

تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية

في مديرية اتصالات البصرة

الاستاذ الدكتور رشا مهدي صالح

كلية الادارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

جامعة البصرة

المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير. ولتحقيق ذلك أجري البحث على عينة عشوائية قوامها (89) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، المقاومة، التغيير.

The impact of learning organization dimensions on resistance to change An analytical study in the Basra Communications Directorate

Prof. Dr. Rasha Mahdi Salih

College of Administration and Economics / Department of Business Administration

University of Basra

Abstract :

The research aimed to investigate the Impact learning dimensions in organization change resistance. To achieve this research was conducted on a random sample of (30) item. The statistical package for social sciences(SPSS)was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the research objectives, such as simple, multi regression and The research results showed there is significant impact to learning organization dimensions in change resistance.

Key words: Learning Organization, Resistance, change.

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تعد مقاومة التغيير ظاهرة كانت ولا زالت الحد الفاصل بين نجاح التغيير وفشله، مما ينبغي عدم إهمالها والتعامل معها بجدية للوصول إلى حالة التوازن بين التغيير واستجابة العاملين له ميدانياً (اليوسفي ودرويش، 2014: 173)، والكشف عن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمنظمات، وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس هنا: ما هو تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير؟ يمكن صياغة مجموعة تساؤلات على النحو الآتي:

- أ- هل هناك علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومقاومة العاملين للتغيير؟
- ب- هل هناك تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة العاملين للتغيير؟

2- أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- أ- أهمية موضوع مقاومة التغيير في المنظمات المتعلمة، وأبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير.
- ب- تعد هذه الدراسة إضافة جديدة حول تأثير مقاومة الأفراد العاملين للتغيير في المنظمات المتعلمة.
- ج- 3 تساهم نتائج هذه الدراسة في الدور الذي تؤديه المنظمات المتعلمة بأبعادها في مقاومة التغيير.

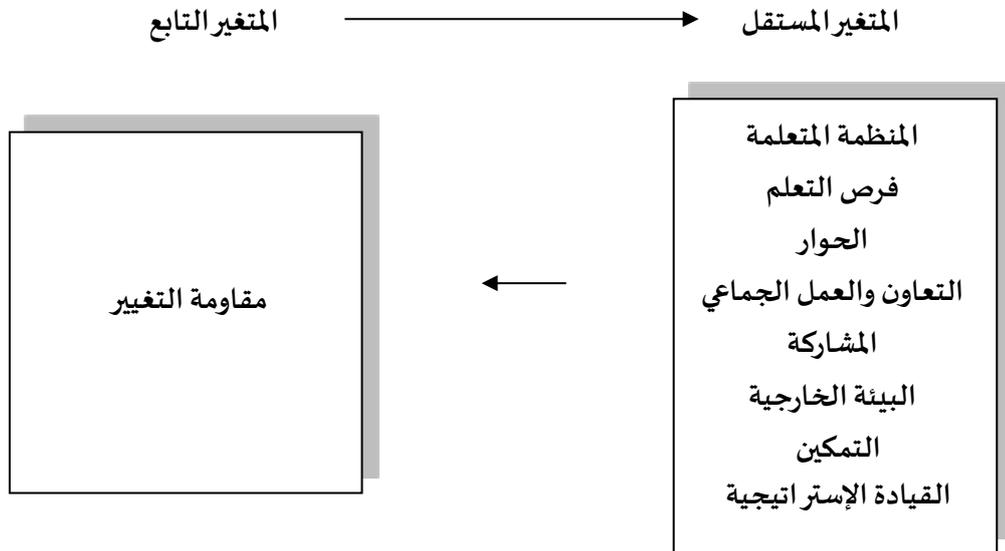
3- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث، يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد واقع تطبيق مقاومة التغيير في المنظمة المبحوثة.
- ب. التعرف على تقديرات العاملين لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ج. ما علاقة المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير.
- د. ما تأثير المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير.

4- المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: من إعداد الباحثة

5- فرضيات البحث

فرضية البحث الرئيسية: تؤثر المنظمات المتعلمة في مقاومة التغيير إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر بعد إيجاد فرص التعلم المستمر في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد تشجيع الاستفسار والحوار في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد تمكين الأفراد العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في مقاومة التغيير.
- الفرضية الفرعية السابعة: يؤثر بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم في مقاومة التغيير.

6- مقاييس البحث

أ. المنظمة المتعلمة تم التعبير عن التعليم باستعمال مقياس (Watkins&Marsick,1999) مأخوذ عن (الغامدي، 2016) تم تفسيرها في (42) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

ب. مقاومة التغيير تم التعبير عن الإدارة بالتجوال باستعمال مقياس (اليوسفي ودرويش، 2014) تم تفسيرها في (32) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.

7- أسلوب جمع البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. تم اختيار عينة عشوائية بواقع (89) مفردة. وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:-
-الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
-الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
-معامل الاختلاف: لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
-معامل الارتباط البسيط: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
-تحليل التباين: يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغيرين.
-تحليل الانحدار: لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

8- حدود البحث

يتحدد إطار هذا البحث بالمجالات التالية:

- أ. العامل المكاني: تم إجراء هذا البحث في مديرية اتصالات البصرة.
- ب. العامل البشري: تم إجراء هذا البحث على عينة من المهندسين والمشرفين والإداريين.
- ج. العامل الزمني: تم إجراء هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني (2021-2022).

ثانياً: دراسات سابقة

الدراسات التي تناولت المنظمات المتعلمة

1- دراسة (الغامدي، 2016)/درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة.

الهدف من هذه الدراسة التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية). استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من (396) مديرين ومعلمين. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث على الأداة ككل والأبعاد (فرص التعلم، الحوار، المشاركة، والبيئة الخارجية)، ووجود فروق دالة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

2- دراسة (Moilanen,2005)/

Diagnosing and Measuring Learning Organizations.

تشخيص وقياس المنظمات المتعلمة.

الهدف من الدراسة اكتشاف وتحليل منظمات متعلمة متنوعة باستخدام بعض أدوات القياس لتشخيص المنظمة المتعلمة من غير المتعلمة وتحليل التباين بين المنظمات المتعلمة في قطاعات مختلفة من الأعمال. تكونت عينة الدراسة من (686) موظفاً في (25) منظمة فنلندية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان المنظمات المبحوثة تباينت الواحدة عن الأخرى بين متعلمة وغير متعلمة.

3- دراسة (Romans,2018)/

Organizational change and Dimensions of Learning of Learning Organization in Manufacturing Firms.

التغيير التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التصنيع.

تناولت الدراسة مناخ التغيير التنظيمي لشركات التصنيع والاستراتيجيات تجاه الموظفين ؛ مزيد من الأبعاد المحددة لمنظمة التعلم (DLO) ؛ إذا كان تغير المناخ والاستراتيجيات تنبئ بأبعاد التعلم لشركات التصنيع ؛ والمشاكل التي واجهتها أثناء تغيير المنظمة. استخدم تصميم البحث الوصفي الترابطي لوصف تغير المناخ واستراتيجيات وأبعاد تنظيم التعلم بين شركات التصنيع المشاركة. تم تقديم الوسائل المرجحة كأساس للتحليل بينما تم استخدام الارتباطات والانحدار المتعدد في تحديد أبعاد التعلم لشركات التصنيع التي تم التنبؤ بها من خلال تغير المناخ والاستراتيجيات. تم استخدام التردد والترتيب للمشاكل التي تمت مواجهتها. كشفت نتائج الدراسة أن بُعد "ربط المنظمة ببيئتها" لم يتأثر / يتنبأ بتغير المناخ عند مستوى دلالة 0.541. بالإضافة إلى ذلك ، لم تكن إستراتيجية القوة القسرية مؤشراً على "خلق فرص التعلم المستمر" وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي " عند مستوى 0.522 و 0.861. لم تتنبأ الإستراتيجية المعيارية بإعادة الإيضاح "إنشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعلم" في بعد 0.934 و "ربط المنظمة ببيئتها" عند 0.867 ؛ والاستراتيجية العقلانية التجريبية لم تكن مؤشراً مهماً على بُعد "إنشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعلم". 125. وتُعد "توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم" في 0.158.

4- الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير

دراسة (Martin, 1992)/

Resistance to change A Functional Analysis of Responses to Technical Change in a Swiss Bank.

مقاومة التغيير تحليل وظيفي للاستجابات للتغيير الفني في بنك سويسري.

توضح هذه الدراسة وظيفة الإشارة والقيمة التشخيصية لمقاومة المستخدم في مشروع تطوير البرمجيات. نقطة البداية هي التحليل النقدي للحس الإداري السليم الذي ينفي المقاومة ، أو يرى مقاومة التغيير على أنها "مصدر إزعاج" ومظهر من مظاهر "نقص" فردي أو هيكلي ؛ تمنع هذه المفاهيم وكلاء التغيير من تقدير وظيفة الإشارة لمقاومة التغيير في

العمليات التنظيمية. المصدر الأول للأدلة هو الأدبيات المتعلقة بتأثيرات ، ومواقف ، وقبول تكنولوجيا المعلومات دوليًا وخاصة في سويسرا. المصدر الثاني هو تقليد نظرية المجال النفسي التي أعيد بناؤها على أنها نموذج "تغذية الأكل المتردد" ، وهو شكل من أشكال الهندسة الاجتماعية. المصدر الثالث هو دراسة تجريبية للدلالات (التفاضل الدلالي والجمعيات الحرة) لمقاومة التغيير بين المتدربين الإداريين في المملكة المتحدة وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية (العدد = 388). يقوم على قياس الألم ، وعلى مفاهيم المراقبة الذاتية والأنظمة الذاتية. المنظمة التي تطبق التكنولوجيا الجديدة هي نظام نشط ذاتيًا يوجه وينشط أنشطتها بمساعدة الاتصالات الداخلية والخارجية. تم استكشاف القياس الوظيفي لنظام الألم العضوي ومقاومة التغيير. يتكون القياس من المعالجة المتوازية للمعلومات ، والترشيح وتسجيل المعلومات ، ونمط ثنائي النسق للانتباه بمرور الوقت ، ووظائف تخصيص الانتباه ، والتقييم ، والتعديل ، والتعلم. من خلال هذا القياس ، أصبحت قادرًا على وضع أكثر من 50 فرضية حول مقاومة التغيير وتأثيراته على العمليات التنظيمية ، وقد تم استكشاف الدليل على بعض هذه الفرضيات في دراسة تجريبية لمجموعة مصرفية سويسرية. أعيد تطبيق خدمات الكمبيوتر بين عامي 1983 و 1991 في البنك المركزي و 24 فرعًا. تتضمن البيانات تحليل مسحين للرأي (n = 305 1985 ؛ n = 326 1991) ، ووثائق (n = 134) ، مقابلات سردية (n = 34) ، تحليلات وظيفية (n = 34) ، ملاحظات ميدانية وبيانات أداء (n = 24). تم تطوير طريقة لوصف الهيكل المتغير لمعالجة المعلومات التنظيمية عبر الزمن. يسمح لي تحليل المحتوى بوصف متى بالنسبة للفعل ، ومدى شدته ، وبأي طريقة تصبح "المقاومة" مشكلة بين عامي 1983 و 1991. ويتجلى ثمار تشبيه الألم (أ) عن طريق تحويل تحليل المقاومة من هيكل للمعالجة وإلى تلك الخاصة بالمستقل بدلاً من إلى المتغير التابع ؛ (ب) عن طريق تحويل التركيز من التحفيز إلى التواصل ؛ (ج) من خلال تآكل الافتراض المسبق بأن المقاومة مصدر إزعاج. (د) بالإشارة إلى القيمة التشخيصية "للأخبار السيئة" في الاتصال التنظيمي ؛ المقاومة هي معلومات تشخيصية ؛ إنه يوضح لنا متى وأين ولماذا تسوء الأمور.

5- دراسة (اليوسفي ودرويش، 2014) /

أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر مقاومة العاملين للتغيير على كفاءة أداء المنظمة المتمثلة بمجلس مدينة اللاذقية والمديريات التابعة له. تكونت عينة الدراسة من (331) مفردة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط متينة وعكسية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء المنظمة، أي كلما ازدادت مقاومة العاملين للتغيير انخفضت كفاءة أداء المنظمة.

6- دراسة (حاتم، 2018) / واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة.

الهدف من الدراسة التأكد من وجود مقاومة للتغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق النظام الجديد (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. تكونت عينة الدراسة من (433) أستاذاً وأستاذة جامعية بكل من جامعة خيضر-بسكرة- وجامعة ابن خلدون -تيارت-. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يستعمل الأساتذة بجامعة محمد خيضر ببسكرة وابن خلدون بتيارت مجموعة من الأساليب بهدف التعبير عن عدم تقبلهم لنظام التعليم العالي الجديد.

7- دراسة(محواس، 2018)/

دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة محمد بوضياف بالمسلية.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التيسير، حيث بلغ عدد الأساتذة(25) أستاذاً، والموظفين الإداريين(14) موظفاً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومقاومة التغيير فهي بذلك تحسن موقعها التنظيمي وتطور مهامها ووظائفها.

الهدف من الدراسة التقليل من مقاومة الأفراد العاملين للتغيير، وإبراز الأدوات والأساليب المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير.

8- دراسة(Yilmaz&Kilicoglu,2013)/

resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations.

مقاومة التغيير وطرائق تقليل المقاومة في المؤسسات التعليمية.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة المفاهيم المتعلقة بالضغط من أجل التغيير التنظيمي ، وقوى المقاومة وأسباب مقاومة التغيير، وطرائق لمديري المدارس للتغلب على قوى المقاومة. التطورات المستمرة ومجموعة من المحفزات تدفع المنظمات المدرسية نحو مبادرات التغيير. على الرغم من أن التغيير يتم تنفيذه لأسباب إيجابية مثل التكيف مع الظروف البيئية المتقلبة والبقاء تنافسيًا، فإن أعضاء المنظمة غالبًا ما يتفاعلون مع جهود التغيير بشكل سلبي ويقاومون التغيير. تتضمن بعض الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير داخل المنظمات المدرسية التدخل في تلبية الاحتياجات ، والإدراك الانتقائي ، والعادات ، والإزعاج أو فقدان الحرية ، والآثار الاقتصادية ، والأمن في الماضي ، والخوف من المجهول ، والتهديدات للقوة أو التأثير ، والمعرفة وتقادم المهارات، والهيكل التنظيمي والموارد المحدودة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ستة أساليب محددة تساعد في التغلب على مقاومة التغيير التي يمكن لمدير المدرسة استخدامها هي: التعليم والاتصال، والمشاركة والاستغراق، والتسهيل والدعم، والتفاوض والاتفاق، والمراوغة والتمويه، والإكراه الصريح والضمني.

9- دراسة(أبو الغنم، 2013)/

أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. الهدف من الدراسة التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مقاومة التغيير لدى الإداريين العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من(115) فرداً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر أنماط القيادة تأثيراً على مقاومة التغيير هو النمط الديمقراطي والمتساهل

والانوقراطي وعلى التوالي. كما كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير بسبب عدم مشاركتهم في قرارات التغيير وفرضها عليهم والطلب منهم التنفيذ فقط.

10- دراسة (ملحم، والابراهيم، 2008)/

استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية. الهدف من الدراسة التعرف على أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، واستراتيجيات التعامل مع معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الاستخراجية والتحويلية في الأردن. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (132) مدير من المديرين العاملين في شركة البوتاس والفوسفات والاسمنت ومصفاة البترول الأردنية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان ابرز الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل المديرين عينة الدراسة للتعامل مع ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني وبدرجة ممارسة تقترب من الحد الأدنى للدرجة العالية، في حين احتلت إستراتيجية المشاركة المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: المنظمة المتعلمة

لقد حظي مفهوم المنظمة التعليمية باهتمام متزايد في مجال الدراسات التنظيمية، ومع ذلك لا يُعرف الكثير عن كيفية قياسه. على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمنظمة التعليمية، إلا أن الافتقار إلى مقياس مشتق نظريًا للبناء قد أعاق البحث الموضوعي في هذا المجال ، ويلاحظ تسانغ (1997) أن معظم الكتابات في هذا المجال تميل إلى أن تكون توجيهية وتفتقر إلى البحث التجريبي المنهجي والصلب. يجادل منظرو منظمة التعلم بأنه كان هناك ارتباك مفاهيمي كبير حول طبيعة التعلم على المستوى التنظيمي (Argyris & Schön، 1978، 1996؛ Brown & Duguid، 1991؛ Fiol & Lyles، 1985؛ Marsick، Gephart، Van Buren، Spiro، & Hedberg، 1996؛ Huber، 1981؛ Isacs & Senge، 1992؛ March & Olsen، 1976؛ Meyer، 1982؛ Miner & Mezias، 1996؛ Tsang، 1997). من منظور نظري ولأغراض البحث ، يحتاج الباحثون إلى معرفة أبعاد هذا المفهوم وعلاقاته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى.. يعرف Senge (1990) منظمة التعلم على أنها منظمة لا تمتلك فقط القدرة على التكيف ولكن أيضًا "التوليد" - أي القدرة على خلق مستقبل بديل. يحدد Senge التخصصات الخمسة التي يجب أن تمتلكها منظمة التعلم: التعلم الجماعي - التركيز على أنشطة التعلم للمجموعة بدلاً من تطوير عملية الفريق ؛ الرؤى المشتركة - القدرة على اكتشاف "صور المستقبل" المشتركة التي تعزز الالتزام الحقيقي والتسجيل بدلاً من الامتثال ؛ النماذج العقلية - صور داخلية عميقة عن الكيفية التي يعمل بها العالم ؛ الإتقان الشخصي - توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها باستمرار ، وتركيز الطاقات ، وتنمية الصبر ، ورؤية الواقع بموضوعية ؛ وتفكير النظام - القدرة على رؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من سلاسل السبب والنتيجة الخطية. باختصار ، يتمثل نهج Senge في تحديد مجموعة من مبادئ المنظمات التعليمية ، ويُعتقد أن هذه

الشروط المحددة ضرورية لبناء منظمة تعليمية. على الرغم من أنه يمكن استخدام هذه المبادئ كمبادئ توجيهية قيمة في العمل نحو حالة منظمة التعلم ، إلا أن الخصائص التي يمكن ملاحظتها لمثل هذه المنظمات لم يتم تحديدها بوضوح بعد (Baiyin, et al., 2004:31-32).

تعددت الكتابات في وصف المنظمات المتعلمة أو التي يطلق عليها أيضاً المنظمات الساعية إلى التعلم المستمر Learning Organization ويبدو ان عدداً من المنظمات الناجحة في كل من الولايات المتحدة واليابان استطاعت ان تواجه التحديات البيئية المتزايدة بالتحويل إلى ان تكون منظمات متعلمة. عرفت المنظمة المتعلمة بأنها منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة التجدد والتكيف المتواصل من خلال إنشاء واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز(السالم، 2009: 69-68).

تعد عملية تعلم المنظمة الأساس لمفهوم منظمة متعلمة. وصف بيدلير وبيورجون (1989) هذا المفهوم بأنه منظمة تقوم بتسهيل التعلم لجميع العاملين بها وبالتالي تقوم بتحويل نفسها. في حين أطلق سينج (1990) على المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتابع التوسع لإيجاد مستقبلها. في حين أشار بيورجون (1994) إلى انه ينبغي أن تكون المنظمة المتعلمة قادرة على التكيف مع سياق الأحداث وتطوير أفرادها ليتوافقوا مع هذا السياق. حدد ويك وليون (1995) المنظمة المتعلمة على أنها منظمة تقوم بشكل متتابع بالتحسن عن طريق إيجاد وإعادة وتأهيل سريع للإمكانيات المطلوبة لمستقبل ناجح.

حدد جارفين (1993) المنظمة المتعلمة بأنها الماهرة في إيجاد، اكتساب، ونقل المعرفة، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعرفة والبصيرة الجديدة. أقترح أن المنظمات المتعلمة تعد جيدة بفعل خمسة أشياء: (ارمسترونج، 2008: 191-192). (Armstrong, 2010:180).

1- حل المشكلات بالأسلوب المنظم الذي يعتمد بشكل كبير على الفلسفة ووسائل حركة الجودة، وتقوم كذلك بتحديد الأفكار بما في ذلك الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من التخمين لتحديد المشكلة أطلق عليه ديمينج (1986) دائرة خطط- افعال-افحص-نفذ. في حين أشار آخرون بأنها أساليب "إيجاد نظريات، اختبار نظريات" تكون الحاجة فيها إلى بيانات وليس افتراضات على اعتبار أنها المرجع في صنع القرار، فيما أسماه الممارسون للجودة "إدارة تعتمد على الحقائق" وأنه يمكن ذلك عن طريق استخدام الأدوات الإحصائية البسيطة مثل الرسم البياني، خرائط باريتو ونماذج السبب والتأثير لتنظيم البيانات وتحديد الاستنتاجات.

2. التجربة يتضمن هذا النشاط البحث النظامي لاختبار المعلومات الجديدة. تعد برامج التحسين المستمرة-Kaizen-خاصية هامة في منظمة متعلمة.

3. التعلم من الخبرات السابقة تستعرض المنظمات المتعلمة نجاحها وفشلها، وتقييمه بنظام وتقوم بتسجيل الدروس المستفادة بطريقة تمكن الموظفين من فتحها والدخول عليها. تسمى هذه العملية مبدأ Santayana المأخوذ من أسم الفيلسوف جورج سانتاينا الذي صاغ جملة "هؤلاء الذين لا يتذكرون الماضي مطالبين بإعادته".

4. التعلم من الآخرين أحياناً تكون أقوى بصيرة هي ما تأتي من الاطلاع على البيئة الحالية الخارجية لاكتساب منظور جديد وتسمى هذه العملية (SIS) "steal idea shamelessly" سرقة الأفكار بخجل. هناك مقولة أخرى وهي "marking bench" علامة واضحة، عملية منظمة من تحديد أفضل المنظمات العملية وتحليل إلى أي مدى يمكن تحويل ما نقوم بفعله، مع التعديلات المناسبة، إلى بيئة الشخص المحيطة.

5. نقل المعلومات بسرعة وبكفاءة من خلال المنظمة عن طريق إمداد الأفراد بخبرة جديدة وعن طريق برامج التعليم والتدريب، طالما كان التدريب متصلاً بشكل واضح بالتنفيذ.

لا يتعلق التعلم الفردي والجماعي باكتشاف ما يعرفه الآخرون بالفعل ، حتى لو كانت هذه مرحلة أولى مفيدة إنه يتعلق بحل المشكلات عن طريق العمل والتفكير والاتصال والاختبار حتى يشكل الحل جزءاً من الحياة التنظيمية (Serrat,2009:1).

وعرفه (Armstrong, 2010:177) بأنه تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في كل مجالات الحياة وليس المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة.

عرف النعيبي ونايف (2012:174) المنظمات المتعلمة بأنها المنظمات التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في استراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بهدف زيادة وتعظيم احتمالية التعلم المنظمي عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقاناتها وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات (الغامدي، 2016:359).

وصف (Senge 1990) المنظمة المتعلمة بأنها نظام يمتلك القدرة على تحسين ذاته ورسم مستقبله من خلال فهمها لذاتها كنظام عضوي معقد يمتلك رؤية وغرض ويستخدم أنظمة التغذية العكسية وآليات التوافق مع الأهداف والتفكير النظمي والعمل الفرقي والحوار (دهام، 2005:37).

المنظمة المتعلمة هي مجموعة من الأشخاص الذين لديهم قدرة ثابتة ومحسنة على التعلم في ثقافة الشركة ، وهي منظمة يتم فيها تحليل عمليات التعلم وفحصها وبناءها وتوحيدها مع الأغراض والأهداف المحددة. تنتقل المنظمة المتعلمة بعيداً عن تدريب الموظفين البسيط إلى حل المشكلات التنظيمية والإبداع والتعلم. على سبيل المثال ، في المنظمة المتعلمة ، عندما يكون الخلق سيئاً ، بدلاً من مجرد تفتيته ، يكتشف الموظفون أسس المشكلة ويطورون حلولاً لتجنب حدوثها مرة أخرى. في المنظمة المتعلمة ، تكون النقطة المركزية على الأصول التي تقدر الشركة فقط - موظفوها. (dawood, et al.,2015:93).

ثانياً: مقاومة التغيير

كان كوتش وفرنش (1948)(1948) Coch and French أول من تبني مفهوم مقاومة التغيير في ورقة "التغلب على مقاومة التغيير". يدعي Piderit (2000) أن مقاومة التغيير لم تلتقط بعد مدى تعقيد رد فعل الأفراد تجاه التغيير. في معظم الأحيان ، ترتبط المقاومة بالمواقف السلبية أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج عكسية. قام Wanous (2000) Austin, Reichers, بفحص هذه المواقف وخلصوا إلى أن من بينها الإغفال والخداع والانحراف في مكان العمل ، وكذلك النفي والسخرية (Wanous et al. 2000). ومع ذلك، هناك حجج قوية تدعي أن المقاومة يجب ألا يُنظر إليها على أنها عنصر سلبي تماماً، لأنه يمكن أن يكون لها دور رئيسي في المحاولات التنظيمية للتغيير (Waddell & Sohal ,1998). (Grama&Ramona,2016:48-49).

مقاومة التغيير هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي.

يمكن ان تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل ان يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل ان تتطور و تتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهود في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير (محواس، 2018: 14-15)

بما ان التغيير يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد، إلا انه يعد من أصعب المتعامل معها ولذا فان ردة الفعل الطبيعية هو مقاومته في البداية بقوة لعدة أسباب منها السياسة والمصالح الشخصية، انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير، سوء الفهم وافتقاد الثقة، الثقافة التنظيمية، تقييم التغيير من زوايا مختلفة، عدم قبول التغيير، ومخاوف حقيقية ونفسية (بن جروة، 2017: 14-15).

مقاومة التغيير هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وتأخذ المقاومة عدة أشكال، حيث أنها إما ان تكون ايجابية أو سلبية، كما أنها يمكن ان تكون سرية أو علنية. أضاف باحثون آخرون ستة أساليب أو استراتيجيات مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير: (اليوسفي و درويش، 2014: 179-182)

1- إستراتيجية التعليم والاتصال:

تعني قيام المديرين بإجراء اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم بمزايا وفوائد عملية التغيير، وان الهدف الرئيس من عملية التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حدٍ سواء مما يؤدي إلى بث روح الأمن بين العاملين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي.

2- المشاركة والانخراط:

تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار والمساهمة الفاعلة في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير مما يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

3- التسهيل والدعم:

تدريب الأفراد العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير وتوفير الظروف المناسبة للمشاركة في عملية التغيير مع تقديم الدعم النفسي والعاطفي مما قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

4- التفاوض والاتفاق:

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي تعود على المنظمة من التغيير، وتتطلب عملية التفاوض قدرات خاصة في أساليب الإقناع الذي قد تتخلله أحياناً تنازلات من طرف لآخر.

5- المراوغة والتنويه:

الجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد العاملين بمعلومات بطرائق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث تنال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

6- الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

تعني فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصةً عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين التي تمر بها العديد من المنظمات الكبيرة والمتوسطة تتطلب أسلوب الإكراه الظاهر وغير الظاهر.

الجانب الميداني

أولاً: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذه الفقرة تشخيص مستوى متغيرات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية: كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي حول المتغيرات المستقلة والتابعة وكالاتي:-

جدول(1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لمتغيرات البحث

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
x1	89	1.71	5.00	3.8379	.81844	.670
x2	89	1.00	5.00	3.8464	.82924	.688
x3	89	1.67	10.00	3.7079	1.01326	1.027
x4	89	1.60	5.00	3.6270	.83077	.690
x5	89	1.00	5.00	3.6929	1.13704	1.293
x6	89	1.00	5.00	3.7360	1.17363	1.377
x7	89	1.00	5.00	3.5768	.96336	.928
y	89	1.25	3.59	2.3518	.55734	.311
Valid N (listwise)	89					

يظهر الجدول(1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف بصدد أبعاد المنظمة المتعلمة ومقاومة التغيير، إذ حقق متغير فرص التعلم بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.837) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3)، بانحراف معياري(0.818)، بمعامل اختلاف.670.. حقق متغير الحوار بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.846) بانحراف معياري(0.829) بمعامل اختلاف.688.. حقق متغير التعاون بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.707) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3)، بانحراف معياري(1.013) بمعامل اختلاف.1.027. حقق متغير المشاركة بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.627) بانحراف المعيارى (0.830) بمعامل اختلاف.690.. حقق متغير البيئة الخارجية بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.692) بانحراف معياري(1.137) بمعامل اختلاف.1.293. حقق متغير التمكين بصفته احد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.736) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3)، بانحراف معياري(1.173) بمعامل اختلاف.1.377. كما حقق بعد القيادة الإستراتيجية بصفته أحد أبعاد المنظمة المتعلمة وسط حسابي بلغ(3.576) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3)، وبانحراف معياري(0.963) بمعامل اختلاف.928.. وحقق المتغير التابع مقاومة التغيير وسط حسابي(2.351) وهو أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3) بانحراف معياري(0.557) بمعامل اختلاف.311..

اختبار الفرضيات

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضية البحث قامت الباحثة بالتأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة، إضافة إلى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات إلى إمكانية تطبيق

دور تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة

تحليل الانحدار الخطي حيث استخدمت طريقة (Enter) في استخراج النتائج وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الانحدار الخطي:

نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

يبين الجدول التالي المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Enterd)

جدول (2)

الأبعاد المستقلة الداخلة/الخارجة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Variable Enter/Remove)

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x7, x3, x2, x1, x5, x4, x6 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

يبين الجدول (2) ان جميع متغيرات المنظمة المتعلمة (X1,X2,X3,X4,X5,X6) قد استخدمت في دراسة التأثير في مقاومة التغيير بطريقة Enter

جدول (3)

ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار الخطي للمتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير المعتمد مقاومة التغيير

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.431 ^a	.186	.116	.52408

a. Predictors: (Constant), x7, x3, x2, x1, x5, x4, x6

يتضح من خلال الجدول (3) ان معامل الارتباط بين مقاومة التغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة (.431) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت (.186) وهي تشير إلى ان متغير المنظمة المتعلمة يفسر التغير الحاصل في مقاومة التغيير كما بلغت قيمة R^2 المعدلة (.116) وهي قيمة اقل من قيمة R^2 العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في مقاومة التغيير.

جدول(4)

نتائج تحليل التباين للمتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير المعتمد مقاومة التغيير

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.088	7	.727	2.646	.016 ^b
	Residual	22.247	81	.275		
	Total	27.335	88			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x7, x3, x2, x1, x5, x4, x6						

يوضح الجدول(4) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول(4) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لاختبار (F) المحسوبة قد بلغت (2.646) بدرجة حرية (1) وهي قيمة دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي الاستنتاج أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير.

جدول(5)

معاملات الانحدار الخطي للمتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة والمتغير المعتمد مقاومة التغيير

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.203	.317		10.111	.000
	x1	-.027-	.135	-.039-	-.199-	.842
	x2	-.054-	.122	-.081-	-.445-	.657
	x3	-.064-	.070	-.116-	-.914-	.363
	x4	.100	.147	.150	.684	.496
	x5	-.260-	.127	-.531-	-2.051-	.044
	x6	.051	.135	.108	.379	.705
	x7	.029	.124	.050	.232	.817
a. Dependent Variable: y						

يبين الجدول(5) ان قيمة (t) المحسوبة لأبعاد المنظمة المتعلمة قد بلغت وعلى التوالي (-.684,-.914,-.455,-.199-.2051-) بمستوى دلالة وعلى التوالي (.842,.657,.363,.496,.044) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين

دور تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة

ان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 مما يشير بوجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير، كما يبين الجدول ان قيمة المعامل B قد بلغت وعلى التوالي (-.531،-.150،-.116،-.081،-.039) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في أبعاد المنظمة المتعلمة عندما تزداد قيمة مقاومة التغيير بوحدة واحدة.

مناقشة النتائج

1. حققت أبعاد المنظمة المتعلمة (فرص التعلم، الحوار، التعاون، المشاركة، البيئة الخارجية، التمكين، والقيادة الإستراتيجية) أوساطاً حسابية بلغت على التوالي (3.8379، 3.8464، 3.7079، 3.6270، 3.6929، 3.7360، 3.5768) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، مما يعني ان أبعاد المنظمة المتعلمة تسهم في مقاومة التغيير في المديرية مجتمع البحث.
2. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير بدلالة F المحسوبة البالغة (2.646) وهي دالة معنوياً عند مستوى معنوية 0.016 وكانت قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.186. الأمر الذي يشير إلى ان أبعاد المنظمة المتعلمة يسهم في تفسير ما نسبته 18% من متغير مقاومة التغيير.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- دعم المديرية المبحوثة للعاملين ذوي الأفكار المبادرات البناءة وتكريمهم عليها وكذلك إتاحة العاملين حرية الاختيار في تنفيذ واجبات العمل ومنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم في المديرية عينة البحث.
- 2- وجود مستوى من التعاون بين الموظفين الذي يسهم في مقاومة التغيير، إذ يركز أعضاء فريق العمل في المديرية المبحوثة على مهماتهم وكيفية تطوير أعمالهم والتعامل مع بعضهم البعض بحرية ومرونة وتكيف وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات والتي لها تأثير كبير في نجاح المديرية وعلى الأمد البعيد.
- 3- وجود مستوى من التمكين سيؤثر تأثيراً كبيراً باعتقاد الموظفين في قدرتهم دوماً على مقاومة التغيير في العمل بمبدأ الشمولية في معالجة المشكلات والموازنة بين الحياة العملية والشخصية واحترام وجهات النظر وتبادل المعلومات والمنافع بين الإدارة والعاملين في المديرية عينة البحث.
- 4- يسهم بعد القيادة الإستراتيجية في مقاومة التغيير، مما يمكن القادة من تنفيذ رؤية المديرية عينة البحث حرصاً منهم على ان تتسق نشاطات المديرية مع قيمها والبحث باستمرار عن فرص التعلم وتحسين إمكانات العاملين والمشاركة بالمعلومات ذات العلاقة بالتوجهات التنظيمية في المديرية عينة البحث.
- 5- يسهم بعد الحوار في متغير مقاومة التغيير، مما يعني وجود احترام لوجهات النظر والثقة والصراحة والشفافية من خلال التواصل والعمل المشترك وعدم حجب المعلومات في المديرية عينة البحث.

التوصيات:

1. تمكين العاملين الموهوبين ذوي الأداء العالي من اجل الاستفادة منهم في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.
2. توفير الموارد المالية اللازمة بما يسهم في مساعدة القادة في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة قادرة على مقاومة التغيير.
3. إقامة دورات تدريبية من اجل تعريف العاملين بمفهوم المنظمة المتعلمة لكونها منظمة تمتلك فلسفة إدارية في مجال العمل الإداري، قادرة على التجدد والتكيف المستمر من خلال اكتساب المعرفة ونقلها إلى المستويات الإدارية.
4. الاهتمام بالمنظمة المتعلمة وقدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.
5. من الضروري الاستفادة من المنظمات الناجحة التي استطاعت ان تواجه التحديات البيئية المتزايدة بالتحول إلى ان تكون منظمات متعلمة.

المصادر:

الكتب:

- 1- ارمسترونج، مايكل، (2008) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل"، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية.
- 2- السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

الرسائل و الأطاريح:

- 1- أبو الغنم، شروق أحمد سالم، (2013)، "أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 2- حاتم، سماتي، (2018)، "واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر – بسكرة.
- 3- دهام، عبد الستار إبراهيم، (2005)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 4- محواس، يوسف، (2018)، "دور إدارة الموارد البشرية في التقليل من مقاومة التغيير: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير جامعة محمد بوضياف بالمسلية"، رسالة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.

المجلات والدوريات:

- 1- بن جروة، حكيم، (2017)، "دراسة نظرية لاستراتيجيات ومدخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص 11-33.
- 2- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح، (2016)، "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (176)، الجزء الثاني، ص 353-391.
- 3- اليوسفي، أحمد، ودرويش، رامز علي، (2014) "أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5)، ص 171-193.
- 4- ملحم، يحيى سليم، والابراهيم، محمد شاكر، (2008)، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، ص 216-243.

1. Armstrong, Michael, (2010), "Strategic Human Resource Management": A Guide To Action, 4th, Ed.

2. Baiyin Y., Karen E.W., and Victoria J.M.,(2004),"The Construct of the learning organization : Dimensions, Measurement, and Validation", Articles, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, no.1 Spring 2004, P.31-55.
3. Grama Blanca, and Ramona Todericiu, (2016),Change, Resistance to change and Organizational Cynicism", Studies in Business and Economics 11(3), P.47-54.
4. Moilanen, Raili(2005),"Diagnosing and Measuring Learning Organizations", the learning organization Journal, Vol.12, No.1, P.71-89.
5. Martin BAUER, (1992), Resistance to change A Functional Analysis of Responses to Technical Change in a Swiss Bank, Thesis submitted for the degree of Doctor of philosophy, University of London, London School of Economics and Political Science, Department of Social Psychology .
6. Romas Wilmark,(2018)," Organizational change and Dimensions of Learning of Learning Organization in Manufacturing Firms", Review of integrative Business Economics Research, Vol.7, Supplementary, Issue 3, P.62-75.
7. Serrat Olivier, (2009),"Dimensions of the learning Organization", Knowledge Solutions, ADB Asian Development Bank, April, 2009, 42, P.1-8.
8. Saeeda dawood, Mammona, Fahmeeda, and Aijaz Ahmed,(2015), LEARNING ORGANIZATION– Conceptual and Theoretical Overview, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 2, Issue 4, April 2015, PP 93-98 ISSN 2349-0373 (Print) & ISSN 2349-0381 (Online) www.arcjournals.org
9. Yilmaz D., and Kilicoglu G., (2013)," resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations", European Journal of Research on Education, 2013, 1(1), 14-21.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين

م / استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم (تأثير أبعاد المنظمات المتعلمة في مقاومة التغيير: دراسة تحليلية)، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة . كما تعد مشاركتكم اثر في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم بأنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحتة ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل
- ضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في منطمتك.
- من اجل إدراك مضمون الاستمارة، فيما يأتي ملخصاً لبعض التعريفات المهمة:-
- المنظمة المتعلمة: تطوير المعرفة والقيم والفهم المطلوبة في كل مجالات الحياة وليس المعرفة والمهارات ذات الصلة بنشاطات معينة.
- مقاومة التغيير:- شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في منظمة ما.

المعلومات الشخصية :

- الجنس ()
- العمر ()
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ()
- سنوات الخدمة ()
- التحصيل الدراسي ()

الباحث

المقياس الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
1	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم والاستفادة من التجارب.					
2	يناقش العاملون الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها .					
3	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام الموكلة إليهم في المستقبل.					
4	يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.					
5	تمنح الإدارة العاملين وقتاً للتعلم والتطوير.					
6	تكافئ الإدارة العاملين لتعلمهم أشياء جديدة تحسن من عملهم.					
7	يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد اللازمة لدعم تعلمهم وتطوير امكانياتهم.					
8	يحترم العاملون بعضهم بعضاً.					
9	يعمل العاملون على بناء الثقة فيما بينهم(من خلال التواصل والعمل المشترك وعدم حجب المعلومات).					
10	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.					
11	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم.					
12	يعرض العاملون وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين.					
13	تشجع الإدارة العاملين على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات عمل الشيء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.					
14	يركز أعضاء فريق العمل بالمنظمة (اللجان على مهمتهم كمجموعة ويهتمون بكيفية تطوير عملهم)..					
15	يتعامل أعضاء الفريق بالمنظمة مع بعضهم البعض بالمساواة بغض النظر وظائفهم وثقافتهم.					
16	يراجع أعضاء الفريق بالمنظمة آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.					
17	تمتلك فرق العمل بالمنظمة الحرية والمرونة لتكييف وتعديل الأهداف وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات .					
18	تثق فرق العمل بالمنظمة في أن توصياتها وقراراتها يتم الأخذ بها من قبل الإدارة.					
19	يتم مكافأة فرق العمل بالمنظمة على انجازاتها.					
20	تحتفظ المنظمة ببيانات حديثة عن مهارات العاملين.					
21	تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي(نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات، وعقد الاجتماعات).					

دور تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في مقاومة التغيير دراسة تحليلية في مديرية اتصالات البصرة

					تسهيل الإدارة للعاملين الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة.	22
					تتيح المنظمة للعاملين الاطلاع والتعرف على الدروس والتجارب التي مرت بها للاستفادة منها.	23
					توجد لدى المنظمة نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	24
					تتاح للعاملين حرية اختيار ما يرونه مناسباً عند تنفيذ واجبات العمل.	25
					تدعم المنظمة العاملين ذوي المبادرات البناءة التي يدرسونها ويحسبون مخاطرها.	26
					تكرم المنظمة العاملين على المبادرات التي يقدمونها والأفكار التطويرية التي يقترحونها.	27
					تدعو المنظمة العاملين للمساهمة في تحديد رؤيتها للمستقبل.	28
					تتبنى المنظمة رؤى وتوجهات موحدة عبر المستويات الإدارية ومجموعات العمل المختلفة.	29
					تمنح الإدارة العاملين صلاحية التحكم في الموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم.	30
					تشجع المنظمة العاملين على أخذ وجهة نظر المستفيدين (كالزبائن) بالاعتبار عند صنع القرارات.	31
					تشجع المنظمة العاملين العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة.	32
					تشجع المنظمة العاملين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة لحل المشكلات.	33
					تعمل المنظمة مع المجتمع المحلي من اجل تبادل المنافع.	34
					تهتم المنظمة بمعرفة أثر قراراتها على معنويات العاملين.	35
					تساعد المنظمة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	36
					يمكن القادة بالمنظمة العاملين من اجل تنفيذ رؤية المنظمة.	37
					يبحث القادة بالمنظمة باستمرار عما يمكن ان يحسن من فرص تعلم وتحسين إمكانات العاملين.	38
					يحرص القادة بالمنظمة على ان تتسق نشاطات المنظمة مع قيمها.	39
					يشارك القادة بالمنظمة العاملين بالمعلومات الحديثة الخاصة بالتوجهات التنظيمية.	40
					القادة بالمنظمة يعلمون ويديرون الموظفين على كيفية القيام بعملهم.	41
					يدعم القادة بالمنظمة بشكل عام طلبات العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	42

المقياس الثاني:مقاومة التغيير

ت	مضمون الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
1	لا أشارك في البرامج التطويرية للمنظمة.					
2	لست مبادراً في المنظمة.					
3	أقاوم السياسات الجديدة المقترحة.					
4	لا التحق بالبرامج التطويرية للمنظمة.					
5	أتمسك باللوائح والإجراءات.					
6	أعارض القوانين الجديدة التي لا تخدمني.					
7	أبحث عن مكاسب شخصية بغض النظر عن النتائج.					
8	أعارض في الاجتماعات المقترحات الخاصة بالتطوير.					
9	أنظر لمشاريع التطوير من منظور مصلحتي الشخصية.					
10	لا أتعاون مع الآخرين في عملي.					
11	أفضل العمل الروتيني البحث.					
12	أعارض التغييرات المفاجئة في شكل مضمون العمل.					
13	لا أنفاعل مع الأفكار الجديدة التي تطرحها الإدارة.					
14	ألتزم ببرنامج العمل اليومي كما هو.					
15	أنتظر نهاية الدوام بحماس.					
16	العمل الصحيح هو الذي اعتدت عليه.					
17	وقت العمل لا يعني لي شيئاً.					
18	لا يهمني ما يجري في المنظمات المنافسة.					
19	الروتين مريح للجميع.					
20	لا أحب المغادرة.					
21	أحب العمل الفردي وليس الجماعي.					
22	أنجز أعمالي ببطء.					
23	أرفض البرامج التطويرية الطوعية.					
24	لا ابذل في عملي الجهد الأقصى.					
25	أنفذ العمل الذي اعتدت عليه.					
26	لا يهمني الهدر لأنني لا أدفع ثمنه.					
27	لم أطرح أفكار جديدة للمنظمة منذ زمن بعيد.					
28	لا أفضل تغيير بيئة العمل.					
29	لا دور للفرد في عمل المنظمة.					
30	لا أفضل تغيير تخصصي.					
31	أمارس عملي منذ وجودي في المنظمة دون تغيير.					
32	لا أمارس تدوير العمل في المنظمة.					