

# مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي

## دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

أ. م. د. علي رزاق العابدي  
جامعة الكوفة

م. د. ابراهيم محمد حسن م. د. سرمد حمزة الشمري  
قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية

### المستخلص

ينبغي ان تتفاعل المنظمات جميعا مع البيئة التي تحيط بها ، وبالتالي فان تلك البيئة تفرض على المنظمات ان تستمر بهذا التفاعل الاستجابي من جهة ، ومن جهة اخرى تحاول تلك المنظمات ان تصبح منظمات متعلمة ، وهو مفهوم صار واسع الانتشار في اوساط الشركات المعاصرة والتي تحاول ان تتفاعل بشكل ايجابي مع متغيرات بيئاتها وبما يحقق لها التفوق والريادة في مجالات اعمالها. اذ تؤكد فلسفة المنظمة المتعلمة على تحقيق مبدا العمل الجماعي والالتزام به من اجل ضمان مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الاعمال ، وتحاول هذه الدراسة ان تبين وتعرف وجهة نظر الباحثين بشأن الارتباط الايدولوجي بين المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي اذ يجري التاكيد في المنظمات المتعلمة على العمل الجماعي في جميع اقسامها الوظيفية ، من اجل الاستفادة من الطاقات البشرية كافة ، وهكذا فان الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة تكمن في الاستفادة الكاملة والقصوى من الامكانيات البشرية المختلفة المتوفرة فيها وان تلك الاستفادة ينبغي ان تكون غير مفروضة على الافراد المديرين والعاملين في المنظمة وانما هم من يبادرون في عرض طاقاتهم البشرية من اجل ان تستفيد منها منظماتهم ، وقد طبق هذا البحث في احدى منظمات القطاع العام والمتمثلة بالشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة وتوصل الى ان التوافق بين مبادئ المنظمة المتعلمة والمثلية بتمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين هو ما يؤدي الى الاستفادة من الطاقات البشرية وبما يسهم في تحقق العمل الجماعي المثمر ، وعلى هذا الاساس يعد الجانب السلوكي في المجال الاداري جانبا مهما جدا في تحقيق الوظائف الفنية والادارية معا وان ابرز ما يتضمنه تعزيز هذا الجانب هو منح العاملين مقدار مناسب من الحرية في ادارة الاداء وانجازهم للمهام التي يكلفون بها في منظماتهم وبما يحقق مصلحة المنظمة اولا ومصلحة العاملين ثانيا.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد 20  
العدد ٧5  
لسنة ٢٠١٤  
الصفحات ١١٧ - ١٤٠



## المقدمة

تشهد البيئات التي تعيش فيها المنظمات الحاضرة تغييرات مستمرة ، مما يفرض عليها ان تستجيب لذلك، فظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم ، وبما يضع تحديات ومطالب كبيرة أمام المديرين والعاملين في منظمات الاعمال ، فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها؟ والجواب يكمن في العمل الجماعي من اجل التعلم. فان بناء مستقبل المجتمع ، هو في الحقيقة قائم على خبرات التعلم في منظماته وعلى قدرتها في إحداث التغيير في سلوكها التنظيمي ، بما يبرهن على استفادتها من التعلم الذي أنجزته ، ويعد سايمون (Simon) من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح المنظمة المتعلمة وتحديدا في نهاية الستينيات من القرن الماضي (Anders,2001:128) ، وأشار الى أنها المنظمة ذات الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والناجحة في تحديد هذه المشكلات وعلاجها بما ينعكس ايجابيا على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين مهمين أساسيين هما الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة ، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات ، وهذين الاساسين يمكن بنائهما عن طريق العمل الجماعي ، كما يمكن القول ان مبادئ المنظمة المتعلمة تفضي الى تبني اسلوب العمل الجماعي الذي يوفر رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعرفة الماضية الموجودة بالذاكرة.

ولعل قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة ولأن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير في البيئة مع طبيعة التعلم في المنظمة وعلى وفق ذلك ينبغي أن تصبح المنظمة دائمة التعلم وتعمل بشكل قوي وجماعي لتحويل ذاتها بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها. على وفق ذلك جرى تقسيم هذا البحث على اربعة اجزاء يتناول الاول منها الجانب المنهجي ويتناول الثاني الجانب النظري ويتناول الثالث الجانب العملي اما الجزء الرابع والآخر من البحث ، فيتناول الاستنتاجات والتوصيات التي جرى الوصول اليها.

## المبحث الأول / الجانب المنهجي للبحث

### أولاً: منهجية البحث

١. أهداف البحث: يحاول هذا البحث ان يبلغ الاهداف الاتية:

- تحقيق الترابط بين المفاهيم النظرية الاكاديمية التي جاء بها البحث ، وواقع الاحتياجات الميدانية الحقيقية.
- تحديد مستوى العلاقة بين متغيري المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي.
- تحديد الاسس والمبادئ التي يستلزمها العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة.
- التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة.
- توضيح مبادئ المنظمة المتعلمة بشكل عام وما يرتبط منها بالعمل الجماعي بشكل خاص.

٢. مشكلة البحث: تتجسد مشكلة البحث في الاجابة عن الاسئلة الاتية:

(أ) كيف تكون المنظمة متعلمة؟ وماهي مبادئها؟ وماهي تفاصيل كل مبدأ؟ وكيف يمكن ان تحافظ المنظمة على تلك المبادئ؟

(ب) ما المقصود بالعمل الجماعي في المنظمات؟ وماهي خصائصه ومتطلباته؟ وكيف يمكن ان تسهم مبادئ المنظمة المتعلمة في تلبية تلك المتطلبات؟ وماهي المبادئ ذات الارتباط الوثيق مع تحقق العمل الجماعي؟

٣. أهمية البحث: ان المنظمة المتعلمة وليدة التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة ادارة الاعمال المعاصرة ، اذ لم تعد مزايا الكلفة واقتصاديات الحجم هي المتغير الوحيد الذي يحقق التميز لمنظمات القرن الواحد والعشرين ، بل وفي ظل تحولات جذرية ومتسارعة ، ظهر ما يعرف بالعمل الجماعي التنظيمي والذي سبب تراجعاً بمزايا الحجم وندرة الموارد ، وهكذا تحاول المنظمات ان تتعلم كيف تمتلك سلاح العمل الجماعي الذي لا يمكن تجاهل تأثيره الكبير في ادارة ورسم استراتيجيات التغيير الايجابي في الوقت الحاضر وخاصة بعد ان تعاضمت أهمية العمل الجماعي وشخصها العديد من الباحثين في مجال المنظمات المتعلمة ، وتتلخص أهمية هذا البحث في ما يأتي:

• الحدائثة في تناول مكونات وتفاصيل متغيرين مهمين في نجاح الاعمال هما العمل الجماعي والمنظمة المتعلمة.

• تحقيق الترابط المنطقي بين المتغيرين موضوع البحث وبما يفيد المنظمات المحلية ، خاصة وان موضوع البحث يعاني من ضعف واضح في مجال التطبيق.

• يشغل موضوع المنظمة المتعلمة تفكير ادارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم وان الجدل والنقاش الفكري حولها مازال لم يحسم لحد الان بسبب تعدد خصائص تلك المنظمات وتعقدها لذا يحتاج هذا الموضوع الى مزيد من البحث والدراسة.

• توضيح اسس العمل الجماعي وابرار دوره في تعزيز تحقيق المنظمات المبحوثة لاهدافها وبما يسهل عليها ان تواجه التغيرات الحالية والمستقبلية وان تحدث اساليبها وهاكلها وترفع من مستوى كفاءتها.

• يكشف هذا البحث عن احتمال تأثير او عدم تأثير مبادئ المنظمة المتعلمة في تحقيق متطلبات العمل الجماعي وعلى وجه الخصوص في المنظمة المبحوثة مما يفضي الى تقصي اسباب هذا التأثير او عدم التأثير والتوصل الى استنتاج منطقي يمكن تعميمه لافادة المنظمات الاخرى.

٤. مخطط البحث: يمثل الشكل (١) مخطط البحث الذي يتضمن المتغيرات الرئيسية والفرعية التي يجري

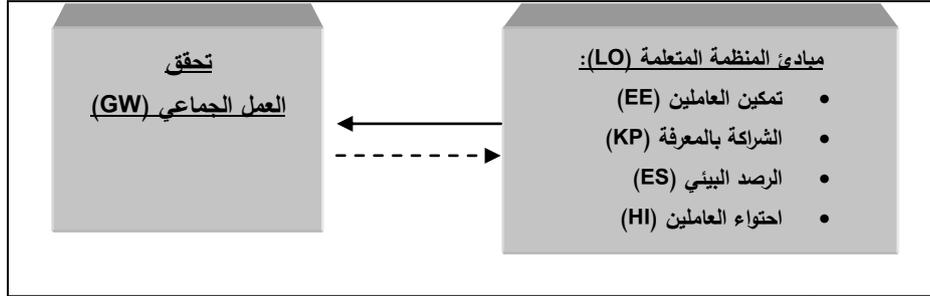
تناولها بالدراسة والتحليل اذ يمثل تحقق العمل الجماعي المتغير المعتمد او التابع (GW) ، في حين تمثل

مبادئ المنظمة المتعلمة المتغير المستقل (LO) والذي يتفرع لاربعة عوامل مستقلة هي تمكين العاملين

(EE) ومشاركة المعارف (KP) والرصد البيئي (ES) واحتواء العاملين (HI).

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

الشكل (١) مخطط البحث



المصدر: اعداد الباحثون

وقد جرى اختيار المتغيرات المستقلة والتي تتمثل بمبادئ المنظمة المتعلمة على وفق ماتناوله الباحثون (Dess et al.,2007:411) ، (Papo and Tracy,2008:526) ، (Goetsch and ) ، (Davis,2006:391) ، (Glosser,2012:1) ، (Indigo,2011:2) ، (Gokhale,2010:52) ، (Yackel and Wood,2009:393) وفيما يأتي موجز مختصر عن التعاريف الاجرائية للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في مخطط البحث:

- تمكين العاملين: ويعني هذا المصطلح منح العاملين حرية اداء العمل عن طريق التاكيد على الرقابة الشخصية وتخويلهم صلاحيات معينة مثل صلاحية جدولة ادايتهم للمهام التي يكلفون بها.
- الشراكة بالمعرفة: ويعني هذا المصطلح امكانية انتقال المعلومات المفيدة عن اداء العمل بين اجزاء المنظمة الواحدة بشكل سهل ويسير وعلى وفق رغبة العاملين بتحقيق الانتشار الحقيقي للمعلومات التي تقع في حيازة كل منهم وبمختلف مواقعهم التنظيمية.
- الرصد البيئي: ويعني هذا المصطلح ان يراقب العاملون التطورات الحاصلة في بيئة العمل الخارجية او بيئة الصناعة التي يعملون بها ويحددون ابرز التغيرات التي تحدث في طريقة اداء العمل من اجل ان يستفيدوا منها في مجال التفاعل والتداوب فيما بينهم وبما يحقق اهدافهم المشتركة.
- احتواء العاملين: ويعني هذا المصطلح ان يجري تلبية واشباع حاجات العاملين الشخصية والمشاركة وذلك بعد ان يتم تحديد تلك الحاجات وتحليلها ، وبما يجعلهم يشعرون باهميتهم وضرورة بقائهم في المنظمة التي ينتسبون اليها فيسعون بالتالي الى بذل الجهود من اجل تحقيق اهدافها.
- العمل الجماعي: ويعني هذا المصطلح تعاون الافراد معاً وتضافر جهودهم الكلية في اداء مهمة معينة من اجل تحقيق اهدافهم المشتركة او تحقيق اهداف معينة ، وعلى وفق تكامل ادوارهم وتناسق افعالهم وتآلفهم معاً في اطار مجموعة بشرية واحدة.

٥. **فرضيات البحث:** في ضوء مخطط البحث جرى وضع فرضية رئيسية واحدة للبحث ونصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مبادئ المنظمة المتعلمة (LO) وتحقيق العمل الجماعي (GW)" ومنها اشتقت الفرضيات الفرعية الاربعة الاتية:

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين تمكين العاملين (EE) وتحقيق العمل الجماعي (GW).
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الشراكة بالمعرفة (KP) وتحقيق العمل الجماعي (GW).
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الرصد البيئي (ES) وتحقيق العمل الجماعي (GW).
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين احتواء العاملين (HI) وتحقيق العمل الجماعي (GW).

٦. **منهج البحث واساليبه:** عندما يجري البحث في الظواهر الاجتماعية والادارية فان المنهج الوصفي التحليلي هو الاكثر ملائمة ويقوم هذا المنهج برصد وتحليل الظاهرة المبحوثة ويقدم المعلومات عنها ويبيّن

أسبابها ويوضح نتائجها ويحدد العوامل المؤثرة فيها ، وهكذا يعرض الباحثون وصف نظري موجز ودقيق عن متغيرات البحث ، ويعتمدون في تحليل المعلومات على مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته وهي كما يأتي:

- الأساليب الوصفية: وهي الوسط الحسابي الذي يستخدم في تحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ، والانحراف المعياري الذي يستخدم لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
- الأساليب التحليلية: وهي الأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل وأبرزها نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.

٧. **مجتمع البحث وعينته:** قام الباحثون باختيار مجتمع المديرين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة بطريقة قصدية لاعتبارات كثيرة أبرزها انها من الشركات المحلية العملاقة في القطاع العام وقد جرى اختيارهم لتوزع عليهم استبانة وتستطلع آراءهم ، ويبلغ عدد المدراء في الشركة المبحوثة تقريبا (٩٢) مدير وهم بمستويات إدارية مختلفة إذ يبلغ عدد مديرون الفروع (٦) وتشكل نسبتهم (٧%) ، ويبلغ عدد مديرون الأقسام (١٨) وتشكل نسبتهم (١٩%) ، ويبلغ عدد مديرون الشعب (٦٨) وتشكل نسبتهم (٧٤%). ومن هذا المجتمع تنبثق عينة البحث والتي تمثل من اجاب منهم فعلا على اسئلة الاستبيان ويبلغ عددهم (٥٩) مدير وقد شكلت نسبة العينة (٦٥%) تقريبا من افراد المجتمع وهي نسبة مقبولة في البحوث الادارية وأن اغلب أفراد العينة وهم (٨١%) يحملون مؤهلات علمية عالية إذ تشكل نسبة حملة شهادة البكالوريوس (٦٣%) ونسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (١١%) ونسبة حملة شهادة الماجستير (٧%) ، اما القلة الباقية من افراد العينة وهم (١٩%) فيحملون مؤهلات علمية اقل كشهادات المعهد والدبلوم الفني والاعدادية وهذا ينسجم مع طبيعة المهام القيادية لعينة الدراسة ويعطي مؤشراً جيداً عن إجابات العينة لقدرتهم على تفهم فقرات استمارة الاستبيان واستيعاب متغيراتها.

٨. **مقاييس البحث:** اعتمد البحث الحالي على مقياسين أساسيين هما مقياس المنظمة المتعلمة (LO) ومتغيراتها الفرعية ، ومقياس العمل الجماعي (GW) ومتغيراته الفرعية. وان هذه المقاييس تم استخدامها بشكل مباشر في دراسات سابقة كثيرة وهي مقاييس مختبرة وذات مصداقية وثبات عال ، وقد صممت بالاعتماد على مدرج (Likert) الخماسي ، وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.77-0.91) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) وهي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي ، والجدول (1) يقدم توضيحاً تفصيلياً حول هذه المقاييس.

جدول (1) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
مبادئ المنظمة المتعلمة	28	(Dess et al.,2007) (Goetsch and Davis,2006)	LO	0.852
تمكين العاملين	7		EE	0.886
الشراكة بالمعرفة	7		KP	0.765
الرصد البيئي	7		ES	0.887
احتواء العاملين	7		HI	0.777
تحقق العمل الجماعي	5	(Timothy,2006) (Kocher and Sutter,2007)	GW	0.911

المصدر: اعداد الباحثون

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

١- دراسة Math Goodies ، Glosser, Gisele, "Cooperative Learning Techniques"، Newsletter, Vol.(-), No.(-), March (27), 2012, 1-2. وعنوانها (تقنيات التعلم التعاوني) وهي دراسة ميدانية حاولت تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة وتقنيات نقل التعلم للأفراد العاملين في الشركات الكبيرة واجريت هذه الدراسة في عدد من الشركات الأمريكية وتناولت سبعة ابعاد رئيسة في المنظمات المتعلمة هي تكوين فرص تعلم مستمرة ، وتشجيع حب الاستطلاع والحوار ، وتشجيع التعاون وتعلم العمل الجماعي،



وتمكين العاملين ، وانشاء نظم لكسب ومشاركة المعرفة الجماعية ، والرصد المستمر لروابط المنظمة والبيئة ، وحرص قيادة المنظمة على ادامة استراتيجية متعلمة. وقد خلصت الدراسة الى وجود مؤشرات ضعيفة ترتبط بأبعاد المنظمة المتعلمة ذات العلاقة مع تقنيات التحفيز في نقل التعلم للأفراد والجماعات الذين يعملون فيها.

**ميزة الدراسة:** افادت هذه الدراسة بان المنظمات الكبيرة تحتاج الى تطبيقات العمل الجماعي بشكل ضروري وان المنظمات المتعلمة يمكنها ان تستفيد من هذه الميزة في عمليات نقل التعلم الى افرادها ، اذ يمكن ان يكتسب الافراد المشتركين في جماعة عمل مؤقتة مثلا بعض الحقائق والخبرات والتي ربما تستفيد منها منظماتهم فيما بعد. وقد حددت هذه الدراسة سبعة متغيرات رئيسة للمنظمة المتعلمة كان من ابرزها المشاركة بالمعرفة وتمكين العاملين والرصد البيئي ، وهذه المتغيرات يهتم بها بحثنا ويحاول ان يبين دورها في تحقيق العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة.

## ٢-دراسة Indigo, E., "Group Work vs Cooperative Learning", Making Secondary

٢-١-٣. Math Meaningful 2011, Vol.(-), No.(-), Tuesday, March (8), 2011, 1-3. وعنوانها (مقارنة بين العمل الجماعي والتعلم التعاوني) حاولت هذه الدراسة الخوض في مواضيع العمل الجماعي وكذلك الفردي في المنظمة المتعلمة كحالة دراسية في ادارة الموارد البشرية في شركات الولايات المتحدة الامريكية وأشارت هذه الدراسة الى وجود برامج تعليمية تساعد الافراد في اكتساب المعرفة وتساعدهم على الابداع وتلك البرامج موجودة فقط في المنظمات المتعلمة كما اكدت الدراسة على اهمية ثلاثة وسائل لتسهيل ذلك هي تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة الفردية وتأكيد التطوير التنظيمي ، وأن نتيجة هذه الوسائل او البرامج تمثل ذخيرة فنية للمعرفة والمهارات لدى الافراد وتساهم في أنجاز اهدافهم وتطور المنظمة المتعلمة في الوقت نفسه.

وتناولت هذه الدراسة نظرية التعلم الاجتماعي التي تفيد بأن العمل في المنظمة المتعلمة يساهم في صياغة شخصية الفرد من خلال تشارك المعرفة والتعاقد الاجتماعي وتبنت المدخل التفسيري للمنظورات المتعددة في التحليل والدراسة وقد حاولت تحديد كيفية تعلم المنظمات المتعلمة من منظمات متعلمة اخرى. وخلصت الدراسة الى أن المنظمات المتعلمة تركز على مشاركة اعضائها في الممارسات الاجتماعية وأن الأجهاد والمنافسة تقلل من التماسك الاجتماعي للاعضاء وأن الخصائص الاجتماعية للبشر شيء تطوري ينتج عن الكيفية التي تتعلم بها المنظمة التي يعملون فيها.

**ميزة الدراسة:** افادت هذه الدراسة بتأكيدا على ضرورة اهتمام مديرين الموارد البشرية في الشركات بتعليم افرادهم مزايا العمل الجماعي والتي هي بداية تحول منظماتهم الى منظمات متعلمة ، وحددت هذه الدراسة ثلاثة من المتغيرات الرئيسية التي تساعد المنظمة في مجال التعلم وكان من ابرزها تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة وهما محل اهتمام بحثنا الذي يحاول ان يبين دورهما في تحقيق العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة.

## ٣- دراسة Gokhale, A. A., "Collaborative Learning Enhances Critical Thinking",

Journal of Technology Education, Vol.(37), No.(1), January, 2010, 49-70. وعنوانها (التعاون في التعلم يعزز التفكير الحاسم) اذ حاولت الكشف عن التأثير الاستراتيجي لقدرات التفكير الحاسم في المنظمات المتعلمة وأشارت هذه الدراسة الى ان القدرات الحركية والتفكير الحاسم هي مجموعة من القواعد والاجراءات التنظيمية الموحدة وعمليات الادارة التي من خلالها تتكامل المنظمة المتعلمة وتنسق مواردها الداخلية وتخصصها ، وقد بينت الدراسة اهمية ثلاث ابعاد جوهرية في المنظمات المتعلمة وهي درجة الشراكة بالمعرفة ، ومدى الاستعداد لاعادة هندسة الاعمال ، وتقبل فكرة ارتكاب الاخطاء من اجل التعلم. واستخدمت هذه الدراسة طرائق كمية وطرائق غير كمية في اختبار التأثير الاستراتيجي لقدرات المنظمة المتعلمة وتبين وجود علاقة ايجابية بين كمية تلك القدرات ونوعية مخرجات المنظمة واجريت هذه

الدراسة التجريبية في عدد من المنظمات العاملة في البرازيل ونيوزلندا لأختبار الافتراضات القائمة على كيفية تطوير معالجات العمل وإعادة الهندسة في المنظمات المتعلمة وأن عدداً من تلك الافتراضات قد تم تأطيرها من واقع النماذج النظرية وأن عدداً منها قد أستند على التحليل التجريبي للطبيعة الفعلية لمعالجات العمل ، وقد حاولت هذه الدراسة اختبار ذلك في (٢٢) منظمة أعمال وأشرت عدد من الخصائص التي يمكن ان تتفاعل مع بعض الممارسات التنظيمية الحالية التي قد تكون ذات فائدة لتعزيز التطورات في المستقبل في حقل تحسين الأعمال وإعادة الهندسة في المنظمات المتعلمة وبما يعزز من مشاركة القدرات التفكيرية لاعضائها.

**ميزة الدراسة:** افادت هذه الدراسة بان المنظمة المتعلمة تمتلك قدرات استراتيجية تتمكن بموجبها من تجاوز حالات الاخفاق التنظيمي ومدى امتلاك تلك القدرات يتناسب طرديا مع نوعية المخرجات التي تطرحها الى بيئتها الخارجية ، وقد اكدت الدراسة على وجود ثلاثة متغيرات مهمة في دراسة وتحليل المجالات الادارية في المنظمات المتعلمة من ابرزها الشراكة بالمعرفة والتي يحاول بحثنا بيان دورها في تحقيق العمل الجماعي علاوة على بقية المتغيرات الاخرى التي يسعى بحثنا الى ان يحددها ويبرزها.

٤- دراسة Yackel, E., and Wood, T., "Small-Group Interactions as a Source of

**Learning Opportunities"**, Journal for Research in Mathematics Education, Vol.(42), No.(-), January, 2009, 390-408. وعنوانها (تفاعل الجماعات الصغيرة يعد مصدرا لفرص التعلم) وقد ركزت هذه الدراسة على متغيرين هما الجماعات الصغيرة والمعرفة الضمنية للمنظمة المتعلمة وقد خرجت الدراسة استنتاجات عدة ابرزها أن المعرفة الضمنية تمكن المنظمات من تحقيق منافع تنظيمية عظيمة وأن المنظمة المتعلمة لا يمكن ان تحقق أي منافع من دون التعاون المعرفي او الشراكة بالمعرفة. وقد اطلقت هذه الدراسة على المنظمة المتعلمة مصطلح المنظمة الحيوية والذي يعني المنظمة القادرة على البقاء في بيئة الاعمال المعادية واكدت الدراسة بأن ادارة التعلم وادارة المعرفة نظامين لتقوية رأس المال الفكري وتحسين الفرص في تطوير العمل من اجل البقاء والاستمرار ، وتقارن هذه الدراسة بين التداخل الحاصل بين هذين النظامين واللذان يتحدد مسارهما بواسطة الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً حيوياً في تسهيل ادارة التعلم والمعرفة وان المؤشرات التي تم قياسها لفاعلية ادارة كل من التعلم والمعرفة تصب في مصلحة المنظمة الحيوية. وهذه الدراسة استطلاعية شملت أكثر من (٢٠٠) مدير في منظمات أعمال متعلمة في ستة دول مختلفة من القارة الاوربية واشارت هذه الدراسة الى ان اساليب العمل الاداري في المنظمات المتعلمة عبارة عن اسلوب للادامة (كأنظمة احتواء العاملين وفرق العمل المدارة ذاتياً وقواعد المقارنة المرجعية) واسلوب للتوقع (كالتخطيط الاستراتيجي وطريقة دلفي وتحليل السبب والنتيجة) والاسلوب الشامل (كتنمية الموارد البشرية واعادة هندسة العمليات وادارة الجودة الشاملة) ، وقد صنفت الدراسة هذه الاساليب على انها اساليب الجيل الثاني من المنظمات المتعلمة.

**ميزة الدراسة:** افادت هذه الدراسة بان الثقافة المشتركة هي المحدد الاعظم والرئيس للقضايا الادارية في المنظمات المتعلمة اذ تمكن ثقافة التعاون المعرفي من تجاوز عقبة احتكار المعلومات ومنعها عن الاخرين وتسهل من الشراكة بالمعرفة بين الاداريين وبين الفنيين ، واشارت الى ان اسلوب ادامة الحياة في المنظمات المتعلمة يعتمد على ثلاثة متغيرات من ابرزها احتواء العاملين الذي يعد محل اهتمام بحثنا الذي يحاول ان يبرز دور هذا المتغير في تحقيق العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة .

## المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يشيع في الوقت الحاضر استخدام مصطلح المنظمات المتعلمة **learning organizations** الذي يعود تاريخه الى العالم الاجتماعي Peter Senge الذي حدد خمس قواعد للمنظمة المتعلمة هي البراعة الشخصية والنماذج العقلية والرؤيا المشتركة وفرق التعلم والنظم المفكرة ، وقد وصف هذا العالم في عام (١٩٩٠) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يستطيع الفرد ان يتعلم فيها ، واكد بان العملية التعليمية محبوكة ومنسوجة في شبكة الحياة الانسانية (Senge et al., 2004:21).

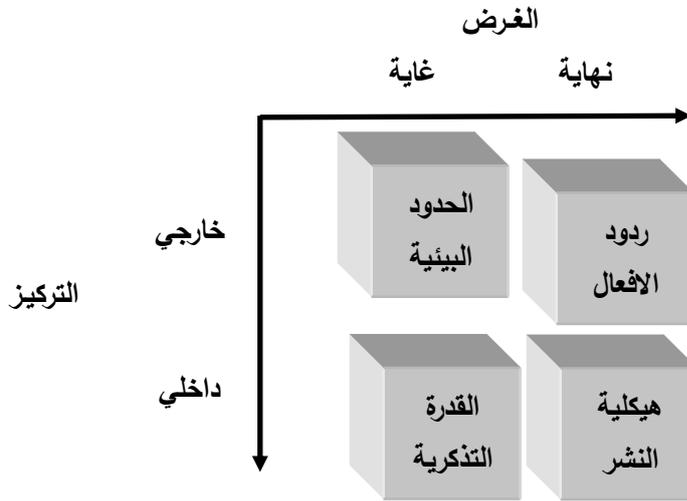
وتعرف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي يوسع الأفراد فيها من قدراتهم في خلق النتائج التي يريدونها فعلا والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ويمكن للجماعات فيها ان يعيرو عن طموحاتهم المشتركة بحرية ووضوح كما ان تلك المنظمات تساعد الافراد المنتمين اليها على الادراك

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

المستمر لكيفية ان يتعلموا معا وبشكل متواصل وبذلك فان المنظمة المتعلمة تتصف بانها تحافظ على تكامل عمليات الإدارة والمعرفة معا (Wang,2003:12) ، فالتعلم حلقة او دورة مستمرة وان المنظمة لن تصل الى نقطة معينة من الزمن يمكن ان تصرح فيها انها منظمة متعلمة تعيش حالة مستقرة وثابتة ولن تحتاج الى التعلم ، لذا فان العمل الحقيقي لبناء المنظمة المتعلمة يتمثل في استكشاف اعماق حلقة التعلم والخوض فيها من اجل ان تحتل المنظمة مكانها المتألق في بيئة اعمالها عن طريق الهياكل المسهلة للتعلم والأفكار الريادية وتحسين البنى التحتية واستنباط النظريات وابتكار الطرائق والادوات التي تجعل المنظمة في مدار الصنف العالمي ومنظمات الاداء العالي (Gorelick, 2005:384).

ويرى (Buggle,2005:26) ان المنظمة المتعلمة هي نظام من النشاطات والاجراءات والعمليات التي تعمل متظافرة على تحويل المعلومات الى معرفة مفيدة وبما يزيد في قابليتها على التكيف والبقاء في بيئة الاعمال لاقصى مدة ممكنة ، وهي نظرة تركز على السلوك التنظيمي أكثر من التركيز على الأداء وربما يعود السبب في هذه النظرة الى الاهتمام المفرط بالعوامل الثقافية التي تتمحور حولها جميع الدراسات والبحوث الادارية ، ويظهر الشكل (٢) المكونات الاربعة للنظام الفرعي التعليمي.

شكل(٢) نموذج النظام الفرعي التعليمي في المنظمات



(Schwandt and Marquardt,2009,P:12)

ويلاحظ من الشكل السابق ان النظام الفرعي التعليمي له غرض ربما يتمثل في النهايات او الغايات التي يسعى للوصول اليها وان هذا الغرض يرتبط مع تركيزه الداخلي او الخارجي على الاجزاء الاربعة التي يتكون منها هذا النظام وهي كما ياتي: (Schwandt and Marquardt,2009:13)

- ١- الحدود البيئية: وهو الجزء الذي يرتبط باذخار المخرجات والمعلومات والاليات المطلوبة لضمان الامان وتصفية البيانات وتنظيم المعلومات وعزلها.
- ٢- ردود الأفعال: وهو الجزء الذي يعمل على توليد القيمة عن طريق المعرفة الناتجة عن تشكيل المعلومات الجديدة والمفيدة وهو هدف نظام التعلم.
- ٣- هيكلية النشر: وهو الجزء الذي يختص بهيكلية المعلومات وتوزيع المعرفة داخل المنظمة بما يضمن تكامل الاجزاء الاربعة للنظام التعليمي. ويرى (Senge et al., 2009:24) ان هيكلية النشر هي اجراءات منتظمة وسياسات رسمية تتضمن الاتصالات المباشرة كالتقنيات الرسمية والاتصالات غير المباشرة كالأشاعات والقصص وتنفيذها فرق عمل متخصصة وان هذه الهيكلية لا بد من وجودها بشكل متناغم مع احتياجات الافراد وجماعات العمل في اقسام المنظمة المختلفة.



٤- القدرة التذكيرية: وهو الجزء الذي يتضمن آليات تنشأ منها معايير الحكم والاختيار والتأكد والرقابة التي يتطلبها نظام التعلم التنظيمي والتي ترتبط بالقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تشكل مجموعها مكونات الثقافة التنظيمية والتي يجري تضمينها في هذا الجزء من النظام.

ان المنظمات المتعلمة تؤمن بالمشاركة الحقيقية للعاملين في كل المستويات التنظيمية وتعمل على تمكين جميع العاملين من استخدام تفكيرهم العقلي والذكي والتخليقي وان المهارات العالية ينبغي ان تتوفر في كل فرد يعمل داخل المنظمة وليست حكرا على العاملين في المستوى الهرمي الاعلى مع مراعاة اثر البيئة التي تعمل المنظمات فيها فالبيئة التعليمية تولد منظمات متعلمة تشترك بمدى واسع من التوجهات المتدانية في التغيير وردود الأفعال البناءة وأدوات التحسين والطرائق الملائمة للعمل لذا فان المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة

ترتكز على خمسة أنشطة رئيسة هي: (Wall,2005:37)

- حل المشكلات بطريقة علمية.
- تجارب بأساليب جديدة.
- التعلم من تجاربهم الخاصة وماضيهم العملي.
- التعلم من أساليب وخبرات الآخرين.
- استقطاب المعرفة بشكل سريع وبفاعلية من خارج التنظيم.

ومما تقدم يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تضم في اجزائها وانظمتها المختلفة افراد وجماعات يمتلكون رؤيا مشتركة وتوجه مستقبلي واضح وسلوك معرفي رصين ويبتكرون الطرائق التي تقلل من الفجوات المعرفية هذا من جهة ومن جهة اخرى فان هذه المنظمة تدفع العاملين فيها الى التعلم التنظيمي وتعمل على حثهم وتشجيعهم بشأن تطوير معارفهم الفردية والجماعية عن طريق تبني مبادى التحسين المستمر بما يرفع من مستوى كفاءة الافراد والجماعات ويحقق الفاعلية التنظيمية.

### ثانيا: مبادئ المنظمة المتعلمة

تتبنى المنظمات المتعلمة مجموعة من المبادئ او الخصائص التي تميزها عن المنظمات الاخرى وتلتزم بها في انجازها للمهام التي تتطلبها اعمالها حتى تضمن النجاح والتفوق ويمكن ايجاز ابرز تلك المبادئ كما ياتي: (Dess et al.,2007:411) ، (Papo and Tracy,2008:526) ، (Goetsch and )

(Davis,2006:391)

١- تمكين العاملين employee empowerment: ويشمل المستويات التنظيمية جميعا اذ ينبغي ان يوفر المدير بيئة عمل تجعل الافراد والجماعات يعملون بطاقتهم الكاملة من اجل إنجاز اهداف المنظمة اي ان المديرين يمكن وصفهم بانهم مجهزي المعلومات وصانعي القرارات وداعمين لجماعات العمل ومستمعين جيدين للافراد وعلى وفق حاجات العاملين ولعل الامر الاهم في التمكين هو القيادة الادارية الجيدة التي تفهم حاجات الافراد بنجاح وتمكنهم من التعلم والتقدم في تنفيذهم لواجباتهم الوظيفية. ويمكن للتمكين ان يقع في

احد اتجاهين متعاكسين هما: (Quinn and Spreitzer,2007:38)

أ. الاتجاه النازل من الأعلى الى الأسفل والذي يرتبط بامور التفويض والمسؤولية فالمدير الأعلى يصنع الرؤية الواضحة ويضع الخطط لكل اقسام المنظمة كاملة. ويمثل هذا الاتجاه إستراتيجية تتبنى ما يأتي:

(Watson and Bossley,2010:113)

- البدء من قمة الهرم التنظيمي.
- وضوح رسالة ورؤية المنظمة.
- بيان مهام وادوار افراد وجماعات العمل.
- تفويض الصلاحيات.
- توازن المسؤوليات مع النتائج المتحققة.

ب. الاتجاه الصاعد من الأسفل الى الأعلى والذي يرتبط بامور النمو والتغيير فالمدير ينبغي ان يضع ثقة مطلقة بالأفراد وجماعات العمل ويشعرهم باهميتهم لديه لكي يحثهم على القيام بالعمل الصحيح كما ينبغي للمدير ان يكون متسامحا معهم في حالات الخطأ والفشل. ويمثل هذا الاتجاه إستراتيجية تتبنى ما يأتي:

(Watson and Bossley,2010:114)

- البدء من القاعدة مع فهم حاجات الأفراد وجماعات العمل.
- دعم الادارة الذاتية لجماعات التشغيل.
- بناء جماعات العمل المتعاونة.
- تشجيع الابداع والمجازفة الخلاقة.
- تبادل الثقة العالية بين الافراد في مجال انجاز الاعمال.

ويؤكد (Crossan and Nicolini,2010:785) ان استراتيجيات التمكين تتفاوت بشأن تأكيداها على الثقة والرقابة وان كثير من منظمات الاداء العالي تتبنى الاستراتيجية الثانية (الاتجاه الصاعد) وذلك على وفق حاجتها لمستوى الثقة وطبيعة الرقابة ، اذ تعتقد تلك المنظمات ان تواجد الخبراء في كل المستويات التنظيمية بدل الروتين العالي والقواعد البطيئة والاورام الصارمة التي يفرزها الهيكل التنظيمي التقليدي يساعد الافراد وجماعات العمل فيها على اداء مهامهم وصولا الى تحقيق اهداف المنظمة.

٢- الشراكة بالمعرفة knowledge participation: والتي ترتبط اعضاء المنظمة وكيفية انجاز المهام الداخلية اذ ينبغي ان تقوم المنظمات باعادة توزيع المعلومات ونشر المعرفة التي تنتج عن مهارات وخبرات جماعات العمل في التعامل مع البيانات. ويرى (Bowen and Lawler,2005:78) ان المنظمة المتعلمة ربما تعطي العاملين في الخط الاول صلاحية التعامل مع متطلبات الزبائن الطارئة والمستعجلة ولهذا فان هؤلاء الافراد يحتاجون للتدريب على انجاز العمل بشكل صحيح وناجح.

ويشير (Thompson and Strickland,2003:340) بان المنظمة المتعلمة ترغب في مشاركة الزبائن توقعاتهم وتحاول ان تنشر بعض المعلومات عليهم لتأخذ منهم التغذية العكسية الخاصة بتلك المعلومات ومن ثم تحويل تلك التوقعات الى معرفة يحتاجها الافراد وجماعات العمل للوصول الى اهداف المنظمة وتمكينهم من الفعاليات التي تولد القيمة وتضيفها في اعمال المنظمة والتي بدورها ينبغي ان تخصص المكافآت التي تتناسب مع ما يمتلكه الافراد وجماعات العمل من رغبة وقدرة في التعلم. ويتطلب جمع المعلومات ونشرها ثلاثة مهام رئيسية هي: (Stack,2002:217)

- وضع جدول يومي يبين العمل المنجز وتكاليف الانتاج التي ترتبط به.
- جمع البيانات اسبوعيا ومشاركتها مع الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- التدريب المكثف للافراد وجماعات العمل على استخدام الحواسيب الالية في مجال الدفع والتسديد والتدفق النقدي وتسوية حسابات الدخل.

ويعتقد (Meyer,2008:4) ان ادارات المنظمات المتعلمة ينبغي ان تصغي وتستمتع جيدا لزيارتها ولعاملها ولمجهزها وبدون ذلك فانها لن تتمكن من تحقيق النجاح في انجاز اعمالها فالاستماع والفهم الجيد للمعرفة وتشاركها هو المفتاح الرئيس لصنع القرارات الحكيمة.

٣- الرصد البيئي environmental scanning: والذي يتضمن جمع وتوحيد المعلومات الخارجية او ما يعرف بالتحليل الخارجي external analysis فمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة امر حيوي وحاسم في نجاحها وبقائها في بيئة الصناعة التي تعمل ضمنها ومع ان التركيز على الكفاءة الداخلية للإنتاج امر مهم الا ان التغير السريع في جوانب البيئة الخارجية يدفع المنظمات باتجاه ان تكون ملمة ومطلعة بشكل جيد على ما يحيطها من منافسين وزبائن. ويشير (Haus and Arnold,2005:131) ان معظم المنظمات المتعلمة الحاضرة تستخدم الانترنت لغرض الحصول على المعلومات الخارجية اذ توفر لها شبكة الاتصالات العالمية فرصا كبيرة في مجال الحصول على المعلومات ببسر وسهولة والاطلاع على نشرات الشركات المنافسة وقراءة الصحف والمجلات العلمية والكتب وربما حتى امكانية اللقاء مع بعض المتخصصين والاستشاريين.

٤- احتواء العاملين human involvement : او الاحتواء الانساني الذي يعني احتواء او استيعاب او كسب ولاء البشر الموجودين داخل المنظمة عن طريق تضمين اهداف المنظمة الاهداف الشخصية اذ ينبغي ان تحدد المنظمة المتعلمة اهداف الافراد وجماعات العمل المنتمين اليها وبعد ذلك تولد هدفا مشتركا بينهم وتعيه هدفا عاما لها لكي يجتمعون معا على تحقيقه وبذلك تجعلهم يزاوجون بين اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة وتستمر في تحفيزهم نحو تعلم الطرائق الكفوءة في تحقيق اهدافها.

### ثالثا: العمل الجماعي

يعني العمل الجماعي group working توليفة التعاون والترابط والانسجام المتبادل بين الافراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة (Bone and Hey,2009:64) ويعرف بانه العمل الذي يشترك في انجازه اثنين او اكثر من الافراد الذين يعملون معا من اجل ان ينجزو هدف معين او مجموعة اهداف. وينقسم العمل الجماعي الى نوعين رئيسيين هما: (Mosley et al., 2011:268)،

(Indigo,2011:2) ، (Kocher and Sutter,2007:70)

- العمل الجماعي الرسمي: والذي تنظمه ادارة المنظمة ويدون بشكل واضح في خارطة اعمال المنظمة.
- العمل الجماعي غير الرسمي: والذي تنظمه جماعة من الافراد وخارج سيطرة ادارة المنظمة وهو غير مدون في خارطة اعمال المنظمة.

إن سبب حدوث العمل الجماعي غير الرسمي يكمن في الحاجة التي تشارك المعرفة وكسب الاصدقاء وتقوية الروابط الاجتماعية وتبادل الخبرات ، وربما ينصاع اعضاء هذا العمل لقائدهم اكثر من مديرهم المباشر في التنظيم الرسمي كتعاون بعض الاصدقاء في حل مشكلة رياضية في مادة علمية كمية (Collins and Porras,2004:58) لذا ينبغي ان تضع المنظمة اهداف مشتركة للعمل الجماعي وبما يحقق مطالب اعضاء العمل الرسمي وغير الرسمي معا من اجل ان تضمن دعم وتحقيق الاهداف التنظيمية (Kugler and Bornstein,2009:649) ويحدد نمو وتطور العمل الجماعي في المنظمة بابرع مراحل متداخلة ومختلفة في بعدها الزمني وكما يأتي: (Anna and Alan,2007:23) ، (Robbins and ) (Walter,2011:2) ، (Coulter,2009:89)

١- مرحلة التشكيل **forming**: وهنا يلتقي جماعة من الافراد ويكونوا انطباع اولي عن بعضهم ويحاولون تحديد مهمتهم الجماعية وما متوقع ان ينجزه كل منهم ويعتمدون على قائد يزودهم بهيكلية تنظيم مناسبة وربما يكونون غير واثقين في تحقيق توقعاتهم.

٢- مرحلة الاندفاع **storming**: وهنا يحدث تضارب الآراء واختلافها الذي ينشأ عن تباين الاهداف والمسؤوليات وربما يحاول قائد الجماعة ان يكبح الصراع ويمنعه وهو خطأ شائع فالمفروض ان يدير الصراع بشكل يجعلهم يجتازون المرحلة الثانية بنجاح ليشروعوا في تطوير القواعد والاعراف والمقاييس الاخرى المرتبطة بالعمل.

٣- مرحلة النمذجة **norming**: وهنا يتطور العمل الجماعي بشكل واضح عن طريق تماسك اعضائه وتكوين خطوط الاتصال بينهم من اجل تبادل المعلومات التي يحتاجها كل منهم ويبدأ لديهم الشعور بالراحة والالفة مع بعضهم وتزداد الثقة والتعاون ، وان تطور الخصائص المرغوبة تلك يبدأ بالنشوء بسبب التوافق الجماعي بشأن الاهداف والقواعد والإجراءات التي يتبعوها في انجاز العمل.

٤- مرحلة الانجاز **performing**: وهنا يتمكن اعضاء العمل الجماعي من انجاز الاهداف بكفاءة وفعالية في ظل العمليات المتواصلة في تبادل المعلومات بينهم من اجل حل المشاكل ، ويظل هؤلاء الاعضاء في دورة مستمرة لتطوير عملهم الجماعي وادامته.

ان الفكرة الرئيسية لهذه المراحل تكمن في ان العمل الجماعي يبقى في مرحلة من المراحل لحين وصول تلك المرحلة الى حالة الاشباع بحل جميع مشاكل اعضائه وبعد ذلك يجري الانتقال الى المرحلة التي تليها ، ولو جرى الانتقال الى المرحلة اللاحقة بعد الاعتقاد بحل مشاكل تلك المرحلة ثم تبين العكس فيجري الرجوع الى المرحلة السابقة من اجل ان تحل مشاكل تلك المرحلة (Gary and Ilan,2008:105). وللعمل الجماعي مزايا كثيرة ابرزها تزويد المنظمة بفرص تلبية حاجات اعضائها وامكانية تمتعهم بالرضا والاحترام والتقدير كما ان فاعلية العمل الجماعي اعلى من فاعلية العمل الفردي بسبب التنوع في تشكيلة الخبرات والتجارب والآراء فالعمل المشترك يشعر الافراد بالمسؤولية الجماعية ويقود الى دافعية اكبر (Mondy,2010:38)، وتتأثر فاعلية العمل الجماعي بمجموعة من العوامل الرئيسية اهمها ما يأتي: (Gorge,2010:1) ،

(Timothy,2006:77) ، (Kugler and Bornstein,2009:650)

١) حجم الجماعة **group size**: يتأثر انجاز العمل بحجم وطبيعة الجماعة التي تنفذ ذلك الانجاز ومع تزايد اعتماد المنظمات على استخدام اللجان وحلقات النوعية فانها بحاجة لتحديد حجم اعضاء كل مهمة وقد ثبت ان الحجم المثالي يتراوح بين خمسة الى سبعة افراد حتى تقل الخلافات بين القائد والتابعين وتسهل عملية اتخاذ القرارات ويكفي هذا العدد لحل المشاكل ويمكن ان ترفع التوصيات الى لجنة اكبر عدداً لذا فان عدد الافراد في العمل الجماعي كاللجنة مثلاً يعتمد على الغرض من ذلك العمل.

٢) تشكيل الأدوار **roles composition**: وهذا العامل ذو تأثير كبير في الانتاجية فقابلية الاعضاء على انجاز المهام تعد عاملاً رئيساً ومن الامور المهمة هي العمر والتاهيل العلمي ومجموعة القيم والرغبة في التعلم والشخصية والتوجهات وان المهام البسيطة تحتاج الى تعاون وثيق واعضاء متجانسين حتى ينجح العمل الجماعي اما المهام المعقدة فيتم تأليفها من قبل اعضاء غير متجانسين حتى يجري توليد آراء مختلفة وزيادة مستوى الابداع.

٣) المعايير المشتركة **common norms**: وهذا العامل يحدد قواعد السلوك التي يطورها اعضاء العمل كالمقيم والقواعد والخطط التي تشكل مجموعها جو العمل وينبغي ان تكون متماسكة ومساندة لأهداف المنظمة وايجابية ، وفي حالة الادارة الضعيفة للعمل الجماعي تظهر المعايير السلبية التي تعرقل تحقيق اهداف المنظمة وان اخلاق العمل مشابهة لمعايير العمل لانها تحدد قواعد السلوك ايضا فالقائد الاعلى للمنظمة له تأثير كبير على اخلاق عمل الافراد والجماعات في تلك المنظمة.

٤) التماسك الجماعي **group cohesiveness**: ويعني التعاون والشعور المتبادل بين اعضاء العمل الجماعي وان عددهم يلعب دوراً مهماً في تماسكهم من خلال تكرار الاتصالات والاتفاق بشأن الاهداف والخطط والاجراءات ، وان ما يضعف التماسك الجماعي التضارب والمعارضة الداخلية وبالتالي يصعب الوصول الى تحقيق الاهداف وفي بعض الاحيان يكون الاعضاء متجانسين ويشعرون كأنهم شخص واحد. ان العمل الجماعي يستلزم الاصغاء والاسناد والاختلاف ، فالاصغاء للآخرين والاستماع لآراءهم امر ضروري في تطوير وتكوين رأي جديد او معدل يمكن ان يضاف الى آراء الاعضاء ويعزز من قدرتهم في مجال اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة وان اسناد كل فرد للآخرين في العمل الجماعي وخاصة اسناد القائد يؤدي الى رفع مستوى الانجاز اما الاختلاف في الآراء فيعني النقاش الايجابي الذي يطور الآراء ويرتقي بمستوى الاداء الجماعي نحو الافضل (Kocher and Sutter, 2007: 72) لذا يمكن ان يتصف العمل

الجماعي بما ياتي: (Glosser, 2012: 1)

- كل عضو مسؤول عن اداء العمل بشكل كلي.
- لو يظهر الخلاف او يحدث عدم الاتفاق بشأن مهمة او قضية معينة فان كل عضو لا يكون مجادلاً بل مساعداً في ايجاد الحل.
- يتفاعل كل عضو مع افكار الاعضاء الباقين ويشجعهم على المشاركة بالافكار وينبغي ان يتأكد من ذلك بشكل متواصل.
- يتناوب الاعضاء فيما بينهم بشأن الذي يقوم بدور المسهل **facilitator** وينبغي ان يقوم كل عضو بشكل دوري في تسهيل وتنظيم مهام الاعضاء الباقين.

#### رابعاً/ دراسة الجانب الفكري للعلاقة بين مبادئ المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي

يتضح مما ورد ذكره سابقاً في الجانب النظري للبحث بان المبادئ الرئيسية للمنظمات المتعلمة وهي تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي والاحتواء الانساني هي عوامل تنظيمية لها دور في تحطيم او تثبيت فكرة العمل الجماعي في المنظمات ، اذ يمنح التمكين العاملين شعوراً جماعياً باهميتهم وضرورة وجودهم ضمن محيط اعمالهم التنظيمية ، وتقدم الشراكة بالمعرفة للعاملين اسلوباً رائعا للتعامل فيما بينهم اذ تفرض هذه الشراكة روح التعاون وتبادل الخبرات والنصائح بينهم حتى يتمكن كل منهم ان ينجز مهامه باتقان ويسر ، ويجعل الرصد البيئي العاملين على احساس مشترك بضرورة الانتباه الجماعي للتغيرات التي ربما تحدث في بيئة الصناعة التي يعملون فيها ويمنحهم ذلك توحداً جماعياً من اجل تحديد تلك التغيرات والتفكير المشترك بكيفية مقاومتها او الاستجابة لها ، اما الاحتواء الانساني فيمنح العاملين شعوراً بالامان الوظيفي ويدفعهم لبذل الجهود العالية من اجل تحقيق اهداف المنظمة لانها تلبي لهم حاجاتهم الذاتية وتمنحهم اشباعاً جماعياً عادلاً ومنصفاً. على وفق ذلك يلاحظ بان مبادئ المنظمة المتعلمة ترتبط بشكل وثيق مع تحقيق العمل الجماعي في المنظمات ، وان هذا الارتباط يستحق ان يجري دراسته بالبحث والتحليل.

#### المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

يتضمن الإطار العملي للبحث على جانبين رئيسيين يتعلق الجانب الأول منها بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث ، أما الجانب الثاني فيتعلق باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الصدق البنائي للمقاييس وكذلك اختبار نموذج البحث وفرضياته في مقارنة مقاييس الملائمة المعتمدة في هذا الأسلوب.

### أولاً: التحليل الإحصائي

يمكن بيان طبيعة الإحصائيات الوصفية **descriptive statistics** كما في الجدول (2) الذي يعرض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث وكما يأتي:

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

متغيرات الدراسة	مبادئ المنظمة المتعلمة (LO)	تحقق العمل الجماعي (GW)
الوسط الحسابي	3.54	3.31
الانحراف المعياري	0.87	0.84

١- مبادئ المنظمة المتعلمة (LO): إذ حصل متغير المنظمة المتعلمة على وسط حسابي عام بلغ (3.54) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير ، ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل من قبل الأفراد عينة البحث في الشركة اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3).

٢- تحقق العمل الجماعي (GW): حصل متغير العمل الجماعي على وسط حسابي عام بلغ (3.31) وبانحراف معياري عام بلغ (0.84) مما يشير إلى انسجام إجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير ، ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل من قبل الأفراد عينة البحث في الشركة اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي أعلى نسبياً من الوسط الفرضي الذي يبلغ (3).

### ثانياً: نمذجة المعادلة الهيكلية

تعد نمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** أداة قوية وتقنية نمذجة لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة كما ان لها قابلية التعامل مع المتغيرات الكامنة **latent variables** غير المقاسة والتي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها ، فالانحدار والمعادلات الانبئية (مع او بدون أخطاء الارتباط) وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. لذا فانها تعتبر طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة استكشافية ، لان النمذجة يستخدمها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير آخر، كما انها تقنية مستخدمة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. وهذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر وان نمذجة المعادلة الهيكلية بديل أكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار والتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية ، وقد طورت طرائق وبرامج نمذجة المعادلة الهيكلية منذ السبعينات وتزايد استخدامها بعد ذلك التاريخ في معظم البحوث الادارية.

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

وفي نمذجة المعادلة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة ومن ثم فإن نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجبه وغير موجبه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة ، والعلاقات الموجبه تدل على بعض أصناف التأثيرات الموجبه لمتغير ما على متغير آخر أما العلاقات غير الموجبه فهي ارتباطات لا تدل التأثيرات الموجبه ، وفي تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمذجه متغيرات كامنة.

والنقطة المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية تتمثل بان استخدام هذه التقنية تتضمن جانبان رئيسيان يمكن استخدام احدهما دون الآخر في البحوث وحسب أهداف البحث ، وكذلك يمكن استخدام كلا الجانبان أنيا في البحث وهذا هو المفضل. الجانب الأول يتعلق باختبار الصدق البنائي لمقاييس البحث (اختبار نموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية بالتحليل العامل التوكيدي (CFA) ، والجانب الثاني يتضمن اختبار النموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلية (الفرضي).

أ. نموذج القياس (Measurement Model) : الصدق البنائي لمقاييس البحث

استخدم الباحثون اسلوب التحليل العامل التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها اذ يعد التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية ويعكس التحليل العامل الاستكشافي ، فان التحليل العامل التوكيدي يتيح الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج القياس اذ تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العامل التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة latent variables أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (LISREL 8.54). وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج (المستهلكة من قبل النموذج) تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (3).

جدول (3) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
٢-	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

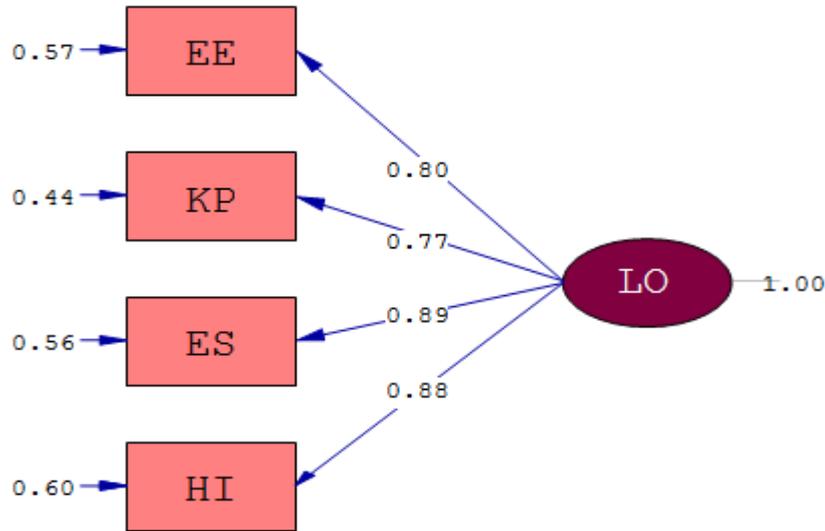
وفيما يأتي توضيح مقاييس البحث:

(١) مبادئ المنظمة المتعلمة (LO): نموذج القياس الأصلي لمتغير المنظمة المتعلمة (LO) هو نموذج عامل واحد يتكون من أربعة متغيرات هي: تمكين العاملين (EE) والشراكة بالمعرفة (KP) والرصد البيئي (ES) واحتواء العاملين (HI). وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (3) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الأسفل يشير إلى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (18.96) مع (6) درجة من الحرية وهي معنوية إحصائيا عند مستوى (1%) فضلا عن باقي مؤشرات المطابقة والتي كانت أيضا مقبولة:

$$(RMSEA = 0.005; CFI = 0.98; GFI = 0.96)$$

وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (7) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير تمكين العاملين (EE) ، وان الـ (7) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير الشراكة بالمعرفة (KP) ، وان الـ (7) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير الرصد البيئي (ES) ، وان الـ (7) عبارات الأخيرة تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير احتواء العاملين (HI). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).

شكل (3) نموذج القياس لمتغير مبادئ المنظمة المتعلمة على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية



$$\text{Chi-Square}=18.67, \text{ df}=6, \text{ RMSEA}=0.005$$

$$\text{CFI}= 0.98, \text{ NFI}= 0.95, \text{ GFI}= 0.96$$

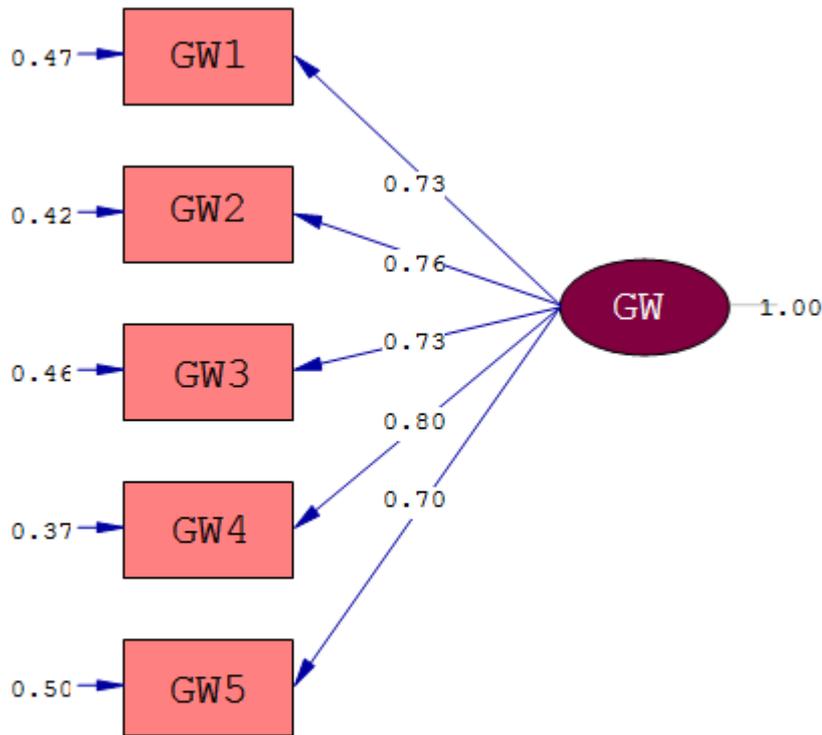
مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة

٢) مقياس تحقق العمل الجماعي (GW): ان نموذج القياس الأصلي لمتغير العمل الجماعي (GW) هو نموذج عامل واحد يتكون من خمس فقرات فرعية. وتخمين القياس الأولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (4) حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الأسفل يشير إلى وجود مطابقة جيدة ، وذلك لان قيمة كاي سكوير (chi-square) بلغت (14.53) مع (5) درجة من الحرية وهي معنوية إحصائيا بالإضافة الى ان باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة:

$$(RMSEA = 0.065; CFI = 0.99; GFI = 0.99)$$

وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (5) عبارات تقيس بنية تتكون من بعد واحد بالنسبة لمتغير تحقق العمل الجماعي ككل. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.40).

شكل (4) نموذج القياس لمتغير تحقق العمل الجماعي



$$\text{Chi-Square}=14.53, \text{ df}=5, \text{ RMSEA}=0.065$$

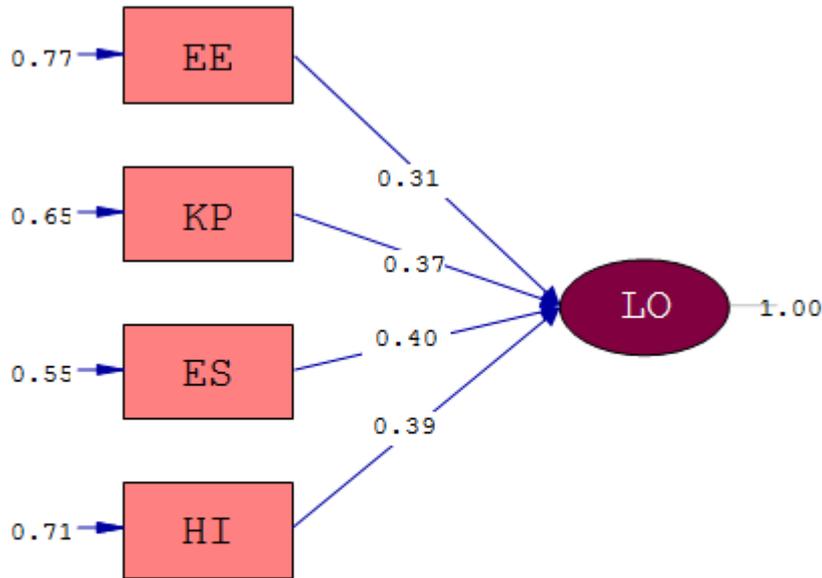
$$\text{CFI}= 0.99, \text{ NFI}= 0.98, \text{ GFI}= 0.99$$

## ب- النموذج الهيكلي Structural Model

قد يكون النموذج الهيكلي متباين مع نموذج القياس ، إذ يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة التي ترتبط من خلال سهم ذو اتجاه واحد (تأثير) وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين (ارتباط). ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملائمة التي عرضها الجدول (3) السابق ، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية)، أو بين المتغيرات المستقلة (معاملات الارتباط البسيط).

يعرض الشكل (5) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغيرات المستقلة في البحث (تمكين العاملين ، الشراكة بالمعرفة ، الرصد البيئي ، احتواء العاملين) والمتغير المعتمد في البحث (تحقق العمل الجماعي). إذ يلاحظ من خلال مقاييس الملائمة الموجودة في أسفل الشكل بأن النموذج الهيكلي للبحث الحالي ملائم لبيانات الدراسة ، أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة التأثير الموجودة التي تسمى بالمعاملات المعيارية (والتي تستخدم في اختبار الفرضيات والتحقق من الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة بالنسبة للمتغير المعتمد) ، أما الأسهم ذات الاتجاهين الموجودة ما بين المتغيرات المستقلة تمثل معاملات الارتباط. ويعرض الشكل (6) مقدار (T-value) التي تستخدم للتحقق من معنوية المعاملات المعيارية بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، وبين المتغيرات المستقلة ذاتها.

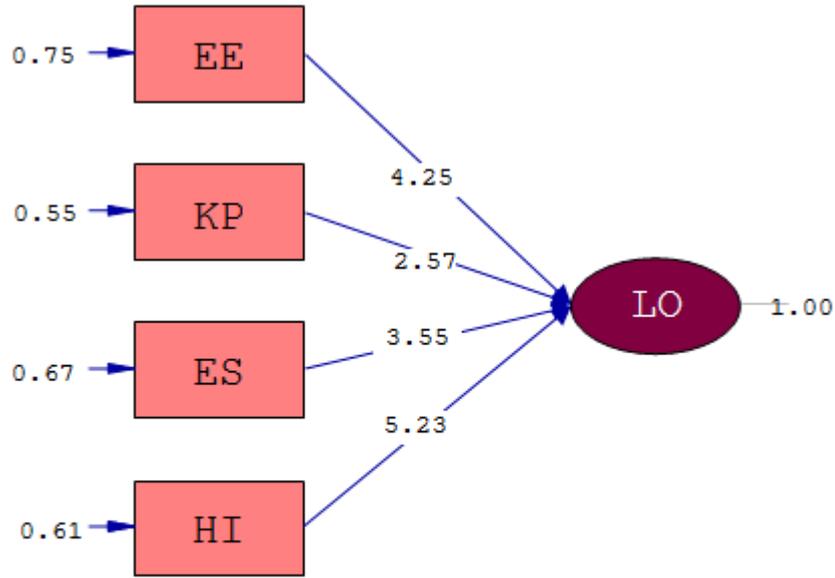
شكل (5) النموذج الهيكلي (الفرضي) للبحث في ضوء المعاملات المعيارية



Chi-Square=0.00, df=0, RMSEA=0.000

شكل (6) النموذج الهيكلي (الفرضي) للبحث في ضوء قيم (t)

مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي  
دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة



Chi-Square=0.00, df=0, RMSEA=0.000

ومما يعرضه الشكلين السابقين (5) و (6) يمكن الحكم على فرضيات البحث. إذ يظهر بان هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المتغير المستقل مبادئ المنظمات المتعلمة (LO) والمتغير المعتمد تحقق العمل الجماعي (GW) ، مما يدل على صحة الفرضية الرئيسة للبحث.

ويمكن الحكم من خلال المعاملات المعيارية الظاهرة على الأسهم عن الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير المتغير المعتمد ، إذ يظهر بان المتغيرات المستقلة الأربعة للمنظمة المتعلمة والمتمثلة بتمكين العاملين (EE) والشراكة بالمعرفة (KP) والرصد البيئي (ES) واحتواء العاملين (HI) هي أكثر أهمية نسبية في تفسير تحقق العمل الجماعي (GW) فقد بلغت نسبته أكثر من (50%) وأما بالنسبة لعلاقات الارتباط بين كل واحد من المتغيرات المستقلة الأربعة المذكورة والمتغير المعتمد المذكور فيلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ، مما يدل على صحة الفرضيات الفرعية الأربعة للبحث الأولى والثانية والثالثة والرابعة.

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

يمكن إيجاز أبرز الاستنتاجات العامة للمنظمات والاستنتاجات الخاصة للمنظمة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات النسيجية) والتي جرى الوصول إليها في هذا البحث ، كما يأتي:

١. ان مبادئ المنظمة المتعلمة متسقة معاً ، ولكنها تتوزع من حيث التوكيد والاهمية على نسب متفاوتة بين منظمة واخرى ، وهذه المبادئ لا يمكن ان تستغني عنها اي منظمة اعمال معاصرة وبالتالي يمكن القول بان جميع المنظمات هي متعلمة ، اذ لا توجد منظمة تعمل من دون تلك المبادئ (كلها او بعضها). وعلى اساس ذلك تحاول الادارات العليا الرشيدة في المنظمات المتعلمة ان تغرس فكرة التعلم في اذهان المديرين فيها وبمختلف اقسامها واجزائها من اجل ان تصبح منظمة متفوقة وبادء عالي ، وان تبني المديرين لتلك الفكرة ينعكس في عملهم معاً وبشكل جماعي او خلق رغبة العمل المشترك في اقل تقدير.

٢. يعد تمكين العاملين من القضايا المهمة في العمل التنظيمي لما يترتب عليه من نتائج نفسية للعاملين وللمديرين معاً ، وبما يعكس التصرفات السلوكية لهم سواء الايجابية (مثل العمل الجماعي والشراكة بالمعرفة والالتزام والادعان للقوانين) ام السلبية (مثل التغيب والتمرد والعمل الفردي). وقد جرى فحص متغير تمكين العاملين في المنظمة المبحوثة وتبين ان له ارتباط واضح برغبة الافراد في عملهم معاً بشكل جماعي وان غياب التمكين يسهم في اضعاف الرغبة في الانجاز المشترك للمهام في كل اجزاء المنظمة وبالتالي يقلل من التزامهم بتحقيق العمل الجماعي.

٣. تؤدي الشراكة بالمعرفة الى تكامل خبرات الافراد وتقليل الاخطاء في انجاز العمل ، كما تؤدي الى الاستفادة من التجارب السابقة للافراد والتي تتحقق فقط من خلال تلك الشراكة. وقد تبين في المنظمة المبحوثة ان الشراكة بالمعرفة يراها الافراد بشكل ومستويات متباينة كل على وفق طبيعة عمله ، اذ يولي العاملين في المجال الفني اهمية بالغة لهذه الشراكة ، في حين يولي العاملين في المجال الاداري اهمية اقل لها ، مع التاكيد على ان العاملين جميعاً في المنظمة يعتقدون بضرورة الشراكة بالمعرفة وهم ملتزمون بها كجزء من متطلبات ادانهم الجماعي للمهام والواجبات الملقة على عاتق كل منهم.

٤. يبين الرصد البيئي التغييرات الخارجية التي ربما تمنح المنظمة فرصة في تحسين قدرات افرادها ومهاراتهم الضرورية لبقائها في وضع تنافسي جيد ، وقد تبين في المنظمة المبحوثة ان الرصد البيئي عملية ضرورية جداً ولا يمكن الاستغناء عنها لانها ترتبط بحاجات المستفيدين الخارجيين والتي تحاول المنظمة ان تلبيها ، وبما ان تلك الحاجات في تغير مستمر على وفق سمة التطور الحياتي فان الرصد البيئي لامناص منه ، وهكذا يساعد هذا الرصد المنظمات في تحديد نوعية وحجم الاستجابة المطلوبة مما يؤثر في اداء الافراد لمهامهم كل في موقعه الوظيفي ويدفعهم الى تغييرات معينة بطريقة الاداء (ربما تكون تغييرات صغيرة وتدرجية فلا يشعرون بها). وان التغييرات المتلاحقة في الاداء تكسب الافراد قدرة تعليمية واضحة وتدفعهم نحو تحقيق العمل الجماعي الذي صار يعد من ابرز سمات العاملين في المنظمات المتفوقة او منظمات الاداء العاليي (high performance organizations). وهكذا فان الرصد البيئي له دور واضح في تعزيز وصيانة مبادئ المنظمة المتعلمة بسبب كشفه للتغيرات الخارجية ، كما ان له ارتباط واضح في تعميق شعور الاستجابة الجماعية لمطالب البيئة الخارجية وبما يعزز من تحقق العمل الجماعي في المنظمة.

٥. ان احتواء العاملين امر يؤكد التوجهات الادارية الحديثة في الاعمال ، فمن الضروري ان تعامل حاجات العاملين الانسانية كما هو الحال مع حاجات المديرين الانسانية ، فالعاملين والمديرين هم بشر ولهم حاجات ينبغي اشباعها وعلى حد سواء ، فلا ينبغي ان تلبي حاجات المديرين وتهمل حاجات العاملين بل يفترض تحقيق حاجات كل انسان في المنظمة وعند الوصول الى هذه النقطة تبدأ مرحلة جديدة في حياة المنظمة وهي سعي الطاقات الانسانية جميعاً الى التكاتف والعمل بشكل جماعي من اجل تحقيق اهداف المنظمة التي من خلالها تحقق اهدافهم الشخصية. وقد تبين في المنظمة المبحوثة وجود ارتباط واضح بين احتواء العاملين والتزامهم بالعمل الجماعي ، اذ لوحظ بان الادارة العليا لاتزن احتواء العاملين بشكل عادل ، اذ يجري الاهتمام بحاجات العاملين في المستويات الادارية الاعلى (مثل رؤساء الاقسام) اكثر من حاجات العاملين في المستويات الادارية الادنى (مثل مسؤولي الشعب وعمال التشغيل) وهو امر يشجع العاملين على رفع قيود المستويات الادارية ويدفعهم لتحقيق العمل الجماعي رغبة منهم في ان تحقق المنظمة عدالة التوازن في احتوائهم واشباعها لحاجاتهم.

## ثانياً/ التوصيات

يمكن ايجاز ابرز التوصيات العامة للمنظمات والتوصيات الخاصة للمنظمة المبحوثة (الشركة العامة للصناعات النسيجية) والتي جرى الوصول اليها في هذا البحث كما يأتي:

١- ينبغي ان تؤكد المنظمات على فكرة التعلم وتحاول ان تتقصى عن المواضيع المرتبطة بها والتي تعد المبادئ او المتطلبات من ابرزها ، وهكذا فان المنظمة المتعلمة ينبغي ان تحاول تحقيق مستوى مقبول من تمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين ، كما ينبغي ان تؤكد المنظمات على فكرة العمل الجماعي الذي يقدم مزايا كثيرة من ابرزها دقة وسرعة وسهولة الانجاز للمهام المطلوب تنفيذها ولكن دون الاسهاب في تنفيذ هذه الفكرة واستخدامها عندما يتطلبها الموقف في العمل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال وحدات التخطيط والمتابعة في المنظمات بشكل عام والتي يمكنها ان تعزز فكرة التعلم عن طريق تاييدها لوضع بدائل عديدة في تنفيذ المهام الفنية والادارية على حد سواء.

٢- ان منح الحرية او الاستقلالية للأفراد في اداء بعض المهام في المنظمة هو الطريق الناجح لتحقيق مبدأ تمكين العاملين ، والذي يعد ركن اساس في تحفيز العاملين لبذل الجهود العالية من اجل انجاز مهامهم بانتاجية عالية ونوعية جيدة ، ويمكن تحقيق ذلك (وفي المنظمة المبحوثة ايضا) عن طريق تقليص عدد المشرفين والمراقبين في خطوة واضحة لفسح الحرية امام العاملين في مجال انجازهم للمهام التي يكلفون بادائها ، على ان يسبق هذه الخطوة تاهيل جيد للعاملين في مختلف مجالات العمل التنظيمية وهذا التاهيل يمكن ان يتخذ صور عديدة ابرزها برامج التدريب اثناء العمل والدورات التاهيلية في المؤسسات التعليمية المعروفة.

٣- لتسهيل الشراكة بالمعرفة يفضل ان تسيّر المنظمات (ومنها المنظمة المبحوثة) في طريقتين بشكل متوازي ، حيث يكون الطريق الاول هو نشر ثقافة الاسناد والدعم بين الافراد ، اذ ينبغي ان يسند كل فرد زملائه في العمل ويقدم لهم النصح والارشاد المطلوبين ويشاركهم بالمعرفة التي يحوز عليها وان لا يشعر بانه يمن عليهم بذلك بل يشعر بان هذه الشراكة هي واجب عليه ، اما الطريق الثاني فهو بناء قواعد بيانات معرفية مشتركة كجزء من نظم الاتصالات بين المديرين اولا وبين العاملين ثانيا وبين المديرين والعاملين ثالثا وبما يضمن سهولة انتقال المعلومة المناسبة للجهة التي تحتاجها ، كما ينبغي تسهيل حركة الاتصالات الصاعدة والنازلة بين مستوى الادارة العليا ومستوى الادارة التشغيلية حتى لا يضيع الوقت ويهدر في انتظار الرد عندما يحتاج احد التشغيليين لبيانات خاصة من الادارة العليا. وهكذا فان زيادة مستوى الشراكة بالمعرفة سيضع العاملين في التزام واضح بالعمل الجماعي ويجعلهم مدفوعين نحوه بشكل اقوى واعلى.

٤- يتطلب الرصد البيئي ان تستمر المنظمة في تسجيل التغيرات التي تحدث في خارج محيطها والمتمثلة بمتغيرات والعوامل البيئية الاقتصادية والتنافسية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية وغيرها من العوامل البيئية التي لها تاثيرات مباشرة في اعمال المنظمة والتي ربما تشكل مؤثر قوي في بقاء المنظمة واستمرارها بالعمل في صناعتها ، ويمكن ان تنشئ المنظمات (بما في ذلك المنظمة المبحوثة) وحدة معلوماتية للرصد البيئي يمكن ان ترتبط تنظيميا بقسم البحث والتطوير او بقسم التخطيط ، وهذه الوحدة المعلوماتية تكون مهمتها ان تطلع الادارات الوظيفية المختلفة في المنظمة على التغيرات الخارجية الحاصلة وكذلك على تحركات المنظمات المنافسة في مجال الصناعة نفسها ، ويمكن للمنظمات التي لا تستطيع انشاء هذه الوحدات المعلوماتية ان تتعاقد مع الجهات الاستشارية الخارجية التي تقدم خدمة الرصد البيئي بشكل ناجح. وهكذا فان بيئة الصناعة الخارجية ربما تفرض على المنظمات طبيعة العمل ونوعه وكميته ومدته ، لذلك لا بد من رصد تلك البيئة وتهينة العاملين للتعلم الجماعي والتفاعل الايجابي مع اي تغيير بيئي متوقع ، ولن تستطيع اي منظمة ان تواجه تلك التغيرات (سواء بالمقاومة ام بالادعان) ما لم تعتمد بشكل كبير على تحقق العمل الجماعي فيها.



٥- يبدأ احتواء العاملين بان تكثف المنظمات (وبضمنها المنظمة المبحوثة) برامج التواصل المباشر بين الادارة العليا والعاملين ، والتي تجعل الاثنين في احتكاك دائم وتبادل مستمر للمعلومات التي ترتبط بوجهات نظر كل منهما للعمل في المنظمة ، اذ لا ينبغي تجاهل حاجات العاملين في اي منظمة اعمال لأنهم بشر في المقام الاول ولأنهم غالبا الشريحة الاكبر في المنظمة ، وبالتالي فان لهم مطالب وحاجات ينبغي في الاقل تحديدها وبما يولد لديهم شعور بعدم تهمةهم وان المنظمة التي يعملون فيها تهتم لأمرهم ، فالمدير الجيد هو الذي يتعامل مع مرؤوسيه على اساس تحقيق حاجاتهم عن طريق تحقيقهم لاهداف المنظمة اولا ، فاحتواء العاملين حالة اخلاقية ايجابية ينبغي ان تلتزم بها ادارات المنظمات ، فضلا عن كونه طريقة تحفيز جماعية تدفع العاملين في كل اجزاء المنظمة الى شعورهم العالي بالاهتمام المشترك مما يجعلهم في حالة العمل الجماعي من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

## المصادر

- 1- Anders, Artenblad, "On Differences between Organizational Learning and Learning Organization", Journal of The Learning Organization, Vol.(8), No.(3), 2001, 125-133.
- 2- Anna, Alex, and Alan, C., "Working Individually or Working in Groups", TOEFL Essay, Vol.(.), No.(.), March (28), 2007, 18-29.
- 3- Bone, John, and Hey, Suckling, "Are Groups More (or Less) Consistent Than Individuals?", Journal of Risk and Uncertainty, Vol.(38) No.(1), April, 2009, 63-81.
- 4- Bowen, D. E., and Lawler, E. E., "Empowering Service Employees", Sloan Management Review, Vol.(37), No.(10), 2005, 73-84.
- 5- Buggle, F. D., "Expert Innovation Teams: A New Way to Increase Productivity Dramatically", Personnel Journal, Vol.(23), No.(4), 2005, 26-31.
- 6- Collins, J., and Porras, J., Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, 3d Ed., Harper Business Publishing, New York, 2004.
- 7- Crossan, M., and Nicolini, D., "Organizational Learning: Debates Past, Present and Future", Journal of Management Studied, Vol.(37), No.(6), 2010, 783-796.
- 8- Dess, G., Gregory, Lumpkin, G., T., Eisner, B., Alan, Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3rd Ed., McGraw-Hill Company, New York, 2007.
- 9- Gary, Bornstein, and Ilan, Yaniv, "Individual and Group Behavior in the Ultimatum Game: Are Groups More a Rational Players?", Experimental Economics, Vol.(21), No.(1), June, 2008, 101-108.
- 10- Glosser, Gisele, "Cooperative Learning Techniques", Math Goodies Newsletter, Vol.(.), No.(.), March (27), 2012, 1-2.
- 11- Goetsch, David L., and Davis, Stanley B., Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, 12th Ed., Donnelley & Sons Company, Canada, 2006.
- 12- Gokhale, A. A., "Collaborative Learning Enhances Critical Thinking", Journal of Technology Education, Vol.(37), No.(1), January, 2010, 49-70.
- 13- Gorelick, C., "Organizational Learning Vs. The Learning Organization: A Conversation With A Practitioner", Journal of Learning Organization, Vol.(12), No.(4), 2005, 66-81.
- 14- Gorge, Hamby, "Working as an Individual or in Group", NHD Delaware, Vol.(.), No.(.), January (29), 2010, 1-2.



- 15- Haus, J. W., and Arnold, C. L., "An Examination of The Role of Listening in Judgments of Communication Competence in Coworkers", Journal of Business Communication, No.(23), Vol.(2), 2005, 123-139.
- 16- Indigo, E., "Group Work vs Cooperative Learning", Making Secondary Math Meaningful 2011, Vol.(.), No.(.), Tuesday, March (8), 2011, 1-3.
- 17- Kocher, Martin G., and Sutter, Matthias, "Individual Versus Group Behavior and The Role of The Decision Making Procedure in Gift-Exchange Experiments", Journal of Economic Psychology, Vol.(22), No.(3), 2007, 69-87.
- 18- Kugler, Tamar, and Bornstein, Gary, "Trust Between Individuals and Groups: Groups are Less Trusting Than Individuals But Just as Trustworthy", Journal of Economic Psychology, Vol.(28), No.(6), December, 2009, 646-657.
- 19- Meyer, P., "So You Want The President's Job", Business Horizons, Vol.(2), No.(.), January 2008, 2-8.
- 20- Mondy, R. Wayne, Human Resource Management, 11th Ed., Prentice Hall, New York, 2010.
- 21- Mosley, Jr., Mosley, Sr., and Pietri, D. B., Supervisory Management: The Art Inspiring, Empowering, And Developing People, 2nd Ed., South-Western Publishing, U.S.A., 2011.
- 22- Papo, M. J., and Tracy K., "Communicative Indices of Employee Performance With New Technology", Communication Research, Vol.(15), No.(.), 2008, 524-544.
- 23- Quinn, R. C., and Spreitzer, G. M., "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Journal of Organizational Innovation, Vol.(25), No.(3), 2007, 37-49.
- 24- Timothy, Smith, "Individual vs. Group Brainstorming", GMT, Vol.(24), No.(6), July 2006, 63-250.
- 25- Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary, Management, 10th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- 26- Schwandt, D. R., and Marquardt, M. J., Organizational Learning: From World Class Theories to Global Best Practices, 4th Ed., St Lucie Press, Holland, 2009.
- 27- Senge, P. M., Roberts, Charlotte, Ross, Rick, Roth, George, Smith, Bryan, and Kleiner, Art, The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, 4th Ed., Doubleday Company Publishing, New York, 2009.
- 28- Senge, P. M., Roberts, Charlotte, Ross, Rick, Strategies and Tools for Building a Learning Organization, 2nd Ed., Blackwell Publishing, London, 2004.
- 29- Stack, J., The Great Game Of Business, 2nd Ed., McGraw-Hill Company, New York, 2002.
- 30- Thompson, Arthur A., and Strickland A. J., Strategic Management, Concepts and Cases, 13th Ed., McGraw-Hill, New York, 2003.
- 31- Wall, S. J., "The Pro-Team Organization: Learning to Love Change", Journal of Organizational Dynamics, Vol.(34), No.(11), 2005, 37-46.
- 32- Walter, Ashley, "Group Work vs Cooperative Learning", Teaching Math Rocks, Vol.(.), No.(.), Monday, January (24), 2011, 1-5.
- 33- Wang, C. L., "Organizational Learning: A Critical Review", The Learning Organization Journal, Vol.(10), No.(1), 2003, 8-17.
- 34- Watson, A. K., and Bossley, J. R., "Taking The Sweat Out of Communication Anxiety", Personnel Journal, Vol.(74), No.(4), 2010, 111-119.
- 35- Yackel, E., and Wood, T., "Small-Group Interactions as a Source of Learning Opportunities", Journal for Research in Mathematics Education, Vol.(42), No.(.), January, 2009, 390-408.



## Principles of Learning Organizations and It`s Role to achieve Group Working: A Viewed Study in Public Company for Webbing Industries in Hilla

### Abstract

Organizations must interact with the environment around them, so the environment must be suitable for that interaction. These companies are now trying to become Learning Organizations because it try to face that challenges may rise from its environments. The Learning Organization is a concept that is becoming an increasingly widespread philosophy in modern companies, from the largest multinationals to the smallest ventures. What is achieved by this philosophy depends considerably on one's interpretation of it and commitment to it. This study gives a definition that we felt was the true ideology behind the Learning Organization and Group Working. A Learning Organization is one in which people at all levels, individuals and collectively, is continually increasing their capacity to produce results they really care about. At the heart of a learning organization lies the belief that enormous human potential lies locked and undeveloped in our organizations. This research was applied at one of the Iraqi public sector, which is Public Company for Webbing Industries in Hilla. The central conclusion is the conviction that when all members of an organization fully develop and exercise their essential human capacities, the resulting congruence between employee empowerment, knowledge participation, environmental scanning and human involvement will release this potential and helpful at group working. Therefore, the behavior side of technical and managerial performance is very importance for reaching to group working. Organizations must to give its` employee some of freedom at workplace and managing of their performance, but that matter should be achieve benefits for both of organization and its` employee.

**Keywords:** (Learning Organization, Group Working, Employee Empowerment, Knowledge Participation, Environmental Scanning, Human Involvement)