

تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين

في وزارة التخطيط العراقية

م.د. فاضل جميل طاهر
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد
قسم الإدارة العامة

المستخلص

هدف هذا البحث دراسة ابعاد التعلم المنظمي في توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية من حيث العلاقة والتأثير إذ حُدِّدت ابعاد التعلم المنظمي بـ (ديناميكيات التعلم، التمكين الإداري، ادارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بينما حُدِّدت ابعاد المنظمة المتعلمة بـ (القيم الثقافية، نقل المعرفة، الإتصال، خصائص العاملين)، أستخدمت الإستبانة لجمع البيانات في هذا البحث من عينة قسدية لأربعين من العاملين الذين يعملون بالوزارة المبحوثة وبمختلف المواقع الوظيفية .
قُسم هذا البحث الى اربعة اقسام الأول خُصص لمنهجية البحث أما الثاني فكان مُخصصاً للجانب النظري والثالث لمناقشة وتحليل النتائج العملية والأخير للاستنتاجات وكانت النتيجة الرئيسية لهذا البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير للتعلم المنظمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة .

The effect of organizational learning dimensions on availability of learning organization dimensions in Iraqi planning ministry

Abstract

The aim of this research to study.

The dimensions of organizational learning have been defined (learning dynamics, individuals empowerment, knowledge management and technology application) as well as the dimensions of learning organization have been defined (culture values, knowledge transfer, communication and employee characteristics), Asset completion questionnaire was used to collect data of this research from a purposely sample represent forty employees who works in Iraqi Planning Ministry at different positions. The research divided to four parts :

The first to the research methodology. the second to the theoretical review of the research, the third to analysis and discuss the empiric results and the last to the conclusions and recommendations. The most outstanding results reached by researcher was effect of organizational learning dimensions on availability of learning organization dimensions in the ministry researched.



المقدمة

دأبت الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها إلى توظيف الأفكار الإدارية الحديثة في نشاطاتها المختلفة بغية تحسين فاعليتها وكفاءتها ، فقد برز منذ بداية تسعينات القرن العشرين الكثير من المصطلحات الادارية الحديثة ومن هذه المصطلحات مصطلحان اثنان تزداد أهميتها بمرور الزمن لأحداث التحسن في مستويات الاداء وهما التعلم المنظمي (Organizational Learning) ويرمز له بـ (OL) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization) ويرمز له بـ (LO) .

يهتم هذا البحث بهذين المتغيرين على اعتبار أن بحثهما في البيئة العراقية لازال قليلاً مقارنة بالمواضيع الإدارية التقليدية (حسب علم الباحث) وذلك من خلال التعرف على مدى ارتباط العلاقة والاثربين ابعادهما إذ تم تحديد اربعة ابعاد لكل منهما (ديناميكيات التعلم، التمكين الاداري، ادارة المعرفة، وتطبيق التكنولوجيا) كأبعاد للتعلم المنظمي و(القيم الثقافية، نقل المعرفة، الاتصال، وخصائص العاملين) كأبعاد للمنظمة المتعلمة .

يتكون هذا البحث من أربعة أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: كرس لمنهجية البحث.

القسم الثاني: تناول الإطار النظري للبحث .

القسم الثالث: شمل الإطار التطبيقي لمتغيرات البحث .

أما القسم الرابع فكان للاستنتاجات والتوصيات مع قائمه بالمصادر العربية والاجنبية بعد ان تقدم ذلك خلاصة باللغتين العربية والاجنبية .

القسم الأول: منهجية البحث

1.1. الدراسات السابقة:

هنالك عدد من الدراسات التي تناولت موضوعي التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة والجدول التالي يوضح بعضاً من هذه الدراسات إضافة الى ما سوف يُذكر منها في سياق هذا البحث.

جدول (1.1) بعض الدراسات التي تناولت أبعاد التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة

ت	الدراسة	هدف الدراسة	اهم نتائج الدراسة
1	Goh Swee (1998) Towards learning organizational, the strategic building blocks HBR Vol 63 N2 PP-15-22	التعرف على مدى دعم الادارة العليا لعملية التعلم المنظمي ومدى فائدة التعلم المنظمي في بناء المزايا التنافسية للمنظمة	التعلم المنظمي يكون مفيداً بوصفه وسيلة لبناء المزايا التنافسية وانه يشكل احد العوامل في وضع الاستراتيجيات وتعديلها استجابة للتغيرات
2	Matkins & Marsick & yang etal (2004) in journal at learning organization Vol 18 N6(2011)	تحديد ابعاد المنظمة المتعلمة	امكانية تقسيم ابعاد المنظمة الى : ابعاد تتعلق بمستوى الافراد وابعاد تتعلق بمستوى المنظمة
3	Sudharatna & Li (2004) in American society for training & development (ASTD)(2005)	تحديد ابعاد المنظمة المتعلمة	هناك ست ابعاد اساسية للمنظمة المتعلمة وهي (القيم الثقافية، التزام الادارة والتمكين، الاتصال ، نقل المعرفة، خصائص العاملين ونمو وتطوير الاداء)
4	Amitay mayan & Popper & Lipshtz Raanan(2005)	اختبار مدى الارتباط بين انماط القيادة ومستوى التعلم المنظمي	التعلم المنظمي يكون اكثر كفاءة وفاعلية ضمن نطاق القادة التحويليون
5	دراسة البغدادي عادل هادي (2008)	التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة وجاهزيتها للتغيير	أن جميع خصائص المنظمة المتعلمة المذكورة في هذه الدراسة لها ارتباط بجاهزيتها للتغيير
6	دراسة الطائي علي حسون (2008)	اثبات العلاقة والاثربين خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة	هناك ضعف في مستوى وجود ابعاد المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة مما يشير الى ضعف عمليات التعلم فيها مما انعكس سلباً على ادارة الريادة في هذه الشركة
7	دراسة العبادي هاشم فوزي والطائي يوسف حبيب (2008)	تقديم نموذج مقترح لخلق منظمة متعلمة قادرة على الابداع	ان هناك توجهاً لدى المنظمة المبحوثة نحو الاهتمام بالتعلم المنظمي والذي له علاقة ارتباط معنوية بالابداع المنظمي في هذه المنظمة .
8	دراسة سعيد عبد السلام لفتة والدليمي عماد علي (2010)	تحديد اثر كل من التوجه السوقي والتعلم المنظمي في اداء الاعمال	وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي والتعلم المنظمي فضلاً عن وجود اثر معنوي للعلاقة بينهما في اداء الاعمال
9	دراسة حمد علاء ادهام (2010)	تحديد اثر التعلم المنظمي في التمكين الاداري	لم تستخدم المنظمة المبحوثة التعلم المنظمي في تحقيق التمكين الاداري



2.1. مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في دراسة أبعاد التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة (التأثير والعلاقة) بعد سعي الكثير من المنظمات منذ بداية تسعينات القرن العشرين نحو التحول الي ان تكون ضمن المنظمات المتعلمة بدرجة أو بأخرى ، وإستناداً على ما أطلع عليه الباحث من دراسات سابقة وخبرة متواضعة في مجال العمل الوظيفي في مؤسسات الدولة المختلفة يعتقد إن ما يضمن لهذه المنظمات القدرة على ذلك التحول هو إهتمامها بالتعلم المنظمي (Organizational Learning) والذي سوف يكسب المورد البشري بوصفه أهم مورد من موارد العملية الإنتاجية المهارة والمعرفة وبخطوات ثابتة وسريعة لتوفير أبعاد المنظمة المتعلمة لذا جاءت مشكلة البحث للإجابة على التساؤلات التالية :-

- هل أن لأبعاد التعلم المنظمي علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية؟
- هل ان لأبعاد التعلم المنظمي تأثير ذات دلالة معنوية في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة؟

3.1. فرضيات البحث:

لأجل الإجابة بالنفي أو الإثبات على السؤالين اللذين طرحا في مشكلة البحث كانتا فرضيات البحث كالآتي:

- 3.1.1. هناك علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم المنظمي وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.
- 2.3.1. هناك تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

4.1. أهداف البحث:

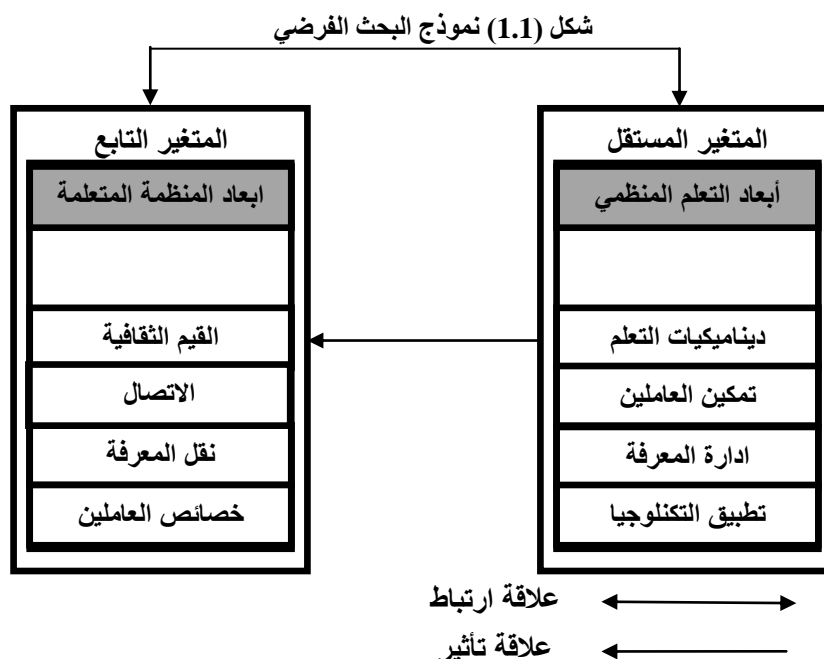
- يسعى البحث الوصول إلى الأهداف التالية:-
- إثبات أو نفي أن لأبعاد "التعلم المنظمي" علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وحسب وجهة نظر العينة المبحوثة.
- إثبات أو نفي أن لأبعاد التعلم المنظمي تأثير ذات دلالة معنوية في أبعاد المنظمة المتعلمة وحسب وجهة نظر العينة المبحوثة.
- مقارنة خصائص المنظمة المتعلمة بخصائص المنظمة التقليدية.
- التمييز بين التعلم المنظمي والتدريب والتعليم.

5.1. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال تحقق أهدافه في إثبات أو نفي فرضياته مما يمهد الطريق للمنظمات التي تسعى الى التحول الي أن تكون من ضمن المنظمات المتعلمة, توفير أبعاد هذه المنظمات وخصوصاً في الوزارة المبحوثة ومن أهم هذه الأبعاد باعتماد الباحث التعلم المنظمي. كما أن التطرق الى مواضيع كخصائص المنظمة المتعلمة ومقارنتها بخصائص المنظمة التقليدية وما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم إلى جانب بعض المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بمتغيري التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة والتي قد تبدو نسبياً حديثة للبيئة العراقية التي لازالت تشكو من ندرة الكتابة فيهما قد يضيف الى المكتبة العراقية في أدبيات الإدارة بحثاً آخر جديد.



6.1. نموذج البحث الفرضي



7.1. المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، أما عن الأساليب الإحصائية في التحليل فقد تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) للوصول الى نتائج البحث، وقد استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث كما استخدم معامل ارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر.

8.1. أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث أسلوب الإستبانة في جمع البيانات والمعلومات والتي تجزأت الى عدد من العبارات التي تتعلق بمتغيرات البحث واستخدم الباحث أسلوب (ليكرت الخماسي) والذي يحتوي على خمس عبارات لكل عبارة وزن يبدأ من (1) وينتهي ب (5) وكالاتي:

الدرجة	أوافق تماماً	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

وقد اشتملت الإستبانة على (32) فقرة قسمت بالتساوي بين متغيري البحث " ابعاد التعلم المنظمي وأبعاد المنظمة المتعلمة " وكما يوضحها الجدول التالي:



جدول (2.1) مصادر مقاييس البحث:

مصادر المقياس	التسلسل	المتغيرات
دهام عبد الستار ابراهيم (2005) في حمد علاء ادهان (2010) في مقياس ASTD للتعلم المنظمي (2002)	16-1	أولاً: المتغير المستقل (ابعاد التعلم المنظمي)
	4-1	<input type="checkbox"/> ديناميكيات التعلم
	8-5	<input type="checkbox"/> تمكين العاملين
	12-9	<input type="checkbox"/> ادارة المعرفة
	16-13	<input type="checkbox"/> تطبيق التكنولوجيا
Sudharatna Y. & I . (2004) في البغدادي عادل هادي (2008)	32-17	ثانياً: المتغير التابع (ابعاد المنظمة المتعلمة)
	20-17	<input type="checkbox"/> القيم الثقافية
	24-21	<input type="checkbox"/> الإتصال
	28-25	<input type="checkbox"/> نقل المعرفة
	32-29	<input type="checkbox"/> خصائص العاملين

وتم استخدام معامل كرونباخ لقياس صحة وثبات أبعاد متغيرات البحث والإستبانة وكما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول (3.1) معامل كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المنظمة المتعلمة (المتغير التابع)				التعلم المنظمي (المتغير المستقل)					اسم الإختبار طريقة الإختبار
الاتجاه ككل	خصائص العاملين	نقل المعرفة	الإتصال	القيم الثقافية	تطبيق التكنولوجيا	ادارة المعرفة	تمكين العاملين	ديناميكيات التعلم	
82.63	84.15	80.34	78.85	87.16	80.58	84.73	81.73	78.31	معامل كرونباخ

جدول (3.1) معامل كرونباخ للإستبانة

المنظمة المتعلمة (المتغير التابع)				التعلم المنظمي (المتغير المستقل)					اسم الإختبار طريقة الإختبار
الاتجاه ككل	خصائص العاملين	نقل المعرفة	الإتصال	القيم الثقافية	تطبيق التكنولوجيا	ادارة المعرفة	تمكين العاملين	ديناميكيات التعلم	
82.63	84.15	80.34	78.85	87.16	80.58	84.73	81.73	78.31	معامل كرونباخ

9.1 مجتمع العينة:

تم توزيع استمارات البحث على عينة قصدية تتكون من (40) شخصاً من العاملين في وزارة التخطيط ومن الذين يتحملون مسؤولية (مدير شعبة فأعلى) وقد بلغ مجتمع البحث (101) فرداً وتشكل العينة نسبة 40% من المجتمع وهي نسبة كافية يمكن تعميم نتائج اجاباتها. ويوضح الجدول الآتي المعلومات العامة لأفراد العينة. وقد عرضت الاستبانة على المحكمين* قبل توزيعها لغرض تحكيمها .



جدول (4.1) المعلومات العامة لأفراد العينة

المجموع	العنوان الوظيفي			التحصيل الدراسي		العمر			النوع الاجتماعي	
	مدير	ر. ملاحظين	ملاحظ	عليا	أولية	أكثر من 45 سنة	30-45 سنة	أقل من 30 سنة	أنثى	ذكر
40	8	19	13	14	26	14	20	6	18	22

* أ.د. علي حسون الطائي/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

* م.د. فاضل حمد سلمان/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

القسم الثاني/ الإطار النظري للدراسة

1.2. التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة:

1.1.2. التعلم المنظمي .

إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه إنما يعتمد على متطلب ضروري ألا وهو أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه يوازي على الأقل مستوى التغير البيئي، وان هذه التغيرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمات في عالم الأعمال أملت وستملي عليها في المستقبل ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على إعادة ترتيب هياكلها التنظيمية والإستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغيرات والتحديات، مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات (التعلم المنظمي) فلسفة وتعلماً (Johnson & Scholes N. 2002:32) في العبادي والطائي (2008)، ص.ص (109-138).

1.1.1.2. مفهوم التعلم المنظمي:

هناك عدد من التعاريف التي توضح مفاهيم التعلم المظمي (OL) نورد هنا عدداً منها :

عرف التعلم المنظمي بأنه عملية تحسين اجراء المنظمة في استخدام واستيعاب المعلومات والتعامل معها بأسلوب ملائم (Fiol & Lyles 1985:38) كما عرف بأنه الوسيلة التي من خلالها نكتشف الموارد البشرية داخل المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيفية تغيير ذلك الواقع (Senge 1994:326)، ويرى (Robey & Sales (1994:32) بان التعلم المنظمي هو النشاط الذي يهدف الى تحسين الأداء من خلال اكساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة والوصول اليها ومراجعتها وتلقيحها من حين لآخر وجعلها ذات معنى . كما عرفه (Goh) بأنه النشاط بعيد المدى الذي يهدف الى بناء مزايا تنافسية استراتيجية ويتطلب اهتمام الإدارة الدائم والتزامها به وبذل الجهود لتحقيقه من خلال دفع الموارد البشرية وجعلهم يتعلمون باستمرار من اجل تحسين الأداء (Goh (1998):31) أما (Lapper & Mukherjee 2000:599) فقد عرفاه بأنه عملية تحسين الأفعال من خلال المعرفة والفهم الأفضل. كما عرف بأنه عملية التفاعل الاجتماعي المدروس والذي يحصل من خلال ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل الى الآخرين من اجل التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي (Donogh & Uemally 2004:25)، ويرى الكبيسي بان التعلم المنظمي تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتهيئة العاملين لديها ليكونوا كفاءاً لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي 2005:190) أما عبود فقد عرف التعلم المنظمي بأنه التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال (عبود نجم (2005:251) ويرى (Bontes) بأنه عمليات لتطوير المعرفة الجديدة ونفاذ البصيرة لكل المستويات لإنجاز فوائد المنافسة (Bontes et.al Cummings & Worley 2008).

استناداً الى التعاريف سابقة الذكر أعلاه يستطيع الباحث ان يعرف التعلم المنظمي (OL) بأنه النشاط الذي من خلاله يحصل العاملون على المعارف والمهارات والخبرات طوعاً وذلك عند ممارسة اعمالهم بشكل فردي او جماعي بهدف تحسين مستويات ادائهم مما يضمن اكساب المنظمة المتعلمة التي يعملون فيها صفة التميز التنافسي والتي هي اهم صفة من صفات المنظمات المتعلمة. كما يمكن للباحث تعريف التعلم المنظمي (OL) بأنه النشاط الذي يسعى الى نقل المعرفة والمهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين اعضاء المنظمة في علاقة غير رسمية ومعرفة خاصة تتم داخل المنظمة تتوجه نحو تحسين الأداء بغية الإنجاز المتميز للأهداف وليس فقط اكتساب المعرفة. إذن التعلم المنظمي(OL) نشاط يسعى الى بناء الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة وإكسابها أهم صفة من صفات المنظمات المتعلمة.



2.1.1.2. ما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم.

تسعى معظم المنظمات المعاصرة لتطوير أداء عاملاتها ولكنهم يختلفون بعدد الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق ذلك الهدف. فمن المنظمات من يكتفي بالوسائل التقليدية لتحقيق ذلك مثل التدريب "Training" لإكتساب المهارات "Skills" إضافة الى التعليم "Education" حيث بدأت هذه المنظمات بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات وباستخدام الخريجين في هذه المعاهد والجامعات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة علمياً اما المنظمات التي لا تعتبر هذه الوسائل التقليدية (التدريب والتعليم) كافية لتطوير مستويات أداء عاملاتها اضافت شكلاً ثالثاً لتحقيق ذلك الهدف ألا وهو أسلوب التعلم المنظمي حيث وجهت اهتمامها لهذا الأسلوب الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن الأسلوبين الآخرين (التدريب والتعليم) والجدول التالي يوضح أهم ما يميز التعلم المنظمي عن هذين الأسلوبين .

جدول(1.2) أهم ما يميز التعلم المنظمي عن التدريب والتعليم

التعلم المنظمي	التدريب والتعليم
1.انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير الية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.	1. يحمل بعدا الياً في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التقليدي لإكتساب المعلومات.
2. العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية اساسها الإتصال باكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والإتصال بالبيئة الخارجية).	2. الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الإتجاه في الغالب.
3. أن التعلم معرفة خاصة لا تتم الا في داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضاؤها.	3. يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موقع العمل.
4. لا يتم التعلم الا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق.	4. يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.
5. يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وانما ايضا توسيع القدرة على انجاز الأهداف اي زج ما يتم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق اهداف المنظمة ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالباً بين التعلم المنظمي وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.	5.ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدراً من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وان اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالباً بين التدريب والتعليم وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.
6. يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاماً مع التركيز على التخصص	6. يكون التعليم دوري وضيق التخصص

المصدر: الباحث: اعتماداً على الأدبيات.

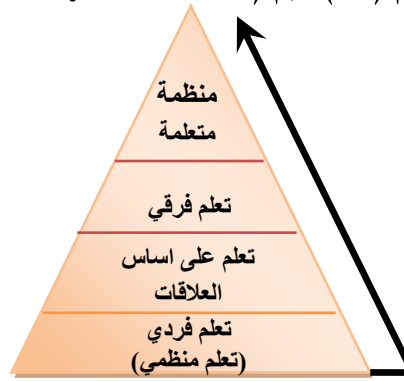
3.1.1.2. علاقة وأثر التعلم المنظمي بهيكل المنظمة المتعلمة ورأس مالها الاجتماعي والبشري:

- علاقة واثر المنظمة بهيكل المنظمة.

ان تغيير الهياكل التنظيمية جراء التعلم بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة العليا في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي الى هيكل مرن لمنظمة متعلمة ومعاصرة حيث يسري اثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (الساعدي (2006:34) وهذا هو بالضبط ما طرحه كل من (Honey) وزميله (Munford) في هرمهما الذي سمي باسمهما والذي يعكس مستويات التعلم وفقاً لمستويات التنظيم الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لمنظمة متعلمة وكما في الشكل التالي:



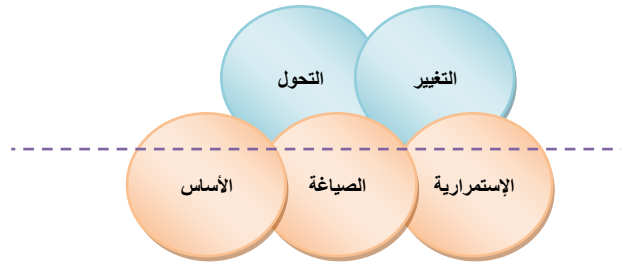
شكل رقم (1.2) هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم المنظمي



Source: Agarwal A. (1999), Learning Organization: www.hrfolks.com.

نقلًا عن العبادي والطائي (2008:109-138).

وإساقاً مع هرم التعلم أعلاه فإن التعلم المنظمي بكل مستوياته يشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى منظمة متعلمة على أن هذا التقسيم لمستويات التعليم لا يعني عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما فقد عرض كلاً من (Jones & Hendry (1992):32 في نموذج أوجه التفاعل والتطور لمنظمة التعلم والذي يوضحه الشكل التالي.



الشكل (2.2) أوجه التطور للمنظمة المتعلمة

Source: (Jones & Hendry (1992)) in (Story et al. (2000), Human Resource Management: A strategy introduction 2le USA Black well.

نقلًا عن العبادي والطائي (2008:121).

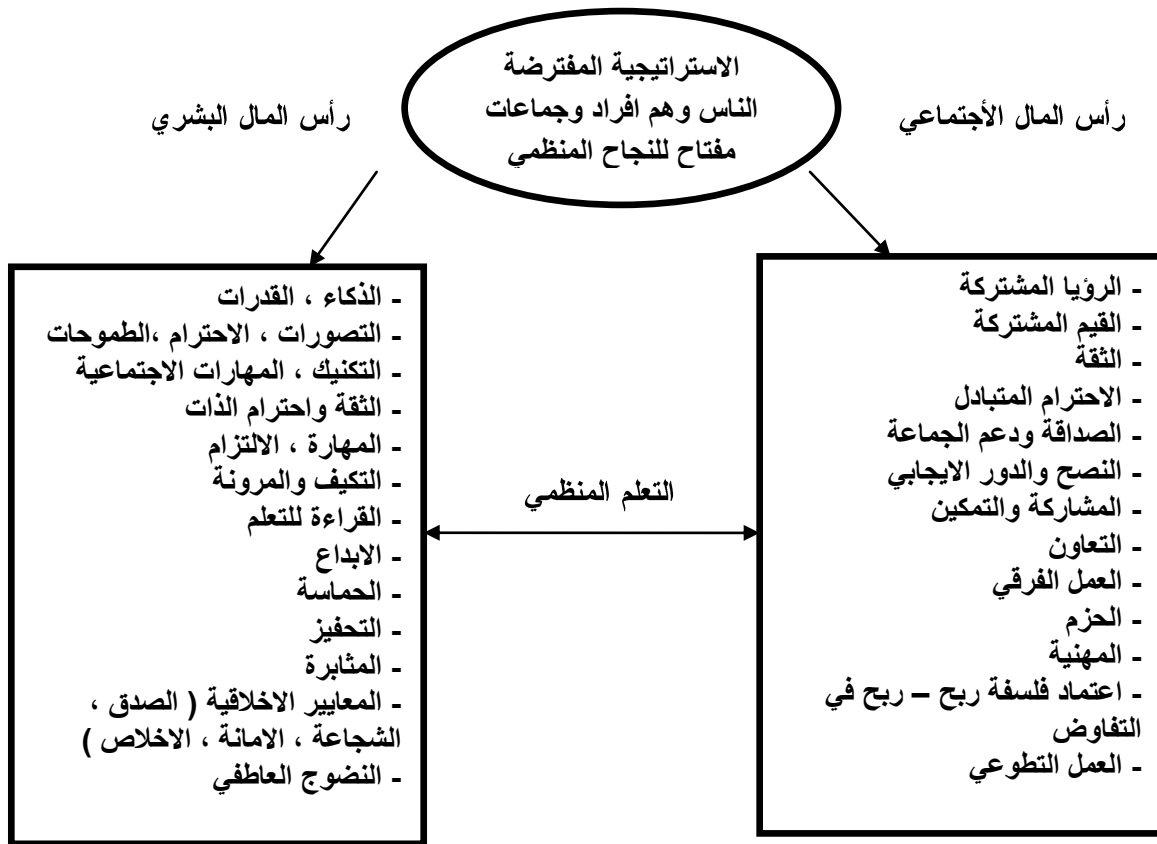
ويلاحظ الساعدي (2006:109) نقلًا عن العبادي والطائي (2008:122) من خلال الشكل أعلاه أن الدوائر الثلاث السفلى تمثل المراحل الأولية للتعلم الشخصي التنظيمي إذ تظهر مرحلة الأساس التي تزود الشخص بالتقاليد الجديدة والحماس للتعلم بشكل متزايد فضلاً عن تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتحفيز وبناء الثقة للتعلم الإضافي ثم تأتي مرحلة تعلم الذات وتطويرها من خلال الصياغة لينتقل الأشخاص إلى مرحلة الإستمرار ليصبح المتعلم والمنظمة أكثر استقلالاً وإبتكاراً أما الدائرتان الأخريان العليا فهي دليل التغيير الكامل في شكل مظهر وشخصية المنظمة هذه وهذا يتطلب منها تغيير الهياكل والبنى والأنظمة من خلال تأثير التكنولوجيا، التغيير الاجتماعي والتغييرات العالمية واستناداً إلى ما ذكره الباحث إن هناك اختلافاً بالرغم من التفاعل والعلاقة والتأثير والتأثر بين التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة حيث إن الأول يعتبر الخطوة الأساسية الأولى لتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة وإن التعلم المنظمي يركز على الأنشطة (Process) التي تكون مقابل الهيكل (Structure) الذي يتصف بالمرونة وهو أحد الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة وكما سنوضحه في القادم من الكلام عن خصائص المنظمة المتعلمة.



أما من جانب تأثير التعلم المنظمي على أداء المنظمة المتعلمة فقد أكد الكثير من الباحثين على ان المنظمات التي تمتلك معدلات عالية للتوجه التعليمي وهي المنظمات المتعلمة ستشجع موظفيها على التحدي الدائم للمعوقات التي تحول دون تحقيق اهدافها حيث وجد (Farrel) في دراسته التي اجراها سنة (1999) بان للتوجه التعليمي تأثير ايجابي على الإلتزام المنظمي وروح الجماعة والإبداع المنظمي (Lee & Tsai 2005:331) في دراسة (سعيد عبد السلام والدليمي (86-60:2010) أشار (Nevis 1995) الى ان هناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لنجاح اداء المنظمات المتعلمة هي التحسين المستمر في سلسلة القيمة، القدرة على التجديد، واعدادة الحيوية بشكل جذري حيث اكد (Bukle 1998) على دور التعلم المنظمي في تحسين الأداء وعده الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة المتعلمة في إحداث هذا التحسين في الأداء ومن هنا تأتي أهمية دراسة نشاط التعلم المنظمي لما له من علاقة وتأثير في توافر خصائص المنظمة المتعلمة وهي مشكلة هذا البحث.

-علاقة التعلم المنظمي برأسمال المنظمة الاجتماعي والبشري.

الشكل (3.2) يوضح علاقة الناس افراد وجماعات في تحقيق نجاح المنظمة والتعلم المنظمي والذي له علاقة برأس مال المنظمة الاجتماعي والبشري .





4.1.1.2. أبعاد التعلم المنظمي:

بعد الكلام عن مفهوم التعلم المنظمي وعلاقته وأثره في المنظمة المتعلمة وما يميز المصطلحين من خصائص عن بعضهما رغم التفاعل والتداخل بينهما نتطرق هنا عن أبعاد التعلم المنظمي في دراسة (دهام 2005: 12) في (حمد علاء 2010: 64) والتي اعتمدت كمتغيرات مستقلة في هذا البحث وهي الآتي:

□ ديناميكيات التعلم:

ونقصد بها آليات تعلم الأفراد وتطوير أنفسهم ومهارات كيفية التعلم (Lern how to learn) "علمه كيف يتعلم" من خلال أدائهم لأعمالهم ومدى قدرة الأفراد على التمكن من التفكير والأداء المتميز.

□ تمكين الأفراد:

ونعني به مدى تمكن الأفراد من مشاركة الزبائن والجماعات في المعلومات والأفكار والجهود المبذولة من قبلهم لتحسين مستويات أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بتميز واقتدار.

□ إدارة المعرفة:

وهي رغبة الأفراد في اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتبادلها مع الآخرين واستخدامها لتحسين مستويات أدائهم بما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

□ تطبيق التكنولوجيا:

تمثل مدى لرغبة لدى العاملين باستخدام نظام المعلومات المتطور والذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الإنترنت لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات أدائهم.

2.1.2. المنظمة المتعلمة Learning Organization

ان منظمات التعلم ليست مجرد الأسلوب الأكثر للإدارة المعاصرة واتجاه للإدارة الأكثر حداثة فحسب وانما هي بيئة عمل مفتوحة للفكر الخلاق وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة سيمهد الطريق نحو إيجاد حلول للمشاكل المستمرة والمتعلقة بالعمل والتي توجد عند كل منظمة وذلك من خلال الإستفادة من قاعدة المعرفة مما يعطينا القدرة على التفكير النقدي الخلاق والقدرة على توصيل الأفكار والمفاهيم والقدرة على التعاون مع غيرنا من البشر (Johnson Kenneth W. 1993).

منظمة التعلم هي واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم الخلاق وبصورة مستمره لأعضائها والإستجابة لإحتياجات الناس سواء الداخل (العاملين) وفي الخارج (الزبائن) (Johnson Kenneth W. 1993).

ان تحسين بيئة العمل والتحول من فلسفة العمل السلطوي التقليدي إلى فلسفة التقسيم للصلاحيات حتى اسفل التسلسل الهرمي تتطلب تحسين بيئة التعلم لخلق نتائج يرغب الناس بها والتعلم كيف التعلم معاً من أجل تحسين الحياة بأكملها (Rheem 1995:10).

1.2.1.2. مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة غالباً ما يستخدم بشكل مترادف مع التعلم المنظمي (Molean 2006:25) حيث بدأت فكرة المنظمات المتعلمة (LO) منذ السبعينيات من القرن العشرين حيث اشتقت من عمل ارجريس وسكون (Argrris & Schon 1978) عن المنظمة المتعلمة كما تعزى الى الدراسات التي قام بها ريفانز (Revans 1983). وتعتمد جذور المنظمة المتعلمة الى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة الى ما اشار اليه بيتر سنجي حول مسؤولية المنظمات على التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملى بالتغير والفوضى والإضطراب وان تحقيق تلك المسؤولية تتطلب تحول المنظمات الى منظمات تعليمية وتعلمية (Senge 1990) في (السالم 2005)، ولكي نحدد مفهوم المنظمة المتعلمة فإن (Ojala 1995:45) في (البغدادي 2008:60-78) رأى ان هناك صعوبة لتحديد هذا المفهوم حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها.

فهناك مفاهيم فلسفية، حركية وتربوية وتكيفية وعضوية لمفهوم المنظمة المتعلمة اضافة الى ان (Peter Senge) الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة قد بين من ان لا احد يستطيع ان يضع مفهوماً معيارياً محدداً للمنظمة المتعلمة (Wana Cott 2005:54) في حين ان مفكرين وباحثين آخرين وجدوا ان مفهوم المنظمة المتعلمة وان لم يكن بالإمكان تحديد مفهوم معياري له فهو مفهوم بلاغي أكثر من كونه فعلي يركز على الطموح أكثر من بيان الهدف وهذا يؤثر في التركيز على التعبيرات اللفظية دون هضم كامل للمفهوم (البغدادي 2008 ص 60) وبالرغم من تلك الصعوبات في تحديد مفهوم معياري لمصطلح منظمة متعلمة نورد بعض التعاريف لهذا المصطلح بغية الخروج بتعريف أكثر معيارية وشمولاً له:



عرف (Senge P. Reberbs 1990) في كتابه البعد الخامس (The Fifth Discipline) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يميز العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها ويتم فيها تشجيع أفكار جديدة ومنفتحة ويطلق فيها العنان لتحقيق الأهداف الجماعية ويحدد الأفراد كيفية تعلمهم جماعياً (التعلم الفرقي).

كما عرفت من (Calvert 1994) بأنها المنظمة التي تسعى الى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وسط جمع اداء العاملين بأداء المنظمة التي تشجع على البحث والحوافز والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد. المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن احوالها وتجريب قدرات عاملها ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها (الكبيسي 2005 ص113). هي المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغيير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة (Watkins & Marsick 1992:118) في دراسة الطائي (2008: 152-191).

- أما (Finger & Brand 1999:137) فيؤخذ تعريفهما للمنظمة المتعلمة منحاً استراتيجياً فيعرفانها بأنها المنظمة التي تسعى الى تحقيق هدف استراتيجي مثل الربحية أو رضا الزبون.
- كما عرفت بأنها المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمها ورؤيتها واهدافها بالإضافة إلى أنها تدخل تعلمها في عملياتها كل يوم (Moilan 1999:5).
- ويرى (Ortenblad 2004:141) ان مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم ديناميكي ومستمر وانه في حالة عدم امكانية الوصول الى تحقيق المنظمة المتعلمة بصورة كاملة يمكن ان تكون (المنظمة المتعلمة الجزئية) عندما تتوفر بعض وليس جميع خصائصها على أن يتم العمل على تنفيذ باقي الخصائص.

أو انها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم خلق قوة عمل أكثر معرفة كما وانها المنظمة المرنة للغاية في تقبل العاملون فيها الأفكار الجديدة التي يتكيفون معها ويتبادلونها مع المنظمة التي يعملون فيها لتكوين رؤية مشتركة عن حاضر المنظمة ومستقبلها (صقر هدي 2003 ص23)، كما يكمن للباحث ان يعرف المنظمة المتعلمة بأنها هي التي يقوم أفرادها بتوسع مستمر لقبلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالإستناد إلى خصائص محددة فيها تنعكس على انماط جديدة من التفكير والروح الجماعية والتي تعتبر الأفراد الذين يعملون فيها في حالة تعلم مستمر لتحقيق تلك النتائج بتميز وإقتدار.

استناداً الى مفهومي التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة يرى (Easterby Smith & Araujo 1999) بان المنظمة المتعلمة هي البيئة الإيجابية التي تمكن التعلم المنظمي لمزيد من النشاط، وفي المقابل فان التعلم المنظمي يحتوي على أنشطة لمعرفة وتمييز المعرفة والكفاءات على مستوى الفرد الذي يؤدي الى استكشاف الحقل المعرفي الذي يدعم ويؤسس للمعرفة في الجماعات وبالتالي في محيط المنظمة ككل. ومن هنا تأتي التفرقة بين المفهومين والتي سوف نوضحها بمزيد من الأمثلة فيما يأتي.

2.2.1.2. خصائص المنظمة المتعلمة

حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة التعلم عن غيرها من المنظمات التقليدية والجدول التالي يوضح اهم ما يميز الإثنين من خصائص:



جدول (2.2) مقارنة بين خصائص المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
• تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	• تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
• تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.	• تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
• تقوم بالمهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.	• تقوم بالمهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان.
• تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.	• تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين.
• تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.	• تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال.
• تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات ادائهم لإنجاز المهام بتميز وابداع.	• تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.
• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.	• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.
• تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقييم انجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج.	• تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق هذه المعايير بالإنتاج.
• يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.	• يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.
• يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب السلبي (العقوبات).	• يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.
• نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.	• نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.
• القدرة العالية على التكيف مع البيئة.	• القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.
• تعتمد أساليب إنتاج متطورة.	• يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة.
• تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.	• معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.
• قدرتها عالية للإستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معننى بها.	• قدرتها ضعيفة للإستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان.
• تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	• تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي.
• تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	• تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

المصدر: الباحث اعتماداً على ما قرأه من أدب إداري حول الموضوع.

وحسب رأي (Brandt 2003:66) فإن المنظمة المتعلمة لها من الخصائص إضافة إلى ما ورد آنفاً في الجدول أعلاه وهي:

- المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- المنظمات المتعلمة تمتلك إدارة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
- الأعضاء التنظيميون في المنظمة المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
- تمتلك المنظمات المتعلمة أساس المعرفة المؤسسية وعمليات خاصة للإبتكار الجديد.
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة عن سلعتها وخدماتها.
- هناك عملية شذب وصلل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة تنظم مفتوح مع البيئة الخارجية .



- كما أن للمنظمة المتعلمة خصائص حددتها (صقر هدي في دراستها (2002 ص2) وهي:
- المنظمة المتعلمة تتولى تعلم أعضائها وتشجيعهم على التعلم.
 - تروج تبادل المعلومات بين أعضائها لخلق قوة عمل أكثر معرفة وتميز.
 - يكون العاملون فيها أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة.
 - تبادل الأعضاء بالأفكار الجديدة بينهم.
 - تكون رؤيتهم مشتركة نحو القضايا المتعلقة بمستقبل المنظمة والعاملين فيها.

3.2.1.2. أبعاد المنظمة المتعلمة

يشير سينجي راند الكتابة في المنظمة المتعلمة والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس والذي يوضح فيه فن ممارسة المنظمة المتعلمة الذي مجاله الإستراتيجيات والأدوات لبناء المنظمة المتعلمة إلى خمسة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة ترغب ان تكون من المنظمات المتعلمة (Senge 1990:13) وهذه الأبعاد هي:

- التفكير النظامي (Systematic Thinking): وهي القدرة على رؤية الصورة بحجمها الكبير وان كل الأشياء مترابطة مع بعض وان أي تصرف نقوم به سيحدث أصداءه في المتغيرات الأخرى للنظام.
 - تمكن الأفراد (Personal Mastery): وهو يبدأ قبل الإلتزام بالتعلم مدى الحياة وهو حجر الزاوية لتنظيم التعلم وهو اتقان الشخصية والتي يجب أن تكون أكثر واقعية والتركيز على أن تكون ساعياً للتمسك بروح الإلتزام والحماس لتسهيل تحقيق الإنجازات المحتملة.
 - نماذج العمليات العقلية (Mental Process Model) وهو معرفة كيفية التأثير على قنوات المنظمة والاتباع وفعالهم وافترضااتهم عندما يكون ذلك ضرورياً وأن يكون هناك ادراك وتركيز على الإبتحاح على الآخرين لإحداث ذلك التأثير الضروري بغية تحقيق الإنجاز المرغوب به.
 - بناء الرؤى المشتركة (Shared Vision): لا تستطيع إملاء الرؤيا على الأفراد دون إقناع لأن هذه الرؤيا تبدأ دائما للأفراد بالأفراد الموظفين ما يهمننا هو تكوين شعور للعاملين يتجه نحو أهداف المنظمة من أنها أهداف مرغوب بتحقيقها من الجميع ويمكن الوصول إلى هذه الرؤى المشتركة من خلال المناقشة للرغبات والاهتمامات للأفراد للوصول الى ما هو مشترك لأكثر هذه الرغبات والاهتمامات لتجسيدها في أهداف المنظمة قدر المستطاع. وهذا يتطلب من المنظمات المتعلمة ان تؤمن حقوق أعضائها لتجعلهم أكثر إيماناً بأهدافها ومن هذه الحقوق :
 - حق الموظف بالمعرفة والتعلم.
 - حق الموظف بالمشاركة باتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بمصيره.
 - حق الموظف ان يؤمن بيئة العمل المناسبة له من حيث الموائمة الجسدية والعقلية ومن ناحية اتفاقها مع قيمه التي يؤمن بها لتكون بيئة مساعدة للإبداع والتطور.
 - حق الموظف بالشعور بالإنتماء لمنظومة العمل والمنظمة التي يعمل فيها ويعتز بهذا الإنتماء لها.
 - التعلم الفرقي (Team Learning): لأن المنظمات المعاصرة تعمل على أساس العمل الجماعي وهذا يعني ان يرغب الأفراد وجميعاً في التعلم معاً لتطوير قدراتهم وتحسين مستويات أدائهم بهدف خلق النتائج المرغوب بها بتميز من خلال تعاونهم جميعاً لتحقيق ذلك.
- كما يمكن دراسة ابعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للتصنيف الذي جاء به Sudharatua وزميله Li عام (2004) في دراسة البغدادي عادل هادي (2008) والتي اعتمدت هذه الأبعاد كمتغيرات تابعة في هذا البحث والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- القيم الثقافية: والتي تعني ثقافة التعلم فهي تجلب للمنظمة التي تتبنى هذه الثقافة الفوائد التالية:
- اكساب المنظمة مهارات جديدة لمهارات الطلاب المتغيرة للزبون من خلال تكوين مقدرات مهمة لمنظمات التعلم (Di Bella 1997:111).
- التعلم والتدريب المستمر والتطوير والتركيز على التحسين المستمر (Huany 1998:43).
- تشجيع وتسهيل تعلم أفرادها من التجربة (Barrett 1995:32).
- التعلم من البيئة بالتجريب والفشل مع مبدأ قبول الأخطاء والفشل بدون عقوبة (Ahmed etal. 1999:66).
- يصبح أفراد المنظمة راغبين في التعلم ومجربين على التشارك كوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم.
- الإبداع المستمر والذي هو واحد من الخصائص المهمة لمنظمة التعلم.



- التزام الإدارة والتمكين: وهو التزام الإدارة العليا بدعم القيم الثقافية حيث أن الإداريين لهم دور مهم في المنظمة المتعلمة في تعظيم قدرة العاملين على التعلم وتصرفات القادة الإداريين وأفعالهم تجسد في الهيكل التنظيمي من خلال عمليات اتخاذ القرار وفرق العمل لذلك فالتزام القيادة وتعهداتها مع تمكين الأفراد بمختلف المستويات التنظيمية تعد من الأبعاد المهمة للمنظمة المتعلمة.
- الإلتصال: فالقادة الإداريون في المنظمات المتعلمة مسؤولون عن إيصال الرسائل والمهام التنظيمية والأهداف إلى جميع الأعضاء التنظيميين، فالإلتصال بين الأعضاء والتنظيميين شئ جوهري وحيوي لدعم التعلم في المنظمة فالإلتصال بين الإدارة والعاملين سواء كان اتصال صاعد أو نازل أو أفقي بين الأعضاء التنظيميين يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة إضافة إلى أن الإلتصال يوفر ربط بين سلوك الإدارة والأداء التنظيمي (Senge 1990:63).
- خصائص العاملين: فالأعضاء التنظيميين هم الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة وإلى المنظمة المتعلمة على وجه الخصوص فإن العاملين ليس فقط عليهم أن يعرفوا كيف يعملوا وينجزوا ولكنهم إضافة إلى ذلك أن يعرفوا كيف يساهمون في رسم وتحقيق أهداف المنظمة (Roberts 2000) وعليه فعلى المنظمة المتعلمة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وسياسة موارد بشرية مع المنظمة وهذا يتطلب دعماً وتعزيزاً من خلال التعلم المستمر والتدريب وتحسين نوعية مهارات العاملين.
- نقل المعرفة: المزيد من المعرفة المنقولة إلى المنظمة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل ونقل المعرفة تعد بعداً من أبعاد المنظمة المتعلمة وعدت عملية نقل المعرفة وتدويرها من فرد واحد إلى بقية الأعضاء التنظيميين خصائص المنظمة المتعلمة (Roberts 2000:86).
- نمو وتطوير الأداء: أما عملية تحسين وتطوير نوعية الأداء بالإتجاه الإيجابي ونحو الأعلى هو الآخر واحد من أبعاد المنظمة المتعلمة المهمة ويعد مؤشراً مهماً للتأكد ما إذا كانت المنظمة قد وضعت بالإتجاه الصحيح وتحسين نوعية الأداء يعني التحسين المستمر والإبداع وكلاهما يمكن ان يتحقق في العمليات وفي المنتجات حيث تقترح (Cill 1995:43) من ان الأداء العالي والتميز للمنظمة يمكن ملاحظته من خلال:
- تكامل كل وظائف الأعمال وكل الأنشطة كجزء من العمليات نحو التحسين.
 - ليس هناك افتراض للثوابت بل يجب ان يكون الإلتباه نحو الحل التحليلي للمشاكل.
 - التأكيد على رفع درجة التغيير وعلى مسؤولية العاملين عن الأنظمة التي يعملون بها.
- كما أوصى (Hitt 1995:74) باستخدام بطاقة المقياس المتوازنة والتي عدها مؤشر حيوي للأداء المتميز في المنظمة المتعلمة.
- وهناك عدد من الأبعاد الأخرى المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل عدد من الكتاب وقد اختلف هؤلاء في تسميتها وعددها تبعاً لاختلافهم في تعريف المنظمة المتعلمة ذاتها فمن الكتاب من يرى أن هناك ترجيحاً لبعض الأبعاد على الأخرى فيذكرها دون غيرها ومنهم من يعتبر أن توفر هذه الأبعاد سيجعل هذه المنظمة متعلمة واخرين تناول هذه الأبعاد من زاوية البيئة التي يعيش فيها وإمكانية اتصاف هذه المنظمة بهذه الأبعاد وإمكانية تطبيقها بما يتناسب والمستلزمات التي يمكن ان توفرها تلك البيئة لهذه المنظمة كي تحوز على صفة منظمة متعلمة حيث من المعروف ان البيئة في البلدان النامية هي غيرها في البلدان المتقدمة فيكون مستلزمات كلا البيئتين مختلفتين لبناء منظمة متعلمة فما نعتبره من المنظمات المتعلمة في بيئة نامية لا يعتبر كذلك في بيئة لبلد متقدم وخصائص منظمة متعلمة في بيئة لبلد متقدم قد يفوق إمكانات البيئة في بلد نامي وهكذا ولذلك فمن الصعب تحديد خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة لكل الظروف ولكل البيئات حيث لا يوجد وكما يرى (Carvin 1993:80) وصف شامل لمفهوم وأبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة، لذا فقد أورد الكثير من الكتاب ابعاد تختلف عما ذكرناه سابقاً من حيث العدد والنوع للمنظمة المتعلمة: والجدول التالي يوضح ذلك على سبيل المثال.



جدول رقم (3,2) عرض لأبعاد المنظمة المتعلمة وكما ذكرتها بعض الدراسات السابقة.

الأبعاد	الدراسة
القيادة المشتركة، الثقافة، تمكين العاملين، تنمية الإحساس بالجماعة، التعلم المستمر.	• دراسة صقر هدى (2003): 1-30.
التطور المستمر لفرص العمل، تشجيع المناقشة والحوارات، تشجيع التعاون وفرق التعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة ببيئتها، قيادة استراتيجية للتعلم.	• دراسة الحواجرة كامل، بلا تاريخ: 1-40.
سلوك مدراء القمة، العلاقة مع البيئة الخارجية، الهيكل التواصل، ضبط العمليات، دور الإدارة العليا، وجود المعلومات واستخدامها، مناخ التعلم، المحاسبية.	• دراسة الطائي علي (2008): 152-191.
ابعاد مستوى الناس وتحتوي على: <input type="checkbox"/> خلق ومساندة فرص التعلم المستمر. <input type="checkbox"/> تعزيز التفاعل (الفحص والنقاش). <input type="checkbox"/> تشجيع التعاون الفرقي (المستند على أنشطة التعلم الفرقي). <input type="checkbox"/> تمكين الناس من تكوين الرؤى المشتركة. أبعاد مستوى المنظمة وتحتوي على: <input type="checkbox"/> أنظمة السيطرة. <input type="checkbox"/> اتصال المنظمة بالبيئة الخارجية. <input type="checkbox"/> القيادة الإستراتيجية.	• Watkins & Marsick (1983). (1996) & Yang et al. (2004). In study of Ji Hoon Song (2011), The learning organization, V.18 N6 pp 90-507.

لقد اعتمدت في هذا البحث أبعاد المنظمة المتعلمة في دراسة (Sudharatna, Y & Li 2004) في دراسة البغدادي (2008) سابقة الذكر لأنها أصلاً موصوفة بالصدق من قبل المعدين الأصليين لها ولأنها أكثر الأبعاد واقعية للبيئة العراقية بعد استبعاد بعدي التزام الإدارة والتمكين ونمو وتطوير الأداء لوجود هذين البعدين وما يشابههما في أبعاد المتغير المستقل (التعلم المنظمي) وكما هو موضح في النموذج الفرضي للبحث.

القسم الثالث/ الإطار التطبيقي للبحث

1.3. عرض وتحليل النتائج.

1.1.3. وصف عينة البحث

عند الرجوع للجدول (1,1) المتعلق بالمعلومات العامة لأفراد العينة نلاحظ مايلي:-

يشكل الذكور 55% من مجتمع البحث وإن نسبة الإناث 45% وهي نسبة مقارنة لنسبة الذكور مما يشير إلى مشاركة المرأة مع الرجل لأداء المهام المكلفين بها أماعن العمر فكان الذين هم تتراوح أعمارهم بين 30-45 هي أكبر النسب إذ بلغت 50% ثم تأتي نسبة اللذين أعمارهم أكثر من 45 سنة والتي بلغت 35% أما اللذين هم أقل من 30 سنة فكانت نسبتهم 15% وهذه النتائج تشير إلى نزوح أفراد العينة العاطفي . اما بالنسبة للتحصيل الدراسي اخذت الدراسات الاولية اعلى نسبة من مجموع افراد العينة حيث بلغت 65% اما الباقي فكانت للدراسات العليا وهي نسبة معقولة مما يدل على ان ثقافة العينة الدراسية جيدة وان هذه النسب كانت منسجمة مع اعمارهم واخيراً كان عنوان (رئيس ملاحظين) شكّل النسبة الأكبر من مجموع أفراد العينة إذ بلغت 47% ثم يأتي بعدها العنوان الوظيفي (ملاحظ) حيث بلغت 33% واصغر النسب كانت وظيفة (ملاحظ) وهذه النتائج تأتي منسجمة كذلك مع نسب العمر والتحصيل الدراسي . وعموما نستطيع القول ان عينة البحث القصدية تم اختيارها بهذه المواصفات لتحقيق اهداف البحث من خلال الاجابة على فقرات الاستبانة بدراية وموضوعية بغية الوصول الى اعلى درجة ممكنة من الدقة في نتائج البحث .



2.1.3. أبعاد التعلم المنظمي.

1.2.1.3. ديناميكيات التعليم.

في الجدول (3,1) أدناه بلغ الوسط الحسابي العام لبعد ديناميكية التعلم (3,21) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يؤكد وجود ديناميكيات التعلم في المنظمة المبحوثة، وهذا مؤشر جيد ولكن وجودها بصورة نسبية ما يستدعي الحاجة الى وجود ديناميكيات اخرى للتعلم او تعميق الأساليب الموجودة في المنظمة حالياً وبانحراف معياري (0.895) وهو قليل ويعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة. أما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (1) أعلى وسط حسابي بلغ (3.95) وبانحراف معياري قليل (0.813) مما يعكس وجود المجال واسعا امام العاملين للتعلم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبإسناد واضح من قبل الإدارة العليا للمنظمة وهذا مؤشر ايجابي.

في حين سجلت الفقرة (3) أقل وسط حسابي بلغ (2.91) وهو اقل من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.891) مما يوشر بعد تعاون العاملين فيما بينهم وقلة انسجامهم مع بعض وعدم نقل تجاربهم في ميدان العمل بينهم، وهنا نود القول ان ذلك يعني حرصهم على عدم اعلان معرفتهم الضمنية وعدم جعلها صريحة مما يعرقل اكمال دورة المعرفة حيث تبقى المعرفة كيانات جزئية منعزلة بعضها عن بعض وتبقى مخزونة في اذهان العاملين بصورة مجزأة.

جدول (1,3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لديناميكيات التعلم

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يتم تشجيعنا من قبل الإدارة العليا على التعلم وتطوير انفسنا.	3.93	0.813
2	تستخدم المنظمة اسلوب التعليم التلقيني.	3.10	0.915
3	يتعلم الأفراد التجارب وكيفية حل المشاكل.	2.91	0.955
4	يتدرب الأفراد على كيفية التعلم.	3.24	0.891
	الوسط الحسابي العام	3.21	0.895

2.2.1.3. تمكين العاملين

يلاحظ من الجدول ادناه ان الفقرة (6) قد حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3.08) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.11) وهو عالي يعكس وجود تشنت في اجابة العينة وعدم اتفاقها، وتوشر هذه الإجابة وجود حرص لدى العاملين لصنع القرارات الخاصة باعمالهم وهذا عامل ايجابي ينسجم مع الطروحات النظرية الحديثة الخاصة بتمكين العاملين، ولكن هذه الحرية ما زالت بحاجة الى تحسين وازافة.

في حين سجلت الفقرة (7) اقل وسط حسابي بلغ (2.14) وهي قيمة دون الوسط الحسابي الفرضي مما يعكس وجود قصور في تعزيز المنظمة لإمكانيات الأفراد ومنحهم الفرص للإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وهذه ناحية سلبية حيث ان المنظمة الحديثة هي التي تعمل مع تطوير قدرات الأفراد ومنحهم الفرصة لإصدار الأحكام والمشاركة الفاعلة في المنظمة.

أما على صعيد العاملين فقد اقرت النتائج حاجة المنظمة لبذل جهد اضافي لزيادة تمكين العاملين حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي العام (2.67) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.03) وتدل هذه القيمة على ضعف عملية التمكين في المنظمة.

جدول (2,3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتمكين العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
5	تزودني المنظمة بكل المعلومات التي تمكنني من أداء عملي بكفاءة.	2.53	1.08
6	تمكنني المنظمة الحرية في صنع القرارات المتعلقة بعملتي.	3,08	1.11
7	تعزز المنظمة من قدرتي على الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير.	2.14	0.95
8	لا تمكنني المنظمة الحرية في اداء عملي بالرغم من تحميل المسؤولية الكاملة عن نتائج هذا العمل.	2.91	0.99
	الوسط الحسابي العام	2.67	1.03



3.2.1.3. إدارة المعرفة

أشرت النتائج الواردة في الجدول أدناه إلى مستوى إدارة المعرفة وهو فوق الوسط بقليل حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.06) وبانحراف معياري قليل (0.88) والذي يعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة وتعكس النتائج حاجة المنظمة إلى تعزيز النشاط المعرفي فيها. أما على صعيد الفقرات فقد أشرت النتائج إيجابية المنظمة في تعاملها مع البيئة الخارجية من خلال تمتع المنظمة بأدوات رصد تتابع البيئة العراقية خصوصاً وأن هذه البيئة مفتوحة أمام الخدمات التي تقدمها الوزارة المبحوثة حيث تعتبر هذه المتابعة إيجابية حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابة العينة على الفقرة (9) المتعلقة بهذا الخصوص (4.08) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.88) وهو فوق الوسط ولكن تحتاج إلى تحسين أيضاً. ولكن هذه الإيجابية في التعامل مع البيئة الخارجية قد اختلفت كثيراً على صعيد البيئة الداخلية حيث سجلت الفقرتان (11 و 12) الخاصة بهذه البيئة أوساطاً حسابية أقل من الوسط الحسابي الفرضي (2.87 و 1.67) على التوالي حيث ابرزت وجود خلل في عمليات تبادل المعرفة ونقلها بين العاملين والمنظمة المبحوثة مطالبة لمعالجة هذا الخلل.

جدول (3.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتمكين العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تراقب ما يفعله الآخرون خارج المنظمة لزيادة معرفتنا بالبيئة الخارجية.	4.08	0.88
10	تراقب الممارسات الأفضل للاستفادة منها لتطوير برامج المعرفة.	3.63	0.91
11	تدريب الأفراد على مهارات تلقي المعرفة يهدف تطبيقها في مجال عملهم.	2.87	0.90
12	شعر بعدم وجود رغبة لدى المنظمة في المشاركة بالمعرفة مع العاملين.	1.67	0.86
	الوسط الحسابي العام	3.06	0.88

4.2.1.3. تطبيق التكنولوجيا

من الجدول أدناه نستنتج الملاحظات الآتية:

- توجد معلومات بالمنظمة كفاءة ويمكن توظيفها في العمل اليومي (الفقرة 13) الوسط الحسابي (3.36)، الانحراف المعياري (0.95) وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3).
- هناك صعوبة في وصول العاملين إلى المعلومات الموجودة في المنظمة (الفقرة 14).
- تمتلك المنظمة نظم عمل إلكترونية لدعم العاملين أعلى من الوسط الفرضي (3.05) (الفقرة 15).
- لا زالت المنظمة تتبع أساليب العمل اليدوية والتي تشكل عامل إعاقة لأداء الأعمال (الفقرة 16) الوسط الحسابي (1.25) وذلك لأن السؤال سلبي.

وقد بلغ الوسط العام لهذا البعد (2.63) مما يشكل عامل سلبي حيث ما زالت المنظمة موضوعاً للبحث بعيداً عن تطبيق التكنولوجيا الخاصة بالعمل وبشكل كبير وهذه المشكلة هي مشكلة عامة تعاني منها جميع منظماتنا العراقية بدون إستثناء.

جدول (4.3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التكنولوجيا

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	توجد لدينا نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفاءة.	3.36	0.95
14	يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها.	2.86	0.88
15	توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	3.05	0.88
16	أساليب العمل اليدوية المتبعة تعيق أدائي لعملي.	3.75	0.86
	الوسط الحسابي العام	2.63	0.89



3.1.3. أبعاد المنظمة المتعلمة

1.3.1.3. القيم الثقافية

بلغ الوسط الحسابي العام للتعلم الثقافي (3.22) وهو أعلى من الوسط الفرضي مما يمكن القول أن لدى المنظمة منظومة من القيم الثقافية الفعالة تعتمد عليها في تعاملها مع المنافسين أو مع العاملين وبانحراف وبانحراف معياري (0.99) تعكس اتفاق العينة على هذه الإجابة. إن وجود مثل هذه المنظومة يشكل أساساً عملياً متطوراً تعتمد عليه منظمات اليوم التي هي منظمات صانعة ثقافة بالدرجة الأساس تستند عليها عمليات الإنتاج الأخرى. أما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (20) أعلى وسط حسابي بلغ (4.23) وهي قيمة عالية يفترض على أساس هذه الإجابة إن لدى المنظمة تفاهات و واتفاقات مع المنافسين سواء داخل العراق أو خارجه.

أما الفقرة التي حصلت على أقل وسط حسابي فهي رقم (19) حيث بلغ الوسط الحسابي (1.84) نظراً لأن السؤال سلبي وبانحراف معياري قدره (1.05) يعكس وجود تشتت في اجابة العينة. أن تبني ثقافة الخلاف بين العاملين من قبل الإدارة وأثارة المشاكل بينهم يشكل عاملاً محيطاً للعاملين ويعوق تطوير البناء الثقافي للمنظمة ويشكل عاملاً سلبياً في انسجام العاملين مع بعضهم البعض، وينبغي على المنظمة أن لا تتجاهل هذا الموضوع الذي أصبح حيوياً لبناء منظمات اليوم. جدول (5.3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للقيم الثقافية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
17	تسعى المنظمة الى تعزيز ثقافة التعلم.	3.98	0.69
18	تتبع المنظمة ثقافة متكيفة مع متغيرات البيئة.	3.25	0.93
19	تسعى المنظمة الى توسيع ثقافة الخلاف بين العاملين للحيلولة دون حصول النسيج الثقافي المشترك بينهم.	3.16	1.05
20	تعتمد المنظمة ثقافة التفاهم مع المنافسين بدل المواجهة.	4.23	1.02
	الوسط الحسابي العام	3.22	0.99

2.3.1.3. الإتصال

يوضح الجدول أدناه والخاص بفقرات الإتصال كاحد ابعاد المنظمة المتعلمة. ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.04) وهو أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.88) وهي قيمة قليلة تعكس تجانس إجابة العينة وعدم تشتتها.

ومن المعروف ان عملية الإتصال وأبعادها ومتطلباتها المتعلقة وطبيعة انسياب المعلومات في المنظمة هي احد اهم الأبعاد التي تعتمد عليها المنظمة المتعلمة، وقد جاء هذا الوسط ملبياً لمتطلبات المنظمة المتعلمة ولو نسبياً حيث ما تزال امام المنظمة خطوات كبيرة لتحسين عملية الإتصال فيها لتصبح ملبية لمتطلبات المنظمة المتعلمة في مجال الإتصال.

أما على صعيد الفقرات فقد سجلت الفقرة (21) أعلى وسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.88) مما يؤكد وجود رغبة لدى المنظمة المبحوثة للإنتتاح والإتصال المشترك مما يسمح للعاملين بتبادل المعلومات، أما أقل الأوساط الحسابية لهذا البعد فهو الفقرة (23) حيث تؤكد اتباع المنظمة للنمط الكلاسيكي في عملية الإتصال حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.21) نظراً لأن السؤال سلبي وتتناقض هذه الإجابة مع الإجابة في الفقرة (21) التي اكدت على تنوع الإتجاهات في مجال الإتصالات وتنوعها أفقياً وعمودياً، ويعود هذا الإختلاف الى طبيعة العينة التي تكون مترددة بعض الشيء في الإجابة على هاتين الفقرتين وبصورة متباينة.

جدول (6.3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للإتصال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
21	لدى المنظمة الرغبة للإنتتاح والإتصال المشترك.	4.22	0.88
22	تمتلك المنظمة نظام مفتوح للإتصال مع البيئة الخارجية.	3.05	0.86
23	يقتصر الإتصال بالمنظمة مع المستويات العليا فقط.	3.78	0.89
24	يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الإتصال المباشر مع الجمهور على أساس انهم ادوات للرصد البيئي.	3.65	0.88
	الوسط الحسابي العام	3.04	0.88



3.3.1.3. نقل المعرفة

يوضح الجدول ادناه والخاص بفقرات نقل المعرفة بالمنظمة ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.14) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي بقليل وبانحراف معياري (1.02) مما يؤكد وجود عمليات نقل للمعرفة ولكن ليس بالصورة المطلوبة مما يؤكد وجود حاجة الى تفعيل عمليات النقل هذه. أما على صعيد الفقرات فان الفقرة (28) قد حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.18) وبانحراف معياري (0.98) يعكس قلة تشتت الإجابات وتؤكد هذه الفقرة على سعي المنظمة للحصول على مكان لها في البيئة العراقية من خلال محاولتها لخلق فرص لتقديم خدماتها الى هذه البيئة. ولكن الإجابة على الفقرة (27) قد حصلت على اقل وسط حسابي بلغ (1.66) نظراً لأن السؤال سلبي مما يؤكد وجود عملية احتكار للمعرفة وعدم التفاعل الإيجابي بين العامل لنقل معرفتهم وخبراتهم إلى بعضهم البعض الآخر وبانحراف معياري (0.98). ومن الطبيعي ان هناك نزعة لدى الإنسان أي كان لإحتكار ما يملك من معارف والإستثمار بها ويمكن للمنظمة وضع سياسات واجراءات لتسهيل عمليات التبادل المعرفي بغية تحقيق التكامل المعرفي على صعيد المنظمة ككل.

جدول (7.3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لنقل المعرفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
25	هناك نظام خزن للمعلومات قابل للدخول إليه بسهولة.	2.87	1.03
26	هناك رغبة لدى المنظمة للتشارك بالمعرفة مع العاملين.	3.94	1.08
27	هناك شعور لدى العاملين باحتكار المعرفة لدى جهات محددة في المنظمة.	3.34	0.98
28	تسعى المنظمة من خلال المعرفة التي تمتلكها إلى خلق فرص للإبداع والتطور للعاملين.	4.18	0.98
	الوسط الحسابي العام	3.14	1.02

4.3.1.3. خصائص العاملين

يستشف الباحث من الجدول ادناه النقاط الآتية:

- تهتم المنظمة بخصائص العاملين حيث بلغ الوسط الحسابي العام (3.42) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.91) ويعكس قلة تشتت الإجابة وبشكل هذا الإهتمام عاملاً إيجابياً يدعم عملها ويمكن ان يطرره وبانحراف معياري (0.91) ويعكس توجه الإجابات.
- اما على صعيد الفقرات فتعكس الإجابات قلة اهتمام المنظمة بمعايير الكفاءة والقدرة عند الإختيار حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرة (2.29) وبانحراف معياري (0.89) ومن المعلوم ان هناك عوامل اجتماعية وسياسية تتدخل في عملية الإختيار كالمحسوبية والمنسوبية مما يجعل من الصعوبة تطبيق معايير الكفاءة تماماً.
- تفضل المنظمة معايير الأقدمية على الكفاءة في الترقيّة وهذا ما جاء في اجابة العينة على الفقرة (31) حيث حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (4.31) على مقياس ليكرت الخماسي ومن المعروف ان قوانين التوظيف تؤكد على الأقدمية أكثر من الكفاءة ولكن التوجهات العالمية الجديدة في ادارة الموارد البشرية تعطي الكفاءة وزناً أكثر من الأقدمية لأن الكفاءة وحدها هي التي تفوق المنظمات باتجاه النجاح والتفوق.

جدول (8.3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لخصائص العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
29	تركيز المنظمة على خصائص القدرة والكفاءة عند اختيار العاملين.	2.63	0.89
30	تهتم المنظمة بمواردها البشرية لتحقيق اهداف التميز.	3.67	0.88
31	تفضل المنظمة الأقدمية على الكفاءة في الترقيّة.	4.31	0.93
32	تشجع المنظمة التعلم الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.	3.06	0.92
	الوسط الحسابي العام	3.42	0.91



"دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط المراقبة."

4.1.3. الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة
تعكس هذه النتائج الواردة في الجدول أدناه حاجة المنظمة الى تعميق آليات واساليب التعلم في المنظمة المبحوثة بغية تطوير عمليات التعلم.
أما على صعيد المنظمة المتعلمة فإن النتائج تؤكد وجود بيئة صالحة للتعليم ولكن الأمر كذلك بحاجة الى مزيد من العمل الجدي لبلوغ هذا الهدف بصورة كاملة.

جدول (9.3) الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد التعلم والمنظمة المتعلمة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي
	ديناميكيات التعلم	3.21
	تمكين العاملين	2.67
	ادارة المعرفة	3.06
	تطبيق التكنولوجيا	2.63
	الوسط الحسابي العام للتعلم المنظمي	2.90
	القيم الثقافية	3.22
	الاتصال	3.04
	نقل المعرفة	3.14
	خصائص العاملين	3.42
	الوسط الحسابي العام للمنظمة المتعلمة	3.21

5.1.3. اختبار فرضية الارتباط

يوضح الجدول أدناه العلاقات الارتباطية بين أبعاد التعلم وأبعاد المنظمة المتعلمة
جدول (10.3) مصفوفة ارتباط بين أبعاد التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة	القيم الثقافية	الاتصال	نقل المعرفة	خصائص العاملين	المنظمة المتعلمة ككل
ديناميكيات التعلم	0.587**	0.755**	0.632**	0.431*	0.501**
تمكين العاملين	0.210	0.398*	0.588**	0.676**	0.468*
ادارة المعرفة	0.352	0.481*	0.738**	0.331	0.472*
تطبيق التكنولوجيا	0.105	0.217	0.614**	0.425*	0.340*

* معنوية بدرجة 0.05

** معنوية بدرجة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن ديناميكيات التعلم ترتبط مع جميع أبعاد المنظمة المتعلمة بصورة معنوية وان اعلى ارتباط لها هو مع عملية الاتصال حيث لا يمكن ان تستغني عن عمليات الاتصال في تطبيق ديناميكيات التعلم وبلغ معامل الارتباط (0.755) تليها بالمرتبة التالية علاقة ديناميكيات التعلم مع نقل المعرفة وتعد هذه العلاقة موضوعية حيث ان من خلال ديناميكيات التعلم يتم نقل المعرفة وقد بلغ معامل الارتباط بينها (0.632) وهي قيمة معنوية بدرجة ثقة (0.01).

أما تمكين العاملين فقد ارتبطت معنويًا مع كل من نقل المعرفة وخصائص العاملين (0.588) و (0.676) بدرجة ثقة (0.01) ومع الاتصال (0.398) بدرجة ثقة (0.05) ويعد موضوع تمكين العاملين من اهم اسس تحقيق المنظمة المتعلمة.

أما البعد الثالث من ابعاد التعلم المنظمي (ادارة المعرفة) فقد ارتبطت مع المعرفة معنويًا حيث بلغ (0.738) وهي قيمة معنوية بدرجة ثقة (0.01) ومع الاتصال بدرجة ثقة (0.05) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.481).

كما تؤكد النتائج معنوية العلاقة بين تطبيق التكنولوجيا والمنظمة المتعلمة وبدرجة ثقة (0.34) حيث لا يمكن تحقيق المنظمة المتعلمة دون وجود تكنولوجيا حديثة ملائمة وهذا ما يحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.
إن مجموع النتائج أعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.



6.1.3. اختبار فرضية التأثير.

يوضح الجدول الآتي الأساليب الإحصائية الخاصة بالاختبار المذكور جدول (11.3) الأساليب الإحصائية الخاصة باختيار فرضية التأثير لأبعاد التعلم المنظمي في المنظمة المتعلمة

Sig	F	R2	sig	اختبار t	م.الإحذار	المتغيرات المستقلة
0.000	59.48 2	0.352	0.000	8.171	0.597	ديناميكيات التعلم
0.000	61.65 3	0.431	0.000	10.31 1	0.688	تمكين العاملين
0.000	47.97 4	0.348	0.000	7.218	0.547	ادارة المعرفة
0.040	0.638	0.310	0.03	2.052	0.273	تطبيق التكنولوجيا
	48.78			4.430	0.585	التعلم المنظمي ككل

يتضح من الجدول أعلاه ان ديناميكيات التعلم تؤثر في تكوين المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة t (8.17) وقيمة F (59.482) وهي قيمتان معنويتان لكل درجات الثقة وبلغ معامل التحديد (0.352) ودرجة المعنوية (0.000) مما يؤكد وجود مثل هذا التأثير وتتفق هذه النتائج مع الطروحات الفكرية لكل من التعلم والمنظمة المتعلمة حيث لا يمكن تحقيقها دون وجود ديناميكيات فعالة للتعلم. وينطبق نفس الكلام على تمكين العاملين حيث سجلت قيمة معامل الإحذار على اعلى قيمة مقارنة بالمتغيرات الأخرى حيث بلغت (0.688) وقيمة t (0.31) و (61.653) على التوالي ومعامل التحديد (0.431) وجميع هذه القيم معنوية تدل على وجود تأثير التمكين على المنظمة المتعلمة. وينطبق نفس الكلام على أداة المعرفة حيث يستدل من النتائج وجود تأثير لإدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة حيث بلغت قيمة F (47.974) وهي معنوية. وإذا انتقلنا الى المتغير الأخير (تطبيق التكنولوجيا) فقد اكدت العينة وجود تأثير له على المنظمة الذي يمكن ان يكون اداة او وسيلة من وسائل تحقيق المنظمة المتعلمة ولكن تأثير هذا بدرجة ثقة (0.5) مما يعكس قلة هذا التأثير وتأسيا بالنتائج الواردة في الجدول اعلاه يمكن القول بثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه يوجد تأثير للتعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.



القسم الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

1.4. الإستنتاجات

توصل البحث إلى الإستنتاجات الآتية:

- كانت خصائص عينة البحث القصدية متوافقة مع بعضها من حيث العمر والعنوان الوظيفي والمستوى الدراسي.
- قلة تعاون الأفراد العاملين فيما بينهم في العمل وخصوصاً عند مواجهة مشاكل ذلك العمل.
- قلة الحرية الممنوحة للعاملين خصوصاً في تحديد طرق انجاز الأعمال الموكلة بهم بالرغم من تحميلهم المسؤولية الكاملة عن نتائج تلك الأعمال.
- هناك حاجة واضحة لزيادة مهارات العاملين خصوصاً المعرفية منها وفسح المجال لهم لتطبيقها في مجال أعمالهم.
- ضعف مشاركة العاملين بالمعرفة التي يمتلكونها وسيادة ظاهرة الاستئثار بهذه المعرفة التي يمتلكها كل واحد منهم.
- عدم حداثة نظم العمل الإلكترونية وضيق مجالات الوصول الى المعلومات المهمة والمرتبطة بالعمل.
- لدى الوزارة الرغبة للإفتتاح على العالم الخارجي والتعامل مع البيئة الخارجية بإيجابية.
- هناك تركيز واضح في الوزارة على ان تكون الإتصالات الداخلية تتم من خلال المستويات الإدارية العليا اي التركيز على الإتصالات الرسمية في هذه الوزارة.
- أثبتت النتائج شيوع ظاهرة احتكار المعرفة لدى مجموعة محددة من العاملين وعدم إكمال دورة المعرفة في الوزارة المبحوثة.
- تبني المنظمة آليات لإختيار العاملين لا تعتمد على اساس القدرة والكفاءة وتفضل الترقية على اساس الأقدمية وليس على اساس الكفاءة.
- وجود حاجة لتعميق التعلم في المنظمة بابعاده المختلفة خصوصاً في مجال تمكين العاملين وجعلهم ينجزون الأعمال بأسلوبهم الخاص.
- لايتوفر في الوزارة ابعاد المنظمة المتعلمة بالمستوى المطلوب حيث ما زال الدرب طويلاً امامها لتكون ضمن المنظمات المتعلمة لضعف إستغلال تأثير أبعاد التعلم المنظمي فيها .

2.4. التوصيات

في ضوء الإستنتاجات أعلاه يمكن للباحث ان يوصي بما يأتي:

- العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم وذلك من خلال منح الحرية لهم لتحديد اساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية وصراحة فيما بينهم وعدم الخوف والتردد من طرح تلك المشاكل.
- العمل على زيادة المهارات المعرفية لدى العاملين وذلك من خلال التواصل مع المنظمات الأكاديمية العراقية المختلفة لتطوير قدراتهم المعرفية.
- عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية بين العاملين وبمشاركة الإدارة العليا وبخصوص مشاكل معينة تواجه المنظمة والإستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم وبما يسمح او يهيئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون الى زملائهم ومكافئتهم عليها.
- توسيع الأفق التقني بالعمل وتوظيف أحدث التقنيات الموجودة في مجال الاختصاص.
- تطوير شبكة الإتصالات بين العاملين وجعلها متعددة الإتجاهات وعدم حصرها بالسلم الرسمي في المنظمة والإستفادة من الإتصالات غير الرسمية.
- جعل الكفاءة والقدرة العنوان الرئيسي الذي تعتمد عليه المنظمة في عمليات اختيار العاملين وفي الترقيات وتوزيع المكافآت وفي باقي نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى.
- تهيئة المناخ التنظيمي ليوفر مجالاً خصباً لزيادة تعلم العاملين وتطوير قدراتهم.
- اعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع إحتياجات العاملين وتكون ذات نوعية عالية وتمنح فرصها للعاملين بعدالة.
- وضع سياسات واجراءات لتسهيل عمليات التبادل المعرفي بغية تحقيق التكامل المعرفي واكتمال دورة المعرفة ومواجهة ظاهرة احتكار المعرفة على صعيد الوزارة ككل.
- تحديث نظم العمل الإلكترونية في الوزارة المبحوثة وتوسيع مجالات الوصول الي المعلومات المهمة والمرتبطة بالعمل.



المصادر:

1. البغدادي عادل هادي (2006)، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
2. حمد علاء دحام (2010)، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، عدد (59) مجلد (16).
3. دهام عبد الستار ابراهيم (2005) التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
4. سعيد عبد السلام لفته والدليمي عماد علي 2010 أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية- كلية الإدارة والاقتصاد عدد 60 مجلد 16
5. الساعدي مؤيد يوسف نعمة (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
6. صقر هدى (2003) المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة.
7. العبادي هاشم فوزي والطائي يوسف حجيم (2008) دور تطبيق نموذج Senge في التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال، مدخل الى دراسة تفكير النظم، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد العدد (51) المجلد (121).
8. عبود نجم (2005) ادارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان-الأردن.
9. الطائي علي حسون (2008) خصائص المنظمة المتعلمة وادارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد العدد (1) مجلد (10).
10. الكبيسي عامر (2005) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية-مصر.
11. Argyris G. & Schon D. (1978), Organizational Learning: Theory method and practice reading and Addison Wesley in Journal of management Vol 25 No. 3.
12. Amitay Mayan & Popper , Michal & Lipshitz Raanan(2005).Leadership Styles and Organizational Learning in Community clinics .
13. Ahmed P. Loh. E. & Zairi M. (1999) Cultures for total quality management Vol. 10 No. 5.
14. Addleson M. (2000) What is good Organization? Learning Organization Community and the rhetoric of the bottom line European Journal of work and Organization psychology Vol. 9 No. 2.
15. Agarwal A. (1999) Learning Organization www.hrfolks.com
16. American Society for Training and Development(ASTD) Learning Organization Profile "ddonclark@nwlk.com ،http://www.nwlk.com/donclark/leader/learning.html.
17. Brandt R. (2003) A school culture that invites deep and sustained professional learning will have powerful impact student achievement, Journal of staff development Vol. 24 No. I pp 23-32.
18. Barrett F. (1995), Creating appreciative learning culture Organizational dynamics Vol. 24 No.2 pp 36-49.
19. Bhasin R. (1998), There is nothing new under the sun pulp and paper Vol. 72 No.19. -.



20. Bontis N. Crossan M. M. and Hulland (2002), Managing an Organizational learning system by aligning stock and flows, Journal of management studies Vol. 39 No.4 pp. 439-469.
21. Calvert G. Mobley S. & Marshall L. (1994), Grasping the learning Organization training and development, Vol. 48 No. 6 pp.38-43.
22. Curtis W. Cook Philip L. Hunsaker (2001), Management and organizational behavior, Third Edition McGraw-Hill Irwin.
23. Donghue O. G. (2004), Learning and training, www.bond.com.
24. Dibella A. (1997), Gearing up to become a learning culture Organization, Journal for quality Vol. 20 No.3 pp. 12-15.
25. Farril M. Oczkowski E. (2002), Are marketing, Vol.41 No.5/6 pp.608-623.
26. Fial G. & Lyles M. (1985), Organizational learning academy of management review, Vol.10 No.4.
27. Finger M. & Brand S. (1999), The concept of the learning Organization of the public sector in Armstrong and Foley (2003), Learning Organization Vol.10 No.2.
28. Gho Swee (1998), Towards learning Organization: The strategic building, Blocks HBR Vol.63 No.2 pp.15-22.
29. Gavin D.A (1993) Building a learning organization Harvard Business Review Vol. 71N04
in the learning organization Jurnal vol 18No62011.
30. Huang k.(1998) capitalizing on intellectual assek IBM journal Vol. 37 No.4 pp 570-583
31. Johnoson & schole N(2002) orporate strategy text cases and Analysis preuticehell new jersey.
32. Jones & Hendry (1992) in story et al. (2000) Human Resource management A strategies introduction zle usa black weel
33. Johnson Kenneth w (1993) the learning organization what is it why become one ? navrant associates newsletter in moyak .mason what is a learning organization ?
34. lapper Mukherjee vann (2000), Behind the learning curve: thinking learning activities of waste reduction, Management science journal (2005).
35. Lee T. & Tsai H. (2005), The effect of business operation made on market orientation learning orientation & innovativeness industrial management and data systems Vol. 105 No.3 pp. 325-348.
36. Lee T. & Tsai H. (2005), The effective of business operation made on market orientation.
37. Moilanen R. (1999), Finish learning organization structures and styles the entrepreneurial, Executive No.4.
38. McLean (2006), Organization development principles processes performance, Berrett Koehler, San Francisco in journal of the learning organization Vol.18 No.6 (2011).
39. Ojala M. (1995), The learning change readiness of year organization, Bank marketing Vol.29 No.4.



40. Roberts J. (2000), From know-how to show-how? Questioning the role of information technology in knowledge transfer technology analysis and strategic management Vol.12 No. 4 pp 429-433.
41. Rheem, Helen Mar/Apr (1995), The learning organization, Harvard business review Vol.73 No.2 p.10.
42. Senge Peter (1999), The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, New-Yourk, Doubleday.
43. Sudharatna,y. & Li.L.(2004) learning organization characteristics contributed to its readiness to change a study of Tha: mobile phone service industry managing Global Transition ,Vol. 2,No.2,pp.163-178
44. Wonacot M. (2000), The learnng organization: Theory and practice, USA education department, Educational resources information center.
45. Watkins & Marsick (1983)(1996) & yang et al .(2004),organizational development principles processes performance in journal of the learning organizational Vol.118,No6,(2011)