

**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 كليتين 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 أظهرت 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 وتقترب بأن من الضروري للمنظمات ان تتطور الى منظمات متعلمة كي تبقى حية وتحقق نجاحاً في بيئة الأعمال التنافسية وفي التغيير.

المقدمة

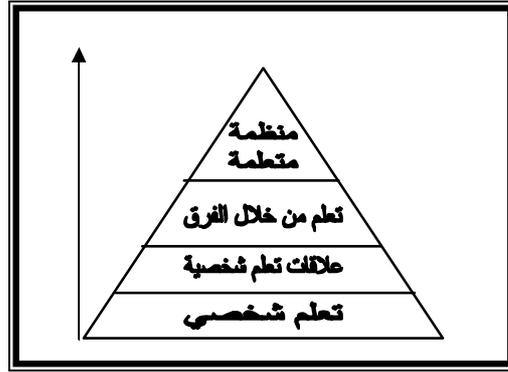
فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization (LO) مألوفة لمنظمات الأعمال لعقود خلت (Uander Bent et al, 1999): فبعض البراهين تظهر بأن المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة (Coring) وشركة (British Petroleum) و (Honda) و (General Electric) و (Toyota) و (LG) تستطيع ان تتقدم نحو الامام باتجاه 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. واخيراً 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 جراء التدريب والممارسة والتفاعل. وكذلك الحال تتغير الهياكل التنظيمية جراء 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 ان هذا التقسيم لمستويات التعلم لايعني عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما.

ويرى (Wanacott, 2000:12) من ان تاريخ المنظمة المتعلمة يعود الى (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 اولى اولوياتها.

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. أضاف 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 جزءاً 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 وضماً 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 إضافة 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 سلعا وخدماتها.
٨. هناك عملية شذب وصل ورجعة مستمرة للعمليات الاساسية في المنظمة المتعلمة.
٩. تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم 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 الاداري ————— 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 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. فيشكل
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 وال فشل، 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 الاداريون 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 إتخاذ 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 الإتصال 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 تتوفر 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 ان 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، والتزام 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 والمتميز 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 كُتاب 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 عدَّ التغيير بمثابة إدخال تحسينات على أداء المنظمة لمرحلة أكثر فاعلية (Griffin,1999:67).
 - التصنيف الرابع: عدَّ 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 تكيفاً (Hall,1992:87) و (Daft,2003:76).
- وعلى ضوء المفاهيم المتعددة التغيير التنظيمي، فإنه 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 2001:55) و (Noe,2001) 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 تنتظر الى المستقبل كي تفهم وتتوقع المتغيرات المحتملة بالتكنولوجيا، الإقتصاد، الجغرافية السكانية، أنماط الحياة، والسياسات العامة.
 ٢. إعتبار القيادة مؤثر مهم على جاهزية المنظمة للتغيير: - فالقيادة يجب عليهم قيادة وتحفيز المبادرات الاستراتيجية لمنظمتهم.

المحور الإداري ————— العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير - دراسة مقارنة في كليتين 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) & (Edrmondson,2002:56) 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

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد