مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة – دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. سرمد غانم صالح، م.م. ميسون عبدالله أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3117
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 16:47 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٥ (٢٩) ٢٠٠٧
ص ص [٢٩-٥١]

تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة - دراسة إستطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى(*)

الدكتور سرمد غانم صالح
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Sarmad-492@yahoo.com

ميسون عبدالله احمد
مدرس مساعد - قسم العلوم المالية المصرفية
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Maysonabdual@yahoo.com

المستخلص

اشتمل البحث على محاولة لتحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة من خلال عرض إطار نظري تناول أبرز ما ذكر من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة حول المنظمات المتعلمة ، وكان من أبرز هذه المفاهيم ما ذكره الباحث Senge حول المنظمات المتعلمة ، إذ عدّها على أنها المنظمات التي تسعى دائماً وبشكل متواصل إلى التوسع من خلال إمكانياتها لخلق مستقبلها ، وهذا ما جاء به الكاتبان (داغر وصالح) عام ٢٠٠٠ من أن المنظمات المتعلمة هي منظمات يوسع فيها الأفراد باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها،حاول البحث الإجابة على تساؤل أساس يشكل مشكلة البحث وهو (هل تمتلك منظماتنا العراقية نقاط قوة وضعف تجعل منها منظمات متعلمة؟) وقد اختبر الباحثان من خلال الإطار الميداني الفرضية التي تنص على (يمكن عدّ البعض من منظماتنا العراقية متعلمة أكثر من غيرها) من خلال الاعتماد على منهج (وصفي مسحي)، وقد تم التوصل من خلال الاختبار إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها : (من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية أظهرت النتائج أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون متعلمة أكثر من المنظمات الأخرى عينة البحث)،اعتمادا على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدم الباحثان عدداً من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات، وقد اعتمد البحث على مجموعة من الكلمات المفتاحية التي من خلالها تمكن الباحثان من الحصول على المصادر الأساسية ،وكانت هذه الكلمات (المنظمات المتعلمة - التعلم المنظمي - التعلم أحادي الدورة - التعلم المنظمي) .

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومةمقوّمات التحول نحو المنظمات المتعلمة – دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في محافظة نينوى".

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٩/٧ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٦/٦/١١

The Identification of Strengths and Weaknesses Points as Indicators for Changing Into The Learning Organizations: A Field Study to a Sample of Organizations in Mosul District

Sarmad Gh. Saleh (PhD)
Assistant Professor
University of Mosul

Maysoon A. Ahmed
Assistant Lecturer
University of Mosul

Abstract

The research tackles the attempt of limitation of the strength and weakness as an index of changes to the learning organization by a theoretical review which tackles the main of researchers and thinkers in the management field about the learning. The main concept which mentioned by the (Senge), about the learning organization, he defines it as the organization which seek continuously to be enlarged by their abilities to create their future that what danger mentions in 2000. The learning organizations are organizations in which their individuals enlarge continuously their abilities to create the result they want. The research attempts to answer the main question which is the problem of the study is (Have our Iraqi organization strength and weakness that make them a learning organization?). The researchers assume that the field framework that (it is possible to consider some of the Iraqi organizations as learning are more than others) depending on a description and survey approach. It is concluded that the following:

By analyzing the internal and external factors, the results showed that the general company for transferring the electric power has elements that may be able to learn more than other organizations which are the sample of the research.

According to the conclusions, the researchers gave many recommendations. The researchers depended on a group of keywords by which they can get the basic references as (learning organization - organization learning).

المقدمة

سعى البحث إلى تحديد نقاط القوة والضعف في عينة من المنظمات في محافظة نينوى، إذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تطور وتقدم المنظمات.

إن الاهتمام بالمنظمات المتعلمة قد ازداد بتأثير حاجة المنظمات أن تكون متعلمةوذلك لتتمكن من الاستمرار بالعمل والمنافسة ، لذا وجدت أن طريق التعلم هو السبيل الوحيد الذي تتمكن من خلاله الاستمرار والمواكبة ولاسيما في بيئة تتسم بسرعة التغيير، حاول البحث بناء إطار فكري وميداني لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات عينة الدراسة ، وتحليل هذه المتغيراتمن خلال تحديد جوانب القوة والضعف لها ولكل عامل من العوامل الداخلية والخارجية لتتجنب هذه المنظمات المخاطر والتهديدات، ولاستغلال الفرص المتاحة أمامها من البيئة الخارجية وبما يمكنها من الاستمرار في العمل.هذا ما يخص الجانب الميداني للدراسة . أما ما يخص الجانب النظري ، فقد حاولنا تقديم جانب ما تناوله الباحثون لمفهوم المنظمات المتعلمة وأبعاد المنظمات المتعلمة وأهم خصائص هذه المنظمات ومحدداتها، وأخيراً انتهى البحث إلى طائفة من الاستنتاجات والتي من أهمها: من خلال نتائج

تحليلالعوامل البيئة الداخلية والخارجية أظهرت النتائج أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أكثر المنظمات عينة الدراسة منظمات متعلمة بسبب أهميتها ونمط الإدارة وا لإيفادات والتعيينات وبكون العاملين ذوو خبرات واسعة دائمة. وتبين أن لدى دائرة صحة نينوى نقاط قوة غير مستغلة لمواجهة التهديدات والمخاطر.

واستناداً الى الاستنتاجات قدم البحث عدداً من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات.

مشكلة البحث

يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤل الأتي (هل تمتلك منظماتنا نقاط قوة وضعف لتعدّ بمثابة منظمات متعلمة؟)

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي نتناوله لا سيما في إطار:

١. كون مفهوم المنظمات المتعلمة من المفاهيم الحضارية ومن الأمور الرئيسة في معظم المنظمات العالمية التي تتميز بالرقي والريادة.
٢. ازديادالاهتمام بالمنظمات المتعلمة بـ فعل تأثير الحاجة إلى أن تكون المنظمات أكثر قدرة في مواكبة التوجهات المعاصرة في العلوم الإدارية.

أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فـ إن الهدف الرئيس للبحث يتمثل في محاولة تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات عينة البحث . وتأسيسا على هذا الهدف يمكن تأشير عدد من الأهداف الفرعية التي يسعى البحث إلى تحقيقها:

١. التعرف على أحد المفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية هو مفهوم المنظمات المتعلمة وتوضيح أساسيات المفهوم وأهدافه ومزاياه وآلية تطبيقه.
٢. تشخيص نقاط الضعف التي تحول منظماتنا إلى متعلمة أكثر من غيرها.

فرضية البحث

بغية الإجابة على التساؤل المطروح في مشكلةالبحث وانسجاماً مع أهدافه وتجسيداً لأهميته سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

١. يمكن عدّ بعض منظماتنا العراقية متعلمة أكثر من غيرها.
٢. لا يوجدلدى بعض المدر اءعينة البحث تق ييم واضح لنقاط القوة والضعف الموجودة في منظماتنا لعدّها منظمات متعلمة.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج (الوصفي المسحي) من خلال القيام بـ إجراء مسح وتحليل لعوامل البيئة وتوجهات المنظمات عينة البحث في محافظة نينوى.

أساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وفرضياته تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للبحث على العديد من المصادر من كتب ودوريات، في حين تم الاعتماد على استمارة الاستبانة لتغطية الجانب الميداني ، إذ تمّ فعلاً توزيع ٤١ استمارة على العينة التي تمثلت بـ (دائرة صحة نينوى والتي تشمل (مستشفى أبن سينا - مستشفى أبن الأثير - المستشفى الجمهوري - مستشفى البتول - مستشفى السلام)) (الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية) (الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية)

وصف أفراد مجتمع البحث

لأغراض تنفيذ استمارة الاستبانة تمّ اختيار أفراد عينة البحث من الذين يتمتعون بالخبرة في المنظمات عينة البحث وهم المسؤلين عن اتخاذ القرارات فيها ، وتم توزيع الإستمارة على المبحوثين ، وكما في الجدول ١.

الجدول ١

توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في منظمات عينة البحث

ت	العينة	العدد	%
١.	دائرة صحة نينوى	١٢	٢٩,٢٦
	• مستشفى ابن الأثير	١	٢,٤
	• مستشفى ابن سينا	٢	٤,٨٧
	• مستشفى الجمهوري	٢	٤,٨٧
	• مستشفى البتول	٢	٤,٨٧
٢.	الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية	١٤	٣٤,١٤
٣.	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية	١٥	٣٠,٥٨

خصائص عينة البحث

أهم الخصائص المميزة لأفراد عينة البحث من حيث : المنصب الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة بالمنظمة وعدد الدورات التدريبية والتطويرية ، وكان أغلب المبحوثين في العينة المختارة هم من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه وبنسبة ٧٧% من المبحوثين، أما ما يخص سنوات الخدمة فهي لا تقل لدى أغلب المبحوثين عن (خمس سنوات وبنسبة ٤٨%).أما الدورات التدريبية

فنرى أن أغلب المبحوثين على الرغم من المناصب التي كانوا يحتلونها إلا أنهـــا لا تتجاوز نسبة ٣٦% من الذين لهم دورات تدريبية.

الإطار النظري
المنظمات المتعلمة

أولاً - ظهور المنظمات المتعلمة

تمتد جذور المنظمة المتعلمة بالدراسات التي أجراها Chris Argyris، فقد كـــان هذا الرجل مهتماً جداً ومتأثراً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت فـــي أواخـــر عقد الخمسينيات ولقد قام هذاالباحث بدراسة واختبار عمليـــة الـــتعلّ م بعمـــق علـــى المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، ولاحظ بأن معظم الأفراد يعرفون الـــتعلم تعريفاً ضيقاً جداً، ويعدونهعملية حـــل لمـــشكلة Problem Solving،لـــذلك فـــإنهم يركزون على وفق هذه النظرة على تشخيص وتصحيح الخطأ أو حـــل المـــشكلات التي تحصل في البيئة الخارجية ، وبالتأكيد لانقول بـــأن تـــصحيح الخطـــأ أو حـــل المشكلات هو ليس مهماً.

وإذا ما أريد جعل التعلم عملية راسخة فـ إنه يجب دفع العاملين والمـــدراء إلـــى لبلحث في البيئة الداخلية Inward، وهنارفإ هناك حاجة ماسة لأ ن يـــنعكس الـــتعلّ م وعلى نحوٍ حاسم في سلوك العاملين.

ولقد وضع Argyris مع Schon ومن خلال مقالتيهما (النظرية فـــي التطبيـــق) وكذلك من خلال التعلم المنظمي نموذجين منظمي ين أساسيين،حيث استند ا لأنمـــوذج الأول على المنطقية التي تقول بـ أننا نسعى لمعالجـــة وتـــشكيل العـــالم بمـــا يتفـــق وطموحاتنا الفردية ورغباتنا الخاصة ، لذلك نجد أن الأنمـــوذج الأول للمـــدراء هـــو الإنموذج الذي يؤسس أو يضع الغايات الفردية، وبذلك يعدّ ســـلوك الـــدفاع بمثابـــة النشاط الأساس للمنظمات في الإنموذج الأول، وذلك على الـــرغم مـــن أن أفـــضل وسيلة للدفاع هي الهجوم ، وهكذا نجد أن المدراء في هذا الإنموذج يستعدون لإحداث التغيير لدى الآخرين ، ولكنهم يقاومون أية محاولـــة لتغييـــر تفكيـــرهم وممارســـات أعمالهم،فضلاً عن أن منظمات الإنموذج الأول هي المنظمات التي تمتـــاز بـــالتعلّ م وحيد الدورة Single-Loop Learning، وذلك عندما يعطي كشف الخطأ وتـــصحيحه (أي الخطأ المنظمي) الفرصة للمنظمة لتشغيل سياستها الحالية القائمة وكذلك لتحقيق أهدافها الحالية.

في حين نجد بالمقابل أن المنظمات في الإنموذج الثاني هي التي تؤكد وتلتـــزم بالتعلّم الثنائي الدورة Double-Loop Learning، إذ يبدأ هذا الإنموذج بالعمل عنـــدما يتم الكشف عن الخطأ المنظمي ويتم تصححيه بطريقة تتضمن إجراء تحـــوير فـــي المبادئ والسياسات والأهـــداف المعمـــول بهـــا . (Lynch, 2000,695 and Stuart Crainer, 2000,216)إذن يمكن القول أن الفلـــسفة الـــشاملة الإجماليـــة للمنظمـــات المتعلّ هي التي تقود باتجاه تحقيق التغيير، فالفرضية التي تستند عليها الفكرة هـــي حصول التعلم في كل الأوقات وفي كل أرجاء المنظمة ، عندئذ يمكن التعامـــل مـــع

التغيير ومع حالات عدم التأكد (Lundy and Cowling,1996, 185)، وبما أن التطوير المستمر هو عملية متصلة حتماً بعملية الإدارة الاستراتيجية، لذا أصبح المصدر الرئيس للقدرة التنافسية للمنظمة وكذلك مصدر تحقيق المكانة القادرة على كسب الفرص واتخاذ ما هو إيجابي عند مواجهة ما هو سلبي (Harrison,1993, 317) . وذهب باحثون آخرون إلى أبعد من ذلك ،عندما ذكروا بـ أن الأفراد هم المصدر الدائم الوحيد للميزة التنافسية في البيئات المعقدة (Wesat,1994, 15-21) وإن التعلم المنظمي قد يكون الميزة التنافسية الوحيدة بالنسبة للمنظمات في المستقبل.

وإذا نظرنا للأمور من خلال هذه الرؤى المختلفة، سيبدو لنا أن المنظمة المتعلمة ستحقق هذه المنافع المرجوة منها وأن تطبيق هذه المبادئ سيكون مرتبطاً بالإدارة الناجحة للتغيير الاستراتيجي والتشغيلي) (Pellinger and Whipp,1991, 312).

ثانياً - مفهوم المنظمة المتعلّمة

ظهرت أفكار المنظمات المتعلّمة لأول مرة عندما أشار Senge في كتابه (الأبعاد الخمسة) The Fifth Discipline إلى ذلك وأكد أن هناك خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي: (التفكير المنظم، الرؤية المشتركة، العمل الفرقي، السيطرة الشخصية، النماذج الذهنية) (حسين، ٢٠٠٤، ٣) وقد شاع هذا المفهوم منذ ذلك الوقت، وترادفت مفاهيم المنظمة المتعلمة، وسنحاول طرح البعض منها. فقد عرفها (Senge,1990, 5) بأنها المنظمة التي توسع بشكلٍ متواصل ومستمر إمكانياتها لخلق مستقبلها.

فيما يرى (Dodgson, 1993) أنها الطريقة التي تتبنى فيها المنظمات من خلال التجهيزات التنظيمية والمعرفة والفعاليات و الثقافة التنظيمية وتبني تطوير الكفاءة المنظمية لتحسين استخدام مهارات قوة العمل (Holden, 2001, 335) ، لكن (Garvin,1993,80) يعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمات الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة وتحوير سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتصورات الجديدة التي اكتسبتها. ويشير (George,1999,173) إلى أن المنظمة المتعلمة تعتمد العمليات التي من خلالها تجعل المدراء يحفزون كل أعضاء المنظمة على إيجاد طرائق جديدة لتحسين الفاعلية المنظمية . ويراها (Robbins,1999,323) بأنها المنظمات التي طورت القدرة على التكيّف المستمر والمتواصل،فضلاً عن قدرة التغيير لأن كل أعضائها تبنوا دوراً فاعلاً في المنظمة من أجل تشخيص وحل المشكلات أو القضايا المتعلقة بالعمل.

وتعرف (الجزراوي، ٢٠٠٠، ١٥٣) المنظمات المتعلمة على أنها منظمة تعمل على تسهيل وتوفير فرص التعلم للمنتمين إليها أو المرتبطين بها كافة وهي شركة أو منظمة تتطور وتتغير وتتعدل وتتشكل بصورة مستمرة . ويرى (Pellinger,2002,10) أنها المنظمات تتبنى الإستراتيجيات طويلة الأمد والتي تتصف باستمرارية وقابلية التطوير والتأثير. ويضيف كل من (Schermarhon and Chappall, 2000, 32) أن

المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يُصلّح الأفراد فيها قيمهم ونظمهم لكي يكونوا قادرين على التغيير بصورة مستمرة وتحسين أدائهم معتمداً على الخبرة في الرؤوس، كما يشير (Schermarhon and Chappall) أيضاً بأن المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تؤكد على الأهمية العليا في تطوير القدرة على التعلّم ومن ثم جعل التعلّم المستمر متيسراً لكل الأعضاء في المنظمة.

ويرى (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥٣٥) أن المنظمات المتعلمة هي التي يوسع فيها الأفراد قدراتهم باستمرار ويساعدهم ذلك فيخلق النتائج التي يريدونها فعلاً، كما أنها منظم يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير ، ويعبّر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً .

ويصف كل من (Kenneth & Goldsmith,2000, 254) هذا النوع من المنظمات بأنها التي تعمل على التصميم والكشف عن رعاية الممارسات التعلّمية المحلية التي تظهر في بيئة المنظمة ، فضلاً عن أنها تقوم بإيضاح القيم وخلق المعاني المشتركة وتعمل على تمكين الكوادر العاملة من أجل جعلهم قادرين على تحليل بيئتهم الثقافية التي قد تعيق التجهيزات التنظيمية والمعرفة والفعاليات ، وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني تطوير الكفاءة المنظمية بتحسين استخدام مهارات تقود إلى تعلمّهم وتغييرهم، فضلاً عن أنها تقوم كذلك بعملية إيجاد النظم الداعمة للمعرفة وتقوم أيضاً بإجراء تقييم دوري منتظم لآثار الخبرات والممارسات الجديدة من زاوية النتائج والعمليات والعلاقات ، ثم تقوم بنشر الدروس المستفادة والابتكارات في كل أرجاء المنظمة . ويرى (Kraiger,2002) أن المنظمات المتعلمة هي الشركات التي تُصمم بشكل مقصود عملية تطوير العاملين التي تدعم التعلم المستمر لكي تهيئ الطاقة التشغيلية المستقبلية ولضمان الأداء التنافسي.

أما (حريم، ٢٠٠٣، ٣٣٦) فقد عرّف المنظمات المتعلمة استناداً إلى آراء الباحثين Rosnfeld and Wilson وعدّها بمثابة مفاهيم لمنظمات المستقبل التي تتزايد الحاجة إليها من قبل المنظمات لتصبح منظمة متعلّمة مما يقتضي تطوير عمليات وإجراءات تمكنها من التعلم من خبراتها وتجاربها وتجارب الآخرين ، ونشر هذا التعلم داخل المنظمة حيثما يقتضي الأمر ذلك. وعرف (Daft, 2003, 55) المنظمات المتعلمة بأنها المنظمات التي ينشغل فيها كل فرد في المنظمة في تشخيص وحل المشكلات وتمكين المنظمة من التجريب المستمر والتغيير والتحسين وبذلك ستزداد قابليتها على النمو والتعلّم وتحقيق أهدافها.

ثالثاً - محددات المنظمات المتعلّمة

على الرغم من حداثة ظهور مفهوم المنظمات المتعلّمة في عالم الأعمال إلا أنه تعرض إلى بعض المشكلات والانتقادات من قبل بعض الباحثين ، وقد ألقت هذه الانتقادات الضوء على نقاط ضعف المنظمات، إذ انتقد الباحثون المنظمات من الجوانب الآتية:

١. انتقادات (Garvin,1993) التي وجهها الى كتابــات Senge مــن خــلال كتابــه الموسوم القواعد الخمس بسبب غموض المــصطلحات المــستخدمة فــي هــذا المفهــوم. Disalogon leadership Org (Holden, 2001, 340) واتفــق الكاتــب (Lahteenmak,1999) مع Garvin حول قلة وضوح مفهوم المنظمات المتعلمــة ، وانتقد الأخير كتابات Nonaka الذي أشار إلى قدرة المنظمــات المتعلمــة علــى تشجيع الحوار مع العاملين وتحويل الأفكار المستترة الكامنة في أذهانهم إلى آراء ظاهرة.

٢. النقص في إيضاح التنفيذ التفصيلي لنظم المنظمات المتعلمة وفي إيضاح الكيفيــة التي يتم فيها تكامل هذه النظم.

٣. ندرة البحوث المتعلقة بقياس عملية التعلم في المنظمات، والحاجة إلى ملاحظــة المقدمات التاريخية للمنظمات المتعلمة وقلة إيضاح علاقة المنظمة المتعلمة مــع بحوث التغيير المنظمي.

٤. نقص النقاش والدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة في البيئة الدولية ولاســيما نقل التعلم بين الوحدات العاملة داخل المنظمات المتعــددة الجنــسيات، وكــذلك العوائق التي قد تتواجد في العملية.

٥. التأكيد على التعلّم الفردي دون التعلّم الجماعي www.dist.maricopa.edu./users/ bleed/learn والقليل من الدراسات دعمت العلاقة بين التعلّم الفردي والمنظمــي وأنه لا يوجد الكثير من النقاش حول كيفية انتفاع الفرد من التعلم (West,1994).

الفشل في التعامل مع الإحساس بعدم التأكد وكذلك الشعور بعدم الثقة بالعــاملين ، وذلك في إطار الفترات التي يسود فيها التنافس الشديد وعنــد حــدوث التغييــر الثقافي البيئي، وحالة العمل التي يسود فيها عدم الثقة التي تجعل من الفشل أمــراً موكداً لأنها تحبط عملية التعلّم لأن العاملين ينشغلون بالسلوكيات الدفاعية.

٧. وجود تغذية عكسية ضعيفة أو تشجيع محدود وقلــة فــي النقاشــات المفتوحــة المتعلقة بالأخطاء التي ترتكب وكذلك نقص التمكين ، وهذا يؤدي إلى مزيد مــن التدمير لفاعلية مبادرات المنظمة المتعلّمة.

٨. ومــن المشكلات التي تواجهها المنظمــات المتعلّمــة بحــسب رأي البــاحثين (Smith and Tosery ,1999,70-75) أن مفهوم المنظمات المتعلمة يبــدو وكأنــه متجه نحو طرح النظريات أكثر من توجهه نحو الدافعية ، ويلاحظ أنه حتى على مستوى المفاهيم فإن هناك أيضاً نوعاً من عدم الاتفاق على المنطقية التي تقــوم عليها المنظمات المتعلمة ،وهناك نوعان من المفاهــيم في هذا المجــــال الأول: هو التعــلم في المنظمــات Learning In Organization، والثــاني: التعلــــم بوســاطــة المنظمــــات Learning By Organization ، وقــد نــشأ كــلا المفهومين من الفكرة التي تقول إن كل حالات التعلّم تحصل داخل العقل البشري الفردي. إن مفهوم Learning In Organization يحمل فكرة تحول التعلّم الفردي

إلى تعلّم منظمي Learning In Organization، أما مفهوم Learning By Organization فيحمل فكرة كيف يمكن للتعلّم أن يحصل خارج العقل البشري.

رابعاً - القواعد الأساسية للمنظمات المتعلّمة

اتفق غالب الباحثين والكتاب حول القواعد الأساسية الخمسة الضرورية التي حددها (Senge ,1990,9) لبناء المنظمات المتعلّمة والذي أكد عليها (Robbins, 2000, 270) و(Schermerhorn,2002, 83) (Derek, 2002, 290)، :www.partrersfoLearIng.com/Instructtion.htm(www.unglobd/compact.org

١. التفكير المنتظم Systematic Thinking

ووفقاً لهالمنظور ينظر إلى المنظمات على أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير، أن ما يفعله الفرد أو يتعلمه سوف يظهر تأثيره أيضاً على الأجزاء الأخرى للمنظمة،لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع أفرادها على التفكير بذلك الاتجاه و إعلامهم أن طريقة أدا ئهم لأعمالهم ستنعكس على أداء المنظمة وأجزائها كافة.

٢. السيطرة الذاتية Personal Mastery

هذا البُعد مهم للحصول على تمكين فاعل وعلى قيادة كفوءة في كل مفاصل المنظمة ومن ثم لإعطاء الفرصة للمدراء للاستجابة لتغييرات البيئية المتحققة وكذلك للاستجابة للفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بالمنظمة.

ووفقاً لذلك فإن هذا البُعد لا يعني فقط تطوير أهداف ذاتية، ولكن خلق بيئة منظمية تشجع الأفراد والمجموعات فيها على التطور لتحقيق الغايات والأهداف.

٣. الرؤية المشتركة Shared Vision

الرؤية المشتركة والوضوح المتعلق بالقدرات الأساسية وبعوا مل النجاح المهمة، إذ أن أية تغييرات محتملة يجب أن تكون منسجمة ومتماسكة في إطار المستويات التشغيلية والاستراتيجية ، ولكي تتمكن المنظمة من بناء هذه الرؤية المشتركة يجب أن تبنى على أسس الالتزام في المجموعة لغرض تحقيق غايات تلك المجموعة وذلك باكتشاف ما تعنيه تلك الغايات والاتفاق عليها.

٤. التعلّم الفرقي Team Learning

غالبًا ينظر إلى التعلّ م الفرقي على أنه مسلّة مهمة جداً في المنظمات المتعلمة، لأنه يمثل صورة مصغرة للمنظمة وبالنتيجة فهو يعطي رؤى وتصورات مختلفة، أشرها Senge على أنها عملية مثمرة ومنتجة، إذ ذكر أنه قدم رؤية إيجابية جداً عما يمكن أن تقدمه لأفرادها، وأكد كذلك على أنه من دون وجود قيادة ملائمة فإن هذا كله لن يتحقق http://tms.com.au/tms.2.2c.htm .

٥. النماذج العقلية Mental Models

وهي انعكاس للآراء والاستنتاجات المبنية على الصور التي وصفها المدراء والعاملون عن العالم المحيط بهم ورؤية كيف يؤثر ذلك على الإجراءات والقرارات.

خامساً - خصائص المنظمات المتعلّمة

إن مفهوم المنظمات المتعلمة يعني وصفاً لفلسفة منظمية تضم تطبيقات تصميمية مهمة، وبصورة عامة نجد أن المنظمات المتعلمة لها القدرة على التكيّف المستمر والتواصل والقدرة على التغيير ، إذ يؤدي كل أعضاء المنظمة أدوارهم الفاعلة في المنظمة من أجل تشخيص وحل المشكلات والقضايا المتصلة بالعمل ، كما يلاحظ في أي منظمة متعلمة أن العاملين مستمرون وبشكل متواصل باكتساب المعارف الجديدة والمشاركة في خلق هذه المعارف ولديهم الرغبة الطوعية في تطبيق هذه المعارف في صنع القرارات وفي إنجازهم لأعمالهم. ولقد ذهب بعض منظري التصميم المنظمي إلى ما هو أبعد من ذلك بقولهم إن المنظمة المتعلمة تخلق القدرة المنظمية على التعلّم وينعكس ذلك في تطبيق ما تمّ تعلمه في المنظمة ليكون مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة (Robbins,1999, 62) .

ولغرض الحصول على المنافع القصوى من الأعمال، يعدّ ضرورياً إدخال وإشراك أعضاء المنظمة في نشاطاتها وكما يأتي:

١. إيجاد مفاهيم تهتم بالتركيز على الأداء وعلى الأهداف بما يتناسب والقدرات المتاحة.
٢. تنشيط وتفعيل (تصعيد) أصول التعلّم أو المعرفة.
٣. بناء منهج تكاملي يشتمل على الخصائص المنظمية الأساسية (مفاتيح العمل).

ويرى باحثون آخرون إمكانية تحديد خصائص المنظمة المتعلّمة بالاتي:

١. التعلم المستمر واكتساب المعرفة

Continuous Learning and Knowledge Gaining

في البدء لابد لنا من مراجعة بعض الأساسيات الواجب توافرها في بيانات المنظمة المتعلمة، إن البيانات التي يمكن الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية يتم تحويلها إلى معلومات ومعارف وأفكار و بخاصة عندما يقوم الأفراد بتنظيم وترتيب هذه البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات التي يتم تحويلها إلى معرفة Knowledge عندما يربط الأفراد المعاني بتلك المعارف ، وأن أي خطوة في العملية تجلب المزيد من المعرفة وتجلب أيضاً القيمة الكامنة التي يحملها التعلم للأفراد. (Kraiger, 2002, 312)

٢. التعددية والتنوع Multiplicity- Diversity

التأكيد على التنوع والمرونة في المنظمات المتعلمة ، إذ إن المنظمات المتعلمة بحاجة إلى العديد من الموارد الخاصة بالتعلّم، لغرض الكشف عن الحاجة إلى التغيير واستباقه، من هنا فإن العديد من الموارد ستكون مطلوبة لأن الموارد التقليدية أو المورد المتفرد Unique قد لا يكون كافياً للكشف عن فهم التغييرات في السوق، ومن ثم ترجمة أية فكرة إلى فعل أو تبني الحلول الناجحة، لذلك لا يمكن لأية منظمة أن تحصل على مواردها التعلّمية من خبرات أو ممارسات الشركات الأخرى سواء التي تعمل في النشاط نفسه أو في نشاطات أخرى لذلك يتوجب على تلك المنظمة أن تعقد المؤتمرات وتفتح الجلسات النقاشية ، بذلك ستحصل على الدروس التي يمكن التعلّم منها من خلال تلبية احتياجات زبائنها بالشكل الأمثل . (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٩٩)

٣. التخلي عن المركزية في صنع القرارات

إعطاء المستخدمين أو الموظفين سلطات تتجاوز كونهم فقط منفذين، مع توفير البيانات الضرورية لتطوير مهارات الموظفين. www.alashikh.61.@yahoo.com

٤. الربط الخارجي – الداخلي

لكي تبقى المنظمة في حالة تواصل مع السوق والزبائن والعاملين ومع بقية الأقسام أيضاً فإنه يتوجب على المنظمات المتعلمة أن تكون مستمرة الاطلاع على البيئة التي تعيش فيها وإدراكها واستمرار التفاعل معها. (WatkIns and Marsick, 1993, 3) ويعدّ أنموذج التعلّم المنظمي الذي وصفه (Schwand,1997) والمتعلق بالتداخل والتفاعل البيئي هو المصدر الرئيس للمعلومات في هذا المجال وهو المادة الخام للتعلّم المستمو المعرفة واستعمالها لخصائص المنظمات المتعلمة ، وعلى الرغم من أن Schwandt قد أشار في نموذجه إلى المصادر الخارجية إلاّ أن هذا الأنموذج يمكن أن يطبق وبالكفاءة ذاتها على الروابط الداخلية في المنظمة.

وعندما تهتم المنظمة ببناء الروابط الداخلية تعدّ جميع الأطراف لديها كالأفراد وفرق العمل أو الأقسام بمثابة مصادر مفيدة للبيانات و للمعلومات أو المعارف .http://www.chang.managment.toolbook.com

وعموماً فإن الروابط الداخلية والخارجية يجب أن تقدم ما أطلق عليه الباحثان (Dibell and Nevis,1998, 54) بالمسح التعمدي للمنظمة المتعلّمة، إذ يتوجب على المنظمة المتعلّمة أن يكون لديها العديد من الطرائق للبحث خارج حدودها، ولكون لديها العديد من التصورات والمنظور على المستويات المنظمية ومستوى فرق العمل وأيضاً على المستوى الفردي. ولقد شَخَصَّ (Sarford, 1997, 305-321) الاتصالات والتفاعل في المنظمة وربط الأفراد بالسوق ، وعدّ ذلك من أهداف التحسين المطلوبة www.myschool-monecde.ge.

٥. التعلم في فرق العمل Learning In Work Teams

فرق العمل هي مجموعة متماسكة مترابطة يتم تجميعها لتحقيق غرض معين وهي مفتاح المنظمات المتعلمة (Kraiger,2002, 316) لأنها تشكل منتدى للحوار

ولدعم الانعكاس وهي ضرورية لاستباق قيمة الدروس التي يتم تعلّمها، فضلاً عن المعاني التي تعزى إلى الخبرات والممارسات التي تُكتسب في العمل الفرقي. (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٩٨)

لذا توصف فرق العمل بأنها الصفة المهمة أو الشرط الأساس للتصميم الهيكلي للمنظمات المتعلّمة، ويعمل العاملون في فرق العمل في كل النشاطات التي يتطلب إنجازها في المنظمة المتعلمة التي تعمل على تمكين فرق العمل و العاملين وجعلهم قادرين على صنع القرارات حول ما يجب عمله ، وكذلك فيما يتعلق بحل المشكلات ومع وجود فرق العمل المتمكنة وكذلك العاملين المتمكنين (Robbins,1999,324)، وتعد الوسيلة التي يعملون بوساطتها على تطوير مهارات تعليم المجاميع في المنظمة المعنية.

٦. **التعلم وتكامل العمل Learning and Work Integration**

وهو البحث عن تحقيق التكامل بين جهود كل الأفراد في مجتمع العمل الفاعل الذين يرتبطون معاً بقيم مشتركة وبالتزامات مشتركة أيضاً، وتطوير مثل هذا النظام الخاص بالقيم المشتركة إنما يعدّ مهماً في المنظمات، لأنه يعطيها الفرصة للنمو والبقاء واستمرارية التغيير في الثقافة وفي أسلوبها السلوكي . لقد أشرت المفاهيم التقليدية ضرورة الاهتمام والعناية بالتدريب بوصفه نشاطاً منعزلاً وضرورياً للعاملين، وذلك لكي يكتسبوا المعارف والمهارات التي قد يحتاجون إليها يوماً ما، ولكن المنظمات بدأت وبشكل متزايد في البحث عن العوائد التي تأتي من برامج التدريب وهي بالنهاية بحاجة لأن تعرف بأن هذه الاستثمارات ستدعم غايات الشركة سواء في الأجل القصير أم الطويل مما غير من هذه المفاهيم.

واليوم نجد أن نظرية المنظمة المتعلّمة الحالية وتطبيقاتها تؤكد على الاستفادة مما يتعلق بتعليم الكبار وكذلك بالعلم الادراكي وممارسات إدارة المعرفة من أجل خلق رابطة قوية بين التعلم ومتطلبات الأداء الفعلي،وقد أشار (Byrd, 1997) (Marguridt, 1996) إلى ضرورة الترابط بين التعلّم والعمليات التشغيلية في المنظمات المتعلمة والتي يجب فيها أن ينظر إلى التعلّم على أنه استثمار ضروري في نجاح منظمات الأعمال. كما أشار (Jaseph Raelien,2000) في كتابه (التعلّم المستند على العمل) إلى العديد من أنواع المبادرات التي شملت التعلم الذي يتداخل تكاملياً مع العمل والذي يحسّن بشكل كبير عملية التدريب التي تعالج التحديات التي تواجه الوظيفة http://www.2-traInIngvillage.gr/download/.

٧. **متطلبات القيادة Leadership Requirements**

لقد أعدت التوجهات الحديثة للمنظمات المتعلمة ومنها أساليب القيادة مفاتيح مهمة للأداء المنظمي والفردي وبالمقابل فإن الأداء الذي ينجز من قبل الأفراد والمنظمات هو المفتاح لأي تطور اقتصادي لأي مجتمع، لذا فإن هناك تحديات تواجه القادة في القرن الواحد والعشرين، إذ يجب أن يكون قائد المنظمة المتعلمة متميزاً بالخصائص الآتية: (Schermerhorn,2002, 107) .

١. أن يكون استراتيجياً عالمياً (Global Strategist) أي يفهم حالات التفاعل والروابط بين الأمم والشعوب والثقافات و الاقتصاديات، وأن يخطط ويتصرف على وفق ذلك.
٢. مواكبة التقانة، أي أن يواكب تقانة المعلومات ويفهم النزاعات والتوجهات التقنية وتطبيقاتها وأن يكون قادراً على استعمال التقانة بأفضل ما يمكن.
٣. سياسي فاعل، أي أن يفهم التعليمات والقوانين الحكومية ويفهم البيئة القانونية ، وأن يكون قادراً على ربطها مع مصالح المنظمة.

الإطار الميداني
تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية
SWOT

قبل الدخول في تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة من المنظمات عينة الدراسة من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها الحالية. قام الباحثان بإخضاع المنظمات عينة الدراسة إلى أبعاد وخصائص المنظمات المتعلمة لقياس كون المنظمات متعلمة أم لا.

تم وصف وتشخيص عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل منظمة من المنظمات عينة الدراسة من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها الحالية. وجدير بالذكر أن جوانب القوة والضعف نسبية ، إذ تلف من منظمة إلى منظمة أخرى ، وهذا ما ينطبق على العوامل الداخلية فكل عامل من عوامل القوة والضعف يختلف عن العوامل الأخرى.

عليه لايمكن أن تكون المنظمة ذات قوة موحدة لجميع عواملها الداخلية، مما يرغمها على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية والخارجية، لتجنب المخاطر والتهديدات ولاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. اختلف الكتاب والباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية ، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة (الموارد المالية والبشرية وا لمادية...) وآخرون أكدوا على العوامل (الإدارية والتنظيمية) .

وقد اعتمد البحث على مجموعة من العوامل التي يعتقد بأنها تتضمن معظم الجوانب التي تسهم في إظهار نواحي القوة والضعف للمنظمات عينة البحث والتي تمكنها من استغلالها لتتحول إلى منظمات متعلمة، وتمثلت هذه العوامل في استمارة الاستبانة بالاتي:

١. **مجالات الإدارة والهيكل التنظيمي**

- الثقافة التنظيمية: (X_1) الاستراتيجيات التعليمية، (X_2) قيم الأفراد العاملين، (X_3) الاستراتيجيات المعتمدة، (X_4) الثقافة المتوجهة نحو التعلم.
- هيكل المنظمة: (X_5) الهيكل الرسمي، (X_6) تناسق الهياكل مع أهداف العاملين، (X_7) انسجام أهداف الوحدات مع الأهداف المنظمية.

- القرارات: (X_8) مركزية القرارات، (X_9) مشاركة العاملين باتخاذ القرارات.
- التمكين والتفويض: (X10) تمكين العاملين وتفويضهم، (X_{11}) الثقة بالعاملين، (X_{12}) الأخذ برأي العاملين فيما يخص البرامج التعليمية.
- الرقابة والمتابعة: (X_{13}) التقويم المستمر، (X_{14}) الاهتمام بالتعلّم عند تقييم الأفراد.

٢. مجالات التمويل والاستثمار

- الميزانية: (X_{15}) تخصيص ميزانية لبرامج التعلم.
- الاستثمار الطويل الأجل: (X_{16}) يعدّالإنفاق على التعلّم استثماراً موجهاً نحو رأس المال الفكري.

٣. مجالات البحث والتطوير

- أهداف البحث والتطوير : (X_{17}) الأهداف الواضحة في البحث والتطوير في مجال التعلّم.
- نفقات البحث والتطوير : (X_{18}) تشكيل تخصصات مستمرة للبحث والتطوير بمجال التعلم، (X_{19}) قياس نتائج البحث والتطوير
- التطور في الأنشطة : (X_{20}) امتلاك الموارد الكافية للتطور، (X_{21}) الإنفاق على البحث يؤدي إلى تغييرات في قدرات المنظمة والأفراد.
- العائد إلى الاستثمار في البحث والتطوير : (X_{22}) يفوق الإنفاق من قبل المنظمات المماثلة، (X_{23}) تسعى المنظمة إلى الإنفاق على البحث لتحقيق العوائد.
- براءات الاختراع: (X_{24}) تشجع المنظمة حالات الاختراع في إطار عملية التعلّم، (X_{25}) تمارس المنظمة طقوساً خاصة لتكريم المبدعين.

٤. مجالات الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية

- أنظمة التدريب: (X_{26}) اعتماد المنظمة أنظمة تتناسب وحاجتها، (X_{27}) تعتمد المنظمة مسارات تدريبية متكاملة، (X_{28}) إشراك العاملين في الدورات التدريبية يزيد من خبراتهم، (X_{29}) قيام المنظمة بالمقارنات بين العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية، (X_{30}) يدخل عنصر عدد الدورات التدريبية للعاملين عند تقييمهم.
- التعيين والاحتفاظ بالعاملين الجدد : (X_{31}) اهتمام المنظمة بالمستوى التعليمي للعاملين عند تعينهم، (X_{32}) احتفاظ المنظمة بالإفراد المتعلمين، (X_{33}) تسعى المنظمة لاستقطاب الأفراد المتعلمين، (X_{34}) تنظر المنظمة للمتعلمين لديها على أنهم موجودات ذات قيمة عالية.
- صيانة مادية ومعنوية : (X_{35}) اعتماد المنظمة الفلسفات الجديدة المرتبطة بالتعلّم، (X_{36}) اعتماد المرونة بتحديد الموارد المهمة بالتعلّم، (X_{37}) تعالج المنظمة شكاوى لأفراد العاملين بعدالة، (X_{38}) تتخذ المنظمة القرارات الخاصة بالإفراد العاملين في ضوء المشاورة بين الأفراد والإدارة.

عوامل البيئة الخارجية

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها وتعدّ هذه العوامل ذات تأثير غير مباشر على المنظمة ولا يمكن

للمنظمات السيطرة عليها إنما يمكنها التكيفّ معها لاقتناص الفرص والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها.

عليه تمّ تحديد عوامل البيئة الخارجية التي يعتقد بأنها أكثر أهمية لموضوع البحث الحالي، وتم تمثيل هذه العوامل في ا ستمارة الاستبانة من خلال أربعة عوامل أساسية:

١. العوامل الاقتصادية: (X_{39}) تضطر المنظمة لدفع أجور عالية للعاملين لتتناسب مع المنظمات الأخرى، (X_{40}) متوسط دخل الأفراد العاملين يتناسب مع دخول الأفراد في المنظمات الأخرى أو أكثر
٢. العوامل الاجتماعية: (X_{41}) تهتم المنظمة بالتركيبة العمرية للأفراد العاملين لديها، (X_{42}) تأثر قيم العمل بقيم المجتمع، (X_{43}) التقاليد السائدة في المنظمة تعكس تقاليد المجتمع، (X_{44}) تسهم المنظمة بتقليل نسبة البطالة.
٣. العوامل الثقافية: (X_{45}) درجة المستوى التعلّي عالية في المنظمة، (X_{46}) تسهم المنظمة ببناء مستوى ثقافي حضاري للمجتمع.
٤. العوامل التقنية والمعلوماتية : (X_{47}) تأثر المنظمة بسرعة التغييرات التقنية، (X_{48}) مستوى تقانة المعلومات المستخدمة في المنظمة متماشية والتطورات الخارجية، (X_{49}) تعتمد المنظمة على الخبرات الخارجية في مجال التقانة لسد النقص، (X_{50}) تتغير المهارات والأساليب بسرعة تبعاً لظهور التقنيات الحديثة.

بعد أن تمّتحديد عوامل البيئة الداخلية والخارجية، لابد من القيام بتقييم تلك العوامل بغية تحديد نواحي القوة والضعف في كل منظمة من المنظمات عينة البحث، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها بوصفها تمثل قوة وفرصة للمنظمة وتشخيص الأنشطة التي تعاني من نقاط الضعف التي يستوجب معالجتها في المنظمة.ومن خلال تق ييم العوامل يمكن تحديد قدرات المنظمة مقارنة بين المنظمات الأخرى، وتنطوي عمليات التقييم على استخدام أساليب متعددة.

وقد اعتمد البحث على الأسلو ب الأخير المتمثل بأسلوب المراجعة الإدارية من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق تقليل مخاطرها. (الدوري، ٢٠٠٣، ١٩٠)

إن الخطوة الأولى لتحليل SWOT المتضمن تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى (دائرة صحة نينوى)، يكمن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال جدول ٢ الذي يوضح التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري.

وتظهر معطيات الجدول أن نسبة ٩١,٧ من المبحوثين يتفقون بدرجة أتفق واتفق بشدة حول متغيرات هذا المحور يدعمه وسط حسابي ٣,٩٥ وانحراف ٠,٧، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين ، ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا المحور هو إقتناع المنظمة بأن إشراك الأفراد العاملين في الدورات التدريبية يزيد من خبراتهم ، إذ اتفق ١٠٠% بدرجة أتفق وأتفق بشدة حول هذا المتغير يدعمه وسط حسابي ٤,٧ وانحراف وتباين ٠,٤، ويأتي المتغير (X_{26})

بالدرجة الثانية، إذ يتفق ٧٥% من المبحوثين حول هذا المتغير ويليه المتغير (X_{27}) بالتأثير إذ تعتمد المنظمة مسارات تدريبية متكاملة في المنظمة.

واستناداً إلى المعيار المعتمد بأسلوب المراجعة الإدارية فإن التدريب يعد نقطة قوة تمتلكها دائرة صحة نينوى لذلك المتغير.

ويظهر الجدول ٢ الخاص بالتوزيعات التكرارية أن ٨٣,٤ من المبحوثين يتفقون بدرجة اتفق واتفق بشدة حول متغيرات عامل القرارات يدعمه وسط حسابي ٤,١ وبانحراف ٠,٧، واستناداً إلى المعيار المعتمد فإن المنظمة ذات وضع جيد باتخاذ القرارات، ولعل من أفضل المتغيرات التي أسهمت في هذا الارتفاع الملحوظ باتفاق آراء المبحوثين هو المتغير (X_{28})، إذ يتفق ٨٣,٣ من المبحوثين حول هذا المتغير وتدعمه قيمة الوسط الحسابي ٤,٢ وبانحراف معياري ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير هو المتغير (X_{29})، إذ يتفق ٧٥% من المبحوثين حولهُ.

ومن عوامل القوة التي تبرز في دائرة صحة نينوى والتي يمكن أن نستنتجها من جدول ٢، (الثقافة المنظمية والرقابة والمتابعة)، اذ يتفق ٧٥% من المبحوثين حول متغيرات العاملين تدعمه قيمة الوسط الحسابي (٤,١) (٤,٣) على التوالي وانحراف (٠,٦) (٠,٧) على التوالي مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا العامل هو (X_4)، إذ يتفق ٩١,٧ من المبحوثين على أن ثقافة وقيم وأخلاقيات العاملين في المنظمة تتجه نحو التعلم تدعمه قيمة الوسط (٤,٣) وانحراف معياري (٠,٧).

يأتي في المرحلة الثانية من حيث التأثير (X_2)، إذ يتفق ٨٢,٣ من المبحوثين على أن دائرة صحة نينوى تؤمن بوجود قيم (تعلمية) مشتركة لدى الأفراد يدعمه وسط حسابي ٤,٤ وانحراف معياري، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين حول متغيرات الثقافة المنظمية لدائرة صحة نينوى، أما فيما يخص عامل الرقابة والمتابعة فنجد أن ٨٣,٣ من المبحوثين يتفقون حول (X_3,X_4) يدعمه وسط حسابي (٤,٤) (٤,٣) على التوالي وانحراف ٠,٧٩ على التوالي وهذا ما يدل على أن المنظمة في وضع جيد بالنسبة للثقافة المنظمية والرقابة والمتابعة.

فيما يخص الصيانة المادية والمعنوية نجد أن نسبة ٦٦,٧ من المبحوثين يتفقون بدرجة اتفق واتفق بشدة حول متغيرات هذا البعد يدعمه وسط حسابي ٣,٨ وانحراف معياري ٠,٦، ولعل من أفضل المتغيرات التي أسهمت في هذا العامل هي المتغيرات (X_{36}, X_{37})، إذ يتفق ٩١,٦ من المبحوثين على أن دائرة صحة نينوى تعتمد المرونة في تحديد العديد من الموارد الضرورية للتعلم وتعالج تظلمات وشكاوى الأفراد العاملين بعدالة، ويأتي المتغير (X_{35}) بالدرجة الثانية من حيث التأثير، إذ يرى ٧٦,٧ من المبحوثين أن منظمتهم تعتمد الفلسفات الجديدة بالإدارة المرتبطة بالتعلم عليه يمكن أن يقع عامل الصيانة المادية والمعنوية ضمن نقاط القوة التي تتميز بها دائرة صحة نينوى.

على العكس من ذلك تماماً تتمثل عناصر الضعف في دائرة صحة نينوى بأن ٣,٣٤ من المبحوثين يؤكدون وبدرجة لا اتفق ولا اتفق بشدة بأن المنظمة لا تسعى

لى تحقيق العوائد من خلال استثمارها في البحث وا لتطوير المنظمي (X_{23}) يدعمه وسط حسابي يؤكد واستناداً على المعيار المعتمد بأن العائد على الاستثما ر يعتقطة ضعف أولى تواجهها دائرة صحة نينوى . والنقطة الجوهرية الأخرى التي تؤخذ على أنها نقطة ضعف في دائرة صحة نينوى هو أن ٦٦,٧ من المبحوثين يؤيدون وبدرجة لا أتفق ولا أتفق بشدة حول نفقات البحث والتطوير يدعمه وسط حسابي ٢,٦ وانحراف معياري ٠,٦.

ويؤكد ٦٦,٧من المبحوثين ن دائرة صحة نينوى لا تمتلك تخصيصات كافية لبرامج البحث والتطوير والتي تعدّها جزءاً من الميزانية العامة للمنظمة.

ويأتي بالدرجة الثالثة بوصفها نقطة ضعف تواجهها الدائرةما يتعلق بـ مجالات التمويل والاستثمار، إذ يتفق ٥٠% من المبحوثين وبدرجة لا أتفق ولا أتفق بشدة حول متغيرات هذا البُ عد يدعمه وسط حسابي ٣,١ وانحراف معياري ١,١ مما يدل علىعدم تجانس آراء المبحوثين فهناك من يؤيد أن إدارة المنظمة تخصص جزء اً من موازنة المنظمةلدعم برامج التطوير والتعلّ م وتعدّ الإنفاق على التعلم استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو رأس المال الفكري فيها وآخرون يرفضون هذا الرأي.

أما فيما يخص تحليل البيئة الخارجية على مستوى دائرة صحة نينوى فنجد أن معطيات الجدول ٢ تشير إلى أن ٨٣,٤ من المبحوثين أجمعوا وبدرجة أتفق وتفق بشدة حول هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٤,٢ وانحراف معياري ٠,٦، مما يدل على تجانس إجاب ات المبحوثين، ولعل أبرز المتغيرات التي أسهمت في ارتفاع هذه النسبة هو المتغير (X_{45})، إذ يتفق ٩١,٦من المبحوثين على أن درجة المستوى التعليمي عالية في المنظمة يليه اتفاق ٨٣,٤ من المبحوثين حول مساهمة المنظمة في بناء المستوى الثقافي الحضاري للمجتمع.

الجدول ٢

التحليل البيئي لدائرة صحة نينوى SWOT

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
١. تدريب.	١. العائد على الاستثمار.
٢. قرارات.	٢. نفقات البحث والتطوير.
٣. ثقافة منظمية.	٣. التمويل والاستثمار.
٤. رقابة ومتابعة.	
البيئة الخارجية	
فرص	**تهديدات**
١. المستوى التعليمي للعاملين.	١. دخل العاملين.
٢. مؤهلات العاملين.	
٣. المستوى الثقافي للمنظمة.	

واعتماداً على المعيار المعتمد (الدوري)حول أسلوب المراجعة الإدارية تعدّ المنظمة في وضع ممتاز في هذا العامل، وتعدّ فرصة يمكن للمنظمة من الاستفادة منها، بالمقابل نجد أن دائرة صحة نينوى تواجه مخاطر وتهديدات حول العوامل الاقتصادية، إذ نجد أن ٦٦,٧ من المبحوثين يتفقون بدرجة لا أتفق ولا أتفق بشدة حول متغيرات هذا البعد يدعمه وسط حسابي مقداره ٢,٥ وانحراف معياري ٠,٧، ومن المتغيرات التي أدت إلى هذا الانخفاض في هذا العامل هي (X_{39}-X_{40}) جدول ٢. عليه يمكن أن ندرج الجدول ٢ لبيان التحليل البيئي لدائرة صحة نينوى SWOT.

كما تظهر معطيات الجدول ٣ أن نسبة ١٠٠% من الأفراد المبحوثين على مستوى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية يتفقون وبدرجة اتفق واتفق بشدة حول متغيرات هذا عامل الثقافة المنظمية يدعمه وسط حسابي ٤,٦ وانحراف معياري ٠,١، ويدل على تجانس إجابات المبحوثين حول متغيرات هذا العامل. ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في الوصول إلى هذا الاتفاق هي اتفاق المبحوثين بنسبة ١٠٠% حول هي المتغيرات (X_1-X_3-X_4) ملحق ٢، إذ يؤكد المبحوثون أن الاستراتيجيات التعليمية المصاغة في المنظمة منسجمة مع الثقافة المنظمية السائدة في المنظمة وتمتاز هذه الاستراتيجيات بكونها طويلة الأمد كما يتفقون على أن ثقافة وقيم وأخلاقيات العاملين في المنظمة تتجه نحو التعلم ويدعم ذلك وسط حسابي ٥ وانحراف معياري قدره (صفر) ومن شأن ذلك أن يدل على تجانس إجابات المبحوثين وحسب المعيار المعتمد لتقيم نقاط القوة والضعف يعدّ هذا العامل من نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة.

أما ما يخص عامل هيكل المنظمة فنجد أن المبحوثين على مستوى هذه المنظمة تأخذ أعلى نسبة اتفاق مقدارها ١٠٠% بخصوص رؤيتهم حول أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع استراتيجياتها وكذلك تتناسق هذه الهياكل مع أهدافها التعلّمية يدعمه وسط حسابي ٥ وانحراف (صفر) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين، إذن يمكن القول إن المنظمة تمتلك نقطة قوة لهذا المعيار أيضاً وطبقاً للمعيار المعتمد. ويعدّ عامل الرقابة والمتابعة نقطة قوة تمتلكها المنظمة وذلك بسبب الاتفاق بنسبة ١٠٠% حول متغيرات هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٥ وانحراف معياري قدره (صفر) إذ نجد أن كافة المبحوثين يتفقون حول المتغيرات (X_{13}-X_{14}) بدرجة ١٠٠% ووسط حسابي ٥ وانحراف معياري (صفر) لكل المتغيرات.

في الوقت نفسه نجد أن المبحوثين يتفقون على عامل (التمويل والاستثمار) وعامل (البحث والتطوير) بنسبة ١٠٠% يدعمه وسط حسابي ٥ وانحراف معياري (صفر).

ومن أفضل المتغيرات التي أثرت في هذه العوامل هي اتفاق جميع المبحوثين حول قيام الإدارة بتخصيص جزء من ميزانيتها لدعم برامج التطوير والتعليم فيها، فضلاً عن تأييدهم الإنفاق على التعلم في المنظمة الذي يعدّ استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو رأس المال الفكري فيها، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي ٥ والانحراف المعياري (صفر). إذن تمتلك المنظمة نقاط قوة أخرى في جانب التمويل

والاستثمار وفي عامل البحث والتطوير ، إذ يتفق ١٠٠% من المبحوثين على هناك استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلّم المنظمي ، وهذا ما يعدّ نقطة قوة تضاف إلى نقاط القوة في المنظمة، وفي السياق نفسه نجد أن عامل الصيانة المادية والمعنوية يعدّنقطة قوة للمنظمة نتيجة لاتفاق ١٠٠% من المبحوثين حول متغيرات هذا العامل ، إذ نجد أن اتفاق المبحوثين حول المتغيرات (X_{35}-X_{36}-X_{37}) وبنسبة ٥٠%يؤكد ضرورة اتخاذ المنظمة القرارات الخاصة بالإفراد العاملين في ضوء نتائج المشاورات الجماعية بين الأفراد والعاملين.

وبالاتجاه المعاكس لنقاط القوة يمكن أن نحدد نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية، إذ نجد أن المنظمة لا تعاني من نقاط ضعف بارزة لا يمكنها التغلب عليها ، وذلك لكون أن أغلب العوامل التي لم تظهر بوصفها نقاط قوة في المنظمة لايمكن أن نعدّ ها نقاط ضعف طبقاً لاتفاق المبحوثين بدرجة متوسطة حول هذه العوامل إذ يتفق عليها (٥٠ -١٠٠%) من آراء المبحوثين.

أما ما يخص الفرص والمخاطر التي تتعرض لها الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية، نلاحظأن الشركة تمتلك فرصاً في العوامل التقنية والمعلوماتية إذ يتفق ١٠٠% من المبحوثين بدرجة أتفق وتتفق بشدة حول متغيرات هذا البُعد، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ٥ والانحراف المعياري (صفر)، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. ولعل منبرأز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا العامل هو اتفاق أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون على أن المنظمة تتأثر بسرعة التغيرات والتطورات التقنية، ومستوى تقانة المعلومات المستخدمة في المنظمة متطورة ومتماشية مع التطورات الخارجية ، وإن المنظمة تعتمد على الخبرات الخارجية لسد النقص في الإمكانيات التقنية والفنية الداخلية وبتغيير مهارات الأفراد العاملين بسرعة تبعاً لظهور التقنيات الحديثة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ٥ والانحراف المعياري البالغ (صفر) واعتماداً على المعيار المعتمد يمكن القول أن المنظمة تمتلك فرصاً جيدة في هذا المجال.

ومن أهم المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها الشركة هي العوامل الاقتصادية، إذ يتفق ٥٠% من المبحوثين على متغيرات هذا العامل بدرجة اتفق واتفق بشدة حول هذا العامل ، ولعلمن أهم الجوانب في هذا العامل اتفاق ١٠٠% من المبحوثين على أن متوسط دخل الأفراد العاملين يتناسب مع دخل الأفراد العاملين في المنظمات الأخرى أو أكثر في الوقت الذي نجد أن ١٠٠% يتفقون بدرجة متوسطة حول أن المنظمة تضطر إلى دفع أجور مرتفعة للتناسب مع المنظمات الأخرى يدعمه الوسط الحسابي البالغ ٣ والانحراف المعياري (صفر) مما يدل على تجانس إجابة المبحوثين حول المتغير (X_{39}).

في ضوء ذلك يمكن أن يوضح الجدول ٣ تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية على مستوى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية.

الجدول ٣
التحليل البيئي للشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
١. ثقافة منظمية. ٢. هيكل المنظمة. ٣. الرقابة والمتابعة. ٤. التمويل والاستثمار. ٥. أهداف البحث والتطوير. ٦. صيانة مادية ومعنوية.	
البيئة الخارجية	
الفرص	**المخاطر والتهديدات**
١. مواكبة التغييرات التقنية. ٢. اعتماد على الخبرات الخارجية في حالة النقص بالخبرة. ٣. تطوير المهارات تبعا للتقنية.	١. دخل الافراد.

أما تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى مـ صنع أدوية نينوى فنجد أن ٨٠% من المبحوثين يتفقون بدرجة أتفق و أتفق بشدة حول متغيرات هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٤ وانحراف معياري ٠,٨ ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا العامل هو المتغير (X_{14}) إذ يتفق ٨٦,٧ من المبحوثين على أن المنظمة تأخذ عناصر التعلّم معياراً عند تقييم أداء الأفراد العاملين . واعتماداً على المراجعة الإدارية نجد أن المنظمة ذات وضع ممتاز في هذا العامل وتعدّ نقطة قوة تمتلكها المنظمة.

أما ما يخص أنظمة التدريب على مستوى المصنع فنجد أن المنظمة ذات وضع مقبول في هذا الجانب ، إذ نلاحظ أن ٥٣,٣ من المبحوثين لايتفقون حول متغيرات هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٣,٨ وانحراف معياري قدره ٠,٦ .

ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في هذا العامل هو تأثير المتغيرات (X_{26}-X_{30})، لكن أفضل المتغيرات التي أغنت العامل هو أن إشراك الأفراد العاملين في الدورات التدريبية يزيد من خبراتهم إذ يؤيد ٩٣,٤ من المبحوثين ، وعليه يمكن القول أن المنظمة ذات نقطة قوة ضمن هذا العامل أيضاً.

أما نقاط الضعف التي تعاني منها هذه المنظمة وتواجهها يمكن أن تعدّ جميع العوامل التي لم تظهر بوصفها نقاط قوة هي نقاط ضعف يواجهها مصنع أدوية نينوى وذلك بالاعتماد على المراجعة الإدارية ، إذ إن أغلبية العوامل المتبقية ذات نسب أقل من ٥٠% من اتفاق المبحوثين.

وبالمقابل نجد أن الفرص والمخاطر التي تحيط بمصنع الأدوية تتمثل بالفرصة الوحيدة ضمن عامل التقنية والمعلوماتية ، ولكن ليس بدرجات مرتفعة ، إذ نلاحظ ٥٣,٣ من المبحوثين عند مستوى أتفق وأتفق بشدة حول متغيرات هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٣,٩ وانحراف معياري ٠,٧ وتباين ٠,٥ وبالاعتماد على المراجعة الإدارية فإن المنظمة ذات وضع متوسط .

أما ما يخص العوامل الاقتصادية ٢٠% والعوامل الاجتماعية ٢٦,٧ والعوامل الثقافية ٢٦,٧ بوسط حسابي ٣,١، ٣,٣، ٣,٦ على التوالي وانحراف ٠,٨ لأغلبية العوامل مما يدل على ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك من أجل معالجة تلك النقاط ومحاولة تفاديها.

الجدول ٤

التحليل البيئي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الضعف**
١. الرقابة والمتابعة. ٢. التدريب.	١. ثقافة المنظمة. ٢. هيكل المنظمة. ٣. القرارات. ٤. التعيين والتمكين. ٥. نفقات البحث والتطوير. ٦. العائد على الاستثمار. ٧. براءات الاختراع.
البيئة الخارجية	
الفرص	**المخاطر**
١. مواكبة التغييرات. ٢. تطوير المهارات. ٣. اعتماد على الخبرات الخارجية	١. دخل العاملين. ٢. البطالة.

الاستنتاجات - التوصيات

يمكن تلخيص أهم ما توصل إليه الباحثان من استنتاجات في ضوء الإطار النظري والدراسة الميدانية بالاتي:

١. يعدّ مفهوم المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعدّ من الاتجاهات الصحيحة للإدارات اليوم في زيادة إلتزامها بمفهوم التعلّم، من هنا فقد أصبح مفهوم التدريب والتطوير مفهوماً موجهاً ومتأثراً بحقيقة أن هناك حاجة لأن تصبح المنظمات منظمات متعلّمة إذا ما أرادت أن تبقى في الميدان وتزدهر.

٢. يعدّ التعلّم أو أسلوب التعلّم أحد المكونات المهمة في المنظمات المتعلمة ، بل ربما يكون المكوّن الأكثر أهمية بينها.

٣. نلاحظ بأن المنظمات المتعلمة تعطي كثيراً من الأهمية للتدريب على التفاوض وعلى مهارات الاتصال وعلى طرائق خدمة الزبون وتحويل الأفراد العاملين إلى صانعي قرارات وإلى أفراد قادرين على حل المشكلات.

٤. أكد الجانب الميداني من خلال نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة SWOT أن هناك نقاط قوة وضعف للمنظمات عينة البحث على الرغم من الظروف الحالية.

٥. من خلال نتائج تحليل مقومات التحول إلى منظمات متعلمة أظهرت النتائج أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها ونمط الإدارة والايفادات والتعيينات وبكون أن العاملين ذوو خبرات دائمة.

٦. اتضح من الدراسة الميدانية أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية تقويماً واضحاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة.

التوصيات

إستكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا بعض التوصيات والمقترحات الضرورية للمنظمات مجتمع البحث أولاً والاستفادة منها في الدراسات اللاحقة ثانياً وعلى النحو الآتي:

- إن الخطوة الأولى من أجل تطوير المنظمات لتصبح متعلمة هي ضرورة اقتناع الإدارة والمدراء بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلة لمنظماتهم التي يديرونها وذلك من خلال تقليص المستويات العمودية في منظماتهم وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الفرقي.
- ضرورة إجراء تبديلات أساسية وجوهرية في المنظمات وذلك من أجل تحقيق الأداء الكفء ليتوافق وأغراض التعلم المستمر من خلال عناصر تصميم المنظمات (الهيكل والمهمات والنظم والثقافة البيئية والاستراتيجية).
- لابد للمنظمات من العمل على تشجيع عامليها على تحمل المخاطرة و أن يكونوا مبدعين وقادرين على استكشاف الأفكار الجديدة ومحاولة تجربة عمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى ، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٣.

٢. رغد يوسف الجزراوي، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتعليم المستمر: تصميم نظام مقترح للمستشفيات باختيار مستشفى الكندي التعليمي مجالاً للدراسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٠.

٣. ليث سعدالله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة : دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر السنوي العلمي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٠٤.

٤. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
٥. منقذ محمد داغر وعادل حرحوش صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠٠٠.

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية

1. Argyris,and Schon, Organizational Learning: Theory of action Perspective. Reaaing, MA: Addison-Wesley1978.
2. Daft, Management, 6Th Ed, South _Western Division of Thumper Learning, 2003.
3. Daft., Organization Theory and Design, South _ Western, Inc.,Florida,2001.
4. Decenzo and Robbins, Human Resource Management, 7th Ed, John Wiley and Sons, Inc., N. Y. , 2002.
5. Degens. A., The Living Company: Harvard Business Review, Vol. 63, No. 33, Boston, 1997.
6. Harris, The Future or Reliving The Past? Unions, Employers, and The Challenge of Work Place Learning .Information Series, Vol. 24, No. 380, N. Y., 2000.
7. Kraiger, Grating, Implementing and Managing of Training and Development; State-of-the-art Lessons for Practice , Jossey-Bass, San Francisco,2002 .
8. Lundy and Cowling, Strategic Human Resource Management, Macmillan and Collier Publisher, N. Y,1996
9. Lynch., Corporate Strategy, 2nd Ed, Printed -Hall, New Jersey, 2000 .
10. Robbinc, Essention of Organizational Behavior, 6TH Ed, Printed -Hall, Inc, Englewood Cliffs , New Jersey. , 2000
11. Robbins and Coulter , Management, 6TH ED, Printed -Hall. Inc., Tokyo, 1999.
12. Schermerhorn J.R. and Chappell, Introduction Management, John Wiley and Sons, N. Y, 2000.
13. Schermerhorn J.R., Management, 7th Ed, John Wiley and Sons, N. Y, 2002.
14. Senge, P.M and Others, The Fifth Discipline Field book Strategic and Tools for Building A Learning Organization, 2ND Ed, Dubledy, N. Y, 1994.
15. Senge, P. M., The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, Random House, Sydney, New York,1990.
16. Smith, and TOSEY" Assessing The Learning Organization: Part-1- Theoretical Foundation. The Learning Organization, Vol. 6, No. 2: London, 1999.
17. Storey, J. and Sisson, Managing Human Resource and Industrial Relations, Printed -Hall, Inc, Englewood Cliffs , New Jersey, 1993
18. Thompson L, Strategic Management, Awareness and Change, 3rd Ed., Irwin, Inc., N. Y, 1999.
19. Thornhill A. and Others, Human Resource Strategy Approach Managing Change, Irwin, Inc. N. Y, 2000.
20. West, "The Concept of the Learning Organization", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 1, N. Y., 1994.
21. http://www.alashakh61.yahoo.com
22. http://www.unglobal/compact.org
23. http://www.dlalogonleadership.org.
24. http://tu.chenitz.de/wirtschaft/bw16
25. http://www.peasoneduc.com
26. http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn
27. http://www.chang.managment.toolbook.com
28. http://www2-traininvillage.gr/download