

اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة

*The Influence of Organizational Structure on Organizational
Learning: Exploratory Study of the opinions of a Sample of
employees in the State Company of Textile Industries / Hilla*

أ.م.د. بشار عباس الحميري^١
Asst.Prof. Bashar Abbas AL-Himairi
أ.م.د. احمد كاظم بريس^٢
Asst.Prof. Ahmad Kadhim Bris

المستخلص

كرست هذه الدراسة الى تحديد اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي ؛ ولاجل تحقيق هذا الهدف تم تبني (المركزية ، الرسمية ، التخصص ، والتعقيد) كأبعاد للهيكل التنظيمي ، في حين تمثلت أبعاد التعلم التنظيمي بـ (اكتساب المعلومات ، نشر المعلومات ، تفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية). وقد جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة ، وشملت عينة مقدارها (٨٤) من العاملين في الشركة المذكورة ، واعتمدت استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض من اجل قياس متغيري الدراسة. و تجسدت مشكلة البحث في ضعف ادراك المنظمة لاهمية امتلاكها هيكل تنظيمي ملائم يدعم آليات التعلم التنظيمي ، وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها تم طرح مجموعة من التوصيات.

Abstract

This Study Intended to determine the Influence of the organizational structure on organizational learning, and in order to achieve that was

١ - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
٢ - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

adopted (Centralization, Formalization, specialization, complexity) as dimensions of the organizational structure, while (Information Acquisition, Information Dissemination, Information Interpretation, Organizational Memory) are adopted as dimensions of organizational learning. This study took place in the State Company of Textile Industries / Hilla, included a sample of (84) of the employees working in the company, has been relying on the questionnaire form prepared for this purpose in measuring the variables of the study. the research problem of the study epitomized in the weakness of the attention of mentioned organization in adopting an adequate organizational structure that supports organizational learning mechanisms, and in the light of the conclusions reached was introduced a set of recommendations .

مقدمة

تواجه منظمات الاعمال الكثير من قوى التغيير التي حدثت في اواخر القرن الماضي ، ومن ابرز هذه القوى التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، الازمات الاقتصادية ، الاسواق العالمية وغيرها ، والتي فرضت تحديات كبيرة على هذا النوع من المنظمات ، التي بات التصدي لها يتطلب القيام بامور كثيرة من بينها ، ايجاد موائمة بين هياكلها التنظيمية ومتطلبات التعلم التنظيمي . فقدرة المنظمة على التعلم تعد من الامور التي تشكل اهمية خاصة بالنسبة لنجاحها على الامد القريب والبعيد على حد سواء. اذ ان التعلم التنظيمي يزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية ، من خلال اكتساب العاملين للمهارات والخبرات ، وتطوير العمليات التشغيلية والتطبيقات التكنولوجية ، ، هذا فضلا عن انه يحسن المرونة الاستراتيجية للمنظمة.

وبما ان منتجات الصناعة العراقية تشهد اليوم تنافسا حادا بسبب انفتاح السوق العراقية على المنتجات العربية والأجنبية ، مما يستلزم من المنظمات العراقية العاملة في القطاع الصناعي وبخاصة الصناعات النسيجية السعي نحو تبني هياكل تنظيمية قادرة على تعزيز عمليات التعلم التنظيمي داخلها ، وذلك من خلال اجراء مراجعة مستمرة لابعاد هياكلها التنظيمية المتمثلة بـ (المركزية ، الرسمية ، التخصص ، التعقيد) في ضوء المستجدات البيئية ، ومن ثم اجراء التعديلات اللازمة التي من شأنها ان تدعم عمليات التعلم التنظيمي على مستوى العاملين والمنظمة.

وقد اقتضت منهجية البحث تقسيمه الى اربعة مباحث: تناول المبحث الاول منهجية البحث ، في حين كرس المبحث الثاني للاطار النظري ، واختص المبحث الثالث بالجانب الميداني ، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا- مشكلة البحث

التغيرات التي حدثت في العقود القليلة الماضية كان لها بالغ الاثر على المشهد التنافسي ، إذ إن بيئة الاعمال اليوم اصبحت أكثر دينامية وتعقيدا على المستويين المحلي والعالمي. ومن هذا المنطلق برزت اهمية التعلم ، اذ ان المنظمات التي لا تحتم بانشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لا تستطيع التصدي لمثل هذه التغيرات ولن تبقى او تستمر طويلا في المشهد التنافسي. لذا نستطيع القول بانه كلما ازدادت قدرة المنظمة على توليد المعرفة واستيعابها ، ازدادت قدرتها على فهم رغبات الزبائن وحاجاتهم وتقديم المنتج او الخدمة التي تحقق رضاهم.

ولكي يحصل التعلم بالشكل الذي يساعد منظمات الاعمال على مواجهة حالات التغيير المعقدة ، يتطلب الامر تبني الهياكل التنظيمية القادرة على تزويدها بالاطر التي يمكن من خلالها توظيف مختلف آليات التنسيق والرقابة بالشكل الذي يجسد أنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي المتمثلة باكتساب ، ونشر المعلومات وتفسيرها ودمج المعرفة المتولدة منها في الذاكرة التنظيمية. ومن هذه المنطلق تنبثق مشكلة البحث ، اذ انها تتمثل في ضعف ادراك المنظمة موضوع الدراسة لاهمية امتلاكها لهيكل تنظيمي ملائم يدعم آليات التعلم التنظيمي الخاصة بها. وبناء على ما تقدم يمكن بيان مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١. هل تسعى المنظمة المبحوثة الى تبني هياكل تنظيمية تعزز عمليات التعلم التنظيمي الخاصة بها ؟
٢. هل تدرك المنظمة موضوع الدراسة اهمية التعلم التنظيمي كآلية لتحسين استجابتها للتغيرات البيئية ؟
٣. هل توجد علاقات ارتباط بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي؟
٤. هل يؤثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي؟

ثانيا- اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث بالآتي:

١. تبرز اهمية البحث من خلال تناوله لقطاع مهم هو: قطاع الصناعات النسيجية الذي يواجه اليوم تحديات كبيرة بسبب التغيرات التي طرأت على البيئة العراقية خلال العقدین المنصرمين ، والذي يقع على عاتق الجهة التي تتولى مسؤولية ادارته الارتقاء بمستوى جودة المنتجات النسيجية من اجل منافسة المنتج الاجنبي ، وتلبية حاجة المجتمع ، وبما يضمن تشغيل اكبر عدد ممكن من الايدي العاملة ، و المساهمة بشكل فاعل في رفد عجلة التنمية الاقتصادية.

٢. يستمد البحث أهميته من قلة البحوث والدراسات التي تناولت المتغيرين معا، وانه على حد علم الباحثين لا توجد دراسة عراقية او عربية تناولت العلاقة بين متغيري البحث. وعليه ركز البحث الحالي على دراسة العلاقة بين المتغيرين المذكورين لما لها من اهمية خاصة في تعزيز عمليات التعلم التنظيمي الخاصة بالشركة العامة للصناعات النسيجية.

ثالثا- اهداف البحث

تتلخص اهم اهداف البحث بالنقاط التالية:

١. استعراض المفاهيم الاساسية لمتغيري البحث المتمثلة بالهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي.
٢. تحديد مستوى ابعاد كل من الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
٣. تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتاثير بين الهيكل التنظيمي (المتغير المستقل) والتعلم التنظيمي (المتغير التابع).
٤. اقتراح عدد من التوصيات للمعنيين في المنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها ، وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ هذه التوصيات.

رابعا- فرضيات البحث

تضمن البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي X والتعلم التنظيمي Y ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المركزية والتعلم التنظيمي.
٢. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسمية والتعلم التنظيمي.
٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخصص والتعلم التنظيمي.
٤. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعقيد والتعلم التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية

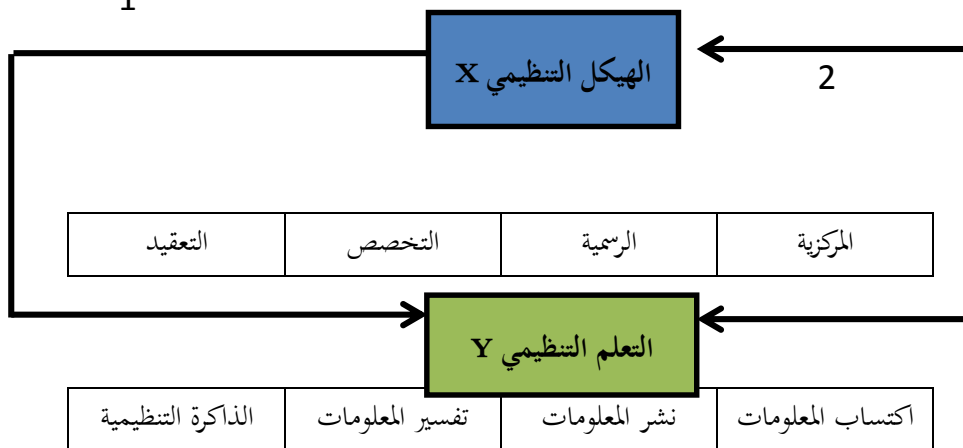
لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي X في التعلم التنظيمي Y ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمركزية في التعلم التنظيمي.
٢. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرسمية في التعلم التنظيمي.
٣. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخصص في التعلم التنظيمي.
٤. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعقيد في التعلم التنظيمي.

خامسا- مخطط البحث الفرضي

تم تصميم مخطط البحث الفرضي بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالهيكل التنظيمي ، والتعلم التنظيمي في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وفرضياتها ، اذ يجسد النموذج المذكور مخططا للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها ، وشكل رقم (١) يوضح مخطط البحث

1



تمثل الارقام على الاسهم فرضيات البحث الرئيسة
شكل رقم (١) مخطط البحث الفرضي
المصدر: اعداد الباحثان

سادسا- مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة كمجتمع للبحث الحالي ، وتمثلت عينة البحث بمجموعة من العاملين فيها بلغ عددهم (٨٤) فردا من المدراء و رؤساء الاقسام والشعب وبعض العاملين من ذوي التخصصات المهمة.

سابعا- خصائص افراد عينة البحث

يعرض جدول رقم (١) خصائص افراد عينة البحث استنادا للبيانات التي وردت ضمن قسم المعلومات العامة في الاستبانة وقد اتسمت الخصائص بالآتي:

جدول رقم (١) خصائص افراد عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
١	الجنس	ذكور	٦٨	٨١
		إناث	١٦	١٩
	المجموع		٨٤	١٠٠
٢	سنوات الخدمة	١-٩	٠	٠

٣٩	٣٣	١٩-١٠		
٢٦	٢٢	٢٩-٢٠		
٣٥	٢٩	٣٠ فأكثر		
١٠٠	٨٤		المجموع	
٠	٠	٢٥-٢٠	العمر	٣
٠	٠	٣١-٢٦		
١٠	٨	٣٧-٣٢		
٩٠	٧٦	٣٨ فأكثر		
١٠٠	٨٤		المجموع	
١٥	١٣	إعدادية فأقل	التحصيل العلمي	٤
١٨	١٥	دبلوم فني		
٦٧	٥٦	بكالوريوس		
٠	٠	ماجستير		
٠	٠	دكتوراه		
١٠٠	٨٤		المجموع	
٢٣	١٩	لا يوجد	الدورات التدريبية	٥
٢٥	٢١	دورة واحدة		
٢٦	٢٢	دورتان		
١٤	١٢	ثلاث دورات		
١٢	١٠	اربع دورات فأكثر		
١٠٠	٨٤		المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المعلومات العامة الواردة في استبانة البحث

١-الجنس

بلغت نسبة الذكور (٨١%)، في حين شكلت الاناث ما نسبته (١٩%). وعلى هذا فان الفارق كبير بين النسبتين ، مما يؤشر ان المنظمة المبحوثة تحتاج الى بذل المزيد من الجهود لجذب نسبة اكبر من العنصر النسوي المؤهل والقادر على العمل فيها.

٢-سنوات الخدمة

يتضح من جدول رقم (١) ان الفئة (١٩-١٠) قد احتلت النسبة الاكبر اذ بلغت (٣٩%)، ثم تلتها الفئة (٣٠ فأكثر) بنسبة (٣٥%) ، و جاءت الفئة (٢٩-٢٠) بنسبة (٢٦%). يتبين مما تقدم ان

(٦١%) من افراد العينة ، تراوحت سنوات خدمتهم بين (٢٠-٣٠ فأكثر) ، وهذا يعني ان نسبة كبيرة من العاملين يفترض تمتعهم بالخبرات اللازمة للعمل في المنظمة المبحوثة.

٣-العمر

يظهر جدول رقم (١) ان (٩٠%) من افراد العينة ضمن الفئة العمرية (٣٠ سنة فأكثر) ، و (١٠%) ضمن الفئة العمرية (٣٢-٣٧) سنة. علما بان هذه النتائج تتوافق مع النتائج التي جاءت ضمن فقرة سنوات الخدمة ، اذ نجد (٦١%) من العاملين لديهم سنوات خدمة كبيرة نسبيا.

٤-التحصيل الدراسي

يتبين من جدول رقم (١) ان الجزء الاكبر من افراد العينة يحملون شهادة (البكالوريوس) اي بما نسبته (٦٧%) ، يليه حملة (الدبلوم الفني) بنسبة (١٨%) ، ثم جاء تحصيل (الاعدادية فأقل) بالمرتبة الاخيرة اذ بلغت نسبته (١٥%). و هذا يعني ان نسبة كبيرة من افراد العينة حاصلين على التعليم الجامعي ، الا انه بالرغم من ذلك فان الامر يتطلب من ادارة المنظمة المبحوثة الاهتمام باستقطاب حملة الشهادات العليا هذا من جانب ، وتشجيع العاملين على اكمال دراستهم الاولى او العليا من جانب آخر، لما لذلك من اهمية في تعزيز انشطة وفعاليات التعلم التنظيمي على مستوى العاملين والمنظمة.

٥-الدورات التدريبية

يتضح من جدول رقم (١) ان (٢٦%) من افراد عينة البحث التحقوا بدورتين تدريبيتين ، و (٢٥%) بدورة تدريبية واحدة ، و (١٤%) بثلاث دورات تدريبية ، وكانت نسبة من التحق باربع دورات فأكثر (١٢%) ، علما ان (٢٣%) من المبحوثين لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية.

ثامنا- أساليب جمع البيانات المعلومات

استخدم الباحثان عددا من الاساليب في جمع البيانات والمعلومات منها:

١. المقابلات الشخصية.

٢. الاطلاع على الكتب والمجلات والدوريات العلمية المتنوعة.

استمارة الاستبيان حيث تم اعداد الاستبانة بالاعتماد على عدد من الادبيات المتخصصة ، علما انها تكونت من قسمين ، الاول ضم بيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية والوظيفية ، في حين تضمن القسم الثاني ابعاد متغيري البحث وهما الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي. وجدول رقم (٢) يتضمن ملخص بمكونات الاستبانة والتي يمكن توضيح ملامحها بالاتي:

جدول رقم (٢) ملخص مكونات استمارة الاستبانة

ت	المكونات	عدد الفقرات	المصدر
١	معلومات عامة	٥	
٢	الهيكل التنظيمي المركزية	١٩	Walton ,1981 Folami,1999

Barnes,2006 Alam,2011 Amirhossein & Rajaeepoure et al ,2012 Delic & Ahmetovic ,2013		الرسمية التخصص التعقيد	
Huber,1991 Slater & Navaer,1995 Jones ,2006 Martinez-Leon & Martinez-Garcia , 2011 Santos-Vijande et al ,2012	١٩	التعلم التنظيمي اكتساب المعلومات نشر المعلومات تفسير المعلومات الذاكرة التنظيمية	٣

المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولا- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

١- مفهوم الهيكل التنظيمي

يحتل موضوع الهيكل التنظيمي موقعا مهما في اهتمامات كل من الباحثين والممارسين في حقل العلوم الإدارية ، لما له من مكانة بارزة في عمل المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعتها اهدافها. وان خير من عبر عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمنظمة هو الاستاذ (Stinchcombe,1965:144) عندما عرف الاخيرة على انها: " مجموعة من العلاقات الاجتماعية المستقرة التي يتم انشاؤها بتأني مع توافر القصد في الانجاز المستمر لاهداف محددة ". وان تنظيم هذه العلاقات ينشئ ما يسمى بالهيكل التنظيمي، وقد شبه الباحث الهيكل التنظيمي بهيكل بناء يتكون من الجدران الداخلية والدعامات والسقوف التي يجب ان تكون مناسبة للأنشطة التي ستمارس داخله. وبهذا الخصوص اشار (Ashkenas et al,2002:85) ان الهيكل التنظيمي يعبر عن وجود توجه فطري لدى الناس نحو تشكيل منظمات هرمية ، والمنظمات بدورها تشكل نفسها وفقا لحاجاتها المتعددة ، وتتسم هذه العملية بالاستمرار والتطور عبر الوقت. وقد حظى مفهوم الهيكل التنظيمي بتعاريف عديدة ، فقد عرف (Mintzberg,1979:2) الهيكل التنظيمي على انه: " الوسائل المختلفة التي تستخدمها المنظمة لتقسيم العمل وتحقيق التكامل بهدف انجاز الاهداف التنظيمية ". في حين عرف (Bernardin,1996:121) الهيكل التنظيمي على انه: " النمط الرسمي من التفاعلات والتنسيق المصمم من قبل الادارة لربط مهام الافراد والجماعات لاجل تحقيق اهداف المنظمة ". و يرى (Zandra,1999:5) ان هناك اربعة عناصر تشكل الهيكل التنظيمي وهي:

١- اسناد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الافراد والوحدات التنظيمية.

٢- تجميع الافراد في وحدات ، والوحدات في اقسام او وحدات اكبر لتشكيل الهرم الاداري في المنظمة.

٣- توافر الاليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق العمودي (من اعلى الى اسفل) ، وخير مثال على ذلك: درجة تفويض السلطات.

٤- توافر الاليات اللازمة التي تسهل عملية التنسيق الافقي (عبر الوحدات) على سبيل المثال، فرق العمل المتداخلة بين الاقسام.

وبالنسبة (Daft, 1998:211) فان الهيكل التنظيمي هو: " اداة يحدد من خلالها قنوات الاتصال الرسمية والمستويات الهرمية للادارة ، هذا الى جانب تحديد نطاق الاشراف ". وينظر (Nahm et al 283: 2003)، الى الهيكل التنظيمي على انه: " وصف لتوزيع المسؤوليات والسلطات واجراءات العمل بين اعضاء المنظمة " في حين ينظر (Ashshmma,2009:45) الى الهيكل التنظيمي على انه: " مجموعة من الاساليب التي تستخدمها المنظمة لاجل تقسيم الافراد في مهام متميزة وتجميعهم في اقسام رئيسة والتنسيق فيما بينهم ، هذا فضلا عن توزيع المهام والمسؤوليات بين الاقسام وتحديد العلاقات الرسمية وعدد المستويات التنظيمية ". وبالنسبة ل (Ubani, 2012: 1284) فان الهيكل التنظيمي هو: بمثابة " اطار للادارة يتم تنبيهه للاشراف على انشطة المنظمة المختلفة ".

وعلى العموم ، ان الهيكل التنظيمي لا يخرج عن كونه اما هيكل تنظيمي آلي (Mechanistic Structure) يلائم البيئات المستقرة. وان اهم ما يميز به هو تركيزه على القواعد والاجراءات مع وجود هيمنة لهرمية السلطة. او هيكل تنظيمي عضوي (Organic Structure) يلائم البيئات التي تتسم بالتعقيد وعدم التاكيد ، وان اهم ما يميزه اعتماد اللامركزية ونظم تنظيمية اكثر تكيفية. (Zhong & 189-201: 2004). (Dilt).

وقد قارن (Spencer, 1994:459) بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي من خلال عدة ابعاد وجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣) خصائص الهياكل الآلية والعضوية

الابعاد	الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
الاهداف التنظيمية	الكفاءة / اهداف الاداء	البقاء التنظيمي (متطلبات الاداء)
تعريف الجودة	المطابقة للمعايير	رضا الزبون
دور الادارة	التنسيق / توفير رقابة واضحة	التنسيق / توفير رقابة غير واضحة من خلال انشاء نظام / رؤية
دور العاملين	سلي / اتباع الاوامر	تفاعلي / رقابة ذاتية داخل النظام
العقلانية الهيكلية	سلسلة الامرة (اتصالات عمودية)	تدفق العملية (اتصالات افقية وعمودية)
الفلسفة تجاه التغيير	الاستقرار عنصر مهم والتعلم	التغير والتعلم يحصل عن طريق التكيف

Source: Spencer ,B. " Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison & Critical Evaluation " , Academy of Management Review , , Vol.19 ,No.3, 1994.

٢- أهمية الهيكل التنظيمي

ان دور الهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه الى حد كبير دور الهيكل العظمي في جسم الانسان الذي يتمثل بمسك ودعم اعضاء الجسم الاخرى. لذا فالهيكل التنظيمي يعد اداة ادارية مهمة تساعد المنظمة على تحقيق الاهداف عن طريق تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات. وعليه فان غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني: ان العمليات التنظيمية ستقع في فوضى ، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين ، هذا فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية. (اللوزي، ٢٠٠٢: ٤٧- ٤٩). وقد حدد (Pettinger,2000:210) عدة عناصر تشكل أهمية الهيكل التنظيمي والتي منها:

١. ان الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة كفاءة وفاعلية النشاطات وفقا للاهداف المرسومة.
 ٢. يساعد في تخصيص الصلاحيات والمسؤوليات.
 ٣. تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل.
- والهيكل التنظيمي يعد احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الاعمال من خلال دوره في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة. وبناء على ذلك ، فهو: يعد اداة مهمة في انجاز الاهداف التنظيمية من خلال دوره في تحقيق الامور الآتية: (AL- Raggad, 2013: 524)
١. السماح بتدفق البيانات و المعلومات بطريقة تجعل من عملية اتخاذ القرارات اكثر فاعلية.
 ٢. يمنع الازدواجية والتداخل بين مختلف الانشطة التنظيمية.
 ٣. يساعد المنظمات على تحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية ، وتسريع التكيف لهذه التغيرات.
 ٤. يجعل من عملية تنفيذ الخطط اكثر فاعلية ، وذلك عن طريق تحديد الانشطة والعمل على تحقيق الاستخدام الامثل للموارد.
 ٥. يسهل من عملية تحديد ادوار وواجبات الافراد وفقا للتشريعات ، الاجراءات ، والمعايير.
 ٦. يساهم في تحقيق الانسجام بين الوحدات الادارية وتجنب اختناقات العمل.
- استنادا الى ما تقدم من مفاهيم وآراء يمكن القول ان أهمية الهيكل التنظيمي تتبلور في النقاط الآتية:
١. يحدد طرق الاتصال ومواقع اتخاذ القرار.
 ٢. ربط مهام الافراد والجماعات بما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية.
 ٣. توزيع المسؤوليات والسلطات واجراءات العمل داخل المنظمة.
 ٤. يعزز علاقات التعاون بين العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة اخرى.

٣- ابعاد الهيكل التنظيمي

ان الجوانب التنظيمية المختلفة ومن بينها الهيكل التنظيمي وابعاده تصف السمات الخاصة للمنظمة كما هو الحال مع الفرد نفسه ، اذ ان سلوكه وسماته الظاهرة تعكس المظاهر الاساسية لشخصيته. ونظرا لاهمية تحديد ابعاد الهيكل التنظيمي لما لها من تأثير مهم في تحقيق اهداف المنظمة ، فان هذا الامر كان محط اهتمام العديد من الباحثين الذين اختلفت آراؤهم حول عدد هذه الابعاد وماهيتها ، وبهذا الخصوص اشار (Walton,1981 ; Alam,2011) الى ان ابعاد الهيكل التنظيمي تتمثل في (المركزية ، الرسمية ، التخصص). اما (Folami,1999;Barnes,2006;Amirhossein&Raana,2011 ;Rajaeepour et al,2012) فقد حددوا ثلاثة ابعاد للهيكل التنظيمي تتجسد في (الرسمية ، المركزية ، التعقيد). في حين حدد (Al- Raggad,2013) خمسة ابعاد للهيكل التنظيمي وهي (المركزية ، الرسمية ، الاتصال ، التخصص ، المعيارية). اما (Delic & Ahmetovic ,2013) فقد حددوا ايضا خمسة ابعاد للهيكل التنظيمي وهي (التخصص ، الرسمية ، التعقيد ، الهرمية ، اللامركزية). وبناء على وجهات النظر المشار اليها آنفا سيتم اعتماد المركزية ، و الرسمية ، والتخصص ، و التعقيد ، كابعاد للهيكل التنظيمي في الدراسة الحالية وكالآتي:

أ-المركزية Centralization

تتناسب المركزية تناسباً طرئياً مع مستوى موقع صنع القرار في المنظمة ، اذ كلما ارتفع مستوى الموقع الذي يتخذ فيه القرار ارتفعت معه درجة المركزية (Al-Raggad,2013:525). ووفقاً للرأي (Barnes,2006:31) ترتبط المركزية بتوزيع السلطة ، وان لعملية توزيعها اثر مهم على اداء المنظمة وسلوك العاملين فيها. وبالنسبة لـ (Folami,1999:19) تشير المركزية الى مدى قيام السلطة الرسمية بتحديد حرية التصرف الخاصة بالافراد والوحدات التنظيمية. والمنظمات التي تتركز فيها سلطة صنع القرار في المستويات العليا من الهرم التنظيمي يطلق عليها منظمات مركزية والعكس صحيح (Amirhossein & Raana,2011:868). ويتفق (Daft,2001:12) مع هذا الرأي ، اذ يرى ان اتخاذ القرارات في المستويات العليا من الهرم الاداري يدل على ان المنظمة تتبنى المركزية ، وفي حالة تحويل اتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا فعندئذ تتبنى المنظمة اللامركزية. الا ان (Martinez-Leon & Martinez-Garcia,2011: 548) يرى انه غالباً ما يرافق المركزية تفويض قليل لسلطة صنع القرار ، مع خلق بيئة غير مشجعة لمشاركة العاملين ، وعليه فانها تضعف عملية الاتصال والتفاعل الاجتماعي واندماج العاملين ، هذا فضلاً عن ضعف دعمها لفعاليات التعلم التنظيمي.

ب-الرسمية Formalization

تميل المنظمات الى استخدام معيارية السلوك عندما تصبح اكثر تعقيداً ، ومن هذا المنطلق ، تشير الرسمية الى درجة معيارية الوظائف ، اذ تساعد على تقليل التباين في السلوك، وتعزز عملية تنسيق

الانشطة والفعاليات التنظيمية (Folami,1999:17). ويرى (Barnes,2006:30) ان الرسمية تعبر عن استخدام المنظمة للقواعد عبر وصف السلطات و المسؤوليات و الواجبات و الاجراءات التي يمكن اتباعها لكل وظيفة ، ومن ثم التأكد من ان شاغلي الوظائف يتم الاشراف عليهم لضمان المطابقة مع وصف الوظيفة. وبالنسبة لـ (Al-Raggad ,2013:525) يؤكد على ان الرسمية تشير الى درجة توثيق الاوامر والتعليمات والاجراءات والقوانين الداخلية بصيغة مكتوبة. وبحسب رأي (Daft ,2003:319) فان الرسمية هي بمثابة توثيق للسياسات والاجراءات والتعليمات وهي تكمل الخارطة التنظيمية ، اذ تزود المنظمة بتوصيف للمهام ، والمسؤوليات ، وسلطة اتخاذ القرار. ويعتقد (Martinez-Leon & 547: Martinez-Garcia,2011) ان المنظمات ذات الرسمية العالية تستخدم بشكل كبير اجراءات وقواعد مكتوبة بهدف الابتعاد عن النقاشات التي غالبا ما تدور حول الانشطة والفعاليات التي يفترض القيام بها، وهي غالبا ما تؤدي بالهيكل التنظيمي لان يصبح اكثر جمودا ، في حين يتميز سلوك الوظائف في المنظمات ذات الرسمية المنخفضة بانه غير مهيكول نسبيا ، وتمتع العاملين فيها بحرية اكبر عند التعامل مع المهام المكلفين بتنفيذها ، هذا فضلا عن ان هذا النوع من الوظائف يشجع التفاعل الاجتماعي بين العاملين ويحفز ابداعهم وعمليات تعلمهم.

ج-التخصص Specialization

يشير التخصص الى الدرجة التي تبدأ عندها تقسيم مهام وفعاليات المنظمة الى أنشطة اصغر، ويعتمد التخصص بشكل مباشر على درجة تقسيم العمل ، اذ كلما ازداد مستوى او درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر ضيقا ، وكلما انخفضت درجة تقسيم العمل كلما أصبح التخصص أكثر اتساعا (Folami,1999:18). وقد صنف الباحثون التخصص في المنظمات الى تخصص افقي ، وتخصص عمودي ، ويقصد بالتخصص الافقي: اتساع العمل. اي زيادة عدد الفعاليات والانشطة التي تنجز من قبل الفرد. في حين يشير التخصص العمودي الى مدى سيطرة او تحكم الفرد بالعمل الموكل اليه داخل المنظمة. و قد يولد التخصص العمودي الدقيق نوعا من الملل او الشعور بالتعب لدى العاملين. ولتجنب هذا النوع من التأثير فان الامر غالبا ما يتطلب من ادارة المنظمة تبني سياسة التدوير الوظيفي، او اغناء العمل بهدف جعل الوظيفة أكثر تحديا او إثارة لاهتمام العاملين ، اي بمعنى ان التخصص المنخفض يزيد من معارف العاملين وخبراتهم. على العكس ، فان التخصص العالي يقيّد اداء الافراد العاملين بعدد محدود من المهام المتشابهة ، ما يجعل من الصعب عليهم وضع تصورات، او وجهات نظر تتسم بنوع من الشمولية، والذي قد يؤدي الى خفض احتمالية دعم الانشطة والفعاليات ذات الصلة بالتعلم التنظيمي. وبناء على ما تقدم ، يمكن القول ان التخصص المنخفض يشجع العاملين على التعلم ويعزز قدراتهم على الابداع. (Delic & Ahmetovic,2013:36)

د-التعقيد Complexity

يشير التعقيد الى عدد الأنشطة او الانظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة (Delic & Ahmetovic,2013:37). وينظر(Folami,1999:15) الى التعقيد على انه: درجة تمايز او اختلاف الأنشطة التنظيمية ، والذي يمكن قياسه باستخدام التمايز الافقي والتمايز العمودي والانتشار الجغرافي. ويقصد بالتمايز الافقي: درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية بالاعتماد على توجه الاعضاء ، وطبيعة المهام التي يؤديها ، هذا فضلا عن مستوى تعليمهم وتدريبهم. ويرى (Arney,2007: 25) ان الدليل على التمايز الافقي هو: التخصص وتعدد الاقسام ، في حين يشير التمايز العمودي الى عمق الهرم التنظيمي ، اي: كلما ازداد التمايز العمودي ازداد معه عدد المستويات التنظيمية ، وبالتالي يرتفع مستوى التعقيد. واخيرا يتحقق الانتشار الجغرافي عندما تستطيع المنظمة انجاز نفس الوظائف ، او المهام في مواقع جغرافية متعددة ، اي فصل المهام ومراكز السلطة جغرافيا. بناء على ذلك يتضح ان ارتفاع مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي يزيد من مستوى التخصص وعدد المستويات التنظيمية، وعليه فانه يضعف عملية دعم الأنشطة والفعاليات الخاصة بالتعلم التنظيمي.

ثانيا - التعلم التنظيمي Organizational Learning

١- مفهوم التعلم التنظيمي

عادة يفهم التعلم على انه: استلام او تلقي المتعلم المعرفة من المعلم او الشخص الخبير ، وفي حالات اخرى ينظر له على انه: جهد مدروس لزيادة معرفة الفرد وقدراته الادراكية وتغيير سلوكه. ويرى (Issler & Habermass,1994:30) ان التعلم هو اكتساب المعرفة الادراكية والمهارات والاتجاهات والقيم الناجمة عن تفاعل المتعلم مع افراد آخرين ، ومع النظم الاجتماعية ، والطبيعة، ومن ثم فان التعلم هو: عملية انسانية تتسم بالتعقيد ويمكن ان تتم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي. ان الاساس المفاهيمي لمصطلح التعلم التنظيمي يمكن ان يعود الى ستينيات القرن المنصرم عندما طور (cyert & march) عام ١٩٦٣، وهما من منظري السلوك التنظيمي، نماذج سبراناتية (Cybernetic Models) وقدمتا المنظمات على انها اماكن تلعب فيها الخصائص السلوكية دورا بارزا لمساهمتها في تشكيل المكون التعليمي الخاص بها. ويعد (Cangelosi & Dill) من الاوائل الذين ابتكروا وناقشوا مصطلح التعلم التنظيمي وذلك في عام ١٩٦٥. وبعد ذلك فقد اولى الموضوع اهتماما كبيرا في عقد السبعينيات من القرن الماضي عندما قاما (Argyris & Schon) بتطوير نموذجا نفسيا تحدثا فيه عن التعلم احادي الاتجاه (Single – loop learning) ، والتعلم ثنائي الاتجاه (Double – loop learning). ومنذ ذلك الحين تنامت الابحاث في هذا المجال على نطاق واسع في مجالات عديدة منها على سبيل المثال ، العلوم الادارية ، علم الاجتماع ، علم النفس وغيرها كل بحسب منظوره الخاص ، مما ادى الى توظيف مصطلحات وتعريفات مختلفة. (Blankenhagen ,1994:58) وبهذا الخصوص يرى (Crossan & Guatto,1996: 109) ان الباحثين قد استخدموا مفهوم التعلم التنظيمي او المصطلحات الفنية الاخرى ذات العلاقة في

مجالات مختلفة ،وبالتالي فانه لا يوجد فهم موحد حول المفهوم المذكور ، فضلا عن غياب الاجماع حول نظريات التعلم التنظيمي ونماذجه وعملياته. وبهذا الخصوص ندرج في ادناه آراء بعض الباحثين حول مفهوم التعلم التنظيمي وكالاتي:

يرى (Argyris & Schon, 1978:116) ان التعلم التنظيمي هو عملية يستطيع من خلالها اعضاء المنظمة تحديد واكتشاف الازخفاف والسلوكيات الشاذة والعمل على تصحيحها عن طريق اعادة هيكلة النظريات التنظيمية للسلوك او الفعل والعمل على تضمين نتائج التحقيق هذه في الخرائط التنظيمية والذهنية. اما (Duncan & Weiss, 1979) فقد عرف التعلم التنظيمي على انه عملية تؤدي الى نتيجة تتجسد بمعرفة او مهارة معينة. وقد عرف (Daft & Weick, 1984:285) التعلم التنظيمي على انه العملية التي من خلالها يتم معرفة نتائج عمل العلاقات التي ربطت بين المنظمة وبيئتها. في حين ينظر (Huber, 1991: 88) الى التعلم التنظيمي على انه عملية اكتساب المعرفة من قبل اعضاء المنظمة عن طريق توليد المعرفة ، ونشر المعلومات وتفسيرها ، وتطوير الذاكرة التنظيمية. ويرى (523-524: Crossan et al, 1999) ان التعلم التنظيمي عملية تفاعلية تساعد على خلق واعادة خلق قاعدة معرفية مشتركة توجه السلوك ، وتشكل الخبرة بما يفضي طابع مؤسسي على التعلم ، وانه يحدث على المستويين الفردي والجماعي. وعرف (Chen, 2005: 480) التعلم التنظيمي على انه العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة بشكل مستمر تعديل ، او تغيير نفسها عن طريق الاستفادة من مصادر المعرفة التنظيمية واثرائها في محاولة تهدف الى التكيف للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء، للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة. وبالنسبة لـ (Lien et al, 2007 213): فان التعلم التنظيمي يدور حول كيفية قيام الافراد بجمع واستيعاب وتحويل المعلومات الى الذاكرة التنظيمية. وعرف (Smith 5: 2012)، التعلم التنظيمي على انه: " تحديد الازخفاف والعمل على تصحيحها ، والازخفاف تعبر حالة الاختلاف بين طموحات الافراد في انجاز امر ما وما هو المتحقق فعلا من ذلك الامر".

يتضح من التعريفات السابقة انها تركز على المعرفة المتحصلة ، والتي تعد واحدة من اهم الموجودات التنظيمية سواء كانت مكتسبة من داخل المنظمة او خارجها ، وان هذه المعرفة يتم خزنها وتجسيدها في اداء المنظمة. والجدير بالذكر، ان اهم ما يميز موضوع التعلم التنظيمي هو الاتساع والتعقيد ، لذا نجد اغلب الباحثين اتجهوا نحو التركيز على جوانب محددة في التعلم التنظيمي ، وان معظم هؤلاء قد اتفقوا على ان هناك خمس وجهات نظر اساسية في مجال التعلم التنظيمي تجسدت في اعمال عدد من الباحثين البارزين وهم (Reese, 2006:18-25):

(Argyris & Schoan, 1978 ; Daft & Weick, 1984 ; Fiol & Lyles, 1985 ; Levitt & March, 1988 ; Crossan et al, 1999)

فيما يتعلق بـ (Argyris & Schoan, 1978) فقد كان لهما دورا رائدا في بلورة موضوع التعلم التنظيمي ، وذلك من خلال طرحهما لمفهوم التعلم احادي الاتجاه والتعلم ثنائي الاتجاه. ان التعلم احادي الاتجاه يستمر ضمن الاطر السائدة لقرارات المنظمة ، وهو: يهتم بشكل اساسي بتحقيق

الكفاءة من خلال الوصول الى افضل طريقة لانجاز الاهداف ، وابقاء اداء المنظمة ضمن المدى الذي حددته القواعد والاعراف. وبالمقابل فان التعلم ثنائي الاتجاه يدرس الاطر السائدة للقرارات والافتراضات الضمنية والقواعد ، او الاعراف بهدف تطوير استراتيجيات جديدة. اي بعبارة اخرى هو لا يسأل فقط عن كيفية انجاز العمل بشكل افضل بل يركز ايضا على كيفية احداث نقلة نوعية في الطرق والاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها وهو كما يراه الباحثين يعالج حالة التعارض بين القواعد والاعراف التنظيمية من خلال وضع اسبقيات جديدة واعطاء وزن لكل واحدة منها.

ولتوضيح الفرق بين التعلم احادي الاتجاه والتعلم ثنائي الاتجاه نورد المثال الآتي: لاحظ مدير الاحوال المدنية في احدى المحافظات ان الاستجابة لشكاوى المواطنين تتطلب ستة ايام ، في حين ان معيار الاستجابة لهذه الشكاوى يتطلب ثلاثة ايام. وبهذا الخصوص اذا ارادت المديرية المذكورة تبني مدخل التعلم احادي الاتجاه فان السؤال الذي يطرح هو كيف يمكن تخفيض عدد الايام الى اقل من ثلاثة ايام ؟ ، فاذا استطاعت المديرية حل هذه المعضلة بوقت اقل من المعيار المحدد فان هذا يعني انها قد حققت نجاحا ملموسا. ومن هذا يتضح ان التعلم احادي الاتجاه يعتمد اطر القرارات السائدة كأداة لتحسين فعالية المنظمة. من جانب آخر ، اذا ارادت المنظمة المذكورة تبني مدخل التعلم ثنائي الاتجاه فانه يفترض طرح التساؤل الآتي: كيف يمكن الاستجابة فورا للشكاوى ؟ او الغائها تماما ؟ وذلك من خلال الارتقاء بمستوى اداء المنظمة المذكورة. واذا كان بمقدور المديرية انجاز ذلك ، فان هذا يدل على انها خرجت عن الاطر السائدة في التعامل مع هذا النوع من المشاكل.

وكانت لـ (Daft & Weick, 1984) مساهمة مهمة تجسدت في مقالتهما الموسومة (نحو بناء افودج للمنظمات كنظم تفسيرية) والتي نشرت عام 1984 في دورية (Academy of Management Review). لقد نظر الباحثين الى المنظمات كنظم تفسيرية، وركزا على الافراد العاملين داخل المنظمة ، وعلى كيفية تفسيرهم لادوارهم. وبحسب رأيهما فان الافراد العاملين وعلى وجه الخصوص في المستويات الادارية العليا يتعلمون ويحلون المشاكل ، ويضعون الاهداف وينفذون الاستراتيجيات. وان التفسير التنظيمي يتضمن كل ما له علاقة بالتصورات، والمشاركة في المعلومات ، والافكار التي تسمح لجماعات العمل او المنظمة بالعمل كنظام ، هذا فضلا عن ، ان التفسير التنظيمي هو بمثابة ترجمة للاحداث وتطوير فهم مشترك وخرائط ادراكية وسط اعضاء الادارة العليا للمنظمة ، وان هذا الفهم المشترك يستخدم في تطوير افعال واستراتيجيات جديدة تفضي الى احداث التعلم التنظيمي. ومن هذا المنطلق فان التفسير التنظيمي يسبق التعلم التنظيمي.

اما مساهمة (Fiol & Lyles, 1985) فقد كانت شبيهة إلى حد ما بمفهوم التعلم احادي الاتجاه والتعلم ثنائي الاتجاه التي جاء بها (Argyris & Schoan)، وقد ميز الباحثين بين التعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي. يضاف الى ذلك ، فقد ركزا على التغيرات الادراكية والسلوكية التي تحدث داخل المنظمة. وللإجابة على التساؤل حول كيفية تشكيل التعلم التنظيمي ، يتفق الباحثان مع الرأي الذي يحظى بقبول واسع وسط المهتمين في التعلم التنظيمي ، وهو ان التعلم الفردي داخل المنظمات يعد امرا

مهما ، وان التعلم التنظيمي هو اكبر من مجموع ما تعلمه الافراد العاملين في المنظمة. يضاف الى ذلك ، اكد الباحثين ايضا على ان التغيرات السلوكية داخل المنظمة هي التي تشكل التكيف التنظيمي. من ناحية اخرى ، ان التكيف التنظيمي هو مشابه لمفهوم التعلم احادي الاتجاه لـ (Argyris & Schoan) الا انه ليس تعلم بل هو مجرد تكيف ، وذلك لفشله في الاعتماد على المنطق الادراكي. اذ يرا الباحثين ان التعلم التنظيمي يحدث عندما يكون هناك منطق ادراكي وحالة من التغيير. وهذا هو الموضوع الذي يجعل من عمل الباحثين مشابه لمفهوم التعلم ثنائي الاتجاه الذي سبق الاشارة له. وان التعلم التنظيمي يتضمن كلا من التغيرات السلوكية والمعرفية التي تأخذ مكانها عن طريق تحدي الاطر الحالية. وبحسب رأيهما ايضا ان التعلم التنظيمي يتطلب بصيرة جديدة، وفهم عميق بما يساعد على تطوير خرائط ادراكية جديدة وارتباطات وفعاليات مستقبلية.

اما (Levitt & March, 1988) فقد وصفا التعلم التنظيمي على انه: روتين يتضمن القواعد والممارسات والاجراءات والسياسات والاستراتيجيات التي تعمل بها المنظمة. وان هذه الروتينات تستخدم لخلق الثقافة التنظيمية او الاطر الثقافية. وقد اشار الباحثين الى ان التعلم التنظيمي هو: بمثابة تاريخ يعتمد على التوجه المستهدف. وان تاريخ الافراد والمنظمة ، مع الاهداف المستهدفة تتطلب خلق القواعد ، والممارسات والاجراءات والسياسات التي يجب ان تتبع. وفي مثل هذه الحالة يتم خلق الروتين الذي يشكل التعلم التنظيمي. واذف الباحثين ان المنظمات تتعلم عن طريق تحويل المعاني او الدلالات المكتسبة من تاريخها الى روتينيات توجه السلوك. وبقدر تعلم الافراد عبر خبراتهم الحالية والسابقة ، تتعلم المنظمة عبر خلق السياسات والاجراءات الجديدة التي بدورها تتحول الى روتينات تنظيمية تولد التعلم التنظيمي. كذلك ناقشا الباحثين الافكار الخاصة بـ (فخ الرضا) Complacency Traps ، و(التعلم الوهمي) Superstitious Learning. وبحسب رأيهما إن فخ الرضا يحصل في المنظمات الناجحة التي تعتمد على الانجازات التي تحققت في الماضي لتوجيه المستقبل. بعبارة اخرى ، ان الاطار المرجعي للمنظمة يتقيد بالنجاحات المتحققة في الماضي. اذ ان ما تقوم به المنظمة هو جزء من الروتين الذي تمارسه وحققت عبر تطبيقه نجاحا الا ان ذلك قد يصبح عائقا للنجاح في المستقبل. في حين يرتبط التعلم الوهمي بالتفسير الخاطئ للعوامل البيئية ، مثال ذلك قد يفسر المعنيون في كلية ما ان سبب ارتفاع نسبة الرسوب وسط الطلبة يعود الى عدم رغبتهم في التخصصات التي يدرسون فيها ، في حين ان السبب الحقيقي يكمن في امور اخرى منها على سبيل المثال ، كثرة وسائل الترفيه و ضعف الرقابة العائلية.

وقد حاول (Crossan et al, 1999) ايجاد اطار للتعلم التنظيمي ، وقد وصفوا التعلم التنظيمي بانه عملية دينامية للتجديد الاستراتيجي ، وان وصفهم هذا يحتل اهمية خاصة كون الاطار الذي اعتمدوه يهدف الى ايجاد قواسم مشتركة مع الاعمال السابقة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ، هذا فضلا عن مناقشتهم للعلاقة بين التعلم التنظيمي والاستراتيجية. وبحسب رأيهم فان التعلم التنظيمي هو عملية تغيير في الفكر والسلوك ويعبر عن التجديد عبر ثلاثة مستويات هي الافراد ، الجماعة ، المنظمة. وقد قدموا اربعة نقاط رئيسة تشكل اساس الاطار الذي وصفوه للتعلم التنظيمي وهي:

١. التعلم التنظيمي يتضمن الاستكشاف والاستغلال ، و الاستكشاف هو: تعلم شئ جديد ، بينما الاستغلال هو استخدام ما تعرفه.
 ٢. التعلم التنظيمي يحدث على المستوى الفردي و الجماعي ، والمنظمي.
 ٣. العمليات الاجتماعية والنفسية تؤثر في التعلم وتمثل هذه العمليات بـ: بالحدس ، والتفسير ، والتكامل ، والمؤسسية ، والتي يطلق عليها اختصارا 4Is.
 ٤. الادراك يؤثر في السلوك ، والسلوك يؤثر في الادراك.
- وفي محاولة منهم لتوحيد المدارس الفكرية ذات الصلة بالتعلم التنظيمي ، بين الباحثين ان التعلم لا يحدث فقط عبر الوقت والمستويات ، وانما يولد ايضا نوعا من الاجهاد نتيجة للجهود الذي يتطلبه عملية استيعاب التعلم الجديد (التغذية الامامية) من جانب ، واستخدام ما تم تعلمه (التغذية الراجعة) من جانب آخر. يضاف الى ذلك ، ان الباحثين اقترحوا اطار فكري للتعلم التنظيمي أطلقوا عليه بـ (4IS) والذي تتدفق فيه المعرفة والتعلم عبر المستويات التنظيمية الثلاثة المتمثلة بـ (الفردي والجماعي والمنظمي).

٢-مستويات التعلم التنظيمي

اشار (Crossan et al, 1995: 339) الى ان التعلم التنظيمي يرتبط بصورة مباشرة وغير مباشرة بالتعلم على المستوى الفردي والجماعي ، كما انهم اكدوا على العلاقة بين التعلم على مستوى الفرد ، الجماعة ، والمنظمة. ويرى (Nonaka & Takeuchi, 1995:57) ان فهمنا للتعلم التنظيمي يتاثر بالبعد الانطولوجي (Ontological Dimension) ، وهي وجهة نظر ترى ان المعرفة يتم تحويلها من مستوى الافراد ، والجماعات ، الى مستوى المنظمة. ووفقا لرأي اغلب الباحثين فان التعلم الفردي يشكل اساس التعلم التنظيمي ، فعلى سبيل المثال اكد (Kim) على اهمية التعلم الفردي في المنظمات ، اذ ان هذا النوع من التعلم هو الذي يحدث تقدما في التعلم ، وقد بين ان المنظمات تتعلم عبر افرادها ، لذا فهي تتاثر الى حد كبير بالتعلم الفردي، والافراد العاملين هم من ياخذون بروح المبادرة او الفعل، وان التعلم التنظيمي ما هو الا محصلة للتعلم الفردي (Espejo et al, 1996: 154). وعليه فان فهم كيفية تعلم الافراد يمكن ان يفسر لنا كيف يمكن ان تتعلم المنظمات. وبهذا الخصوص طرح (Hedberg, 1981: 55)، تساؤلا مهما فيما اذا كانت المنظمات في الواقع تتعلم ، وقد اشار الى ان العديد من المنظرين التنظيميين لا يؤيدون معاملة المنظمات كنظم حية ، وقد افترضوا ان المنظمات هي بمثابة كيانات مشيدة لاغير ، لذا فهي من الناحية الفعلية لاتفعل شيئا وان اهم مايميزها ان لديها مجموعة من الافراد ، اي ان المعرفة الجديدة تبدأ مع الفرد.

ولاجل الوصول الى فهم افضل للتعلم التنظيمي ، فانه من المهم القاء نظرة على العلاقة بين التعلم على مستوى الفرد ، والتعلم على مستوى الجماعة. ان التاكيد على العلاقة بين المستويات السابقة يذكرنا بالتساؤل التقليدي الذي طرحه (Argryis & Schon, 1996 89): ومضمونه " ماهي المنظمة التي يمكن

ان تتعلم ؟ " وقد كانت اجابتهما على هذا التساؤل هو: ان مجموعات الافراد تعبر عن قدرة تنظيمية على الفعل في حال وضع القواعد اللازمة لصنع القرارات والاحكام المتعلقة بعضوية الفرد في المنظمة ، والتفويض وبناء السياسات والاجراءات والنظم والثقافات. ومتى ما عملت تلك المجموعات للمنظمة فانه يمكن ان يقال عنها انها تتعلم ، وبالتالي فان التعلم سيكون على مستوى المنظمة ايضا. (Marsick & Neaman, 1996: 99)

وقد ميز (Espejo et al , 1996: 155-156) بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي ، اذ اشاروا الى ان التعلم الفردي يشير الى الخبرات الشخصية المملوكة من قبل الافراد التي يتفاعلون بها مع الآخرين. اما التعلم الجماعي ، فانه يشير الى المشاركة في الاهتمامات العامة او الحالات التي تفضي الى تحقيق التعلم التنظيمي ، وهم يؤكدون ايضا على ان المنظمات تتعلم عندما ينجح افرادها في التغلب على العوائق التي تقلل من فرص اكتشاف الاخطاء وتصحيحها. ويتفق مع هذا الرأي عدد لا بأس به من الباحثين الذين ميزوا بين التعلم الفردي و الجماعي والتعلم التنظيمي، اذ اكدوا على ان التعلم على مستوى الجماعة هو بمثابة الجسر الذي يربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي ، فمن خلال التعلم الجماعي يتم تحويل تصورات الافراد ومعرفتهم الى تعلم تنظيمي. (Marsick & Neaman , 1996: 102)

٣- عمليات التعلم التنظيمي

ان النموذج او الاطار السائد لفهم التعلم التنظيمي قد تآثر بشكل كبير بمنظور معالجة المعلومات (Cyert & March , 1992:16)، والمنظمات باتت تدرك اهمية ان تمتلك القدرة على معالجة المعلومات التي تتمثل مراحلها ب: اكتساب ونشر وتفسير وحزن المعلومات عبر المنظمة (Huber, 1991: 88-89). وبهذا الخصوص، فقد اكد اغلب الباحثين ان التعلم التنظيمي هو: عملية متعددة المراحل تتكون من اكتساب المعلومات ونشرها وتفسيرها وحزنها. (Boisot & Child , 1996: 600). وان هذه المراحل هي: بمثابة الخطوات الرئيسة في تحويل المعلومات الى معرفة وتلعب دورا مفاهيميا اساسيا في ادبيات التعلم التنظيمي (Pawlowsky , 2003: 68). وقد طور (Huber , 1991: 88-115) استاذ الدراسات العليا في كلية ادارة الاعمال لجامعة اوستن / تكساس في مقالته الموسومة ORGANIZATIONAL LEARNING: THE CONTRIBUTING PROCESSES AND THE LITERATURES) نموذجا شدد فيه على اهمية اربعة عمليات في التعلم التنظيمي تتمثل في: اكتساب المعرفة ، وتوزيع المعلومات وتفسيرها ، والذاكرة التنظيمية. يضاف الى ذلك اعتمد كل من Slater & Narver, 1995 ; Jones, 2006 ; Martinez-Leon & Martinez-Garcia, 2011; Santos-Vijande et al , 2012. اربعة ابعاد للتعلم التنظيمي وهي: اكتساب المعلومات ، نشر المعلومات ، تفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية. وبناءا على ما سبق ، وبالاعتماد على النموذج (Huber) والباحثين الآخرين في اعلاها تبني الباحثان العمليات الآتية كابعاد للتعلم التنظيمي في الدراسة الحالية وهي:

أ- اكتساب المعلومات Information Acquisition

يمثل اكتساب المعلومات الخطوة الاولى في عملية التعلم التنظيمي ويقصد بها: تحديد المعلومات الملائمة والمفيدة للمنظمة والعمل من اجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية. علما ان المنظمات قادرة على تعلم ما تعلمه الافراد العاملين فيها من خلال تفاعلهم مع اطراف اخرى تمتلك معلومات مهمة ، وتعلم هذه المعلومات عبر مختلف الطرق الادراكية والسلوكية. (Boisot & Child, 1996: 601) ان هذا النوع من التفاعل يحدث في حالات متنوعة منها على سبيل المثال ، الكادر التسويقي في منظمة ما قد يحصل على معلومات مهمة ذات صلة بالسوق من خلال الاجتماعات التي تعقد مع المجهزين ، والموزعين وغيرهم. كذلك تحصل المنظمة على المعلومات من خبرة العاملين فيها مثال ذلك ، قد توظف المنظمة بعض العاملين الذين يمتلكون معرفة تسويقية مهمة ، او اية معرفة في مجالات عملها الاخرى. يضاف الى ذلك ، فان المنظمة قد تكون مصدرا مهما للمعلومات، وفي مثل هذه الحالة تكون المنظمة بمثابة مخزون معرفي يستطيع العاملون استخراج المعلومات المفيدة منه.

ب- نشر المعلومات Information Dissemination

بمجرد الحصول على المعلومات يفترض نشرها عبر المنظمة ، اي جعلها متاحة لكل الاجزاء او الوحدات التنظيمية، وعلى وجه الخصوص الوحدات التي تكون بامس الحاجة لها. (Slater & Narver, 1995) وفيما يتعلق بذلك ، تستخدم المنظمات اساليب متنوعة يمكن من خلالها نشر المعلومات ، ومن بين اهم هذه الاساليب ، اسلوب الرسائل الموجهه ، واسلوب الرسائل الملخصة. فعن طريق الرسائل الموجهه توزع المعلومات او تنشر الى وحدات تنظيمية محددة ، في حين تسعى المنظمة من خلال تبني اسلوب الرسائل الملخصة الى تقليل حجم المعلومات واعادة تشكيل المعنى بأمانة تامة. (Daft & Huber, 1987: 4)

ان نشر المعلومات يحقق ثلاثة متضمنات للتعلم التنظيمي تتمثل ب: أ- انها تزيد من سرعة التعلم التنظيمي من خلال توجيه الرسائل وتلخيصها. ب- تعزز من تعلم الافراد والوحدات التنظيمية ومن ثم المنظمة ككل لانها تتضمن مصادر عديدة للمعلومات. ج- تزيد من المعرفة التنظيمية خاصة في الحالات التي لاتعرف فيها المنظمة مقدار المعلومات المتاحة لديها فعليا لغاية ما يتم تجميع اجزاء المعلومات المختلفة في الذاكرة الرئيسة. (Jones, 2006: 55)

ج- تفسير المعلومات Information Interpretation

يعد غالبية الباحثين مرحلة تفسير المعلومات جزءا مهما في عملية التعلم التنظيمي كون المدراء او العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة الا انهم يفشلون في اعطاء التفسير الصحيح لها. من جانب آخر ، ان المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي والجماعي

(Pawlowsky et al, 2003:777). لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها ومن ثم دمجها في الروتين والإجراءات التنظيمية. (Boisot & Child, 1996: 604) وبخصوص التفسيرات المتنوعة للمعلومات فقد أكد (Slater & Navaer, 1995: 68) على ضرورة ان يتحقق اجماع المعنيين سواء كانوا مدراء او عاملين او الاثنيين معا على كل او بعض هذه التفسيرات. يضاف الى ذلك ، يجب ان يتمتع افراد المنظمة بشعور المشاركة في التفسير من اجل توليد المزيد من التفسيرات الشاملة للمعرفة الجديدة.

د-الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

ان المرحلة الاخيرة في التعلم التنظيمي تتضمن ايداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وان هذه المعلومات يتم تحويلها الى فعل تنظيمي جديد ، فضلا عن اعادة تعديل روتينات واجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها. (Jones, 2006: 45). والذاكرة التنظيمية تتضمن جزئين هما ، التخزين والاحتفاظ بالمعلومات ، واسترجاع المعلومات. ان المعلومات المخزونة في الذاكرة التنظيمية قد تكون حول القواعد و الاجراءات والتكنولوجيا و المعتقدات والثقافات التي يتم تبنيها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية. (Levitt & March, 1988:320). وهي عادة تصنف الى معلومات صلبة ومعلومات ناعمة ، ويقصد بالمعلومات الصلبة المعلومات التي تسجل على الوثائق والملفات ، وتتجسد في اجراءات العمل والروتينات وغير ذلك. اما المعلومات الناعمة ، فهي تتضمن المعلومات المخزنة في عقول افراد المنظمة. وفيما يتعلق ، باسترجاع المعلومات فانه يعتمد على مدى توافر المعلومات المخزونة ومستوى الاسترجاع ، وان توافر المعلومات يعتمد على سهولة ايجاد المعلومات و مدى تكرار استخدامها. علما ان هناك مستويين لاسترجاع المعلومات وهما على مستوى الافراد وعلى مستوى المنظمة. (Walsh & Ungson, 1991:32).

ثالثا- العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي

بما ان الهيكل التنظيمي يتسم بالدينامية ، لذا يمكن تغييره عبر الوقت اذا تغيرت الظروف التنظيمية ، هذا من جانب ، ويمكن تعديله بالشكل الذي يساعد الافراد العاملين في المنظمات على اكتساب الخبرات والمعارف الجديدة من جانب آخر. وقد اشار (Fiol & Lyles, 1985) ان الهيكل التنظيمي يؤثر في قدرة المنظمات على التعلم لاسباب عديدة منها: (Martinez-Leon & Martinez, 2011: 543).

١. ان التعلم التنظيمي يجسد عمليات ، او ممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها ، لذا فان للهيكل التنظيمي دور اساسي في تشكيل مثل هذه الممارسات.
٢. الهيكل التنظيمي يقوم بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة.
٣. يؤثر الهيكل التنظيمي في تدفق المعلومات التي تحتاج اليها عملية التعلم داخل المنظمات.

٤. تحتاج النشاطات التعليمية الى التنسيق ، وان الآليات التي تستخدم في انجاز الفعاليات التنسيقية تلعب دورا مهما في تشكيل عمليات التعلم التنظيمي.

يتضح من الاسباب الواردة اعلاه ان الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على التعلم التنظيمي من خلال دوره في تحديد آليات التفاعل والتنسيق وتدفق المعلومات وغير ذلك. وقد اتفق (Morgan & Ramirez 1984:13) مع ما جاء به (Fiol & Lyles) حول التأثير الكبير للهيكل التنظيمي على التعلم التنظيمي ، اذ اشارا الى ان المرونة واللامركزية والهيكل العضوية تعزز عمليات التعلم داخل المنظمات ، اذ يرا الباحثين ان المنظمات يمكن ان تصمم بطريقة تعزز من عمليات التعلم فيها. وقد بين (Hong 1999:89) انه بالرغم من الاهتمام القليل الذي ناله موضوع العلاقة بين الهيكل والتعلم التنظيمي ، الا انه من المتوقع ان الهيكل التنظيمي مع خصائصه العضوية يعزز ثقافة التعلم في المنظمات. في حين يرى (Shipton et al, 2002: 58) ان هناك علاقة سلبية بين الهياكل التي تتسم بالمرورية وآليات التعلم التنظيمي. من جانب آخر اشار (Huang et al, 2011: 1106) الى ان الهياكل العضوية هي اكثر ارتباطا مع عمليات التعلم ، فعلى سبيل المثال ، ان الهياكل العضوية تشجع اللامركزية في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي فهي تسمح للأفراد ممن يمتلكون المعرفة الضمنية بمشاركة اكبر في مثل هذه العمليات. وبخصوص العلاقة بين حجم المنظمة وعمليات التعلم التنظيمي فقد اشار (Davenport & Prusak, 1998) ان عملية خلق ومشاركة وتحويل المعلومات او المعرفة تكون اسهل في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة ، آخذين بالاعتبار عنصر قوى العمل كمقياس لحجم المنظمة. ووفقا لرأي (Martinez-Leon & Martinez-Garcia, 2011: 543) ان الهيكل التنظيمي يلعب ايضا دورا اساسيا في قدرة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة واكتساب المعرفة الجديدة ، ودمجها في الذاكرة التنظيمية. ومن هذا المنطلق ، فان للهيكل التنظيمي اهمية كبيرة في كيفية معالجة المنظمة للمعرفة. يتضح مما تقدم في اعلاه ، ان لنمط الهيكل التنظيمي اهمية خاصة في دعم عمليات التعلم التنظيمي على مستوى الافراد ، والجماعة ، والمنظمة ككل. فمن خلاله يستطيع المدراء صياغة الانشطة التنظيمية وتحديد الاجراءات والعمليات الادارية ذات الصلة بمراحل او عمليات التعلم التنظيمي ، وبالتالي فانه قد يسهم او يعيق قدرة المنظمة على الاستجابة للمستجدات البيئية.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولا. مقياس البحث

صمم مقياس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي ، وتم إخضاعه للاختبارات الاتية:-

١. اتساق وثبات مقياس البحث

قام الباحثان بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرونباخ، وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة المعامل (٠,٨١)، وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها أكبر من (٠,٧٥)، وتدل على الاتساق الداخلي للمقياس.

٢. الصدق الظاهري لمقياس البحث:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري لمقياس البحث تم عرضه بصيغته النهائية على عدد من المختصين (ملحق رقم ١)، وقد اعتمدت الملاحظات التي أبدوها، وعدلت فقرات المقياس بما يتلاءم والمقترحات المذكورة.

ثانياً: الإحصائيات الوصفية:

يلاحظ في جدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط والإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

١- المركزية (Cent.)

حقق بعد المركزية وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (٣,٦٨)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، بانحراف معياري بلغ (١,٠٦)، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تعتمد على المركزية في تسيير أعمالها، ويدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري مما يؤكد اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

٢- الرسمية (Form.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد الرسمية (٣,٧٨)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، بانحراف معياري بلغ (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن المنظمة قيد الدراسة تعتمد الرسمية إلى حد كبير عبر توثيق الأوامر والتعليمات والتزام العاملين بها. ويدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري ما يؤكد اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص بعد الرسمية.

٣- التخصص (Spe.)

حقق بعد التخصص وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (٣,٩٩)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على وجود التخصص بدرجة عالية إلى حد ما في المنظمة قيد الدراسة. ويدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري البالغة (١,٠٤)، مما يؤكد اتساق إجابات أفراد العينة بخصوص البعد المذكور.

٤- التعقيد (Comp.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد التعقيد (٣,٦٢)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على وجود درجة عالية من التعقيد في المنظمة المبحوثة. ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (١,٠٦)، مما يعني تقارب إجابات أفراد العينة وقوة اتفاتها.

== اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة

جدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N = ٨٤)

Org. L	Me.	Intr.	Diss.	Acq.	Stru.	Comp.	Spe.	Form	Cen.
									١ Cen.
								١ *٠,٤٩	Form.
								*٠,٥٢	*٠,٤٢ Spe.
							١	*	*٠,٣٤ Comp.
						١ *٠,٢٦	٠,١٨		*٠,٨٠ Stru.
					١ *٠,٥٩	*٠,٧٦	*٠,٧٥	*٠,٨٠	
					*	*	*	*	
				١ ٠,١٩-	٠,٠٥	٠,١٦-	-	٠,١٧-	Acq.
								*٠,٢٥	
				١ ٠,١٧-	*٠,٤١	*٠,٣٤	*٠,٣٩	*٠,٣٢	Diss
					*	٠,١٣	*	*	
		١ *٠,٢٣	*٠,٢٣	٠,١٠	٠,١٨	٠,١٤	٠,٠٧	٠,٠٧-	Intr.
		*٠,٣١	*٠,٨٣	٠,٠٥	*٠,١٧	٠,١٠	٠,٠٥	٠,٢٠	Me.
	١	*	*						
		*٠,٦٧	*٠,٧٣	*٠,٥٩	*٠,٤٦	٠,٢٠	٠,١٩	٠,١٥	Org. L
	١	*	*	*	*				
٢,٨	٢,٩٥	٢,٨٥	٣,١	٢,٥	٣,٧١	٣,٦٢	٣,٩٩	٣,٧٨	وسط
٦									حسابي
١,٣	١,٣٣	١,٣٥	٠,٩٧	١,٣٢	١,٠٥	١,٠٦	١,٠٤	٠,٩٧	انحراف
٦									معياري

المصدر: إعداد الباحثان
*معنوي عند مستوى ٥%.

** معنوي عند مستوى ١%.

٥- الهيكل التنظيمي (Struc.)

نال متغير الهيكل التنظيمي وسطا "حسابيا" موزونا عاما بلغ (٣,٧١)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يدل على ان غط الهيكل التنظيمي السائد على مستوى المنظمة والمصانع التابعة لها هو النمط الآلي الذي يعتمد على تبني المركزية والرسومية والتخصص والتعقيد الى حد كبير. ويدعم ذلك انخفاض قيمة الانحراف المعياري البالغة (١,٠٥)، ما يعني اتساق اجابات افراد العينة حول متغير الهيكل التنظيمي.

٦- أكتساب المعلومات (Acq.)

حقق بعد اكتساب المعلومات وسط حسابي موزون مقداره (٢,٥) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، بانحراف معياري عام بلغ (١,٣٢)، ما يدل على ادراك عينة البحث لضعف توافر هذا البعد في المنظمة مجتمع الدراسة. يضاف الى ذلك ، كانت قيمة الانحراف المعياري مرتفعة الى حد ما ، ما يعني تشتت اجابات العينة حول هذا البعد.

٧- نشر المعلومات (Diss.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد نشر المعلومات (٣,١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يدل على ان نشر المعلومات ينال اهتمام محدود الى حد ما من قبل المنظمة موضوع البحث ، ويدعم ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٩٧). ما يؤشر ان البيانات متجانسة.

٨- تفسير المعلومات (Intr.)

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد تفسير المعلومات (٢,٨٥) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يعني ضعف توافر هذا البعد في المنظمة موضوع الدراسة ، ويعزز ذلك ارتفاع قيمة الانحراف المعياري الى حد ما والبالغة (١,٣٥). ما يؤشر تشتت اجابات افراد العينة وعدم اتفاقها حول هذا البعد.

٩- الذاكرة (Memo.)

حقق بعد الذاكرة التنظيمية وسطا "حسابيا" موزونا بلغ (٢,٩٥) ، وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، ما يدل على ضعف توافر هذا البعد في المنظمة المذكورة ، ويعزز ذلك ارتفاع قيمة الانحراف المعياري الى حد ما والبالغة (١,٣٣) ، وهذا يؤشر ضعف تجانس اجابات العينة وعدم اتفاقها حول هذا البعد.

١٠- التعلم التنظيمي (Org.lear.)

نال متغير التعلم التنظيمي وسطا "حسابيا" موزونا بلغ (٢,٨٦)، وهو اوطأ من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يعني ضعف توافر متغير التعلم التنظيمي في المنظمة موضوع البحث ، وعزز ذلك ارتفاع قيمة الانحراف المعياري الى حد ما والبالغة (١,٣٦)، ما يؤشر ضعف اتفاق افراد عينة الدراسة حول هذا المتغير.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اختبار فرضيات الارتباط

اعتمد الباحثان على معامل ارتباط (Pearson) من اجل اختبار الفرضية الرئيسة الاولى ، وما انشق عنها من فرضيات فرعية وعلى النحو الآتي:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتبين من جدول رقم (٤) ان قيمة معامل الارتباط بين بعد المركزية ومتغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,٠٩)، وهي قيمة وان كانت موجبة الا انها ضعيفة جدا وغير دالة احصائيا ، ما يعني ان تقييد المنظمة لحرية تصرف الافراد والوحدات التنظيمية، وحصر عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا من شأنه يضعف الانشطة والفعاليات الخاصة بالتعلم التنظيمي داخل المنظمة المذكورة.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتبين من جدول رقم (٤) ان قيمة معامل الارتباط بين بعد الرسمية ومتغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,١٦)، وهي قيمة موجبة الا انها ضعيفة وغير دالة احصائيا ، وتفسر هذه العلاقة ان التوسع في اعتماد الرسمية من خلال توثيق الاوامر والتعليمات والاجراءات والزام العاملين بضرورة العمل بموجبها وعدم الخروج عنها قيد حرية هؤلاء في التعامل مع المهام المكلفين بها ، هذا من جانب ، وان هذا التوسع قد اضعف الى حد كبير أنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي داخل المنظمة المذكورة من جانب آخر.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتبين من جدول رقم (٤) ان قيمة معامل الارتباط بين بعد التخصص ومتغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,١٥)، وهي قيمة موجبة وضعيفة وغير دالة احصائيا، ما يعني ان توسع المنظمة موضوع الدراسة في اعتماد اسلوب التخصص العالي يؤدي الى ضعف الانشطة والفعاليات ذات الصلة بالتعلم على مستوى العاملين والمنظمة ككل.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتبين من جدول رقم (٤) اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بين بعد التعقيد ومتغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,١٩) وهي قيمة موجبة ولكنها غير دالة احصائيا. و تفسر هذه العلاقة ارتفاع مستوى التعقيد في المنظمة موضوع الدراسة والمتمثل بوجود درجة عالية من التداخل والازدواجية في الانشطة والفعاليات وتعدد المستويات الاشرافية ، ما ادى الى عدم الاهتمام بتنمية قابليات التعلم التنظيمي داخل المنظمة المذكورة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى قام الباحثان باختبار الفرضية الرئيسة الاولى بشكل عام، وتبين من جدول رقم (٤) اعلاه ان قيمة معامل ارتباط الهيكل التنظيمي مع التعلم التنظيمي وبشكل عام بلغت (٠,٢٠)، وهي قيمة موجبة وغير دالة احصائيا، ما يدل على ان الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المنظمة المبحوثة وبصيغتها الحالية لا يمكن ان تساهم في تحسين التعلم التنظيمي

بالشكل الذي يساعدها على التكيف للمتغيرات البيئية، ومن ثم عدم قدرتها على منافسة المنتجات الاجنبية في الاسواق المحلية والعالمية.

اختبار فرضيات الاثر:-

استخدم الباحثان تحليل الانحدار البسيط من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات فرعية وحسب الجدول الاتي:

جدول رقم (٥) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

R ²	F	Organizational Learning		تابع مستقل
		β	A	
٠,٠٠٨	٠,٦٦٧	٠,٠٦	٢,٦٣	Cent.
٠,٠٢٥	٢,١٣	٠,١٢	٢,٤١	Form.
٠,٠٢٣	١,٩٨	٠,١١	٢,٤٠	Spe.
٠,٠٣٧	٣,١٧	٠,١٦	٢,٢٩	Comp.
٠,٠٠٤	٣,٤٢	٠,٢١	٢,٠٨	Stru.

- تبلغ قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية ١% (٦,٧٤).

- تبلغ قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية ٥% (٣,٨٧).

يتبين من جدول رقم (٥) ما يأتي:-

١- إن قيمة معامل انحدار بعد المركزية على متغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,٠٦) وهي قيمة موجبة الا انها ضعيفة وغير دالة احصائيا، ما يؤشر ان هذا التأثير غير فعال من الناحية العملية، وبديل على إن التعلم التنظيمي يزداد بمقدار (٠,٠٦) إذا ازداد استخدام المنظمة للمركزية في ادارة نشاطاتها، وما يدعم ذلك إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار قد بلغت (٠,٦٦٧)، وهي قيمة غير معنوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٠٨)، وهذا يعني إن بعد المركزية يفسر ما نسبته (٠,٨%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بعد المركزية والتعلم التنظيمي.

٢- إن قيمة معامل انحدار بعد الرسمية على متغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,١٢)، وهي قيمة موجبة الا انها ضعيفة وغير دالة احصائيا، ما يؤشر ان هذا التأثير غير فعال من الناحية العملية، وبديل على إن التعلم التنظيمي يزداد بمقدار (٠,١٢) إذا ازداد استخدام المنظمة للرسمية في ادارة نشاطاتها. وما يدعم ذلك إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (٢,١٣)، وهي قيمة غير معنوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٢٥). وهذا يعني إن بعد الرسمية يفسر ما نسبته (٢,٥%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بعد الرسمية والتعلم التنظيمي.

٣- حقق بعد التخصص معامل انحدار على متغير التعلم التنظيمي مقداره (٠,١١)، وهي قيمة موجبة وغير دالة احصائيا. ما يؤشر ان هذا التأثير غير فعال من الناحية العملية، ويدل على ان التعلم التنظيمي يزداد بمقدار (٠,١١) إذا ازداد استخدام المنظمة للتخصص في ادارة نشاطاتها. وما يدعم ذلك ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (١,٩٨) وهي قيمة غير معنوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٢٣)، وهذا يعني ان بعد التخصص يفسر ما نسبته (٢,٣%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين بعد التخصص والتعلم التنظيمي.

٤- حقق بعد التعقيد معامل انحدار على متغير التعلم التنظيمي مقداره (٠,١٦)، وهي قيمة موجبة وغير دالة احصائيا، ما يؤشر ان هذا التأثير غير فعال من الناحية العملية، ويدل على ان التعلم التنظيمي يزداد بمقدار (٠,١٦) إذا ازداد التعقيد في ادارة نشاطات المنظمة، وما يدعم ذلك ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (٣,١٧) وهي قيمة غير معنوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٣٧)، وهذا يعني ان بعد التعقيد يفسر ما نسبته (٣,٧%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على عدم وجود أثر علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد الرسمية والتعلم التنظيمي.

٥- ان قيمة معامل انحدار متغير الهيكل التنظيمي على متغير التعلم التنظيمي بلغت (٠,٢١)، وهي قيمة موجبة وغير دالة احصائيا، ما يؤشر ان هذا التأثير غير فعال من الناحية العملية، ويدل على ان التعلم التنظيمي يزداد بمقدار (٠,٢١) إذا ازداد اهتمام الشركة بالهيكل التنظيمي. وما يدعم ذلك ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار بلغت (٣,٤٢)، وهي قيمة غير معنوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٠٤)، وهذا يعني ان متغير الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته (٤%) من التغيرات التي تطرأ على التعلم التنظيمي. إن النتائج أعلاه تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر علاقة ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

اظهرت الدراسة عدد من الاستنتاجات هي:

١. دلت نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات افراد العينة ، ان بعد المركزية جاء بوسط حسابي موزون مقداره (٣,٦٨)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يؤشر ان ادارة المنظمة موضوع البحث لم تدعم مشاركة العاملين في صياغة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها بالشكل المطلوب ، وان الصلاحيات الممنوحة لهم غير كافية لانجاز الاعمال المكلفين بها ، وان اغلب الافكار التي تطرح من قبلهم تمر عبر سلسلة طويلة من التدرج الاداري قبل وصولها الى الادارة العليا.

٢. حقق بعد الرسمية وسط حسابي موزون بلغت قيمته (٣,٧٨) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يدل على ان هناك درجة عالية من توثيق الاوامر والتعليمات والاجراءات التنظيمية ، وان السياسات والاجراءات المعتمدة في كثير من الاحيان تحول دون وصول المعلومات الى الجهات التي هي بحاجة اليها بالوقت المناسب ، هذا فضلا عن التزام العاملين بالتوجيهات والتعليمات عند تنفيذ الانشطة والفعاليات المسندة اليهم.
٣. جاء بعد التخصص بأعلى وسط حسابي موزون مقداره (٣,٩٩) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) ، ما يعني ان التخصص في المنظمة المبحوثة يتوافر بدرجة عالية الى حد ما ، اذ نجد ان العاملين يكلفون بالاعمال التي تتفق مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، وهم يقومون بتأدية المهام ذات الصلة بتخصصاتهم الوظيفية دون غيرها ، وعليه يشعرون بالملل لقلّة عدد الانشطة والفعاليات المكلفين بها.
٤. في حين حقق بعد التعقيد وسط حسابي موزون مقداره (٣,٦٢) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يؤشر ان الانشطة والانظمة الفرعية في المنظمة تتمايز عن بعضها ، اذ نجد ان الاهداف التنظيمية تتسم بالتعدد والتنوع ، وان هناك عدد كبير من المستويات الاشرافية ، وتواجه المنظمة المبحوثة صعوبة في التنسيق والسيطرة على الانشطة والفعاليات التي تقوم بها ، هذا فضلا عن وجود درجة عالية من التداخل والازدواجية في ما بينها.
٥. وقد جاء متغير الهيكل التنظيمي بوسط حسابي موزون بلغت قيمته (٣,٧١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) ، ما يدل على ان نمط الهياكل التنظيمية السائدة على مستوى المنظمة والمصانع التابعة لها موضوع البحث هو النمط الآلي الذي يعتمد المركزية ، والرسمية ، والتخصص ، والتعقيد الى حد كبير.
٦. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان بعد اكتساب المعلومات حقق اوطأ وسط حسابي موزون مقداره (٢,٥) ، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) ، ما يؤشر ان الخطوة الاولى في عملية التعلم التنظيمي تعاني من ضعف كبير يتمثل في عدم قدرة المنظمة موضوع البحث على تحديد المعلومات المناسبة التي ينبغي الحصول عليها، اذ نجد ان المنظمة المذكورة لم تولي عملية التعلم من ممارسات واستراتيجيات المنظمات المنافسة ، وتشجيع العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم ، واستقطاب الافراد من ذوي المهارات والخبرات العالية الاهتمام اللازم ، هذا فضلا عن عدم اعتماد التجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل.
٧. في حين جاء بعد نشر المعلومات بوسط حسابي موزون بلغ (٣,١) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، ما يعني ان المنظمة تهتم الى حد ما بنشر المعلومات ، من خلال استخدام التقارير الرسمية كوسيلة لنقل المعلومات عبر الوحدات التنظيمية ، وتشجيع العاملين على تبادل الآراء والافكار فيما بينهم عن طريق توليد الرغبة والاستعداد لفعل ذلك ، وتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنقل المعلومات بين العاملين من جهة والوحدات التنظيمية من جهة اخرى.

٨. اما بعد تفسير المعلومات فقد حقق وسط حسابي موزون بلغت قيمته (٢,٨٥) ، وهو اقل من الوسط الحسابي الموزون (٣) ، ما يؤشر ان المنظمة موضوع البحث تعاني من ضعف في تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة و دمجها في الروتين والاجراءات التنظيمية ، اذ نجد ان المنظمة عينة الدراسة تواجه صعوبة في التخلص من المعرفة القديمة و احلالها بمعرفة جديدة ، وضعف امتلاك العاملين للخبرات اللازمة لتفسير المعلومات بشكل صحيح ، هذا فضلا عن ان كثافة المعلومات المتدفقة الى المنظمة تتجاوز قدرتها على تفسير تلك المعلومات.

٩. في حين جاء بعد الذاكرة التنظيمية بوسط حسابي موزون بلغ (٢,٩٥) ، وهو اقل من الوسط الحسابي الموزون (٣) ، ما يؤشر وجود ضعف واضح في عملية ايداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وتحويل هذه المعرفة الى فعل تنظيمي جديد ، اذ نجد ان المنظمة عينة الدراسة لم تولي خزن المعرفة الخاصة بكيفية تنفيذ الاعمال الاهتمام الكافي ، ولم يتم تصنيف وحفظ المعرفة بطريقة يسهل الوصول اليها ، هذا فضلا عن ان اهتمام المنظمة بتوسيع قاعدة المشاركة في تحديد الحاجة الى المعلومات كان دون المستوى المطلوب.

١٠. وقد جاء متغير التعلم التنظيمي بوسط حسابي موزون بلغت قيمته (٢,٨٦) ، وهو اقل من الوسط الحسابي الموزون (٣) ، ما يؤشر عدم اهتمام المنظمة بالمتغير المذكور ، اذ تبين من تحليل استجابات افراد العينة في اعلاه وجود تباين في قيم الاوساط الحسابية الموزونة على مستوى ابعاد التعلم التنظيمي ، اذ كانت اغلب هذه القيم دون الوسط الفرضي.

١١. بلغت قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي (٠,٢) ، وهي قيمة ضعيفة وغير دالة احصائيا. وكانت علاقات الارتباط بين ابعاد الهيكل التنظيمي واجمالي التعلم التنظيمي ضعيفة ايضا وغير دالة احصائيا ، اذ بلغت قيم معاملات ارتباط المركزية ، الرسمية ، التخصص ، التعقيد (٠,٩ ، ٠,١٦ ، ٠,١٥ ، ٠,١٩) على التوالي.

١٢. وفيما يتعلق بعلاقات التأثير ، اتضح من التحليل الاحصائي ان ابعاد الهيكل التنظيمي كان لها تأثير ضعيف وغير دال معنويا ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة ل (المركزية ، الرسمية ، التخصص ، التعقيد) (٠,٦٦٧ ، ٢,١٣ ، ١,٩٨ ، ٣,١٧) على التوالي ، ما يؤشر ضعف مساهمة الهيكل التنظيمي في تعزيز عمليات التعلم الخاصة بالمنظمة موضوع الدراسة لاعتماده سمات الهياكل الآلية.

ثانيا: التوصيات

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات يمكن طرح التوصيات الآتية:

١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ، ان ادارة المنظمة المبحوثة تمارس المركزية بدرجة عالية وبالشكل الذي جعل منها عائقا امام ايجاد بيئة مشجعة على التعلم. عليه نوصي بضرورة الحد من درجة المركزية المعتمدة على مستوى المنظمة والمعامل التابعة لها ، والتوسع في منح الصلاحيات بما يضمن التوجه نحو تبني اللامركزية من خلال الآتي:

- أ- منح استقلالية أكبر لإدارة الأقسام والمعامل في مجال اتخاذ القرارات اللازمة لتدفق سير العمل وعلى وجه الخصوص ، القرارات التي تدعم الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بعمليات التعلم التنظيمي.
- ب- تعديل اللوائح والتعليمات التي لا تسمح بتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين في المنظمة.
- ت- تشجيع العاملين على قبول الصلاحيات الممنوحة لهم عن طريق إزالة هاجس الخوف من ارتكاب الأخطاء، وتنمية رغبتهم وتطلعاتهم نحو تحمل المزيد من المسؤوليات.
- ث- إتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم حول خطط الوحدات التنظيمية التي يعملون بها ، بهدف تعزيز مشاركتهم ، وتنمية مقدراتهم على طرح الآراء والأفكار التي من شأنها تعزيز جهود الإدارة العليا في مجال صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.
- ج- توفير بيئة تشجع العاملين في المستويات الدنيا على المبادرة في اتخاذ القرارات الإدارية دون الرجوع إلى الرؤساء المباشرين ، وعلى وجه الخصوص القرارات الروتينية.
- ٢- بما أن درجة الرسمية المعتمدة من قبل المنظمة موضوع الدراسة لم تشكل دافعا إيجابيا لعمليات التعلم التنظيمي ، لذا نوصي بضرورة العمل على تخفيف شدة الرسمية من خلال الآتي:
- أ- إعادة النظر في الأوامر والتعليمات والإجراءات المكتوبة التي تقيد سلوك العاملين والوحدات التنظيمية من أجل إتاحة قدر كافٍ من المرونة ، والاجتهاد وحرية التصرف للجهات المذكورة.
- ب- تشجيع العاملين على أداء الأعمال وفق الطريقة التي يعتقدونها على أنها هي الأنسب ، على أن لا يؤدي ذلك إلى الخروج عن القواعد الأساسية التي تحكم عمل المنظمة.
- ٣- يتضح من نتائج الدراسة الحالية ، أن العاملين يؤدون عدد محدود من المهام المتشابهة ، أي بمعنى أن إدارة المنظمة المبحوثة تعتمد منهج التخصص العالي ، والذي كان أحد أسباب انخفاض مستوى نشاطات وفعاليات التعلم داخل المنظمة المذكورة ، لذا نوصي بالآتي:
- أ- تنويع المهام التي يكلف العاملون بتنفيذها ، بهدف أكسابهم المزيد من المهارات والخبرات وإبعادهم عن حالة الملل والرتابة التي هم فيها ، وبما يعزز حالة التعلم على مستوى العاملين والمنظمة.
- ب- ضرورة اهتمام المنظمة بنزج أكبر عدد ممكن من العاملين في الدورات التدريبية المقامة داخل أو خارج العراق ، والتي يمكن من خلالها إطلاعهم على آخر المستجدات في مجال الصناعة النسيجية.
- ٤- الحد من ظاهرة ارتفاع مستوى ظاهرة التعقيد الهيكلي لما لها من آثار سلبية على مجمل نواحي الأداء الاستراتيجي وبخاصة التعلم التنظيمي ، وبهذا الخصوص نوصي بالآتي:
- أ- تطوير سياقات عمل خاصة بالتنسيق بين مختلف أنشطة وفعاليات الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة.

ب- الحد من ظاهرة التداخل والازدواجية في الانشطة والفعاليات التي تقوم بها مختلف الوحدات التنظيمية.

ت- اعادة النظر بصفة دورية في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ، بهدف ضمان استجابته للتغيرات والمستجدات البيئية بالوقت المناسب.

٥- اشرت نتائج الدراسة الحالية حالة من الضعف في عملية اكتساب المعلومات ، ما يستدعي من المنظمة ان تولي هذه العملية الاهتمام اللازم ، لاسيما وانها تمثل الخطوة الاولى في مراحل التعلم التنظيمي من خلال الآتي:

أ- استقطاب العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات معرفية متميزة من كلا الجنسين ، وتشجيعهم على التفاعل مع الآخرين سواء كانوا داخل المنظمة او في منظمات اخرى.

ب- انشاء وحدة تنظيمية تختص بالمسح البيئي ترتبط بقسم التخطيط والمتابعة ، تتولى مهمة جمع المعلومات واعداد الدراسات ذات الصلة بواقع الصناعة النسيجية وتطورها على المستويين الوطني والعالمي.

ت- تشجيع العاملين على مناقشة النجاحات والاختفاقات في العمل في مؤتمرات او ندوات تعقد لهذا الغرض ، واعتماد هذه الآلية كمنهج للتعلم في المنظمة.

٦- ضرورة ان تولي المنظمة نشر المعلومات اهتمام اكبر بهدف تعزيز مشاركة وتفاعل العاملين من جانب ، والوحدات التنظيمية مع بعضها من جانب آخر. وبهذا الخصوص نقترح الآتي:

أ- تهيئة البيئة المناسبة للعمل الفرقي ، من خلال توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة.

ب- مكافأة العاملين الذين لديهم الرغبة والاستعداد في تعليم الافراد الآخرين في المنظمة.

ت- تعزيز البنى التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في المنظمة من خلال رفدها بأجهزة حاسوب وانظمة تشغيل متطورة فضلا عن ، توفير الكوادر المؤهلة للعمل في هذا المجال.

٧- بما ان الضعف الذي يشوب عملية تفسير المعلومات في المنظمة المبحوثة يكمن خلفه اسباب عديدة ، والتي من ابرزها عدم امتلاك اغلب العاملين المقدرات المعرفية التي تساهم في الوصول الى التفسير الصحيح للمعلومات او المعارف الجديدة ، وضعف قدرة المنظمة في تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة ، وبهذا الخصوص نوصي بضرورة قيام المنظمة باجراء حوارات او عقد لقاءات تطرح فيها وجهات نظر العاملين بشأن مختلف القضايا ذات الصلة بالمعلومات او المعارف على مستوى المنظمة والصناعات النسيجية ومناقشتها وتدريبهم على كيفية تفسير المعلومات بشكل صحيح.

٨- ضرورة اهتمام المنظمة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال رفدها بالمعارف والخبرات الجديدة والسعي وراء تعلم سلوكيات وتطبيق الافكار الحديثة والمتأتية من خبرات العاملين في المنظمة موضوع الدراسة ، او ممارسات وخبرات المنظمات المنافسة ، هذا فضلا عن تحويل هذه المعارف الى ممارسات تنظيمية جديدة ، واستخدامها في تعديل او تصحيح الممارسات القائمة.

References:

- ١- اللوزي ، موسى " التنظيم واجراءات العمل " دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٢ .
- 2-Alam ,H.M. " Impact of Organizational Structure and Time on Efficiency: Evidence from Pakistan " , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.3 ,No.1, 2011.
- 3-Al-Raggad ,M. " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.5 ,No.7, 2013.
- 4-Amirhossein ,A. & Raana , N.A. " The Study of Relationship between Organizational Structure & the Competency of Experts in Iran National Gas Company " Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.3 ,No.4, 2011.
- 5-Argyris ,C. & Schon ,D.A. " Organizational Learning: A theory of Action Perspective " , 2nd ed ,Addison –Wesley Publishing Company ,1978.
- 6-Arney ,JOA. " Ethics & Organizational Structure: a study of organizational values " A thesis, University of Colorado ,2007.
- 7-Ashkenas ,R. ; Ulrich ,D. ,Jick ,T. & Kerr,S. " The Boundaryless Organization " San Francisco: Jossey-Bass Publishers ,2002.
- 8-Ashshmmaa , Khaleel , M.H. " Management Principles " , No.1., Almaseerah Publishing , Amman ,2009.
- 9-Barnes ,K. " The Relationship Between Perceived Organization Structure & Perceived Technology and Individual Psychological and Group Empowerment " , Dissertation, University of Albany ,2006.
- 10- Bernardin –Russell " Management " , Mc Graw-Hill , USA ,1996.
- 11-Blankenhagen ,E.E. " Organizational Learning in the Development of Doctrine in the U.S Army ,1976-1986: A historically based study " ,George Washington University ,1994.

12-Boisot ,M. & Child ,J." From Fiefs to Clans & Network Capitalism: Explaining Chinas Emerging Economic Order " , Administrative Science Quarterly , Vol.41 ,No.4, 1996 .

13-Chen ,G. " An Organizational Learning model based on western & Chinese Management thoughts & Practices " , Management Decision , Vol.43 ,No.4,2005.

14-Crossan ,M. ; Lane ,H. & White ,R. "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution " , Academy of Management Review , Vol.24 ,1999.

15-Crossan ,M.M. ; Lane , H.W. ; White ,R.E. & Djurfeldt , L. " Organizational Learning: Dimensions for a theory" , The International Journal of Organizational Analysis , Vol.3 ,No.4,1995.

16- Cyert ,R.M. & March , J.G. " A behavioral theory of the firm " , 2ed , Blackwell Publishers Inc ,1992.

17-Daft ,R.L. & Weick ,K.E. "Toward a model of Organizations as Interpretation Systems " , Academy of Management Review, Vol.9 ,No.2,1984.

18-Daft ,R.L. & Huber , G.P. " How Organizations Learn: a Communication Framework" , Research in the Sociology of Organizations , Vol. 5 ,1987.

19- Daft ,Richard ,L., " Organization Theory & Design " Third Edition ,West Publishing Company ,1998.

20- Daft , R. L." Organization Theory & Design " , 7th ed , South-Western,Thomson Learning ,USA,2001.

21-Daft , R. L. " Management" , 6th ed ,South-Western , Thomson Learning ,2003.

22-Davenport ,T.H. & Prusak ,L. " Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" , Harvard Business School Press ,Boston ,MA ,1998.

23-Delic ,A. & Ahmetovic ,E. " Characteristics of Organizational Structure of Bosnian and Herzegovinian Companies " , Economic Review Journal of Economics & Business , Vol.XI ,No.2, 2013.

24-Duncan ,R.B. & Weiss ,A. " Organizational Learning Implications for Organizational Design ". In Straw ,B (Ed). , Research in Organizational Behavior, JAI Press ,Greenwich , CT ,1979.

25-Espejo ,R. ; Schuhmann ,W. ; Schwaninger & Bilello ,U. " Organizational Transformation & Learning: A cybernetic approach to management " , New York: John Wiley & Sons ,1996.

26-Fiol ,C. M. & Lyles ,M. A. " Organizational Learning " Academy of Management Review, Vol.10 ,No.4 , 1985.

27-Folami ,L.B. "An Investigation Into Perceptions of Accounting Firm Organizational Structure " , Dissertation ,Georgia State University ,1999.

28-Hedberg ,R. " How Organizations Learn & Unlearn " In N.C Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.) , Handbook of Organizational design , Oxford: Oxford University Press ,1981.

29-Hong ,J. " Structuring for Organizational Learning " , The Learning Organization , Vol.6 ,No.4 , 1999.

30-Huang ,X. ; Rode ,J.C. & Schroede , R.G. " Organizational Structure & Continuous Improvement & Learning: Moderating Effects of Cultural Endorsement of Participative Leadership " , Journal of International Business Studies , Vol.42, 2011.

31-Huber , G. P. " Organizational Learning: The Contributing Processes & Literatures " ,Organizational Science , Vol.2 ,No.1 ,1991.

32-Issler ,K. & Habermass ,R. " Foundations & Practice of Christian Educational Ministry:Teaching for Reconciliation " , Grand Rapids ,MI: Baker Books. 1994.

33-Jones ,W.D " The Impacts of Entrepreneurial Strategies & Organizational Learning on Firm Performance in Transitional Environments: An Empirical Study in China and Vietnam " , Dissertation, University of Hawai'i ,2006.

34-Levitt ,B. & March ,J. " Organizational Learning " , Annual Review of Sociology No.14,1988.

35- Lien ,B.Y. ; Hang ,R.Y. & Mclean ,G.N. " Organization Learning as an Organizational Development in six high technology firms in Taiwan: An Exploratory case study " , Human Resource Development Quarterly , Vol.18 ,No.2 , 2007.

36-Marsick , V.J & Neaman , P.G. " Individuals who learn create organizations that learn " ,New Directions for Adult & Continuing Education , Vol.72 ,1996.

37-Martinez –Leon , I.M & Martinez –Garcia ,J.A " The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning " , International Journal of Manpower , Vol.32 ,No.5/6 , 2011.

38- Mintzberg ,H. " The Structuring of Organizations: A synthesis of the research" , Prentice –Hall, Englewood Cliffs ,NJ.(ISBN: 0138552703) ,1979.

39- Morgan ,G. & Ramirez ,R. " Action Learning: a holographic metaphor for guiding social change " , Human Relations , Vol.37 ,No.1 , 1984.

40-Nahm ,A. ; Vonderembse ,M. & Koufteros ,X. " The Impact of Organizational Structure on Time – Based manufacturing and Plant Performance " ,Journal of Operations Management , Vol.21 ,No.3 ,2003.

41-Nonaka ,I. & Takeuchi ,H. " The Knowledge –Creating Company: How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovation " , Oxford: Oxford University Press ,1995.

42-Pawlowsky ,P. " The Treatment of Organizational Learning in Management Science " , In M. Dierkes , A. Berthoin Antal ,J. Child & I. Nonaka (Eds.) , Handbook of Organizational Learning & Knowledge ,New York ,NY: Oxford University Press , 2003 .

43-Pawlowsky ,P. ; Forslin ,J. & Reinhardt ,R. " Practices & Tools of Organizational Learning " , In M. Dierkes ,A. Berthoin Antal ,J. Child & I. Nonaka (Eds.), Handbook of Organizational Learning & Knowledge , New York, NY: Oxford University Press ,2003.

44-Pettinger ,R. " Mastering Organizational Behavior " , 1ed ,Macmillan Press Ltd ,Great Britain London ,2000.

45-Rajaeepour ,S. ; Azizollah , A. ; Mahmoud ,Z. & Solmaz ,S. " Relation Between Organizational Structure & Organizational Alienation " Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.3 ,No.12, 2012.

46-Reese ,C.L. " Organizational Learning among Strategic Leaders in an International Transportation Organization " , Dissertation, University of the Incarnate word ,2006.

47-Santos-Vijande ,M.L. ;Lopez-Sanchez ,J.A. & Trespalacios ,J.A. " How Organizational Learning affects firm's flexibility ,Competitive Strategy & Performance " , Journal of Business Research , Vol. 65 ,2012.

48-Slater ,S.F. & Narver , J.C. " Market Orientation & The Learning Organization" , Journal of Marketing , Vol.59 ,1995.

49-Shipton ,H. ; Dawson ,J. ; West ,M. & Patterson ,M. " Learning in Manufacturing Organizations: What Factors Predict Effectiveness ? " , Human Resource Development International , Vol.5 ,No.1 , 2002.

50-Stinchcombe ,A.L. " Social Structure & Organizations ",In J.F March (Ed) , Handbook of organizations:vol.4 ,Chicago,IL: Rand McNally,1965.

51-Spencer ,B. " Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison & Critical Evaluation " , Academy of Management Review , , Vol.19 ,No.3, 1994.

52- Walsh , J.P. & Ungson ,G.R. " Organizational Memory " , Academy of Management Review , Vol.16 ,1991.

53-Walton,E.J " The Comparison of Measures of Organization Structure " , The Academy of Management Review , Vol.6 ,No.1, 1981.

54-Zandra ,R.B. " The Importance of Organizational Structure: A case study of the San Diego Symphony Orchestra " , Master of Art , American University ,1999.

55-Zhong ,Y. & Dilt , D. " System Dynamics of Supply Chain Network Organization Structure " , Information Systems & E-business Management, Vol.2 ,No.2,2004.

ملحق رقم (١)

المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
١	د. عباس حسين جواد	أستاذ	جامعة بابل
٢	د. علاء فرحان طالب	أستاذ	جامعة كربلاء
٣	د. اكرم محسن الياسري	أستاذ	جامعة كربلاء
٤	د. حسين محمد الجبوري	أستاذ	كلية المستقبل / الجامعة
٥	فؤاد العطار	أستاذ	جامعة كربلاء

٦	د. مجبل رفيع مرجان	أستاذ مساعد	جامعة بابل
٧	د. ثامر هادي الجنابي	أستاذ مساعد	جامعة بابل
٨	كامل شكر الوظيفي	أستاذ مساعد	جامعة بابل
٩	نايف عبد عاصي	أستاذ مساعد	جامعة بابل
١٠	د. امل عبد محمد علي	مدرس	جامعة بابل

ملحق رقم (٢)

استمارة استبيان

السيد المستجيب... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان للبحث الموسوم (أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة). ان القيمة الفعلية لبيانات هذا البحث تعتمد على الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة ، وان ما ستقدموه من اجابات موضوعية ودقيقة سيكون له الاثر المفيد في اتمام هذا البحث. علما ان الاجابات ستستخدم لاغراض علمية فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة ، راجين منكم وضع علامة صح (√) واحدة امام كل فقرة من الفقرات المدرجة في الاستبانة.

شاكرين حسن تعاونكم وتقديركم لاهمية البحث العلمي

الباحثان

القسم الأول: معلومات عامة

١	الجنس	أ. ذكر	ب. أنثى
٢	عدد سنوات الخدمة		
٣	العمر		
٤	التحصيل الدراسي		
٥	عدد الدورات التدريبية		

القسم الثاني: متغيرات البحث

المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي

هو بمثابة اطار رسمي يحدد من خلاله قنوات الاتصال الرسمية والمستويات التنظيمية ، ويعبر عن الانماط الداخلية للعلاقات بين الوحدات التنظيمية. وفيما يتعلق بابعاد الهيكل التنظيمي اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد الآتية:

اولا- المركزية: مدى قيام السلطة الرسمية في المنظمة بتحديد حرية تصرف العاملين والوحدات التنظيمية.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	تتولى الادارة العليا مهمة صياغة رؤية وإستراتيجية المنظمة.					
٢	الصلاحيات الممنوحة للعاملين غير كافية لانجاز الاعمال المكلفين بها.					
٣	تمر الافكار الجديدة التي تطرح من قبل العاملين في المنظمة عبر سلسلة التدرج الاداري قبل وصولها الى الادارة العليا.					
٤	تتولى الاقسام الموجودة في المنظمة مهمة اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤونها دون الرجوع الى الادارة العليا.					
٥	تفرض الادارة العليا رقابة محكمة على القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الدنيا.					

ثانيا- الرسمية: تشير الى درجة توثيق الاوامر والتعليمات والاجراءات التنظيمية بصيغة مكتوبة.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	يوجد توصيف وظيفي واضح لجميع العناوين الوظيفية في المنظمة.					
٢	السياسات والاجراءات التنظيمية المعتمدة داخل المنظمة غالبا ما تحول دون وصول المعلومات الى الجهات المعنية بالوقت المناسب.					
٣	رسالة واهداف المنظمة واضحة ومحددة ومعلنة للعاملين.					
٤	التعليمات والتوجيهات حول العمل مكتوبة					

					وواضحة ومحددة للجميع.	
٥					يلتزم العاملون في المنظمة بالتعليمات والاجراءات عند تنفيذ الانشطة والفعاليات المكلفين بها.	

ثالثا- التخصص: يشير الى مستوى تقسيم مهام وفعاليات المنظمة الى أنشطة اصغر ، وكلما زاد مستوى او درجة تقسيم العمل كلما اصبح التخصص اكثر ضيقا ، وكلما انخفضت درجة تقسيم العمل كلما اصبح التخصص أكثر اتساعا.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	يكلف العاملون بالاعمال التي تتفق مع قدراتهم ومؤهلاتهم.					
٢	يقوم العاملون بتأدية المهام ذات الصلة بتخصصاتهم الوظيفية دون غيرها.					
٣	يشعر العاملون بالملل لقلة عدد الانشطة والفعاليات المكلفين بها.					
٤	تتم المنظمة بتطوير قدرات العاملين من خلال اشراكهم بالدورات التدريبية ذات الصلة بالمجالات التي يختصون فيها.					

رابعا - التعقيد: يقصد به درجة تمايز او اختلاف الانشطة والانظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	تتسم الاهداف التنظيمية بالتعدد والتنوع تبعا لتنوع الاقسام.					
٢	يوجد في المنظمة عدد كبير من المستويات الاشرافية.					
٣	تواجه الادارة صعوبة التنسيق والسيطرة على					

					انشطة وفعاليات اقسام المنظمة.
٤					هناك تباين في طبيعة الاعمال التي تؤديها الوحدات التنظيمية (الاقسام والشعب) التي تقع في مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٥					هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الانشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة.

المتغير التابع: التعلم التنظيمي

عملية تفاعلية تساعد على خلق وإعادة تشكيل قاعدة معرفية مشتركة توجه السلوك وتقوم الخبرة، ويتمحور التعلم التنظيمي حول كيفية قيام الافراد بجمع واستيعاب وتحويل المعلومات الى الذاكرة التنظيمية. وفيما يتعلق بإبعاد التعلم التنظيمي اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد الآتية:

اولا- اكتساب المعلومات: يمثل اكتساب المعلومات الخطوة الاولى في عملية التعلم التنظيمي ، ويقصد به تحديد المعلومات الملائمة والمفيدة للمنظمة والعمل على الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	تسعى المنظمة الى التعلم من ممارسات واستراتيجيات المنظمات المنافسة.					
٢	تشجع المنظمة العاملين على البحث عن كل ماهو جديد في مجال عملهم.					
٣	تسعى المنظمة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية.					
٤	تعتمد المنظمة على التجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل					
٥	التغذية الراجعة من آليات التعلم المعتمدة داخل المنظمة.					

ثانيا- نشر المعلومات: عملية يتم من خلالها توزيع او نشر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة بين الافراد العاملين والوحدات التنظيمية.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	تستخدم المنظمة التقارير الرسمية كوسيلة لنقل المعلومات عبر الوحدات التنظيمية.					
٢	تشجع المنظمة عملية تبادل الآراء والافكار بين العاملين بهدف رفع قدراتهم الابداعية.					
٣	تتوفر لدى العاملين الرغبة والاستعداد للتعلم من بعضهم الآخر.					
٤	تهتم المنظمة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنقل المعلومات بين الافراد العاملين من جهة ، والوحدات التنظيمية من جهة اخرى.					
٥	تبنى المنظمة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنقل المعلومات وتعزيز عملية تعلم العاملين.					

ثالثاً- تفسير المعلومات: يقصد بها تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ودمجها في الروتين والاجراءات التنظيمية.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	يتأثر تفسير المعلومات بالمفاهيم المعرفية والذهنية التي يمتلكها العاملون في المنظمة.					
٢	تعمل المنظمة على التخلص من المعرفة القديمة واحلالها بأخرى جديدة تساهم في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.					
٣	يملك العاملون في المنظمة الخبرات اللازمة لتفسير المعلومات بالشكل الصحيح.					
٤	تتجاوز كثافة المعلومات المتدفقة قدرة المنظمة على تفسيرها.					

رابعاً- الذاكرة التنظيمية: تتضمن ايداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، ومن ثم تحويل هذه المعرفة الى فعل تنظيمي جديد ، فضلاً عن اعادة تعديل روتينات واجراءات المنظمة في ضوء المعرفة المذكورة.

ت	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
١	تسعى المنظمة الى خزن المعرفة الخاصة بكيفية تنفيذ الاعمال على شكل اجراءات وروتينات محددة.					
٢	يتم تصنيف المعرفة وحفظها بطريقة يسهل الوصول اليها.					
٣	تهتم المنظمة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال رفدها بالمعارف والخبرات الجديدة.					
٤	تحتفظ المنظمة بالكوادر الفنية والادارية من ذوي المهارات والخبرات العالية.					
٥	تهتم المنظمة بتوسيع قاعدة المشاركة في تحديد الحاجة الى المعلومات لضمان خزن اكبر قدر من المعرفة.					