

التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات

دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق

الدكتور

صلاح الدين عواد كريم الكبيسي

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

الباحث

عبد الستار أبراهيم دهام

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

شهد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني وتفعيل التعلم المنظمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمثيرات البيئية. وفي عصر المعرفة والاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول مفهوم النجاح المنظمي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتأسيسا على ما تقدم ونظرا للدور الاستراتيجي المقترض أن تؤديه شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، تم اختيار هذه الشركات ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مستوى التعلم المنظمي والنجاح في هذه الشركات والأثر بينهما. ويهدف البحث إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة تضمنت إجابات (٦٦) مديراً وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح ويؤثر التعلم المنظمي مغنويا في نجاحها.

Abstract

The world witness quality jumps under radical change in the management and work styles, through adopting organizational learning as a process of continuous improvements in response to environmental stimulus, in the knowledge age and turbulent competitive environment the organizational success concept is shift from the view narrow for financial performance and marketshare to long term view which focus on building strategic capabilities that provide a sustainable competitive advantage.

Considering the strategic role assumed for the companies of the Ministry of Construction and Housing to play it, these companies have been chosen to be the field in which questions of this study will be tested.

These questions concern the nature of level and influence of the organizational learning and organizational's success. The aim of this study is to answer these questions. Data collected principally by questionnaire tool from a sample of (66) managers. Results proved that companies have acceptable level of organizational learning and success; organizational learning has significant influence in companies success.

المقدمة:

برزت في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة ولعل التعلم المنظمي كان من أهمها والتي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم المنظمي بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعلوماتية والمعرفة الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية. وانسجاماً مع هذه التحولات تراجعت اسبقيات التنافس بمنطق اقتصاديات الكلفة والكفاءة وتحقيق الارباح امام المنطق الجديد للتنافس المتمثل بامتلاك القدرة الاستراتيجية للتفوق والتميز وتعظيم قيمة الزبون وأصحاب المصلحة مما جعل النظر الى النجاح المنظمي يتحول من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية مستهدفين الى امتلاك القدرة الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة. وإذا أدركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققت مستويات عالية من التعلم لتعزيز فرص النجاح فأين المنظمة العراقية من ذلك لاسيما وان مثل هذه المفاهيم الجديدة لازال انتشارها محدوداً في المفردات الثقافية لهذه المنظمات ومن هنا تنطلق مشكلة البحث بعد وقوع الاختيار على شركات وزارة الاعمار والاسكان البالغة (٧) شركات وهي: (المنصور، الرشيد، المعتمصم، حمورابي، آشور، الفاروق، الفاو، فضلاً عن ثلاث هيئات في مركز الوزارة) ميداناً للبحث بوصفها تمثل قطاع حيوي ورافد مهم للاقتصاد العراقي وتعمل في بيئة ديناميكية ولها انجازات متميزة. تضمن البحث أربعة محاور انصرف الاول لمنهجية البحث والمحور الثاني للاطار النظري والثالث فقد تضمن الجانب العملي أما المحور الرابع فخصص لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول مستوى وطبيعة تأثير التعلم المنظمي في نجاح الشركات المبحوثة. وما يميز هذه المشكلة هو ندرة الدراسات الميدانية إن لم نقل انعدامها لاسيما على مستوى العراق قدر إطلاع الباحثان وأدراك الأثر بين التعلم المنظمي ونجاح المنظمات رغم إشارة العديد من الباحثين الغربيين إلى إيجابية العلاقة بين التعلم المنظمي وبعض العوامل الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح المنظمات كالميزة التنافسية والإبداع والمعرفة والقدرة على التكيف (Jones, 1995), (Nevis, 1995), (Granath, 1995), (Hitt, 2003).

ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى التعلم المنظمي وابعاده في الشركات المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى النجاح المتحقق وابعاده في الشركات المبحوثة؟
- ٣- هل لدى الشركات برامج لاستثمار عمليات التعلم المنظمي في تعزيز فرص النجاح؟
- ٤- ما طبيعة أثر التعلم المنظمي في نجاح الشركات المبحوثة؟

ثانياً - أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرين المبحوثين التعلم المنظمي ونجاح المنظمات بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وبوصفهما مفهوميين حديثين نسبياً ولا زالا بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيص لعواملهما وعلاقتهما بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية لشحة الدراسات المشابهة على المستوى العربي بحسب علم الباحثين.

تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت متغيراتها بنظرة تكاملية وشاملة من خلال مقاييس وأدوات معول عليها ومحاولة اختبارها في المنظمات العراقية. فضلا عن وصفها محاولة رائدة مهمة أثر التعلم المنظمي في نجاح شركات وزارة الاعمار والإسكان لما تمثله هذه الشركات من أهمية في تطور وتقدم البلد ولما تمتاز به من إنجازات وقدرات بشرية ومادية كبيرة.

ثالثاً - أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تشخيص مستوى التعلم المنظمي ونجاح الشركات.
- ٢- تتبع مسارات التأثير بين التعلم المنظمي ونجاح الشركات.
- ٣- توضيح أهمية كل بعد من أبعاد التعلم وأيها أكثر تأثيراً في نجاح الشركات.
- ٤- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم المنظمي بالنسبة للمديرين أفراد العينة في الشركات المبحوثة في تعزيز قدرة شركاتهم على تحقيق النجاح.
- ٥- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك الشركات المبحوثة لأهمية تبني التعلم المنظمي كاستراتيجية شاملة لدعم فرص النجاح.

رابعاً - متغيرات البحث:

١- التعلم المنظمي: عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في اطار المنظمة لتمكين الافراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وصناعة القرار لاجراء التحسين أو التغيير الجذري لسلوك وسياقات المنظمة . وقد تم تحديد أبعاد التعلم المنظمي إستناداً للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) (2002) (American Society for Training and Development) بخمسة أبعاد إجرائية وهي: ديناميات التعلم، تحول المنظمة، تمكين الافراد ، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا.

٢- النجاح المنظمي: هو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المنفتحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم وقد تضمن تضمن ثمانية أبعاد طبقاً لـ (Impact Consulting) وهي: الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الاداء، النشاط العملياتي، تطوير الشركة، اختيار الافراد، ثقافة المنظمة، القيادة والادارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة.

خامسا - فرضيات البحث :

تنص فرضية البحث الرئيسية على ان: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في نجاح الشركات المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لديناميكيات التعلم في النجاح إجمالاً وعلى مستوابعاده.

الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحول الشركة في النجاح إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين الأفراد في النجاح إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في النجاح إجمالاً وعلى مستوى أبعاده.

الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في النجاح إجمالاً وعلى مستوابعاده.

سادسا - المتائيس المستخدمة:

وظف الباحثان مقياسين جاهزين بعد أن تم إجراء تعديلات طفيفة على بعض فقراتهما لتتلاءم مع متطلبات هذا البحث وكالاتي:-

- ١- مقياس الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) للتعلم المنظمي والذي تضمن الأبعاد الآتية
 - ادارة المعرفة: وتضمن (٦) فقرات حول عمليات ادارة المعرفة (الاكتساب، الخلق، الخزن، الاسترجاع، الاستعمال) .
 - ديناميات التعلم: وتضمن (٥) فقرات حول آليات تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل.
 - تحول المنظمة: وتضمن (٥) فقرات حول التعلم والرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل.
 - تمكين الافراد: وتضمن (٥) فقرات حول تفويض السلطة للعاملين والمدراء وادوارهم في التعلم.
 - تطبيق التكنولوجيا: وتضمن (٥) فقرات حول مدى وجود واستعمال نظم المعلومات للتعلم المستند الى التكنولوجيا.
 - مقياس مركز (Impact) الاستشاري للنجاح لمنظمي: الذي تم تطويره من قبل (استشارات امباكت) في انكلترا (١٩٩٤) وتضمن هذا المقياس (٨) أبعاد كل منها يعد مجالاً حرجاً للنجاح المنظمي وقد تضمن (٣٧) فقرة توزعت على أبعاده الثمانية.

المحور الثاني: مفهوم التعلم المنظمي، مداخله، أهميته ومقائيسه

حظي التعلم بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين وعلى مر العصور. ويهدف هذا المحور إلى تلمس مفهومه وصولاً إلى مفهوم التعلم المنظمي ومداخله وأهميته وأنواعه.

أولاً- مفهوم التعلم المنظمي ومداخله

جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر علم وتأتي بمعنى عرف وأستعلم واعلم (مرعشي، ١٩٧٤، ١٥١) وفي اللغة الإنكليزية تعني كلمة تعلم Learn على وفق قاموس (Oxford, 1960: 445) الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة- كيف. وفي اللغة الفرنسية وطبقاً لقاموس (Robert, 1983: 49) جاءت كلمة تعلم Apprendre بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما وبمعنى اكتساب معرفة بوساطة العمل الذهني أو بوساطة الخبرة. والتعلم لا يعني التعليم Education، فالتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي، بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة (Moorhead & Griffin, 1995: 130) غير إن التعليم يمكن أن يكون أحد وسائل التعلم. وإن مفهوم التعلم من المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية

والسياسية. ويمكن تصنيف الباحثين في تناولهم لمفهوم التعلم إلى وجهتي نظر وهما: وجهات نظر علماء النفس: الذين ركزوا على التعلم على مستوى الفرد، ووجهات نظر علماء المنظمة والإدارة الذين ركزوا على التعلم على مستوى المنظمة ككل وسنركز على وجهة النظر الثانية انسجاماً مع توجهات هذا البحث.

وجهة نظر علماء المنظمة والإدارة: ومن أهم الرواد هنا (Argyris1978, Schon1978, Senge1990) الذين اهتموا حديثاً بمفهوم التعلم في إطار المنظمة ككل بوصفها ميدان للفعل الفردي والجماعي. ويعد التعلم على وفق هذا التوجه "عملية تنبثق من التفاعل بين الفرد والمنظمة من خلال التأثير والارتباط المتبادل وبما يجعل أعضاء المنظمة يتعلمون معا بشكل يزيد الكفاءة الجماعية" (Torrington & Hall, 1998: 307). ويرى (de Geus) التعلم المنظمي "كنظام يشتمل على الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات" (Stratigos, 2001: 2). وتناول الباحثون مفهوم التعلم المنظمي من مداخل مختلفة كالمدخل الفلسفي والمدخل المعرفي والمدخل الاجتماعي والمدخل السياسي. وسيحاول الباحثان التاثير لمفهوم التعلم المنظمي على وفق هذه المداخل على الرغم من التداخل الذي يمكن أن يلاحظ في بعض الرؤى بين أكثر من مدخل:

١- مفهوم التعلم على وفق المدخل الفلسفي: وهنا يعتمد تعريف التعلم المنظمي على المنطلقات

الفلسفية للباحثين في النظر إلى التعلم بوصفه تغييراً مضافاً على الوضع الحالي أو تغييراً جذرياً، أو بوصفه تغيير السلوك الحالي أو المستقبلي، أو بوصفه نظاماً استراتيجياً أو عملية تكتيكية فبوصفه عملية تحسين عرف (Argyris1994) التعلم المنظمي بأنه "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء" (Malhotra, 1996: 1-2) وأطلق عليه تسمية تعلم الحلقة المفردة Single-Loop Learning على أساس انه لا يمتد إلا إلى حلقة واحدة من حلقات التغيير لمجرد تحسين النتائج من خلال تعديل بعض القواعد دون تغيير الإدراكات والمبادئ الأساسية. أما بوصفه عملية تغيير جذري فقد عرف (Argyris) التعلم المنظمي بأنه " ذلك السلوك اللادفاعي عن السياقات الحالية والمتسم بالحوار المفتوح ومراجعة الهيكل الأساسي للتفكير وصناعة القرار" وأطلق عليه تسمية تعلم الحلقة الثنائية Double-Loop Learning (Fulmer,1998: 340) ذهب بعض الباحثين لأبعد مما سبق في تعريف التعلم المنظمي إذ نظروا إليه بأنه زيادة كفاءة وفاعلية كل من تعلم النمو المضاف Incremental (تعلم الحلقة المفردة) وتعلم الحلقة المزدوجة، وأطلق عليه (Isaacs) تسمية التعلم ثلاثي الحلقة Triple-Loop Learning، وذلك طبقاً لـ (Fulmer, 1998: 340) الذي يعرفه بأنه "عملية فحص الطريقة التي يتم التعلم بها لكي يكون التعلم بشكل مختلف".

٢- مفهوم التعلم المنظمي على وفق المدخل المعرفي: تمثل المعرفة مورداً مهماً للتعلم المنظمي (Antal & Wong, 2003:7). ويعرف (Kapoor, 2000:1) المعرفة على إنها "التعلم المتراكم من الخبرة". ومن خلال طروحات اغلب الباحثين يتضح أن هناك علاقة جدلية بين المعرفة والتعلم المنظمي. فيعد (Robson,1997:291) التعلم المنظمي أنه "القدرة التي تمكن من التغيير المستمر عن طريق توليد المعرفة المطلوبة". لكن (Hunt et al,1997:256) توسع في تعريفه إذ وصفه بأنه "عملية اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة المنظمة للتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف". ويصف (Hamilton, 2003: 3) التعلم المنظمي على انه "عملية تدفق المعرفة لصياغة خبرات ومفاهيم جديدة في ضوء الأدوار المتبادلة وفي هذا السياق يعرف (Nath,2002: 119) التعلم المنظمي بأنه " العملية التي من خلالها يتم استيعاب المعرفة".

٣- مفهوم التعلم المنظمي على وفق المدخل الاجتماعي: ومن أهم رواد هذا المدخل هم (Schon, Wenger) , (Lave) ويعد التعلم المنظمي على وفق هذا المدخل " شيء يمكن أن ينبثق من التفاعلات الاجتماعية" (Smith,2002:3). ويعرفه (Antal & Wang,2003:7) على انه

"عملية تفاعلية ابتكارية أكثر مما هي عملية تكنوقراطية". ويعرفه Wenger, Lave من خلال دراستهما له في إطار جماعات الممارسة (Community of Practice) على أنه "بناء اجتماعي مرتبط بظروفه" (Brown, 1991:7). ويرى العديد من الباحثين (Smith, 2002: 3); (Ramage, 1999:1) بأن التعلم المنظمي ينظر إليه بوصفه عملية ثقافية تتأثر بالأبعاد الثقافية للمنظمة.

٤- مفهوم التعلم المنظمي على وفق المدخل السياسي: إن مفهوم التعلم على وفق هذا المدخل لم تتناوله أدبيات الباحثين إلا نادرا. وأشار (Ramage, 1999: 2) إلى ذلك منتقدا ما ورد عن الباحثين بصدده مفهوم التعلم المنظمي بوصفه "ساذجا فيما يتعلق بالقوة والسياسة، لأن هذا المفهوم يفترض وجود الرغبة في المشاركة بالقوة (المعرفة الضمنية) والمعلومات في المنظمات. والنظر إلى التعلم "كعملية سياسية" (Smith, 2002: 3) يتطلب "تشجيع الرغبة على المشاركة بالقوة المتمثلة بالمعرفة الضمنية والمعلومات" (Torrington & Hall, 1998: 313) وفتح أبواب "الحوار" ومن خلال "السلوك القيادي الذي يعكس قيمة التعلم ويجسدها" (McGill, in Ivancevich, 2002: 79).

ثانيا- أهمية التعلم المنظمي

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم المنظمي للفرد وللمنظمات. فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (Clay, 1971:50), (Argyris, 1957:218).

والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. وأشار (Robson, 1997:292) إلى إن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها. وللتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها (Nath, 2002:120) وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم (Jones, 1995:475). وأشار (Allee, 1997:71) إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء.. وللتعلم المنظمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات (Licker, 1997:55). ويرى (Hill & Jones, 2001:148) أن التعلم المنظمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون. ويؤكد (Brown & Dgaid, 1991:1) أن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع. ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم المنظمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (Nath, 2002:120)، وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية (Hitt, 2001:101-104)، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة (Pisano et.al., 2001:762). ويعدده أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة (Malhotra, 1996:2), (Fulmer, 1998:1).

ثالثا- أنواع التعلم المنظمي

لم يشر الباحثون إلى تصنيف محدد لأنواع التعلم المنظمي إلا أنهم أشاروا إلى مسميات للتعلم ترتبط أما بمدخل التعلم أو بمستوياته أو بمجالاته، وسيحاول الباحثان تصنيف أنواع التعلم على وفق هذه المسميات وكالاتي:

١- أنواع التعلم المنظمي بحسب المداخل، ويشتمل على:

أ- التعلم الفردي في إطار المنظمة، ويمكن أن ينقسم بدوره إلى:

تعلم الاشتراط الكلاسيكي وتعلم الاشتراط العامل. والتعلم الاجتماعي: وهو ذلك التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد، والسلوك، والبيئة. (Hunt et al, 2000: 253). كما ويشتمل على التعلم المعرفي إذ يحصل التعلم لدى الفرد من خلال تفكيره وإدراكه واختياره للسلوك استناداً إلى خبرته السابقة (Moorhead & Griffin, 1995: 132).

ب- التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة.
ج- التعلم المعرفي على مستوى المنظمة.

٢- أنواع التعلم المنظمي بحسب مستوى التعلم، الذي يتضمن ثلاثة أنواع وكالاتي:

أ- تعلم المستوى الأول: وقد أطلقت عليه المسميات الآتية: تعلم الحلقة المفردة، والتعلم التكيفي، والتعلم غير الاستراتيجي، وتعلم النمو المضاف، والتعلم التحسيني والذي يتضمن تحسين النتيجة.

ب- تعلم المستوى الثاني: وقد أطلقت عليه المسميات الآتية: تعلم الحلقة المزدوجة، والتعلم التوليدي، والتعلم الاستراتيجي، والتعلم الجذري، والتعلم الانتقالي والذي يتضمن تجديد النتيجة.

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

٣- أنواع التعلم المنظمي بحسب مجال التعلم، ويشتمل على:

أ- التعلم المفاهيمي أو الإدراكي Conceptual Learning: وهو ينطوي على تصميم مفهوم

مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة- لماذا (Know-why).

ب- التعلم العملي أو التشغيلي Operational Learning: وهو ينطوي على تنفيذ التغييرات

وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة- كيف (Know-How) أي كيفية التعامل مع الأحداث (Mukherjee, 1998, 2000).

رابعاً: مقاييس التعلم المنظمي:

أختلف الباحثون والمؤسسات البحثية في كيفية قياس التعلم المنظمي. فطبقاً لـ (Moilanen,2005:73) إن أول أداة قياس كانت تستند إلى دراسة بحثية في بعض الشركات البريطانية لـ (Pedler,1988) والتي منها أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة أكثر وضوحاً، وتضمنت استبانة شملت خمسة مجالات قياس رئيسية وهي: الاستراتيجية، والنظر نحو الداخل، والهيكل، والنظر نحو الخارج، وفرص التعلم. وكان التشديد فيها على المنظمة ككل ودور الأفراد في هذا الكل. والثانية، استبانة (Mayo & Lank,1994) التي كانت واسعة جداً وتتضمن (١٨٧) سؤالا تقيس (٩) أبعاد، والتشديد فيها كان على تشخيص الأفعال اللازمة لتحقيق أكبر أثر على عملية التطوير في منظمة متعلمة وعلى العوامل التنظيمية والتعلم الفردي والفرقي والإدارة والقيادة. والثالثة، طورت من قبل (Tannenbaum,1997) وكان الموضوع الرئيس فيها هو بيئة التعلم، كما شدد فيها على: العمليات، والتدريب، وطرق التعلم المرتبط بالعمل، والدعم الإداري، والتعاون. والرابعة، طورت من قبل (Pearn,1995) التي اهتمت بوجهة نظر قيادة وتشجيع التعلم، وكانت سطحية فيما يخص المنظمة المتعلمة ككل، وكان التركيز الرئيس للاستبانة على طريقة التعلم. والخامسة، طورت من قبل (Sarala,1996)، وتم تجميع أسئلة الاستبانة تحت الأبعاد الآتية: الفلسفة والقيم، والهيكل والعمليات، والقيادة واتخاذ القرار، وتنظيم العمل، والتدريب والتطوير، والتفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة، والتركيز في هذه الأداة كان حول تحديد ما إذا كانت المنظمة متعلمة أم لا. وأما الاستبانة الأخيرة وهي الأكثر شمولية طبقاً لـ (Moilanen,2005:73) والتي طورت من قبل (Watkins & Marsick) والتي نظمت بأربعة أجزاء: الفرد، والجماعية، والمنظمة، وأداء المنظمة. وتتكون من (٥٥) سؤالا. أما أبعادها فهي (٩) أبعاد: التعلم المستمر، والحوار والاستعلام، وتعلم الفريق، والنظم، ونظام الاتصال، والتمكين، والقيادة، والأداء المالي، والأداء المعرفي. وأخيراً، مقياس Impact المعتمد في هذه البحث والمذكور آنفاً.

المحور الثالث: مفهوم النجاح المنظمي /مداخله، مقاييسه والعلاقة بالعلم المنظمي.

أولاً: مفهوم النجاح المنظمي:

يعني النجاح في اللغة العربية طبقاً لقاموس مجمع اللغات لـ (السابق، ١٩٨٥: ٩٤١) بلوغ النتيجة المطلوبة. أما في اللغة الإنكليزية وطبقاً لقاموس (Webster's, 1974:1163) فيعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو مفضل والوصول إلى التفوق. وفي اللغة الفرنسية وطبقاً لقاموس (Robert, 1983: 946) يعني النجاح "Reussite" الحصول على نتيجة جديدة، ويعني الوصول أو بلوغ أو ارتفاع. وفيما يخص مفهوم النجاح المنظمي فلا زال يكتنفه بعض الغموض وعدم وضوح أطره المنهجية والإجرائية. ويرى الباحثان بأن جميع المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين مثل النجاح التنافسي، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح الطويل الأمد، والنجاح التشغيلي تصب مضافينها في مفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهومًا شاملاً، أما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو تدريجي. وشخص (Quinn) هذا الاختلاف بقوله "إن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لتحيزهم الفكري والشخصي لقيم دون أخرى" (الركابي، ١٩٩٩: ١٣٣). وتتضح مضافين هذا الجدل من خلال استعراض آراء بعض الباحثين حول مفهوم النجاح. يعتقد (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤١) أن نجاح المنظمة هو الفاعلية والكفاءة وأن مفهوم نجاح المنظمة هو أشمل من أي من هذين المفهومين، في حين يتفق العديد من الباحثين مثل (Collis & Montgomery, 1995: 120) (Hayes & Pisano, 1994:77) (Hitt, 2001:101).

على أن النظر إلى النجاح من خلال الأداء المالي والكفاءة التشغيلية والإنتاجية أو تحقيق ربح أو عائد مستهدف أو إجراء بعض برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والمقارنة المرجعية يُعد نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية لأن هذه جميعها يمكن تقليدها أو استنساخها بسهولة. فالنجاح طويل الأمد يكمن في قدرة المنظمة على عمل أشياء أفضل مما يتمكن المنافسون من خلال امتلاكها قدرات متميزة وقدرات جوهرية لا يمكن تقليدها تمكنها من تطوير تدفق مستمر للميزات التنافسية والحصول على مركز تنافسي متميز (Collis & Hayes, 1994:78), (Hitt, 2001:98), (Hitt, 2003:12). أما (الركابي، ١٩٩٩: ٢٢) فينظر إلى النجاح بمنظور مرحلي إذ يقول بأن "مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي" وعرف النجاح الاستراتيجي بأنه " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها ". وينظر (Dell & Kramer, 2003:1) إلى النجاح من خلال التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment) بوصفه مفتاح النجاح ويتمثل بقدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وربطها بروية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً-مداخل النجاح المنظمي

تناول الباحثين (الشماع، ١٩٨٩) و(الركابي، ١٩٩٩) دراسة نجاح المنظمة من خلال مداخل الفاعلية والكفاءة فضلاً عن ذلك ، يمكن تحديد مدخلين رئيسيين للنجاح المنظمي: الأول هو المدخل الاقتصادي، الذي يعد أن الميزة التنافسية تنبثق من المركز السوقي المتميز، وأن المحدد الأول لأداء المنظمة هو بينتها الخارجية المتمثلة بهيكل المنافسة لبينة الصناعة ومن رواده (Caves & Porter) (Ambrosini,2003:3)، ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية: مدخل قوى التنافس لـ (Porter)، ومدخل الإبداع لـ (Schumpeter) الذي يعد الإبداع متغير حاسم في تحديد هيكل المنافسة وكثافتها، ومدخل نظرية المباراة، الذي يؤكد على التفاعلات التنافسية بين المنظمات، ومدخل تحليل السيناريو الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والتحديات البيئية و التنبؤ بالمزايا التنافسية. (Grant, 2000 :225). والثاني هو المدخل المستند إلى الموارد الحديث نسبياً والذي يؤكد إمكانية النظر إلى المنظمة كحزمة موارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وترى (Ambrosini,2003 :3) أن هذا المدخل يستند أساساً إلى دراسة (Selznick, ١٩٥٧) حول الكفاءات المتميزة، وإلى دراسة (Penrose, ١٩٥٩) التي تعد المنظمة مجموعة من الموارد ويعتمد أداؤها على قدرتها في استخدام هذه الموارد. ويمكن تضمينه مدخل تحليل سلسلة القيمة لتحليل القدرات الاستراتيجية التي يمكن تحويلها إلى كفاءات جوهرية داعمة للميزة التنافسية (Hitt, 2001 : 121) .

ثالثاً - مقاييس النجاح المنظمي

يعرف (3: Paris, 2000) مقاييس النجاح بأنها تلك المعايير التي يعتقد بأنها تبين أثر الأعمال، وهي قد تكون معايير كمية أو إدراكية قابلة للقياس بطريقة معينة بحيث تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيراً إلى أهمية مقاييس النجاح كونها تزود بتغذية عكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية فيما إذا كانت تتلاءم مع الملاحظات الحالية أو تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية، وهذا ما أطلق عليه (Kaplan & Norton, 1996) تعلم الحلقة الثانية، وإن تحديد مقاييس النجاح يخلق لغة مشتركة وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل. " ما يمكن قياسه يمكن إنجازه"، بهذا المبدأ استهلّت مجموعة أورابن للتطوير (Orion development Group, 2005:1) مقالها حول قياس النجاح المنظمي، وأشارت إلى إن المقياس المستند إلى الأداء المالي قصير الأمد والإنتاجية الحالية لا يحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية. وتتفق هذه المجموعة مع العديد من الباحثين مثل (Phillips, 2004), (Paris, 2000), (Stringer, 2000) حول اعتماد المدخل الشمولي لقياس النجاح المنظمي لأخذ جميع عناصر الأداء في المنظمة وتحقيق التوازن بين المعايير قصيرة الأمد وطويلة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والأنشطة، وبما يحقق التلاوم مع الرؤية الاستراتيجية. وبسبب صعوبة بعض المتغيرات المهمة لتداخلها واختلاطها ببعضها، يقترح (Paris, 2000:6) مزيج من المقاييس تشتمل على مقاييس قصيرة وطويلة الأمد وتركز على النتائج كما على العمليات وعلى المقاييس الإدراكية والكمية. وحدد (Phillips, 2004) (٦) مجالات لقياس النجاح المنظمي: السوق/الزبون، العمليات، المالية، الأفراد، البيئة، الشركاء. وتقترح مجموعة أورابن (Orion, 2005) (٤) متغيرات: الزبون، العمليات، التطوير الداخلي، المالية. ويركز (Hitt, 2003) على مدخل الموارد ويقترح (٤) مجالات وهي: المرونة، رأس المال الفكري، محافظة المهارات، الكفاءات الجوهرية. فيما طور مركز (Impact) الاستشاري أنموذجاً لقياس النجاح المنظمي يتضمن (٨) متغيرات إدراكية وهي: الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء، النشاط التشغيلي، تطوير المنظمة، اختيار الأفراد، ثقافة المنظمة، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة، الذي اعتمده الباحثان في هذه الدراسة لشموليته.

رابعاً: علاقة التعلم المنظمي بنجاح المنظمة:

أشار (Brown & Duguid, 1991:1) في دراستهما الفكرية المعنونة "التعلم المنظمي وجماعات الممارسة"، إن هناك ارتباطاً بين العمل والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، وإن التعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع. وأكد (Granath & Adler, 1995:2) بأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتاً من المنافسين. وإن زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع. وأشار (Balasubramanian, 1995:9) في دراسته المعنونة "التعلم المنظمي ونظم المعلومات" إلى إن المنظمات تدرك أكثر فأكثر بأنه لكي تكون ناجحة في البيئة التنافسية، فأنها يجب أن تشجع تعلم الحلقة الثانية والتعلم ثلاثي الحلقة. ويرى (Jones, 1995:490) إن المنظمات الناجحة هي التي تجعل التغيير جزءاً متكاملًا مع تعلمها المنظمي وتشجع المدراء على التجريب والتعلم لإيجاد طرق جديدة لاتخاذ القرار. كما أشار (Nevis, 1995:5) إلى أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لنجاح المنظمات وهي: التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري.

ويشير (Macmillan, 2000: 268 - 271) إلى أن نظم التعلم تعد مصدراً للميزة التنافسية كونها تمكن المنظمة من مهاجمة بينتها بطريقتين: استغلال ما متوفر فيها، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية. وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة تكيفية عالية تشمل العقلية، ونمط القيادة، والثقافة، والعمليات، والهيكلي المنظمي وتعد هذه القدرة عاملاً حرجياً للنجاح المنظمي

المحور الرابع: عرض وتحليل نتائج البحث واخبارها من ضياته.

في هذا المحور سيتم عرض وتحليل النتائج واختبار فرضياته وعلى النحو الآتي :-

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث لمحور التعلم المنظمي :-

يظهر الجدول (١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد التعلم المنظمي ويعكس الجدول المشار إليه وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بلغ (٣.٥٤) لمقياس مؤلف من (٥) درجات وبتنظيم عال في الإجابات يؤكد انحراف المعياري العام (٠.٦٠). وقد تضمن التعلم المنظمي الأبعاد الآتية:-

أ- ديناميكيات التعلم: يظهر الجدول (١) مستوى لديناميكيات التعلم للشركات المبحوثة من وجهة النظر أفراد العينة فوق المتوسط إذ كان الوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣.٦٩) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (٣) وبتنظيم معياري عام بلغ (٠.٦٥) وهي قيمة منخفضة نسبيا تعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على صعيد الفقرات فقد قيست ديناميكيات التعلم بخمس فقرات تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (تشجيع التعلم من قبل الإدارة العليا) بلغت (٣.٩٥) وبتنظيم معقول في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (٠.٩٢) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (تمكن الأفراد من التفكير والأداء بشمولية) بلغت (٣.١٨) وهي فوق الوسط المعياري وهذا يدل على إن الشركات لديها مستوى معقول من ديناميكيات التعلم وذلك ما لاحظته الباحثة إذ توجد في أغلب الشركات قاعات وبرامج تدريب الأفراد وبمستوى متفاوتا زمنيا بالنسبة للشركات المبحوثة.

ب- تحول المنظمة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (٣.٧٢) أعلى من الوسط المعياري وبتنظيم قليل جدا إذ بلغ الانحراف المعياري العام (٠.٥٨) مما يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات المديرين عينة البحث، الأمر الذي يؤشر مستوى مقبول لتحول المنظمة كنتيجة للتعلم. وقد قيس تحول المنظمة بخمس فقرات، إذ حققت الفقرة (تعد العمليات والبرامج فرصا للتعلم) أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٤) وأقل تشتت في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٦٣)، فيما حققت الفقرة (مستويات إدارية أقل لزيادة الاتصال والتعلم) أقل قيمة وسط حسابي بلغت (٣.٠٨) وبتنظيم معقول إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٠)، وهذا يقترب من الواقع إذ إن الهيكل التنظيمي المتبع في جميع الشركات هو هيكل هرمي بمستويات إدارية متعددة.

ج- تمكين الأفراد: عكست إجابات المديرين أفراد العينة مستوى فوق الوسط بصدد تمكين الأفراد إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٦٤) وبمستوى تشتت معتدل إذ كان الانحراف المعياري (٠.٨١)، مما يدل على قيام الشركات ببعض الجهود لتمكين العاملين. وقد تضمن هذا البعد خمس فقرات حققت الفقرة (تطوير قوة عمل متمكنة قادرة على التعلم) أعلى وسطا حسابيا بلغ (٤.٠٦) وبتنظيم معقول إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٩)، بينما حققت الفقرة (اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة) أقل وسط بلغ (٣.١١) وأعلى تشتت إذ كان الانحراف المعياري (١.٢٧). وهذا ينسجم مع واقع الحال الذي لوحظ ومن خلال المقابلات مع بعض المديرين، ففي وقت تقوم فيه الشركات ببعض الجهود لتطوير قوة عمل متمكنة فإنها تعاني من المركزية وضعف تفويض السلطة.

د- إدارة المعرفة: حقق هذا البعد أقل مستوى بالنسبة لبقية أبعاد التعلم إذ يظهر الجدول (١) وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بقليل بلغ (٣.٣٠) وبمستوى تشتت منخفض نسبيا إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٨) مما يشير إلى درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة وإلى وجود جهود يسيرة في مجال إدارة المعرفة. وعلى صعيد فقرات هذا البعد البالغة (٦) فقرات فقد حققت الفقرة (يراقب العاملون الممارسات الأفضل) أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٤) وبتنظيم عال في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٠٤). وحققت الفقرة (إقامة معارض لاختبار طرق جديدة) أقل وسط حسابي ودون الوسط المعياري بلغ (٢.٩٤) وبتنظيم عال في إجابات أفراد العينة إذ بلغ

الانحراف المعياري (١.٢١)، وقد وجد من خلال المقابلات مع بعض المديرين انه في الظروف الاعتيادية كانت الشركات تقوم بمثل هذه النشاطات فضلا عن مشاركة بعض الشركات الأجنبية وإرسال العاملين في دورات تدريبية خارج القطر لاكتساب الخبرة والمعرفة الجديدة إلا إن ظروف الحرب والحصار أدت إلى تقلص هذه النشاطات إن لم تكن معدمة.

الجدول (١)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة
عموماً بصدد مستوى التعلم المنظمي (ن=٦٦)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										متغيرات التعلم المنظمي الفرعية
		لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٩٢	٣.٩٥	١.٥	١	٤.٥	٣	٢١.٢	١٤	٤٢.٤	٢٨	٣٠.٣	٢٠	الإدارة العليا تشجعنا على التعلم
٠.٨٧	٣.٦٥	-	-	١٠.٦	٧	٢٨.٨	١٩	٤٥.٥	٣٠	١٥.٢	١٠	مهارة استماع وتغذية عكسية واتصال
١.١٢	٣.٧١	٤.٥	٣	١٠.٦	٧	٢١.٢	١٤	٣٦.٤	٢٤	٢٧.٣	١٨	يُدرَّب الأفراد على كيفية التعلم
٠.٨٦	٣.٩٤	١.٥	١	٤.٥	٣	١٦.٧	١١	٥٣.٠	٣٥	٢٤.٢	١٦	يتعلم الفرق والأفراد من أداء أعمالهم
١.١١	٣.١٨	٤.٥	٣	٢٥.٨	١٧	٣٠.٣	٢٠	٢٥.٨	١٧	١٣.٦	٩	يفكر ويؤدي الأفراد بشمولية
٠.٦٥	٣.٦٩											الوسط والانحراف المعياري العام
١.٠٢	٣.٥٧	٤.٥	٣	٩.١	٦	٢٧.٣	١٨	٤٢.٤	٢٨	١٦.٧	١١	تدعم الإدارة رؤية المنظمة المتعلمة
١.٠٤	٣.٥٦	٣.٠	٢	١٢.١	٨	٣٠.٣	٢٠	٣٤.٨	٢٣	١٩.٧	١٣	مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم
٠.٨٩	٤.١٧	١.٥	١	٤.٥	٣	٩.١	٦	٤٥.٥	٣٠	٣٩.٤	٢٦	نتعلم من الفشل كم نتعلم من النجاح
٠.٦٣	٤.٢٤	-	-	-	-	١٠.٦	٧	٥٤.٥	٣٦	٣٤.٨	٢٣	تعد العمليات والبرامج فرصاً للتعلم
٠.٩٠	٣.٠٨	٣.٠	٢	٢٥.٨	١٧	٣٣.٣	٢٢	٣٦.٤	٢٤	١.٥	١	مستويات إدارية أقل للاتصال والتعلم
٠.٥٨	٣.٧٢											الوسط والانحراف المعياري العام
٠.٩٩	٤.٠٦	٣.٠	٢	٤.٥	٣	١٣.٦	٩	٤٠.٩	٢٧	٣٧.٩	٢٥	تطوير قوة عمل متمكنة من التعلم
١.٢٧	٣.١١	١٢.٠	٨	٢٢.٧	١٥	٢٢.٧	١٥	٢٧.٣	١٨	١٥.٢	١٠	اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة
١.٠٤	٣.٧٠	٤.٥	٣	٩.١	٦	١٨.٢	١٢	٤٨.٥	٣٢	١٩.٧	١٣	يقوم المدراء بأدوار التدريب والإرشاد
١.٠٧	٣.٦١	٤.٥	٣	١٠.٦	٧	٢٤.٢	١٦	٤٠.٩	٢٧	١٩.٧	١٣	مشاركة الزبائن بالمعلومات والأفكار
١.٠٥	٣.٧١	٣.٠	٢	١٣.٦	٩	١٣.٦	٩	٤٨.٥	٣٢	٢١.٢	١٤	نشارك بالتعلم الجمعي والجامعات
٠.٨١	٣.٦٤											الوسط والانحراف المعياري العام
١.٠٩	٣.٠٩	٧.٦	٥	٢٥.٨	١٧	٢٢.٧	١٥	٣٧.٩	٢٥	٦.١	٤	مراقبة ما يفعله الآخرون في الخارج
١.٠٤	٣.٧٤	٦.١	٤	٣.٠	٢	٢٤.٢	١٦	٤٣.٩	٢٩	٢٢.٧	١٥	يراقب العاملون الممارسات الأفضل
٠.٩١	٣.١١	٤.٥	٣	١٦.٧	١١	٤٨.٥	٣٢	٢٤.٢	١٦	٦.١	٤	مهارات التفكير الإبداعي والتجريب
١.٢١	٢.٩٤	١٥.٠	١	١٨.٢	١٢	٣٦.٤	٢٤	١٨.٢	١٢	١٢.١	٨	إقامة معارض لاختبار طرق جديدة
١.١٣	٣.٢١	٩.١	٦	١٨.٢	١٢	٢٤.٢	١٦	٣٩.٤	٢٦	٩.١	٦	وجود نظم لخلق واستخدام المعرفة
٠.٨٧	٣.٧٣	١.٥	١	٩.١	٦	١٨.٢	١٢	٥٧.٦	٣٨	١٣.٦	٩	تطوير استراتيجيات المشاركة بالتعلم
٠.٧٨	٣.٣٠											الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

تابع الجدول (١)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										متغيرات التعلم المنظمي الفرعية	
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما			
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠		
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
٠.٩ ٢	٣.٨٢	٤.٥	٢	٤.٥	٣	٢١.٢	١٤	٥٠.٠	٣٣	٢١.٠	٢	١٤	لدينا نظم معلومات حاسوبية كفوءة
٠.٩ ٩	٣.٧٠	١.٥	١	١٠.٦	٧	٢٧.٣	١٨	٣٧.٩	٢٥	٢٢.٠	٧	١٥	وصول للمعلومات بسرعة: الانترنت
١.١ ٩	٣.٠٣	٧.٦	٥	٣٣.٣	٢٢	١٩.٧	١٣	٢٧.٣	١٨	١٢.٠	١	٨	وسائل دعم إلكترونية في التدريب
١.١ ٨	٢.٨٢	١٢.١	٨	٣٣.٣	٢٢	٢٤.٢	١٦	٢١.٢	١٤	٩.١	٦	٦	تعتمد نظام التجهيز الآلي JIT
١.١ ٠	٣.١١	٩.١	٦	١٦.٧	١١	٣٩.٤	٢٦	٢٤.٢	١٦	١٠.٠	٦	٧	نظم إلكترونية لدعم الأداء والتعلم
١.٢ ٩	٣.٤٢												الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
٠.٦ ٠	٣.٥٤												الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي التعلم

تطبيق التكنولوجيا

و- تطبيق التكنولوجيا: يأتي هذا البعد بنفس مستوى إدارة المعرفة إذ حقق وسط حسابي عام بلغ (٣.٣٠) وبأعلى مستوى تشتمت من الأبعاد الأخرى إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٢٩) مما يعكس درجة من ضعف الانسجام في إجابات المديرين ، نتيجة لتباين تقديراتهم لفقرات تطبيق التكنولوجيا، فما يعده البعض نظام معلومات كفاء، يعده آخرون مجرد جهود يسيرة لخرن واسترجاع بعض معلومات قسم أو شعبة معينة حاسوبيا، وما يعده البعض نظام تجهيز آلي (نقل بعض المواد إلى مواقع العمليات) يرى البعض الآخر أن لا وجود لمثل هذا النظام في الشركات. وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (توجد نظم معلومات حاسوبية كفوءة) أعلى وسط بلغ (٣.٨٢) وبأقل تشتمت من بقية الفقرات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٣) مما يشير إلى درجة مقبولة من الانسجام في إجابات الأفراد العينة . أما الفقرة التي حققت أقل وسط حسابي فهي الفقرة (تعتمد الشركة نظام التجهيز الآلي JIT) بلغ (٢.٨٢) وهو أقل من الوسط المعياري وبتشتمت عال إذ بلغ الانحراف المعياري (١.١٨) إلا إن انخفاض وسطها الحسابي يدل على إن الأغلبية يقرون بضعف تطبيق هذا النظام.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج البحث لموجس نجاح الشركات:-

يعكس الجدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد نجاح الشركات، وحقق إجمالي النجاح وسطا عاما فوق الوسط المعيارى بقليل بلغ (٣.٥١) مما يعنى مستوى متوسط لنجاح الشركات وبتشتت قليل نسبيا في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعيارى العام (٠.٧١)، وقد قيس نجاح الشركات بالأبعاد الآتية:-

أ- الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء : يظهر الجدول (٢) مستوى للرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء فوق المتوسط إذ بلغ الوسط الحسابى العام لهذا البعد (٣.٨٥) وهو أعلى من الوسط المعيارى البالغ (٣) ويأتى بالمرتبة الأولى بالنسبة لأبعاد النجاح الأخرى وبتشتت قليل بلغ (٠.٦٩) وهي قيمة منخفضة نسبيا تعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة وقد قيس هذا البعد بخمس فقرات تراوحت حولها قيم الوسط الحسابى بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (اعرف جيدا غرض الشركة) بلغت (٤.٥٣) وبتشتت قليل جدا في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعيارى (٠.٦١) وبين اقل قيمة وسط حسابى حققتها الفقرة (التعبير عن الرؤية والمشاركة فيها) بلغت (٣.٥٣) وبتشتت معقول إذ بلغ الانحراف المعيارى (٠.٩٨)، وهذا يدل على إن الشركات لديها مستوى جيد من الاهتمام بوضع الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء، وقد لوحظ بان هناك قسم خاص للتخطيط والمتابعة بكل شركة من الشركات المبحوثة كما لوحظ بعض المخططات البيانية التي تبين جدولة وتخطيط أداء المشروعات ونسب الإنجاز المخطط والفعلى، كما تصدر عن بعض أقسام التخطيط والمتابعة ما يسمى باستمارة متابعة سير العمل في المشاريع .. وبينما حققت الفقرة (يتم تحديد معيار نجاح الشركة) مستوى فوق الوسط المعيارى إذ بلغ وسطها الحسابى (٣.٧٤) وبتشتت معقول إذ بلغ الانحراف المعيارى (٠.٩٠).

ب- النشاط العملي: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما أعلى من الوسط المعيارى بلغ (٣.٥٥) وانحراف معيارى (٠.٨٠) يعكس انسجام مقبول في إجابات أفراد العينة، وعلى صعيد فقرات هذا البعد، فقد حققت الفقرة (تحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة) أعلى وسط حسابى بلغ (٤.١١) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعيارى (٠.٨٣) واقل وسط حسابى حققت الفقرة (الإصغاء لأراء الزبائن والعمل بموجبها) بلغ (٣.٣٠) وبتشتت عال إذ بلغ الانحراف المعيارى (١.١٦) ما يدل على محدودية انتشار ثقافة الإصغاء لأراء الزبون على وفق آليات عمل مبرمجة ومقصودة، وقد لوحظ إن زبون شركات وزارة الاعمار والإسكان هو فى الغالب مؤسسة أو وزارة تابعة للدولة وحيث إن الشركات مقيدة بقوانين وسلطة مركزية وقرارات تمويل من الدولة^(١)، وإن الأسعار مفروضة والمشاريع مسعرة من قبل الدولة، وإن الشركات لا تعتمد فى عملها على مبدأ التنافس^(٢)، فإن زبون هذه الشركات المتمثل غالبا بالدولة هو الذى يحدد للشركات مواصفات الخدمة أو المشروع المطلوب وهو الذى يقوم بتمويله والشركة تنفذ أما مباشرة كمقاول رئيس أو تحيله إلى مقاولين ثانويين، وهذا قد لا يعطى لمفهوم الزبون الأبعاد المقصودة فى إدارة الأعمال.

(١)- مقابلة مع معاون مدير عام شركة المعتصم .

(٢)- مقابلة مع مدير تخطيط شركة الرشيد .

الجدول (٢)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة
بصدد نجاح الشركات (ن=٦٦)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										متغيرات الفرعية لنجاح الشركات
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		1	العدد	2	العدد	3	العدد	4	العدد	5	العدد	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
0.61	4.53	-	-	-	-	6.1	4	34.8	23	59.1	39	اعرف جيدا غرض الشركة
0.88	3.76	-	-	6.1	4	34.8	23	36.4	24	22.7	15	تحدد الشركة غاياتها طويلة الأمد
0.90	3.74	1.5	1	7.6	5	24.2	16	48.5	32	18.2	12	يتم تحديد معيار نجاح الشركة
0.98	3.53	1.5	1	15.2	10	27.3	18	40.9	27	15.2	10	التعبير عن الرؤية والمشاركة فيها
0.98	3.68	3.0	2	7.6	5	27.3	18	42.4	28	19.7	13	تعتمد الشركة التخطيط المستمر
0.69	3.85											الوسط والانحراف المعياري العام
0.83	4.11	1.5	1	3.0	2	10.6	7	53.0	35	31.8	21	تحديد النشاطات الرئيسية المطلوبة
1.03	3.36	6.1	4	13.6	9	27.3	18	43.9	29	9.1	6	الاهتمام برضا العاملين
1.11	3.41	9.1	6	9.1	6	25.8	17	43.9	29	12.1	8	تقييم الجودة في ضوء رأي الزبون
1.16	3.30	10.6	7	12.1	8	25.8	17	39.4	26	12.1	8	الإصغاء لأراء الزبائن والعمل بها
0.80	3.55											الوسط والانحراف المعياري العام
1.01	3.41	6.1	4	9.1	6	33.3	22	40.9	27	10.6	7	نعتمد منطق التفكير الاستراتيجي
1.02	3.70	6.1	4	6.1	4	16.7	11	54.5	36	16.7	11	تحديد المهارات المطلوبة للنجاح
0.96	3.58	1.5	1	13.6	9	25.8	17	43.9	29	15.2	10	تصميم الوظائف الملبية للأهداف
٠.٨٨	٣.٥٠	١.٥	١	١٣.٦	٩	٢٥.٨	١٧	٥١.٥	٣٤	٧.٦	٥	موازنة النمو والتغيير بالتكاليف
٠.٩٢	٣.٢٩	٤.٥	٣	١٠.٦	٧	٤٣.٩	٢٩	٣٣.٣	٢٢	٧.٦	٥	إجراء لإدارة تغييرات مستمرة
٠.٨١	٣.٤٩											الوسط والانحراف المعياري العام
١.١٦	٢.٧٩	١٨.٢	١	١٨.٢	١٢	٣٦.٤	٢٤	٢١.٢	١٤	٦.١	٤	طرق مستحدثة للاستقطاب
١.١٩	٢.٧٠	٢١.٢	١	١٩.٧	١٣	٣٣.٣	٢٢	١٩.٧	١٣	٦.١	٤	فاعلية طرق الاستقطاب والاختيار
١.١٣	٢.٧٤	١٥.٢	١	٢٧.٣	١٨	٣١.٨	٢١	١٩.٧	١٣	٦.١	٤	جذب موظفين موهوبين وأكفاء
١.٢١	٣.٠٣	١٢.١	٨	٢٢.٧	١٥	٢٧.٣	١٨	٢٥.٨	١٧	١٢.١	٨	استقطاب العاملين يتلاءم والحاجة
١.٠٩	٢.٨١											الوسط والانحراف المعياري العام
١.٠٥	٣.٦٨	٤.٥	٣	٩.١	٦	٢١.٢	١٤	٤٣.٩	٢٩	٢١.٠	١	لدينا معتقدات وقيم متميزة
٠.٩٤	٣.٣٦	٣.٠	٢	١٥.٢	١٠	٣١.٨	٢١	٤٢.٤	٢٨	٧.٦	٥	التعامل بانفتاح مع الصراعات
٠.٩٢	٣.٤٧	٣.٠	٢	١٠.٦	٧	٣١.٨	٢١	٤٥.٥	٣٠	٩.١	٦	تطوير مداخل العمل الفرقي
٠.٩٢	٣.٢٩	٣.٠	٢	١٦.٧	١١	٣٤.٨	٢٣	٣٩.٤	٢٦	٦.١	٤	أثر تغييرات البيئة على السلوك
٠.٩٩	٣.٣٠	٦.١	٤	١٣.٦	٩	٣٠.٣	٢٠	٤٣.٩	٢٩	٦.١	٤	إدارة رضا والتزام وإبداع العاملين
٠.٧٨	٣.٤٢											الوسط والانحراف المعياري العام
٠.٩٥	٤.٠٢	٣.٠	٢	٤.٥	٣	١٢.١	٨	٤٨.٥	٣٢	٣١.٠	٢	قادة مرجعيين يقومون بالتطوير
٠.٩٩	٣.٦٤	٤.٥	٣	٧.٦	٥	٢٢.٧	١٥	٥٠.٠	٣٣	١٥.٠	١	تحسين الأداء خلال أنظمة التقويم

١.٠٤	٣.٦٨	٦.١	٤	٦.١	٤	١٩.٧	١٣	٥٠.٠	٣٣	١٨.٢	١ ٢	الاهتمام بالتدريب والتطوير
١.٠٤	٣.٧٣	٤.٥	٣	٧.٦	٥	٢٤.٢	١٦	٣٧.٩	٢٥	٢٥.٨	١ ٧	تطوير المهارات الإدارية
٠.٨٨	٣.٧٧											الوسط والانحراف المعياري العام

تابع الجدول (٢)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										المتغيرات الفرعية لنجاح الشركات
		لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٩٩	٣.٤٤	٤.٥	٣	١٠.٦	٧	٣٣.٣	٢٢	٣٩.٤	٢٦	١٢.١	٨	تنفذ خطة تطوير شخصي للعاملين
١.٠١	٣.٣٩	٤.٥	٣	١٣.٦	٩	٣٠.٣	٢٠	٤٠.٩	٢٧	١٠.٦	٧	يقيم الأفراد قدراتهم لإنجاز النجاح
٠.٩٥	٣.٢٤	١.٥	١	٢٢.٧	١٥	٣٣.٣	٢٢	٣٤.٨	٢٣	٧.٦	٥	يتكامل تخطيط التعاقب مع الأهداف
١.٠٨	٣.٣٠	٩.١	٦	١٠.٦	٧	٣٠.٣	٢٠	٤٠.٩	٢٧	٩.١	٦	تحديد أسباب الضغط وتقديم الحلول
١.٥٢	٣.٥٠											الوسط والانحراف المعياري العام
١.١٤	٣.٣٣	٧.٦	٥	١٥.٢	١٠	٢٨.٨	١٩	٣٣.٣	٢٢	١٥.٢	١٠	تقييم التأثيرات البيئية على الرؤية
٠.٩٩	٣.٠٣	٩.١	٦	١٥.٢	١٠	٤٣.٩	٢٩	٢٧.٣	١٨	٤.٥	٣	مراجعة التغذية العكسية
٠.٨٧	٣.٩٥	١.٥	١	٤.٥	٣	١٦.٧	١١	٥١.٥	٣٤	٢٥.٨	١٧	مراجعة الإنجاز
٠.٩٣	٤.٠٠	١.٥	١	٧.٦	٥	١٠.٦	٧	٥٠.٠	٣٣	٣٠.٣	٢٠	تقييم مدى توفر الأفراد المناسبين
٠.٩٧	٣.٦٥	١.٥	١	١٥.٢	١٠	١٦.٧	١١	٥١.٥	٣٤	١٥.٢	١٠	تقييم رضا والتزام وإنتاجية العاملين
١.١٤	٣.٥٢	٧.٦	٥	١٠.٦	٧	٢٢.٧	١٥	٤٠.٩	٢٧	١٨.٢	١٢	تقييم تحفيز المديرين للعاملين
٠.٧٦	٣.٥٨											الوسط والانحراف المعياري العام
٠.٧١	٣.٥١											الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجمالي النجاح

ج- تطوير الشركة: يعكس الجدول (٢) وسطا حسابيا عاما أعلى من المتوسط لهذا البعد بلغ (٣.٤٩) وهو يأتي في المرتبة السادسة بالنسبة لبقية أبعاد النجاح وبتشتت منخفض نسبيا إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٨١) ويتضمن هذا البعد خمس فقرات وقد حققت الفقرة (تحديد المهارات المطلوبة للنجاح) أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٧٠) وبتشتت معقول إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٠٢) مما يدل على درجة انسجام مقبولة في الإجابات، وذلك يبدو منطقيا إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار تباين الآراء حول معيار النجاح، كما حققت الفقرة (إجراء وإدارة تغييرات مستمرة) أقل وسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وبتشتت معقول في إجابات أفراد العينة إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٢)، وقد لوحظ إن التغييرات التي تحصل إنما هي مجرد محاولات إصلاح أو معالجة أو إعادة تأهيل لحالات سببها الظروف البيئية وهي في الغالب خاضعة لقرارات ودوافع سياسية مثل تغيير أسماء الشركات أو تفكيك بعضها ودمجها مع البعض الآخر أو تغيير المدراء العاملين على أسس سياسية وليس على أساس الكفاءة، أو إلغاء شعبة وإضافة شعبة أو قسم جديد ومحاولات إدخال تكنولوجيا جديدة كالانترنت ومراكز حاسبة والحكومة الإلكترونية ولاسيما بعد عام ٢٠٠٣^(١).

وهذا قد لا يرتقي إلى مستوى التغيير كاستراتيجية مستمرة ومقصودة لتطوير الشركات نحو الأفضل.

د- اختيار الأفراد: لقد حقق هذا البعد أقل وسط حسابي عام بالنسبة لأبعاد النجاح الأخرى إذ بلغ (٢.٨١) وهو أقل من الوسط المعياري البالغ (٣) وبتشتت عال نسبيا في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٠٩) وهذا قد يعود إلى وجود من بين أفراد العينة بعض المتحفظين الذين لا يرغبون في قول الحقائق كما هي لأسباب وتقديرات خاصة بهم. ومع ذلك فإن أغلب الإجابات بالنسبة لهذا البعد تعبر عن الواقع الملموس الذي يتفق عليه العديد ممن تمت مقابلتهم ومن مظاهره ترهل العمالة ووجود فائض كبير يصل بحسب بعض التقديرات إلى (٦٠%) ينطوي على تضخم في الملاك الإداري وأعداد كبيرة نسبيا من العقود والعمالة غير الماهرة مقابل انخفاض في الملاك الفني، وذلك لأن التوظيف والاختيار لا يتم دائما على وفق متطلبات الحاجة والكفاءة وإنما على وفق تعيينات مركزية تفرض على الشركات. أما بصدد الفقرات الأربع لهذا البعد فقد حققت الفقرة (استقطاب العاملين يتم بتلاوم مع الأهداف والحاجة) أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٠٣) وهو يقترّب كثيرا من الوسط المعياري وبتشتت واضح إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٢١)، وحققت الفقرة (فاعلية طرق الاستقطاب والاختيار) أقل وسط حسابي بلغ (٢.٧٠) وبتشتت عال نسبيا إذ بلغ الانحراف المعياري (١.١٩) وهذا ما يؤكد ما تمت الإشارة إليه آنفا حول انخفاض فاعلية طرق الاستقطاب والاختيار.

هـ- ثقافة الشركة: يعكس الجدول (٢) وسطا حسابيا عاما لثقافة الشركة يأتي في المرتبة السابعة بالنسبة لأبعاد النجاح الثمانية إذ بلغ (٣.٤٢) وهو أعلى من الوسط المعياري وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨) يعكس درجة انسجام جيدة في الإجابات. وذلك يبدو منطقيا نتيجة لضعف إدراك ثقافة الشركة وأهميتها من قبل أفراد العينة مع وجود ميل عام لدى هؤلاء لاختيار الإجابة المحايدة بالنسبة للفقرات غير المدركة من قبلهم وإن كانت موجودة وواضحة بالنسبة للزائر الخارجي. ومن بين فقرات هذا البعد حققت الفقرة (لدى الشركة معتقدات وقيم متميزة) أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وبتشتت مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٠٥)، بينما حققت لفقرة (أثر التغييرات الخارجية على سلوك ومعتقدات العاملين) أقل وسط حسابي بلغ (٣.٢٩) بانسجام معقول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٢) ولكن واقع الحال يشير إلى مستوى أعلى من التأثير للتغييرات الخارجية على سلوك ومعتقدات العاملين ولا سيما ما يتعلق بالتغييرات السياسية التي أثرت بشكل عميق على سلوك ومعتقدات العاملين من خلال انعكاسها على الشركات بشكل مباشر أو غير مباشر أدى إلى تغيير في النمط الإداري وفي مواقع الأشخاص.

و- القيادة والإدارة: عكست إجابات أفراد العينة حول هذا البعد مستوى أعلى من الوسط المعياري إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٧٧) وهو يأتي بالمرتبة الثانية بالنسبة لبقية أبعاد النجاح وبتشتت

(١)- مقابلة مع مدير عام الفنية في الوزارة.

قليل نسبيا إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٨٨) مما يشير إلى انسجام جيد في الإجابات. وبصدد فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (وجود قادة مرجعيين يقومون بالتنوير والإرشاد عبر الشركة) أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٥)، بينما حققت الفقرة (تقوم الإدارة بتحسين الأداء خلال التغذية العكسية وأنظمة التقويم) أقل وسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وهو فوق الوسط المعياري وبانسجام مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٩).

ز-التطوير الشخصي: جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة بالنسبة لأبعاد النجاح إذ حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (٣.٣٤) وأعلى تشتت في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٥٢) وعلى صعيد فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (تنفيذ خطة تطوير شخصي للعاملين) أعلى وسط حسابي بلغ (٣.٤٤) بانسجام مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٩) في حين حققت الفقرة (يتكامل تخطيط التعاقب وتطوير السيرة المهنية مع الأهداف) أقل وسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٥).

ح- التقييم والمراجعة: يعكس الجدول (٢) مستوى لهذا البعد يأتي في المرتبة الثالثة بالنسبة لأبعاد النجاح إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣.٥٨) وبتشتت قليل في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٦)، أما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (تقييم مدى توافر الأفراد المناسبين لإنجاز غايات الشركة) أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (٣) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٣)، بينما حققت الفقرة (يتم مراجعة التغذية العكسية من العاملين والزبائن وكافة أصحاب المصلحة بشكل منتظم) أقل وسط حسابي بلغ (٣.٠٣) وهو يقترب كثير من الوسط المعياري وبانسجام مقبول في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٩٩).

ثالثا: أثر التعلم التنظيمي في نجاح شركات قطاع الاعمار والاسكان:

تهدف هذه الفقرة عبر بعض الأساليب الإحصائية إلى اختبار تأثير المتغيرات التوضيحية (المستقلة) في متغير الاستجابة (المعتمدة) مستخدما نماذج الانحدار البسيط عبر مقارنة (F) المحسوبة للنموذج مع قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (P<=0.05)، (p<=0.01) إذ انطلقت فرضية البحث من إن هنالك تأثير ذا دلالة معنوية للتعلم المنظمي في نجاح الشركات المبحوثة إجمالا وعلى مستوى الأبعاد، وعند استعمال برنامج الانحدار البسيط ظهرت النتائج كما في الجدول (٣) المعبر عن قيم (F) المحسوبة ومعامل التحديد (R^2) وكالاتي:

١- اظهر الجدول (٣) بعد ديناميكيات التعلم بمعاملات تحديد (R^2) معنوية مع جميع أبعاد النجاح المنظمي بمستوى (٠.٠١) وبنسبة (١٠٠%) وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية تؤكدتها قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من قيم (F) الجدولة وقد كان معامل التحديد (R^2) لديناميكيات التعلم مع إجمالي النجاح (٣٣.٩) أي إن نسبة (٣٣.٩%) من التغير في فرص النجاح يمكن تفسيرها بدلالة ديناميكيات التعلم وكان أقوى معامل تحديد (R^2) مع أبعاد النجاح مع الرؤية الاستراتيجية إذ بلغ (٣٩.٠١) وأدناها مع بعد النشاط التشغيلي بلغ (١٦.٢)، وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من إجمالا وعلى مستوى الأبعاد والتي نصت (يوجد تأثيرات ذات دلالة معنوية لديناميكيات التعلم في النجاح إجمالا وعلى مستوى الأبعاد).

٢- يتبين من الجدول المشار إليه أن تحول المنظمة كأحد متغيرات التعلم المنظمي ظهر بمعاملات تحديد (R^2) معنوية مع جميع أبعاد النجاح وبمستوى (٠.٠١) وبنسبة (١٠٠%) وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية تؤكدتها القيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من (F) الجدولة، وقد كان معامل التحديد (R^2) لتحول المنظمة مع إجمالي النجاح (٥١.١) أي إن نسبة (٥١.١%) من التغير في فرص النجاح يمكن تفسيرها بدلالة تحول المنظمة، وكان أقوى معامل تحديد (R^2) مع أبعاد النجاح مع بعد القيادة والإدارة إذ بلغ (٤٦.١) وأدناها مع بعد التطوير الشخصي بلغ (٢٠.٦) وهذه النتائج تؤكد صحة واثبات الفرضية الفرعية الثانية من الرنيسة الثانية إجمالا وعلى مستوى

الأبعاد والتي تنص (يوجد تأثيرات ذات دلالة معنوية لتحول المنظمة في نجاح الشركات إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد).

٣- اظهر بعد تمكين الأفراد معاملات تحديد (R^2) معنوية مع جميع أبعاد النجاح في الشركات بمستوى (٠.٠١) وبنسبة (١٠٠%)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية تؤكدتها قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من قيم (F) المجدولة، وقد كان معامل التحديد (R^2) لتمكين الأفراد مع إجمالي النجاح (٥٧.٧) أي إن نسبة (٥٧.٧%) من التغير في فرص النجاح يمكن تفسيرها بدلالة تمكين الأفراد وهي تمثل النسبة الأعلى من بين أبعاد التعلم المنظمي، وأقوى معامل تحديد (R^2) مع أبعاد النجاح كان مع بعد القيادة والإدارة بلغ (٥٤.٣) وأدناها مع بعد التطوير الشخصي بلغ (١٤.٤)، وهذه النتائج تؤكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الثالثة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد والتي نصت (يوجد تأثيرات ذات دلالة معنوية لتمكين الأفراد في نجاح الشركات إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد).

٤- يبين الجدول (٣) معاملات تحديد (R^2) لإدارة المعرفة مع جميع أبعاد النجاح في الشركات المبحوثة بمستوى (٠.٠١) بالنسبة لثمانية أبعاد وبمستوى معنوية (٠.٠٥) بالنسبة لبعدها التطوير الشخصي وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية بنسبة (١٠٠%) تؤكد قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من قيم (F) المجدولة، وقد كان معامل التحديد (R^2) لإدارة المعرفة مع إجمالي النجاح (٤٠.٦) أي إن نسبة (٤٠.٦%) من التغيير في فرص النجاح يمكن تفسيرها بدلالة إدارة المعرفة، وكان أقوى معامل تحديد (R^2) مع أبعاد النجاح مع الرؤية الاستراتيجية إذ بلغ (٣٨.٥) وأدناها مع التطوير الشخصي بلغ (٩.٩)، وهذه النتائج تؤكد صحة وإثبات الفرضية الفرعية الرابعة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد والتي تنص (يوجد تأثيرات ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في نجاح الشركات إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد).

٥- ظهرت معاملات التحديد (R^2) معنوية لتطبيق التكنولوجيا مع ثمانية أبعاد من أبعاد النجاح التسعة أي بنسبة (٨٩%) وغير معنوية مع بعد تطوير الشركة الذي لم يكن ذات دلالة إحصائية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة له (٣.٧٠) وهي أقل من قيمة (F) المجدولة البالغة (٣.٩٩)، أما مستوى معنوية معاملات التحديد (R^2) لتطبيق التكنولوجيا مع الأبعاد الأخرى فكانت (٠.٠٥) مع خمسة أبعاد و (٠.٠١) مع البعدين الآخرين وهي ذات دلالة إحصائية تؤكد قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من قيم (F) المجدولة. وقد كان معامل تحديد (R^2) لتطبيق التكنولوجيا مع إجمالي النجاح (١٣.٠) أي إن تطبيق التكنولوجيا يمكن أن يفسر (١٣%) من التغيير في فرص النجاح وهي تمثل النسبة الأقل بين أبعاد التعلم المنظمي، وإن أقوى معامل تحديد (R^2) لتطبيق التكنولوجيا مع أبعاد النجاح كان مع بعد التقييم والمراجعة بلغ (١٢.٦) وأدناها كان مع بعد تطوير الشركة بلغ (٥.٥)، وهذه النتائج على الرغم من انخفاضها النسبي وعدم معنويتها مع أحد أبعاد النجاح إلا إنها تؤكد صحة وإثبات الفرضية الخامسة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد والتي تنص (هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لتطبيق التكنولوجيا في نجاح الشركات إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد) لأن أغلبها معنوية.

٦- يظهر الجدول (٣) معاملات تحديد (R^2) معنوية لإجمالي التعلم مع إجمالي النجاح بلغ (٦٢.٣) بمستوى معنوية (٠.٠١) وهو ذات دلالة إحصائية تؤكد أنها قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٠٥.٧٨) وهي أعلى من الجدولة، أي إن نسبة (٦٢.٣%) من التغيير في فرص النجاح يمكن تفسيرها بدلالة التعلم المنظمي، ومع جميع أبعاد النجاح التسعة وبمستوى معنوية (٠.٠١) وبنسبة (١٠٠%) وذات دلالة إحصائية تؤكد أنها قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج والتي هي أعلى من قيمة (F) الجدولة، وكانت أقواها مع الرؤية الاستراتيجية والقيادة والإدارة إذ بلغت (٥٤.٨)، (٥١.٦) على التوالي، وأدناها مع التطوير الشخصي (٢١.٣)، وهذه النتائج تؤكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسية التي نصت (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم المنظمي في نجاح الشركات المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد). وقد بلغت النسبة الإجمالية للنماذج المعنوية (٩٨%).

المحور الخامس: الاستنتاجات والنوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يتضح أن الشركات استفادت من عمليات تمكين الأفراد، سواء بشكل منفصل أو متفاعل مع عمليات التعلم الأخرى واستثمرتها بشكل أفضل من أي بعد آخر من أبعاد التعلم المنظمي للتأثير في فرص النجاح من خلال إحداث تغييرات في عناصره المختلفة وبمستويات متفاوتة.
- 2- تأتي استفادات شركات الإعمار والإسكان من عناصر تحوّل المنظمة المتمثلة بالعمليات والبرامج والتعلم من الفشل والنجاح بالمرتبة الثانية للتأثير في فرص النجاح إجمالاً وعبر إحداث تغييرات إيجابية في عوامله المتمثلة بالقيادة والإدارة، والتطوير الشخصي، وثقافة المشاركة في الشركة، وتطوير الشركة، والنشاط العملي، سواء بشكل منفصل أو متفاعل مع عمليات التعلم الأخرى.
- 3- يظهر أن استفادة الشركات من التطبيقات التكنولوجية تكون أكبر عندما تكون بشكل متفاعل مع أبعاد التعلم الأخرى حتى إنها جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث التأثير في تعزيز فرص النجاح رغم إنها منفردة أقل الأبعاد تأثيراً في النجاح، وهذا أمر منطقي لأن التكنولوجيا بمفردها دون دمجها مع عمليات التعلم الأخرى لا تحدث تغييرات مهمة.
- 4- تبين إن استفادة الشركات من ديناميكيات التعلم المتمثلة بتشجيع الأفراد والمجموعات على التعلم من خلال الاستماع الفعال والتغذية العكسية كانت تحصل من خلال استخدامها بشكل منفرد للتأثير في تعزيز فرص النجاح عبر أبعاده المختلفة ولم تتمكن من إدارة تفاعلها مع أبعاد التعلم الأخرى بصورة جيدة بحيث أدى ذلك إلى انخفاض أهميتها النسبية فأصبح تأثيرها ضعيفاً في نجاح الشركات.
- 5- على الرغم من مساهمة إدارة المعرفة في التأثير بشكل منفرد في تعزيز فرص نجاح الشركات إلا أنها لم تطبق بشكل جيد بحيث أدى ذلك إلى انخفاض أهميتها النسبية عند تفاعلها مع أبعاد التعلم الأخرى ولم يكن تأثيرها إلا تأثيراً ضعيفاً في إحداث تغييرات مهمة في عوامل النجاح.
- 6- يتضح أن الشركات لا توجد لديها استراتيجيات شاملة تتكامل وتتفاعل فيها جميع أبعاد التعلم المنظمي لإحداث تغييرات تعزز عوامل النجاح المختلفة، إنما توجد لديها جهود منفصلة عن بعضها أحياناً وغير منسقة وغير مخططة تتعلق بهذا البعد أو ذاك من أبعاد التعلم المنظمي، وذلك لأن هذا المفهوم أو هذه الثقافة (ثقافة التعلم المنظمي) لازالت محدودة الانتشار في الشركات المبحوثة وإن وجدت الكثير من تطبيقاته في الواقع العملي.

٧- إن مجمل هذه النتائج تؤكد أن لدى الشركات المبحوثة أساس جيد للتعلم لكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم المنظمي بكل أبعاده في تعزيز فرص نجاحها، ولا تزال تفصلها مسافة بعيدة عن الطريق المؤدية نحو المنظمة المتعلمة التي توصف بمستوى عال من النجاح المستمر بحسب أغلب الباحثين كما أشير آنفاً في الجانب النظري من هذا البحث.

ثانياً: التوصيات

- ١- التأكيد على نشر ثقافة التعلم المنظمي وتبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص النجاح ووضع خطط وبرامج خاصة في تفعيل عملية التعلم على مستوى الشركات والقطاع.
- ٢- ضرورة الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة بشكل يحقق تفاعلها وتكاملها مع عمليات التعلم الأخرى، وإنشاء مركز مهمته إدارة المعرفة على مستوى القطاع يراقب ما يفعله الآخرون من خلال آلية المقارنة المرجعية و الممارسات الأفضل .
- ٣- التأكيد على استثمار ديناميكيات التعلم في تعزيز فرص النجاح وإدارتها بشكل يزيد من كفاءة تفاعلها مع عمليات التعلم الأخرى عبر تشجيع الإدارة العليا للتعلم والتطوير من خلال استخدام مهارات الاستماع الفعال والتغذية العكسية الكفوءة وفتح قنوات الاتصال واعتماد مداخل العمل الفرقي وتمكين الأفراد من التفكير والأداء.
- ٤- الاستمرار في تعزيز التطبيقات التكنولوجية الحديثة وحسن استثمارها بأقصى طاقة ودمجها مع برامج التعلم وإدارة المعرفة لتسهيل اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ودعم البرامج التدريبية و إنشاء نظام معلومات متكامل وعلى مستوى الشركات والقطاع.
- ٥- الاستمرار في تعزيز السياسات الرامية إلى تمكين الأفراد ولاسيما من خلال اعتماد اللامركزية وتفويض السلطة وتخفيف وطأة القوانين والأنظمة لتمكين شركات القطاع من التحرك والمبادرة والانطلاق نحو أهدافها بحرية أكثر واستغلال فرص النجاح.
- ٦- توسيع صلاحيات إدارة الشركات في اختيار واستقطاب العاملين وفق الكفاءة والاستحقاق والحاجة للتخلص من الفائض في أعداد الأفراد العاملين ومن ظاهرة تضخم الملاك الإداري على حساب الملاك الفني وبما يؤدي إلى تفعيل مثلث الكلفة، الجودة، الأداء.
- ٧- ضرورة تطلع الشركات نحو امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة كخيار استراتيجي مهم للبقاء والنجاح في بيئة مضطربة يتغير فيها كل شيء باستمرار عبر محاكاة الشركات المتقدمة.

المصادر

١. السابق، جروان (١٩٨٥)، "معجم اللغات"، بيروت، دار السابق.
٢. الركابي، كاظم نزار عطية (١٩٩٩)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية.
٣. الشماع، خليل وحمود (١٩٨٩)، "نظرية المنظمة"، بغداد، دار الشؤون الثقافية.
٤. نديم مرعشي (١٩٧٤)، "الصباح"، بيروت، دار الحضارة العربية.
5. Ambrosini, Veronique (2003), "Tacit and Ambiguous Resource as Source of Competitive Advantage", Palgrave Macmillan, UK.
6. Allee, Verna (1997), "12 Principles of Knowledge Management", Training & Development Journal, Nov. Vol.51, Issue 11: 71.
7. American Society for Training and Development (ASTD) (2002), "Learning Organization Profile", ddonclark@nwlink.com, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/learning.html>.
8. Antal, Ariane & Wang, Jing (2003), "Organizational Learning in China: The Role of Returners", ABAntal@WZ-berlin.de, WangJng@aol.com, www.wz-berlin.de/ow/inno.
9. Argyris, Chris (1957), "Personality and Organization", Harper & Row publishers, USA.
10. Balasubramanian (1995), "Organizational Learning and Information Systems", E-Papyrus, Inc. Email: bala@e-papyrus.com
11. Brown, John Seely & Duguid, Paul (1991), "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified view of Working, Learning, and Innovation", INFORMS Online Journal.
12. Clay, Henry & Byrne Bonn (1971). "Psychology: An Introduction to a Behavioral Science", John Wiley & sons, USA.
13. Collis, David & Montgomery, Cynthia (1995), "Competing on Resources", Harvard Business Review, Vol.22, July-August 1995: 118-128
14. Coulson-Thomas, Colin (2005), "Creating a winning Board", View Point, Vol.21, No.3, 2005: 35.
15. Dell, David & Kramer, Robert (2003), "forging Strategic Business Alignment", The Conference board, www.conferenceboard.org.
16. Fulmer, Robert & Gibbs, Philip & Keys, Bernard (1998), "Knowledge Management Tools : New Tools for Sustaining Competitive Advantage" <http://www.Amanet.org>
17. Granath, Jan & Adler, Niclas (1995), "Organizational Learning Supported by Design of Space, Technical Systems, and Work organization", granath@arch.chalmers.se
18. Grant, Robert (2000), "Contemporary Strategy Analysis", Oxford, UK

19. Hamilton, Mary(2003), "Heterogeneous Organizational Learning: overcoming the paradox", University of Virginia, Hmilton@darden.virginia.edu.
20. Hayes, Robert & Pisano, Gary (1994), "Beyond Wold Class: the New manufacturing Strategy", Harvard Business review, Vol.22, January-February 1994: 77-85.
21. Hill, Charles & Jones, Gareth(2001), "Strategic management Theory", Houghton Mifflin Co. New York,USA.
22. Hunt, James & Schermerhorn, John & Osborn, Richard (1997), "Organizational Behavior", John Wily, Canada.
23. Impact Consulting business, Manchester, Success@impactconsulting.co.UK.
24. Ivancevich, John & Matteson, Michael (2002), "Organizational Behavior and Management", McGraw-Hill Co. USA.
25. Jones, Gareth (1995), "Organizational Theory", Addison – Wesley publishing CO. USA.
26. Jonker J. A(2004), "Critical Success Factors", University of Pretoria,etd
27. Kapoor, Karuna(2000), "Knowledge Management", www.lotus.com
28. Licker, Paul (1997), "Management Information systems: A Strategic leadership approach", Harcourt Brace, USA
29. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen (2000), "Strategic Management", Oxford, UK.
30. Malhotra, Yogesh (1996), "Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview" , <http://WWW.Kmbook.Com/Orgirng.Htm>
31. Moilanen, Raili (2005), "Diagnosing and Measuring Learning organizations", the learning organization Journal, Vol.12, No.1, 2005, p.71-89.
32. Moorhead, Gregory & Griffin Ricky (1995), "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Co. USA.
33. Mukherjee & Lapre & Van (1998), "Knowledge Driven Quality Improvement", Management Science Journal, Vol.44, No.11Part2, Nov.1998: 35-49.
34. Nath, Pradosh & Mrinalini (2002), "Organization of R & D: An Evaluation of Best Practices", Palgrave Macmillan, UK.
35. Oxford (1960), Fowler Clamdon Press,USA.
36. Paris,Kathleen(2000), "Creating Measures of Success for your Plan", <http://www.wise.edu/improve>.
37. Phillips,Will(2004), "Strategic Measurement", Qm².com.
38. Pisano, Gary & Bohmer, Richard & Edmondson, Amy (2001), "Organizational Differences in Rates of learning", Management science Journal, Vol. 47, No. 6, June 2001: 752-788.

39. Ramage, Magnus(1999), “Notes from the 3rd International Conference on Organizational learning”, Lancaster, June 1999.
40. Robert Paul (1983), Brodard et Taupin, Paris.France.
41. Robson, Wendy (1997), “Strategic Management and Information systems”, Prentice Hall, Uk.
42. Roger(2005), “Sustainable Success: Seven Paths”, roger@sevenpaths.com, <http://sevenpaths.com>.
43. Smith,Mark(2001), “the Learning Organization”, <http://WWW.infed.org/biblio/Learningorganization.htm>.
44. Smith,Mark(2002), “Learning in Organizations”, <http://WWW.infed.org/biblio/Learningorganization.htm>.
45. Stratigos, Anthea (2001), “Knowledge Management meets Future Information Users”, Online vol.25, Issue1,P.65, astratigos@out Seline.com
46. Thompson, Arthur & Strickland III (2003), “Strategic Management”, McGraw-Hill Co. USA.
47. Torrington, Derek & Hall Laura (1998),”Human Resource management”, Prentice Hall Europe, Italy.
48. Webster’s Merriam Co. (1974), USA.