

العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

أ.م.د. عادل هادي البغدادي/جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد

The relationship between of learning Organization characteristics
and its readiness to change

A comparative study in two private Higher education Colleges in
Baghdad City

Abstract

This Study aims to identify the relationship between learning Organization characteristics and Organization's readiness change. Learning Organizations based on review of the literature, seen to have the competitive advantage of high readiness- to- change in today economic business environment. The Higher Education service private colleges are selected for this study the results have shown a substantial relationship between readiness to change and the learning Organization characteristics of cultural Values, Leadership commitment and empowerment, communication knowledge transfer, employee characteristics, and performance up grading. This study confirms that Learning Organization characteristics are correlated to an organization's readiness to change, and find whether there will be a significant comparison between the colleges, suggesting that it is essential for organizations to develop into Learning Organization in order to survive and for prosper in a competitive and ever changing in business environment.

المستخلص

البحث الحالي يهدف الى التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. ومن خلال على مراجعة الادبيات حول المنظمات المتعلمة التي

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة
في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

تبدو إنها تعطي المنظمة خبرة تنافسية في جاهزيتها العالية للتغيير في بيئة الأعمال الاقتصادية. وإن خدمة التعليم العالي الخاص في العراق قد تم اختيارها لهذه الدراسة. النتائج اظهرت بأن هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والتزام وتعهد القيادة، والتمكين، والاتصالات، نقل المعرفة، خصائص الفرد العامل، ونمو وتطوير الأداء. هذه الدراسة تتحقق من أن خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط بجاهزية المنظمة للتغيير في إيجاد ما إذا كانت هناك مقارنة بين كليات التعليم الخاص حيث تقديم الخدمة وتقتصر بأن من الضروري للمنظمات ان تتطور الى منظمات متعلمة كي تبقى حية وتحقق نجاحاً في بيئة الأعمال التنافسية وفي التغيير.

المقدمة

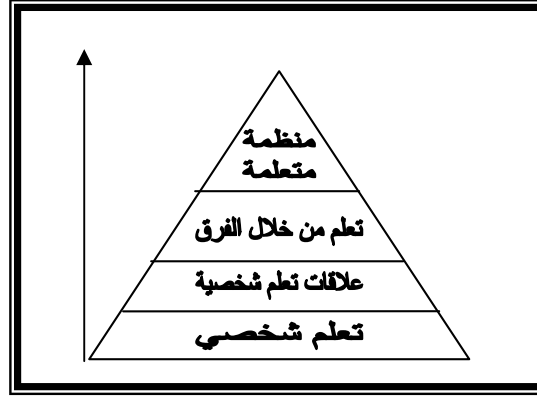
فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization (LO مألوفة لمنظمات الأعمال لعقود خلت (Uander Bent et al, 1999): فبعض البراهين تظهر بأن المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (British Petroleum) و(Honda) و(General Electric) و(Toyota) و(LG) تستطيع ان تتقدم نحو الامام باتجاه التغيير (Prokesch, 1997). لذا فإنه مفترض بأن (LO) قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط ان تحصل على ميزة تنافسية في بيئة الأعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على رياديتها بشكل سريع نحو التغيير (Hitt, 1995).

فهدف هذه الدراسة يفترض تحديد وتعريف خصائص المنظمة المتعلمة باعتبارها كأدوات لقياس المزيد من الفوائد للمنظمة المتعلمة سواء في البحث والممارسة. بالإضافة الى التحقق فيما اذا كانت المنظمة التي تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة تمتلك جاهزية تنظيمية نحو التغيير. فالدراسة تبدأ بفحص مفهوم (LO) ثم تتحرك نحو تطوير مقاييس لخصائص (LO) والجاهزية نحو التغيير. وبعد ذلك فإن منهجية الدراسة يتم تناولها. وأخيراً يتم استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحديد استنتاجاتها ووضع بعض التوصيات.

المحور الاول/ الاطار الفكري والفلسفي للمنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتعبير

١-١: المنظمة المتعلمة Learning Organization

يعد التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة، بشكل مستمر سواء أكان على مستوى الشخص أو الجماعة أو المنظمة. وقد تتغير قدرات وقابليات الشخص الذهنية والمعرفية جرّاء التدريب والممارسة والتفاعل. وكذلك الحال تتغير الهياكل التنظيمية جرّاء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة. حيث يسري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٤) وهذا هو بالضبط ما طرحه كل من (Honey) وزميله (Munford) في هرمهما والذي سمي باسميهما (Learning Pyramid of Honey & Munford) والذي يعكس مستويات التعلم على وفق المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لأنه منظمة كما في الشكل (١).



شكل (١) هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم التنظيمي

Source: Agarwal, A. , (1999) "Learning Organization".

www.Hrfolks.com

واتساقاً مع هرم التعلم هذا، فإن التعلم التنظيمي بكل مستوياته بشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى منظمة متعلمة. على أن هذا التقسيم لمستويات التعلم لا يعني عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما. ويرى (Wanacott, 2000:12) من أن تاريخ المنظمة المتعلمة يعود إلى (Peter Senge) والتي حددها من خلال القواعد الخمس التي تميزها البراعة

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم كفريق، التفكير كنظم) وعلى وفق ذلك وتوصف المنظمة المتعلمة بأن فيها ثقافة تنظيمية يكون تطوير الفرد من أولى أولوياتها.

ولكي تحدد مفهوم المنظمة المتعلمة، فإن (Ojala,1995:45) رأى أن هناك صعوبة لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة. حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها: فهناك مفاهيم فلسفية، وحركية، وتربوية، وتكيفية، وعضوية. أضف الى ان (Peter Senge) الاب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة قد بين مؤخراً من ان لا أحد يستطيع ان يضع مفهوماً معيارياً محدداً للمنظمة المتعلمة (Wanacott, 2000:54). في حين ان مفكرين وباحثين آخرين وجدوا ان مفهوم المنظمة المتعلمة وإن لم يكن بالإمكان تحديد مفهوم معياري فهو مفهوم بلاغي اكثر من كونه فعلي، يركز على الطموح اكثر من بيان الهدف. مثل هذا التركيز على التعابير اللفظية بدون المعلومات عن العملية والمدخلات للحصول على النتائج يعني ترك المنظمة بدون هضم كامل للمفهوم. (البغدادي، ٢٠٠٦: ٣٢)

وقد نبه (Ikehara,1999:33) إلى أن المنظمات تخطئ في اعتبار التعلم نهاية للمنظمة المتعلمة وهو يولد معاني للمنظمة المتعلمة. اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار من ان التعلم يولد معرفة جديدة، ولكن المعرفة الجديدة وحدها غير كافية لخلق المنظمة المتعلمة فهذه المعرفة يجب ان تكون مطبقة لتحسين الاداء لنشاطات المنظمة. مثل هذا الارتباك المفاهيمي عائد الى النقص لوجود تعريف نمطي للمنظمة المتعلمة. نستطيع ان نجد الاجابة على تساؤلنا في ما الذي نعنيه بالمنظمة المتعلمة ؟ ففي الممارسة والواقع العملي فإن المنظمة المتعلمة تتميز بـ:

١. قبول الاخطاء بكونها جزء ذا قيمة وضروري للتعلم.
 ٢. نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة او التبادلية.
 ٣. عمليات مشتركة، حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
 ٤. التمكين (التفويض)، وبناء طاقة الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول.
- إن تسعينيات القرن العشرين كان عصر المعلومات والألفية الجديدة هي عصر المعرفة. وفي الاقتصاد العالمي الجديد، فإن التكيف الفعلي والمرونة والبراعة هي دلائل النجاح في إدارة أعمال اليوم. وهذا الزم المنظمات على ان تتعلم مما يعطيها زخماً للتكيف والنمو المطلوب اذا ما أرادت أن تكون في وضع تنافسي في السوق وهذا لا يتم الا من خلال التعلم الذي يمنح المنظمة وضعاً تنافسياً.
- فالتعلم والمعرفة يتم عكسهما في الاداء، والاداء في العمل ينعكس في التعلم المستمر فمفهوم فجوات الأداء حل محله مفهوم فجوات المعرفة في المنظمات

المتعلمة. في حين رأى (Brandt,2003:66) إن المنظمات المتعلمة لها مميزات إضافية إلا ما ورد آنفاً وهي:

١. المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
 ٢. المنظمات المتعلمة تمتلك إرادة التحدي واهداف تسعى الى تحقيقها.
 ٣. الاعضاء التنظيميون في المنظمات المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
 ٤. المنظمات المتعلمة تُجمع وتُعالج وتعمل وفقاً الى المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
 ٥. تمتلك المنظمات المتعلمة أساس معرفة مؤسسية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة.
 ٦. هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
 ٧. تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة من سلعتها وخدماتها.
 ٨. هناك عملية شذب وصل وصل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
 ٩. تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعليم التنظيمي.
 ١٠. المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.
- ٢-١: خصائص المنظمة المتعلمة

عند مراجعتنا لأدبيات المنظمة المتعلمة فإن عدداً من المفكرين والباحثين قد حددوا مفهوم المنظمة المتعلمة على انها (منظمة تتعلم باستمرار من خلال أعضائها التنظيميين بشكل منفرد وجماعي لخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الادارة الفاعلة للتغيير المتولد داخلياً وخارجياً) (Senge,1990:11، Di Bella, 1997:23، Popper & Lipshits,2000:55). وتستطيع المنظمة أن تجعل نفسها قادرة على أن تكون (منظمة متعلمة) حيث تتطلب مجموعة من الخصائص المحددة. هذه المجموعة توصف على انها خصائص المنظمة المتعلمة والتي يمكن ان نصنفها على وفق التصنيف الذي جاء به كل من (Sudharatna) وزميله (Li) عام (٢٠٠٤):

١. القيم الثقافية.
٢. التزام الادارة والتمكين.
٣. الاتصال.
٤. نقل المعرفة.
٥. خصائص العاملين.
٦. نمو وتطوير الاداء.

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

وكل خاصية من تلك الخواص تستطيع أن تجعل قدرة المنظمة في ان تصبح منظمات متعلمة والتي تستطيع أن تتعامل مع التغيير بشكل فاعل ولأهمية هذه الخصائص فإن الباحث يرى ضرورة التعمق بها.

١-٢-١: القيم الثقافية

القيم الثقافية لأي منظمة تتضمن ثقافة التعلم. فقد أشار العلماء والمفكرون الى ان التعلم المستمر يكسب المنظمة ومهارات جديدة لمجارات الطلبات المتغيرة للزبون من خلال تكوين مقدرات مهمة لمنظمات التعلم (Di Bella,1997:111) و (Addleson,2000:50) وبجانب التعلم المستمر والتدريب والتطوير، فإن تخصيص الموارد لتحقيق ذلك يعد شيئاً ضرورياً وجوهرياً خصوصاً اذا ما كانت القدرة على التعلم لدى المنظمة غير كفوءة. ومن جانب آخر فإن المنظمة تحتاج الى التركيز على التحسين المستمر (Huang,1998:43). فالمنظمة ومع ثقافة التعلم تمتلك عدداً من الصفات. فبشكل أولي لها مجموعة من عمليات التعلم المستمرة مدى الحياة. تؤمن التعلم والتدريب المستمرين، وتشجع وتسهل تعلم أفرادها من التجربة (Barrett,1995:32)، وثانياً: فهي منظمة تتعلم من البيئة بالتجريب والفشل، مع مبدأ قبول الاخطاء والفشل وبدون عقوبة (Ahmed et al,1999:66). وثالثاً وفي كونها منظمة عابرة للحدود وهي بدون حدود. حيث أفرادها يرغبون في التعلم ومجبرين على التشارك بوسيلة لتسهيل ثقافة التعلم. وأخيراً الإبداع المستمر والذي هو واحد من الخصائص المهمة لمنظمة التعلم.

١-٢-٢: التزام الادارة والتمكين:

القيم الثقافية في المنظمة بحاجة الى دعم من قبل الإدارة. فالقادة الإداريون لهم دور مهم في المنظمة المتعلمة إذا التزموا واعتمدوا التغيير (Senge,1990:43) لما لذلك الالتزام من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم. وتصرفات القادة الإداريين وأفعالهم تتجسد في الهيكل التنظيمي من خلال عمليات اتخاذ القرار وفرق العمل لذلك فالتزام القيادة وتعهداتها مع تمكين (تفويض) الأفراد بمختلف المستويات التنظيمية تعد من خصائص المنظمة المتعلمة. وهنا يجب أن تكون الإدارة واضحة ولها حس معنوي للتشارك بالاهداف وفي تشجيع فرق العمل وفي التفويض وفي تبني المخاطرة (Sudharatna & Li, 2004:47). ويشجعون ثقافة تجريب وتطبيق الاشياء. كما انهم يخلقون مناخ الثقة والرؤيا مع رصدتهم للبيئة لمعرفة الفرص والتهديدات ويعملون على تطوير العاملين. وأبعد من ذلك فالادارة تنشئ هدف تمكين العاملين ليأخذ العاملون من ذلك على عاتقهم تنفيذ والمشاركة بجزء من هدف المنظمة

وليفهموا أدوارهم في المنظمة. لذلك فإن التزام وتعهد الإدارة والعمل على تمكين العاملين يعد حجر الزاوية لتطوير المنظمات المتعلمة.

١-٢-٣: الاتصال

فالقادة في المنظمات المتعلمة مسؤولون عن إيصال الرسائل والمهام التنظيمية والأهداف إلى جميع الأعضاء التنظيميين. فالإتصال بين الأعضاء التنظيميين شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم في المنظمة، وهو يعني ضخ واستلام المعلومات. ويرى (Sudharatna) وزميله (Li) من أن شبكة الاتصال الفاعلة في المنظمة تعزز التعلم من خلال توفير مدخل إلى المعرفة الظاهرة والتي تقود إلى تكوين معرفة جديدة (Sudharatna & Li, 2004:50). فالإتصال بين الإدارة والعاملين سواء أكان اتصال صاعد أو اتصال نازل أو أفقي بين الأعضاء التنظيميين يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة. إضافة إلى إن الإتصال يوفر ربطاً بين سلوك الأفراد والأداء التنظيمي (Senge,1990:63).

١-٢-٤: نقل المعرفة:

المزيد من المعرفة المنقولة إلى المنظمة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل. فنقل المعرفة تُعد خاصية مهمة من خواص المنظمة المتعلمة وتحدث عملية نقل المعرفة وتدويرها من فرد واحد إلى بقية الأعضاء التنظيميين (Roberts,2000:86). وتشجيع التفاعل بين العاملين بأشكاله المختلفة يعني مستوى أعلى من عمليات نقل المعرفة. حيث ستوفر فرصاً لتطوير المهارات ويكون قاعدة معلومات للأفراد وللمجاميع ولفرق العمل وهذا يقود إلى ابتكار سلع وخدمات وأساليب عمل وعمليات بشكل مستمر. فالتكنولوجيا المتقدمة وشبكة المعلومات العالمية يمكن عدهما وسائل من ضمن الوسائل المقترحة للحصول على ونقل وتوزيع المعرفة.

١-٢-٥: خصائص العاملين:

فالأعضاء التنظيميون هم الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة، وفي المنظمة المتعلمة، فإن العاملين ليس فقط عليهم أن يعرفوا كيف يعملوا وينجزوا وكيف إنهم يساهمون في رسم وتحقيق أهداف المنظمة (Roberts, 2000). لذا فعلى المنظمة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وإلى سياسة موارد بشرية مع المنظمة. وهذه تتطلب دعماً وتعزيزاً من خلال التعلم المستمر، والتدريب وتحسين نوعية مهارات العاملين. ومجموعة المهارات المطلوبة في المنظمة المتعلمة تتضمن قيادة مشتركة، وإدارة فاعلة للسلوك، والقدرة على التشجيع والعمل مع فرق العمل، وحل المشكلات، والالتزام قوي لتوليد ونقل المعرفة والتكنولوجيا الجديدة مع الالتزام بالتعلم مدى الحياة. (Bhasin,1998:24).

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

١-٢-٦: نمو وتطوير الأداء:

أما عملية تحسين وتطوير نوعية الأداء بالإتجاه الإيجابي ونحو الأعلى هو الآخر واحداً من الخصائص المهمة للمنظمة المتعلمة. ويعد مؤشر مهم للتأكد فيما إذا كانت المنظمة قد وضعت نفسها بالإتجاه الصحيح. وتحسين نوعية الأداء يعني التحسين المستمر والإبداع، وكلاهما يمكن أن يتحقق في العمليات وفي المنتجات. ويقترح (Gill,1995:43) من إن الأداء العالي والتميز للمنظمة يمكن ملاحظته من خلال:

- أ. تكامل كل وظائف الأعمال وكل الأنشطة كجزء من العمليات نحو التحسين المستمر.
 - ب. ليس هناك افتراض للثوابت، بل يجب أن يكون الإنتباه نحو الحل التحليلي للمشاكل.
 - ج. التأكيد على رفع درجة التغيير وعلى مسؤولية العاملين عن الأنظمة التي يعملون بها.
- في حين أن (Hitt,1995:78) أوصى باستخدام بطاقة المقياس المتوازنة والتي عدها مؤشر حيوي للأداء المتميز وتتضمن:
- تسليم جيد وفي الوقت المحدد.
 - جودة عمليات ومنتجات فائقة.
 - زيادة في الحصة السوقية.
 - عدم وجود تالف (مرفوض صفري).
 - تحسين الاداء المالي.
 - تجديد المنظمة، فرق عمل عابرة للوظائف، شبكة عمل.
 - تطوير العاملين.
 - الاستثمار في البحث والتطوير وفي تصميم العملية.

١-٣: جاهزية المنظمة للتغيير:

- أدرك كتاب وباحثو ومفكرو الأدب الإداري أهمية التغيير ودوره الإيجابي في حياة وتطور المنظمة وسعوا نحو تحديد خصائصه وطبيعته من خلال مفاهيم صاغوها بما يتفق مع توجهاتهم الفكرية. ويمكننا أن نضع هذه المفاهيم بتصنيفات رئيسة متعددة وعلى وفق الآتي:
- التصنيف الأول: ينظر إلى التغيير كعمل أو كأسلوب إداري لتحويل المنظمة إلى حالة أفضل (Roy,1989:98).
 - التصنيف الثاني: أعتبر بموجبها التغيير كجهد أو نشاط طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها (Certo,1997:54).

- التصنيف الثالث: وفي ضوء هذا التصنيف عدّ التغيير بمثابة إدخال تحسينات على أداء المنظمة لمرحلة أكثر فاعلية (Griffin,1999:67).
 - التصنيف الرابع: عدّ التغيير بموجب هذا التصنيف على إنه الاستجابة لمتغيرات بيئية، كما ذكر كل من (Shenkmen,1996) و (Daft,2001:34).
 - التصنيف الخامس: التغيير على وفق هذا التصنيف هو حالة إنتقال نحو المستقبل وهو بذات الوقت تكيّف (Hall,1992:87) و (Daft,2003:76).
- وعلى ضوء المفاهيم المتعددة للتغيير التنظيمي، فإنّه بشكل عام يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة وإحساسها بالوضع الصحيح. إذا ما استطاعت المنظمة إدارة التغيير بشكل أفضل من منافسيها قد تصبح ميزتها التنافسية التي تتفوق بها على الآخرين. وتجسيدا مع التطور الفكري والفلسفي للعلوم الأخرى.. كان هناك تطور فكري مواز في العلوم الإدارية. انبثقت على وفق ذلك تطور النظريات الإدارية بشكل عام. ونظريات تفسير ظاهرة التغيير التنظيمي بشكل خاص. منها على سبيل المثال لا الحصر (نظرية الصراع، نظرية التعاون، نظرية الاعتماد على الموارد، نظرية دورة حياة المنظمة، نظرية التوازن التنظيمي، والنظريات المؤسسية...).
- وهناك مجالات شتى للتغيير التنظيمي .. ينتج عن تفاعل هذه المجالات بروز عدة سمات تميز المنظمة من غيرها من المنظمات. ويشمل كل مجال من هذه المجالات طرقاً مختلفة عند ادخال التغيير (Griffin,1999:40) و (Daft & Noe,2001:55) و (Robbins,2001:54)، فهناك مجال التغيير في التركيب التنظيمي، وآخر في التكنولوجيا، وآخر في الموارد البشرية، في حين هناك تغيير في المهام. وتعد قدرة المنظمة على إدارة التغيير بجاهزيتها لمثل ذلك التغيير. وتعرف جاهزية المنظمة للتغيير بأنها قدرة المنظمة على ادارة التغيير (Sudharatna & Li, 2004). ولتقدير جاهزية المنظمة للتغيير، فإن الدراسة تطبق الأدوات المتوفرة التي أوجدها (Stewart) عام (١٩٩٤) و (Parker,1997:87) & (Maurer,2001:42). والذي يتطلب من المنظمة مع درجة عالية من الجاهزية للتغيير أن تمتلك سبع خصائص وكالاتي:
١. ان عليها ان تحدد وتشخص بيئة الاعمال: فالمنظمة تحتاج الى ان تنظر الى المستقبل كي تفهم وتتوقع المتغيرات المحتملة بالتكنولوجيا، الإقتصاد، الجغرافية السكانية، أنماط الحياة، والسياسات العامة.
 ٢. إعتبار القيادة مؤشر مهم على جاهزية المنظمة للتغيير: - فالقادة يجب عليهم قيادة وتحفيز المبادرات الاستراتيجية لمنظمتهم.

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

٣. الثقافة التنظيمية التي تنظر الى التغيير على إنه حالة طبيعية وممارسة مستمرة لتوسيع القدرات التنظيمية على إنها خصائص أخرى لجاهزية المنظمة للتغيير.
 ٤. إدراك جاهزية المنظمة من خلال ممارسات الإدارة للتغيير حيث لها التأثير على التغيير التنظيمي.
 ٥. المهارة ومواءمة العمل ضرورية كقائمة للرقابة على مهارة العامل ومقدراته. وهي يمكن ان تؤكد بأن العامل يملك القدرة في أن يعدل ويتكيف لحالات التغيير.
 ٦. المكافأة والاشادة تعد على انها عامل النجاح الرئيسي لتنفيذ التغيير. فقد ايد (Maurer,2001:44) من إن الأفراد راغبون للتغيير إذا كان التغيير يعود عليهم بالفائدة المباشرة.
 ٧. هيكل تنظيمي يدعم الأفراد لإنجاز أعمالهم بالشكل الذي يجعلهم يتكيفون مع الحالات الجديدة.
- فالمفكرون والعلماء من امثال (Drew & Smith,1995:65) & (Garvin,2000:54) أكدوا بأن مفاهيم المنظمة المتعلمة بحاجة الى أن تتضمن التغيير، وذلك بسبب إن المنظمة التي تتعلم وتتغير يمكنها أن تكيف نفسها من خلال تطبيق معرفة جديدة لأنشطة تكون ملائمة. ومن خلال ما ورد انفاً من مناقشة لخصائص المنظمة المتعلمة والتي تعد خصائص حيوية للمنظمات المتعلمة، بينما الجاهزية التنظيمية مطلوبة من أجل البقاء والنجاح في بيئة الاعمال المتغيرة بشكل متسارع. لذا فإن مناقشة تكون بأن هذين المفهومين مرتبطان بشكل عالٍ وبأن المنظمة التي لها خصائص المنظمة المتعلمة يجب عليها أيضاً أن تعرض مستوى عالٍ من الجاهزية للتغيير.

المحور الثاني/ منهجية البحث

١-٢: مشكلة البحث:

البحث يركز على صناعة وتقديم خدمة التعليم العالي الخاص في العراق. لكونها صناعة حديثة دخلت الى السوق العراقي بشكلها الحالي مؤخراً.. تتعامل مع تقنيات التعليم العالي الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والمعرفة وعلى التعامل مع المعلومات. وعليه فإن كليات التعليم العالي الخاص تعد منظمات متعلمة بحكم عملها الذي يتحتم عليها المواكبة مع كافة التطورات العلمية والتكنولوجية في حقل التعليم والذي يعد أساس ميزتها التنافسية في السوق وعلى هذا الأساس فإن مشكلة البحث تتجسد في

الإجابة على التساؤلات فيما إذا كانت هنالك علاقات بين خصائص كليات التعليم العالي الخاص كونها منظمات متعلمة وجاهزيتها للتغيير؟ وما طبيعة وشكل الفروق لمتغيرات البحث بين الكليتين؟.

٢-٢: أهداف البحث:

يهدف البحث الى إيجاد الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل إن الخصائص المنظمة المتعلمة علاقة بمدى جاهزيتها للتغيير؟
- هل إن العوامل المتمثلة بـ(القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين ، الاتصالات، نقل المعرفة، خصائص العاملين ونمو وتطوير الأداء)تقيس خصائص المنظمة المتعلمة؟

- ما هي طبيعة الفروق بين الكليتين (عينة الدراسة) في متغيرات البحث؟

٢-٣: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار كليات التعليم العالي الخاص في العراق بشكل عام، وكليتين منه فقط من الكليات العاملة في بغداد لأغراض الدراسة هما كلية الرافدين الجامعة وكلية المنصور الجامعة لكون هاتين الكليتين من أقدم الكليات الخاصة في تاريخ العراق. الحديث فقد تم تأسيسهما عام ١٩٨٨*. ففيما يخص كلية المنصور الجامعة، فإن عدد الأقسام العلمية في الكلية (٦) أقسام، وعدد التدريسيين (٧٥) تدريسيًا من حملة الشهادات العليا، في حين عدد المنتسبين الكلي (٢٠٠) منتسب. وعدد طلبة الكلية الكلي للعام (٢٠٠٦-٢٠٠٧) بلغ (٢٥٠٠) طالب.

أما ما يخص كلية الرافدين الجامعة، فبلغ عدد الأقسام العلمية في الكلية (١٠) أقسام وعدد التدريسيين (٩٠) تدريسي من حملة الشهادات العليا. وعدد منتسبي الكلية (٢١٠) منتسب، وعدد الطلبة للعام الدراسي (٢٠٠٦-٢٠٠٧) بلغ (٣٣١٠) طالب. وتعمل في الكليتين وحدات خدمية سائدة كالوحدات المالية والإدارية ووحدة المكتبة والإنترنت ومركز التعليم المستمر العلمية الخدمات ووحدة الاستشارية ومختبرات الجامعات*.

٢-٤: فرضيات البحث:

للإجابة على تساؤلات مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه ثم صياغة الفرضيات التالية:

* تقارير وسجلات الكليتين.

* لقد عرف العراق التعليم العالي الخاص في بداية النصف الثاني من القرن العشرين وحتى بداية السبعينيات منه، لتتحول إلى التعليم العالي الحكومي. ثم أعيد العمل بالكليات الخاصة على ضوء قرار الحكومة العراقية لعام ١٩٨٨.

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

الفرضية الأولى: إن العوامل المتمثلة بـ (القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين، والإتصالات، نقل المعرفة، خصائص العاملين، ونمو وتطوير الاداء) تقيس خصائص المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثانية: المنظمة التي تملك خصائص المنظمة المتعلمة يتوفر فيها مستوى عال من الجاهزية للتغيير.

الفرضية الثالثة: إن هناك علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة.

الفرضية الرابعة: يوجد تباين ذو دلالة احصائية معنوية بين كلية الرافدين الجامعة وكلية المنصور الجامعة في مجال متغيرات الدراسة.

٢-٥: أسلوب ادارة البحث:

ثم استخدام الاستبانة من خلال إدارتها ذاتياً في إرسال وتسليم وتجميع هذه الاستبانة. وقد وزعت إلى التدريسيين والعاملين في الكليتين الذين يعملون في المجال التعليمي والمجال الفني الداعم للعملية التعليمية.

وتم تطوير الاستبانة بعد المراجعة المركزة للادبيات الادارية التي وفرتها المكتبات وشبكة المعلومات العالمية (Internet) وعلى المقابلات الشخصية مع بعض التدريسيين في الكليتين. حيث تم البحث عن مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وكانت هذه الخصائص (القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين، الاتصالات، نقل المعرفة، خصائص العاملين، وتطوير الاداء). مما استلزم من الباحث تطوير مقياس ومعتمداً نوعاً ما على قياس طوره كل من (Sudharatua) وزميله (Li) ولتقدير جاهزية المنظمة للتغيير، فإن الباحث قد عمل على الاستفادة من مقاييس طورت من قبل باحثين (Rowden, 2001, Contu 2002, Sudharatna & Li, 2004, Maurer, 2001) في تكامل فقرات الاستبانة وهيكلتها مع اجراء بعض التعديلات على فقراتها كي تكون اكثر واقعية في بيئة العمل العراقية مع العمل على إضافة فقرات جديدة وحذف أخرى.

واستخدم المقياس المتعدد الخيارات لهذه الدراسة ذو السبعة خيارات وبصيغة (وافق بشدة (٧) ←

لا اوافق بشدة (١)). وكان الهدف هو تسجيل المواقف والسلوك لتقييم فقرات الاستبانة (القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين، الاتصالات، نقل المعرفة، خصائص العاملين، وتطوير الاداء) وجاهزية الكلية للتغيير.

وتم اجراء اختبار اولي لفقرات الاستبانة لبيان مدى صلاحيتها وتليبيتها لأهداف وفرضيات الدراسة وملاءمتها للبيئة العراقية. من خلال التحقق من مصداقيتها حيث اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ففيما يخص الصدق الظاهري وزعت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين والخبراء.. وتم تعديل فقراتها على ضوء

ملاحظاتهم أمّا صدق المحتوى وثبات فقرات الاستبانة فقد كان معامل الثبات لكل فقرات الاستبانة (٠,٩١) وهي ذات ثبات عالٍ. واحتوت الاستبانة على (٩٢) فقرة. وزعت (١٠٠) استبانة بشكل مباشر على التدريسيين والأفراد العاملين في الكليتين وبواقع (٥٠) استبانة لكل كلية. وكانت نسبة الاستجابة (٦٨%) لكل كلية.

٢-٦: الأساليب الإحصائية:

١. استخدام التحليل العاملي لتحديد أي العوامل أكثر تحديداً في تشخيص المتغيرات الرئيسية لخصائص المنظمة المتعلمة. بأعتماد معاملات (الفكرونباخ) وانها هي فعلاً الخصائص المعتمدة للمنظمة المتعلمة. وكذلك في تحديد متغيرات جاهزية المنظمة للتغيير.

٢. استخدام معاملات ارتباط (Spearman) لقياس مستوى نوع واتجاه الارتباط بين متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة ومتغيرات الجاهزية التنظيمية للتغيير.

٣. معامل التباين (Mann Whiteny) للمقارنة بين الكليتين في متغيرات الدراسة.

المحور الثالث/ عرض ومناقشة نتائج البحث

الدراسة تبين نتائج الاستطلاع لخصائص منظمة التعلم والجاهزية التنظيمية للتغيير في كليتين. فهي تهدف الى تأسيس العلاقة بين المتغيرات المستقلة لخصائص المنظمة المتعلمة والمتغيرات المعتمدة الجاهزية للتغيير.

٣-١: خصائص المنظمة المتعلمة:

بأستخدام التحليل العاملي من خلال برنامج (SPSS 13) لـ (Window) فإن خصائص المنظمة المتعلمة (القيم الثقافية، التزام الادارة والتمكين، الاتصال، تحويل المعرفة، خصائص العاملين، تطور الاداء) قد تم تقديرها خلال العوامل استناداً الى الجدول (١).

فخاصية المنظمة المتعلمة للقيم الثقافية في كلية المنصور الجامعة تحدد بواسطة عاملين هما تعزيز ثقافة التعلم وتوسيع المعرفة ونشرها من خلال الموارد. ومعاملات الفالكرونباخ (Gronback alpha coefficients) لهذين العاملين كان (٠,٧٠٨) & (٠,٨١١) على التوالي. في حين ان كلية الرافدين الجامعة تقيم من ثلاث عوامل والتي لها القليل من الاختلاف المجموعي طبقاً الى التحليل العاملي. فالعوامل تدعم ثقافة التعلم والخلفية التدريسية والتعلم من الموارد. حيث كانت معاملات الفالكرونباخ لها على التوالي (0.632)، (٠,٥٥٠)، (٠,٧١٩).

وعامل واحد يستخلص من خاصية المنظمة المتعلمة للالتزام الادارة والتمكين في كلا الكليتين، وعلى اية حال، فإن المتغيرات التي جاءت تحت هذا العامل مختلفة بين

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة
في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

كلية المنصور وكلية الرافدين. وكانت معاملات الفا كرونباخ لدور القيادات والتمكين لكلية المنصور (٠,٨٧٦)، بينما القيادة والتمكين لكلية الرافدين (٠,٩١٣). وفيما يخص الاتصال، فإن عاملين إستخرجوا أو تم استخلاصهما من كلية المنصور. فالعوامل المستخلصة هي الدعم والرغبة، والانفتاح والاتصالات المشتركة والتي تمثلت بالفا كرونباخ كانت (٠,٩٢٥) و (٠,٧٢٣) على التوالي. وفي كلية الرافدين فإن عامل واحد مستخلص والذي هو الاتصالات المنفتحة (ثقافة) وكانت الفا كرونباخ معروضة على مستوى (٠,٦٦٩).

وان هناك ثلاث عوامل تم استخراجها من خاصية المنظمة المتعلمة في تحويل المعرفة في كلية المنصور. فالعوامل المستخرجة هي نظام الخزن القابل للنفاذ (الدخول)، والرغبة للتشارك بالمعرفة ونظام البيانات المدعوم. وان الفا كرونباخ لهذه العوامل على التوالي كانت (٠,٨٩٠)، (٠,٩٠٨) و (٠,٦٨٥). أما في كلية الرافدين فهناك عاملين مستخرجان هما توزيع المعرفة ونظام الذاكرة، والرغبة للتشارك بالمعرفة مع الفا كرونباخ بمستوى (٠,٩١٠)، (٠,٧٨٧) على التوالي.

والتحليل العاملي لخصائص التدريسيين يتضمن عاملين استخرجوا من كلا الكليتين. كفاءة التدريسيين ومهارتهم كعامل مشترك في كلا الكليتين وعامل آخر في كلية المنصور هو بروز الموارد البشرية. بينما العامل الآخر في كلية المنصور هو التركيز على الموارد البشرية. وفي كلية الرافدين فإن الفا كرونباخ لكفاءة ومهارة التدريسيين كان (٠,٨٨٢) و بروز الموارد البشرية (٠,٨٥٩). وفي كلية المنصور فإن الفا كرونباخ وكفاءة ومهارة التدريسيين كان (٠,٧٨٩) وللتركيز على الموارد البشرية (٠,٨٤٢).

وفيما يخص رفع مستوى الاداء وتطويره فإنه تم استخراج عاملين من كلا الكليتين. في كلية المنصور فإن العوامل المستخرجة كانت مدخل التحسين ونتائج الاداء. وكانت معاملات الفا كرونباخ على التوالي (٠,٦١٣)، (٠,٧٨١). وفي كلية الرافدين فإن العوامل المستخرجة كانت نتائج التحسين ومحركات الاداء. وكانت معاملات الفا كرونباخ لهما على التوالي (٠,٩٢١) و (٠,٩٦٢).

ان معاملات الفالكرونباخ لتلك العوامل كلها مقبولة، وهذا يعني إن اعتمادية كل عامل يقيس خصائص المنظمة المتعلمة الواردة ايضا وعلى التوالي.

٣-٢: الجاهزية التنظيمية للتغيير:

في كلية المنصور العوامل المستخلصة هي دور القيادات في التغيير وفهم التغيير، وموقع الكلية، مع معاملات الفالكرونباخ على التوالي (٠,٨٥٦)، (٠,٩٠٣)، و (٠,٦٥٢). وفي كلية الرافدين فإن العوامل الاربعة المستخلصة (المستخرجة) هي دور القيادات في التغيير، ادراك ووعي العاملين، تغير الاتصال، وموقع الكلية، مع معاملات الفا كرونباخ (٠,٩٣٣)، (٠,٧٨٩)، (٠,٧٤٣) و (٠,٥٨٨) على التوالي.

وبنفس الحديث عن خصائص المنظمة المتعلمة، فإن معاملات الفا كرونباخ للجاهزية التنظيمية للتغيير كلها مقبولة في كلا الكليتين، حيث ان هذه العوامل معتمد عليها لقياس جاهزية المنظمة للتغيير.

٣-٣: علاقات الارتباط

ولتحديد شكل ونوع واتجاه الارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير فإن الجدول (٢) يستعرض مصفوفة الارتباط بينهما. فقد اظهرت نتائج التحليل من ان جميع خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط ارتباط موجب وذا دلالة احصائية معنوية عند مستوى (١%). وان المؤشر العام لمعامل الارتباط لخصائص المنظمة المتعلمة قد بلغ (0.632) وهو معنوي وذو دلالة احصائية. مع كلية المنصور.

اما في كلية الرافدين فإن جميع خصائص المنظمة المتعلمة ذات ارتباط معنوي وذات دلالة احصائية. اما المؤشر العام لمعامل ارتباط خصائص المنظمة المتعلمة مع جاهزيتها للتغيير فقد بلغ (٠,٦٧٩) وهو ارتباط معنوي وذا دلالة احصائية عند مستوى (١%).

٣-٤: التباين والإختلاف بين عينتي الدراسة:

إستناداً إلى الفرضية الرابعة والتي تسعى إلى إيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية المعنوية بين كلية المنصور الجامعة وكلية الرافدين الجامعة في متغيري الدراسة. أظهر معامل الإختبار (Mann - Whitney) لمتغيرات خصائص المنظمة المتعلمة عدم وجود فروق معنوية بين الكليتين جدول (٣). وبصورة عامة حققت متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة ككل قيمة معامل بلغ مقدارها (٠,٦٦٢) ما بين الكليتين وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية بينهما. أما فيما يخص جاهزية الكلية للتغيير فقد كان معامل اختبار (Mann - Whitney) لهذا المتغير (٠,٦٠٢) وهذا يؤكد عدم وجود فروق معنوية ما بين الكليتين. وعليه ترفض الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تباين ذي دلالة معنوية بين كلية المنصور الجامعة وكلية الرافدين الجامعة في مجال متغيرات الدراسة.

جدول (١) التحليل العاملي لخصائص المنظمة المتعلمة وجاهزية المنظمة للتغيير

المتغيرات	كلية المنصور الجامعة العامل	معامل الفا كرونباخ	كلية الرافدين الجامعة العامل	معامل الفا كرونباخ
القيم الثقافية	F_1 - تعزيز ثقافة التعلم. F_2 - توسيع المعرفة من	٠,٧٠٨	F_1 - تعزيز ثقافة التعلم. F_2 - الخلفية في التدريب.	٠,٦٣٢

المحور الاداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

٠,٥٥٠ ٠,٧١٩	F ₃ - موارد التعلم.	٠,٨١١	خلال الموارد المادية والبشرية.	
٠,٩١٣	F ₁ - دور القيادات والتمكين.	٠,٨٧٦	F ₁ - دور القيادات والتمكين.	التزام الادارة والتمكين
٠,٦٦٩	F ₁ - الاتصال المنفتح (ثقافة).	٠,٩٢٥ ٠,٧٢٣	F ₁ - الدعم والرغبة للتشارك بالافكار. F ₂ - الانفتاح والاتصال المشترك.	الاتصال
٠,٩١٠ ٠,٧٨٧	F ₁ - توزيع المعرفة ونظام الذاكرة. F ₂ - الرغبة للتشارك بالمعرفة.	٠,٨٩٠ ٠,٩٠٨ ٠,٦٨٥	F ₁ - نظام خزن قابل للدخول. F ₂ - الرغبة للتشارك بالمعرفة. F ₃ - نظام المعلومات المدعم.	نقل المعرفة
٠,٧٨٩ ٠,٨٤٢	F ₁ - كفاءة ومهارة العاملين. F ₂ - التأكيد على الموارد البشرية.	٠,٨٨٢ ٠,٨٥٩	F ₁ - كفاءة ومهارة العاملين. F ₂ - بروز الموارد البشرية.	خصائص التدريسيين والفنيين
٠,٩٢١ ٠,٩٦٢	F ₁ - نتائج التحسين. F ₂ - محركات الاداء.	٠,٦١٣ ٠,٧٨١	F ₁ - مدخل التحسين. F ₂ - نتائج الاداء.	نمو وتطوير الاداء
٠,٩٣٣ ٠,٧٨٩ ٠,٧٤٣ ٠,٥٨٨	F ₁ - دور القيادات في التغيير. F ₂ - وعي العاملين. F ₃ - اتصال التغيير. F ₄ - موقع الكلية.	٠,٨٥٦ ٠,٩٠٣ ٠,٦٥٢	F ₁ - دور القيادات في التغيير. F ₂ - فهم التغيير. F ₃ - موقع الكلية.	جاهزية المنظمة للتغيير

جدول (٢) مصفوفة الارتباط لخصائص (LO) وجاهزية المنظمة للتغيير

كلية الرافدين الجامعة		كلية المنصور الجامعة		جاهزية المنظمة للتغيير
P-Value	معامل الارتباط	P-Value	معامل الارتباط	خصائص المنظمة المتعلمة
0.000	0.647*	0.000	٠,٥٧٢*	القيم الثقافية
0.000	٠,٨٨٥*	0.000	٠,٧٣٣*	التزام الادارة والتمكين

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

الاتصال	٠,٦٦٩*	0.000	٠,٨٧٢*	0.000
نقل المعرفة	٠,٦٤١*	0.000	0.594*	0.000
خصائص التدريسيين والفنيين	٠,٦٣٩*	0.000	0.628*	0.000
نمو وتطور الاداء	٠,٦٨٢*	0.000	0.635*	0.000
الارتباط العام	٠,٦٣٢*	0.000	0.679*	0.000

• معنوي عند مستوى % ١.

جدول (٣)

معامل إختبار (Mann - Whitney) للمقارنة بين الكليتين لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة

ت	خصائص المنظمة المتعلمة	قيم اختبار Mann - Whitney
١	القيم الثقافية	٠,٢٧٨
٢	التزام الإدارة والتمكين	٠,٦٠٥
٣	الاتصال	٠,٣٥٣
٤	نقل المعرفة	٠,٥٨٥
٥	خصائص التدريسيين والفنيين	٠,٨٩٦
٦	نمو وتطوير الأداء	٠,٢٤٥
٧	التباين العام	٠,٦٦٢

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

١- أن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن قياسها من خلال تغطية القيم الثقافية، التزام الادارة والتمكين، الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين، نمو وتطور الاداء. كما هو واضح في جدول (١). فإن معامل الفا كرونباخ لكل عامل يمثل الاعتمادية لقياس نفسه تحت كل من بناء للقيم الثقافية، التزام الادارة والتمكين، الاتصال، نقل المعرفة، وخصائص العاملين، نمو وتطوير الاداء.

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

٢- إن الأدوات الموجودة لقياس جاهزية المنظمة للتغيير استخدمت لتقدير العلاقة بين جاهزية المنظمة للتغيير والمنظمات التي تملك خصائص المنظمة المتعلمة.

٣- ان خدمة التعليم العالي الخاص التي تقدمها الكليتان الرئيستان في بغداد قد أُجري عليهما التطبيق لأختبار الفرضيات. وان العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزية المنظمة للتغيير تصور صدق الفرضيات الثلاث الأولى التي اذا ما امتكلت المنظمة خصائص المنظمة المتعلمة بشكل قوي، فإنها كذلك تكتسب مستوى عال لجاهزية التنظيمية للتغيير.

٤- لخص البحث نتائج التحليل العاملي لخصائص المنظمة المتعلمة. ووجد بأن تلك العوامل هي مقاييس حيوية لخصائص المنظمة المتعلمة. واستجابات كلا الكليتين كانت بمستوى متوسط من الموافقة لفقرات الاستبانة وهذا يعني بأن خصائص المنظمة المتعلمة قد وجدت في كليات التعليم العالي الخاص في العراق.

٥- أختبر البحث صدق العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزية الكلية للتغيير ومصفوفة الارتباط تبين في كلية المنصور بأن الارتباط فيها كان متوسط بين خصائص (LO) وجاهزية المنظمة للتغيير في بعض تكوينات القيمة الثقافية، الإتصال، نقل المعرفة، ونمو وتطوير الاداء، بينما كان هناك ارتباط عال بين خصائص (LO) لالتزام الادارة والتمكين وخصائص العاملين وجاهزية المنظمة للتغيير وكنتيجه لذلك فأننا نحدد وجود العلاقة المتميزة بين تلك المتغيرات. في كلية الرافدين فهناك ارتباط عال بين خصائص (LO) لالتزام الادارة وتعهداتها والتمكين مع جاهزية الكلية للتغيير والاتصال. بينما كانت الارتباط متوسط كما هو واضح في القيم الاجتماعية، نقل المعرفة، وخصائص العاملين ونمو وتطوير الاداء. وسواء كانت علاقات الارتباط في كلية المنصور او كلية الرافدين فأن معاملات الارتباط كانت معنوية عند مستوى (٠,٠١). وهذا يعني ان مصداقية العلاقة كانت (٩٩,٩٩%). لذلك، فإنه لربما يستنتج بأن هناك علاقة جوهريّة بين متغيرات خصائص (LO) وجاهزية المنظمة للتغيير.

ثانياً- التوصيات:

١- من الواضح من هذا البحث للكليتين عينة الدراسة (المنصور والرافدين) بأن هناك ارتباط متوسط عال بين خصائص (LO) وجاهزية المنظمة للتغيير موجب الاتجاه. بالاضافة الى العلاقة المميزة الجوهرية بين المتغيرات ذات العلاقة. لذا تم ايجاده من نتائج للعلاقات والاعتمادية في ان فقرات

الاستبانة تقيس كل منها الأخرى (الاتساق الداخلي)، وتدعم الفرضيات الثلاث الأولى في إذا ما امتلكت المنظمة مستوى عالياً لخصائص (LO)، فإنها أيضاً تمتلك مستوى عالياً من الجاهزية للتغيير. لذلك كي نتأقلم مع التغيير فإن (LO) هي واحدة من الأدوات كي تبقى حية وتتمو بشكل سريع في بيئة التعليم العالي فالمدى والتوسع الذي يمكن أن تذهب به المنظمات والذي يمكن أن ينجح يعتمد على حماسها لتطوير خصائص (LO). ولم تُظهر نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الكليتين عينة الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة. وقد يكون ذلك راجع إلى أن كلا الكليتين تتسمان بخصائص المنظمة المتعلمة وبجاهزيتها نحو التغيير.

٢- إن تفاوت قيم معاملات الارتباط بين الكليتين فيما يخص متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة مع جاهزيتها للتغيير. وتفاوت قيم معاملات الفاكرونباخ تشير إلى تفوق كلية على حساب الأخرى أو العكس في بعض خصائصهما وفي بعض أبعاد جاهزيتهما نحو التغيير. مما يستلزم من إدارتي الكليتين إعادة النظر في طبيعة وشكل خدمة التعليم العالي الخاص التي تقدمانها على المدى القريب والمتوسط والبعيد اخذتين بنظر الاعتبار حاجة السوق بشكل ونوع خدمة التعليم المطلوبة والتقدم العلمي في صناعة وتقديم خدمة التعليم العالي.

٣- نشر الوعي الثقافي لدى الأفراد العاملين من خلال تزويدهم بدورات تدريبية في مجال اختصاصاتهم العلمية في المنظمة قيد الدراسة.

٤- ضرورة اعتماد المداخل الحديثة التي تتطلبها المنظمات كأدوات للتغيير لمواكبة التحديات إلى تواجدها نتيجة للتغير الحاصل في البيئة المحيطة بها، وذلك بسبب إن المنظمة التي تتعلم وتتغير يمكنها أن تكيف نفسها من خلال تطبيق معرفة جديدة لأنشطة تكون ملائمة.

٥- إذا ما استطاعت المنظمة إدارة التغيير بشكل أفضل من منافسيها فإنها سوف تتمتع بميزة تنافسية تتفوق بها على الكليات الأخرى.

Reference:

1. Addleson, M. (2000) "What is good organization ? Learning organizations, community and the rhetoric of the bottom line", European Journal of work and organizational psychology", vol.9, No.2, pp.233- 252.
2. Ahmed, p., Loh, E.& Zairi, M.(1999) "Cultures for coutinuous improvemeat and learning.", Total Quality Managemen, vol.10, No.5, pp. 426- 434.
3. Barrett, F. (1995) "Creating appreciative learning culture: organizational Dynamics, vol.24, No.2, pp- 36-49.
4. Bhasin, R. (1998) "There is nothing new under the sun", pulp and paper, vol.72, No.11, pp.31.
5. Braudt, R.(2003) "A school culture that invites deep and sustained professional learning will have a powerful impact nr student achievement.", Journal of Staff Development, vol.24, No.1, pp.23-32.
6. coutu, D.(2002) "The anxiety of learning.", HBR, vol.80, No.3, pp.100-106.
7. DiBella, A. (1997) "Gearing up to become alearning organization", journal for Quality, vol. 20, No.3, pp.12- 15.
8. Drew, S. & smith, P. (1995) "The learning Organization: change proofing and strategy.", The learning organization, vol.2, No.1, 4-14.
9. Edmondson, A.(2002) "The local and variegated nature of learning in organizations: A group- level perspective.", Organization Science, vol.13, No.2, pp.128-146.
- 10.Garving, D.(2000) "Building a learning Organization.", HBR, vol. 73, No.4, pp.78-91.
- 11.Gill, s.(1995) "Shifing gears for high performance.", training and Development, vol.(5), No. 49, 24- 31.
- 12.Hit, W. (1995) "The learning organization: some reflection on organizational renewal.", International journal of training and Development, vol.2, No.2, pp.141- 150.

- 13.Huang, k.(1998) “Capitalizing on intellectual assek”, IBM Journal, vol. 37, No.4, pp. 570-583.
- 14.Ikehara, H.(1999) “Implications of Gestalt Theory and Practice for the learning organization.”, The learning organization, vol.6, No.2, pp.63-69.
- 15.Maurer, R. (2001)” Building a foundation for change.”, Journal of Quality & Participation, vol.24, No.3, pp-38- 59.
- 16.Otat, M (1995) “The learning Organization: Theory into practice.”, industry & Higher Education, vol.9, No.3, 157-164.
- 17.Parker, W.(1997) “Assessing change readiness of your organization.”, Bank Marketing, vol.29, No.4, pp.28-39.
- 18.Popper, M. & Lipshitz, R. (2000) “Organizational learning mechanisms culture and feasibility.”, Management Learning, vol.31, No.2, pp.181- 196.
- 19.Prokesch, S.(1997) “Unleashing the power of learning: An interview with British Peteroleums.”, Harvard Business Review, Vol.75, pp.146- 168.
- 20.Roberts, J. (2000) “From know – how to show- how? Questioning the role of information technology in knowledge transfer, Technology analysis and strategic management, vol.12, No.4, pp-429- 433.
- 21.Rowden, R.(2001) “ The learning organization and strategic change.”, Advanced management journal, vol.(66), No.3, 11-16.
- 22.Serge, P. (1990) “The leader’s new work: Building learning organization.”, sloan Management Review, vol.32, No.1.7-32.
- 23.Stewart, T.(1994) “Rate your readiness to change.”, Fortune,” ut.129. No.3, pp.106- 108.
- 24.Sudharatna, y. & Li, L. (2004) “Learning organization characteristics contributed to its Readiness- to- change:

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير- دراسة مقارنة
في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد

Astudy of the tha: mobile phone service Industry”,
Managing Global Transitions, vol.2, No.2, pp-163- 178.

25.Van der Bent, J. & Williams, R. (1999) “Organizational Learning: An exploration of organizational memory and its role in Organizational change processes.”, Jaurnal of Organizational change management, Vol. 12, No.5, pp.377-404.

26.Wonacott, M.(2000) “The learning Organization: Theory and practice.”, USA, Education Department, Educational Resources Information center, pp.1-6.

٢٧- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٦)، (العلاقة بين التعليم التنظيمي وإدارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة الاعمال المنظمة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٢٨- الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠٠٦)، (العلاقة بين التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.