



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/library/3117>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 00:04 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

ميسون عبدالله احمد

مدرس مساعد - قسم العلوم المالية المصرفية
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

Maysonabdual@yahoo.com

الدكتور سرمان غانم صالح

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

Sarmad-492@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 عقّلها على أنها المنظمات التي تسعى دائماً وبشكل متواصل إلى التوسيع 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 عد 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 تمكّنها من أن تكون متعلمة أكثر من المنظمات الأخرى عينة البحث)عتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قدم الباحثان عدّا من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات، وقد اعتمد البحث على مجموعة من الكلمات المفتاحية التي من خلالها تمكّن الباحثان من الحصول على المصادر الأساسية وكانت هذه الكلمات (المنظمات المتعلمة - التعلم المنظمي - التعلم أحادي الدورة - التعلم المنظمي).

(*) البحث ممثل من رسالة الماجستير الموسومة بـ"مؤشرات التحول نحو المنظمات المتعلمة - دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في محافظة نينوى".

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 جوهيرية في تطور وتقدير المنظمات.

إن الاهتمام بالمنظمات المتعلمة قد أزداد بتأثير حاجة المنظمات أن تكون متعلمة وذلك لتتمكن من الاستمرار بالعمل والمنافسة ، لذا وجدت أن طريق التعلم هو السبيل الوحيد الذي تتمكن من خلاله الاستمرار والمواكبة ولاسيما في بيئه تتسم بسرعة التغيير، حاول البحث بناء إطار فكري وميداني لتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات عينة الدراسة ، وتحليل هذه المتغيرات من خلال تحد يد جانب القوة والضعف لها وكل عامل من العوامل الداخلية والخارجية لتجنب هذه المنظمات المخاطر والتهديدات، واستغلال 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 وبالأداء المنظمات المتعلمة وهم خصائص هذه المنظمات ومحددات لها، وأخيرا انتهى البحث إلى طائفة من الاستنتاجات والتي من أهمها: من خلال نتائج

تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية أظهرت النتائج أن لدى الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أكثر المنظمات عينة الدراسة منظمات متعلمة بسبب أهميتها وننمط الإدارة وإيفادات والتعيينات وبكون العاملين ذوي خبرات واسعة دائمة. وتبيّن أن لدى دائرة صحة نينوى نقاط قوة غير مستغلة لمواجهة التهديدات والمخاطر.

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

مشكلة البحث

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

أهمية البحث

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

1. كون مفهوم المنظمات المتعلمة من المفاهيم الحضارية ومن الأمور الرئيسة في معظم المنظمات العالمية التي تتميز بالرقي والريادة.
2. ازدياد الاهتمام 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 فإن الهدف الرئيس للبحث يتمثل في محاولة تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمات عينة البحث . وتأسيساً على هذا الهدف يمكن تأشير عدد من الأهداف الفرعية التي يسعى البحث إلى تحقيقها:

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

فرضية البحث

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

1. يمكن عدّ بعض منظماتنا العراقية متعلمة أكثر من غيرها.
2. لا يوجد لدى بعض المدراء عينة البحث تقريباً واضحاً 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 استماراة الاستبانة لتغطية الجانب الميداني ، إذ تم فعلاً توزيع ٤١ استماراة على العينة التي تمثلت بـ (دائرة صحة نينوى والتي تشمل (مستشفى ابن سينا - مستشفى ابن الأثير - المستشفى الجمهوري - مستشفى البطل - مستشفى السلام)) (الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية) (الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)

وصف أفراد مجتمع البحث

لأغراض تنفيذ استماراة الاستبانة تم اختيار أفراد عينة البحث من الذين يتمتعون بالخبرة في المنظمات عينة البحث وهم المسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها ، وتم توزيع الإستماراة على المبحوثين ، وكما في الجدول ١ .

الجدول ١

توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في منظمات عينة البحث

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

خصائص عينة البحث

أهم الخصائص المميزة للأفراد عينة البحث من حيث : المنصب الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة بالمنظمة وعدد الدورات التدريبية والتطويرية ، وكان أغلب المبحوثين في العينة المختاراة 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

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

الإطار النظري
المنظمات المتعلمة

أولاً - ظهور المنظمات المتعلمة

تمتد جذور المنظمة المتعلمة بالدراسات التي أجرتها Chris Argyris، فقد كان هذا الرجل مهتماً جداً ومتأثراً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في أواخر عقد الخمسينيات ولقد قام هذا الباحث بدراسة واختبار عملية التعلم بعمق على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، ولاحظ بأن معظم الأفراد يعرفون التعلم تعرضاً ضيقاً جداً، ويعدونه عملية حل لمشكلة Problem Solving، لذلك فإنهم يركزون على وفق هذه النظرة على تشخيص وتصحيح الخطأ أو حل المشكلات التي تحصل في البيئة الخارجية ، وبالتالي لا نقول بأن تصحيح الخطأ أو حل المشكلات هو ليس مهمًا.

وإذا ما أريد جعل التعلم عملية راسخة فإنه يجب دفع العاملين والمدراء إلى لبحث في البيئة الداخلية Inward، وهناك هناك حاجة ماسة لأن ينعكس التعليم على نحو حاسم في سلوك العاملين.

ولقد وضع Argyris مع Schon ومن خلال مقالتيهما النظرية في التطبيق (وذلك من خلال التعلم المنظمي نموذجين منظمي بين أساسيين، حيث استند الأول على المنطقية التي تقول بـ أننا نسعى لمعالجة وتشكيل العالم بما يتحقق وطموحاتنا الفردية ورغباتنا الخاصة ، لذلك نجد أن الإنموزج الأول للمدراء هو الإنموزج الذي يؤسس أو يضع الغايات الفردية، وبذلك يعد سلوك الدفاع بمثابة النشاط الأساس للمنظمات في الإنموزج الأول، وذلك على الرغم من أن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم ، وهكذا نجد أن المدراء في هذا الإنموزج يستعدون لإحداث تغيير لدى الآخرين ، ولكنهم يقاومون أية محاولة لتغيير تفكيرهم وممارسات أعمالهم، فضلاً عن أن منظمات الإنموزج الأول هي المنظمات التي تمتاز بالتعلّم وحيد الدورة Single-Loop Learning، وذلك عندما يعطي كشف الخطأ وتصحیحه أي الخطأ المنظمي) الفرصة للمنظمة لتشغيل سياستها الحالية القائمة وكذلك لتحقيق أهدافها الحالية.

في حين نجد بالمقابل أن المنظمات في الإنموجن الثاني هي التي تؤكد وتلتزم بالتعلم الثنائي الدورة Double-Loop Learning، إذ يبدأ هذا الإنموجن بالعمل عندما يتم الكشف عن الخطأ المنظمي ويتم تصحيه بطريقة تتضمن إجراء تحوير في المبادئ والسياسات والأهداف المعامل بها . (Lynch, 2000,695 and Stuart Crainer, 2000,216) إذن يمكن القول أن الفلسفة الشاملة الإجمالية للمنظمات المختلفة هي التي تقود باتجاه تحقيق التغيير، فالفرضية التي تستند عليها الفكرة هي حصول التعلم في كل الأوقات وفي كل أرجاء المنظمة ، عندئذ يمكن التعامل مع

التغيير ومع حالات عدم التأكيد (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 القائمة على كسب الفرص واتخاذ ما هو إيجابي عند مواجهة ما هو سلبي (Harrison, 1993, 317). وذهب باحثون آخرون إلى بعد من ذلك ،عندما ذكروا بأن 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. ذاونظرنا للأمور من خلال هذه الرؤى المختلفة، سيبدو لنا أن المنظمة المتعلمة ستحقق هذه الامانة المرجوة منها وأن تطبق هذه المبادئ سيكون مرتبطة بالإدارة الناجحة للتغيير الاستراتيجي والتشغيلي (Pellinger and Whipp, 1991, 312).

ثانياً - مفهوم المنظمة المتعلمة

ظهرت أفكار المنظمات المتعلمة لأول مرة عندما أشار Senge في كتابه (الأبعاد الخمسة) The Fifth Discipline إلى ذلك وأكَدَ 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، وتراوحت مفاهيم المنظمة المتعلمة، وسنحاول طرح البعض منها. فقد عرفها (Senge, 1990, 5) بأنها المنظمة التي توسيع بشكل 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 المنظيمية 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 المنظيمية . ويراهـا (Robbins, 1999, 323) بأنها المنظمات التي طورت القدرة على التكيف المستمر والمتواصل، فضلاً عن قدرة التغيير لأن كل أعضـاء تهـادـنـوا دوراً فاعـلاً في المنظمة من أجل تشخيص وحل المشـكلـات أو القضايا المتعلقة بالعمل.

وتعرف (الجزراوي، ٢٠٠٠، ١٥٣) المنظمات المتعلمة على أنها منظمة تعمل على تسهيل وتوفير فرص التعلم للمنتسبين إليها أو المرتبطين بها كافة وهي شركة أو منظمة تتتطور وتتغير وتتعدل وتشكل 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 (Schermerhorn and Chappall) أيضاً بأن المنظمات المتعلمة هي النظم التي تؤكد على الأهمية العليا في تطوير القدرة على التعلم ومن ثم جعل التعلم المستمر متيسراً لكل الأعضاء في المنظمة.

ويرى (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٥٣٥) أن المنظمات المتعلمة هي التي يوسع فيها الأفراد قدراتهم باستمرار ويساعدهم ذلك في خلق النتائج التي يريدونها فعلاً، كما أنها منظمات تجري فيها نتائج أنمط جديدة شاملة من التفكير ، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية يتعلّم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلّموا معاً . ويصف كل من (Kenneth & Goldsmith,2000, 254) هذا النوع من المنظمات بأنها التي تعمل على التصميم والكشف عن رعاية الممارسات التعليمية المحلية التي تظهر في بيئه المنظمة ، فضلاً عن أنها تقوم بإيصال 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 تقويد إلى تعلمهم وتغييرهم، فضلاً عن أنها تقوم كبنية محلية بإيجاد النظم الداعمة للمعرفة وتقديم أيضاً إجراء تقليم دورياً منظم لاتالخبرات 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 لا طفقة التشغيلية المستقبلية ولضمه ان الأداء التنافسي.

أما (حريم، ٢٠٠٣، ٣٣٦) فقد عرّف المنظمات المتعلمّة استناداً إلى آراء الباحثين Rosnfeld and Wilson وعدها بمثابة مفاهيم لمنظّمات المستقبل التي تتزايد الحاجة إليها من قبل المنظمات لتصبح منظمة متعلّمة مما يقتضي تطوير عمليات وإجراءات تمكّنها من التعلم من خبراتها وتجاربها وتجارب الآخرين ، ونشر هذا التعلم داخل المنظمة حيثما يقتضي الأمر ذلك. وعرف (Daft, 2003, 55) المنظمات المتعلّمة بأنّها المنظمات التي ينشغل فيها كل فرد في المنظمة في تشخيص وحل المشكلات وتمكّن المنظمة من التجربة المستمرة والتغيير والتحسين وبذلك ستزداد قابليتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها.

ثالثاً - محددات المنظمات المتعلمة

لى عارغم من حداثة ظهور مفهوم المنظمات المتعّمة في عالم الأعمال إلا أنه تُعرض إلى بعض المشكلات والانتقادات من قبل بعض الباحثين ، وقد ألقىت هذه الانتقادات الضوء على نقاط ضعف المنظمات، إذ انقد الباحثون المنظمات من الجوانب الآتية:

١. انتقادات (Garvin, 1993) التي وجهها إلى كتابات Senge من خلال كتابه الموسوم القواعد الخمس بسبب غموض المصطلحات المستخدمة في هذا المفهوم. (Holden, 2001, 340) مع Garvin (Lahteenmaki, 1999) واتفاق الكاتب Disalogen leadership Org (Nonaka, 1999) أشار إلى قدرة المنظمات المتعلمة ، وانتقد الأخير كتابات Nonaka الذي أشار إلى قدرة المنظمات المتعلمة على تشجيع الحوار مع العاملين وتحويل الأفكار المستترة الكامنة في أذهانهم إلى آراء ظاهرة.

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

٣. ندرة البحوث المتعلقة بقياس عملية التعلم في المنظمات ، وال الحاجة إلى ملاحظة المقدمات التاريخية للمنظمات المتعلمة وقلة إيضاح علاقة المنظمة المتعلمة مع بحوث التغيير المنظمي.

٤. نقص النقاش والدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة في البيئة الدولية ولا سيما نقل التعليين الوحدات العاملة داخل المنظمات المتعددة الجنسيات ، وكذلك العائق التي قد تتوارد في العملية.

٥. التأكيد على التعلم الفردي دون التعلم الجماعي www.dist.maricopa.edu/users/ blood/learn القليل من الدراسات دعمت العلاقة بين ا لتعلم الفردي والمنظمي وأنه لا يوجد الكثير من النقاش حول كيفية انتفاع الفرد من التعلم (West, 1994). الفتل في التعامل مع الإحساس بعدم التأكيد وكذلك الشعور بعدم الثقة بالعاملين ، وذلك في إطار الفترات التي يسود فيها التناقض الشديد عند حدوث التغيير الثقافي البيئي ، وحالة العمل التي يسود فيها عدم الثقة التي تجعل من الفشل أمراً موكداً لأنها تحبط عملية التعلم لأن العاملين ينشغلون بالسلوكيات الدافعية.

٦. وجود تغذية عكسية ضعيفة أو تشجيع محدود وقلة في النقاشات المفتوحة المتعلقة بالأخطاء التي ترتكب وكذلك نقص التمكين ، وهذا يؤدي إلى مزيد من التدمير لفاعلية مبادرات المنظمة المتعلمة.

٧. ومن المشكلات التي تواجهها المنظمات المتعلمة بحسب رأي الباحثين (Smith and Tosey, 1999, 70-75) أن مفهوم المنظمات المتعلمة يبدو وكأنه متوجه نحو طرح النظريات أكثر من توجيه نحو الدافعية ، ويلاحظ أنه حتى على مستوى المفاهيم فربما هناك أيضاً نوعاً من عدم الاتفاق على المنطقية التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة ، وهناك نوعان من المفاهيم في هذا المجال الأول: هو التعلم في المنظمات Learning In Organization ، والثاني: التعلم بواسطة المنظمات Learning By Organization ، وقد نشأ كلا المفهومين من الفكرة التي تقولنا كل حالات التعليم تحصل داخل العقل البشري الفردي. إن مفهوم Learning In Organization يحمل فكرة تحول التعليم الفردي

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

رابعاً - القواعد الأساسية للمنظمات المتعلمة

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

١. التفكير المنظم Systematic Thinking

ووفقاً للمنظور ينظر إلى المنظمات على أنها عبارة عن أجزاء مترابطة الناتجـةـ أنـ ماـ يـفعـلـهـ الفـردـ أوـ يـتـعلـمـهـ سـوـفـ يـظـهـرـ تـأـثـيرـهـ أـيـضاـ علىـ الأـجزـاءـ الأـخـرـىـ لـلـمـنـظـمـةـ،ـ لـذـاـ فـإـنـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـتـعـلـمـةـ تـعـمـلـ عـلـىـ تـشـجـعـ أـفـرـادـهـ عـلـىـ التـفـكـيرـ بـذـلـكـ الـاتـجـاهـ وـ إـعـلـامـهـمـ أـلـيـنـ طـرـيقـةـ أـدـاـئـهـمـ لـأـعـمـالـهـمـ سـتـعـكـسـ عـلـىـ أـدـاءـ الـمـنـظـمـةـ وـأـجزـائـهـ كـافـةـ.

٢. السيطرة الذاتية Personal Mastery

هـذـاـ بـعـدـ مـهـمـ الـحـصـولـ عـلـىـ تـمـكـينـ فـاعـلـ وـعـلـىـ قـيـادـةـ كـفـوـءـةـ فـيـ كـلـ مـفـاصـلـ الـمـنـظـمـةـ وـمـنـ ثـمـ لـإـعـطـاءـ الـفـرـصـةـ لـلـمـدـرـاءـ لـلـاسـتـجـابـةـ لـلـتـغـيـرـاتـ الـبـيـئـيـةـ الـمـتـحـقـقةـ وـكـذـلـكـ لـلـاسـتـجـابـةـ لـلـفـرـصـ الـتـيـ تـتـيـحـهاـ الـبـيـئـةـ الـمـحـيـطـةـ بـالـمـنـظـمـةـ.ـ وـوـفـقـاـ لـذـلـكـ فـإـنـ هـذـاـ بـعـدـ لـأـيـنـيـ فـقـطـ تـطـوـيرـ أـهـدـافـ ذـاتـيـةـ،ـ وـلـكـنـ خـلـقـ بـيـئـةـ مـنـظـمـيـةـ تـشـجـعـ الـأـفـرـادـ وـالـمـجـمـوعـاتـ فـيـهـاـ عـلـىـ التـطـوـرـ لـتـحـقـيقـ الـغـايـاتـ وـالـأـهـدـافـ.

٣. الرؤية المشتركة Shared Vision

الـرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ وـالـوـضـوـحـ الـمـتـعـلـقـ بـالـقـدـرـاتـ الـأـسـاسـيـةـ وـبـعـواـ مـلـ النـجـاحـ الـمـهـمـةـ،ـ إـذـ أـيـةـ تـغـيـرـاتـ مـحـتمـلةـ يـجـبـ أـنـ تـكـونـ مـنـسـجـمـةـ وـمـتـمـاسـكـةـ فـيـ إـطـارـ الـمـسـتـوـاتـ الـتـشـغـيلـيـةـ وـالـإـسـتـراتـيـجـيـةـ،ـ وـلـكـيـ تـمـكـنـ الـمـنـظـمـةـ مـنـ بـنـاءـ هـذـهـ الـرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ يـجـبـ أـنـ تـبـنـىـ عـلـىـ أـسـسـ الـالـتـزـامـ فـيـ الـمـجـمـوعـةـ لـغـرضـ تـحـقـيقـ غـايـاتـ تـلـكـ الـمـجـمـوعـةـ وـذـلـكـ بـاـكـتـشـافـ مـاـ تـعـنـيهـ تـلـكـ الـغـايـاتـ وـالـاـنـفـاقـ عـلـيـهـاـ.

٤. التعلم الفرقي Team Learning

غالـبـاـ يـنـظـرـ إـلـىـ التـعـلـمـ الـفـرـقـيـ عـلـىـ أـنـ هـذـاـ مـهـمـةـ جـداـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـمـتـعـلـمـةـ،ـ لـأـنـهـ يـمـثـلـ صـورـةـ مـصـغـرـةـ لـلـمـنـظـمـةـ وـبـالـنـتـيـجـةـ فـهـوـ يـعـطـيـ رـؤـىـ وـتـصـورـاتـ مـخـتـلـفةـ،ـ أـشـرـهـاـ Sengeـ عـلـىـ أـنـهـاـ عـمـلـيـةـ مـثـرـةـ وـمـنـتـجـةـ،ـ إـذـ ذـكـرـ أـنـهـ قـدـمـ رـؤـيـةـ إـيجـابـيـةـ جـداـ عـمـاـ يـمـكـنـ أـنـ تـقـدـمـهـ لـأـفـرـادـهـ،ـ وـأـكـدـ ذـلـكـ عـلـىـ أـنـهـ مـنـ دـوـنـ وـجـودـ قـيـادـةـ مـلـائـمـةـ فـإـنـ هـذـاـ كـلـهـ لـنـ يـتـحـقـقـ .
<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 ورؤيه كيف يؤثر ذلك على الإجراءات والقرارات.

خامساً - خصائص المنظمات المتعلمة

إن مفهوم المنظمات المتعلمة يعني وصفاً لفلسفه منظمه تضم تطبيقات تصميمية مهمة، وصورة عامة زلوج المنظمات المتعلمة لها القدرة على التكيّف المستمر لمتوالص والقدرة على التغيير ، إذ يؤدي كل أعضاء المنظمة أدوارهم الفاعلة في المنظمة من بُل تشخيص وحل المشكلات والقضايا المتصلة بالعمل ، كما يلاحظ في أي منظمة متعلمة أن العاملين مستمر ون وبشكل متواصل باكتساب المعرف الجديدة والمشاركة في خلق هذه المعرف ولديهم ال رغبة الطوعية في تطبيق هذه المعرف 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 التعلم وينعكس ذلك في تطبيق ما تم تعلمه في المنظمة ليكون مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة (Robbins, 1999, 62) .

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

١. إيجاد مفاهيم تهتم بالتركيز على الأداء وعلى الأهداف بما يتاسب والقدرات المتاحة.

٢. تنشيط وتفعيل (تصعيد) أصول التعلم أو المعرفة.

٣. بناء منهج تكاملى يشتمل على الخصائص المنظمية الأساسية (مفاتيح العمل).

ويرى باحثون آخرون إمكانية تحديد خصائص المنظمة المتعلمة بالاتي:

١. التعلم المستمر واكتساب المعرفة

Continuous Learning and Knowledge Gaining

في البلايد لنا من مراجعة بعض الأساسيات الواجب تو افرها 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 المعرف ، 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 فالعديد من الموارد ستكون مطلوبة لأن الموارد
التقليدية أو المورد الم تفرد 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
الآخرى سواء التي تعمل في النشاط نفسه أو في نشاطات أخرى لذلك يتوجب على
تلك المنظمة أن تعقد المؤتمرات وفتح الجلسات النقاشية ، بذلك ستحصل على
الدروس التي يمكن التعلّم منها منهل تلبية احتياجات زبائنها بالشكل الأمثل .
(القريوتي ، ٢٠٠٠ ، ٣٩٩)

٣. التخلّي عن المركبة 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 ا لاطلاع على البيئة التي تعيش فيها وإدراكيها واستمرار التفاعل معها. (Watkins and Marsick, 1993) ويعُدّ أنموذج التعلم المنظمي الذي وصفه (Schwandt, 1997) والمتعلق بالتدخل والتفاعل البيئي هو المصدر الرئيس للمعلومات في هذا المجال وهو المادة الخام للتعلم المستمد من المعرفة واستعمالها لخصائص المنظمات المتعلمة ، وعلى الرغم من أن Schwandt قد أشار في نموذجه إلى المصادر الخارجية إلا أن هذا الأنماذج يمكن أن يطبق وبالكفاءة ذاتها على الروابط الداخلية في المنظمة . وعندمهمتهم المنظمة ببناء الروابط الداخلية تع دجيمع الأطراف لديها كالآفراد وفرق العمل أو الأقسام بمثابة مصادر مفيدة للبيانات وللمعلومات أو المعرف

و عموماً فإن الروابط الداخلية خارجية يجب أن تقدم ما أطلَّ ق عليه الباحثان (Dibell and Nevis, 1998، 54) بالمسح التعمدي للمنظمة المتعلمة، إذ يتوجب على المنظمة المتعطِّلة أن يكون لديها العديد من الطرق للبحث خارج حدودها، وأن يكون لديها العديد من التصورات والمذَّاكرة على المستويات المنظمية ومستوى فرق العمل وأيضاً على المستوى الفردي. ولقد شَخَصَ Sarford (1997، 321-305) الاتصالات والقطلي في المنظمة وربط الأفراد بالسوق ، وعَدَ 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 المتعلم (Kraiger,2002, 316) لأنها تشكل منتدى للحوار

ولدعم الانكماهي ضرورية لاستباق قيمة الدروس التي يتم تعليمهها، فضلاً عن المعاني التي تعزى إلى الخبرات والممارسات التي تُكتسب في العمل الفرقي . (القريوتى، ٢٠٠٠ ، ٣٩٨)

لذا توصف فرق العمل بأنها الصفة للمرة أو الشرط الأساس للتصميم الهيكلى للمنظمات المتعلمة، 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)، وتعطلوسيلة التي يعملون بها سلطتها 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 ذؤال يرتبطون معاً بقيم مشتركة وبالالتزامات مشتركة أيضاً، وتطوير مثل هذا النظام الخاص بالقيم المشتركة إنما يعدّ مهماً في المنظمات، لأنّه يعطيها الفرصة للنمو والبقاء واستمرارية التغيير في الثقافة وفي أسلوبها السلوكي . لقد أشرت المفاهيم التقليدية ضرورة الاهتمام والعناية بالتدريب به وصيغ نشاطاً منعزلاً وضرورياً للعاملين، وذلك لكي يكتسبوا المعرفات 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 بناءً هذه الاستثمارات ستدعم غايات الشركة سواء في الأجل القصير أم الطويل مما غير من هذه المفاهيم.

والاليوم نجد أن نظرية المنظمة المتعلمـة الحالـية وتطبيقاتـها تؤكـد على الاستفادة مما يتعلـق بـتعليم الكبار وكـذلك بـالعلم الـادراكـي ومـمارسـات إـدارـة المـعـرـفـة منـأـجل خـلق رـابـطة قـويـة بـيـن التـعلـم وـمـتـطلـبات الـأـداء الـفـعـلي، وقد أـشار (Byrd, 1997) (Marguridt, 1996) إلى ضـرورـة التـراـبط بـيـن التـعلـم وـالـعـملـيـات التـشـغـيلـيـة فـي المنـظـمـات المـتـعـلـمـة وـالـتـي يـجـب فـيـها أـن يـنـظـر إـلـى التـعلـم عـلـى أـنـه استـثـمـار ضـرـوري في نـجـاح منـظـمـات الـأـعـمالـ. كما أـشار (Jaseph Raelien, 2000) في كتابـه (الـتـعلـم المستـند عـلـى الـعـمل) إـلـى العـدـيد مـن أـنوـاعـ الـمـبـادـراتـ التـي شـمـلتـ التـعلـمـ الذـي يـتـداـخـلـ تـكـامـلـيـمعـ الـعـملـ وـالـذـي يـحـسـنـ بشـكـلـ كـبـيرـ عمـلـيـةـ التـدـريـبـ التـي تـعـالـجـ التـحـديـاتـ التـي تـواـجـهـ الـوـظـيفـةـ . <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، لينجح 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 والاقتصاديات، 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 بإختصار 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 لا يمكن 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 مختلف الكتاب والباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية ، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة **الموارد المالية والبشرية واللمادية (...)** وأخرون 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 لتحول إلى منظمات متعلمة، وتمثلت هذه العوامل في استماراة الاستبانة بالآتي:

- ١. مجالات الإدارة والهيكل التنظيمي
 - التكافة 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) تنساق الهياكل مع أهداف العاملين، (X_7) انسجام أهداف الوحدات مع الأهداف المنظمية.

- القرارات: (X₈) مركبة القرارات، (X₉) مشاركة العاملين باتخاذ القرارات.
- التمكين والتقويض: (X₁₀) تمكين العاملين وتقويضهم، (X₁₁) الثقة بالعاملين، (X₁₂) الأخذ برأي العاملين فيما يخص البرامج التعليمية.
- الرقابة والمتابعة: (X₁₃) التقويم المستمر، (X₁₄) الاهتمام بالتعلم عند تقييم الأفراد.

٢. مجالات التمويل والاستثمار

- الميزانية: (X₁₅) تخصيص ميزانية لبرامج التعلم.
- الاستثمار الطويل الأجل: (X₁₆) يعد الإنفاق على التعليم استثماراً موجهاً نحو رأس المال الفكري.

٣. مجالات البحث والتطوير

- أهداف البحث والتطوير : (X₁₇) الأهداف الواضحة في البحث والتطوير في مجال التعليم.

ففقات البحث والتطوير : (X₁₈) تشكيل تخصصات مستمرة للبحث والتطوير بمجال التعليم، (X₁₉) قياس نتائج البحث والتطوير
التطور في الأنشطة : (X₂₀) متلاك الموارد الكافية للتطور، (X₂₁) الإنفاق على البحث يؤدي إلى تغييرات في قدرات المنظمة والأفراد.

العائد إلى الاستثمار في البحث والتطوير : (X₂₂) يفوق الإنفاق من قبل المنظمات المماثلة، (X₂₃) تسعى المنظمة إلى الإنفاق على البحث لتحقيق العوائد.

- براءات الاختراع: (X₂₄) تتبع المنظمة حالات الاختراع في إطار عملية التعليم، (X₂₅) تمارس المنظمة طقوساً خاصة لتكريم المبدعين.

٤. مجالات الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية

أنظمة التدريب : (X₂₆) اعتماد المنظمة أنظمة تناسب وحاجتها، (X₂₇) تعتمد المنظمة مسارات تدريبية متكاملة، (X₂₈) إشراك العاملين في الدورات التدريبية يزيد من خبراتهم، (X₂₉) قيام المنظمة بالمقارنات بين العاملين لتحديد احتياجاتهم التدريبية، (X₃₀) يدخل عنصر عدد الدورات التدريبية للعاملين عند تقييمهم.

للتعيين والاحتفاظ بالعاملين الجدد : (X₃₁) اهتمام المنظمة بالمستوى التعليمي للعاملين عند تعيينهم، (X₃₂) حفاظ المنظمة بالإفراد المتع لمرين، (X₃₃) تسعى المنظمة لاستقطاب الأفراد المتعلمين، (X₃₄) تنظر المنظمة للمتعلمين لديها على أنهم موجودات ذات قيمة عالية.

صيانة مادية ومعنوية : (X₃₅) اعتماد المنظمة الفلسفات الجديدة المرتبطة بالتعلم، (X₃₆) اعتماد المرونة بتحديد الموارد لا مهمة بالتعلم، (X₃₇) تعالج المنظمة شكاوى لأفراد العاملين بعدلة، (X₃₈) تتخذ المنظمة القرارات الخاصة بالإفراد العاملين في ضوء المشاورات بين الأفراد والإدارة.

عوامل البيئة الخارجية

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

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

عليه تم تحديد عوامل البيئة الخارجية التي يعتقد بأنها أكثر أهمية لموضوع البحث الحالي، تم تمثيل هذه العوامل في ١ ستة الاستثناء من خلال أربعة عوامل أساسية:

١. العوامل الاقتصادية: (X_{39}) تضطر المنظمة لدفع أجور عالية للعاملين لتناسب مع المنظمات الأخرى، (X_{40}) متوسط دخل الأفراد العاملين يتاسب مع دخول الأفراد في المنظمات الأخرى أو أكثر

٢. العوامل الاجتماعية: (X_{41}) تهتم المنظمة بالتركيبة العمرية للأفراد العاملين لديها، (X_{42}) كثأثر 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 التعليمي عالية في المنظمة، (X_{46}) تسهم المنظمة ببناء مستوى ثقافي حضاري للمجتمع.

٤. العوامل التقنية والمعلوماتية : (X_{47}) كثأثر 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 تم تحديد 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 تقدير العوامل يمكن تحديد قدرات المنظمة مقارنة بين المنظمات الأخرى، وتطويق عمليات التقييم على استخدام أساليب متعددة.

وقد اعتمد البحث على الأسلوب 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)، يمكن في تحديد إجابات الأفراد المبحوثين من خلال جدول ٢ الذي يوضح التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحراف المعياري.

وتظهر معطيات الجدول أن نسبة ٩١,٧٪ من المبحوثين يتفقون بدرجة اتفاق واتفاق بشدة حول متغيرات هذا المحور يدعمه وسط حسابي ٣,٩٥ وانحراف ٠٠,٧، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين ، ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغفاء هذا المحور هو إفتتاح المنظمة بأن إشراك الأفراد العاملين في الدورات التدريبية يزيد من خبراتهم ، إذ اتفق ١٠٠٪ بدرجة اتفاق واتفق بشدة حول هذا المتغير يدعمه وسط حسابي ٤,٧ وانحراف وتبالين ٤,٠، ويأتي المتغير (X_{26})

بالدرجة الثانية، إذ يتفق ٧٥٪ من المبحوثين حول هذا المتغير ويليه المتغير (X₂₇) 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 ٤٣٪ من المبحوثين يتفقون بدرجة اتفاق واتفاق بشدة حول متغيرات عامل القرارات يدعمه وسط حسابي ١،٤ وبانحراف ٧،٠، 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 (X₂₈)، إذ يتفق ٣٣٪ من المبحوثين حول هذا المتغير وتدعمه قيمة الوسط الحسابي ٢،٤ وبانحراف معياري ويأتي بالمرتبة الثانية من حيث التأثير هو المتغير (X₂₉)، إذ يتفق ٥٪ من المبحوثين حوله.

ومن عوامل القوة التي يتوزع في دائرة صحة نينوى والتي يمكن أن تستنتجها من جدول ٢، الثقافة المنظمية والرقابة والمتابعة ، إذ يتفق ٧٥٪ من المبحوثين حول متغيرات العاملين تدعيمه قيمة الوسط الحسابي (٤،١) على التوالي وانحراف (٠،٧) لـ التوالي مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين . ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا العامل هو (X₄)، إذ يتفق ٧١٪ من المبحوثين على أن ثقافة وقيم وأخلاقيات العاملين في المنظمة تتجه نحو التعلم تدعيمه قيمة الوسط (٤،٣) وانحراف معياري (٠،٧).

يأتي في المراحل الثانية من حيث التأثير (X₂)، إذ يتفق ٣٣٪ 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 ٣٣٪ من المبحوثين يتفقون حول (X₃,X₄) يدعيمه 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٪ من المبحوثين يتفقون بدرجة اتفاق واتفاق بشدة حول متغيرات هذا البعد يدعمه وسط حسابي ٨،٣ وانحراف معياري ٠،٦ ، ولعل من أفضل المتغيرات التي أسهمت في هذا العامل هي المتغيرات (X₃₆ , X₃₇)، إذ يتفق ٦٪ من المبحوثين على أن دائرة صحة نينوى تعتمد المروفية تحديد العديد من الموارد الضرورية للتعلّم و تعالج تظلمات وشكاوى الأفراد العاملين بعدلة ، ويأتي المتغير (X₃₅) بالدرجة الثانية من حيث التأثير، إذ يرى ٧٦٪ من المبحوثين أن منظمتهم تعتمد الفلسفات الجديدة بالإدارة المرتبطة بالتعلّم عليه يمكن أن يقع عامل الصيانة المادية والمعنوية ضمن نقاط القوة التي تتميز بها دائرة صحة نينوى.

على العكس من ذلك تماماً تمثل عناصر الضعف في دائرة صحة نينوى بأن ٣٪ من المبحوثين يؤكدون وبدرجة لا اتفاق ولا اتفاق بشدة بين المنظمة لا تسعى

لـ تحقيق العوائد من خلال استثمارها في البحث وـ لتطوير المنظمي (X_{23}) يدعمه وسط حسابي ما يؤكـد واستنادـاً على المعيـار المعتمـد بأن العـائد عـلى الاستثـمار يـعـلـقـة ضـعـفـاً أولـى تـواـجـهـها دائـرة صـحة نـينـوى . والنـقطـةـ الجوـهـرـيةـ الأـخـرىـ التـيـ تـؤـخـذـ عـلـىـ أـنـهـاـ نـقطـةـ ضـعـفـاًـ فـيـ دائـرةـ صـحةـ نـينـوىـ هوـ أنـ ٦٦,٧ـ مـنـ المـبـحـوثـيـنـ يـؤـيـدـونـ وـبـدرـجـةـ لاـ أـنـفـقـ ولاـ أـنـفـقـ بشـدـةـ حولـ نـفـقـاتـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ يـدـعمـهـ وـسـطـ حـسـابـيـ ٢,٦ـ وـانـحرـافـ مـعيـاريـ ٠,٦ـ .

ويـؤـكـدـ ٦٦,٧ـ مـنـ المـبـحـوثـيـنـ فـيـ دائـرةـ صـحةـ نـينـوىـ لـاـ تـمـتـ أـكـ تـخصـصـاتـ كـافـيـةـ لـبـرـامـجـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ وـالـتـيـ تـعـدـهـ جـزـءـاـ مـنـ الـمـيـزـانـيـةـ الـعـامـةـ لـلـمـنـظـمةـ . ويـأـتـيـ بـالـدـرـجـةـ الثـالـثـةـ بـوـصـفـهـاـ نـقـطـةـ ضـعـفـاًـ تـواـجـهـهاـ الدـائـرـةـ قـمـاـ يـتـعـلـقـ بـمـجـالـاتـ التـموـيلـ وـالـاسـتـثـمـارـ ،ـ إـذـ يـتـقـنـ ٥٥ـ%ـ مـنـ المـبـحـوثـيـنـ وـبـدرـجـةـ لاـ أـنـفـقـ ولاـ أـنـفـقـ بشـدـةـ حولـ مـتـغـيرـاتـ هـذـاـ الـبـُـعدـ يـدـعمـهـ وـسـطـ حـسـابـيـ ٣,١ـ وـانـحرـافـ مـعيـاريـ ١,١ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ دـجـانـسـ آـرـاءـ الـمـبـحـوثـيـنـ فـهـنـاكـ مـنـ يـؤـيـدـ أـنـ إـدـارـةـ الـمـنـظـمةـ تـخـصـصـ جـزـءـاـ مـنـ مـواـزـنـةـ الـمـنـظـمـةـ قـدـعـمـ بـرـامـجـ الـتـطـوـيرـ وـالـتـلـعـمـ وـتـعـدـ الإـنـفـاقـ عـلـىـ التـلـعـمـ اـسـتـثـمـارـاـ رـأـسـمـالـيـاـ مـوـجـهـاـ نـحـوـ رـأـسـ الـمـالـ الـفـكـرـيـ فـيـهـاـ وـآـخـرـونـ يـرـفـضـونـ هـذـاـ الرـأـيـ .

أـمـاـ فـيـمـاـ يـخـصـ تـحـلـيلـ الـبـيـئـةـ الـخـارـجـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ دـائـرـةـ صـحةـ نـينـوىـ فـنـجـدـ أـنـ مـعـطـيـاتـ الـجـدـولـ ٢ـ تـشـيرـ إـلـىـ أـنـ ٨٣,٤ـ%ـ مـنـ الـمـبـحـوثـيـنـ أـجـمـعـواـ وـبـدرـجـةـ أـنـفـقـ وـقـفـيـ بشـدـةـ حولـ هـذـاـ عـاـمـلـ يـدـعمـهـ وـسـطـ حـسـابـيـ ٤,٢ـ وـانـحرـافـ مـعيـاريـ ٠,٦ـ ،ـ مـمـاـ يـدـلـ عـلـىـ دـجـانـسـ إـجـابـاتـ الـمـبـحـوثـيـنـ ،ـ وـلـعـلـ أـبـرـزـ الـمـتـغـيرـاتـ التـيـ أـسـهـمـتـ فـيـ اـرـتـفـاعـ هـذـهـ النـسـبـةـ هـوـ الـمـتـغـيرـ (X_{45})ـ ،ـ إـذـ يـتـقـنـ ٩١,٦ـ%ـ مـنـ الـمـبـحـوثـيـنـ عـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ الـمـسـتـوـىـ الـتـعـلـيمـيـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ يـلـيـهـ اـنـفـاقـ .ـ ٨٣,٤ـ%ـ مـنـ الـمـبـحـوثـيـنـ حـولـ مـسـاـهـمـةـ الـمـنـظـمـةـ فـيـ بـنـاءـ الـمـسـتـوـىـ الـتـقـافـيـ الـحـضـارـيـ لـلـمـجـتمـعـ .

الجدول ٢

التحليل البيئي لدائرة صحة نينوى SWOT

| البيئة الداخلية | |
|--|--|
| نقاط الضعف | نقاط القوة |
| ١. العـائدـ عـلـىـ الـاسـتـثـمـارـ . ٢. نـفـقـاتـ الـبـحـثـ وـالـتـطـوـيرـ . ٣. التـموـيلـ وـالـاسـتـثـمـارـ . | ١. تـدـريـبـ . ٢. قـرـاراتـ . ٣. تـقـافـةـ مـنـظـمـيـةـ . ٤. رـقـابةـ وـمـتـابـعـةـ . |
| البيئة الخارجية | |
| تهديدات | فرص |
| ١. دـخـلـ الـعـاـمـلـيـنـ . | ١. الـمـسـتـوـىـ الـتـعـلـيمـيـ لـلـعـاـمـلـيـنـ . ٢. مـؤـهـلـاتـ الـعـاـمـلـيـنـ . ٣. الـمـسـتـوـىـ الـتـقـافـيـ لـلـمـنـظـمـةـ . |

واعتماداً على المعيار المعتمد (الدوري) يحول أسلوب المراجعة الإدارية تعدد المنظمة في وضع ممتاز في هذا العامل ، وتعذر 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 اتفاق ولا اتفاق 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 (X₃₉-X₄₀) 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 ربائية يتفقون وبدرجة اتفاق واتفاق بشدة حول متغيرات هذا عامل الثقافة المنظيمية يدعمه وسط حسابي ٤,٦ وانحراف معياري ١,٠، وبهذا 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 (X₁-X₃-X₄) ملحق ٢، إذؤكد المبحوثون أن الاستراتيجيات التعليمية المصاغة في المنظمة منسجمة مع الثقافة المنظيمية 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 لنقيمة نقاط القوة والضعف يعذر 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 تتناسب هذه الهياكل مع أهدافها التعليمية يدعمه وسط حسابي ٥ وانحراف (صفر) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين، فإن يمكن القول إن المنظمة تمتلك نقطة قوة لهذا المعيار أيضاً وطبقاً للمعيار المعتمد. ويعذر 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 (X₁₃-X₁₄) 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 يعذر 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 التعلم المنظمي ، وهذا ما يعدّ نقطة قوة تضاف إلى نقاط القوة في المنظمة، وفي السياق نفسه نجد أن عامل الصيانة المادية والمعنوية يعنى نقطة قوة للمنظمة نتيجة لاتفاق ١٠٠٪ من المبحوثين حول متغيرات هذا العامل ، إذ نجد أن اتفاق المبحوثين حول المتغيرات (X₃₅-X₃₆-X₃₇) وبنسبة ٥٥٪ 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 لا يمكن أن نعدّها 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، نلاحظ أن الشركة تمتلك فرصاً في العوامل التقنية والمعلوماتية إذ يتفق ١٠٠٪ من المبحوثين بدرجة اتفاق وتفق بشدة حول متغيرات هذا البُعد، يدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة ٥ والانحراف المعياري (صفر)، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين. ولعل من يبرأز المتغيرات التي أسد همت في إغناء هذا العامل هو اتفاق أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون على أن المنظمة تتأثر بسرعة التغيرات والتطورات التقنية، ومستوى تقانة المعلومات المستخدمة في المنظمة متطرفة 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) واعتتماداً على المعيار المعتمد يمكن القول أن المنظمة تمتلك فرضاً جيدة في هذا المجال.

ومن أهم المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها الشركة هي العوامل الاقتصادية، إذ يتفق ٥٥٪ من المبحوثين على متغيرات هذا العامل بدرجة اتفاق واتفاق بشدة حول هذا العامل ، ولعل من أهم الجوانب في هذا العامل اتفاق ١٠٠٪ من المبحوثين على أن متوسط دخل الأفراد العاملين يتاسب 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 للتتناسب مع المنظمات الأخرى يدعمه الوسط الحسابي البالغ ٣ والانحراف المعياري (صفر) مما يدل على تجانس إجابة المبحوثين حول المتغير (X₃₉).

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

أما تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى صنع أدوية نينوى فجدر أن ٦٨٪ من المبحوثين يتفقون بدرجة أتفق وأتفق بشدة حول متغيرات هذا العامل يدعمه وسط حسابي ٤ وانحراف معياري ٠,٨ ولعل من أبرز المتغيرات التي أسهمت في إثناء هذا العامل هو المتغير (X_{14}) إذ يتحقق ٨٦,٧٪ من المبحوثين على أن المنظمة تأخذ عناصر التعليم معياراً عند تقييم أداء الأفراد العاملين . واعتماداً على المراجعة الإدارية نجد أن المنظمة ذات وضع ممتاز في هذا العامل وتعد نقطة قوة تمتلكها المنظمة.

أما ما يخص أنظمة التدريب على مستوى المصنف فجدر أن المنظمة ذات وضع مقبول في هذا الجانب ، إذ نلاحظ أن ٥٣,٣٪ من المبحوثين لا يتفقون 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 تعد جميع العوامل التي لم تظهر بوصفها نقاط قوة هي نقاط ضعف يواجهها صنع أدوية نينوى ذلك بالاعتماد على المراجعة الإدارية ، إذ إن أغلبية العوامل المتبقية ذات نسب أقل من ٥٥٪ من اتفاق المبحوثين.

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

أما ما يخص العوامل الاقتصادية ٥٢٠ 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 تفاديتها.

الجدول ٤ التحليل البيئي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى

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

الاستنتاجات - التوصيات

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

١. يعْقِّبُونَ المُؤسَّسَاتَ المُتَعَلِّمَةَ مِنَ الْمَفَاهِيمِ الإِدارِيَّةِ الْحَدِيثَةِ، وَيَعْدَمُنَ الاتجاهات الصحيحة للإدارات اليوم في زيادة إنتزامها بمفهوم التعلم، من هنا فقد أصبح مفهوم التدريب والتطوير مفهوماً موجهاً ومتأثيراً لحقيقة أن هناك حاجة لأن تصبح المنظمات منظمات متعلمة إذا ما أرادت أن تبقى في الميدان وتزدهر.
٢. يعَدُّ التعلم أو أسلوب التعلم أحد المكونات الهمة في المنظمات المتعلمة ، بل ربما يكون المكون الأكثر أهمية بينها.

٣. نلاحظ بــ المنظمات المتعــة تعطي كثــراً من الأهمــية للتدريب على التفاوض وــ على مهــارات الاتصال وــ على طرائق خــدمة الزبــون وــ تحويل الأفراد العــاملــين إلى صانــعي قــرارات وإــلى أــفراد قادرــين على حل المشــكلــات.

٤. أكدــ الجانبــيــ المــيدــانــيــ من خــلال نــتــائــجــ التــحلــيلــ الاستــراتــيــجيــ للــبيــئةــ SWOTــ أنــ هــنــاكــ نقاطــ قــوــةــ وــضــعــفــ لــلــمــنــظــمــاتــ عــيــنةــ الــبــحــثــ عــلــىــ الرــغــمــ مــنــ الــظــرــوفــ الــحــالــيــةــ.

٥. من خــلال نــتــائــجــ تــحلــيلــ مــقــوــمــاتــ التــحــولــ إــلــىــ مــنــظــمــاتــ مــتــعــلــمــةــ أــظــهــرــتــ النــتــائــجــ أــنــ لــدــيــ الشــرــكــةــ الــعــامــةــ لــنــقلــ الطــاـقــةــ الــكــهــرــبــيــةــ مــقــوــمــاتــ تــمــكــنــهاــ مــنــ أــنــ تــكــوــنــ أــقــرــبــ إــلــىــ مــنــظــمــاتــ مــتــعــلــمــةــ بــســبــبــ أــهــمــيــتــهــاــ وــنــمــطــ الــإــدــارــةــ وــالــإــيــفــادــاتــ وــالــتــعــيــنــاتــ وــبــكــوــنــ أــنــ الــعــاـمــلــيــنــ ذــوــوــ خــبــرــاتــ دــائــمــةــ.

أــنــطــبــحــ مــنــ الــدــرــاســةــ الــمــيــدــانــيــ أــنــ لــدــيــ الشــرــكــةــ الــعــامــةــ لــنــقلــ الطــاـقــةــ الــكــهــرــبــيــةــ تــقــوــيــمــ أــنــ وــاـضــحــاـ لــنــقــاطــ الــقــوــةــ وــالــضــعــفــ الــخــاصــةــ بــالــشــرــكــةــ.

الــتــوــصــيــاتــ

ــ إــســتــكــمــالــ لــلــمــتــطــلــبــاتــ الــمــنــهــجــيــةــ وــاعــتــمــادــاـ عــلــىــ ماــ تــوــصــلــنــاـ إــلــيــهــ مــنــ اــســتــتــتــاجــاتــ وــجــدــنــاـ بــعــضــ الــتــوــصــيــاتــ وــالــمــقــتــرــحــاتــ الــضــرــورــيــةــ لــلــمــنــظــمــاتــ مــجــتــمــعــ الــبــحــثــ أــوــلــاـ وــالــاســتــفــادــةــ مــنــهــاـ فــيــ الــدــرــاســاتــ الــلــاحــقــةــ ثــانــيــاـ وــعــلــىــ النــحــوــ الــآـتــيــ:

ــ فــيــ الــخــطــوــةــ الــأــوــلــىــ مــنــ أــجــلــ تــطــوــيــرــ الــمــنــظــمــاتــ لــتــصــبــحــ مــتــعــ لــمــةــ هــيــ ضــرــورــةــ اــقــتــاعــ الــإــدــارــةــ وــالــمــدــرــاءــ بــمــواـجــهــةــ مــاـ يــعــرــفــ بــإــعادــةــ الــهــيــكــلــةــ لــمــنــظــمــاتــ الــتــيــ يــدــيرــونــهــاـ وــذــلــكــ مــنــ خــلــالــ تــقــلــيــصــ الــمــســتــوــيــاتــ الــعــمــوــيــةــ فــيــ مــنــظــمــاتــهــمــ وــكــذــلــكــ إــعــادــةــ تــصــمــيمــ الــلــوــظــائــفــ لــتــدــورــ حــوــلــ نــظــامــ الــعــلــمــ الــفــرــقــيــ.

• ضــرــورــجــرــاءــ تــبــدــيــلــاتــ أــســاســيــةــ وــجــوــهــرــيــةــ فــيــ الــمــنــظــمــاتــ وــذــلــكــ مــنــ أــجــلــ تــحــقــيقــ الــأــدــاءــ الــكــفــءــ لــيــتوـ~ـاـقـ~ـ وــأــغــرــاضـ~ـ الــتـ~ـلـ~ـمـ~ـ الــمــســتـ~ـمـ~ـ مـ~ـنـ~ـ خـ~ـلـ~ـالـ~ـعـ~ـنـ~ـاصـ~ـرـ~ـ تـ~ـصـ~ـمـ~ـيمـ~ـ الــمــنــظــمــاتـ~ـ (ــ الــهــيــكـ~ـلـ~ـ وـ~ـالــمـ~ـهـ~ـمـ~ـاتـ~ـ وـ~ـالــنـ~ـظـ~ـمـ~ـ وـ~ـالــقـ~ـافـ~ـةـ~ـ الــبـ~ـيـ~ـيـ~ـةـ~ـ وـ~ـالــإـ~ـسـ~ـتـ~ـرـ~ـاتـ~ـيـ~ـجـ~ـيـ~ـةـ~ـ).

ــ لــاـبــدــ لــلــمــنــظــمــاتـ~ـ مـ~ـنـ~ـ الـ~ـعـ~ـلـ~ـمـ~ـ عـ~ـلـ~ـىـ~ـ تـ~ـشـ~ـجـ~ـعـ~ـ عـ~ـاـمـ~ـلـ~ـيـ~ـهـ~ـاـ عـ~ـلـ~ـ تـ~ـحـ~ـمـ~ـلـ~ـ الـ~ـمـ~ـخـ~ـاطـ~ـرـ~ـ وـ~ـأـ~ـنـ~ـ يـ~ـكـ~ـوـ~ـنـ~ـواـ مـ~ـبـ~ـدـ~ـعـ~ـيـ~ـنـ~ـ وـ~ـقـ~ـادـ~ـرـ~ـيـ~ـنـ~ـ عـ~ـلـ~ـىـ~ـ اــسـ~ـكـ~ـشـ~ـافـ~ـ الـ~ـأـ~ـفـ~ـكـ~ـارـ~ـ الـ~ـجـ~ـدـ~ـيـ~ـةـ~ـ وـ~ـمـ~ـحاــوــلـ~ـةـ~ـ تـ~ـجـ~ـرـ~ـبـ~ـةـ~ـ عـ~ـمـ~ـلـ~ـيـ~ـاتـ~ـ جـ~ـدـ~ـيـ~ـةـ~ـ وـ~ـتـ~ـطـ~ـوـ~ـيـ~ـرـ~ـ مـ~ـنـ~ـتـ~ـجـ~ـاتـ~ـ وـ~ـخـ~ـدـ~ـمـ~ـاتـ~ـ جـ~ـدـ~ـيـ~ـةـ~ـ.

المــرــاجــعــ

أــوــلــاـ - المــرــاجــعــ بــالــلــغــةــ الــعــرــبــيــةــ

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

زــيــغــدــ يــوــســفــ الــجــزــرــاوــيــ،ــ إــعــادــةــ هــنــدــســةــ الــعــمــلــيــاتـ~ـ كـ~ـمـ~ـدـ~ـخـ~ـلـ~ـلـ~ـتـ~ـعـ~ـ ليــمـ~ـ الــمــســتـ~ـمـ~ـ تصـ~ـمـ~ـيمـ~ـ نـ~ـظـ~ـامـ~ـ مـ~ـقـ~ـرـ~ـحـ~ـ الــمــســتـ~ـشـ~ـفـ~ـيـ~ـاـبـ~ـتـ~ـاخـ~ـيـ~ـارـ~ـ مـ~ـسـ~ـتـ~ـشـ~ـفـ~ـيـ~ـ الــكـ~ـنـ~ـيـ~ـ الــتـ~ـعـ~ـلـ~ـيـ~ـيـ~ـ مـ~ـجـ~ـالـ~ـاـ لـ~ـلــدـ~ـرـ~ـاسـ~ـةـ~ـ رسـ~ـالــةـ~ـ مـ~ـاجـ~ـسـ~ـتـ~ـيرـ~ـ (ــ غــيرـ~ـ مـ~ـنـ~ـشـ~ـوـ~ـرـ~ـةـ~ـ)،ــ كـ~ـلـ~ـيـ~ـةـ~ـ الــإـ~ـدـ~ـارـ~ـةـ~ـ وـ~ـالــإـ~ـقـ~ـتـ~ـادـ~ـ جـ~ـامـ~ـعـ~ـةـ~ـ بـ~ـغـ~ـدـ~ـادـ~ـ ٢٠٠٠ــ.

ليــثــ ســعــدــ اللهــ حــســيــنــ،ــ دورـ~ـ الــمــوــاـرـ~ـدـ~ـ الــبــشــرـ~ـيـ~ـ فـ~ـيـ~ـ بـ~ـنـ~ـاءـ~ـ مـ~ـنـ~ـظـ~ـمـ~ـةـ~ـ مـ~ـتـ~ـعـ~ـلـ~ـمـ~ـ مـ~ـسـ~ـتـ~ـجـ~ـيـ~ـةـ~ـ :ــ درـ~ـاسـ~ـةـ~ـ نـ~ـظـ~ـرـ~ـيـ~ـةـ~ـ تـ~ـحـ~ـلـ~ـيـ~ـلـ~ـيـ~ـةـ~ـ،ــ المؤــتــمــرـ~ـ السـ~ـنـ~ـوـ~ـيـ~ـ الــعـ~ـلـ~ـمـ~ـ الــرـ~ـابـ~ـعـ~ـ،ــ جـ~ـامـ~ـعـ~ـةـ~ـ الــزـ~ـيـ~ـتـ~ـوـ~ـنـ~ـةـ~ـ الــأـ~ـرـ~ـدـ~ـنـ~ـيـ~ـةـ~ـ،ــ كـ~ـلـ~ـيـ~ـةـ~ـ الــإـ~ـقـ~ـتـ~ـادـ~ـ وـ~ـالــعـ~ـلـ~ـومـ~ـ الــإـ~ـدـ~ـارـ~ـيـ~ـةـ~ـ ٢٠٠٤ــ.

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

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

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.dlogonleadership.org>.
24. <http://tu.chenitz.de/wirtschaft/bw16>
25. <http://www.pearsoneduc.com>
26. <http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn>
27. <http://www.chang.managment.toolbook.com>
28. <http://www2-trainin village.gr/download>