

# The Role of Change Management in Building Organizational Learning in Higher Education Institutions

## A Field Study at Lattakia University

Tarek Nizam<sup>\*</sup> 

Dr. Ali Maya<sup>\*\*</sup>

Dr. Samer Qasim<sup>\*\*\*</sup>

(Received 30 / 4 / 2025. Accepted 18 / 9 / 2025)

### ABSTRACT

The research aimed to investigate the relationship between change management in (human resources, technology, organizational structure) and organizational learning at the University of Latakia. The study relied on the analytical descriptive method as its general approach. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 375 administrative staff, with 342 responses deemed valid for analysis using SPSS.

The findings revealed three key declines: (1) Change in human resources, evidenced by diminished incentives for behavioral improvement and inequitable promotion practices; (2) Change in technology, with outdated systems failing to reduce effort or save time; and (3) Change in organizational structure, particularly in authority delegation, indicating excessive centralization.

While the correlation between change management and organizational learning was weak, their positive and statistically significant relationship suggests change management contributes to organizational learning development. Critical recommendations include: implementing behavioral training programs to enhance team work, upgrading technological infrastructure (especially internet speed), fostering expert collaborations, decentralizing decision-making processes, and establishing structured knowledge-sharing platforms. These targeted interventions address the identified gaps while promoting sustainable organizational transformation through integrated change management strategies.

**Keywords:** Change Management, Change Management in Human Resources, Change Management in Technology, Change Management in Organizational Structure, Organizational Learning.



**Copyright** :Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

---

\* Postgraduate Student - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Lattakia University - Lattakia – Syria.

\*\* Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

\*\*\* Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

## دور إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية

طارق نظام<sup>\*</sup>  
د. علي ميا<sup>\*\*</sup>  
د. سامر قاسم<sup>\*\*\*</sup>

(تاریخ الإيداع 30 / 4 / 2025. قبل للنشر في 18 / 9 / 2025)

### □ ملخص □

هدف البحث لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير في (الموارد البشرية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الإداريين قدرها 375 مفردة وكان صالحًا للتحليل 342 مفردة تم تحليلها باستخدام spss. ومن أبرز النتائج انخفاض (التغيير في الموارد البشرية) وأبرزها انخفاض مستوى الحوافز في الجامعة لتحقيق التغيير في سلوك العامل وتحسين أدائه، وانخفاض مستوى عدالة الترقية تبعاً لمؤهلات المورد البشري. إضافةً لانخفاض (التغيير في التكنولوجيا) متمثلة بانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة المؤدية لتخفيض الجهد المبذول وتوفير الوقت. كذلك انخفاض (التغيير في الهيكل التنظيمي) وخاصةً تقويض الصالحيات للعاملين مما يدل على المركزية بالهيكل التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن هناك ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي بالجامعة. لكن العلاقة طردية ومعنوية بينهما ما يدل على وجود دور لإدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة. وأهم التوصيات التي قدمت القيام بدورات تدريبية تسهم بتحفيز سلوك الموارد البشرية وتعزيز العمل الجماعي، وتحسين مستوى التكنولوجيا المستخدمة وسرعة الانترنت، وتشجع اتفاقات التعاون وزيادة التواصل الخبراء لتطوير العمل، والتخلص من المركزية، وتشجيع نقل خبرات العاملين فيما بينهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير، إدارة التغيير في الموارد البشرية، إدارة التغيير في التكنولوجيا، إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي.

 حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب CC BY-NC-SA 04 الترخيص

\* طالب دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

\*\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

\*\*\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

**مقدمة :**

يعتبر تطوير مؤسسات التعليم العالي غاية أساسية تسعى إليها الدول في ظل التحديات والمتغيرات البيئية المحيطة، وتقع مؤسسات التعليم العالي ضمن مؤسسات المجتمع الخدمية الأكثر تأثراً لمتطلبات التطور المعرفي والتكنولوجي لتعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة وأصبحت القدرة على إدارة التغيير بفعالية وتعزيز التعلم التنظيمي من الركائز الأساسية لضمان الاستمرارية فالقدرة على التكيف واستيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقاتها بفعالية لم تعد خياراً بل ضرورة ملحة.

وتعتبر إدارة التغيير عملية إدارية لاستمرارية المنظمة وفعاليتها تسمح للمنظمة في إحداث تعديلات في سياسات الإدارة و عناصر المنظمة للتأقلم والاستحداث أوضاع تنظيمية جديدة. حيث تعمل في بيئه متغيرة باستمرار وتواجه العديد من التغييرات والدعاوى التي تفرض عليها إحداث التغيير قد تكون الدافع تكنولوجية، كتحديث الأدوات أو تنظيمية إعادة هيكلة الإدارات، أو بشرية كتطوير مهارات موادرها البشرية أو الاستغناء عن بعضها. بينما يهتم التعلم التنظيمي بتحسين المعرفة والمهارات وتطوير قدرات الموارد البشرية لتعزيز التكيف المستمر مما جعل الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والمعرفية والتتحول لجامعات متلعة ضرورة حتمية تستفيد من تجاربها السابقة بما يحقق تطورها. ويعنى هذا التتحول إعادة النظر في عناصر هذه المنظمة الخدمية وإحلال النظم الإدارية الحديثة وتطبيع التكنولوجيا واستخدامها في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة وأنشطتها وخدماتها.

لقد أدركت جامعة اللاذقية أهمية هذه المتغيرات، وبدأت في تبني سياسات تهدف إلى تعزيز التعلم المستمر تجلت بعدة مبادرات كبرامج التدريب والتطوير المستمر، وسعيها لبناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على تبادل المعرفة والخبرات، كقيامها بورشات العمل وعقد المؤتمرات، والعمل على تحديث التقنيات المستخدمة ومع ذلك، فإن تطبيق هذه السياسات يواجه تحديات تتعلق بضرورة ضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية وتوفير الموارد اللازمة، وتقدير الأثر لهذه السياسات على التعلم التنظيمي. من هنا يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على مدى فعالية إدارة التغيير في تعزيز التعلم التنظيمي داخل جامعة اللاذقية، ويسعى إلى تحديد الفجوات القائمة واقتراح الحلول المناسبة.

**الدراسات السابقة:****دراسة [1] وهي بعنوان:** دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمة ذكية).

هدفت هذه الدراسة لتحديد مستوى أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، تفسير المعلومات، توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية) وتحديد تأثيرها على أبعاد المنظمات الذكية في جامعات الفرات الأوسط واعتمدت الدراسة على الاستبانة للحصول على البيانات وتم تحليلها على برنامج SPSS مستخدماً المنهج الوصفي لإجراء البحث.

وتوصلت لوجود مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي لأبعاد اكتساب المعلومات وتوزيعها والذاكرة التنظيمية، ومستوى معتدل لبعد عملية تفسير المعلومات. و وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين التعلم التنظيمي والمنظمات الذكية.

**دراسة [2] وهي بعنوان:****إدارة التغيير التنظيمي كأداة لبناء أسس المنظمة المتعلمـة \_ دراسة ميدانية " جامعة غرداية " .**

هدفت هذه الدراسة لدراسة كيفية مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في بناء أسس المنظمة المتعلمـة في جامعة غرداية. وتناولت إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا) كمتغير مستقل، وأسس المنظمة المتعلمـة بأبعادها متغير تابع. واعتمدت المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات من عينة مقدارها 60 مفردة من موظفي جامعة غرداية في الجزائر وتم تحليل البيانات

باستخدام برنامج SPSS. وأهم النتائج التي توصلت لها وجود تأثير لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في التكنولوجيا) على أسس بناء المنظمة المتعلمة وامتلاك جامعة غرداية هيكل تنظيمي من وطافة بشرية واعية ومتقدمة لأي تغيير هدفه تحويل المنظمة إلى الأفضل.

#### دراسة [3] وهي عنوان: دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين إدارة الصراع داخل فرق العمل وتعزيز التعلم التنظيمي (أحادي الحلقة، ثنائية الحلقة) في جامعة اللاذقية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة قدرها 240 مفردة من أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأهم النتائج التي توصلت لها وجود هناك ارتفاع بمستوى إدارة الصراع داخل فرق العمل، وارتفاع في مستوى التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة في كليات الجامعة، وجود علاقة معنوية بين إدارة الصراع داخل فرق العمل والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

#### دراسة [4] وهي عنوان:

#### **(Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan)**

##### (تأثير إدارة التغيير على أداء الموظفين في المكتبات الجامعية في الأردن )

هدفت هذه الدراسة لدراسة إدارة التغيير (بالهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، التغيير بالأفراد) في المكتبات الجامعية في الأردن، وتقييم أثر التغيير على أداء الموظفين. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة على عينة عشوائية قدرها 200 مفردة وأهم ما توصلت إليه أن التغيير في الهيكل التنظيمي غير من وبالتالي غير ملائم لمتطلبات العمل في المكتبة مما يؤدي إلى تداخل الصالحيات والمسؤوليات، وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير وأداء العاملين.

#### دراسة [5] وهي عنوان:

#### **The Influence of Change Management and E-Learning in Malaysian Private Higher Education Institutions**

##### تأثير إدارة التغيير والتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي الماليزية الخاصة

هدفت هذه الدراسة لتحديد أبعاد إدارة التغيير الأكثر تأثيراً على تنفيذ التعلم الإلكتروني بالاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية من مؤسسات التعليم العالي الخاصة في كوالالمبور على عينة قدرها 550 مفردة من المدرسين في الجامعات الخاصة في ماليزيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير لإدارة التغيير في تنفيذ التعلم الإلكتروني في الجامعات الخاصة في ماليزيا، ودور كبير للتدريب المستمر في التكيف مع إدارة التغيير.

#### دراسة [6] وهي عنوان:

#### **Impact of Change, Culture and Organizational Politics on Organizational Learning.**

##### تأثير التغيير، الثقافة و السياسة التنظيمية على التعلم التنظيمي

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التغيير التنظيمي، الثقافة والسياسة التنظيمية على التعلم التنظيمي في عدة قطاعات تشمل (التصنيع، التعليم، الطاقة، البنوك والاتصالات) في باكستان. وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان وزع على عينة عشوائية قدرها 300 مفردة تشمل المديرين والموظفين في عدة قطاعات في باكستان شملت (الصناعة، التعليم، الطاقة، البنوك والاتصالات) مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على برنامج Spss لتحليل البيانات. وأهم النتائج التي توصل البحث لها أن هناك ارتباط كبير لكل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية مع التعلم التنظيمي وارتباط ضعيف بين السياسة التنظيمية والتعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

تناولت الدراسة الحالية دور إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة تأثير هذا المتغير على متغيرات أخرى كأداء الموظفين [4]، التعلم الإلكتروني [5]، أو أبعاد أخرى للتعلم التنظيمي كدراسة [2] التي تناولت أساس المنظمة المتعلمة كمتغير تابع، وكدراسة [3] التي تناولت مستويات التعلم التنظيمي – التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة كمتغير تابع، بينما الدراسة الحالية تناولت التعلم التنظيمي وفق نظرية (Huber 1991) كأربع عمليات رئيسة للتعلم (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذكرة التنظيمية)، من هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية لتناولها دراسة علاقة إدارة التغيير والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، وللتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي لكل من متغيرات الدراسة على الآخر، بما يسهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

### **مشكلة البحث:**

لاحظ الباحث من خلال دراسته في جامعة اللاذقية والمعايشة لواقعها انخفاضاً في مستوى التعلم التنظيمي تجلّى في ضعف اتفاقيات التعاون مع المؤسسات الأكademية والبحثية الأخرى ومحدودية التواصل الفعال مع الخبراء والمتخصصين، مما قلل من فرص تبادل المعرفة. كما تبين وجود تحديات تنظيمية تشكّل عائقاً في تطوير الأداء كهيمنة المركزية والروتين الإداري، وانتشار الصراع التنظيمي السلبي في الوحدات التنظيمية، وجود بعض القصور في مقومات البنية التحتية الرقمية، وضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى الموارد البشرية في الجامعة مما أدى إلى بطء في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة وجد أنه من الممكن لإدارة التغيير المساهمة في بناء التعلم التنظيمي.

بالنّالي تتمثل مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما هو دور إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟

### **ويتفرّع عنّه الأسئلة الفرعية الآتية:**

- ما هو دور إدارة التغيير في (الموارد البشرية) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
  - ما مدى كفاءة الحوافز المقدمة للموظفين لتشجيعهم على تبني السلوكيات الجديدة والمحسنة؟
  - هل ممارسات الترقية داخل الجامعة عادلة وتعتمد على الكفاءة والأداء؟
  - ما مستوى برامج التدريب في الجامعة لمساعدة مواردها البشرية على التكيف مع التغييرات؟
- ما هو دور إدارة التغيير في (التكنولوجيا) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
  - هل تساهم الأنظمة التكنولوجية المستخدمة حالياً في تقليل الجهد وتوفير الوقت في إنجاز المهام؟
  - ما مستوى تطور البنية التحتية التكنولوجية (مثل سرعة الإنترنت والأجهزة) في الجامعة؟
- ما هو دور إدارة التغيير في (الهيكل التنظيمي) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
  - ما مدى توسيع الصالحيات للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة؟
  - ما مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للجامعة؟
- ما مستوى التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية؟

- هل تشجع الجامعة على تبادل المعرفة والخبرات بين موادها البشرية؟
- ما مستوى تطوير الجامعة لقدرات مواردها البشرية على التعلم واكتساب مهارات جديدة؟

## أهمية البحث وأهدافه:

### أهداف البحث:

ويتمثل الهدف الرئيس للبحث بالآتي: تحديد دور إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة؟ ويترافق عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- تحديد دور إدارة التغيير في (الموارد البشرية) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- تحديد دور إدارة التغيير في (الเทคโนโลยيا) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- تحديد دور إدارة التغيير في (الهيكل التنظيمي) في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية للبحث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير وبناء التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.

ويترافق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في (الموارد البشرية) وبناء التعلم التنظيمي في الجامعة.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في (الเทคโนโลยيا) وبناء التعلم التنظيمي في الجامعة.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في (الهيكل التنظيمي) وبناء التعلم التنظيمي في الجامعة.

### أهمية البحث:

**الأهمية النظرية:** تكمن في إبراز أهمية دور إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أن هذا البحث سيقدم إطاراً نظرياً يشكل قاعدة معرفية لإدارة التغيير ويوضح دورها في بناء التعلم التنظيمي، باعتبارها تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من خلال الفهم للعلاقة بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي، وذلك من منظور يركز على الآليات السلوكية والنظريات الأساسية التي تفسر هذه العلاقة والتأثير فالتأثير فالتأثير التنظيمي، بحد ذاته يمثل محفزاً قوياً للتعلم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، حيث تدفع المنظمات إلى إعادة تقييم ممارساتها، واكتساب معارف جديدة، وتكييف سلوكياتها استجابة للتحولات البيئية الداخلية والخارجية.

بالاستناد لعدة ركائز نظرية أبرزها النظريات السلوكية التي تفسر كيفية استجابة الأفراد والجماعات للتغيير وكيفية اكتسابهم سلوكيات و المعارف جديدة كنموذج (Kurt Lewin) لإدارة التغيير الذي يقدم إطاراً أساسياً لفهم العملية الديناميكية للتغيير من خلال ثلاثة مراحل: التجميد، التغيير، وإعادة التجميد [7]. ضمن هذا النموذج يُعد التعلم عنصراً حاسماً في مرحلة التغيير وإعادة التجميد، حيث تتعلم الموارد البشرية سلوكيات جديدة وتتكيف مع الأوضاع المستحدثة ويؤكد أن التغيير الفعال يتطلب تغيير في العادات والسلوكيات المتقدمة لدى الموارد البشرية وهو ما يتطلب عملية تعلم نشطة ومستمرة.

كذلك تؤكد دراسات السلوك التنظيمي على أن التغيير ليس مجرد حدث، بل هو عملية تتطلب تفاعل سلوكي ومحوري مستمر فالتأثير التنظيمي يدفع الموارد البشرية للخروج من مناطق راحتهم، مما يخلق حالة من عدم اليقين التي يمكن أن تحفز التعلم أو تقاومه. هنا يبرز دور إدارة التغيير الفعالة بتوجيه الاستجابات السلوكية لنواحي إيجابية تعزز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية من خلال تسليط الضوء على العلاقة السببية وتأثير إدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي. ففهم كيف يمكن لمشاركة العاملين، والتدريب المستمر أن تؤثر بشكل مباشر في اكتساب المعلومات، وتوزيعها، وتقديرها، وبناء الذاكرة التنظيمية، يقدم إطاراً نظرياً أكثر شمولية لكيفية تحول المنظمات إلى كيانات متعلمة. **الأهمية العملية:** هناك فلة في الدراسات التي تناولت إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في سوريا على حد علم الباحث وملحوظة عدم تطرقها لدراسة العلاقة مع التعلم التنظيمي. وبالتالي استفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث في بناء التعلم التنظيمي لمعالجة جوانب القصور والضعف في العمليات الإدارية لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية وتحسين الخدمات المقدمة ومساهمته بتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة قادرة على التكيف والابتكار بما يلبي حاجات المجتمع.

### **منهجية البحث :**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في إعداد البحث، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من الإداريين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في جامعة اللاذقية ، وبالاعتماد على نتائج تلك الاستبانة تم جمع البيانات الأولية.

**متغيرات البحث (Research Variable):** المتغير المستقل: ويتمثل بإدارة التغيير بأبعادها الآتية: التغيير في (الموارد البشرية، التكنولوجي، الهيكل التنظيمي). المتغير التابع: يتمثل بالتعلم التنظيمي.

**حدود البحث:** الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة اللاذقية، الحدود الزمانية: 2024.

الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في كافة المستويات الإدارية بجامعة اللاذقية، الحدود الموضوعية: تناول الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والتركيز عليها كعامل ببناء التعلم التنظيمي بجامعة اللاذقية وكيفية التأثير عليه.

### **الإطار النظري للبحث:**

#### **1. إدارة التغيير (Change Management) :**

حسب Moran إدارة التغيير هي عملية مستمرة لتجديد المنظمة باتجاهاتها وهيكلها وفرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، ويجب أن يكون التغيير من الأعلى للأسفل لتوفير الرؤيا، ومن الأدنى للأعلى لتوفير المشاركة، وتعتمد على معرفتنا بالموارد البشرية وجماعات العمل والقيادة والدافع القوية المحركة لسلوك العمل [8]. وحسب (Kotter & Greiner) عرفاً إدارة التغيير التنظيمي بأنها: نهج منظم لنقل كيان تنظيمي معين من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة [9]. وعرف (Hiatt & Creasey) إدارة التغيير بأنها تطبيق العمليات والأدوات لإدارة الجانب البشري للتغيير من حالة حالية إلى حالة مستقبلية جديدة لتحقيق النتائج المرجوة من التغيير [10].

وتعرف بأنه مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريق العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل للارتفاع بالانتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة

والمنشأة [11]، ويرى عالم الإدارة ستيف سميث Steve Smith أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل منظمة من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالى إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه [12]."

وينفق الباحث مع تعريف Moran حيث يعرّفها الباحث بأنّها عملية تطوير المنظمة بشكل مستمر ونقلها من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل لتلائم التغييرات البيئية المحيطة.

## **2. أبعاد إدارة التغيير:**

قدم الأب المؤسس لإدارة التغيير نظريته من خلال نموذجه بمراحله الثلاث حيث يبدأ مع خلق الدافع للتغيير (مرحلة إدابة الجليد) ويتم استبعاد السلوكيات الحالية وخلق إحساس بالحاجة لأشياء جديدة، ويتحرك من خلال عملية (التغيير) في الموارد البشرية والهيكل التنظيمي وتقنيات العمل لتعزيز التواصل الفعال وتمكين الموارد البشرية من تبني طرق جديدة في العمل وتنتهي بعودة المنظمة للإحساس بالاستقرار (مرحلة التجميد) وتنفيذ ما تم تعلمه من إمكانات ومهارات جديدة بالمرحلة الثانية [13].

وحسب نظرية Leavitt من مجالات التغيير الرئيسية هي الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا التي تشكل جوهر العملية الإدارية [14].

**التغيير في الموارد البشرية:** حسب Hicks يتضمن التغيير في الموارد البشرية تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، وتكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة [15-16].

**التغيير في التكنولوجيا:** يقصد به تغيير الأدوات والمعدات المساعدة في العمل بالمنظمة كأنظمة قياس الانتاج والعمل والحواسيب وتقنيات المعلومات.

**التغيير في الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي أنظمة الاتصالات ومراقبة المسؤولية وإجراءات العمل، ويتضمن التغيير فيه إحداث تغييرات في خطوط السلطة والمسؤولية أو إضافة وحدات تنظيمية أو دمجها أو إلغائها التغيير بآليات التنسيق [17-18].

ويؤكد الباحث أن أفضل مجال لإحداث التغيير هو مجال الموارد البشرية، لتأثيره على كافة المجالات الأخرى في المنظمة، لأن الموارد البشرية هي التي تقوم باستخدام التكنولوجيا وتصمم الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.

## **3. مفهوم التعلم التنظيمي:**

يعد التعلم عنصراً أساسياً ومن أهم أساسيات نجاح أي منظمة وخاصة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار فيشكل ضرورة حتمية للبقاء والاستفادة من تجاربها السابقة لتجاوز المشكلات والتهديدات التي تعرّضها من خلال اكتساب المعرفة والخبرات المترابطة ودعم الإبداع والابتكار. عرف (Senge 1990) المنظمة المتعلم بأنها: "المنظمة التي تتمكن الموارد البشرية فيها من تحقيق الأهداف المرغوبة باستمرار من خلال دعم الإبداع والابتكار وتشجيع العمل الجماعي. أما (Watkins & Marsick 1994) عرفها بأنّها المنظمة التي تتعلم باستمرار ويمكنها تحويل نفسها من خلال تمكن الأفراد وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي وتعزيز الحوار المفتوح والاعتراف بالترابط بين الأفراد والمنظمة [19-20]."

#### **4. أهمية التعلم التنظيمي:**

تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل الباحثين نظراً للتغيرات المحيطة ببيئة الأعمال وخاصة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها الكبير على بيئه الأعمال بما فيها اكتساب معارف ومعلومات جديدة بشكل مستمر وسرعة اتخاذ القرارات مما جعل تعلم المنظمات ضرورة ملحة لتقديم الأفضل دائماً والبقاء في طور المنافسة مع المنظمات الأخرى[21]. ولابد من الإشارة لأهمية التعلم بالنسبة للمورد البشري فهو وسيلة لإدراك ذاته وتحسين خبرته ومهاراته وتحقيق أهدافه. ويشير التعلم التنظيمي إلى العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتطوير المعرفة والمهارات وتعزيزها وإدارتها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف[22]. وبالتالي تبرز أهمية التعلم بالنسبة للمنظمة باعتباره الخيار الأفضل لتحولها من منظمات تقليدية لمنظمات متعلمة تؤمن بمشاركة مواردها البشرية بتحقيق أهدافها المستقبلية وتدعى العمل الجماعي من خلال فرق العمل فيها وتعلمها بشكل مستمر من تجاربها وتحقيق ميزات تنافسية عن المنظمات الأخرى[23].

#### **5. دور إدارة التغيير في التعلم التنظيمي:**

تساعد إدارة التغيير في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال تهيئه البيئة المناسبة لتبني المعرفة الجديدة وتطوير العمل. فالمركزية في صنع القرار وتقليل مشاركة الموظفين في وضع الرؤيا المشتركة للمنظمة، تقلل من شعورهم بالانتماء للمنظمة وتؤدي إلى انخفاض التبادل المعرفي والتعلم الجماعي، مما يشكل عائقاً بقدرة المنظمة على التعلم والتكيف. فعندما تواجه المنظمات المتغيرات البيئية، تبرز الحاجة إلى آليات فعالة لإدارة هذه التحولات بطريقة محفزة للتعلم من خلال مساهمتها بمشاركة الموظفين، وتسهيل تبادل الخبرات، ودعم الابتكار. كالتغيير في الموارد البشرية الذي يعمل على تغيير المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية، وتكوين القيم والاتجاهات إيجابية، والتغيير في الهيكل التنظيمي من هيكل يعتمد على المركزية إلى هيكل من. وتصبح إدارة التغيير ليس فقط أداة للانتقال من حالة تنظيمية إلى أخرى، ولكن أيضاً أسلوب إداري لبناء منظمة متعلمة قادرة على النمو والمنافسة[24,16].

#### **6. أبعاد التعلم التنظيمي:**

يتكون التعلم التنظيمي وفق نظرية (Huber 1991) من أربع عمليات رئيسة قدمها بنموذجه هي:

- اكتساب المعلومات:** عملية تحديد المعلومات الملائمة للمنظمة للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، وتعليم مواردتها البشرية عبر مختلف الطرق الإدراكية والسلوكية وتفاعلهم مع كافة الأطراف التي تمتلك المعلومات والمعرف.
- توزيع المعلومات:** أي نشرها في المنظمة لكافة الوحدات التنظيمية، مستخدمة أساليب عدة لذلك كأسلوب الرسائل المحددة \_ توزع المعلومات لوحدات تنظيمية محددة \_ وأسلوب الرسائل الملخصة \_ تكثيف المعلومات وإعادة تشكيلها.
- تفسير المعلومات:** أي تحويل المعرف الصمغية لمعرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها ودمجها بالمنظمة.
- بناء الذاكرة التنظيمية:** أي وضع المعلومات والمعرف الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وتحويلها إلى فعل وإعادة تعديل الإجراءات التنظيمية في ضوء تلك المعرفة المخترنة[25\_26].

**11. أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق مقياس ليكار特 الخماسي، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في الجامعة قدرها 375 مفردة تم استرداد 361 وكان صالحـا للتحليل 342 مفردة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

### **قسم الباحث الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام:**

**القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقاييس:**

**دراسة ثبات وصدق المقاييس:** تم استخدام طريقة Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقياس وفق الآتي:

**الجدول رقم (1)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	32

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يُظهر الجدول السابق أن قيمة معامل إلفا كرونباخ الكلية يساوي 0.823 أي معامل الثبات مرتفع وهي أكبر من 0.6 ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل متغير على حدة كمل هو موضح بالجدول الآتي:

المتغير	Reliability Statistics (2)	
	Cronbach's Alpha	N of Items
إدارة التغيير	.742	20
التعلم التنظيمي	.649	12

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Alpha في قياس المتغير المستقل (إدارة التغيير) بلغت 0.742، بينما بلغت قيمة Alpha للمتغير التابع (التعلم التنظيمي) 0.649، وكلاهما أكبر من 0.60 وهذا يدل على ثبات البيانات.

**قياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):**

**الجدول رقم (3)**

		Z1	Z2	Z3	MZ	MY	M TOTAL
Z1	Pearson Correlation	1	.311**	.317**	.781**	.524**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	342	342	342	342	342	342
Z2	Pearson Correlation	.311**	1	.260**	.687**	.408**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	342	342	342	342	342	342
Z3	Pearson Correlation	.317**	.260**	1	.713**	.578**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	342	342	342	342	342	342
MZ	Pearson Correlation	.781**	.687**	.713**	1	.693**	.979**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	342	342	342	342	342	342
MY	Pearson Correlation	.524**	.408**	.578**	.693**	1	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	342	342	342	342	342	342
M TOTAL	Pearson Correlation	.760**	.654**	.722**	.979**	.824**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	342	342	342	342	342	342

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

إن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلية للاستبيان وبين متوسطات قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة  $P = \text{sig}$   $> \alpha = 0.01$  مما يؤكد صدق فقرات الاستبيان.

### **القسم الثاني: الاحصاء الوصفي:**

#### **توضيف عبارات البعد الأول للمتغير المستقل:**

**الجدول رقم (4) العبارات التي تقيس البعد الأول لإدارة التغيير (التغيير في الموارد البشرية)**

One-Sample Statistics				
Sig. (2-tailed)	Std. Deviation	Mean	N	
.000	1.06796	3.5409	342	(1) تحرص إدارة الجامعة التي أعمل بها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار خلال عملية التغيير.
.000	1.24572	2.7047	342	(2) تتفاقد الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة، وخصوصاً ببرامج تدريبية أسمحت في تغيير سلوكى في الجامعة التي أعمل بها
.000	1.15597	2.3304	342	(3) تقدم إدارة الجامعة التي أعمل بها حواجز مادية ومعنوية لتحقيق التغيير في سلوك العامل وتحسين أدائه.
.000	1.09059	2.3684	342	(4) تتم عملية الترقية وإعادة توزيع المهام في الجامعة التي أعمل بها على أساس تحسُّن أداء العامل وتبعاً للمؤهلات التي يمتلكها.
.000	1.23545	2.6433	342	(5) تشجع إدارة المنظمة الجامعية على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي وهناك جو من القلة المتبادلة بين الإدارة والعاملين
.000	1.15940	2.6959	342	(6) يهيئ مديرى المعاشر العاملين لنقل التغيير ويقمعهم بالحاجة إليه.
.000	1.16045	2.5292	342	(7) أجده أن جامعتي تقدر الجهد المبذول في سبيل نجاح التغيير.
.000	1.09340	3.4269	342	(8) تسعى الجامعة لتشجيع العاملين الجدد على التكفل مع بيئة العمل الجديدة.
	.70231	2.7800	342	Z1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

بين الجدول رقم (4) أن العبارة الأولى تحرص إدارة الجامعة التي أعمل بها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار خلال عملية التغيير. حصلت على أعلى متوسط 3.5409 بينما حصلت العبارة رقم 3 على أعلى متوسط 2.3304 وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البعد الأول لإدارة التغيير (التغيير في الموارد البشرية) وتم إعطاء الرمز Z1 فكان المتوسط 2.7800 وينخفض عن متوسط الحياد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الموارد البشرية.

#### **توضيف عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل:**

**الجدول رقم (5) العبارات التي تقيس البعد الثاني لإدارة التغيير (التغيير في التكنولوجيا)**

One-Sample Statistics				
Sig. (2-tailed)	Std. Deviation	Mean	N	
.000	1.03426	3.3596	342	(9) تسعى الجامعة التي أعمل بها إلى تطوير الأدوات التكنولوجية المستخدمة في العمل وإدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة بعمليات الاتصال.
.000	.84041	3.8772	342	(10) تستخدم الجامعة التي أعمل بها التكنولوجيا للتغيير وأساليب تقديم الخدمات للعملاء
.000	1.17258	3.2427	342	(11) تستخدم الجامعة التي أعمل بها الإنترنوت في تقديم الخدمات للعملاء.
.000	1.24837	2.5146	342	(12) تستخدم الجامعة التي أعمل بها شبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة.
.000	1.17474	2.6199	342	(13) تستخدم الجامعة التي أعمل بها الحواسيب لتسهيل أداء العمليات.
.000	1.12549	2.5673	342	(14) أجده أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة التي أعمل بها تؤدي لتخفيف الجهد

				المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت وتحد من الروتين بالعمل.
.000	1.22692	2.1170	342	(15) تتوفر بالجامعة التي أعمل بها خدمة الإنترن特 بسرعة عالية.
	.56488	2.8997	342	Z2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

بين الجدول رقم (5) أن العبارة رقم 10 حققت أعلى متوسط محسوب بالعبارات التي تقيس إدارة التغيير في التكنولوجيا بمتوسط قدره 3.8772 بينما حققت العبارة رقم 15 أقل متوسط محسوب بقيمة قدرها 2.1170 وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البعد الثاني لإدارة التغيير (التغيير في التكنولوجيا) وتم إعطاءه الرمز Z2 فكان المتوسط 2.8997 وينخفض عن متوسط الحيد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في التكنولوجيا.

**توضيف عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل:**

**الجدول رقم (6) العبارات التي تقيس البعد الثالث لإدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي)**

One-Sample Statistics				
Sig. (2-tailed)	Std. Deviation	Mean	N	
.000	.87231	3.4912	342	(16) تعمل الجامعة على تطوير الهيكل التنظيمي وفق متطلبات العمل.
.000	1.20210	3.3070	342	(17) أجد أن هيكل الجامعة التي أعمل بها يتميز بالمرنة وتقوم إدارة المنظمة بدمج الإدارات عند الحاجة.
.000	1.24927	3.3538	342	(18) تقوم الجامعة أعمل بها باستحداث وظائف جديدة لمواكبة التغيرات المختلفة.
.000	1.10648	2.4942	342	(19) يوجد خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الجامعة التي أعمل بها.
.000	1.12635	2.2778	342	(20) أجد الهيكل التنظيمي بالجامعة يعمل على زيادة تفريض صلاحيات العاملين
	.60787	2.9848	342	Z3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

بين الجدول رقم (6) أن العبارة رقم 16 حققت أعلى متوسط محسوب بالعبارات التي تقيس إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي بمتوسط قدره 3.4912 بينما حققت العبارة رقم 20 أقل متوسط محسوب بقيمة قدرها 2.2778 وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس البعد الثالث لإدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي) وتم إعطاءه الرمز Z3 فكان المتوسط 2.9848 وينخفض عن متوسط الحيد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي.

كما بلغ المتوسط الإجمالي لإدارة التغيير  $MZ = 2.8882$  وينخفض عن متوسط الحيد 3.

**توضيف عبارات المتغير التابع:**

**الجدول رقم (7) العبارات التي تقيس المتغير التابع (التعلم التنظيمي)**

One-Sample Statistics				
Sig. (2-tailed)	Std. Deviation	Mean	N	
.000	1.09583	2.5058	342	(21) تشجع الجامعة على اتفاقيات التعاون مع الجامعات الأخرى
.000	.95895	2.2982	342	(22) تقوم الجامعة بالتواصل مع المختصين والخبراء لتطوير العمل
.000	1.09850	2.4942	342	(23) يخضع العاملون في الجامعة لدورات تدريبية تتعلق بتعليم باستمرار
.000	1.12431	2.2807	342	(24) تعقد الجامعة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين عن أحدث طرق أداء العمل التي تصل عبر الإنترنط.

.000	1.07919	2.5322	342	(25) هناك عاملون يشتغلون بأكثر من فريق عمل في أكثر من كلية
.000	1.08934	2.6608	342	(26) تقوم الجامعة بتدوير العاملين ضمن الكليات
.000	1.07109	3.4708	342	(27) يتشارك العاملون المعرفة والخبرة فيما بينهم
.000	.98491	2.7339	342	(28) تشجع الجامعة على نقل تجارب وخبرات العاملين فيما بينهم
.000	1.15820	2.5146	342	(29) تسعى الجامعة لإزالة سوء الفهم مع مواردها البشرية حول أي معلومات
.000	1.11114	3.5380	342	(30) تقوم الجامعة بحفظ نتائج تجاربها للاستفادة منها لاحقاً
.000	1.06062	3.6520	342	(31) تسمح الجامعة بالوصول لبعض وثائقها وأبحاثها من خلال الانترنت
.000	1.09813	3.5292	342	(32) تمتلك الجامعة دليل وبريد الكتروني مصنف طبقاً للمجالات التخصصية ليسهل ايجاد خبير في قضية معينة بأي وقت
	.48952	2.8509	342	<b>MY</b>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

بين الجدول رقم (7) أن العبارة رقم 31 حققت أعلى متوسط محسوب بالعبارات التي تقيس التعلم التنظيمي بمتوسط قدره 3.6520 بينما حققت العبارة 22 تقوم الجامعة بالتواصل مع المتخصصين والخبراء لتطوير العمل أقل متوسط محسوب بمتوسط قدره 2.2982 وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وتم إعطاء الرمز MY وبلغ 2.8509 وينخفض عن متوسط الحياد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

### القسم الثالث: اختبار الفرضيات (Testing The Research Hypotheses) :

قام الباحث باختبار الفرضيات والحكم على شدة العلاقة ومعنى التأثير بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطى البسيط حيث قاعدة الحكم كالتالي:

الجدول(8): قياس شدة العلاقة بين متغيرات البحث				
0.70 ≥ R	0.80 ≥ R ≥ 0.70	0.90 ≥ R ≥ 0.80	R ≥ 0.90	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة	مقبولة	قوية	قوية جداً	شدة العلاقة

#### الفرضية الرئيسية للبحث:

**فرضية العدم H0:** لا توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير في الموارد البشرية وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطى البسيط حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول(9): Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.524 <sup>a</sup>	.274	.272	.41770
a. Predictors: (Constant), Z1				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.524 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.274 وهو يدل على أن إدارة التغيير في الموارد البشرية يفسّر 27.4% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية أما الباقى يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي لمدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن علاقة المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول(10) ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.394	1	22.394	128.356
	Residual	59.320	340	.174	
	Total	81.714	341		

a. Dependent Variable: MY b. Predictors: (Constant), Z1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .

يتضح من الجدول السابق أن  $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.01$  وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبيّن جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول(11) Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.836	.092		19.888
	Z1	.365	.032	.524	11.329

a. Dependent Variable: MY

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 1.836$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.365$ ) وتأكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:  $Xi = 1.836 + 0.365 * Zi$ ، ويتبّع أن  $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تتصل على وجود تأثير معنوي بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.

**الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير في التكنولوجيا وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول(12) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 <sup>a</sup>	.166	.164	.44767

a. Predictors: (Constant), Z2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.408 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير في التكنولوجيا والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.166 وهو يدل على أن إدارة التغيير في التكنولوجيا تفسّر 16.6% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية أما الباقى يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج:

الجدول(13) ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	13.577	1	13.577	67.746
	Residual	68.138	340	.200	
	Total	81.714	341		

a. Dependent Variable: MY b. Predictors: (Constant), Z2

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن  $P = 0.000 < \alpha = 0.01$  وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبيّن جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول(14) Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.827	.127	14.408	.000
	Z2	.353	.043		

a. Dependent Variable: MY

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 1.827$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.353$ ) وتأكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين إدارة التغيير في التكنولوجيا والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:  $Xi = 1.827 + 0.353 * Yi$ ، ويتبّع أن  $P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في التكنولوجيا والتعلم التنظيمي، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تتصرّ على وجود تأثير معنوي بين إدارة التغيير في التكنولوجيا والتعلم التنظيمي.

**الفرضيّة الفرعيّة الرئيسة الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث جاءت النتائج كالتالي:

الجدول(15) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 <sup>a</sup>	.334	.332	.39997

a. Predictors: (Constant), Z3

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.578 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.334 وهو يدل على أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي تفسّر 33.4% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية أما الباقى يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

ANOVA <sup>a</sup> (16) الجدول					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.323	1	27.323	170.795
	Residual	54.391	340	.160	
	Total	81.714	341		

a. Dependent Variable: MY b. Predictors: (Constant), Z3

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = P = 0.000$  وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبيّن جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

Coefficients<sup>a</sup> (17) الجدول

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	1.461	.109	13.461	.000
	Z3	.466	.036	13.069	.000

a. Dependent Variable: MY

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 1.461$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.466$ ) وتأكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:  $Xi = 1.461 + 0.466 Yi$  ، ويتبّع أن  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = P = 0.000$  لكل من  $MY, Z3$ ، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية للبحث:** لا توجد علاقة معنوية بين إدارة التغيير وبناء التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث جاءت النتائج كالتالي:

Model Summary(18) الجدول

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.479	.35350

a. Predictors: (Constant), MZ

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.693 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.480 وهو يدل على أن إدارة التغيير تفسّر 48% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

**الجدول(19) ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.227	1	39.227	313.905	.000 <sup>b</sup>
	Residual	42.488	340	.125		
	Total	81.714	341			

a. Dependent Variable: MY b. Predictors: (Constant), MZ

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$  وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبيّن جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

**الجدول(20) Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.706	.123		5.763	.000
	MZ	.743	.042	.693	17.717	.000

a. Dependent Variable: MY

#### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $a = 0.706$ ) وقيمة ميله ( $b = 0.743$ ) وتوكيد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:  $Y_i = 0.706 + 0.743 X_i$ ، ويتبّع أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، ويتبّع أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

- هناك انخفاض بمستوى توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الجديدة وخضوع العاملين لبرامج تدريبية تسهم في تغيير سلوكهم في الجامعة إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.7047 وينخفض عن متوسط الحياد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على ذلك.

- هناك انخفاض بمستوى الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة لتحقيق التغيير في سلوك العامل وتحسين أداءه حيث بلغ المتوسط المحسوب 2.3304 وانخفاض بمستوى العدالة بعملية الترقية وإعادة توزيع المهام في الجامعة على أساس تحسن أداء العامل وتبعاً للمؤهلات التي يمتلكها المورد البشري إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.3684.
- أيضاً هناك انخفاض بتشجع الجامعة على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي إضافة لضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين حيث بلغ المتوسط المحسوب 2.6433 وينخفض عن متوسط الحياد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على ذلك.
- هناك انخفاض بمستوى تهيئة المديرين المباشرين للعاملين لقبل التغيير وقناعهم بالحاجة إليه إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.6959 كذلك ينخفض عن متوسط الحياد 3.
- هناك ضعف بتقدير الجامعة للجهد المبذول في سبيل نجاح التغيير إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.5292.
- بلغ المتوسط المحسوب للتغيير في الموارد البشرية  $Z1 = 2.7800$  وينخفض عن متوسط الحياد 3 أي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الموارد البشرية.
- هناك انخفاض في استخدام الجامعة لشبكة معلومات داخلية تربط بين مختلف الأقسام الإدارية في المنظمة حيث بلغ المتوسط المحسوب 2.5146.
- هناك انخفاض في استخدام الجامعة لحواسيب لتسهيل أداء العمليات، كذلك انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة بما يؤدي لتخفيف الجهد المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت وتحد من الروتين بالعمل حيث بلغ المتوسط المحسوب على التوالي 2.6199، 2.5673 .
- هناك انخفاض بسرعة الانترنت في الجامعة حيث بلغ المتوسط المحسوب 2.1170، وبلغ متوسط إجابات أفراد العينة حول (التغيير في التكنولوجيا)  $Z2 = 2.8997$  وينخفض عن متوسط الحياد 3 وبالتالي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في التكنولوجيا.
- هناك انخفاض بوجود خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية في الجامعة إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.4942.
- هناك انخفاض في تقويض الصالحيات للعاملين مما يدل على المركزية بالهيكل التنظيمي للجامعة إذ بلغ المتوسط المحسوب لإجابات أفراد العينة 2.2778، وبلغ المتوسط المحسوب للتغيير في الهيكل التنظيمي  $Z3 = 2.9848$  أي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي.
- بلغ المتوسط الإجمالي لإدارة التغيير  $MZ = 2.8882$  وينخفض عن متوسط الحياد 3 أي أن أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تقيس مستوى إدارة التغيير في الجامعة.
- هناك ضعف بتشجع الجامعة على اتفاقات التعاون مع الجامعات الأخرى إذ بلغ المتوسط المحسوب 2.5058.
- هناك ضعف بتواصل الجامعة مع المتخصصين والخبراء لتطوير العمل حيث بلغ متوسط إجابات العينة حول ذلك 2.2982 .

- هناك انخفاض بخضوع العاملين في الجامعة لدورات تدريبية تتعلق بعملهم باستمرار، وانخفاض المجتمعات الدورية لإبلاغ العاملين عن أحدث طرق أداء العمل التي تصل عبر الانترنت حيث بلغ المتوسط المحسوب 2.4942، 2.2807 لهما على التوالي.
- هناك انخفاض بمشاركة العاملين بأكثر من فريق عمل في أكثر من كلية، كذلك انخفاض بمستوى تدوير العاملين ضمن الكليات إذ بلغ المتوسط المحسوب لهما على التوالي 2.5322، 2.6608.
- هناك ضعف بشجاعي الجامعة على نقل تجارب وخبرات العاملين فيما بينهم، وانخفاض في سعي الجامعة لإزالة سوء الفهم مع مواردها البشرية حول أي معلومات إذ بلغ المتوسط المحسوب لكليهما 2.7339، 2.5146 على التوالي.
- بلغ متوسط إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (التعلم التنظيمي)  $MY = 2.8509$  أي أفراد العينة يميلون لعدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية.
- أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية حيث بلغ  $R = 0.524$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.274$  أي أن إدارة التغيير في الموارد البشرية تفسّر 27.4% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية وأظهرت نتائج الاختبار أن العلاقة طردية والارتباط معنوي حيث إن  $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.01$  أي أن الارتباط معنوي والعلاقة خطية ذات دلالة بين إدارة التغيير في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.
- وأظهرت نتائج الاختبار أن  $R = 0.408$  بين إدارة التغيير في التكنولوجيا والتعلم التنظيمي في الجامعة أي إن الارتباط ضعيف بينهما، وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.166$  أي إن 16.6% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي بجامعة اللاذقية تفسّرها إدارة التغيير في التكنولوجيا وأن العلاقة طردية بينهما كما أن الارتباط معنوي والعلاقة خطية ذات دلالة باعتبار  $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ .
- أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية حيث بلغ  $R = 0.578$  وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بينهما، وبلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.334$  وهو يدل على أن إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي تفسّر 33.4% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي بالجامعة كما أن الارتباط معنوي والعلاقة خطية ذات دلالة بينهما.
- أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية السابق حيث بلغت  $R = 0.693$  وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.480$  وهو يدل على أن إدارة التغيير تفسّر 48% من التغييرات الحاصلة في التعلم التنظيمي في جامعة اللاذقية لكن العلاقة طردية ومحنوية بينهما ما يدل على وجود دور لإدارة التغيير في بناء التعلم التنظيمي في الجامعة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها أجريت في بيئات مختلفة مثل (الأردن، ماليزيا، باكستان...). كذلك تختلف عن دراسة [3] التي أجريت في البيئة السورية كونها تناولت مستويات التعلم التنظيمي.

وتنتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة [2] التي أكدت مساهمة إدارة التغيير في بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يتوافق مع وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين في الدراسة الحالية. كما أن الإشارة إلى تحديات في الهيكل التنظيمي وتقويض السلطة تتوافق مع نتائج دراسة [4] التي وجدت أن الهيكل التنظيمي قد يكون غير من وغير ملائم لمتطلبات العمل لكن رغم ذلك لإدارة التغيير تأثير إيجابي على الأداء وهو ما يشكل تحفيزاً لمتخذي القرار في جامعة اللاذقية ويوفر لهم رؤى عملية للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية التي قدمت تحليلات المتعلقة بإدارة التغيير والتعلم التنظيمي في سياق مؤسسات التعليم العالي السورية، وعملت على تحديد جوانب الضعف من خلال النتائج التي كشفت عن انخفاضات محددة في الحوافر، التكنولوجيا، وتقويض السلطة. والتأكد على العلاقة بين المتغيرات على الرغم من ضعف الارتباط، فإن تأكيد وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين إدارة التغيير والتعلم التنظيمي يعزز من أهمية إدارة التغيير كعامل أساسي في بناء القدرات التنظيمية.

#### الوصيات:

- قيام مدريي مؤسسات التعليم العالي بممارسة عمليات إدارة التغيير ب مجالاتها بما يسهم في إحداث التغيير اللازم لتحقيق متطلبات المجتمع.
- القيام بدورات تدريبية تسهم بتحفيز سلوك الموارد البشرية بإيجابية وتنتفق مع متطلبات العمل الجديدة.
- العمل على منح الحوافز المادية والمعنوية وربط الترقية وفق المؤهلات التي تمتلكها الموارد البشرية.
- تشجيع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين في الجامعة.
- العمل على تهيئة المديرين المباشرين للعاملين لقبول التغيير واقناعهم بالحاجة إليه، وزيادة الجهد المبذول في سبيل نجاح التغيير.
- العمل على تطوير استخدام الجامعة لشبكة المعلومات الداخلية بحيث تربط بين مختلف الأقسام الإدارية وزيادة الاعتماد على الحواسيب لتسهيل أداء العمليات، وتحسين مستوى التكنولوجيا المستخدمة وسرعة الانترنت في الجامعة بما يؤدي لتخفيض الجهد المبذول من قبل العاملين وتوفير الوقت وتحد من الروتين بالعمل.
- رسم خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والتخلص من المركزية وزيادة الصالحيات الممنوحة للمدراء بما يسمح بسرعة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- قيام الجامعة بتشجيع اتفاقيات التعاون مع الجامعات الأخرى والتواصل بالمختصين والخبراء لتطوير العمل.
- تشجيع مشاركة العاملين في الجامعة بأكثر من فريق عمل في أكثر من كلية، وزيادة تدوير العاملين ضمن الكليات بما يسمح بتبادل المعلومات والمعرفة ونقل تجارب وخبرات العاملين فيما بينهم، والعمل على إزالة سوء الفهم مع مواردها البشرية حول أي معلومات.

## **Reference:**

- [1]J. Radi and S. Hussein, “The role of the dimensions of organizational learning in the transition to intelligent organizations: An analytical study of the views of a sample of department heads in some universities in the Middle Euphrates,” Al-Qadisyah Journal for Administrative and Economic Sciences, vol. 19, no. 3, 2017.
- [2]K. Hassan, “Organizational change management as a tool for building the foundations of a learning organization: A field study at the University of Ghardaia” (Master’s thesis, University of Ghardaia, Algeria, (2018).
- [3]K. A. Deeb and A. M. Albahloul, “The role of conflict management within work teams in promoting organizational learning: A field study in Tishreen University,” Tishreen Univ. J. Res. Sci. Stud.—Econ. Leg. Sci. Ser., vol. 33, no. 5, 2017.
- [4]O. Al-Jaradat, M. Nagresh, A. Al-Shegran, and N. Jadellah, “Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan,” European Journal of Business and Management, vol. 5, no. 2, pp. 169–178, 2013.
- [5]S. D. Sukumaran, “The Influence of Change Management and E-Learning in Malaysian Private Higher Education Institutions,” Pertanika J. Sci. & Technol., vol. 27, no. 2, pp. 897–910, 2019.
- [6]R. Danish, Y. Munir, A. Kausar, M. Jabbar, and N. Munawar, “Impact of Change, Culture and Organizational Politics on Organizational Learning,” American Research Institute for Policy Development, vol. 3, no. 1, 2014.
- [7]A. El-Dirani, M. M. Houssein, and H. J. Hejase, “An exploratory study of the role of human resources management in the process of change,” Open J. Bus. Manag., vol. 8, pp. 156–174, 2020.
- [8]J. W. Moran, B. K. Brightman, and Baird K., “Leading organizational change,” J. Workplace Learning, vol. 12, no. 2, pp. 66–74, 2000.
- [9]J. Luoma, “Understanding change management through the psychological ownership framework: Examination of antecedents of successful change,” University of Jyväskylä, 2014.
- [10]H. P. Minh and H. P. T. Thanh, “A framework for managing organizational change in the context of digital transformation,” in Proc. ICECH, P. T. Lam and P. Q. Huy (Eds.), 2023, p. 238.
- [11]A. Arafa and S. Salem, *Modern Trends in Change Management*, Dar Al Raya for Publishing and Distribution, Jordan, 2012.

- [12]Z. Khalfa and S. Alwan, “The Impact of Change Management on the Quality of Services in Healthcare Institutions—A Case Study of Alia Saleh Hospital, Tebessa,” Master’s thesis, University of Arab Tebessi, Tebessa, Algeria, 2016.
- [13]F. M. Bourda, “Change management theories and methodologies,” Tata Consultancy, vol. 2, no. 13, pp. 1–17, 2013.
- [14]A. Goksoy, B. Ozsoy, and O. Vayvay, “Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change—An Application in a Multinational Company,” Int. J. Bus. Manage., vol. 7, no. 2, pp. 89–112, 2012.
- [15]H. A. M. Abu Nawar, “The role of human resources management approach in organizational change management,” Arab J. Sci. Publ. (AJSP), vol. 50, no. 5, 2022.
- [16]Y. R. Kharoufa, “Leadership power as a tool to support areas of organizational change—A survey study of the opinions of a sample of administrative leaders in some industrial organizations in Nineveh Governorate,” Rafidain Development J., vol. 32, no. 99, pp. 1–18, 2010.
- [17]Y. Lee, “A study on the influence of organizational change on organizational effectiveness of schools: Using investment for cloud computing technologies as a moderator,” African J. Bus. Manage., vol. 6, no. 17, pp. 5710–5719, 2012.
- [18]G.-L. Wang, “A study of the influence of organizational change on organizational performances of listed tourist hotels in Taiwan: Using organizational commitment as the mediating variable,” African J. Bus. Manage., vol. 6, no. 18, pp. 5818–5828, 2012.
- [19]P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, NY, USA: Doubleday, 1990.
- [20]S. Dawood, M. Mammona, F. Fahmeeda, and A. Ahmed, “Learning Organization—Conceptual and Theoretical Overview,” Int. J. Hum. Social Sci. and Educ. (IJHSSE), vol. 2, no. 4, pp. 93–98, 2015.
- [21]M. Faisal, “The role of organizational learning in building a talent management strategy: Applied research in the Ministry of Science and Technology,” J. Econ. Admin. Sci., vol. 84, no. 4, 2015.
- [22]I. A. Ajie, E. V. Akpovire, and R. R. Hassan, “Impact of organizational learning on library personnel productivity,” Lead. City Int. J. Lib., Inf. Sci. & Commun. Sci., vol. 2025, no. 2, pp. 1–? (please provide page numbers), 2025.
- [23]F. Abdel Nouri, “The Impact of Organizational Learning on Enhancing Organizational Flexibility: A Case Study of Mobile Telecommunications Companies (Mobilis, Najma) in Oum El Bouaghi Agency,” Master’s thesis, University of Oum El Bouaghi, 2019.
- [24]K. Voolaid and Ü. Ehrlich, “Management change impact on organizational learning in a business school,” Electron. J. Knowl. Manage., vol. 17, no. 2, 2019.

[25]H. Tran and N. Pham, “Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam,” Emerald Publishing Limited, vol. 26, no. 2, pp. 146–159, 2019.

[26]G. P. Huber, “Organizational learning: The contributing processes and the literatures,” *Org. Sci.*, vol. 2, no. 1, pp. 88–115, 1991.

[27]G. M. F. M. Al-Daghl, “The impact of organizational learning dimensions on leadership styles,” *J. Financ. Commer. Res.*, vol. 24, no. 1, pp. 78–121, 2023.

[28]K. J. Mworia, A. Muchemi, and E. Mwasiaji, “Empirical analysis of organizational learning strategy and performance of medium-size family-owned businesses in Kenya,” *Int. J. Manage. Stud. Res.*, vol. 10, no. 1, 2022.