوة التفاوضية مع الموردين من أساسيات الحفاظ على جودة المنتج ورضا العملاء.	3.40	0.49	14%	60%	أوفق
3	تصاعد عدد العملاء بوتيرة تزيد من نسبة زيادتهم مقارنة بالمشروعات الأخرى المنافسة.	4.32	0.63	15%	83%	أوافق بشدة
4	تساهم سرعة الخدمة المجانية ما بعد البيع للعميل في بناء سمعة للمشروع.	3.21	1.47	46%	55%	أوفق إلى حد ما
5	الأساليب التي يتبعها المشروع في البيع قادرة على إقناع العملاء باقتناء منتجاته وخدماته.	3.71	1.10	30%	68%	أوافق
6	يقوم المشروع برفع درجة الابتكار والتطوير لدى الموارد البشرية لمحاكاة منتجات المنافسين.	3.20	1.33	42%	55%	أوفق إلى حد ما
7	هناك اهتمام بقنوات توزيع فعالة لكميات وأوقات توزيع منتجاتنا.	2.70	0.46	17%	42%	أوفق إلى حد ما
8	يتم شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراسة خصائصها ومقارنتها بمنتجاتنا.	2.00	1.00	50%	25%	لا أوافق
9	يكون تحسين جودة منتجاتنا من خلال التدريب والتعلم وتحسين معارف ومهارات الموارد البشرية.	4.00	1.10	27%	75%	أوافق
10	تميز منتجاتنا سمح لنا بفرض سعر وحصص سوقية أعلى من المنافسين.	2.20	0.60	27%	30%	لا أوافق
	الدرجة الكلية	3.17	0.90	28%	54%	أوفق إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بمحور الميزة التنافسية (القيمة المدركة وتميز المنتج) لأفراد عينة الدراسة بلغ (3.17) وانحراف معياري قدره (0.90)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الميزة التنافسية بشكل عام هو بدرجة متوسطة، ونسبة (54%)، كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي لفقرات هذا البعد هو (4.32) عن الفقرة التي تشير إلى (تصاعد عدد العملاء بوتيرة تزيد من نسبة زيادتهم مقارنة بالمشروعات الأخرى المنافسة)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند الفقرة التي تشير إلى (يتم شراء منتجات المنافسين لفحصها ودراسة خصائصها ومقارنتها بمنتجاتنا) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.00).

6- اختبار الفرضيات :

6-1- اختبار الفرضية الأولى :

يوجد قصور في تطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (3) والخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعرف على مستوى تطبيق التعلم التنظيمي

في المشروعات الصغرى والمتوسطة، تم استخدام (Z -test) لاختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث :

- الفرضية الصفرية Null Hypothesis - H_0 : متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التعلم التنظيمي في المشروعات

الصغرى والمتوسطة يساوي (3)، مع العلم بأن هذه القيمة هي الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت.

- الفرضية البديلة Alternate Hypothesis - H_1 : متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في

المشروعات الصغرى والمتوسطة أقل من (3) أي أن:

$$H_0: \mu = 3 / H_1: \mu < 3$$

جدول (5) نتائج اختبار Z حول الفرضية الأولى للدراسة.

3.38	المتوسط MEAN (\bar{X})
0.78	الانحراف المعياري (σ) : Standard Deviation
100	حجم العينة: n
0.044348	الخطأ المعياري : Standard Error
-0.641	القيمة الجدولية : Critical Z for α = 0.05, 1-tailed
7.215588	قيمة الاختبار : Observed Z
1.00	القيمة الاحتمالية : Significance (p-value)
قبول فرض العدم	القرار

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة إحصاء الاختبار كانت (7.21) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (-0.641)

وهذه القيمة تقع خارج المنطقة الحرجة، عند مستوى دلالة (0.05)، فإن القرار هو قبول فرض العدم ؛ أي أن متوسط إجابات

العينة ضمن متوسط المقياس (3).

مما يعني عدم وجود قصور كبير في تطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة، وأن التعلم التنظيمي مطبق بدرجة

متوسطة ولكن ليس في المستوى المطلوب.

6-2- اختبار الفرضية الثانية :

عناصر الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة ضعيفة.

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (4) والخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية، تم استخدام Z-test لاختبار الفرضية الثانية :

- الفرضية الصفرية Null Hypothesis - H_0 : متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية يساوي (3).

- الفرضية البديلة Alternate Hypothesis - H_1 : متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الميزة التنافسية أقل من (3).

$$H_0 : \mu = 3 / H_1 : \mu < 3$$

جدول (6) نتائج اختبار Z حول الفرضية الثانية للدراسة.

3.17	المتوسط MEAN (\bar{X})
0.90	الانحراف المعياري : Standard Deviation (σ)
100	حجم العينة n:
0.053809	الخطأ المعياري: Standard Error
-0.641	القيمة الجدولية : Critical Z for $\alpha = 0.05$, 1-tailed
2.230092	قيمة الاختبار : Observed Z
0.987129	القيمة الاحتمالية: Significance (p-value)
قبول فرض العدم	القرار

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق أن قيمة إحصاء الاختبار (2.23) هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (-0.641) وهذه القيمة تقع خارج المنطقة الحرجة، عند مستوى دلالة (0.05)، فإن القرار هو قبول فرض العدم؛ أي أن متوسط المجتمع ضمن متوسط المقياس (3).

مما يعني أن عناصر الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة ليست ضعيفة ولكنها محدودة وبدرجة متوسطة.

6-1- اختبار الفرضية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تبني الموارد البشرية للتعليم التنظيمي (التعلم الفردي والجماعي) وتحسين الميزة التنافسية (القيمة

المدركة وتميز المنتج) للمشروعات الصغرى والمتوسطة قيد الدراسة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) للتعرف على قوة

التأثير واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة للتعليم التنظيمي (التعلم الفردي - التعلم الجماعي) وبين المتغير التابع للميزة التنافسية

بأبعاده مجتمعة (القيمة المدركة للتعلم - تميز المنتج).

وباستخدام معامل الارتباط، ولتحديد مقدار التباين في قيمة المتغير التابع نتيجة تأثير المتغيرات المستقلة ضمن معادلة الانحدار، واختبار قدرة كل متغير مستقل بمفرده في تفسير التباين في المتغير التابع من خلال اختبار (T).
 وتم التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (Observed Cum Prob)، والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (Expected Cum Prob) على المحور الرأسي.
 والجدول التالي يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (7) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد

التعلم التنظيمي (التعلم الفردي - التعلم الجماعي) في الميزة التنافسية (القيمة المدركة - تميز المنتج).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة Sig.	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	187.672	3	62.557	359.708	0.000	0.89	0.79
الخطأ	49.043	97	0.174				
المجموع	236.714	100					

المتغير التابع: الميزة التنافسية

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (359.708) والقيمة الاحتمالية (p-value) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى صلاحية النموذج المستخدم، ومما يدل على أن الانحدار معنوي، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة التعلم التنظيمي (الفردي والجماعي) لها تأثير في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو (89%)، ويشير معامل التفسير (R²) إلى أن التعلم التنظيمي يفسر (79%) من التباين في الميزة التنافسية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، ومنها الخطأ العشوائي.

ولمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة فردية نلجأ إلى اختبار (T):

جدول (8) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة بين: نوعي التعلم التنظيمي و وعدي الميزة التنافسية).

معامل تضخم التباين VIF	الارتباطات Correlations		الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المتغيرات المستقلة التعلم التنظيمي
	معامل ارتباط بيرسون	معامل ارتباط الجزئي			Beta	الخطأ المعياري	الثابت B	
			0.000	-8.192		0.131	-1.07	الثابت
3.733	0.393	0.775	0.000	7.186	0.376	0.061	0.436	التعلم الفردي
1.684	0.672	0.818	0.000	15.232	0.536	0.048	0.731	التعلم الجماعي

المتغير التابع: الميزة التنافسية

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين ما يلي :

- 1- عدم تأثر النموذج بمشكلة التعدد الخطي حيث كانت قيمة معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (10) لجميع المتغيرات وهو من الشروط الأساسية لتحليل الانحدار المتعدد.
- 2- أن نموذج الانحدار المتعدد يعتمد على الارتباطات الجزئية بين كل من المتغيرات المستقلة (التعلم الفردي والتعلم الجماعي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث كان لها معامل ارتباط جزئي عالي - معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بثبات المتغيرات المستقلة الأخرى - وعليه تكون قيمة إحصائية (T)، دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن لها تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة.

نتائج وتوصيات الدراسة :

التأثير :

- 1- تكاد الدراسات التي بحثت في المفاهيم المحددة للميزة التنافسية تتفق في معظمها على أن التميز يكون من خلال أداء الموارد البشرية، والابتكارات، والتعلم داخل المنظمات، وبذلك ركزت على أن مصادرها تتولد من خلال الموارد البشرية والقدرات الداخلية للمشروعات.
- 2- أكدت نظرية الموارد والكفاءات إعادة الاعتبار للمتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية والتي يشترط فيها مواصفات القيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، والدمومة، والاستبدال، والتملك.
- 3- كان مستوى وتطبيق التعلم التنظيمي في المشروعات الصغرى والمتوسطة هو عدم وجود قصور كبير في تطبيقه، وأنه مطبق بدرجة متوسطة ولكن ليس في المستوى المطلوب.
- 4- أن عناصر الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة لم تكن ضعيفة ولكنها محدودة.
- 5- كان معامل الارتباط الجزئي عالٍ بين معامل الارتباط بين المتغير المستقل التعلم التنظيمي (التعلم الفردي والتعلم الجماعي) بثبات المتغيرات المستقلة الأخرى، والمتغير التابع الميزة التنافسية (القيمة المدركة للعميل - تميز المنتج)، وعليه تكون قيمة إحصائية (T) دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى أن لها تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية في المشروعات الصغرى والمتوسطة.

التوصيات :

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعلى ما لاحظته الباحثة خلالها، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في إرساء مبدأ التعلم التنظيمي في تحسين الميزة التنافسية من خلال تبني الموارد البشرية لذلك :
- 1- وضع آليات تضمن مشاركة الموارد البشرية للتعلم التنظيم من خلال أداء أعمالهم في المشروعات الصغرى والمتوسطة.
 - 2- الاهتمام بالتقنيات الحديثة وتطبيقها ودمجها ضمن برامج التعلم.

- 3- تبنى التعلم التنظيمي كمدخل مهم من مداخل تحسين الأداء والميزة التنافسية للمشروعات الصغرى والمتوسطة، ضمن تنظيم مرن ومناخ تنظيمي ملائم.
- 4- تحفيز الموارد البشرية المتميزة والمهارات الإبداعية وتعزيزها وتطويرها ووضع نظام فعال للتناغم بين إرساء قواعد التعلم التنظيمي.
- 5- التركيز على الموارد البشرية المتميزة بسبب قدرتها على انتهاج التعلم التنظيمي في بناء القيمة المضافة التي يدركها العملاء، وتحسين المنتجات، وخصوصاً خدمات ما بعد البيع والتي يفتقرها القطاع الخاص الليبي.

المراجع :

أ- الكتب:

- 1- السلمي، على، خواطر في الإدارة المعاصرة، (2001)، القاهرة، مكتبة غريب.
- 2- الكساسبة، محمد، الفاعوري، عبير، (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة، عمان، دار الحامد.
- 3- حسن، روية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (2011)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 4- فهمي، معالي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (2002)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 5- مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، (2004) القاهرة، المؤلف.

ب- الدوريات والمؤتمرات:

- 6- الحواجرة، كامل، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، (2010)، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية، العدد 45.
- 7- الجرف، منى، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، (2002)، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة.
- 8- الخوري، علي، وآخرون، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، (2015)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 9- السالم، مؤيد، الحياي، عبد الرسول، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقته بأداء المنظمة، (2010)، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 10- الكبيسي، صلاح الدين، دهام، عبد الستار، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، (2007)، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع45، المجلد 13.
- 11- المعهد العربي للتخطيط، تقرير التنافسية العربية لسنة 2012، المكتبة الوطنية الكويت.
- 12- المعاضدي، معن، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، (2006)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل.
- 13- أيوب، ناديا، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، (2017)، مجلة الادارة العامة المجلد 44، العدد 4.
- 14- بلكبير، خليدة، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، (2016)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14.
- 15- بن عوالي، حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية"، (2010)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 16- جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة"، (2005) مصر، جامعة قناة السويس.
- 17- زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (2003)، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 18- طابيل، مجدي، التنافسية كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، (2004)، بحث مقدم لندوة التجارة الإلكترونية من 8-10 فبراير، جامعة الملك خالد، أبها السعودية.
- 19- عرابي، مداح، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، (2011)، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 20- مقدادي، يونس، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال الصغيرة، (2009)، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3.
- 21- هيجان، عبدالرحمن، التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، (1998)، مجلة الإدارة العامة، العدد 4.
- ج- الرسائل الجامعية**
- 22- أبو خضير، إيمان إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، (2006)، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود بالرياض، كلية العلوم الإدارية.
- 23- الربابعة، فاطمة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (2006)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 24- بن قايد، فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (2011)، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس.
- 25- عبدالرحمن، نسرين، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية، (2009)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

المراجع الأجنبية :

1. Amit, Raphael & Belcourt, Monica, Human Resource Management Processes, European Management, V17, N2, 1999.
2. Barney, J. B., & Wright, P. M. On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. Human Resource Management, 1998.
3. Huselid, M., The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, No38, 1995.
4. Key, Jone, Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value, Oxford University Press, 2002.
5. -Ma, H. Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, and Co-option. Management Decision. V.42, N.7.
6. -Macduffie, J., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, Industrial and Labor Relations Review, No 48, 1995.
7. -Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, New York : The Free Press, 1990.
8. -Senga,P., The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization, Sage, New York, 1990.