

أثر خصائص المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية والميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنفط)

محاضر كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة بني وليد- ليبيا

د. مصباح أحمدودة مصباح الغنای

المستخلص:

تناولت الدراسة أثر خصائص المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للنفط. وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه ومن واقع الوضع في أغلب مؤسسات الليبية غير الحكومية، فإن العديد من العناصر التي تدرج تحت مسميات الإدارة الحديثة مثل البراعة التنظيمية والميزة التنافسية غير مطبقة، مما أثر سلباً على الأداء بصورة عامة، وربما يكون السبب في ذلك عدم تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة بالمؤسسة الوطنية للنفط، وتمثل أساليب المنظمة المتعلمة القاعدة الأساسية التي لا بد من توفرها في أي مؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي. من أهم النتائج وفرت المؤسسة الوطنية للنفط للعاملين مصادر معلومات التعلم المستمر بنسبة متوسطة، إن العاملين بالمؤسسة لهم القدرة على التحليل المنطقي للأحداث، هنالك حرص من المؤسسة على توفير كافة وسائل التعلم المستمر مام دعم مهارات الأفراد الشخصية، إن توفر أسلوب التواصل يساهم في تلبية تطلعات العاملين بالمؤسسة، فهو يوصل الحلقة الرئيسية بين العاملين بالمؤسسة والإدارة. أوصت الدراسة بتطبيق محاور المنظمة المتعلمة لضمان وجود البراعة التنظيمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، الاستمرار في توفير مصادر معلومات التعلم المستمر للعاملين لضمان تطور الأداء في المؤسسات، التركيز على استخدام أفضل الأساليب في تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية، تدريب العاملين بالمؤسسات على أساليب التحليل المنطقي للأحداث.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، البراعة التنظيمية، الميزة التنافسية.

Abstracts:

The study dealt with the impact of the characteristics of the educated organization on organizational prowess and competitive advantage in the National Oil Corporation. The problem of the study was that from the reality of the situation in most of Sudan's governmental institutions, many of the elements that fall under the names of modern management such as organizational prowess and competitive advantage are not applied, which negatively

affected performance in general, and perhaps the reason for this is the lack of application of the elements of the learned organization. In the National Oil Corporation, the organization's educated methods represent the basic rule that must be provided in any institution, especially in light of openness, intense competition and rapid changes in the external environment. The study used the descriptive analytical method, and the historical method. Among the most important results, the National Oil Corporation provided employees with sources of continuous learning information at an average rate. The employees of the organization have the ability to logically analyze events. The organization is keen to provide all means of continuous learning in order to support individuals' personal skills. The availability of the communication method contributes to meeting the aspirations of the workers. In the institution, it connects the main link between the employees of the institution and management. The study recommended applying the learning organization's axes to ensure the existence of organizational ingenuity that contributes to achieving competitive advantage, continuing to provide sources of continuous learning information for employees to ensure performance development in institutions, focusing on using the best methods in classifying data and information in scientific ways, training employees in institutions on methods of logical analysis for events.

Keywords: learning organization, organizational prowess, competitive advantage.

مقدمة:

تشكل المنظمة المتعلمة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق البراعة التنظيمية والميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وتبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة تعكس مسؤوليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات. إن مجتمع المعرفة يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخام وغيرها من عناصر الإنتاج. لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة ومنها قطاع النفط تواجه تحديات غير مسبقة بسبب التغييرات الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة ولذلك لابد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة

التغيير ومواجهة المنافسة على أسس علمية معرفية. وللتعامل مع هذه التحديات فإن المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها. وهناك من يعد المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج بالمنظمة إضافة لرأس المال والعمل، ويرى فريق آخر يتعامل مع المعرفة التي تمتلكها المنظمة على أنها تعد أصلاً رأسمالياً يمكن أن يكون له قيمة نقدية ضمن موجودات تلك المنظمة. وتعد المؤسسة الوطنية للنفط من مؤسسات النفط ذات التميز في برامجها العلمية والبحثية، بصفتها مؤسسة تقدم معرفة ودراسات متقدمة في مجالات متعددة، مع علاقات ممتدة عالمياً مع اتحادات مؤسسات النفط والمنظمات العامة والخاصة، الشبيهة عربياً وإقليمياً وعالمياً.

مشكلة الدراسة:

من واقع الوضع في أغلب مؤسسات الليبية، فإن العديد من العناصر التي تدرج تحت مسميات الإدارة الحديثة مثل البراعة التنظيمية والميزة التنافسية غير مطبقة، مما أثر سلباً على الأداء بصورة عامة، وربما يكون السبب في ذلك عدم تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة بالمؤسسة الوطنية للنفط، وتمثل أساليب المنظمة المتعلمة القاعدة الأساسية التي لا بد من توفيرها في أي مؤسسة، خاصة في ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد تأثير التعلم المستمر والحوار على تحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- تحليل دور التمكين في البراعة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- تحديد العلاقة بين فرق العمل والاتصال والبراعة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للنفط؟
- معرفة أثر التمكين والتواصل على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للنفط.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

عرف بيتر سنج المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة حيث الناس يوسعون باستمرار قدراتهم على إيجاد النتائج التي يريدونها ويرغبون بها، ويتم فيها رعاية وتشجيع أنماط جديدة من التفكير، كما ويتاح المجال لطموحات الجماعة وتعلم الآخرين باستمرار من بعضهم البعض. تعرف بأنها: منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة للفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرات والقدرات وأساليب الإنجاز. فإن المنظمة المتعلمة: هي التي تتعلم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي، وتقوم بجمع المعرفة وإدارتها واستخدامها بنجاح⁽¹⁾.

وتعرف بأنها: منظمة بارعة في إيجاد وكسب ونقل المعرفة وتحويلها وتكييفها لتعكس معرفة وإدراك جديد لدى الأفراد في المنظمة⁽²⁾.

المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر. كما وتعرف بأنها المنظمة التي لديها قدرة قوية لجمع وتخزين ونقل المعرفة، وبالتالي تحقيق النجاح بشكل مستمر وتشجيع الناس داخل وخارج المؤسسة للاستفادة من التكنولوجيا لتحسين كل من التعلم والإنتاجية⁽³⁾.

عرفت المنظمة المتعلمة على أنها المنظمات التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، يق تنضج أنماط فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، أيضاً يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي⁽⁴⁾.

يمكن للباحث أن يحدد المنظمة المتعلمة في أنها تركز علما لتعلم المستمر لجميع أفراد المنظمة وذلك لتحقيق النجاح، ويحدث التعلم فيها بشكل جماعي أي أن جميع الأفراد يتعلمون من بعضهم البعض، كما تؤكد على اكتساب المعرفة ونقلها بين جميع أجزائها.

أهمية المنظمة المتعلمة:

نظراً للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك لأنها:

1. تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
2. يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم.
3. يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ، لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.
4. تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تنساب فيها المعلومات والمعرفة بشكل حر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة.
5. تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة، وتعمل على فهمها، ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة

يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغييرات⁽⁵⁾. وهناك بعض الأمور التي تبرز أهمية المنظمة المتعلمة منها:

أ. إن منظمات التعلم تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأشياء تكون أفضل في المستقبل.

ب. تهيئ منظمات التعلم للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة.

ج. تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار جديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول.

د. يتم فيها احترام آراء كل شخص وأن الكمية التي يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزها الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها⁽⁶⁾.

يستنتج الباحث أن أهمية المنظمة المتعلمة تظهر في أنها تعمل علمواكبة المعلمين فيها لكل ما هو جديد سواء في المجال التربوي أو التخصص، ومشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين المعلمين والإدارة المدرسية، ثم إتاحة المجال لتجريب الأفكار وطرق وأساليب التدريس الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، وحل المشكلات التعليمية التي تواجه الطلاب بشكل جماعي وتعاوني.

أهداف المنظمة المتعلمة:

تهدف المنظمة المتعلمة لتحقيق العديد من الأهداف من أبرزها:

- 1- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها.
- 2- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
- 3- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- 4- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
- 5- قياس نتائج التغيير⁽⁷⁾.

ومن أهداف المنظمة المتعلمة أيضاً:

1. بناء الكفاءة الداخلية المهنية للمؤسسة.
2. استثمار طاقات التعلم لدى كل معلم ونشرها بين أعضاء المنظمة.
3. تمهيد المنظمة لتولي مسؤولية التطوير المهني لأعضائها.
4. جعل عملية التعلم سمة دائمة لأعضاء المنظمة المتعلمة.
5. نشر ثقافة وخبرة المنظمة المتميزة إلى بقية المنظمة الأخرى.
6. تفعيل أدوار معينة داخل المنظمة وخارجها كتفعيل مديري المنظمة والمعلمين الأوائل.
7. تطبيق أدوات واستراتيجيات تعليمية وتربوية متنوعة ومتجددة في المنظمة لتضمن بقاءها وتوجه ممارستها توجيهاً علمياً حديثاً.
8. تعزيز بقاء التميز المهني للمؤسسة من خلال بناء الخبرات والقدرات.
9. التغلب على عوائق التطوير المهني مثل (كثرة المنظمة والمعلمين، وكبر مساحة الدولة، وتنوع ظروفها الجغرافية والديموغرافية وغيرها)⁽⁸⁾.

يرى الباحث أن المنظمة المتعلمة تؤكد على تحقيق عدة أهداف تركز في مجملها على نقل وتحويل المعرفة وتبادلها والتطوير المهني للمعلمين من خلال توفير فرص التعلم بشكل مستمر، وإجراء التغييرات داخل المنظمة وتحقيق التميز للمدارس من خلال تطبيق الطرق والأساليب والاستراتيجيات التربوية الحديثة، والعمل على نشر مفهوم المنظمة المتعلمة خارجها للمؤسسات الأخرى.

أساسيات بناء المنظمة المتعلمة:

تتمثل الأساسيات في التالي:

1. القوى المحركة:

وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كإطلاقاً في بناء هذه القاعدة.

2. إيجاد الغرض:

إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها ويعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

3. الاستفهام:

بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

4. التمكين:

إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أمن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة من أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

5. التقويم:

تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل طرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج

الأعمال وهذا يحفز الموظفين إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة⁽⁹⁾.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. إن المنظمات المتعلمة تتسم بـ: توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة⁽¹⁰⁾. وبينت دراسة (Agarwal) بأن المنظمة تكون متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية ونهج داخل المنظمة، والانفتاح على الآخرين والتعلم من تجاربهم ودعن التمكين داخل مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات. أن المنظمات المتعلمة تتميز بالقدرة على التغيير والتكيف باستمرار وفقاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والقدرة على دعم التعلم وتسهيله لجميع الأفراد في المنظمة، والقدرة على اكتساب المعرفة وتطويرها والاستفادة منها تعديل السلوك العام للمنظمة. وإن تعزيز التعلم التنظيمي يخلق حالة من مرونة الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين وبين المستويات التنظيمية الأعلى، مما يعنى تحول الهرمية البيروقراطية التقليدية نحو قيادة تشاركية مرنة فإن تفاعل الفرع مع المنظمة يحقق التكيف الدائم مما يعكس ذلك على المخرجات النهائية للخدمة المقدمة⁽¹¹⁾.

هنالك خصائص أخرى للمنظمة المتعلمة منها:

1. إتاحة الفرصة للتعلم في المنظمة للجميع بالتعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.
2. الفاعلية والتفاوض في التعامل بين الأقسام في المنظمة الواحدة.
3. تصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المنظمة من التطور في الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية.
4. التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور على أساس أنها أدوات الرصد البيئي قادرة على تنمية الوعي والتفاعل الإيجابي إلى أقصى حد.
5. تنمية التباين الإيجابي بين الأفراد فالاختلاف بين الأفراد لا يتم تشجيعه فقط، وإنما ينظر إليه كحالة صحية⁽¹²⁾.

مفهوم البراعة التنظيمية:

تمتد جذور كلمة البراعة إلى عام 1976 وهي كلمة لاتينية الأصل، والتي تعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت. وأول من ابتكر هذا المصطلح هو (Duncan) في ضوء دراسات سابقة قام بها عدد من الباحثين أمثال (Burns & Stalker) (Thompson)، والتي أكدت

على حاجة المنظمات لاعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقييم إبداعات جديدة. ومن هنا سعت الشركات الناجحة للبحث عن الفرص الجديدة وأن يكون لها القدرة على استثمار الموارد الحالية والكشف عن الجديدة. أي يجب على الشركات أن لا يكون هدفها محدد باستشراف المستقبل، والإبداع الغير مستمر، واستهداف زبائن جدد ولكن أيضاً يجب التركيز على الزبائن الحاليين، والإبداعات الإضافية والتغير التطوري⁽¹³⁾. ويعتبر أصل كلمة البراعة لاتينية وتعني مقدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة، لا هذا الأساس تسع المنظمات البارحة إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل والاستكشاف أو البحث عن فرص جديدة، ويتضح أن مصطلح البراعة التنظيمية حربي يشير إلى وجود مهارة عالية لدى الشخص، ولكن تم تناولها بشكل كبير واستخدامها من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية التي تكون قدرة بنفس القدر في استغلال واستكشاف الأنشطة، وأنه في ظل التنافس الحالي بين المنظمات لا يكفي للمنظمات أن تكون متفوقة في مرحلة واحدة فقط، أو تتميز في فترة محددة بل إن الانتصار ضد المنافسين في كل سلسلة تنافس وليس في فترة محددة فقط⁽¹⁴⁾. وعرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على إدارة مكونات معقدة ومتى داخله في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستعداد والكفاءة مع الفعالية والابتكار المستمر والمواءمة مع التكيف⁽¹⁵⁾. هنالك من عرفها بأنها احتياج المنظمات إلى تحقيق التوازن والمواءمة بين نشاطين الاستغلال والاستكشافية لتحقيق الأداء الماهر⁽¹⁶⁾.

أن البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والتكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات المستفيدين والتكيف والمواءمة أمامه والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل⁽¹⁷⁾. وقد بدأ كثير من العلماء باستخدام على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجيه المزدوج للشركات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار، بأن أنشطة الاستكشاف والاستثمار هي أنشطة خاصة بالتعلم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والاستمرار. إذ تساعد هذه الأنشطة على خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية. كما أن البراعة التنظيمية هي تلك التي يمكن أن تتجاوز أو تتخطى المفاضلة بين الكفاءة والمرونة، وهذا ما حصل في أنظمة إنتاج تويوتا بسبب الاستخدام الفعال للآليات التنظيمية الأربعة التي تساعد على تحويل الشفقات (الروتين، الإثراء الوظيفي، التحول، التجزئة). في حين أن مفهوم البراعة يمكن تجسيده على مستوى عمليات الفريق عن طريق قدرة أعضاء الفريق على إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات في ضوء الرؤيا المشتركة والثقة المتبادلة فيما بينهم وتكامل أنشطتهم⁽¹⁸⁾.

أن البراعة التنظيمية القدرة على استمرارية كلاً من الإبداع التدريجي والإبداع الجذري والتعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن، وهو يؤكد أت التحدي المتمثل في البراعة يقع في ملائمة استراتيجية المنظمة مع مواردها المتمثلة بـ(ممارسات الموارد البشرية، القيادة، استكشاف

الفريق وتعلم الاستثمار، إدارة وتشكيل التحالفات الاستراتيجية، خفة حركة السوق، مرونة التصنيع، التفاعل بين الشخصية والمدير التنفيذي، المرونة الاستراتيجية، وأداء الشركات). وقد عرفت البراعة التنظيمية بأنها «القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة، واستكشاف الفرص الجديدة» نقلاً عن (Popadic)⁽¹⁹⁾.

تعرف بأنها «قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدرتها الحالية بهدف خلق قيمة للمنظمة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها على الأمد البعيد بطريقة متامنة». ويعرفها (عويس) بأنها «قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة»⁽²⁰⁾.

عرفت البراعة التنظيمية كذلك بأنها «مفهوم متكامل يشير إلى توجه مزدوج لمنظمة يتعلق بالاستكشاف والاستغلال». وذكرت بأنها «قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي ويوفق بين الموارد المنظمة في السوق وظروف المنافسة»⁽²¹⁾.

إن مفهوم البراعة التنظيمية تم تداوله في أدب التعلم التنظيمي ثم انتقل إلى مجالات بحثية أخرى ومنها التكنولوجيا وإدارة الإبداع والتكيف التنظيمي والتصميم التنظيمي، والسلوك التنظيمي، والتي أشارت جميعها إلى التأثيرات الإيجابية للمستوى العالي من البراعة على أداء المنظمات. ففي مجال التعلم التنظيمي فإن الجدول يدور حول ما إذا كان كل من الاستثمار والاستكشاف يرتبطان بأنشطة التعلم التنظيمي. فهناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى الاستثمار على أنه مجرد إعادة توظيف المعرفة التي تملكها المنظمة ويعززون جميع حالات التعلم في المنظمة إلى الاستكشاف، في حين أن هناك مجموعة أخرى من الباحثين تتوافق آراؤهم إلى درجة كبيرة مع تلك التي طرحها (March) الذي ميز مبدئياً بين كل من الاستثمار والاستكشاف من خلال التركيز على نوع أو درجة التعلم أكثر منه على وجود أو عدم وجود حالة التعلم. وعلى الرغم من الاختلاف بين هذين النوعين من الأنشطة فإن الباحثين يعتقدون أن الربط المتوازن بينهما أمر حاسم لنجاح المنظمات على الأمد البعيد⁽²²⁾.

يري الباحث أن البراعة التنظيمية تمثل قابلية المنظمة على ملاحقة كل من الإبداع التراكمي والإبداع المتقطع (الاستثمار والاستكشاف) والتغير الناتج عن وجود عمليات وهيكل متناقضة متعددة ضمن المنظمة الواحدة، والمتابعة لكل من استراتيجيات الاستثمار والتي تمثل أنشطة الإبداع الرامية إلى تحسين المركز الحالي للمنتج - السوق، واستراتيجية الاستكشاف التي تجسد أنشطة الإبداع التكنولوجي الهادفة إلى دخول ميادين جديدة للمنتج - السوق.

أهمية البراعة التنظيمية:

تساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكييف المنظمة مع بيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد، ولهذا فإن البراعة التنظيمية تتجلى في أربع نقاط أساسية:

1. مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفه ومهامه الحالية.
 2. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
 3. تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
 4. يبين الأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة.
 5. إن قدرة المنافسة والبقاء داخل السوق والنجاح الطويل الأمد يعتمد بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في البحث عن فرص جديدة تكون قادرة على استثمار الفرص لضمان تحقيق النجاحات المستقبلية والاستمرار في المنافسة، ويتحقق ذلك بوجود هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة لمعطيات البيئة المتغيرة.
- ولهذا فإن هاذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، فعندما ترغب المنظمات في الحصول على أداء جيد للأعمال، يجب أن تتمتع بميزة تنافسية مستدامة جيدة، وذلك من خلال تحقيقها للبراعة التنظيمية، إذ تتمكن المنظمات البارعة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، استثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة وتطوير من تجت وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناشئة في وقت واحد⁽²³⁾.

شروط نجاح البراعة التنظيمية:

هنالك خمس شروط لنجاح البراعة وهي:

1. وضوح الهدف الاستراتيجي المهم الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار.
2. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
3. امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية.
4. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، إذ تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة⁽²⁴⁾.

خصائص البراعة التنظيمية:

أن البراعة التنظيمية تتشكل في ثلاث خصائص أساسية تتمثل في الإدراك وإعادة تشكيل واغتنام الفرص، ويتمثل الإدراك في قدرة المنظمة من خلال العاملين فيها على تحديد الفرص والمشكلات التي تهدد المنظمة في تحقيق أهدافها وهذا يكون من خلال إحداث التوازن بين المركزية واللامركزية الإدارة وأجهزة المراقبة فيها وضع آليات تكون فيها المنظمة مدركة لواقع المطالبات الخارجية، واغتنام الفرص ويعكس قدرات المنظمة الاستراتيجية في اغتنام الفرص الجديدة المتاحة وفي إيجاد الترتيبات الصحيحة والبدائل الاستراتيجية المناسبة للفرص الجديدة، أما إعادة التشكيل وتتمثل في قدرة المنظمة على محاذاة وصولها مع واقع هياكلها التنظيمي وإعادة تشكيل هذه الأصول والهياكل بما يتماشى مع التطورات الخارجية⁽²⁵⁾.

ذكر آخرون أن البراعة التنظيمية تتلخص في أربع سمات:

1. مبادرة الموظفين والاستغلال الأمثل للفرص بشكل يتعدى وظائفهم ومهامهم المحددة.
2. التحفيز والتشجيع المستمر يعزز العمل الآن ودون إدارة مركزية التنفيذ أو دعم رؤساءهم وإنما تمكين الموظفين من ذلك.
3. تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بحيث تجعل الموظفين يستطيعون التكيف مع الفرص الجديدة ومواءمة ذلك مع البدائل الاستراتيجية العامة.
4. تعزيز أساسيات التكيف والموازنة بين الموظفين ومحاولة تعزيز التعاون الفردي والتنظيمي⁽²⁶⁾.

بعد ذكر السمات التي تتميز بها البراعة التنظيمية إلى أن هناك متطلبات لابد من التعرف عليها وتعتبر متطلبات أساسية البراعة التنظيمية كالتالي:

- أ. وجود توجه أو قصد استراتيجي يبرز التوجه الاستراتيجي نحو الإبداع والأفكار البراعة كضرورة للاستمرار والبقاء على المدى الطويل.
 - ب. بيان المبررات التي تدعو المنظمة للمواصلة في استغلال الفرص وبحثها عن فرص جديدة مع وجود تناسق فعال بين وحدات المنظمة.
 - ج. الاهتمام بوجود قيم تنظيمية ورؤية تعزز الالتزام العاطفي وإيجاد هوية ذات قاسم مشترك.
 - د. إيجاد تناسق جماعي بين قيادات المنظمة في مختلف المستويات نحو أهمية الاستراتيجية التي تنفذ ودور البراعة التنظيمية فيها⁽²⁷⁾.
 - هـ. يستنتج الباحث أنه يمكن وضع عدة خصائص مرتبطة بالبراعة التنظيمية، ومن هذه الخصائص:
- التركيز على الموازنة بين النشاطين الاستكشاف والاستغلال وعدد من المتطلبات والوسائل التي يتم تطبيقها في ظل السياقات مثل التكيف والابتكار.
 - الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة للاحتفاظ بعمليات المنظمة والانتفاع بكل ما يتم

- استثماره في مجال البحث والتنقيب في الأنشطة والمجالات الحديثة.
- التأكد من تطبيق الموازنة النسبية بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة ومراعاة تغيرات وتطورات هذا العصر.

أبعاد البراعة التنظيمية:

تمثلت أبعاد البراعة التنظيمية بالآتي:

1. القيادة التحويلية: يقصد بها تلك العملية التي يسعى من خلالها كلاً من القائد والأتباع إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات، وهذا يتم عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي بوضوح بدلاً من تعظيم الأرباح في المدى القصير فقط. وهي تأخذ جانبين:
 - أ. الأول: الحافز الإلهامي الذي يعمل على إثارة حب التحدي لدى رؤوسيه وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم الرؤيا والأهداف للمستقبل.
 - ب. الثاني: الحافز الثقافي وهنا يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة بأساليب جديدة⁽²⁸⁾.

إذ يعمل القادة التحويليون في التأثير على الفريق الأقدم عن طريق اهتمامه الشخصي باحتياجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الفريق الأقدم في الوصول للبراعة التنظيمية. إذ يركز القائد التحويلي على إعداد قادة آخرين يعمل معهم، لا يعملون عنده، قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بشكل جماعي عن طريق خلق التأثير في الآتي:

1. الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم: ويقصد به الأهداف القيم المشتركة والفهم المشترك التي تتميز بها المنظمة البارعة والتي تحفز الفريق الأقدم لتوليد فرص جديدة، وتخلق لغة مشتركة تساعد على القضاء على سوء الفهم وتزيد من الفرص لتبادل الأفكار بحرية.
2. التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم: ويشير إليه بـ(فخر المجموعة)، (روح الفريق)، (فريق العمل) وهو يظهر مدى انجذاب الفرد وما يحمله من عوامل عاطفية مباشرة أو اجتماعية للمجموعة ومدى رضاه عن الأعضاء الآخرين للفريق الأقدم والتفاعل معهم، إذ يخلق هذا التكامل نوعاً من الكفاءة في تنسيق المهمة والطموح والمزيد من الاتصالات والتعاون لتحسين الأداء ونجاح الفريق وبالتالي يساهم في الوصول للبراعة التنظيمية.
3. مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم: وتظهر المكافآت درجة المنافع التي تعود على الفريق الأقدم، وتتبنى التعاون وتخلق الالتزام للأهداف التنظيمية، وتحفز الأعضاء لتجاوز المصالح الفردية، وخلق الانسجام وتحقيق العدالة، وتقديم الأفكار والمشاركة في حل المشاكل واقتراح الحلول للقضايا المعقدة، وتخفيض المنافسة الشخصية. إذ أن منح المكافآت هو أحد الطرق لزيادة الحافز من أجل العمل بحرية أكبر، وهذا يتحقق عن طريق توفر نظام عادل للمكافآت⁽²⁹⁾.

أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلي العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات المنهجية في ظل بيئة شدة التنافسية.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
4. يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يمكن الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف :

أ. إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاته .

ب. التميز عن المنافسين⁽³⁰⁾.

كما أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنشأة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين، عليه أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1. ميزة التكلفة الأقل التي تحقق كنتيجة لقدرات المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.
2. ميزة الجودة العالية حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك⁽³¹⁾.

أهداف الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. خلق فرص تسويقية جديدة (شركة Motorola) تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول.
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
4. إن المزايا التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الاقتصاد علي التعامل مع العالم الجديد بفعالية وكفاءة ويتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص والقدرات التي تؤهله للتفوق، وتحقيق أهدافه .
5. كذلك يمكن إضافة أهداف يمكن اعتبارها مكملة للأهداف السابقة وتتمثل فالتالي:

أ. كثافة الغنى والسعي لتحقيقه :

فالغنى هدف رئيسي من أهداف صناعة المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط ليس فقط بفلسفة الاستغناء ، ولكن وهو الأهم يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول ، وبمعدلات نمو تراكمية سريعة فارقة ، وليس فقط معالجة الفقر والتخلف بل جعل جودة الحياة مقياسا ارتقائيا ودليلا على نجاحه في تحقيق أهدافه ، ويصبح الغنى وازدياده وتراكمه أحد معالم اقتصاد صناعة المزايا التنافسية ، وإحدى أهدافه الرئيسية التي يسعى إلى تحقيقها . ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل :

i. زيادة الدخل : أجور ، مرتبات ، مكافآت.

ii. زيادة العائد : أسهم ملكية ، سندات تمويل صكوك استثمار.

iii. زيادة المردود : قيمة مضافة ، هامش ربح ، فارق سعر البيع⁽³²⁾.

ب. الإتاحة شبة الكاملة والفورية :

لكل ماهو مطلوب ومرغوب ، ويحتاج إليه إشباعا في سوق غاية المنافسة ، بدون قيود أو حدود ، وحررة ، مفتوحة تشمل العالم بأكمله وتصبح الإتاحة والوفرة الدائمة إحدى خصائص اقتصاد صناعة المزايا التنافسية وإحدى أهدافه.

ج. العرض المكافئ للطلب والمساوي له :

والذي يعني فيه المنتجون ببذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساويا ومعادلاً للاستهلاك، وبحيث لا يكون هناك فائض في أي منها ، بل يكون كل منهما مساويا للآخر تماما ومعادلا له.

د. التحول من الاحتفاظ بالثروة إلى بناء الثروة :

وإلى استخدام مناهج تفعيل الثروة وتنويع مصادرها ، وتغيير وتعديل أشكالها ، وإيجاد أشكال جديدة منها ، وتحويلها من مجرد ثروة خاملة ساكنة جامدة إلى ثروة متحركة فاعلة ومتفاعلة تؤثر على مجالات وأنشطة التفاعل الاقتصادي ، بحيث تجعلها متراكمة .

هـ. الانفتاح الواسع على الآخرين :

بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين حيث يصبح الآخرين مكونا رئيسيا من مكونات النشاط ، ويتم توظيفهم فيه ، بل ويصل الأمر إلى استخدام هؤلاء الآخرين كأداة لتحقيق الكسب والتربح فالمنظومة البنائية لصناعة الميزة التنافسية لها عناصر خاصة ومتفاعلة ، سواء في إطارها العام أو في محاورها الخاصة.

و. التوغل في السوق العالمية :

أي التحول من تغطية سوق محلية إلى تغطية كافة أسواق العالم ليتم ذلك من خلال:

أ. تنميط عالي البساطة لوحدة المنتجات .

ب. توحيد القواعد وأسس المعاملات .

ج. تيسير سبل الاتصال والتعاقد ولارتباط.

د. ضمانات للتنفيذ الجيد للعقود والصفقات .

هـ. خدمات ما بعد التعامل وما بعد البيع ، متصلة ومتواصلة.

ز. تشجيع البحث والاكتشاف العلمي :

التحول من البحث عن حل مشكلة أو معالجة لموقف صعب ، أو لأزمة من الأزمات ، إلى التفوق بالاكتشاف والبحث وإرتياد آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة ، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق ، وتتيح منتجات جديدة تماما يتم التميز بها⁽³³⁾.

خصائص الميزة التنافسية :

تتمتع الميزة التنافسية بعدد من الخصائص أهمها :

1. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
2. تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
3. ج. نسبية وليست مطلقة .
4. د. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.
5. هـ. تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المنظمة⁽¹⁾.

مصادر الميزة التنافسية :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أهمها ما يلي:

1. الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقصرا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق أي التقدم المفاجئ التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج - بل تعدي إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين .
2. الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي: تخفيض زمن تقديم زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج بتخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات بتخفيض زمن الدورة للزبون.
3. المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبره ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة (انفجار المعرفة)، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية. وفي

ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة⁽³⁴⁾.

محددات الميزة التنافسية»

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار، فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية للمؤسسة؟ ويرجع (Porter) الميزة التنافسية إلى أربع محددات رئيسية تتأثر وتتوثر كل منها في الأخرى ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

1. عوامل الإنتاج: لاشك أن عوامل الإنتاج هي المخلات الضرورية اللازمة لقدرة وصناعة ما. وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، والموارد الطبيعية، والعوامل المناخية، وهذه العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين. أما الشكل الثاني في العوامل المطورة، وهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على عمالة مؤهلة، ونظم معلومات، وقواعد البيانات والمعدات والآلات.
2. ظروف الطلب المحلي: حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد مستمر على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.
3. الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشارك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تقدم منتجات متكاملة الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.
4. إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية: يشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب والثقافات والعادات. كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد القدرة التنافسية فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية

وشرسة ، يكون لزاما علي الشركات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها، فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وزيادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات وأجهزة الفاكس يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة والقائمة بين الشركات اليابانية. 5. دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة ، الأمر الذي يدعم في الأداء التنافسي للمؤسسات . ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة . فعلى الحكومة يقح عاتق مراكز تدريب متخصصة ، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين المؤسسات والجامعات خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص . فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية ، والدور السليم للحكومة هو أن تلعب الدور المحفز⁽³⁵⁾.

الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع البحث من العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط والذي يبلغ عددهم 300 وتم توزيع استبانة الدراسة عليهم مستخدمين أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد عدد 288 استبانة والتي تمثل حوالي 96 % من حجم المجتمع.

جدول(1): توزيع أفراد الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	262	91.0
أنثى	26	9.0
المجموع	288	100.0

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضمن الجدول (1) أن 91% من أفراد مجتمع المجتمع من الذكور و9% من الإناث.

جدول(2): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

المستوى العمري	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	42	14.6
30 واقل من 35	46	16.0
35 واقل من 40	52	18.1
40 سنة فأكثر	148	51.3
المجموع	288	100.0

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

من الجدول (2) نلاحظ أن نسبة العاملين الذين كانت أعمارهم أقل من 30 سنة

14.6 %، نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 30 وأقل من 35 بلغت 16 %، من 35 وأقل من

40 سنة 18.1 %، بينما كانت نسبة الذين أعمارهم من 40 سنة فأكثر 51.3 %.

جدول (3) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
45.6	131	بكالوريوس
9.0	26	دبلومعالي
32.6	94	ماجستير
2.4	7	دكتوراة
10.4	30	اخرى
100.0	288	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (3)، أن 45.6% من أفراد مجتمع الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكانت 9% هي نسبة الدبلوم العالي والحاصلين على الماجستير والدكتوراة بلغت النسبة 32.6% و 2.4% على التوالي، ونسبة الحاصلين على مؤهلات أخرى بلغت 10.4%. وتشير هذه النسب إلى تمتع عدد كبير من أفراد العينة بتأهيل علمي جيد الأمر الذي يمكنهم من تفهم الموضوع الذي اهتمت به الدراسة.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
13.5	39	مدير إدارة
24.7	71	رئيس قسم
51.4	148	موظف
10.4	30	اخرى
100.0	288	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

من جدول (4) نلاحظ أن نسبة العاملين في وظيفة مدير عام كانت 13.5%، نسبة من يشغلون رئيس قسم هي 24.7%، أما نسبة موظف فبلغت 51.4%، ونسبة الوظائف الأخرى كانت 10.4%.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخدمة
13.5	39	أقل من 5 سنوات
12.8	37	5 وأقل من 10 سنوات
22.6	65	10 وأقل من 15 سنة
51.1	147	15 سنة فأكثر
100.0	288	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يوضح جدول (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنين الخبرة، وفيه نجد أن نسبة العاملين من ذوي سنوات الخبرة أقل من 5 سنة قد بلغت 13.5%، ونسبة من 5 وأقل من 10 سنة بلغت 12.8%، ومن 10 وأقل من 15 سنة بلغت نسبتهم 22.6%، بينما بلغت نسبة الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة 51.1%. مما يشير إلى أن هناك تفاوت بين وحدات العينة في الخبرة التي تمكنهم من الإلمام بموضوع الدراسة بصورة جيدة ونقل الخبرات بينهم.

مناقشة الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (6): جدول مربعات كاي للفرضية الرئيسية

إحصائية الاختبار	قيمة إحصائية الاختبار	درجات الحرية	قيمة دلالة الاختبار p-value
مربعات كاي	221.926	16	0.000
معامل ارتباط سبيرمان	0.671	-	0.000

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (6) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 221,928 بدرجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.001 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.362 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية. الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (7) : جدول مربعات كاي للفرضية الأولى

إحصائية الاختبار	قيمة إحصائية الاختبار	درجات الحرية	قيمة دلالة الاختبار p-value
مربعات كاي	82.342	16	0.000
معامل ارتباط سبيرمان	0.362	-	0.000

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (7) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 82.342 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.000 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.362 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوار والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (8) : جدول مربعات كاي للفرضية الثانية

قيمة دلالة الاختبار p-value	درجات الحرية	قيمة إحصائية الاختبار	إحصائية الاختبار
0.000	16	107.858	مربعات كاي
0.000	-	0.486	معامل ارتباط سبيرمان

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (8) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 107.858 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.000 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.486 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوار والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (9) : جدول مربعات كاي للفرضية الثالثة

قيمة دلالة الاختبار p-value	درجات الحرية	قيمة إحصائية الاختبار	إحصائية الاختبار
0.000	16	144.170	مربعات كاي
0.000	-	0.531	معامل ارتباط سبيرمان

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (9) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 144.179 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.004 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.531 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (10) : جدول مربعات كاي للفرضية الرابعة

قيمة دلالة الاختبار p-value	درجات الحرية	قيمة إحصائية الاختبار	إحصائية الاختبار
0.000	16	125.771	مربعات كاي
0.000	-	0.506	معامل ارتباط سبيرمان

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (10) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 125.771 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.000 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.506 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول

الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية. الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (11) : جدول مربعات كاي للفرضية الخامسة

قيمة دلالة الاختبار p-value	درجات الحرية	قيمة إحصائية الاختبار	إحصائية الاختبار
0.000	16	115.174	مربعات كاي
0.000	-	0.468	معامل ارتباط سبيرمان

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (11) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 115.174 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.018 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.468 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية. الفرضية السادسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

جدول رقم (12) : جدول مربعات كاي للفرضية السادسة

قيمة دلالة الاختبار p-value	درجات الحرية	قيمة إحصائية الاختبار	إحصائية الاختبار
0.000	16	123.705	مربعات كاي
0.000	-	0.519	معامل ارتباط سبيرمان

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة، 2022م

يبين جدول (12) أن قيمة إحصائية مربعات كاي قد بلغت 123.705 درجات حرية 16 وأن قيمة دلالة الاختبار المقابلة (p-value) تساوي 0.003 ونجد إنها أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وقيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.519 بدلالة اختبار 0.000. وبالتالي يتم قبول الفرض القائل: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية.

الخاتمة:

إن تطبيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسة يركز على محاور تتضلع بنشاط الاستغلال والاستكشاف في وحدات المؤسسة المختلفة، والحلول السياقية التي تسمح بمتابعة هذين النشاطين في المؤسسة، والحلول القائمة على القيادة الرشيدة التي تجعل من فريق الإدارة العليا مسؤولاً عن التوفيق بين تلك التناقضات، فتتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة يتم من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف، ويمثل النهج المعياري لهذا المدخل في خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة،

من خلال إعطاء الإدارات الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والخدمات والأسواق القائمة، في حين يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير، ومجموعة من تطوير الأعمال مهمة الاستكشاف والتنقيب عن أسواق جديدة، وتطوير تكنولوجيات جديدة، وتتبع اتجاهات صناعة النفط وبالتالي فإن الفصل الهيكلي ضروري؛ حيث تختلف مجموعتي الأنشطة بشكل واضح، ومن ثم أن يتعايشا معاً على نحو فعال. وقد يؤدي الانفصال إلى العزلة؛ فلم تقبل أفكار عديد من وحدات البحوث والتطوير، ومجموعة تطوير الأعمال بسبب افتقارها للانسجام مع الأعمال الأساسية للمؤسسة.

النتائج:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية خرج البحث بالنتائج التالية:
1. وفرت المؤسسة الوطنية للنفط للعاملين مصادر معلومات التعلم المستمر بنسبة متوسطة.
 2. إن المؤسسة تعمل على تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية .
 3. إن العاملين بالمؤسسة لهم القدرة على التحليل المنطقي للأحداث.
 4. هنالك حرص من المؤسسة على توفير كافة وسائل التعلم المستمر مام دعم مهارات الأفراد الشخصية.
 5. هنالك مشاركة فعالة بالمؤسسة في الحوار من قبل العاملين، لمعرفة وجهات نظر العاملين.
 6. يشرك الرؤساء مرؤوسهم في اتخاذ القرارات بنسبة متوسطة.
 7. إن توفر أسلوب التواصل يساهم في تلبية تطلعات العاملين بالمؤسسة، فهو يوصل الحلقة الرئيسية بين العاملين بالمؤسسة والإدارة.
 8. يوجد تشجيع من قبل المؤسسة على العمل الجماعي، لضمان زيادة ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة.

التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالتالي:
1. تطبيق محاور المنظمة المتعلمة لضمان وجود البراعة التنظيمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
 2. الاستمرار في توفير مصادر معلومات التعلم المستمر للعاملين لضمان تطور الأداء في المؤسسات.
 3. التركيز على استخدام أفضل الأساليب في تصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية.
 4. تدريب العاملين بالمؤسسات على أساليب التحليل المنطقي للأحداث.
 5. الاهتمام بالمشاركة الفعالة بالمؤسسات لأساليب الحوار بين العاملين والإدارات العليا لمعرفة وجهات نظر العاملين.
 6. التركيز على إشراك الرؤساء لمرؤوسهم في اتخاذ القرارات، واستخدام أسلوب التواصل للمساهمة في تلبية تطلعات العاملين بالمؤسسة.

7. العمل على استخدام أسلوب التواصل باعتباره الحلقة الرئيسية بين العاملين والإدارة لضمان خلق حالة من تطور الأفكار.
8. الاهتمام بأساليب بناء فرق العمل وتشجيعه من قبل الإدارات العليا لزيادة ولاء الأفراد العاملين، وترشيد أساليب فرق العمل.

المصادر والمراجع:

- (1) أحمد حميد كريم ، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2000م، العدد 91، ص 11.
- (2) أيسل عثمان، المنظمة التعليمية والتعلم المنظمي، مجلة دراسات الإدارة المعاصرة، العدد الثاني، 2008م، ص 38.
- (3) بسام أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 2012م، ص 19.
- (4) بني هاني، جهاد صباح، أساسيات بناء المنظمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعية البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2004م، ص 44.
- (5) أيسل عثمان، مرجع سابق، ص 58.
- (6) عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م، ص 102.
- (7) عباس الشريف وآخرون، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، 2011م، ص 63.
- (8) حسن فضيل منظمات التعلم والمتعلمة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م.
- (9) أحمد حميد كريم ، مرجع سابق، ص 39.
- (10) عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 128.
- (11) على حسون، وفاضل حمد، وعامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، 2012م، ص 71.
- (12) علي جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2011م، ص 99.
- (13) أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2005م، ص 66.
- (14) أمل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، 2003م، ص 214.
- (15) أنس محمد غرايبية، إدارة المعرفة وتأثيرها في البراعة التنظيمية، بيروت: دار العلم للطباعة والنشر، 2016م، ص 15.
- (16) حسن خليل عويس، البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الكتاب العربي للنشر، 2015م، ص 37.

- (17) حميدة محمد النجار، تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، جامعة عين شمس- كلية التجارة، 2015م، ص 54.
- (18) رامى محمود اليوسف، القيادات البراعة في المؤسسات، بيروت: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011م، ص 88.
- (19) رشيد العطوي، تطبيق البراعة التنظيمية على تطوير الهياكل التنظيمية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012م، ص 94.
- (20) زياد الجرجاوي، القواعد المنهجية في البراعة التنظيمية، القدس: مطبعة أبناء الجراح، 2015م، ص 111.
- (21) سامي فياض، رأس المال وأثره في نجاح البراعة التنظيمية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2016م، ص 67.
- (22) سليمان سالم الحجايا، البراعة التنظيمية وتأثيرها على التمكين الإداري، مجلة العلوم الإدارية، العدد السابع، جامعة الزيتونة، 2014م، ص 86.
- (23) صالح عبد الرضا رشيد، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد الرابع، جامعة الموصل، 2015م، ص 56.
- (24) عبد الكريم نصار أبو تايه، الطرق الإدارية الحديثة ما بين فلسفة الإدارات العليا والواقع النظري، بيروت: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م.
- (25) سامي فياض، مرجع سابق، ص 78.
- (26) لمياء السعيد، أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 1، جامعة المنصورة، 2015م، ص 23.
- (27) ليث الحكيم، عمار جبوري، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 11، 2009م، ص 31.
- (28) مراد فيلون، القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر، 2014، ص 70.
- (29) مراد داودي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال البراعة التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة، 2011م، ص 53.
- (30) مصطفى مؤيد الهاشمي، مفاهيم وأسس الميزة التنافسية، الإسكندرية: المكتب الحديث للنشر، 2007م، ص 46.
- (31) مصالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002م، ص 194.
- (32) محسن أحمد الحضيري، الميزة التنافسية الأساسية والأبعاد، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2000م، ص 58.

- (33) عبد الكريم سعدون محمد، الميزة التنافسية الجديدة حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2007م ص 107..
- (34) حصة حسن سالم، « دور المتطلبات التكنولوجية لنظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأغذية»، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2012.. ص 97.
- (35) سلامي يحضه، اثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإدارة والعلوم، جامعة الزرقاء، 2006م، ص 147