

استراتيجيات التغيير ودورها في أساسيات بناء المنظمات المتعلمة

"دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" / بغداد

المدرس المساعد أثير عبد الأمير
جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :-

تختبر الدراسة الحالية العلاقة بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها بان هناك علاقة طردية بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمات المتعلمة، وجمعت البيانات عن طريق استمارة استبيان التي تتكون من جزئين، الجزء الأول يخص استراتيجيات التغيير، و الجزء الثاني يخص أساسيات بناء المنظمات المتعلمة، وقد تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إذ بينت النتائج صحة الفرضية الرئيسية و الفرعية وصيغت مجموعة من الاستنتاجات بصدها لعل أبرزها على إدارة المنظمة أن توفر كافة التسهيلات والموارد التي تساعد في اكتساب المعارف الجديدة.

أولاً:- منهجية الدراسة :

1- مشكلة الدراسة:

إن المنظمات العالمية الرائدة لم تعد اليوم تسيطر على العالم بسبب حدة المنافسة والتعقيد في طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها. إضافة إلى زيادة المخزون المعلوماتي و المعرفي فأخذت هذه المنظمات بالبحث عن الأفكار الريادية والواعدة في مجال إدارة الأعمال فظهر مفهوم المنظمات المتعلمة حيث إن هذه المنظمات تستطيع أن توظف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها، هذا من جهة و من جهة أخرى فان بناء هذه المنظمات يجب أن يكون بشكل مدروس ومخطط سواء في بناء المنظمة أول مرة أو من خلال تغير المنظمة التقليدية وذلك من خلال إتباع استراتيجيات (التغير) واضحة المعالم تمكنا من بناء تلك المنظمات.

وباختصار يمكن إيجاز مشكلة الدراسة

بالتساؤلات الآتية:-

- أ - ما هي طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التغيير وأساسيات بناء المنظمات المتعلمة.
- ب - ما هي الاستراتيجيات المتبعة حالياً في منظمتنا المحلية لمواجهة التغيير و عدم التأكد.
- ج - هل تتوافر في منظمتنا المحلية أساسيات لبناء منظمة متعلمة.

2- أهداف الدراسة :

- أ- التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التغيير وأساسيات بناء المنظمات المتعلمة.
- ب- التعرف إلى احد المفاهيم الإدارية الحديثة والذي هو مفهوم المنظمات المتعلمة ،
- ج- تقديم بعض التوصيات لعينة الدراسة و التي تساعد في بناء منظمة متعلمة.

3-أهمية الدراسة:-

تتجسد أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناولته خاصة وقد:-

- أ - أصبح مفهوم المنظمات المتعلمة عنواناً لجميع المنظمات التي تبحث عن التميز والإبداع.
ب - أصبح هذا المفهوم حاجة من حاجات العصر الحديث.

4- فرضيات الدراسة :-

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تتعلق بالدراسة وكالاتي :-
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (استراتيجيات التغير وأساسيات بناء المنظمات المتعلمة) و تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين

استراتيجيات التعليم والاتصال وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين

استراتيجيات المشاركة والانخراط وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين

استراتيجيات التسهيل والدعم وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التفاوض والاتفاق وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات المراوغة و التمويه وأساسيات بناء المنظمة المتعلمة.

5- أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استمارة استبيان أعدها الباحث، تتكون الاستمارة من قسمين اهتم الأول باستراتيجيات التغير أما

الثاني فاهتم بأساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وزعت (100) استمارة استبانته استعيد منها (70) استمارة صالحة للتحليل، أي بنسبة الاسترجاع بلغت (0.70) وهي نسبة مرتفعة.

ثانياً:- الجانب المفاهيمي

1) مفهوم التغيير:

لقد وردت عدت تعاريف لبلورة مفهوم التغيير، إذ عرّف (Carnel,1995:33) التغيير بأنه (جهد أو نشاط طويل الأمد لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها) في حين أشار (Harper ,1998:25) إلى إن التغيير (يتعلق بنشر وهج جديد ، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها) و نظراً إليه (Griffin,2000,67) على إن التغيير " بمثابة ادخال تحسينات على أداء المنظمة لمرحلة أكثر فاعلية". ويوضح (Daft,2001:34) على إن التغيير هو الاستجابة لمتغيرات بيئية.

و يرى (يونس ، 2002 ، 219) بان التغيير هو(إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحال المتغيرة والمتجددة).

2- استراتيجيات التغيير:-

تشير الأدبيات الإدارية إلى إن هنالك العديد من الاستراتيجيات والمداخل التي أتبعتها المنظمات للتعامل مع التغيير ومن تلك الاستراتيجيات ما يأتي: (داغر وصالح، 2000 ، 546) (ملحم و الإبراهيمي ، 2008 ، 217-546) (Jones,1995:271)،

(Kanter,etal:1992,339) (حريم ، 2004 ، 517) (Matejk and Julian :43:10)

أ - استراتيجية التعليم والاتصال :- وتدور هذه الاستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات

هـ- إستراتيجية المراوغة و التمويه :- وتشمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة .

2- مفهوم المنظمات المتعلمة:

عرّف (Senge:1990,5) المنظمات المتعلمة بأنها (المنظمة التي توسع بشكل متواصل ومستمر إمكانياتها لخلق مستقبلها).
في حين يرى (Watkins & Marsick, 1992:118) إن المنظمة المتعلمة هي (التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو قيم و مبادئ مشتركة).

لكن (Gravin , 1993:80) يعرف المنظمة المتعلمة بأنها (المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة و التطورات الجديدة التي اكتسبتها).
كما عُرِّفت بأنها (المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها و رؤيتها وأهدافها بالإضافة إلى إنها تدخل تعلمها في عملياتها كل يوم (Moilanen , 1999:5).

و يضيف كل من (Scher Marhon & Chappall :2000:32) إلى إن المنظمات المتعلمة (هي المنظمات الذي يصلح فيها الأفراد فيها قيمهم و نظمهم لكي يكونوا قادرين على التغيير بصورة مستمرة و تحسين أدائهم).
واخيراً عرّفها (Robbins , 2003 :559) بالمنظمات التي لديها المقدرة على التكيف و التغير المستمرين.

مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم و إرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح الهدف الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء ، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدر أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.

ب إستراتيجية المشاركة والانخراط :- للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المنافسة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بأعداد وتنفيذ خطط التغيير، وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

ج - إستراتيجية التسهيل والدعم :تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتلائم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضا توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المثالية، مما يهيئ فعلا أداء للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة إلى الدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقارنة للتغيير.

د - إستراتيجية التفاوض والاتفاق، تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن إن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير و يتوقف النجاح في هذه الصدد على التخطيط الجديد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض وتطلب عملية التفاوض ومحاولات الإقناع من اجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الصحيح الذي قد يتخلله تنازلات من طرف آخر.

وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات.

د -التمكين:- إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة و ما ينبثق منها من أهداف و استراتيجيات، وان اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة إن تتصف بالمرونة و إن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل من عضو في داخل المنظمة إن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

هـ - التقييم:-تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقديم أعمالها باستمرار و الاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال و هذا يحفز الموظفين للتعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية و الخارجية و العمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات و تبادل المعلومات و المعرفة.

ثالثاً: الجانب المعرفي :

1- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

الخاصة باستراتيجيات التغيير:

أ-استراتيجية التعليم و الاتصال:-

يتضح من الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (3.78) و بانحراف معياري قدره (0.86) مؤشراً انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير إذ حصلت

3- أساسيات بناء المنظمات المتعلمة:-

قدم كل من (فاعوري و بكار ، 2004) نموذجاً اعتمدا فيه على النموذج المقدم من قبل (Moilanen,2001) الذي استند إلى مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي و كما يأتي :- (بني هاني، 2007، 467)

أ - القوى المحركة :- وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة و التي تتطلب أن توفر المنظمة كل الظروف التي تساعد المورد البشري الذي فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون في نطاقه في بناء هذه القاعدة.

ب إيجاد الغرض: إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة و استراتيجياتها . و يعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض للمنظمة فيندفعون لانجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

ج -الاستفهام :- بناء على القوى المحركة لعملية التعلم و التي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة ، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال و ذلك بغية الاستطلاع و الاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة مما يسهل عليهم الانجاز

وبانحراف معياري قدره (0.79) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة باتجاه هذا المتغير إذ حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تقديم بعض المزايا) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.35) وبانحراف معياري قدره (0.66) في حين حصلت الفقرة (X1) الخاصة (اختيار الأشخاص الأكفاء) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.95) وبانحراف معياري (0.78) .

هـ- استراتيجية المراقبة والتمويه:-

يتضح من الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.75) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير إذ حصلت الفقرتين (X2 ، X3) الخاصة (أعطاء الوعود وتزويد الأفراد بالمعلومات) على أعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.8) لكل منهما ، وبانحراف معياري قدره (0.77) و (0.74) على التوالي . في حين حصلت الفقرة (X1) الخاصة (استخدام الحيلة للتأثير في الأنماط) على أدنى المتوسطات الحسابية (4.03) وبانحراف معياري (0.75).

الفقرة (X1) الخاصة (تؤدي القادة ادوار تعليمية) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.10) وبانحراف معياري (0.90) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (إجراء الاتصالات المستمرة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.38) وبانحراف معياري (1.01) .

ب- استراتيجية المشاركة والانفراط:-

يتضح من الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.83) مؤشرا انسجام الاستجابات باتجاه هذه المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (سماع الإدارة لعاملها بطرح الآراء) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.12) وبانحراف معياري (0.96) في حين حصلت الفقرة (X2) الخاصة (إعطاء الحرية الكاملة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.92) وبانحراف (0.77).

ج- استراتيجية التسهيل والدعم:

يتضح من الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (4.00) وبانحراف معياري (0.85) مؤشرا انسجام الاستجابات تجاه هذا المتغير ، إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (بتغيير الاتجاهات النفسية) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.13) وبانحراف معياري (0.75). في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (بتوفير المنظمة للتسهيلات) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.78) وبانحراف معياري (0.98).

د- استراتيجية التفاوض والاتفاق:

يتضح من الجدول (1) بان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (4.125)

الجدول (1) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة باستراتيجية التغيير (N:70)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات التغيير
0.86	3.78	* استراتيجية التعليم و الاتصال
0.90	4.10	X ₁ - تؤدي القادة في المستويات العليا ادوار تعليمية أي بناء نماذج الأدوار و أهداف تعليمية تهتم و تشجع العاملين على التعلم.
10.73	3.73	X ₂ - تقوم المنظمة بإقناع عاملها بالمكاسب المتوقعة من التغيير.
1.01	3.38	X ₃ - إجراء الاتصالات المستمرة و اللقاءات مع العاملين الذين يتأثرون بالتغيير.
0.83	3.93	X ₄ - تؤمن المنظمة بان التعليم المستمر للفرد يزيد من براعته و تفوقه الشخصي.
0.83	4.03	* استراتيجية المشاركة و الانخراط
0.96	4.12	X ₁ - تسمح الإدارة العليا لعاملها بطرح آرائهم و أفكارهم المتعلقة بالتغيير لغرض مناقشتها.
0.77	3.92	X ₂ - إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في صياغة التغيير وتنفيذه .
0.76	4.07	X ₃ - تشكيل فرق عمل خاصة بمتابعة و تنفيذ التغيير.
0.85	4.10	* استراتيجية التسهيل و الدعم
0.75	4.13	X ₁ - تميل منظمتنا إلى تغيير الاتجاهات النفسية و الذهنية من خلال برامج التدريب
0.82	4.10	X ₂ - تقديم الدعم النفسي و العاطفي للعاملين من اجل التقليل من مخاوف التغيير .
0.98	3.78	X ₃ - تحرص منظمتنا على توفير كافة الموارد والتسهيلات اللازمة للتطوير الذاتي للعاملين وعلى كافة المستويات الإدارية.
0.79	4.125	* استراتيجية التفاوض و الاتفاق
0.87	3.95	X ₁ - اختيار الأشخاص الأكفاء وذوي الخبرة للتفاوض مع الأشخاص المتأثرين بالتغيير.
0.66	4.35	X ₂ - تقديم بعض الإجراءات و المزايا للطرف الآخر (المعارض للتغيير) مقابل عدم معارضة للتغيير.
0.95	4.05	X ₃ - اختيار الوقت و المكان المناسبين لإجراء عملية التفاوض.
0.71	4.15	X ₄ - يجب ان يمتلك الشخص المفوض الإيمان العميق بالمزايا و المكاسب التي سوف تستحق للفرد و المنظمة معا إذا ما حدث التغيير.
0.75	4.06	* استراتيجية المراوغة و التمويه
0.75	4.03	X ₁ - استخدام الحيلة و التمويه للتأثير على الأنماط السلوكية المتوقعة للأشخاص المعارضين للتغيير.
0.77	4.08	X ₂ - إعطاء بعض الوعود الغير ملزمة مستقبلا للتأثير بالأشخاص المتأثرين بالتغيير و تخص هذه الوعود زيادة مكاسبهم و مكانتهم التنظيمية.
0.74	4.08	X ₃ - تزويد الافراد بمعلومات انتقائية عن التغيير

يتضح من الجدول (2) بان الوسط

الحسابي العام الموزون لهذا المتغير بلغ (4.086)

و بانحراف معياري قدره (0.70) مؤشرا انسجام

الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير اذ حصلت

2- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

الخاصة بأساسيات بناء المنظمات المتعلمة

أ- القوى المحركة

يتضح من الجدول (2) بان المتوسط الحسابي العام الموزون لهذا المتغير بلغ (3.88) وانحراف معياري قدره (0.67) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير، إذ حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تمنح المنظمة مسؤوليات التدريب والجدولة إلى فريق العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.25) وانحراف معياري (0.8) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (إيمان الإدارة بان الأفراد هم المدراء) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.42) و انحراف معياري (1.08).

هـ- التقييم

يتضح من الجدول (2) بان المتوسط الحسابي العام الموزون لهذا المتغير بلغ (4.00) و انحراف معياري (0.74) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة تجاه هذا المتغير إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (عملية التغذية العكسية في منظمنا مستمرة) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.17) و انحراف معياري (0.78) في حين حصلت الفقرة (X2) الخاصة (تسعى منظمنا إلى امتلاك أو إحداث قاعدة معرفية) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.78) و انحراف معياري (0.93).

الفقرة (X2) الخاصة (إعطاء الفرصة للعاملين باستعمال القدرات) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.19) وانحراف معياري (0.69) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (توفير المعلومات للعاملين) على أدنى المتوسطات (3.96) و انحراف معياري (0.71).

ب- إيجاد الغرض

من الجدول (2) تبين بان الوسط الحسابي العام الموزون لهذا المتغير بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.87) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذه المتغير إذ حصلت الفقرة (X3) الخاصة (وضوح غرض المنظمة سيدفع العاملين) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.49) وانحراف معياري (0.82) في حين حصلت الفقرة (X4) الخاصة (إيمان العاملين بان المعارف الجديدة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.65) و انحراف معياري (0.80) في حين حصلت الفقرة (X4) الخاصة (إيمان العاملين بان المعارف الجديدة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.65) و انحراف معياري (0.80).

ج- الاستفهام

يتضح من الجدول (2) بان الوسط الحسابي العام الموزون لهذا المتغير بلغ (3.63) و بانحراف معياري قدره (0.84) مؤشرا انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير، إذ حصلت الفقرة (X1) الخاصة (إيمان المنظمة بان الاتصال على أعلى المتوسطات الحسابية (4.07) وانحراف معياري (0.68) في حين حصلت الفقرة (X3) الخاصة (بامتلاك العاملين معلومات عن موقف المنظمة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.05) و انحراف معياري (1.07).

د- التمكين

الجدول (2) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بأساسيات بناء المنظمات المتعلمة (N:70)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات التغيير
0.70	4.086	* القوى المحركة
0.63	4.015	X ₁ تلتزم منظمنا بتوفير مناخ تعليمي يسمح من خلاله للعاملين باستخدام التجربة و الخبرة في أداء العمل.
0.69	4.190	X ₂ تعطي منظمنا الفرصة لإفرادها باستعمال قدراته و إمكانياته لتحقيق غرض المنظمة.
0.71	3.96	X ₃ إن توفير المعلومات للعاملين يساعدهم في بناء و تنوع خبراتهم المعرفية و العملية.
0.80	4.11	X ₄ إن غاية منظمنا هو تطوير قدراتها على التعلم من خلال الخبرات المتراكمة للعاملين.
0.78	3.97	* إيجاد الغرض
0.83	3.93	X ₁ إن العاملين في منظمنا ليس فقط عليهم أن يعرفوا كيف يعملوا و ينجزوا لكن عليهم المساهمة في رسم وتحقيق غرض المنظمة.
0.68	3.82	X ₂ تحاول منظمنا بناء رؤية واضحة يشترك في بناؤها معظم العاملين فيها.
0.82	4.49	X ₃ ان وضح غرض او هدف المنظمة سيدفع العاملين نحو البحث و التعلم عن اشياء جديدة تقر بهم من تحقيق ذلك الغرض.
0.80	3.65	X ₄ ايمان العاملين بان المعارف الجديدة و التي يجب تطبيقها في العمل تساعد في تحقيق غرض المنظمة.
0.84	3.63	* الاستفهام
0.68	4.07	X ₁ تؤمن منظمنا بان الاتصال بين الأفراد العاملين هو شيء جوهري وحيوي لدعم التعلم.
0.78	3.79	X ₂ ان تغليب لغة الحوار بين الإدارة و العاملين سوف يسمح بتطوير المعرفة و الخبرة داخل المنظمة.
1.07	3.05	X ₃ يمتلك جميع عاملينا داخل المنظمة معلومات تامة و تفصيلية عن موقف المنظمة داخليا وخارجيا.
0.67	3.88	* التمكين
0.74	3.84	X ₁ يتم منح أعضاء الفريق المهارات و الأدوات والدافعية و السلطة لصنع القرارات الحاسمة لأداء الفريق.
0.08	4.25	X ₂ تمنح منظمنا مسؤولية التدريب و الجدولة و التنسيق إلى فريق العمل.
1.08	3.42	X ₃ تؤمن منظمنا بان الأفراد هم المدراء وهم مصدر القوة في إحداث التغيير.
0.81	4.01	X ₄ تحرص إدارة المنظمة على إن تعامل عاملينا معاملة جيدة كأنهم زبائن لها.
0.74	4.00	* التقويم
0.87	4.17	X ₁ إن عملية التغذية العكسية في منظمنا مستمرة حيث تسمح بملاحظة أي تدهور يحصل في الأداء ومعالجته بسرعة.
0.93	3.78	X ₂ تسعى منظمنا إلى امتلاك أو إحداث قاعدة معرفية خاصة بها تستطيع من خلالها المراجعة و التقويم في حل المشكلات الحالية و المستقبلية .
0.44	3.98	X ₃ التغذية العكسية تبين نجاح او فشل القرارات المتخذة بحل المشاكل التي تواجه المنظمة.

(١) من اجل مواجهة عدم التأكد والتغيير يجب أن تؤمن المنظمة بفكرة إن عملية التعلم يجب أن تحدث في كل الأوقات و في كل أرجاء المنظمة.

(٢) يجب على إدارة المنظمة توفير كافة الموارد و التسهيلات التي من شأنها تسهيل اكتساب وإيجاد المعرفة الجديدة.

(٣) ضرورة إيمان إدارة المنظمة بإمكانات فرق العمل وإعطائهم الحرية الكاملة في صياغة و تنفيذ عملية التغيير.

(٤) ضرورة توفير المعلومات إلى جميع العاملين لان ذلك سوف يساعدهم في حل المشكلات وتشخيص الاحتياجات المتعلقة بالعمل.

(٥) إشاعة لغة الحوار و التفاهم بين الإدارة العليا والعاملين لان ذلك سوف يساعد في تذليل العقبات التي تواجه عملية التغيير المنشود.

(٦) من اجل أنجاح عملية التغيير داخل المنظمة فعلى إدارتها أن تؤمن بان الأفراد العاملين هم المصدر الوحيد القادر على إنجاح هذه العملية.

المصادر:

المصادر العربية :

- ١ - بني هاني ، جهاد صياح ، 2007 " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية " ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال المجلد 3 ، العدد 4 .
- ٢ - حريم ، حسن ، (إدارة المنظمات منظور كلي) ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- ٣ - داغر ، منقذ محمدمو صالح ، عادل حرحوش (نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي) ، بغداد مديرية دار الكتب للطباعة و النشر ، 2000.
- ٤ - فاعوري ، رفعت ، وبراء بكار ، (2004) ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة ميدانية لشركة موبيلكم الأردنية ، مجلة أبحاث اليرموك المجلد 20 ، العدد 4 ب.
- ٥ - ملحم ، يحيى سليم و الابراهيمى ، محمد شاكور ، 2008 " استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2.

رابعاً: الاستنتاجات و التوصيات:

الاستنتاجات :-

في ضوء النتائج النهائية للدراسة يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:-

- (١) كشفت نتائج الدراسة وجود العلاقة بين مكونات استراتيجيات التغيير و أساسيات بناء المنظمات المتعلمة.
- (٢) أظهرت نتائج الدراسة انه تتوفر لدى الشركة المبحوثة أساسيات بناء المنظمات المتعلمة (القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام ، التمكين والتقويم) حيث بلغ المتوسط العام (3.908) و هذا يعني درجة تطبيق عالية .
- ج- كشفت نتائج الدراسة إلى ضعف إجراء عمليات الاتصال واللقاء مع العاملين الذين يتأثرون بالتغيير وهذا سوف ينعكس سلباً على أداء و مقاومة للعاملين للتغيير.
- (٣) لا توجد سياسة واضحة متبعة من قبل المنظمة في اختيار الأشخاص ذوي الخبرة للتفاوض مع المعارضين للتغيير.
- (٤) اهتمام المنظمة المبحوثة بالتغذية العكسية و التي تساعد على متابعة أحداث التغيير المنشود.

التوصيات:-

بناء على النتائج السابقة فان الدراسة توصي بالاتي:-

- 13- Senge, P.(1990) "The Leader's New York" building a learning organization Sloan Management Review Vol:16No.3.
- 14- Scherer horn J.R & Chappell , (2000) "Introduction Management" John Wiley & Sonc N.Y.
- 15- Watkins, K. & Marsik ,V. (1992), Building the Learning Organization: A New Role Human Resource Developer studies in Continuing Education 14(2).

٦ - يونس ، طارق شريف ، (2002) . (الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

المصادر الأجنبية:

- 1- Carnal , C.A , (1995) Managing Change in organ : zatin "3rd edition , prentice tall Europe (London).
- 2- Cetro, S.C. (1997) , "The Strategic Management process , U.S.A, 3rd , Richard D, Irwin Inc.
- 3- Daft , Richard L, (2002) , "organ : Zation Behavior , Harcourt co, Collage publisher.
- 4- Garving , D. (2002), "Building a learning organization "HBR , Vol. 73.No.4.
- 5- Gravin , David (1993) , Building a learning organization , Harvard Business Review , Jules.
- 6- Harper ,S.C. (1998) , " Leading organization change in the 12st country "Industrial Management, Vol,40 No.3.
- 7- Jones, Richard L, (2001), "Organization Theory : Text and cases Mass a chusetts, Addison-Wesley Publishing Co.
- 8- Kanter , R.M. (1992) , The Challenges of execution : roles and tastes in the Changing process. The Challenge of organization change free press , New York , Ch.10.
- 9- Matejka , K, & Julian R. (1993), Resistance to Change is Natural , Supervision Management.
- 10- Moilamen , R. (1990), "Finch Learning" organization : Structures and style , the enter penury , No4.
- 11- Moilamen, Raili, 2001 , Diagnostic tools for Learning organization , the Learning organization,8(1).
- 12- Robbins, S.P (2003) "organization Behavior" 10th EQ . Prentice .Hall.