دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر حول دور التعلم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدماتية

أ.حباينة محمد

mohamed.habaina@gmail.com

جامعة ابن خلدون بتيارت

ملخص:

يعتبر التعلّم في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل شيء فشيء نحو اقتصاد قائم على المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة فقد كان يرتكز دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها في البدء على التدريب (Training) فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل، ثم أصبح التعليم (Education) هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد و الجامعات، و إن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا أعلى و يمكن أن تلاحظ بسهولة أن التدريب أولا و التعليم ثانيا كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين،و لكن يوجد شكل ثالث أكثر أهمية و جدوى وهو التعلم (Learning).

مقدمة:

فقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع و الكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر و ترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي و المهارات السائدة في كل المؤسسة، ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية الموالية: إلى أي مدى تعتمد كل من مؤسستي اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر على التعلم لنشر الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستديمة في سوق الاتصالات في الجزائر؟

1. مصادر جمع البيانات:

سنجري دراستين تطبيقيتين، الأولى في اتصالات الجزائر والثانية في أوراسكوم تيليكوم الجزائر، حيث تسيطر هته الشركتين على قطاع الاتصال في الجزائر فمؤسسة اتصالات الجزائر تسيطر على قطاع الهاتف الثابت وتحتكر قطاع الانترنيت أما مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فتسيطر على قطاع الهاتف المحمول.

وسنجري هذه الدراسة من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسستين وتوزيع مجموعة من الاستمارات على عمال المؤسستين، بالإضافة إلى تدوين مجموعة من الملاحظات أثناء التواجد بالمؤسستين.

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث التطبيقي باستخدام استمارة أعدت لخدمت أهداف البحث ووجّهت للعمال في كلا المؤسستين، بالإضافة إلى مقابلات مع مسيري المؤسستين.

وسجلنا بعض الملاحظات والحوادث أثناء تواجدنا بالمؤسستين.

وفيما يلي تحليل للمعطيات الّتي خرجنا بها من دراستنا و مقارنة في نفس الوقت:

2. تحليل الاستمارات: سنقوم بتحليل المعطيات والمقارنة بين المؤسستين في نفس الوقت من ثمّ محاولة إعطاء حلول لكلا المؤسستين:

1.2. مجتمع وعينة البحث: فيما يخص عينة الدراسة فقد جُمع 149 إستمارة من كلا المؤسستين مقسّمة إلى 70 من اتصالات الجزائر و79 من أوراسكوم تيليكوم الجزائر وقد تمّ سحب هذه العيّنة بطريقة قصدية بالتطوّع حسب تغيّرات المراقبة التالية:

- المصلحة؛
- الفئة السوسيومهنية؛

- القابليّة.

وعلى هذا الأساس يتكوّن مجتمع البحث في اتصالات الجزائر من عمال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإتصال والمصلحة التقنية المكلّفة بالشبكات، أما بالنسبة لمجتمع البحث في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فتمثل في عمال إدارة المالية والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية والمصلحة التقنية وادارة الامبيعات والمديرية التجارية.

وقد أعدت الإستمارة باللغتين العربية والفرنسية وهذا لضعف بعض الموظفين وخاصة المسؤولين في اللّغة العربية.

تم تقديم وإستلام الإستمارات بستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر (drop and collect) وقد استعنا ببعض العمال خاصة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر في توزيع وجمع الإستمارات.

2.2. مميزات العيّنة : أخذنا رقمين بعد الفاصلة بالنسبة للنسب المؤوية

أولا: الجنس

الجدول (1):تويع العينة حسب الجنس

المؤسسة / الجنس	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	**Σ**الإجابات
ذكر	(40) **% 57.14**	(55) **% 62.69**	(95) **%** 63.09
أنثى	(30) **%42.86**	(24) **%38.30**	(54) **%** 36.91
Σالإجابات	**(70)%100**	**(79) %100**	%100 / %100

نلاحظ من خلال الجدول أنّ في أوراسكوم تيليكوم الجزائر كانت الاستجابة أكثر من اتصالات الجزائر (79 مقابل 70)و في كلا المؤسستين نلاحظ بأنّ الذكور استجابوا أكثر من الإناث ففي اتصالات الجزائر نسبة الذكور الّذين ردوا على الاستمارات هو 57،14 % أمّا أوراسكوم تيليكوم الجزائر فقد كانت 69،62 **%** أمّا بالنسبة الإناث ففي اتصالات الجزائر كانت نسبة من ردوا على استماراتنا 42،86% أما أوراسكوم تيليكوم الجزائر فقد كانت 30،38% مع العلم أنه تمّ رد

حوالي 40% فقط من الإستمارات الموزّعة و كانت نسبة الإستجابة من طرف الذكور أكثر منها عند الإناث.

ثانيا: توزيع العينة حسب الفئات العمريّة :

قسّمنا الفئة العمريّة إلى 4 فئات 20 إلى 30 ،30 إلى 40، 40 إلى 50،أكثر من 50سنة.

الجدول(2) الفئات العمريّة لعيّنة الدراسة.

المؤسسة / الفئةالعمريّة	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	**Σ**الإجابات
30—20	20% (14)	64.56 % (51)	43.62% (65)
40—31	62.8 % (44)	35.44% (28)	48.32% (72)
50—41	8.6 % (6)	0	04.03% (6)
فوق 50	8.6 % (6)	0	04.03% (6)
Σالإجابات	100% (70)	100% (79)	100% / 100%

نلاحظ بأنّ نسبة الشباب في كلا المؤسستين عالية ففي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA فئة الشباب أكثر من اتصالات الجزائر AT فنسبة المستجيبين بين 20 و 30 سنة في اتصالات الجزائر هي 20% بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فالنسبة هي 64.56%. أمّا بالنسبة للفئة العمرية بين 30 و 40 فنجد اتصالات الجزائر بنسبة 62.8 % بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي 35.44 % ،و بالنّسبة للفئة العمريّة بين 40 و 50 سنة و أكثر من 50 ففي اتصالات الجزائر نجدها 8.6 % لكلا الفئتين أما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فالنسبة معدومة لكليهما، وهذا لأنّها تتبع سياسة توظيف الشباب و عمرها لا يتعدى السّت سنوات في الجزائر بينما اتصالات الجزائر فقد انتقلت من PTT إلى اتصالات الجزائر ولها خبرة تعد بأكثر من 40 سنة.

ثالثا: توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي:

قسّمنا الفئات في المؤهل الدراسي إلى 5 فئات :(ابتدائي ،متوسط، ثانوي، جامعي ودراسات عليا)، سنهمل الفئة المخصصة للابتدائي و هذا لأنه لا يوجد من معه هذا المؤهل فقط.

الجدول (3): المؤهل الدراسي لعيّنة الدراسة

المؤسسة / المؤهل الدراسي	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	**Σ**الإجابات
متوسط	(9) **%**12.86	(2) **%** 02.53	(11) **%**07.38
ثانوي	(6**)** **%** 08.57	(7) **%** 08.86	(13) **%**08.73
جامعي	(55) **%** 78.57	(64) **%** 81.01	(119) **%**79.86
دراسات عليا	-	(6) **%** 07.60	(6) **%**04.03
Σالإجابات	(70) %100	(79) %100	**%**100 / **%**100

نلاحظ أن معظم العمّال (عينة الدراسة) من خريجي الجامعات في كلا المؤسستين فقد بلغة نسبة الجامعيين في عينة الدراسة 79.86% وهي نسبة معتبرة تبيّن لنا إستراتيجية المؤسستين لجلب رأسمال بشري متميّز.

أ) المقارنة من ناحية التعليم بين المؤسستين : حتى نقيس اهتمام المسؤولين بالتعليم وانتقال المعرفة بين العمّال وقابليّة التّعليم لديهم، ومدى توفير المؤسسة فرص وأجواء التّعليم قمنا في هذا الجزء من الدّراسة بطرح 10 أسئلة لكلا فئتي الدّراسة في المؤسستين،و قد كان السّؤال الأوّل كما يلي:

- هل يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل؟

قمنا بطرح هذا السؤال لنرى مدى انتقال المعلومات و المهارات بين العمّال وقد كانت الإجابات في كلا المؤسستين كما بلي:

الجدول(4):درجة انتقال المعلومات و المهارات بين العمّال.

المؤسسة / اقتراحات الإجابة	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	∑ الإجابات
دائما	15.87% (10)	15.79% (12)	15.83% (22)
في معظم الأحيان	38.10% (24)	59.21% (45)	49.64% (69)
نادرا	42.86% (27)	21.05% (16)	30.93% (43)
أبدا	03.17% (2)	03.94% (3)	03.6% (5)
∑ الإجابات	63	76	%100 / %100

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة (49.64%) ترى بأنه في أغلب الأحيان تنتقل المعلومات والمهارات بين العمال.

عدد الإجابات كان : بالنّسبة لاتصالات الجزائر 63 إجابة وعدد الممتنعين كان 7.أمّا أوراسكوم تيليكوم الجزائر فعدد الإجابات 76 والممتنعين 3.و في الغالب أنّ الممتنعين تكون إجاباتهم سلبيّة على مؤسّستهم و هذا لخوفهم من المسؤولين لعدم ثقتهم في سريّة المعلومات التي سيقدّمونها وبالتالي لا يجيبون على الأسئلة، و لكن لن نأخذهم بعين الاعتبار.

بالنّسبة للإجابات سنضع السّلم التالي في التنقيط :

دائما --> 5 نقاط ،في معظم الأحيان --> 4 نقاط ، نادرا-->نقطتين، أبدا-->نقطة واحدة، إذا كانت الإجابة فوق 3 يعني أنّ الإجابة إيجابيّة(تميل إلى دائما وفي معظم الأحيان)،وإذا كانت أقل من 3 فيعني أنّ الإجابة سلبيّة(أي تميل إلى نادرا و أبدا) و إذا كانت 3 فيعني ذلك أنه يوجد تعادل بين الإجابات.

بالنّسبة لاتصالات الجزائر :

النّسب هي :دائما 15.87%، في معظم الأحيان 38.1% ، نادرا 42.86%، أبدا 3.17%

النّسبة: $1\times0.0317 + 2\times0.4286 + 4\times0.381 + 5\times0.1587 = 3.21$

3.21 > 3 أي أن الإجابات على العموم إيجابية ومنه فالمؤسسة في حالة جيدة نوعا ما ومنه هناك إمكانية تطور رأسمالها الفكري لتحقيق ميزة تنافسية بالتقاسم للمعرفة بين العمال ، ولكن نسبة 3.21 ضئيلة نوعا ما وتقارب المتوسط وبالتالي إمكانيات تقاسم المعلومات ضئيلة نوعا ما ومنه حتى إمكانيات تعلم العمال الجدد ضئيلة.

وحتى تعالج المؤسسة هذه المشكلة يجب عليها أن تحفز العمال على تقاسم المعلومات وتوفر لهم الظروف الملائمة : INTRANET ومنتديات التعلم في الشبكة الداخلية للاتصال.....).

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

النسبة = 1 X0.0394+ 2 X 0.2105 + 4X 0.5921 +5X 0.1579 = 3.62

الإجابات على العموم إيجابية ولكن لا تصل إلى المستوى المطلوب وبالتالي نفس الملاحظات التي قدمناها لـ A T نقدمها لـ AT.

المقارنة:

بالنسبة لـ AT فالنسبة هي 3.21 أما OTA فالنسبة تساوي 3.62 نلاحظ بان النسبة في OTA أحسن منها في AT وبالتالي المهارات والمعلومات تنتقل بين عمال في OTA أكثر من انتقالها بين عمال AT.

- **هل توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة؟**

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف هل للمؤسسة اهتمامات وأهداف في تنمية القدرات المعرفية للعمال أم لا.

الجدول (5) :رأي العمال حول مدى توفير المؤسسة لفرص للحصول على المعرفة.

المؤسسة / رأي العامل	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	∑ الإجابات
نعم	(36) % 53.73	(47) % 66.2	(83) %60.14
لا	(31) % 46.27	(24) % 33.8	(55) %39.86
∑ الإجابات	(67) %100	(71) %100	%100 / %100

نلاحظ أن أغلبية الإجابات لعيّنة الدراسة ترى بأن مؤسستهم توفر لهم فرص للحصول على المعرفة.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

بنسبة للإجابات بنعم تقدر بـ 53.73 % ونسبة الإجابات لا تقدر ب46.27 % أي أن A.T توفر فرص التعلم بنسبة أكثر من النصف بقليل وهذه نسبة قليلة ومنه فمؤسسة A.T لا تهتم بتنمية الرصيد المعرفي للعمال بشكل كافي، مع الملاحظة بأن معظم الإجابات السلبية أتت من المصالح التقنية المعنية بشبكات الاتصال.

أما فيما يخص نوعية الفرص فقد كانت معظم الإجابات تدور حول التكوين والذي نرى بأنه نوع من المضيعة للوقت والمال، لأن للمؤسسة فرصة توظيف أصحاب الشهادات والتكوين العالي بالإضافة إلى التكوين نجد التدريب والمؤتمرات والتعلم مع الزملاء.

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة الإجابات بنعم أو نسبة العمال التي توفر لهم المؤسسة فرص التعلم والحصول على المعرفة هي 66.2 % وهي نسبة لا بأس بها ، أي الثلثان ، ولكن تبقى نسبة الثلث لا توفر لهم فرصة الحصول على المعرفة ومنه فان المؤسسة تهتم بتنمية الرصيد المعرفي للعمال ولكن ليس بالشكل الكافي لأن نسبة 33.8 % لا توفر لهم فرصا للحصول على المعرفة، وأغلب الإجابات السلبية أتت من المصالح التقنية ومصالح المحاسبة والمالية وبالنسبة لنوعية فرص الحصول على المعرفة فنفسها الفرص الموفرة في A.T بالإضافة إلى اجتماعات خاصة لتوصيل المعلومات للعمال .

أما بالنسبة للتكوين في .O T A فيكون في اللغات فقط .

المقارنة :

هناك فرق واضح في توفير فرص الحصول على المعرفة ففي A.T تقدر نسبة العمال الذين لديهم فرص للحصول على المعرفة بـ 73 .53 % بينما في OTA فتقدر بـ 66.2%

أما بالنسبة للفرص فمازالت اتصالات الجزائر تعتمد على التكوين في الكثير من التخصصات ، أما OTA فتكون في اللغات فقط وهذا شيء ايجابي لها للأسباب المذكورة سابقا ، فحسب الإجابات فأوراسكوم تيليكوم الجزائر توفر تنوع أكبر بالنسبة لفرص الحصول على المعرفة.

- **هل يساعد العمال القدامى العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل؟**

طرحنا هذا السؤال لنعرف مدى انتقال المهارات من العمال القدامى إلى العمال الجدد الأقل خبرة .الجدول(3) : مدى انتقال المهارات من العمال القدامى للعمال الجدد.

المؤسسة / الإجابات	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	∑ الإجابات
دائما	(4) %5.97	(20) %25.64	(24) %16.55
في معضم الأحيان	(34) %50.74	(44) %56.41	(78) %53.79
نادرا	(16) %23.88	(14) %17.95	(30) %20.69
أبدا	(13) %19.41	0	(13) %08.96
∑ الإجابات	(67) %100	(78) %100	%100 / %100

أكثر من نصف عينة الدراسة ترى بأنه في معظم الأحيان يعلّم العمال القدامى للجدد تقنيات ومهارات العمل أي أنّ هناك انتقال للمعرفة من القدامى للجدد.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

النسبة = 5X0.597+ 4X 0.5074 + 2 X 0.2388 +1X0.1941 = 3

النسبة = 3 أي نسبة الإجابات السلبية = نسبة الإجابات الايجابية ومنه نستطيع القول بأنه يوجد نسبة معتبرة من العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم العمال الجدد للعمل وفي المقابل توجد نسبة معتبرة أيضا ممن يحتكرون المعرفة، وهذا ضار بالنسبة للمؤسسة فالتعليم داخل المؤسسة بين العمال يعتبر من أهم وأنجع الوسائل للتعلم وفي نفس الوقت لا يكلف المؤسسة عكس التدريب والوسائل الأخرى الحالية للمعرفة.

وفي السؤال المفتوح للعمال عن أسباب تعليم العمال القدامى للعمال الجدد كانت الإجابات على النحو الآتي: من أجل استمرارية العمل والمؤسسة، لربح الوقت في العمل بتقاسم المهام بين القدامى والجدد ، الجو الأخوي في العمل، وأهم إجابة شدت انتباهي هي حرص المسؤول على سير العمل وانتقال المهارات والمعارف من العمال القدامى إلى العمال الجدد، فهنا يظهر دور المسؤول أو القائد بالمفاهيم الجديدة لإدارة الأعمال، فكلما وُفقت المؤسسة في اختيار مسؤوليها كان انتقال المعارف

والمهارات SAVOIR FAIRE بين الجدد والقدامى أكثر مما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري في المؤسسة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما فيما يخص من كان جوابه سلبيا ففي سؤالنا له عن أسباب عدم تعليم العمال القدامى للعمال الجدد فقد كانت الإجابات تدور كالآتي :

أغلبية الإجابات كانت خوف العمال القدامى على أماكنهم من العمال الجدد، والإجابات الأخرى كانت : حسب نوعية العامل: فأغلبهم حسب الإجابات لا يبحث عن المعرفة، وكانت بعض الإجابات تقول ما معناه فاقد الشيء لا يعطيه وهنا تشير الأجوبة إلى أن القدامى لا يتحكمون في العمل وتقنياته، وكانت بعض الأجوبة تقول أيضا كما ورد سابقا: حسب نوعية المسؤول أي إذا كان المسؤول ضعيف ولا يملك المهارات اللازمة والمطلوبة يتصرف القدامى على حسب رغباتهم ونزواتهم.

وحتى ترفع المؤسسة من نسبة تعليم القدامى للجدد يجب عليها أن تتبع مجموعة من الاستراتيجيات : أحسنها أن تحفز القدامى بمكافئات مالية، أو أن يكلّف أحد العمال القدامى بالتعليم فقط، ويحاسب على وظيفته الجديدة ، أو أن يشجع العمال القدامى عند قيامهم بعملية تعليم ، تحفيز معنوي...

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

النسبة = 5 X 0.2564 + 4 X 0.5641+2 X 0.1795+0 X 1 = 3.9

نسبة 3.9 نسبة حسنة أي أنه في معظم الأحيان يتحمل القدامى مسؤولية تعليم العمل للعمال الجدد.

وفي سؤالنا عن سبب تعليم العمال القدامى للعمال الجدد – سؤال مفتوح – فقد كانت الأجوبة تدور على النحو التالي: لسير العمل، لتحمل أعباء العمل، لتفادي وقوع مشاكل مع المسؤولين لأن الأخطاء المقترفة يتحمل القدامى جزء منها، وهنا نلاحظ بأن ظروف العمل تحت الضغط والتسيير بالمهام وضيق الوقت لتأدية المهام الموكلة لهم أدت إلى تعاون العمال القدامى والجدد فيما بينهم لتأدية المهام وتجنب المشاكل مع المسؤولين، أي أن العامل القديم يجبر على تعليم العامل الجديد ولكن طرق الضغط فقط لا تجدي لأن العامل القديم ذو الخبرة لا يعلم الجديد إلى أقل ما يمكن لسير العمل فقط، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعتمد سياسة التحفيز على تبادل المهارات بين العمال كي يعطي العامل القديم الماهر كل ما يملكه.

وفي سؤالنا – سؤال مفتوح- عن أسباب عدم تعليم العمال القدامى للعمال الجدد طرق العمل فكانت نفس الأجوبة التي حصلنا عليها من A.T بالإضافة إلى ما يلي:

العمال القدامى غير محفزين للقيام بالعمل على أتم وجه، ومشكلة ضيق الوقت، على كل حال بالنسبة لمشكلة ضيق الوقت نرى بأنها ليست مشكلة، بل المشكلة الحقيقية في التحفيز كما ذكرنا سابقا.

المقارنة:

بالنسبة لنسبة الإجابات في أوراسكوم تيليكوم الجزائر (3.9) أحسن منها في اتصالات الجزائر (3) ونرى بأن أهم عامل في هذا يرجع إلى ضغط العمل والمسؤولون وضيق الوقت ففي أوراسكوم تيليكوم الجزائر حجم العمل المكلف به العامل أكثر من حجم العمل المكلف به العامل في اتصالات الجزائر، ولكن لكلا المؤسستين نقص واضح في التحفيز بكلى نوعيه (المادي والمعنوي) للعمال القدامى حتى يعلّموا الجدد.

- **هل تحول المعرفة التي لديك إلى العمال الجدد؟**

طرحنا هذا السؤال لمعرفة مدى استعداد العمال لتقاسم المعلومات والمهارات والمعارف ومدى قيامهم بذلك، وفي نفس الوقت لقياس مدى صدق الأجوبة المعطاة في السؤالين الأول والثالث.

الجدول(7): مدى قابلية العمال لتحويل المعارف التي لديهم .

المؤسسة / الجواب	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	∑ الإجابات
نعم	94.03 % (63)	97.4 % (75)	95.83% (138)
لا	5.97 % (4)	02.6 % (2)	04.17% (6)
∑ الإجابات	100% (67)	100% (77)	%100 / %100

حسب الإجابات فالأغلبية الساحقة لعيّنة البحث مستعدّة لتحويل المعارف التي لديهم.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نلاحظ بأن نسبة العمال المستعدين لتقاسم معرفتهم وتحويلها للآخرين تقدر بـ 94.03% وهي نسبة جيدة، ولكن إذا قارنا مثلا بالسؤال الأول كانت تقدر بـ 3.21 وهي نسبة ايجابية ولكن ليست جيدة بل متوسطة ولا تتناسب مع نسبة 94.03 %.

فإذا كانت كل هذه النسبة من العمال مستعدة وتقوم بعملية تقاسم وتحويل المعرفة للعمال الآخرين فلماذا نجد إجابات تقول بأنه نادرا أو أبدا ما يكون تقاسم للمعلومات والمهارات بين العمال بنسب 42.86 % و 3.17 % على التوالي وهي نسبة كبيرة ومتناقضة مع نسبة 94.03% من العمال المستعدين لتحويل المعرفة والمهارات.

أما نسبة العمال غير المستعدين لتحويل المعرفة التي لديهم فقدرت بـ 5،97 % وهي نسبة صغيرة ولكن لا يجب على المؤسسة إهمالها، وأسباب ذلك حسب السؤال المفتوح الذي طرح – لماذا تحول المعرفة التي لديك للعمال الجدد – كانت حسب نوعية العامل أي حسب علاقة العامل القديم بالعامل الجديد، والسبب الثاني هو عدم مكافئة من يقوم بتحويل أحسن معارفه للآخرين.

وفيما يخص نوعية المعارف التي يستطيع العمال تحويلها للآخرين فكانت على العموم حول طرق وإجراءات العمل، والتنظيم، والمعارف التقنية.

وإذا قارنا نتائج هذا السؤال 94،03 % إجابات ايجابية بنتائج السؤال الثالث السلبية والتي تقدر بـ 23،88 % نادرا و 19،41 % أبدأ فنلاحظ تعارض بين هذه النسب المتباينة نوعا ما .بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

نلاحظ بأن نسبة العمال المستعدين والذين يقوموا بتحويل المعرفة التي لديهم تقدر بـ 97.4 % وهي نسبة جيدة، وإذا قارنا بالسؤال الأول الذي كانت نسبته نوعا ما حسنة 3.62 إلا أن النسبتين غير متناسبتين لأن الأغلبية الساحقة مستعدة لتحويل المعرفة التي لديهم ومع وجود نسبة21.05 % نادرا و 3.94 % أبدأ في السؤال الذي يتكلم على مدى انتقال المعلومات والمهارات بين العمال.

أما نسبة العمال غير المستعدين لتحويل المعرفة التي لديهم للآخرين فكانت 2.6 % هي نسبة صغيرة لا يجب أن تهمل من طرف إدارة المؤسسة وأسباب ذلك كما كانت أحد الإجابات (كما تدين تدان) أي أن العامل لم تحوّل له المهارات من العمّال الآخرين فيؤدي ذلك إلى قيام ذلك العامل بنفس التصرّف أي لا يحوّل المعارف التي لديه للآخرين.

وإذا قارنا الإجابة في هذا السؤال 97.4% بالإيجاب مع الأجوبة في السؤال الثالث (تعليم القدامى للجدد) 17.95% نادرا وهذا تعارض نوعا ما.

وفيما يخص نوعية المعارف التي يستطيع العمّال تحويلها للآخرين فهي نفس الإجابات مع A.T.

المقارنة:

كلا الإجابات كانت إيجابية ولكن بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر97.4% كانت أكثر بقليل من A.T 94.03%.

- **عندما تبحث عن المعرفة, هل تجد العامل الذي يمتلك تلك المعرفة ؟**

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس سهولة أو صعوبة وجود من يمتلك المعلومات والمهارات اللازمة.

الجدول(9): إيجاد العامل المالك للمعرفة عند البحث عنها

المؤسسة / إيجاد العامل	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	Σالإجابات
دائما	26.09% (18)	11.43% (8)	18.7% (24)
في معظم الأحيان	57.97% (40)	52.86% (37)	55.4% (77)
نادرا	15.94% (11)	35.71% (25)	25.9% (36)
أبدا	0	0	0
Σالإجابات	100% (69)	100% (70)	100% / 100%

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تجد في معظم الأحيان العامل المالك للمعرفة التي تبحث عنها داخل المؤسسة.

– بالنسبة لاتصالات الجزائر:

النسبة = 5X0.2609 + 4X0.5797 + 2X0.1594 = 3.94

نسبة 3.94 نسبة حسنة وايجابية وتشير إلى أنّ للمؤسسة نقطة قوة في هذا الجانب. مع ذلك فهناك نسبة 15.94 من العمّال يرون بأنّه نادرا ما يجدون العامل المالك للمعرفة التّي يبحثون عنها وهذه نسبة معتبرة وكي تقلصها المؤسسة يجب أن تضع بطاقات تعريفية لكل عامل ومهاراته وخبراته, وأثناء قيامنا بدراستنا الميدانية وجدنا المصلحة التقنية لمديرية الموارد البشرية تحضر سجلات خاصة تحوي على مهام كل عامل وطرق قيامه بالعمل فقط وكان من الأفضل لو أضافوا فوق ذلك مهارات وخبرات كل عامل خاصةً أنّ المؤسسة كما ذكرنا سابقاً تعاني من مشكلة الرجل الغير المناسب في المكان المناسب.

– بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

النسبة = 5X0.1143 + 4X0.5286 + 2X0.3571 = 3.4

نسبة 3.4 نسبة إيجابية لكنها متوسطة نوعاً ما فنسبة 35.71% من العمّال يرون بأنّه نادراً ما يجدون العامل المالك للمعرفة التي يبحثون عنها وهي نسبة كبيرة نوعاً ما وهذا وإن دل على شيء يدل على أنّ العمال لا يعرفون قدرات ومهارات بعضهم البعض بصفة جيدة وكي تعالج المؤسسة هذه المشكلة يجب أن تضع بطاقات تعريفية لكل عامل وقدراته ومهاراته حتى تعرّف العامل الباحث عن المعرفة للشخص الذي يجب أن يتوجه إليه.

– المقارنة:

نلاحظ بأنّ النسبة في A. T هي 3.94 أكبر من النسبة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر والتي تمثل 3.4 ولكن على كلا المؤسستين أن تقوي الروابط بين العمال وتضع بطاقات تعريفية لكل عامل من ناحية المهارات والقدرات والمهام والخبرات.

- **وإذا وجدت العامل الذي لديه تلك المعرفة، هل تصل إلى تلك المعرفة بسهولة عالية جداً أو بسهولة نوعاً ما، أو بصعوبة، أو لا تصل إليها ؟**

طرح هذا السؤال لمعرفة درجة سهولة أو صعوبة وصول العامل للمعرفة التي يمتلكها عامل آخر إذا عرف من يمتلكها. واختبار إجابات الأسئلة 1و3و4.

الجدول(**7**): درجة سهولة أو صعوبة الوصول للمعرفة لدى عامل محدد

المؤسسة / الوصول إلى المعرفة	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	Σالإجابات
سهولة عالية جداً	04.48% (3)	05.8% (4)	05.15% (7)
سهولة نوعاً ما	46.27% (31)	56.52% (39)	51.47% (70)
صعوبة	41.79% (28)	37.68% (26)	39.7% (54)
لا أصل لها	07.46% (5)	0	03.68% (5)
Σالإجابات	100% (67)	100% (69)	%100 / %100

حوالي نصف عينة الدراسة ترى بأن الوصول لمعرفة معينة عند شخص محدد تتم بسهولة نوعا ما ولكن الإجابات متباينة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر وذلك على النحو الآتي:

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

النسبة = 1 X0.0746 + 2 X0.4179 + 4X0.4627 + 5X0.0448 = 2.98

نسبة 2.98 نسبة سلبية قريبة إلى المتوسط وهذه النسبة تشير إلى أنّ العمّال يحتكرون المعلومات وفي غالب الأحيان لا يحولوا المهارات للعمّال الآخرين، وإذا قارنا هذه النسبة مع النسبة المتحصل عليها من إجابات السؤال الأوّل 3.21. نلاحظ أنّ النسبتين متباينتان نوعاً ما وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أمرين أوّلهما أنّ إجابات السؤال الأوّل كان فيها نوع من المبالغة في الإجابات الإيجابية وهذا هو الراجح عن أن يكون هناك مبالغة في الإجابات السلبية لهذا السؤال.

وإذا قارنا هذه النسبة (2.98) مع نسبة السؤال الثالث والتي هي 3 نرى بأنّ هناك توافق كبير فنسبة الهامش بينهما هي 0.02 وهي نسبة ضئيلة جداً نستطيع تجاهلها. وإذا قارنا هذه النسبة 2.98 مع نسبة الأجوبة الإيجابية للسؤال الرابع 94.03% فنجد أنّه لا يوجد أي توافق، فإذا كان 94.03% مستعدون لتحويل المعرفة التي لديهم للآخرين فلماذا يجد نسبة 41.79% و7.46% من العمال يصل إلى المعرفة لدى العمال الآخرين بصعوبة ولا يصلون إليها على التوالي ! وفي بحثنا عن طرق لتزيد من خلالها المؤسسة قدرة العمال على الوصول لمعارف العمال الآخرين شدتنا مجموعة من الأجوبة عن سبب عدم الوصول لمعارف وهي حسب نوعية العلاقة بين العمال ولهذا كي تحسن المؤسسة من نسبة الوصول لمعارف العمال يجب أن تقوي الروابط بين العمال كما أشرنا له سابقاً وذلك بالتركيز خاصةً على الأعمال والنشاطات الترفيهية الجماعية.....

- بالنسبة للأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

النسبة = 0.058 x 5 + 0.5652 x 4 + 0. 3768 x 2 = 3.3 .

نسبة 3.3 هي نسبة إيجابية لكنها قريبة من المتوسط نوعا ما وهذا يدل على أن هناك نسبة تفوق النصف تصل إلى معارف العمال أو تعطي معارفها وخبرتها لمن يطلبها منها ولكن مع ذلك تبقى نسبة معتبرة والمقدرة بـ :37.58% من العمال يرون بأن الوصول إلى المعرفة يتم بصعوبة.

وإذا قورن بين نسبة 3.3 و نسبة السؤال الأول التي تقدر بـ3.62 تجد أن هناك تباين نوعا ما وهذا يدل على أن العمال إما كانوا يميلون بغير حق إلى الإجابات السلبية في هذا السؤال أم أنهم كانوا يميلون بغير حق دائما إلى الإجابات الإيجابية في السؤال الأول .

وإذا قورن بين نسبة هذا السؤال 3.3 ونسبة السؤال الثالث 3.9 فترى بأنّ التباين أكبر أي أن أحد الجوابين مبالغ فيه.

وإذا قورن بين هذه النسبة 3.3 ونسبة السؤال الرابع 97.4% نلاحظ تباينا كبيرا جدا فنسبة 97.4% من العمال مستعدة لإعطاء مهاراتها للآخرين وفي نفس الوقت 37.58% من العمال يرون بأن الوصول إلى المعرفة لدى العمال الآخرين يتم بصعوبة.

حتى تستطيع المؤسسة تقليص نسبة37.58% من العمال الذين يصلون بصعوبة إلى المعرفة يجب أن تقوي الروابط بينهم وتزرع فيهم روح العمل الجماعي وذلك كما ذكرنا سابقا بمجموعة من النشاطات الجماعية ذات الطابع الترفيهي.

المقارنة:

النسبة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر3.3 أحسن من نسبة اتصالات الجزائر 2.98 وهذا راجع لنوعية المسؤولين، فقد حصلنا على معلومة من أحد مسؤولي أوراسكوم تيليكوم الجزائر عن كيفية معالجة العامل الذي لا يعطي تقنيات العمل للآخرين فأخبرنا بأنهم يجرون اجتماع مع زملائه في المكتب ويحثوهم على أن يركز كل واحد منهم على جزء معين من عمله ويتعلموه، فإذا تعلموا كل ما لديه من المعرفة صار ذلك العامل في موقع ضعف بعد أن كان في موقع قوة وبالتالي لا يستطيع أن يضغط على الإدارة كي يزيد له الأجر لكن في جواب هذا المسؤول نلاحظ أن إدارة هذه المؤسسة لا تركز على انتقال المعرفة أكثر من تركيزها على الأمور المالية. وفي بحثنا عن الجواب لنفس السؤال في اتصالات الجزائر لم نجد أجوبة مقنعة.

- إذا نجحت في حل مشكلة صادفتك في العمل فهل تدوّن الطريقة التي حللت بها المشكلة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى إمكانية إنشاء قاعدة معلومات للمعرفة الموجودة المؤسسة.

الجدول(11): نسبة تدوين العمال لطرق حل مشاكل العمل

المؤسسة / الجواب	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	Σالإجابات
نعم	(18) %28.12	(25) %34.72	(43) %31.62
لا	(46) %71.88	(47) %65.28	(93) 68.38
Σالإجابات	(64) %100	(72) %100	%100 / %100

الأغلبية الكبرى لعينة الدراسة لا تدوّن طرق حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

– بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة الإجابات الإيجابية هي 28.12% من العمال يدونون طرح حلهم لمشاكل العمل وهي نسبة قليلة لا تسمح للمؤسسة بإنشاء قاعدة معلومات للمعرفة وعليه يجب عليها أن تشجع أوّلا العمال على تدوين طرق قيامهم بالعمل وطرق حلهم للمشاكل التي تواجههم فيه وبعد ذلك تصبح المؤسسة قادرة على إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة.

– بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة الإجابات الإيجابية 34.72% ممن يدونون طرق حلهم لمشاكل العمل وهي نسبة ضئيلة لا تسمح للمؤسسة بتكوين قاعدة بيانات للمعرفة وبالتالي يجب عليها هي الأخرى أن تشجع العمال على تدوين طرق قيامهم بالعمل وطرح حلهم لمشاكل العمل.

– المقارنة: نسبة الإجابات الإيجابية في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر أكثر منها في اتصالات الجزائر ولكن رغم ذلك تبقى كلى النسبتين لا تكفي لكي تشكل المؤسستان قاعدة بيانات للمعرفة.

- **هل يقع العمّال في نفس الأخطاء في العمل؟**

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس مدى دقة وصدق الإجابات في الأسئلة السابقة (الأسئلة 3،4،5)

الجدول(12): مدى وقوع العمال في نفس الأخطاء

المؤسسة / الجواب	اتصالات الجزائر	أوراسكوم تيليكوم الجزائر	Σالإجابات
نعم	(51) %72.86	(53) %72.6	(104) %72.73

لا	(19) %27.14	(20) %27.4	(39) %27.27
الإجابات Σ	100% (70)	100% (73)	100% / 100%

حسب إجابات عينة الدراسة فان معظم العمال يقعون في نفس الأخطاء في العمل.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمّال الذين يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء في العمل بلغ 72.86% وهي نسبة كبيرة جدا، وإذا عنت شيء فهي تعني أن العمال لا يتعلمون من أخطائهم، ولا يوجد من يوجههم في عملهم وبمناسبة التعلّم، أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية ارتكبت أحد موظفات الاستقبال خطأ مهني بمنحها رخصة دخول إلى متربص يحمل قرار قبول تربصه للختم لكنه لا يحمل أي توقيع من مسؤول في المؤسسة، فأتى المسؤول المباشر لهم وظننا حينها أنه سيحل المشكلة ومن ثمّ يقوم بتعليم الموظفة الطريقة الصحيحة للعمل بعد أن يشرح لهم نوعية الخطأ التي قامت به وإن اقتضى الأمر أن يهدد بالعقاب أو حتى يعاقب. ولكنه لم يقم بذلك بل أتى وأطلق وابلا من الصراخ أمام بوابة المؤسسة في غرفة الاستقبال والتوجيه التي تعد واجهة المؤسسة ولم يحاول حتى سماع حجج الموظفة بل صبّ عليهم وابلا من الصراخ حتى ظننا أنه سيضربهم لولا تدخل المتربص الذي حاول أن يشرح الموقف ففهم منه المسؤول أن الخطأ ارتكب من طرف مدير الموارد البشرية الذي لم يوقع له، فتوجّه كي يتحقق فوجد كل ما قاله المتربص صحيحا وهناك رأينا حملا وديعا لبقا يحسن الكلام مع الآخرين فكدنا لا نعرفه لكن الغريب في المسألة أنه قام بطرد المتربص في الأخير دون سبب، وبعد أن طرد المتربص واصلنا استقصاء المسألة فاتجهنا إلى مضيفات الاستقبال فتفاجأن بأمر لم يكن في الحسبان وهو أن المضيفات لا يتبعن إلى مصلحة الأمن والشخص الذي كان يصرخ ليس له أي علاقة عمل مع مضيفات الاستقبال أي أنه تدخل في صلاحيات غيره ولم تكن أوّل مرة حسب المضيفات ومن هذه الحادثة يمكننا أن نخرج بمجموعة من الملاحظات:

- تداخل في الصلاحيات بين مسؤولي اتصالات الجزائر؛

- سوء تسيير وضعف في فهم المشاكل والتصرف لحلها من قبل المسؤولين فيكفي على المسؤول في مثل هذه الحالة أن يسمع من المتربص ثم يتركه ينتظر في قاعة الانتظار ويذهب إلى مديرية الموارد البشرية حتى يجد المسؤول عن الختم ومن ثم يذهب إلى المضيفات ويشرح لهم طبيعة الخطأ الذي قامتا به ومن ثم كيفية التصرف في المرة المقبلة مع تهديد بالعقاب في حالة تكرار الخطأ وينتهي المشكل؛

– طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين كارثية أي أن الاتصال في المؤسسة يكاد يكون معدوما.

إذا قارنا النسبة في هذا السؤال 72.86% يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء ونسبة 3 في السؤال الثالث الذي جاء فيه مدى انتقال المعلومات والمهارات من العمال القدامى إلى العمال الجدد، وهذه النسبة الأخيرة متوسطة لا تتلاءم بتاتا مع نسبة 72.86% والتي تعتبر نسبة عالية جدا ومنه يوجد خلل في أحد الإجابات للسؤالين.

وفي مقارنتنا لنفس النسبة أي 72.86% مع نسبة 94.03% من العمال مستعدين ويقومون بعملية تحويل مهاراتهم للآخرين، فهنا نرى التناقض في الإجابات فكيف يقوم جل عمال المؤسسة بتحويل المعارف التي لديهم حول طرق القيام بالعمل ومع ذلك نجد أن نسبة 72.86% من العمال يقعون في نفس الأخطاء فهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن العمال لا يستطيعون التعلّم بالرغم من أن نسبة 78.57% من عينة الدراسة جامعيين!!

وإذا قارنا بين هذه النسبة 72.86% ونسبة 89.23 % من العمال يبحثون عن المعرفة نستنتج مباشرة أن هناك نسبة كبيرة من العمال لا يحوّلوا المعارف التي يمتلكوها للآخرين.

وفي سؤالنا للعمال عن طبيعة الأخطاء كان معظمها حول إجراءات أداء العمل وذلك خاصة للسببين الآتيين: نقص التركيز والإهمال.

– بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة العمال الذين يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء هي 72.6% ونرى بان هذه النسبة كبيرة جدا وهذا يدل على أن العمال لا يتعلمون من أخطائهم وأخطاء الآخرين ولا يوجد أيضاً من يعلّمهم.

وإذا قارنا هذه النسبة مع نسبة السؤال الثالث 3.9 فنرى تناقض كبير، فكيف يقوم القدامى بواجبهم في تعليم الجدد للعمل حسب أجوبة العمال وفي نفس الوقت يرى نسبة 72.6% من العمال أنّ هناك أخطاء يقع فيها العمال وتتكرر! وبالتالي فالأرجح أنّ أسئلة السؤال الثالث المتعلقة بتعليم العمال القدامى للعمال الجدد مبالغ فيه.

وإذا قارنا نسبة الإجابة في هذا السؤال 72.6% مع نسبة السؤال الرابع 97.4% من العمّال يحوّلون المعارف التي لديهم للعمال الآخرين فنجد تناقض آخر فكيف أنّ نسبة 97.4% تحوّل المعارف التي لديها وفي نفس الوقت يرى 72.6% من العمال يقعون في نفس الأخطاء!!

وبالتالي نرى بأنّ العمال في الأسئلة المباشرة الواضح هدفها خافوا من عدم سرية المعلومات التي يعطونها فبالغوا في شكر وتحسين واجهة المؤسسة أمّا في هذا السؤال لم يكن الهدف من ورائه واضح مع أنّه كان سؤالاً مباشراً فكانت الإجابات مخالفة للإجابات في الأسئلة السابقة.

وإذا قارنا النسبة في هذا السؤال 72.6% مع نسبة السؤال الخامس 92.1%من العمال يبحثون عن المعرفة داخل المؤسسة فنجد أنّ هناك شيء يجب توضيحه لنزيل هذا التناقض. وإذا كانت هذه النسبة الأخيرة92.1% من العمال يبحثون عن المعرفة وفي نفس الوقت72.6% من العمال يجدون أنّ العمال يقعون في نفس الأخطاء فهذا يعني أنّ العمال لم يجدوا المعرفة التي بحثوا عنها، أي يوجد احتكار للمعرفة داخل المؤسسة.

– المقارنة:نسبة الإجابات التي تقول بأن العمال يقعون في نفس الأخطاء في كلا المؤسستين متقاربة جداً فبالنسبة لاتصالات الجزائر 72.86% وبالنسبة لأوراسكوم72.6% فهذا يدل على أنّ المؤسستين تقريبا لهما نفس المشاكل في هذا الباب أي أنّ عملية التعلّم لا تتم كما يجب في المؤسسة.

وفيما يخص طبيعة الأخطاء فنجدها نفسها بالنسبة للمؤسستين، ويتعلق معظمها بطرق وإجراءات العمل إلا أنّ أسبابها تختلف بين الشركتين ففي كلا المؤسستين نجد نقص التركيز، وفي اتصالات الجزائر نجد الإهمال أمّا في أوراسكوم تيليكوم الجزائر نجد كثرة الضغط.

خاتمة:لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) و الكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، والواقع أن أهم انجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد، والابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من اجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعا أيضا، لننظر إلى مفارقة (الابتكار– التعلم) حيث نجد الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في المؤسسة (و في السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته (في

أدنا مستوياته من حيث الكفاءة)، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فان الميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار – التعلم، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الإبتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين.

كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فان التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة و الخبرات من خارج المؤسسة،حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين و الزبائن و الموردين وغيرهم، و إنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة؛

حسب نتائج الدراسة المتعلّقة بالتعلّم في المؤسستين، فنرى –حسب إجابات العمّال– بأن مؤسسة OTA توفر لعمالها فرص التعلم أكثر من AT، وبالنسبة لانتقال المعرفة من العمّال القدامى إلى الجدد، فمؤسسة OTA أحسن من AT من هذه الناحية أيضا، وتجد أنه في كلا المؤسستين هناك قابلية كبيرة للعمال في البحث عن المعرفة وتحويل المعارف التي لديهم، وفيما يخص معرفة العمال لمهارات بعضهم البعض ومعرفة الأشخاص الحاملين المعرفة داخل المؤسسة فنجد أن مؤسسة AT أحسن من OTA من هذه الناحية، أما بالنسبة لقابلية إنشاء المؤسستين قاعدة بيانات للمعرفة فكلا المؤسستين ليست لهم هته القابلية مع سبق ضئيل لـ OTA، وفيما يخص استغلال المؤسستين لأوقات الفراغ في العمل لتعزيز الرصيد المعرفي للعمال فنجد أن مؤسسة AT تستغله أحسن من OTA. وفي السؤالين المتعلقين بقياس مدى دقة وصدق الإجابات السابقة: ففي السؤال المتعلق بسهولة أو صعوبة وصول العامل لمعرفة عامل آخر مالك للمعرفة التي يبحث عنها فكلا الإجابات في المؤسستين لا تتوافق مع الإجابات السابقة لها أي أن هناك نوع من المبالغة في الإجابات ففي بعض إجابات OTA كانت هناك مجموعة من الاقتراحات والطلبات الموجهة للإدارة وهذا إن دل على شيء فيدل على أن العمال في هته المؤسسة ظنوا أن هذه الدراسة تجريها المؤسسة فكانت بعض الإجابات تحمل نوع من المحاباة للإدارة، وفيما يخص السؤال المتعلق بمدى وقوع العمال في نفس الأخطاء فكانت الإجابات متقاربة جدا في كلى المؤسستين وتدل على تكرار الأخطاء في المؤسستين وهذا إن دل على شيء فيدل على خلل في عملية التعلم في كلا المؤسستين وبنفس النسبة تقريبا.

وبالنسبة لأهم التوصيات المستنبطة من هذه الدراسة فهي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات برأسمالهم الفكري لدوره البالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

على المؤسسات المنافسة لها؛

- ضرورة استقطاب يد عاملة متميّزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة، فكما ذكرنا سابقا: فكر+مهارة+حرية=إبداع؛

- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع في العمل والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة تحسّن المؤسسة مكافأة مادية ومعنوية؛

- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسات على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلّم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضا؛

- توفير الظروف والإمكانيات اللاّزمة لتسهيل عملية التعلّم داخل المؤسسة كمنتدى للمعرفة في الشبكة العنكبوتية الداخلية (intranet) والأجواء الملائمة للعمل ففي نتائج الاستبيان الذي وزّعناه في المؤسستين لاحظنا أهمية العلاقات الاجتماعية بين العمال في تقاسمهم لمهاراتهم وللمعرفة أيضا، فكلّما استطاعت المؤسسة أن تقوي الروابط بين العمال انعكس ذلك على رأسمالها الفكري ومن ثم على ميزتها التنافسية، وكي تنجح المؤسسة في تحقيق ذلك فعليها: تشجيع التعلم الجماعي، تشجيع الأنشطة الجماعية خاصة منها الترفيهية كبرمجة دورة لكرة القدم تضم فرقا من كل قسم في المؤسسة، واستغلال أوقات راحة العمال في تعزيز الروابط بينهم كإقامة مصلّى يجمع أكبر عدد من العمال في أوقات الصلاة واستغلال وقت الغذاء في ذلك بتشجيع تقاسم الوجبات الغذائية الجماعية في طاولات جماعية...إلخ؛