

دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية)

م.م مصطفى اكرم حنتوش
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

P: ISSN : 1813-6729
E: ISSN : 2707-1359

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.129.10>

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/6/27

تأريخ أستلام البحث : 2021/6/6

المستخلص :

هدف هذا البحث الى التعرف على تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بابعادها المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظامي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية). وتم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في ثلاثة كليات اهليه (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – كلية المؤمنون الجامعة – جامعة التراث) من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة (75) من التدريسين والاداريين في الكليات . وأظهر البحث عدة استنتاجات منها: (1) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) وبين كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) . (2) ادى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في الكليات عينة البحث الى حدوث تأثير معنوي في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية)، وفي نهاية البحث تم التوصل الى عدد من التوصيات اهمها : على المنظمات الخاصة ومنها الكليات والجامعات الاهلية ان تطور وتشجع مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة وان تتبنى هذا المفهوم في اداراتها وذلك لما يقدمه هذا المفهوم للمنظمة من نموذج يساعد في التطور والتقدم وتحقيق اهداف المنظمة المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية و التي تسعى الى تحقيقها جميع المنظمات

المصطلحات الرئيسية للبحث / خصائص المنظمة المتعلمة – الميزة التنافسية المستدامة



مجلة الإدارة والاقتصاد
العدد 129 / ايلول / 2021
الصفحات : 159-182

المقدمة

اصبحت بيئة الاعمال تتصف بعدم التأكد والتعقيد، لذلك لم يعد كافيا للمنظمات ان تعمل بالأبنية التنظيمية التقليدية في ظل هذه البيئة كما ان المعلومات اصبحت تعتبر المدخل الأكثر اهمية لأي منظمة، لذا فان الميزة التنافسية المستدامة اصبحت تتحقق من خلال الحصول على المعلومات واستعمالها، وان ما تحصل عليه المنظمة من منفعة من المعلومات اكثر مما يدر عليها راس المال والموارد الطبيعية من منافع وبكلمات اخرى ان مورد المنظمات في هذه الايام هو المعلومات، لذلك، تعرف منظمات اليوم التي تمتلك المعلومات بالمنظمات المتعلمة والاكثر من ذلك ان علم الادارة الحديث قد استبدل الثقافة التنظيمية بالمنظمة المتعلمة. وتسعى المنظمات للحصول على المعلومات والمعرفة وتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة لكي تتفوق على منافسيها. وبكلمات اخرى، ان المنظمات تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويكمن ذلك في قدرتها على التفوق على المنافسين في مجال او اكثر من مجالات الاداء، ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في التكاليف ويشكل ميزة تنافسية في مجال قيادة الجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية وادخال اساليب جديدة في التعليم وتقديم الخدمات. ان كل ذلك لا يتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم تؤدي ايجاد وتقوية الميزة التنافسية المستدامة، بالنظر لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية المستدامة، فقد اتخذ الباحث دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عنوانا لبحثه، وتضمن البحث اربعة محاور :

الأول : اهتم هذا المحور بالمنهجية (مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته وحدود البحث ومنهجيته ومجتمع البحث وعينته).

الثاني : تضمن هذا المحور الإطار النظري للبحث وتضمن المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية المستدامة .

الثالث : تضمن هذا المحور الإطار الميداني للبحث وتحليل نتائج الاستبانة والتحليل الاحصائي.

الرابع: تضمن هذا المحور الاستنتاجات والتوصيات .

الفصل الاول | المنهجية

اولا: مشكلة البحث

بسبب ظهور قوى التغيير العالمية خلال العقود الاخيرة من القرن العشرين والعقد الاول من القرن الحالي، ظهرت الحاجة للنظر الى المنظمة ليس كهيكل وبيروقراطيات مستقرة، ولكن يجب النظر اليها كمنظمة متعلمة تتغير باستمرار، و ان الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو لزيادة المعرفة المجتمعية لكل افرادها، كما ان ذلك يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتفوق على المنافسين في واحدة او اكثر من مجالات الاداء، ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم، فكلما زاد ذلك المعدل ادى الى زيادة الابداع والابتكار وادخال اساليب جديدة في التعليم وتقديم الخدمات السريعة والجيدة للطلبة . ان كل ذلك لا يتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم وتؤدي الى ايجاد او تقوية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهنا تبلورة مشكلة البحث اذ ان قوة الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تعتمد، الى حد كبير على مقدار معرفتها .وان المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية المستدامة اصبحتا متغيرين في غاية الاهمية في منظمات اليوم سواء كانت تلك المنظمات عامة او خاصة، لذا اراد الباحث ان يعرف مدى اهتمام منظماتنا الخاصة بالمنظمة المتعلمة ومدى اهتمامها بالميزة التنافسية المستدامة، واختار الباحث ثلاثة كليات اهلية كعينة للبحث .واذ لمس الباحث من خلال الاستطلاع الاول في الكليات ان هناك ضعفا في ادراك العاملين فيها بمفهوم واهمية المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية المستدامة. وقد اطر الباحث مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

- ١ - ما مدى ادراك العاملين في الكليات المبحوثة لاهمية وفاعلية المنظمة المتعلمة ؟
- ٢ - ما هو مدى ادراك العاملين في الكليات المبحوثة للميزة التنافسية المستدامة ؟
- ٣ - هل تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة تأثيراً ذو دلالة معنوية على عناصر الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة ، الاستجابة للزيائن ، الفاعلية ؟
- ٤ - ما مستوى اثر المنظمة المتعلمة (كمتغير مستقل) في الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع)؟

ثانياً : اهمية البحث

تكمن اهمية هذا البحث بانه يسلط الضوء على احدى المواضيع المهمة والحيوية التي تلعب دوراً اساسياً في مجال ادارة الاعمال ، كونه موضوع يرتبط بشكل وثيق هدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال اعتماد منهج حديث وهو منهج المنظمة المتعلمة ، والذي بات اليوم واحد من من اهم الاهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها .

ويكتسب هذا البحث اهمية خاصة كونه يساهم في توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين المنظمة المتعلمة في الكليات والميزة التنافسية المستدامة على اعتبار ان هناك جدلاً كبير يدور في ادبيات الادارة والدراسات التطبيقية حول وجود مثل تلك العلاقة من عدمه ، وقد تم اختيار هذا الموضوع كمجال للدراسة بسبب حداثته في نطاق البيئة العراقية على حسب علم الباحث .

وتتضح اهمية البحث ايضاً من خلال الاتي :

- 1- يساهم البحث في اثراء المكتبة الجامعية بموضوع مهم لم يتم التطرق اليه بصورة مستفيضة سابقاً وهو موضوع المنظمة المتعلمة
- 2- محاولة تقديم بعض الافكار والمقترحات والحلول البديلة حول تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات .
- 3- تعد النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث بمثابة الدليل الموجه للمنظمات نحو تبني منهج المنظمة المتعلمة كأسلوب دقيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً : اهداف البحث

تتجلى اهم اهداف البحث من خلال متغيريه وهما المنظمة المتعلمة واهميتها ، والميزة التنافسية المستدامة واهميتها وابعادها. ويمكن تلخيص اهم اهداف البحث بما يأتي:

- ١ - تقديم اطار نظري لمتغيري البحث من الناحية المعرفية والفلسفية مما يزيد من فهم ابعادهما ودورهما في حياة المنظمات العامة.
- 2- معرفة مستوى ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية المستدامة.
- ٣ - نشر ثقافة المنظمة المتعلمة واثرها على الميزة التنافسية المستدامة في منظمتنا الخاصة .
- ٤ - اختبار العلاقة والتأثير بين متغيري البحث في المنظمة المبحوثة لمعرفة مستوى التعلم فيها ومقدار اثره على ميزتها التنافسية.

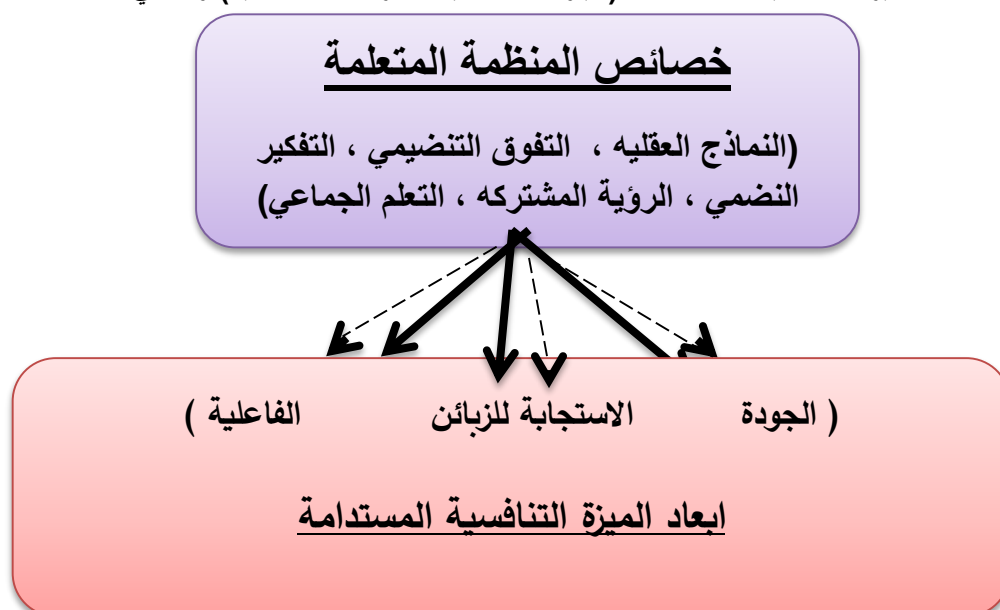
رابعاً : فرضيات البحث

الفرضية الاساسية للبحث (تمتلك جميع خصائص المنظمة المتعلمة تأثيراً ذو دلالة معنوية على عناصر الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ، وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- 1- يوجد تأثيراً ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على الجودة .
- 2- يوجد تأثيراً ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على الاستجابة للزبائن .
- 3- يوجد تأثيراً ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على الفاعلية .

خامساً : الأنموذج الفرضي للبحث

من اجل الأجابة على التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث واختبار صحة فرضيات البحث ، و من اجل تفسير التأثيرات المحتملة لجميع لخصائص المنظمة المتعلمة والمتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في كل بعد من ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ، اذ يدور تصميم البحث حول تلك التأثيرات ، ولأجل تحقيق هذا الغرض فقد تم اعتماد نموذج فرضي مقترح للتعبير عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ، والتي تتجسد في العلاقة بين المتغير المستقل خصائص المنظمة المتعلمة والمتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) والمتغير التابع والمتمثل بالميزة التنافسية المستدامة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) وكالاتي :



تشير الخطوط الكاملة الى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل و المتغيرات التابعة ، اما الخطوط المنقطه فأنها تشير الى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة .

الشكل (1)

الأنموذج الفرضي للبحث

سادسا : حدود البحث

١ - الحدود المكانية : اختيرت كل من (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – كلية المؤمن الجامعة –
جامعة التراث) في بغداد ميدانا للبحث.

سابعا : مجتمع البحث وعينته

بلغ مجتمع البحث (300) من الاساتذة والإداريين في ثلاثة كليات اهلوية (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
الجامعة – كلية المأمون – كلية التراث) ويظم هذا المجتمع وبالنظر لكبر مجتمع البحث فقد تم اختيار عينة
قدرها (75) من الاساتذة والإداريين . اما سبب اختيار العينة لما لها من الاهمية البالغة في تقديم خدمات
جامعية مميزه تساهم في زيادة مخرجات الكلية من الطلبة المميزين والكفوين .

ثامنا : منهج البحث

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة المبحوثة حول تأثير المنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية
المستدامة ، ويهدف الى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عنها، ودراسة وتحليل هذه البيانات
وصولا الى اهمية المنظمة المتعلمة واسباب تأثيرها على وضع المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة ومعرفة اسبابها لغرض تفسيرها وتفسير واقعا وقد اعتمد الباحث هذا المنهج كونه الانسب لهذا
البحث.

تاسعا: اساليب جمع المعلومات

اعتمد الباحث في جمع المعلومات على مقياس ليكرت الخماسي الذي تضمن ثلاثة محاور ، اختص الاول منها
بالحصول على البيانات المتعلقة باوصاف عينة البحث (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، مدة الخدمة) واختص
المحور الثاني بالمتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) اما المحور الثالث فأختص بالمتغير المعتمد (الميزة التنافسية
المستدامة) واستخدم مقياس ليكرت (Likert) ذي الترتيب الخماسي اذا كانت اجابات المستثمرين مؤيدة
للاتجاه (اتفق تماما ، اتفق ، غير متأكد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) والاجابة على الفقرة (السؤال) التي تتجاوز
مجموع اوزانها (2.5) تكون اجابت موافقه على الفقرة اما الاجابة التي تقل عن مجموع اوزانها (2.5) تكون
اجابت غير موافقه على الفقرة حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وقد راعة الباحثات عند تصميم الاستمارة
الصدق والموضوعية ، وايضاً عدم التدخل والتأثير في اجابات العينة المبحوثة ولو كانت متباينة وكذلك اعطي
وقتنا كافيًا للإجابة على الاستمارة ولغرض تحقيق هدف البحث وفرضياته الاساسية استخدمت الباحثات في عرض
وتحليل النتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل وفي تفسير نتائج الاستبانة ، وتم استخدام
علاقات الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار مدى تأثير ابعاد المتغير المستقل المنظمة المتعلمة والمتمثلة ب
(النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في كل بعد من ابعاد
المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة ب(الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) وتم استخدام ايضا
اختبار (F) و اختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط و الانحدار المتعدد اذ تم حساب الانحدار الخطي
المتعدد وفق المعادلة الاتية : (Mehrra,et.al,2014:377) .

$$Y = \alpha + b^1 x1 .X2. X3.X4.X5$$

اذ ان :

Y : المتغير التابع

b : ميل معادلة الانحدار

X : المتغير المستقل

α : الحد الثابت

وتم الاعتماد على مخرجات البرنامج الحاسوبي (Excel2010) والبرنامج الاحصائي (spss-V20) في
ايجاد علاقة الارتباط و الانحدار واختبارات المعنوية بين متغيرات البحث

الفصل الثاني \ الجانب النظري

المبحث الاول \ المنظمة المتعلمة

اولا : مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية. ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (Gilaninia & Etal, 2013: 46). وإن أسس المنظمة المتعلمة تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير ومن ثم الكشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق تظهر أولاً لدى الزبون غالباً (الطروانة، 2012 : 25). وفي حالتي التركيز على الزبون والعامل فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها، أي بينتها الداخلية والخارجية من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات والانترنت التي أوجدت القدرة على الاتصال بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة. ومن خلال التطور في إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وإنشاء القيمة وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية القائمة على الانترنت تحفيزاً للعلم بين العاملين، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع. فقد استعمل مفهوم المنظمة المتعلمة منذ سبعينيات القرن الماضي، وقد حظي في الآونة الأخيرة بأهتمام كبير نظراً لتعقيد بيئة المنظمات وديناميكيته (نجم 2005 : 97) ومن أجل التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة سيتم بادئ الأمر التعرف على مفهوم المنظمة بشكل عام من خلال بعض التعاريف لها ، إذ عرفت بأنها " مجموعة من الافراد الذين يعملون بشكل متبادل باتجاه غرض معين (العبيدي 2010 : 36). وانها " هينات تمكن المجتمع من تحقيق اهداف لا يمكن تحقيقها بالمجهود الفردي وحده (Ivancevich & Matteson, 2002:677). و تعرف ايضا على انها " نظام مكون من اثنين او اكثر من الافراد ومنسق بشكل واعد او هي " وحدة اجتماعية هادفة (الشماع و حمود ، 2007 : 17). فالمنظمات عرفت منذ مدة طويلة حاجة المجتمعات للمجهود الجماعي لا نجاز الاهداف المختلفة وقد تطورت الاساليب والمفاهيم ذات الصلة ، وظهرت العديد من التسميات والمصطلحات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال ، ومن هذه المصطلحات والتسميات مصطلح المنظمة المتعلمة او كما يسميها البعض المنظمة المتعلمة او الساعية الى التعلم ، فالمنظمة تتعلم مثلما يتعلم الانسان ، ولم تكتفي التوجهات الحالية بالتعلم وحده بل سعت وبطرائق شتى للتعرف والحصول على مصادر التعلم ، باستعمال وسائل وطرائق كفيلة بجعلها تتجه بالاتجاه الصحيح نحو التعلم . (نايف، 2012 : 9) ان المنظمات تحتاج للتعلم في الوقت الحاضر اكثر من اي وقت مضى لانها تواجه منافسة شديدة من قوى متزايدة التأثير بمرور الوقت ، فضلا عن التقدم التكنولوجي والتغير في رغبات العميل ، إذ ان استعمال مصطلح المنظمة المتعلمة وتزايد الاهتمام به لا يعني ان المنظمات لم تكن تولي اهتماماً للتعلم في السابق ، اذ ان هناك مصطلحات تناولتها الادبيات ذات الصلة بالموضوع ومنها "التعلم التنظيمي" . ويعرف التعلم على انه " عملية اكتساب أو إضافة شيئا جديدا إلى الفرد المتعلم إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغيرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته" ، وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة تعلم (Learn) على وفق قاموس الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم " ، والتعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة لكي تحصل لابد أن تؤدي إلى حصول تغيير دائم نسبيا في السلوك وقد عرف العديد من الباحثين التعلم التنظيمي على انه " القدرة على انشاء ودمج وتطبيق المعرفة وتعد هذه القدرة أمر بالغ الأهمية لتطوير الميزة تنافسية المستدامة

للمنظمات " . ويعرف ايضا على انه " مجموعة من الإجراءات التنظيمية مثل اكتساب المعرفة ونشر المعلومات وتفسير المعلومات والخزين الفكري الذي يؤثر بوعي أو بغير وعي على التطور الإيجابي للمنظمة والتعلم التنظيمي "عملية تحويلية تحاول مساعدة التنظيمات على تطوير واستعمال المعرفة وتحسين نفسها على اساس مستمر "(البيلوي و حسين، 2007: 315)

ثانياً : خصائص المنظمة المتعلمة :

تناول العديد من الكتاب والباحثين الخصائص والسمات التي تتسم بها المنظمة المتعلمة ، ومنهم Peter Senge والذي عرفها بخمس خصائص(النماذج العقلية والتفوق الشخصي والتفكير النظامي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي)، إذ يعود له الفضل في الحديث عن منظمات التعلم لأول مرة عام 1990 . كما حدد خصائص اساس لمنظمات التعلم التي تجعل التعلم عملية يومية مستمرة قابلة للحياة والاستمرار وهذه الخصائص هي (حل المشكلات بطريقة منهجية ، التجريب الخلاق ، التعلم من التجربة الماضية ، التعلم من الممارسات الأفضل للآخرين ، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل انحاء المنظمة من اجل ان يكون التعلم مسؤولية الجميع . ويمكن ان نحدد خمس خصائص تميز توجه المنظمة المتعلمة وهي كما حددها كالاتي : (نجم 2005 : 97)

أ- النماذج العقلية : وهي الافتراضات التي تدور في ذهن الفرد في المنظمة عن ما يجري حوله من الاحداث وكيفية تفسيره للعلاقات بين الاشياء والاحداث ، وتصوراته لطبيعة تلك العلاقات وتفسيره لها وتأثيرها فيه ، وهي تعد من اسس صنع القرار الفردي والجماعي (في حالة المشاركة الجماعية للأفراد لتصوراتهم الشخصية) وتؤثر في القرار المتخذ من قبل الفرد او الجماعة تأثيرا ايجابيا او سلبيا .

ب- التفوق الشخصي : تعبر هذه الخاصية عن المهارات التي يمتلكها الفرد والتي تجعل منه محترفا ، وهؤلاء الافراد يبحثون عن الطرائق والافكار الحديثة في الادارة ، لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها .

ج - التفكير النظامي : من اهم الخصائص التي يجتمع حولها باقي الخصائص لتكوين المنهج الاداري الأكثر نجاحا في المنظمات، وهو يركز على فهم العلاقات المتبادلة بين الظواهر وتفسير هذه العلاقات مجتمعة وليس بشكل منعزل، وبذلك فان هذه الخاصية ومن خلال دورها في جمع الخصائص الباقية في اطار اداري واضح ومتناسك ، يساعد الافراد على التفاعل مع البيئة المحيطة بهم تفاعلا ايجابيا .

د- الرؤية المشتركة : وهي طرح افكار الافراد سويا من اجل بلورتها الى فكرة واحدة تعبر عن توجهاتهم وتطلعاتهم وتحقق النتيجة النهائية التي يسعى الافراد جميعا الى الوصول اليها .

هـ - التعلم الجماعي : من الاساليب المهمة التي تساعد الافراد لتجاوز العقبات وحل المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها وتحقيق النتائج الايجابية ، وتعزز اداء الفرد والفريق .

ثالثا : السمات و المميزات الخاصة بالمنظمات المتعلمة :

حدد ديفيد غارفين خصائص المنظمة المتعلمة على انها : (Gravin,2007:7)

- 1- حل المشاكل بطريقة منهجية
 - 2- التجريب الخلاق
 - 3- التعلم من التجربة الماضية
 - 4- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين
 - 5- نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات
- وايضا حددها دافيت بستة عناصر متفاعلة شبيها: (Nthurubele , 2011: 18)

1- القيادة المصممة والمعلمة والراعية

2- الإستراتيجية التشاركية (التشارك والابتناق). فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي).

3- الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)

4- الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقسام الثقافي)

5- التمكين الإداري للعاملين

6- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها

رابعاً : المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية المستدامة :

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية المستدامة يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكل تفاعلاً جديلاً يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية المستدامة. وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية وأهمها: (البيلوي، 2007: 88)

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تسيير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقسام والشفافية وتقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية مقاربة للمستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية. (البغدادى، 2006: 97)

• إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداونية وأن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وإن الحصلة الكلية هي أكبر من مجموع الأجزاء جبراً. لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وحسب جيفري بيتش فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطابعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969 فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة. وفي ثقافة الشركة. وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة

التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة و المحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديثها. وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بابقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم. (المالكي ، 2010 :204)

المبحث الثاني \ الميزة التنافسية المستدامة

اولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

هي قابلية المنظمة على العمل بكفاءة عالية اكثر مما تقوم به المنظمات الاخرى، كما عرفت بانها الاداء بأسلوب واحد او بعدة اساليب لا تستطيع المنظمات المنافسة اتباعها حاليا او مستقبلا وورد في الادبيات العديد من التعريفات للميزة التنافسية فقد عرفت انها قابلية المنظمة على الانجاز العالي الذي يزيد عن ما تنجزه المنظمات الاخرى وذلك لأنها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها ، وكذلك عرفت بانها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وان الفكرة ترتكز في القيمة التي اوجدتها المنظمة لتزويد الزبون بها بطريقة كفوة (Hill, 2001, 34)

ثانيا : اهمية الميزة التنافسية المستدامة:

يمكن تلخيص اهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي (Lynch, 2000:153) :

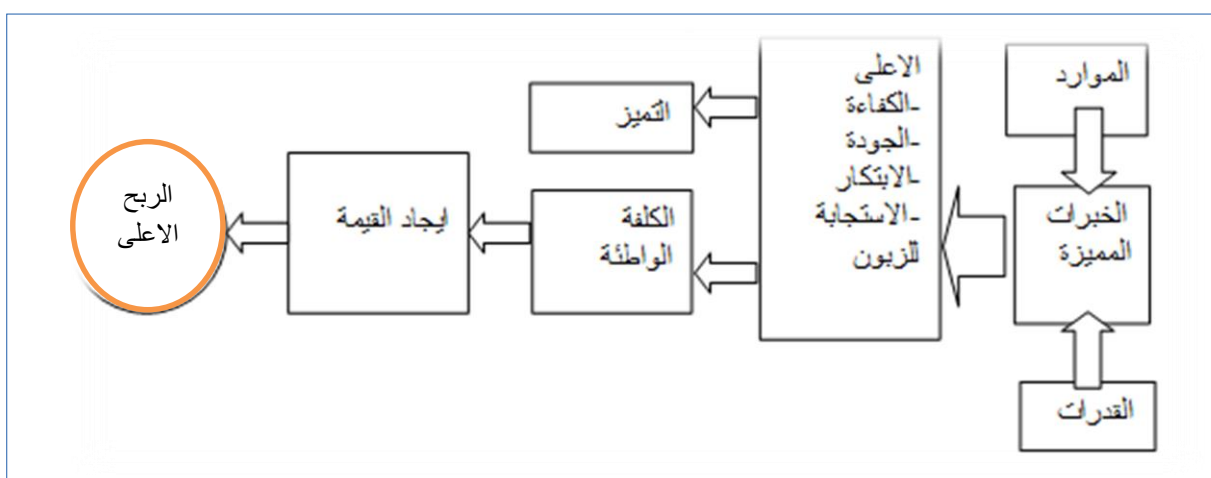
- أ - هناك من يعرف الادارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية المستدامة والابحاث في مجال الادارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
- ب - ان الميزة التنافسية المستدامة هي الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ان المنظمات تتمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة
- ت - انها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون
- ث - انها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية اكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وارباعها
- ج - ان الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها الى البحث والتطوير

ثالثا : جذور الميزة التنافسية المستدامة

ان الخبرات المميزة للمنظمة هي قوة منفردة تسمح لها من تحقيق الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار والاستجابة السريعة للزبون، وبواسطتها يمكن ايجاد القيمة العالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ان الخبرات المميزة للمنظمة يمكن ان تميز منتجاتها وتخفيض كلف هذه المنتجات اكثر مما يعمل ذلك منافسونها، وبذلك يمكنها ان توجد قيمة اعلى من منافسيها وتكسب الربح بمعدل اعلى من المعدل العام في الصناعة التي تعمل فيها. ان الخبرات المميزة للمنظمة تظهر من خلال مصدرين يتم بعضها البعض الاخر وهما: موارد المنظمة وقدراتها كما في الشكل (2) ان موارد المنظمة المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية يمكن تقسيمها الى موارد ملموسة (الارض والبنائيات والمصانع والمعدات) وموارد غير ملموسة (العلاقة التجارية للمنظمة وسمعتها ومعرفة الكيف والتسويق والتكنولوجيا). ولغرض رفع الخبرة

الميزة للمنظمة، فان مواردها يجب ان تكون ذات صفة متفردة وذات قيمة. اما القدرات، فهي تعود الى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها وموقعها في مجال الاستخدام الانتاجي. ان هذه مهارات تسير جنباً الى جنب مع روتين المنظمة وعملها اليومي، وهذا يعني انها تكمن في الطريقة التي تتبعها المنظمة لعمل قراراتها وإدارة عملياتها الداخلية لكي تحقق اهدافها التنظيمية. وبصورة اكثر شمولية، ان قدرات المنظمة هي ناتج بنائها التنظيمي وانظمة رقابتها. ان هذه القدرات تحدد كيف واين يتم عمل القرارات داخل المنظمة، وكذلك تحدد السلوك الذي تكافئه المنظمة وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب ان تتبعها. من الضروري ان نبقي نتذكر ان القرارات هي غير ملموسة، انها تكمن داخل الافراد، وعلى ضوئها يعمل الفرد ويتخذ (Gilaninia & Finkelstein, 2009:103)

شكل (2) جذور الميزة التنافسية



المالكي ، حنان رحيم عنيد ، (2010)، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .

رابعاً : تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما ، وتطبيقها على السوق ، ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أنتاج الابتكار (فايزه وبريش 2005:11) ويعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطورات في التكنولوجيا وتقديم أساليب أفضل لأداء العمليات، ويتم إجراء ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج ، تغييرات في العملية ، مداخل جديدة ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الإستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية المستدامة هي: (نبيل، 1998 : 98)

1- ظهور تكنولوجيات جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات تصميم المنتج ، الخدمات المقدمة للعميل.

2- ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية المستدامة أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرر فرصة إيجاد ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية المستدامة في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة ، الإتصالات ، الدعاية والإعلان...إلخ.

6- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية المستدامة مثل طبيعة القيود والحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، قيود الدخول إلى الأسواق ، حواجز التجارة...إلخ.

خامسا : مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة :

ان مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة هي. (Pearce & Robinson, 2007, 175) :

١ - مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتمد هذا المدخل على بينتين، هما البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتضم نقاط القوى والضعف. تتيح الفرص للمنظمة اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها لتحقيق الاداء العالي في البيئة التنافسية للمنظمة، كما ان قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحميها من فشل المتعاملين معها، ان اهمال المنظمة للتغيرات البيئية يجعلها اكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقعها التنافسي

٢ - مدخل الاستراتيجي العامة

ان الاستراتيجية التنافسية ضمن هذا المدخل تتعلق بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة او مجال عم معين وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح اعلى من المعدل العام للصناعة التي تعمل فيها، وان اهم متغيرات الميزة التنافسية المستدامة في هذا المجال هما الكلفة الاقل والتمايز.

٣ - مدخل هيكل الصناعة

يقوم هذا المدخل على افتراض) اساس هو ان الميزة ان مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد التنافسية ما هي الادالة لعفوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص تستطيع بموجبها ان تواجه القوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلا عن امكانية مواجهتها تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة ان العناصر المذكورة هي التي تحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.

٤ - مدخل سلسلة القيمة

يعد هذا المدخل اسلوب من الاساليب التي يمكن استخدامها بوصفها اطار لتحديد نقاط قوة المنظمة وايجاد الميزة التنافسية المستدامة فيها، يقوم على افتراض مفاده ان الهدف الاقتصادي للمنظمة هو ايجاد القيمة من خلال انشطتها المختلفة عن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة وفعاليتها وكفاءتها والرقابة عليها. كل ذلك يمكن ان يوصل المنظمة الى فهم عميق لقابليات هذه الانشطة على ايجاد القيمة ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها وتحويلها الى ميزة تنافسية.

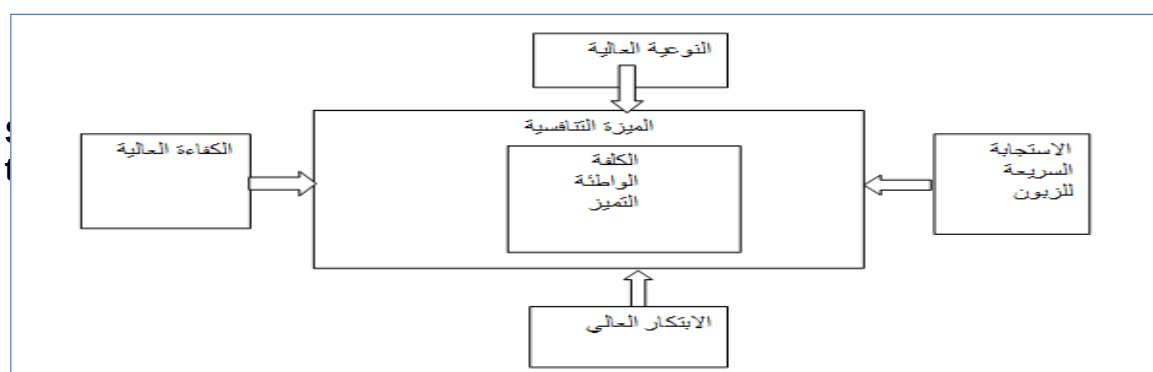
٥ - مدخل النظرة المستندة الى الموارد

يستند هذا المدخل الى افتراض ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل وتنطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقدراتها النادرة القيمة التي تتصف بصعوبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

سادسا : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ان الكلفة المنخفضة والتميز هما الاستراتيجيان الاساسيان لإيجاد القيمة والحصول بين على الميزة التنافسية المستدامة في مجال الصناعة. واستنادا الى ما يبينه الكاتب المذكور، ان الميزة التنافسية المستدامة (مع الربح العالي) تحققها المنظمات التي تستطيع ان توجد قيمة عالية، وان الطريق لإيجاد هذه القيمة هو تقليل الكلف للأعمال وإيجاد التميز للمنتجات بطريقة تجعل من المستهلكين مستعدين لدفع السعر الإضافي، ان الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على اربعة ابعاد هي الكفاءة العالية والجودة العالية والابتكار العالي والاستجابة السريعة للزبون، وهي وحدات بناءة شاملة هذه الميزة والتي يمكن ان تتبناها اي منظمة بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، وبغض النظر عن المنتجات او الخدمات التي تقدمها للزبائن كما في الشكل رقم (3). (Hill, 2001:126).

شكل (3) وحدات بناء الميزة التنافسية المستدامة



Source: Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127

الفصل الثالث / الجانب العملي

المبحث الاول/ عرض نتائج الاستبانة

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل وتفسير لنتائج الاستبانة التي اجريت في (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة) وركزت على فئة الاساتذة والموظفين ، حيث وزعت على (75) تدريسي وموظف في في ثلاثة كليات اهلبيه (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- كلية المؤمنون - كلية التراث) وقد راعى الباحث الصدق والموضوعية في تصميم الاستبانة ، وعدم التدخل في اجابات الاساتذة والموظفين واعطاء الوقت الكافي للإجابة على استمارة الاستبيان ، ومن خلال اجابات عينة البحث لمتغيرات الاستبانة المتمثلة بالمتغير المستقل (خصائص المنظمة المتعلمة وابعادها الخمسة وهي النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة وابعادها الثلاثة وهي الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ، وكانت النتائج كالآتي :

أولاً: عرض نتائج ابعاد المتغير المستقل خصائص المنظمة المتعلمة

1- مستوى الاجابات حول البعد الاول النماذج العقلية

يبين الجدول رقم (1) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد النماذج العقلية، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (1 x) متوسط حسابي (4.12) افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان نمط التفكير السائد يؤثر في جودة الخدمات المقدمة في الكلية، أما الفقرة (2 x) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.881) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على تأثير نمط التفكير السائد في الاستجابة السريعة للطلبة في الكلية، اما الاجابة على الفقرة (3 x) فكانت بمتوسط حسابي (3.64) و انحراف معياري (0.952) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تتبنى برامج فاعلة مبنية على التفكير المنطقي في تقديم خدماتها .

جدول (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الاول في المتغير المستقل ١ النماذج العقلية

S.D	MEAN	البعد الاول ١ النماذج العقلية
		الفقرات (X)
0.725	4.12	1- يؤثر نمط التفكير السائد في جودة الخدمات المقدمة في الكلية
0.881	3.88	2- يؤثر نمط التفكير السائد في الاستجابة السريعة للطلبة في الكلية
0.952	3.64	3- تتبنى الكلية برامج فاعلة مبنية على التفكير المنطقي في تقديم خدماتها

2- مستوى الاجابات حول البعد الثاني التفوق التنظيمي

يبين الجدول رقم (2) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد التفوق التنظيمي ، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (1x) متوسط حسابي (4.12) و انحراف معياري (0.725) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية دأبما تبحث عن الاساليب الجيدة لاجل تحقيق نتائج جيدة، أما الفقرة (2x) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.881) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تمتلك القدرة للابتكار في اساليب العمل، اما الاجابة على الفقرة (3x) فكانت بمتوسط حسابي (3.64) و انحراف معياري (0.952) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تتبنى تعتمد على قدرات كوادرها المميزة فيما يخص الاستجابة لمتطلبات تقديم خدمة جامعية مميزة للطلبة .

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الثاني في المتغير المستقل ١ التفوق التنظيمي

دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة (بحسب تطبيقاتي على مجموعة من الخلايا الاملية)

S.D	MEAN	البعد الثاني ١ التفوق التنظيمي
		الفقرات (X)
0.725	4.12	1- تبحث الكلية دائما عن الاساليب الجيدة لاجل تحقيق نتائج جيدة
0.881	3.88	2- تمتلك الكلية القدرة للابتكار في اساليب العمل
0.952	3.64	3- تعتمد الكلية على قدرات كوادرها المميزة فيما يخص الاستجابة لمتطلبات تقديم خدمة جامعية مميزة للطلبة

3- مستوى الاجابات حول البعد الثالث التفكير النظامي

يبين الجدول رقم (3) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد التفكير النظامي، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (3.72) و انحراف معياري (0.936) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تمتلك القدرة على تحديد التغيرات المطلوبة من اجل فاعلية الاداء في الكلية، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (1.019) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تمتلك القدرة على تحديد التغيرات المطلوبة من اجل احداث التغير المطلوب لاجل الابتكار، اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (1.013) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية قادرة على تحديد معايير الجودة في العمل.

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الثالث في المتغير المستقل ١ التفكير النظامي

S.D	MEAN	البعد الثالث ١ التفكير النظامي
		الفقرات (X)
0.936	3.72	1- تمتلك الكلية القدرة على تحديد التغيرات المطلوبة من اجل فاعلية الاداء في الكلية
1.019	3.96	2- تمتلك الكلية القدرة على تحديد التغيرات المطلوبة من اجل لاحداث التغير المطلوب لاجل الابتكار
1.013	3.88	3- الكلية قادرة على تحديد معايير الجودة في العمل

4- مستوى الاجابات حول البعد الرابع الرؤية المشتركة

يبين الجدول رقم (4) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد الرؤية المشتركة ، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (3.96) و انحراف معياري (0.734) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان اسلوب تعلم الفريق من الاساليب المعتمدة في الكلية، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.56) والانحراف المعياري (0.869) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان اسلوب تعلم الفريق يساعد على الاستجابة لطلبات الخدمة الجامعية للطلبة بفاعلية، اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (3.72) و انحراف معياري (0.737) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان يعمل الافراد جميعاً من اجل الابتكار في العمل.

**دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة (بحسب تطبيقاتي على مجموعة من
الكلية الاملية)**

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الرابع في المتغير المستقل ١ الرؤية المشتركة

S.D	MEAN	البعد الرابع ١ الرؤية المشتركة
		الفقرات (X)
0.734	3.96	1- يعد اسلوب تعلم الفريق من الاساليب المعتمدة في الكلية
0.869	3.56	2- يساعد تعلم الفريق على الاستجابة لطلبات الخدمة الجامعية للطلبة بفاعلية
0.737	3.72	3- يعمل الافراد جمعياً من اجل الابتكار في العمل

5- مستوى الاجابات حول البعد الثالث التعلم الجماعي

يبين الجدول رقم (5) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد التعلم الجماعي ، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (3.44) و انحراف معياري (0.869) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان اسلوب تعلم الفريق من الاساليب المعتمدة في الكلية، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.725) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان تعلم الفريق يساعد على الاستجابة لطلبات الخدمة الجامعية للطلبة بفاعلية، اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (3.6) و انحراف معياري (0.866) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان جميع الافراد في الكلية يعملون من اجل الابتكار في العمل.

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الخامس في المتغير المستقل ١ التعلم الجماعي

S.D	MEAN	البعد الخامس ١ التعلم الجماعي
		الفقرات (X)
0.869	3.44	1- يعد اسلوب تعلم الفريق من الاساليب المعتمدة في الكلية
0.725	3.88	2- يساعد تعلم الفريق على الاستجابة لطلبات الخدمة الجامعية للطلبة بفاعلية
0.866	3.6	3- يعمل الافراد جمعياً من اجل الابتكار في العمل

دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة (بحسب تطبيقاتي على مجموعة من الخلايا الاملية)

ثانيا : عرض نتائج ابعاد المتغير التابع الميزة التنافسية المستخدمة

1- مستوى الاجابات حول البعد الاول الجودة

يبين الجدول رقم (6) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد الجودة ، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.332) وهذه النتائج تشير الى الكلية تتبنى مفاهيم الجودة في اعمالها، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (0.918) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على تبني مفاهيم الجودة اصبح معيار للعمل الفردي،

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الاول في المتغير التابع \ الجودة

S.D	MEAN	البعد الاول \ الجودة
		الفقرات (X)
1.332	3.88	1- تتبنى الكلية مفاهيم الجودة في اعمالها
0.918	3.48	2- اصبح تبني مفاهيم الجودة معيار للعمل الفردي
0.725	3.88	3- تدعم الادارة العليا جميع المبادرات من اجل تقديم خدمات مقبولة للزبائن

اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (0.725) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على الادارة العليا تدعم جميع المبادرات من اجل تقديم خدمات مقبولة للطلبة .

2- مستوى الاجابات حول البعد الثاني الاستجابة للزبائن

يبين الجدول رقم (7) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد الاستجابة للزبائن ، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (3.4) و انحراف معياري (1.8) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تتبنى استراتيجية الاستجابة للزبائن في رسالتها، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.881) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الافراد جميعا يشترك في الكلية في صياغة مفاهيم العامة للخدمات المقبولة للطلبة، اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (3.64) و انحراف معياري (0.952) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الكلية تقوم بتقديم برامج فاعلة تساهم في تقديم خدمات جامعية مميزة للطلبة .

دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة (بحسب تطبيقاتي على مجموعة من الكليات الاملية)

جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الثاني في المتغير التابع ١ الاستجابة للزبائن

S.D	MEAN	البعد الثاني ١ الفاعلية
		الفقرات (X)
0.778	4.24	1- يؤدي الاهتمام بطلبة الكلية الى زيادة الفاعلية في الاداء
0.5	4.2	2- ساهم تعلم جميع الموظفين في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء في الكلية مما يؤدي الى زيادة الارباح
0.611	4.04	3- ساهم استخدام برامج الجودة في زيادة فاعلية الكلية للتغلب على منافسيها

3- مستوى الاجابات حول البعد الثالث الفاعلية

يبين الجدول رقم (8) والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاجابات حول بعد الفاعلية، حيث اظهرت الاجابة للفقرة (x1) متوسط حسابي (0.778) و انحراف معياري (0.778) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان الاهتمام بطلبة الكلية يؤدي الى زيادة الفاعلية في الاداء، أما الفقرة (x2) اذ بينت ان المتوسط الحسابي (4.2) والانحراف المعياري (0.5) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان تعلم جميع الموظفين ساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء في الكلية مما يؤدي الى زيادة الارباح، اما الاجابة على الفقرة (x3) فكانت بمتوسط حسابي (4.04) و انحراف معياري (0.611) وهذه النتائج تشير الى معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا على ان استخدام برامج الجودة ساهم في زيادة فاعلية الكلية للتغلب على منافسيها.

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابة العينة المبحوثة حول البعد الثالث في المتغير التابع ١ الفاعلية

S.D	MEAN	البعد الثالث ١ الاستجابة للزبائن
		الفقرات (X)
1.8	3.4	1- تتبنى الكلية استراتيجية الاستجابة للزبائن في رسالتها
0.869	3.56	2- يشترك الافراد جميعا في الكلية في صياغة مفاهيم العامة للخدمات المقبولة للطلبة
0.969	3.76	3- تقوم الكلية بتقديم برامج فاعلة تساهم في تقديم خدمات جامعية مميزة

المبحث الثاني/ اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث الى مناقشة فرضيات البحث واختبارها ، وتحديد وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة منها ، عبر تحليل وتحديد العلاقات بين متغيرات البحث وبيان علاقة ارتباط واثار المتغير المستقل والمتمثل في خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة بالابعاد (النماذج العقلية ، التفوق التنضيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) مع كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ، وليبيان مديات تلك العلاقات للشركات قيد البحث تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس الاحصائية بالاستعانة بمخرجات البرنامج الحاسوبي (Excel2010) و البرنامج الاحصائي (spss-V20) لتحليل تلك العلاقات وبيان الارتباط والاثار بين المتغيرات .

اختبار الفرضية الرئيسية

لتحليل الفرضية الرئيسة ومناقشتها واختبارها والتي تنص على (تمتلك جميع خصائص المنظمة المتعلمة تأثيراً ذو دلالة معنوية على عناصر الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ولمعرفة علاقة الارتباط والانحدار واختبار معنوية الفرضية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة وبين كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون ، فضلاً عن الاستعانة بكل من اختبار (t , F) لاختبار معنوية الفرضية ، ومن اجل التحقق من اثبات هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression Liner) فضلاً عن استخدام معامل التفسير (التحديد) (R^2) لغرض قياس نسبة ما تفسره تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في ابعاد الميزة التنافسية في الكليات عينة البحث وكما في الفقرات الاتية :

1- تحليل تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في الجودة

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل علاقات الارتباط والانحدار بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة و الجودة ، اذ تشير النتائج الى ان معامل الارتباط قد بلغ (0.54) ويمثل علاقة طردية متوسطة ، وان هناك تأثيراً احصائياً معنوياً لخصائص المنظمة المتعلمة في الجودة ، اذ كانت قيمة t المحسوبة (4.184) وهي اكبر من t الجدولية التي بلغت (1.99) وبمعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة (R^2) معامل التحديد (0.44) مما يعني بان (29%) من التغيرات الحاصلة في الجودة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تحدث في خصائص المنظمة المتعلمة ، وتشير النتائج الى ان قيمة معامل الانحدار (3.232) وهذا مؤشر لمقدار تأثير المنظمة المتعلمة على الجودة اذ يعني ان التغير في خصائص المنظمة المتعلمة بمقدار 1% يتبعه تغير في الجودة بمقدار (3.232) وهو ذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (5.733) وهي اكبر من F الجدولية التي بلغت (1.14) وبمعنوية (0.05) اي انه يوجد تأثير مباشر لخصائص المنظمة المتعلمة في الجودة .

جدول (9) يبين نتائج التحليل والاختبار الاحصائي للفرضية الرئيسية للبحث

المتغير المستقل (خصائص المنظمة المتعلمة)	المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وابعادها	معامل الارتباط (r)	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار b1	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	اختبار المعنوية
خصائص المنظمة المتعلمة (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي)	الجودة	0.54	4.184	0.29	3.232	5.733	0.05	معنوية
	استجابة الزبائن	0.28	3.762	0.08	3.054	1.207	0.05	معنوية
	الفاعلية	0.29	3.735	0.087	3.735	1.320	0.05	معنوية

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 73 = 1.99

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss-V20)

2- تحليل تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في الاستجابة للزبائن

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل علاقات الارتباط والانحدار بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة والاستجابة للزبائن ، اذ تشير النتائج الى ان معامل الارتباط قد بلغ (0.28) ويمثل علاقة طردية ضعيفة ، وان هناك تأثيراً احصائياً معنوياً لخصائص المنظمة المتعلمة في الاستجابة للزبائن ، اذ كانت قيمة t المحسوبة (3.762) وهي اكبر من t الجدولية التي بلغت (1.99) وبمعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة (R²) معامل التحديد (0.08) مما يعني بان (8%) من التغيرات الحاصلة في الاستجابة للزبائن يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تحدث في خصائص المنظمة المتعلمة ، وتشير النتائج الى ان قيمة معامل الانحدار (3.054) وهذا مؤشر لمقدار تأثير المنظمة المتعلمة على الاستجابة للزبائن اذ يعني ان التغير في خصائص المنظمة المتعلمة بمقدار 1% يتبعه تغير في الاستجابة للزبائن بمقدار (3.054) وهو غير معنوي اذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.207) وهي اكبر من F الجدولية التي بلغت (1.14) وبمعنوية (0.05) اي انه يوجد تأثير مباشر لخصائص المنظمة المتعلمة في الاستجابة للزبائن .

3- تحليل تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في الفاعلية

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل علاقات الارتباط والانحدار بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة والفاعلية ، اذ تشير النتائج الى ان معامل الارتباط قد بلغ (0.29) ويمثل علاقة طردية ضعيفة ، وان هناك تأثيراً احصائياً معنوياً لخصائص المنظمة المتعلمة في الفاعلية ، اذ كانت قيمة t المحسوبة (3.735) وهي اكبر من t الجدولية التي بلغت (1.99) وبمعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة (R²) معامل التحديد (0.087) مما يعني بان (8%) من التغيرات الحاصلة في الفاعلية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تحدث في خصائص المنظمة المتعلمة ، وتشير النتائج الى ان قيمة معامل الانحدار (3.735) وهذا مؤشر لمقدار تأثير المنظمة المتعلمة على الفاعلية اذ يعني ان التغير في خصائص المنظمة المتعلمة بمقدار 1% يتبعه تغير في الفاعلية بمقدار (3.735) وهو ذات دلالة احصائية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.320) وهي اكبر من F

الجدولية التي بلغت (1.14) وبمعنوية (0.05) أي أنه يوجد تأثير مباشر لخصائص المنظمة المتعلمة في الفاعلية .

واستنادا الى التحليل السابق لعلاقات الارتباط والانحدار واختبار المعنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة بالأبعاد (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) وبين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على (تمتلك جميع خصائص المنظمة المتعلمة تأثيراً ذو دلالة معنوية على عناصر الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ، إذ اثبتت النتائج وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في كل من الجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية .

الفصل الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

في ضوء ما اسفرت عنه نتائج التحليل للاستبانة والتحليل والاحصائي في الجانب العملي من البحث تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وكما يأتي :

1- اكدت العينة المبحوثة من خلال تحليل نتائج الاستبانة على وجود تطبيق بشكل فعال لخصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في الكليات الثلاثة عينة البحث.

2- اكدت العينة المبحوثة من خلال تحليل نتائج الاستبانة على وجود تطبيق بشكل جيد لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة ب (الجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) في الكليات الأهلية عينة البحث .

4- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين جميع خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) وبين كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) .

3- ادى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في الكليات عينة البحث الى حدوث تأثير احصائي في كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) .

4- بالرغم من وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة المتمثلة ب (النماذج العقلية ، التفوق التنظيمي ، التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، التعلم الجماعي) في ابعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة (بالجودة ، الاستجابة للزبائن ، الفاعلية) ولكنه ليس بالقوة الكافية ، ويعود سبب ذلك الى ان ثقافة المنظمة المتعلمة ليست من الثقافات الشائعة في العالم العربي والعراق وكذلك بسبب مقاومة التغيير من قبل العاملين المنظمات العراقية .

ثانيا : التوصيات

من خلال الاستنتاجات التي التوصل إليها البحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات المتمثلة بالاتي :

1- على المنظمات الخاصة ومنها الجامعات الأهلية ان تطور وتشجع مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة وان تتبنى هذا المفهوم في اداراتها وذلك لما يقدمه هذا المفهوم للمنظمة من نموذج يساعد في التطور والتقدم وتحقيق اهداف المنظمة المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالجودة والاستجابة للزبائن والفاعلية و التي تسعى الى تحقيقها جميع المنظمات .

- 2- على الجامعات الاهلية تحديد نسبة من ارباحها السنوية لاجل دعم تطبيق البرامج الادارية الحديثة كمفهوم المنظمة المتعلمة وذلك اذ ارادت المنظمات احتلال موقع اساسي في قطاع التعليم الذي تعمل فيه والمعروف بشدة المنافسة .
- 3- وضع التخطيط السليم من قبل الجامعات الاهلية لاجل تنفيذ برامج المنظمة المتعلمة خلال جدول زمني محدد وذلك استجابة لمعايير الجودة والتقدم العالمية والتي تسعى الجامعات الاهلية العراقية الى تحقيقها ..
- 4- على الجامعات الاهلية المصنفة بأنها جامعات كبيرة من حيث التاريخ العلمي التوجه نحو استعمال مناهج حديثة أكثر من غيرها وذلك لاجل ان تحافظ على موقعها الذهني لدى طلاب العلم .
- 5- من الضروري على الجامعات الاهلية ان تقوم بدراسة تأثيرات برامجها الادارية كبرنامج المنظمة المتعلمة بشكل مفصل ونشر هذه النتائج لاجل تحديد فاعلية هذه البرامج بشكل دقيق للجميع وضمن دورها الريادي والعلمي في المجتمع .
- 6- القيام بمزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتحديد تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تحقيق بعض المنظمات لعوائد ومؤشرات افضل من منظمات اخرى ، والتي من المؤمل ان تسهم في تكوين مسارات جديدة للدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال التطرق الى مناهج اخرى يمكن استعمالها في تحديد أثر اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المصادر

اولاً: المصادر العربية:

أ - الكتب العربية :

- 1-البيلوي ، حسن حسين و حسين ، سلامة عبد العظيم ، (2007) ، ادارة المعرفة في التعليم ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 88.
- 2- خير الدين ، موسى احمد ، (2012) ، ادارة المشاريع المعاصرة ، منهج متكامل في دراسة ادارة المشاريع ، دار الوائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 .
- 3- دودين ، احمد يوسف ،(2012) ، ادارة المشاريع ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 4- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم ، (2007)، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، العبدلي ، عمان ، الاردن ، ط 3 .
- 5- الشماع ، خليل محمد حسن ،(2007) ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، ص 44.
- 6- الطروانة ، حسين احمد وعريقات ، احمد يوسف و عبد الهادي ، توفيق صالح و العرموطي ، شحادة ، (2012) ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان . الطبعة الاولى .
- 7- العبيدي ، محمود و الفضل ، مؤيد ،(2010) ، ادارة المشاريع منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، شارع الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن .
- 8- منصور ، طاهر محسن و الخفاجي ، نعمة عباس ،(2010) ، نظرية المنظمة ، مدخل العمليات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 9- نجم ، عبود نجم ، (2013)، مدخل الى ادارة المشروع ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، شارع
الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن ، الطبعة الثانية .
- 10- نجم ، عبود نجم ، (2005)، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى .
- 11- صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001، ص
204.
- 12- سعد غالب ياسين، نظام المعلومات الإدارية مرجع سابق ، ص63.
- 13- زاهي يمينة، دور نظام المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ليسانس، إدارة
الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2006/2005، ص86.
- 14- سهام إسكاكن ، بهجة لمالي، دور نظم المعلومات في تنمية القابلية التنافسية للمؤسسة ، مذكرة لنيل
شهادة الليسانس ، إدارة الأعمال، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2003/2002، ص
115...118 .
- 15- نيل محمد مرسى ، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي) قسم إدارة الأعمال كلية
التجارة، الإسكندرية، 2002، ص102.
- 16- عبد الغفار الحنفي ، عبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة البنوك ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية
، 2000، ص441.
- 17- جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال "مدخل وظيفي" ، جامعة الإسكندرية ، 1999، ص142، 186.
- 18- أحمد القطامين، تخطيط الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلوي العلمية للنشر والتوزيع ،
عمان ، 1996، ص12.
- 19- فلاح حسني، عبد الرحمن مؤيد الدوري، إدارة البنوك "مدخل إستراتيجي معاصر" ، دار وائل للنشر،
عمان ، 2000، ص117 .
- 20- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الألفية الثالثة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية.
- 21- آسيا ، يمينة ، مرجع سابق ، ص9.
- 22- فايزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير ،
تخصص تسويق ، جامعة البليدة، 2005، ص11.
- 23- د.نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية المستدامة في مجال الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة
الإسكندرية، 1998، ص98 .
- ب- الرسائل والأطاريح الجامعية:

- 1- البغدادي ، عادل هادي حسين ، (2006) ، العلاقة بين التعلم التنظيمي وادارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة الاعمال المنظمة اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .
- 2- الساعدي ، علي كزار مجذب ، (2011) ، تأثير مخاطر انحرافات الوقت والكلفة في اداء عمليات المشروع ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
- 3- دهام ، عبد الستار إبراهيم ، (2005) ، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
- 4- عبله ، حمادي ، (2013) ، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، رسالة ماجستير منشورة في علوم ادارة الاعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير / جامعة اكلي محمد الحاج / البويرة .
- 5- المالكي ، حنان رحيم عنيد ، (2010)، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .
- 6- نايف ، باسم فيصل عبد ، (2012) ، بناء المنظمة المتعلمة في اطار التكامل بين عمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية ، اطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم الادارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد .

ثانيا :المصادر الانكليزية :

- 1- Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127
- 2- Gilaninia, Gareth R. & Etal, Jennifer M., 2003 Contemporary management 3th ed, Mc Graw – Hill Irwin.
- 3- Ivancevich, Gregory G& Matteson, GT. & Eisner, Alan B.(2007) Strategic management, Mc Graw. Hill, Irwin.
- 4- Nthurubele & Finkelstein, S., (2011), Leverage intellectual, Academy of management Review. Vol. 10, No. 3
- 5- Garbin , Alan B.(2000) Strategic management, Mc Graw. Hill, Irwin.
- 6- . Gilaninia& Etal, J.B & Finkelstein, S., (2013), Leverage intellectual, Academy of management Review. Vol. 10, No. 3 .
- 7- . Pearce, Gregory G& Robinson, GT.(2007) Strategic management, Mc Graw. Hill, Irwin.

The role of the organization's characteristics in achieving sustainable competitive advantage (applied research on a group of civil colleges)

Abstract

This research aims to identify the impact of the characteristics of the learning organization in its dimensions (mental models, organizational excellence, systemic thinking, shared vision, collective learning) in each of the dimensions of sustainable competitive advantage represented by (quality, responsiveness to customers, effectiveness). Information related to the field research was collected in three private colleges (Baghdad University College of Economic Sciences - Al-Mo'mun University College - Al-Turath University) by designing a questionnaire that was distributed to the research sample of (75) teachers and administrators in the colleges. The research showed several conclusions, including: (1) There is a direct correlation with a statistical significance between all the characteristics of the learning organization represented by (mental models, organizational excellence, associative thinking, joint vision, group learning) and between each dimension of the sustainable competitive advantage represented by (quality response to customers, effectiveness). (2) The application of the characteristics of the learning organization represented by (mental models, organizational excellence, associative thinking, shared vision, group learning) in the faculties of the research sample led to a significant impact in every dimension of the sustainable competitive advantage represented by (quality, response to customers, effectiveness).

At the end of the research, a number of recommendations were reached, the most important of which are: Private organizations, including private colleges and universities, should develop and popularize the concept of the characteristics of the educated organization and adopt this concept in its departments, because this concept provides the organization with a model that helps in development, progress and achieving the organization's goals related to achieving competitive advantage The sustainable represented by quality, responsiveness to customers and effectiveness, which all organizations seek to achieve

Key terms of research / characteristics of an educated organization - Competitive advantage