

## دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

د. طلال خالد عبد الباسط

أستاذ الإدارة العامة المساعد  
معهد الإدارة العامة  
المملكة العربية السعودية

### المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة متدربي معهد الإدارة العامة من الموظفين العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تم توزيع عدد (500) استبانة على عينة عشوائية وتم استرجاع عدد (417) استبانة كانت كلها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها.

- 1- توفرت عناصر الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة بلغت (3.3) بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتوجد بينها علاقات ارتباط قوية.
- 2- توفر أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة بلغت (2.7) بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتوجد بينها علاقات ارتباط قوية.
- 3- وجود علاقة ارتباط عكسية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة. فقد بلغ معامل الارتباط (-0.782) أي كلما زادت الثقافة التنظيمية قللت من بناء أنظمة المنظمة المتعلمة، ويعزي الباحث هذا السبب إلى ضعف الارتباط بين (القيم التنظيمية، والمعتقدات) وكذلك إلى ضعف الارتباط بين (التقنية والتعلم).

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- 1- أوصت الدراسة برفع مستوى الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية من متوسط إلى مستويات أعلى من خلال التركيز على تعزيز القيم والمعتقدات التنظيمية وتبني النمط القيادي المشارك، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع العام.
- 2- رفع مستوى أنظمة بناء المنظمة المتعلمة، وذلك بالتركيز على تطبيق نموذج ماركردت لبناء المنظمة المتعلمة بعناصره الخمسة، وعمل قياسات لكل عنصر.
- 3- القيام بتنظيم ورش عمل تهدف إلى ترسيخ القيم التنظيمية بإعادة صياغة الميثاق القيمي لكل جهاز حكومي، وتحديد آلية متابعة تطبيقه، وربطها بالمعتقدات والتوقعات التنظيمية
- 4- وقياس ذلك، لتقوية الارتباط الذي يسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المنظمة المتعلمة.

### المقدمة

تواجه المنظمات العامة العديد من التحديات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتقنية، واستجابة لها كان لزاماً على المنظمات العامة الاهتمام بوضع

\* تم استلام البحث في أكتوبر 2020، وقبل للنشر في يناير 2021، وتم نشره في سبتمبر 2022.

ثقافة تنظيمية تمكنها من التأقلم والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، لذا فقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستنعكس على كفاءة القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهميتها لكونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (أوبوكر وطه، 2005).

فالمنظمات المعاصرة تتبع مبدئي الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها، وتركز على تنمية وتطوير الأداء، من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وأولت اهتمامًا بالغًا بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة (القيوتي، 2000).

فالثقافة التنظيمية تُعتبر عن هوية المنظمة، وتمثل منزلة الروح للجسد، وتدعم الركائز التنظيمية لما لها من طبيعة تشاركية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يُجمع عليها أفراد المنظمة (بوديب، 2014).

فهي تمثل تحدياً لأي تنظيم، نظرًا لما لها من أثر في تشكيل وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة. فالانطلاق نحو تحقيق الأهداف يتطلب عزيمة قوية ومجهود جبار وهذا لا يتأتى إلا من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ترتكز على عناصر أساسية هي القيم، والأعراف والمعتقدات والتوقعات.

ومع ثورة المعلومات أصبح العالم قرية صغيرة، حيث تلاشت حواجز الزمان والمكان من خلال سرعة الاتصال والتواصل، التي أتاحت انتشار الثقافات وتبادل المعلومات ونتاج المعرفة، وظهور أهمية رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري والذي يمتلك المعرفة، وقد تعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزت العولمة والنظام العالمي الجديد، ومن أهم تلك الاتجاهات «المنظمات المتعلمة (الرشودي، 2007).

فالمنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمطالبته وتسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها، كما تسعى إلى منح العاملين قدرًا من المرونة والحرية في التفكير (Drejer, 2000).

شريطة أن تربطها علاقات قوية فيما بينها، تكون هي دليل على التوازن الذي يسهم في خلق ثقافة تنظيمية قوية، يكون لها أثر ودور فعال في بناء منظمة متعلمة يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتوضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي.

## الدراسات السابقة

ويمكن الإشارة إلى بعض الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، وهي:

### دراسات متعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

- 1- دراسة (عكاشة، 2008)، بعنوان «أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة الاتصالات الفلسطينية»، فمن خلال الدراسة أكد الباحث على أن الدراسة أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية، هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء لوجود علاقة ترابطية بينهما، فمقارنة بدراستنا نجد أنها قد توافقت مع هذه الدراسة فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إلا أنها اختلفت في المتغير التابع، حيث ركزت على مستوى الأداء بينما كان دراستنا أكثر شمولاً منها في المتغير التابع.
- 2- دراسة (العاجز، 2011)، بعنوان «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة»، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية. وهذا ما توصلت له دراستنا، في المتغير المستقل، والاختلاف عن دراستنا في المتغير التابع الذي يعتبر متغير جزئي.

- 3- دراسة (علقم، 2013)، بعنوان «الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية»، وقد أكدت الدراسة إلى أنه كلما ازداد اهتمام الوزارة بثقافتها، ازدادت قدرتها على صياغة الاستراتيجية، بالمقارنة مع دراستنا نجد أن هناك توافق إلى حدًا ما في المتغير المستقل، أما التابع لهذه الدراسة يعتبر جزئي، على اعتبار أن الاستراتيجية جزء من التنظيم حسب نموذج «ماركردت»، وبالمقارنة أيضًا نجد أن هذه الدراسة أوجدت علاقة طردية بين المتغيرين، بينما اختلفت دراستنا التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بينهم.
- 4- دراسة (محجز، 2017)، بعنوان «دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية بالتطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحافظات الجنوبية بدولة فلسطين»، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ترابطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية وهذه ما توصلت له دراستنا التي أكدت وجود تلك العلاقة، إلا إن الاختلاف يكمن في جزئية المتغير التابع لها.
- 5- دراسة (ديب وآخرون، 2017)، بعنوان «الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعة تشرين»، اتفقت تلك الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل، واختلفت بعض الشيء في المتغير التابع الذي يعتبر عنصر جزئي في دراستنا.

#### دراسات متعلقة بالمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

- 6- دراسة (أبوخضير، 2006)، بعنوان «التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة»، وقد توافقت تلك الدراسة مع دراستنا في توفر مقومات المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة، إلا إنها ركزت على المتغير التابع فقط.
- 7- دراسة (الرشودي، 2007)، بعنوان «بناء أنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية»، وقد أجريت هذه الدراسة بجامعة نايف للعلوم الأمنية، وقد أظهرت الدراسة مستوى مرتفع لجاهزية الأجهزة الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة. وركزت أيضًا على المتغير التابع.
- 8- دراسة (بني هاني، 2007)، بعنوان «أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات»، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات الأردنية تتوافر بها أساسيات المنظمة المتعلمة. وتوافقت مع دراستنا في توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، ونرى أنها ركزت على متغير واحد فقط قياسًا مع دراستنا.
- 9- دراسة (زايد وآخرون، 2009)، بعنوان «المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على هيئة الجبيل الملكية»، فقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة، نجد أنها تشابه وتوافق دراستنا في توافر عناصر بناء المنظمة المتعلمة، إلا إنها ركزت على المتغير التابع.
- 10- دراسة (الذياب، 2014)، بعنوان «مدي توافر المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج»، وتوصلت إلى أن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة كبيرة. بينما توصلت دراستنا إلى توفر عناصر بنائها بدرجة متوسطة، فبالمقارنة نجد أنها تعتبر دراسة جزئية مع دراستنا.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات، نتوصل إلى ندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية (الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة) بمقارنة بالدراسات التي اطّلع عليها الباحث تناولت المتغير الأول وعلاقته مع متغير جزئي (مستوى الأداء الوظيفي لإدارة الإلكترونيات، صياغة الاستراتيجية إدارة المعرفة) أضف لذلك توجد أربع دراسات (أبو خضير؛ والرشود؛ وزايد؛ والذياب) ركزت على مدي توافر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمملكة العربية السعودية، باستثناء الدراسة الأخيرة نجد أنها تشابه إلى حد ما، فقد درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكمطلب لنجاح المعرفة، حيث إنها ركزت على نظام المعرفة الذي يعتبر من الأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

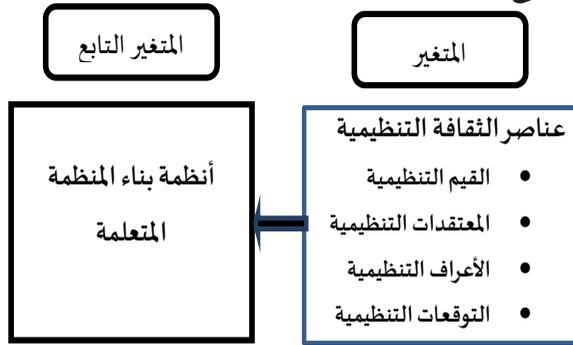
بينما جاءت دراستنا وفي المتغير التابع أكثر شمولاً، حيث أنها استهدفت المنظمة المتعلمة بكافة أنظمة بنائها حسب نموذج «ماركردت». فقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة ومخرجاتها وما توصلت إليه في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها والتساؤلات.

### مشكلة الدراسة

للثقافة التنظيمية أهمية خاصة، إذ أنها تضيف علي المنظمات سمة التميز عن غيرها، مما لها من خصائص ومزايا تُسهم في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك نسبة لأن كافة المنظمات تنشُد الريادة والتقدم والازدهار، ولما كانت المنظمات الحكومية اليوم تعمل في بيئة متغيرة ومتحركة باستمرار، تواجه من خلالها الفرص والمخاطر، فالتطوير الذي يحقق التميز هو عملية مستمرة لا نهاية له، وقد أُطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة، وتسعى المنظمات إلى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء. وتؤكد الدراسات الحديثة علي أن ترسيخ الثقافة التنظيمية يعتبر المفتاح لنجاح المنظمات في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، لترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي.

والمشكلة الأساسية تتلخص في السؤال: ما مدى توفر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تدعم وتسهم في بناء منظمة متعلمة.

### نموذج الدراسة



### أهداف الدراسة

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مدى توفر مستوى عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على أبعاد وخصائص الثقافة التنظيمية الفعالة التي لها أثر في خلق منظمات متعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- التعرف على مدى توفر عناصر ومكونات المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في الجهاز الحكومي بالمملكة.

### تساؤلات الدراسة والفرضيات

#### التساؤلات

- 1- ما مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مدى ارتباط عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 3- ما مدى توفر أنظمة المنظمة المتعلمة حسب نموذج «ماركردت» بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما مدى ارتباط أنظمة المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 5- هل مستوى الثقافة التنظيمية يمكن من بناء المنظمة المتعلمة؟

#### الفرضيات

- من أجل الإجابة على التساؤلات الخاصة بمشكلة البحث، واستناداً على متغيرات الدراسة المستقل والتابع، يمكن صياغة الفرضيات التالية
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتتفرع منها الفروض الآتية:
  - أ- توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة لبناء المنظمة المتعلمة.
  - ب- توجد علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.
  - ج- توجد علاقة ارتباط بين الأعراف التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.
  - د- توجد علاقة ارتباط بين التوقعات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

## حدود الدراسة

### 1- الحدود العلمية

تتمثل الحدود العلمية للدراسة في أنها تعتبر أحد الإسهامات الهادفة لوضع إطار نظري متكامل لتقييم أثر الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين، لارتكازها على القيم والمبادئ والمعتقدات والأعراف التي تستند عليها المنظمات الفاعلة، وربطها بين موضوعي الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة.

### 2- الحدود العملية

من المتوقع أن تسهم نتائج وتوصيات البحث في وضع إطار نظري متكامل لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، وكيفية الاستفادة منها بهدف التطوير والتحسين المستمر في أداء الأجهزة الحكومية، مما يجعل التنظيم أكثر تفاعلاً في تحقيق أهدافه.

## منهجية البحث وإجراءات الدراسة

### منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، لتناسبه وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية السعودية. ويُستخدم المنهج المسحي الوصفي في البحوث السلوكية والاجتماعية لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (القحطاني وآخرون، 1431).

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف (Target Population) من بعض موظفي الخدمة المدنية في العام 2019. حيث تم تصنيفهم بغرض جمع البيانات إلى ثلاث فئات (وزارات، وهيئات صناديق مجالس، ومعاهد جامعات مصالح). ونظراً لصعوبة الحصول على إطار معاينة لمجتمع الدراسة المستهدف، اعتمدت الدراسة على المجتمع المتاح المتمثل في موظفي الخدمة المدنية من متدربي معهد الإدارة العامة الذين يعملون في جميع الأجهزة الحكومية. وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع متدربي معهد الإدارة العامة في المركز الرئيس بالرياض الذين حضروا دورات تدريبية مختلفة في الفصل التدريبي الثاني من العام التدريبي 1440/1439 هـ (2018/2019 هـ). ويبلغ حجم مجتمع الدراسة بهذا التعريف (1.712) متدرب.

ولكبر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المعاينة. حيث تم أولاً تحديد حجم العينة اعتماداً على الجدول الذي أعده «كريجسي ومورقان» والذي يبين الحجم الأدنى المطلوب للعينة، بناء على حجم المجتمع البالغ (1.712) هو (384) متدرب (عبد الرحمن، 2013: 121).

وتفاديًا لعدم استجابة بعض أفراد العينة، اعتمدت الدراسة عينة قوامها (500) متدرب. ولجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المعاينة العنقودية العشوائية ذات المرحلة الواحدة، حيث اعتبرت المجموعات التدريبية عناقيد، لتشابهها واختلاف جهات المتدربين في المجموعة الواحدة. وتم اختيار (20) مجموعة تدريبية بصورة عشوائية. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة التحليل الإحصائي (417) استبانة بنسبة (83.4%) من عدد الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي

### أداة الاستبانة

تم بناء أداة الاستبانة من محورين وقد استفاد الباحث من الدراسة السابقة (عكاشة، 2008) في بناء المحور الأول عناصر الثقافة التنظيمية، وقد تم بناء المحور الثاني لعناصر المنظمة المتعلمة استنادًا لنموذج أنظمة بناء المنظمة المتعلمة «ماركردت» (أبوخضير، 2007).

واشتملت على ثلاثة أجزاء

- الجزء الأول: وقد اشتملت على البيانات الشخصية لمفردات العينة، وهي (المستوى التعليمي، وجهة العمل، والتخصص الأكاديمي، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة)
- أما الجزء الثاني: فقد خصص لمعرفة مدي توفر عناصر الثقافة التنظيمية المكونة من 22 فقرة موزعة على أربعة عناصر، وهي العنصر الأول القيم التنظيمية (6 فقرات). والعنصر الثاني المعتقدات التنظيمية (4 فقرات). والعنصر الثالث الأعراف التنظيمية (6 فقرات). والعنصر الرابع التوقعات التنظيمية (6 فقرات).
- أما الجزء الثالث خصص لقياس مدي توفر أنظمة بناء المنظمة المتعلمة وفقًا لنموذج «ماركردت» المكون من (18) فقرة موزعة على خمسة عناصر، الأول التعلم (4 فقرات). والثاني الهيكل التنظيمي (4 فقرات) والثالث التمكين (5 فقرات). ورابعًا المعرفة (3 فقرات). وخامسًا التقنية (فقرتين).

وقد تم استخدام «مقياس ليكرت الخماسي» لقياس العبارات، وحُددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، وموافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة).

### صدق وثبات الاستبانة

#### 1- صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريب المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول سلامة فقرات الاستبانة وقد تمت الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم لصياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

#### 2- ثبات الاستبانة

جدول رقم (1)  
قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	22	0.900
المنظمة المتعلمة	18	0.935

لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة حيث تراوحت بين 0.900 و0.935 وجميعها تتصف بدرجات عالية من الثبات ومقبولة لأغراض الدراسة. والجدول رقم (1) يبين نتائج ألفا كرونباخ للمتغيرات.

### الإطار النظري

#### أولاً- الثقافة التنظيمية

#### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة المنظمة على القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي توجه سلوك المنظمة، فعندما نقول «هذه هي الطريقة التي نعمل بها الأشياء هنا»، فإننا نعبر عن رؤيتنا للثقافة، فالثقافة لها قدرة كبيرة جدًا في التحكم في سلوك الأفراد. (Mainiero & Tromley, 1989)

كما عُرفت ثقافة المنظمة بأنها نظام يشترك فيه أعضاء المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى (Robbins & Judge, 2013).

وبمعنى آخر عُرفت الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تُعبّر عن خلالها عن شخصيتها وهي أول ما تظهر في أفراد التنظيم لأنهم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة. لذلك فأن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في طرق وأساليب عمل هؤلاء الأفراد، كما تؤثر في سلوكهم اليومي لذا تعتبر جزء حيوي من البيئة الداخلية وتخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر (بن حبتور، 2007).

وقد عرفها Wheelem بأنها عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. وأيضاً عرفها Kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى بيئة المنظمة الداخلية، وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتقنية وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميّز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما (العميان، 2004)

كما عُرفت بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء مجموعة معينة. هذه المعتقدات والقيم تؤدي إلى أنماط السلوك التي يتم الحصول عليها ونقلها من عضو إلى آخر وهذه المعتقدات والقيم والسلوكيات تجعل المجموعة فريدة ومتنوعة، وتميزها عن غيرها (Nahavandi et al., 2015).

وعُرفت أيضاً على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، وأن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضاءها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها. أو هي مجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها (أبوبكر، 2005).

ومهما تنوعت التعريفات للثقافة التنظيمية، فتشترك جميعها بعنصر مميز هو القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتعكس على سلوكهم (العميان، 2004).

## 2- وظائف الثقافة التنظيمية.. وتتلخص في الآتي:-

- أ- تمنح الأعضاء هوية تنظيمية: تقاسم القواعد والقيم، تعطي للناس شعوراً بالعمل الجماعي الذي يساعد على تعزيز الشعور بالهدف المشترك، فالثقافة توفر نمط مشترك من التصورات المعرفية أوفهم القيم أو المعتقدات التي تحتفظ بها المنظمة، وهذا يتيح لأعضاء المنظمة كيفية التفكير والتصرف كما هو متوقع منهم.
- ب- تسهل الالتزام الجماعي: تهدف الثقافة إلى توفر نمط مشترك من المشاعر التنظيمية للأعضاء لتجعلهم يعرفون ما يتوقعون من قيم والالتزام.
- ج- تعزز استقرار النظام. من خلال تشجيع الشعور المشترك بالهوية والالتزام، فالثقافة تشجع على التكامل الدائم والتعاون بين الأعضاء، مما يعزز الاستقرار للمنظمة.
- د- تساعد على صياغة سلوك الأفراد لفهم محيطهم.
- هـ- تساعد المنظمة على التمييز، لأنها بمثابة آلية للتحكم في مواقف وسلوك أعضاء المنظمة. (Kondalkar, 2007).

## 3- عناصر الثقافة التنظيمية وتتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الآتية:

- أ- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث

- تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- ب- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ج- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع. (المدهون وآخرون، 1995).
- د- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (المدهون وآخرون، 1995).

#### 4- أنواع الثقافة التنظيمية هناك أربعة أنواع للثقافة التنظيمية، وهي:

- أ- الثقافة التنظيمية البيروقراطية: وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظمًا وفيه تنسيقًا بين المصالح والوحدات والسلطة متسلسلة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام، فالمنظمة التي تؤكد على القواعد والسياسات والإجراءات وسلسلة القيادة وصنع القرار المركزي لديها ثقافة بيروقراطية، وتتمثل هذه الثقافة في الجيش والهيئات الحكومية، والشركات التي يديرها ويديرها المديرون الأوتوقراطيون.
- ب- الثقافة التنظيمية الإبداعية (ريادة الأعمال): يفهم الموظفون التغيير الديناميكي والمبادرات الفردية والابتكار والإبداع والمخاطرة، والبحث عن الفرص بقوة تشرح ثقافة المبادرة هي ممارسات قياسية وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ج- الثقافة التنظيمية المساعدة (العشيرة): وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- د- ثقافة السوق: التركيز على نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية، والاستقرار المالي والربحية هي سمات ثقافة السوق، فالموظفين يكون لديهم علاقة تعاقدية مع الشركة، حيث يوجد هناك شعور بسيط بالعمل الجماعي والتماسك في هذا النوع من الثقافة (Gibson et al, 2012).

وهناك من يعتقد أن ثقافة المنظمة نوعان هما: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية، فالثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

أما الثقافة القوية فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. (أبو بكر، 2005).

#### 5- خصائص الثقافة التنظيمية. تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- أ- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية - الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة).
- ب- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كالمركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- ج- الثقافة نظام تراكمي، متصل ومستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل هذه العناصر والخصائص.
- د- الثقافة نظام مكتسب، متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- هـ- الثقافة لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر (الجازي، 2017).

## 6- تشكيل الثقافة التنظيمية

تسهم عدة عوامل في تشكيل ثقافة المنظمة هي:

- أ- المؤسسون: هؤلاء الأفراد غالبًا ما يملكون شخصيات ديناميكية وقيم قوية وواضحة ورؤية لكيفية عمل منظماتهم، لأنهم في المشهد أولاً، ويقومون بالتوظيف، فتنقل مواقفهم وقيمهم بسهولة إلى الموظفين الجدد، ومحصلة لذلك تصبح هذه الآراء هي المقبولة في المنظمة وتستمر ما دام هم متابعون.
- ب- تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية: يتم تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تجربة المنظمة مع البيئة الخارجية. يجب على كل منظمة العثور على مكان مناسب لها في البيئة المحيطة بها فيما تقدمه من سلع أو خدمات سواء أكانت عامة أو خاصة. كما أنها تكافح من أجل القيام بذلك في أيامها الأولى، قد تجد أن بعض القيم والممارسات تعمل بشكل أفضل من غيرها.
- ج- الاتصال مع الآخرين: تتطور الثقافة التنظيمية من الاتصال بين مجموعات من الأفراد داخل المنظمة. إلى حد كبير، تنطوي الثقافة على تفسيرات مشتركة للأحداث والإجراءات من جانب أعضاء المنظمة.
- د- أدوات لنقل الثقافة: كيف تنتقل القيم الثقافية بين الناس؟ وبعبارة أخرى، كيف يتعرف الموظفون على ثقافات منظماتهم؟ هناك عدة آليات رئيسية: الرموز، والقصص والمصطلحات والاحتفالات، والتصريحات (George & Jones, 2006)

## ثانياً - المنظمة المتعلمة

### 1- التطور التاريخي للمنظمة المتعلمة

حُطيت فكرة المنظمة المتعلمة باهتمامًا كبيرًا من الباحثين في مجال العلوم الإدارية في العقدين الماضيين على وجه الخصوص، ويرجع ذلك إلى تأثير فكرتها ببعض المفاهيم الأخرى التي ظهرت في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، مثل المجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، التعلم التنظيمي، والتطوير التنظيمي، وقد كان Schon من رواد بلورة مثل هذه المفاهيم، وتبعه كل من Senge و Pedler و Marquardt، غير أن الأخير يرجع إليه الفضل في بلورة مفهوم المنظمة المتعلمة عندما وضع نموذجًا يوضح أبعادها في كتابه العوامل الخمسة حيث أكد أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على التعلم وتحقيق النتائج التي يرغبونها. وقدم Garvin تصورًا للمنظمة المتعلمة يشمل ثلاثة مراحل متداخلة هي: المرحلة المعرفية: وفيها يتعرض الأفراد إلى أفكار جديدة، لتوسيع معارفهم وبيدؤون بالتفكير بطريقة مختلفة، المرحلة السلوكية: وفيها يبدأ الأفراد رؤاهم ومعارفهم الجديدة ويغيرون سلوكهم، مرحلة تحسين الأداء: وفيها يؤدي تغيير سلوكيات الأفراد العاملين إلى وجود نوع من التحسين الملموس في الأداء يمكن قياسه من خلال نتائج الجودة العالية (المليجي، 2010).

### 2- مفهوم المنظمة المتعلمة

هي المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

وتسعي دومًا إلى تكوين المعرفة والحصول عليها ونقلها، وهي ماهرة في تكييف سلوكها لمتطلبات التكنولوجيا الجديدة، وبإمكان كل فرد فيها يكون مصدر للأفكار الجديدة، ويكون هناك دعم وتعزيز في كل مستوياتها التنظيمية، فهي تقدس الأفكار الجديدة وتشجعها وتكافئ من يتقدم بها وهي ترى أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التعلم، بمثابة فرصة جديدة للتعلم (السالم، 2005).

وقد عُرفت أيضًا بأنها المنظمة التي تشجع على التعلم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون على الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة (الجاموس، 2013).

### 3- خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها، التي تتلخص في الآتي:

- أ- منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة في بيئتها المحيطة كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.
- ب- ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتضمن التنوع والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلم، والمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.
- ج- تتبنى أسلوب عمل الفريق، بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- د- تتبنى أسلوب التفكير النظمي، ويعني مقدرة أعضائها على اتخاذ أنماط تفكير حديثة تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل.
- هـ- تتعلم باستمرار، وهذا يعني اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة.
- و- تشجع نقل المعرفة وتبادلها، ويعني ذلك أن النظام يمكن المنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركتها، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام، وتلعب تقنية المعلومات والاتصالات دورًا مهمًا في هذا المجال.
- ز- تقييم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك (همشري، 2018).

### 4- مبررات بناء المنظمة المتعلمة:

تتعدد أسباب إيجاد وبناء والمحافظة على المنظمة المتعلمة، ويمكن إيجازها في الآتي:

- أ- حرص المستفيدين في عالم اليوم على جودة الخدمات والسلع وتخفيض تكاليفها وأسعارها، ولا يتحقق هذا إلا بتوظيف كل طاقة المنظمات، بحثًا عن أحدث الطرق والأساليب العلمية المستخدمة.
- ب- التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها والحصول عليها عبر مختلف وسائل النشر والحفظ والنقل والتوصيل.
- ج- العولمة السياسية والاقتصادية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على النظم والحكومات بوجوب تحسين الأداء وإعادة هيكلة المؤسسات.
- د- التنافس الدولي والإقليمي والمحلي وغزو الأسواق وكسب الزبائن.
- هـ- تحسين مستوى كفاءة الموظفين الحكوميين (الكبيسي، 2005).

### 5- الأدوار الرئيسية للقائد في المنظمة المتعلمة:

أن وظيفة القائد الأساسية هي تحديد الاتجاه الاستراتيجي والرؤية وحشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، فقد تم تحديد ثلاثة أدوار رئيسة يجب على القائد القيام بها في منظمة التعلم، وهي:

#### أ- القائد كمصمم:

حيث يمتلك القائد في هذا الإطار مهتمين، تتلخص الأولى في تصميم الأفكار التي تؤثر على إدارة المنظمة في مجالها الاجتماعي، حيث يكون تركيزه على الغرض والرسالة والقيم الرئيسة للمنظمة، وهذه تعكس الجوانب المرئية للبناء الاجتماعي للمنظمة وتساهم في قيادتها وقت الأزمات.

أما الثانية، فهي أكثر عمقاً ومهارةً وترتبط بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل بطريقة تسمح لفرق العمل بالفهم والاستيعاب وتبادل الخبرات وتحقيق التعلم المشترك، ويسعى القائد خلال عملية التصميم إلى تحقيق التكامل بين مختلف موارد المنظمة، وتناسها مع الأطر الوظيفية والفكرية للعاملين بحيث تكون المنظمة مترابطة ليس فقط من الداخل ولكن مع البيئة الخارجية أيضاً، فالمصمم الحقيقي هو من يفهم ويستوعب الكليات، ويضع النظم الكفيلة بتكامل الرؤى والقيم، بحيث يحقق النجاح للمموس في التعلم ونقل الخبرات.

#### ب- القائد كمعلم:

وفقاً لهذا الدور، يعمل القائد على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجديدة ومساعدة العاملين على التعلم واكتساب الخبرات، وإعادة صياغة وجهات نظرهم بخصوص الواقع من أجل رؤية الحوادث على حقيقتها، والوقوف على أسبابها الحقيقية.

#### ج- القائد كخادم:

يتجسد دور القائد هنا في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين فيها، وتقديم الرعاية لهم فالقيادة يجب أن تكون أولاً وقبل كل شيء لخدمة الآخرين وإشباع رغباتهم، فهو وفقاً لهذا الدور لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، لأن الذين يقودهم لديهم أفكارهم التي غالباً ما تكون أفضل من أفكاره (الكبيسي، 2005).

#### 6- نموذج «ماركردت» لبناء المنظمة المتعلمة:

ركز الباحث على اختيار نموذج «ماركردت» الخماسي لبناء المنظمة المتعلمة، من بين خمسة نماذج وذلك نسبة لما يتسم به هذا النموذج من سمات تميزه عن غيره، وأهمها الواقعية والشمولية وسهولة التطبيق، ونجاحه في مئات من المنظمات حول العالم، كما أنه يُعتبر النموذج المتوازن في تطوير الأنظمة الفرعية الخمسة، التي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

يري ماركردت بأن التعلم التنظيمي لا يتحقق بدون أن تعمل المنظمة على تطوير وفهم خمسة أنظمة فرعية وهي مهمة لتحقيق التعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة وهي:

أ- التعلم: وهو يمثل عنصر جوهرياً وأساسياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة على جميع المستويات التنظيمية (الفردية، الجماعية، التنظيمية) ويقصد بنظام التعلم مستويات التعلم ومهاراته الضرورية لزيادة قدرة المنظمة على التعلم، وهناك خمس مهارات أساسية ضرورية لزيادة قدرة التعلم في المنظمة وهي التمكين الذاتي، التفكير النظمي، النماذج الذهنية، التعلم الذاتي، ومهارة الحوار.

ب- التنظيم: يستخدم مصطلح التنظيم في نموذج ماركردت للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، ويتضمن أربعة عناصر هي رؤية المنظمة، ثقافتها، واستراتيجيتها، والهيكل التنظيمي. وهي ذات تأثير كبير في سلوك الأفراد في المنظمة، إذ أنها تحدد الأسلوب الذي ينتهجه الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤوسهم ومنظمتهم.

ج- نظام تمكين الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو، والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على استثمار رأسمالها البشري استثماراً فعالاً، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، وبدونهم لن يتحقق لها أي إنجاز، لذا كان نظام الأفراد أحد الأنظمة الأساسية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبار أنهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف ويستدعي الاستثمار الفعال للقوي البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم، ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والحركة بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية، وتوفير مصادر القوة الأخرى ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرارات.

د- نظام المعرفة: هو النظام المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة واكتسابها، وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها وتطبيقاتها والمصادقة عليها،

جدول (2)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي وما دون	39	9.4
	بكالوريوس	236	56.6
	دبلوم عالي/ ماجستير	98	23.5
	دكتوراه	44	10.6
	المجموع	417	100
جهة العمل	وزارات	235	56.4
	هيئات / صناديق / مجالس دواوين	112	26.9
	جامعات / معاهد / مصالح	70	16.8
	المجموع	417	100
	التخصص الأكاديمي	دراسات إسلامية	35
إدارة		26	6.2
قانون		152	36.5
أخرى		204	48.9
المجموع		417	100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	90	21.6
	من 30 إلى أقل من 50 سنة	275	65.9
	50 سنة فأكثر	52	12.5
	المجموع	417	100
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	58
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		82	19.7
من 10- أقل من 15 سنة		97	23.3
15 سنة فأكثر		180	43.2
المجموع		417	100

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية وعناصرها

المتغير	الوسط	الانحراف المعياري	المستوى
التوقعات	3.5	0.7	قوي
القيم التنظيمية	3.2	0.8	متوسط
المعتقدات التنظيمية	3.1	0.8	متوسط
الأعراف التنظيمية	3.5	0.6	قوي
الثقافة التنظيمية الكلية	3.3	0.6	متوسط

وهذه العمليات الست التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة وهي عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة فالمنظمة المتعلمة الناجحة تنظيمياً وتقنياً تعمل على توجيه المعرفة عبر المراحل الست.

هـ- النظام التقني: يتألف من الأجهزة التقنية، والأدوات والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ومن أهم العناصر التي يتضمنها النظام التقني من تقنيات إدارة المعرفة وتقنيات تعزيز التعلم (أبو خضير، 2007)

عرض نتائج الدراسة

1- النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

ويبين جدول (2) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

2- النتائج المتعلقة بمدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية

من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بجهاتهم، ويبين الجدول رقم (3) هذه النتائج

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، أن درجة توفر عناصر الثقافة التنظيمية للأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من جهة نظر العاملين فيها، جاءت متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.3) وانحراف معياري (0.6)، كما تراوحت المتوسطات لعناصر الثقافة التنظيمية بين (3.5 و3.1)، فقد كانت أكثر عناصر الثقافة توفرًا بالأجهزة الحكومية هي الأعراف التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري بلغ (0.6)، ثم التوقعات التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.5) وانحراف معياري بلغ (0.7)، ثم القيم التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.2) وانحراف معياري بلغ (0.8)، بينما كان أقل عنصر هو المعتقدات التنظيمية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.1) وانحراف معياري (0.8).

فمن خلال تحليل الجدول أعلاه نجد أن عناصر الثقافة التنظيمية متوفرة بدرجة متوسطة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، هذا بدوره يجيب على تساؤل ما مدى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية، والذي يدعم بصورة واضحة مشكلة الدراسة التي تفترض ضرورة توفر عناصر الثقافة لدعم بناء المنظمة المتعلمة.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (4) بأن مستوى الأعراف التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجه نظر موظفيها، متوفرة بدرجة قوية، وذلك نسبة لارتفاع تكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (56.1%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولأوافق) فقد بلغت نسبته (18.2%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر عنصر الأعراف التنظيمية بالأجهزة

الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.5). فمن خلال التحليل أعلاه الذي يؤكد على توفر عنصر الأعراف التنظيمية بدرجة متوسطة، فهو عنصر فرعي ومهم لترسيخ الثقافة التنظيمية التي تسهم بشكل فعال ببناء المنظمة المتعلمة.

#### جدول رقم (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات عنصر الأعراف التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة					العبارة	
		المجموع	لا أو أوافق بشدة	لا أو أوافق	محايد	أوافق أو بشدة		
1.0	3.8	100	3.1	8.4	19.9	41.2	27.3	تتم محاسبة الموظفين المخالفين للقوانين واللوائح
0.9	3.8	100	0.5	10.8	19.9	50.8	18.0	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها
1.0	3.5	100	2.4	17.3	25.4	40.0	14.9	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار
1.0	3.5	100	4.6	11.5	26.1	42.0	15.8	يشارك المدير موظفيه مناسباتهم الاجتماعية
1.0	3.4	100	3.4	15.8	28.3	41.0	11.5	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما
1.1	3.4	100	4.1	16.5	26.9	37.4	15.1	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل
1.0	3.1	100	6.0	23.5	33.1	29.5	7.9	تسعي الإدارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف
0.6	3.5	100	3.4	14.8	25.7	40.3	15.8	الأعراف التنظيمية

#### جدول رقم (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات عنصر التوقعات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة					العبارة	
		المجموع	لا أو أوافق بشدة	لا أو أوافق	محايد	أوافق أو بشدة		
0.9	3.7	100	3.1	7.4	17.7	54.9	16.8	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم
1.2	3.6	100	6.5	13.4	17.3	40.3	22.5	يتوفر الأمان الوظيفي
1.1	3.6	100	5.5	10.6	18.0	49.6	16.3	تتوقع الإدارة من الموظف أن يقوم بكافة مهامه وواجباته
1.1	3.3	100	8.2	17.7	25.7	36.5	12.0	الوصف الوظيفي واضح
1.1	3.2	100	8.9	19.4	25.7	35.0	11.0	يوجد تقدير من الإدارة بالجهود المبذولة من قبل الموظف الكفو
0.7	3.5	100	6.4	13.7	20.9	43.3	15.7	التوقعات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) بأن مستوى التوقعات التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجه نظر موظفيها، متوفرة بدرجة قوية وذلك نسبة لارتفاع تكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (59%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (20%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر عنصر التوقعات التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.5)، وهذا بدوره يعتبر مؤشر جيد، نظراً لأن التوقعات التنظيمية تعتبر عنصراً مهماً ودافعاً لتكوين ثقافة تنظيمية قوية، تخدم وتدعم بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية. إلا أنه يلاحظ انخفاض تكرارات إجابة المبحوثين على عبارة الوصف الوظيفي غير واضح في فئة (أوافق بشدة وأوافق) كانت نسبته (48.5%) وارتفعت في فئة (محايد ولا أوافق بشدة ولا أوافق) جاءت نسبتها (51.5%)، وكذلك العبارة التي تلمحها يوجد تقدير لجهود الموظف ارتفعت نسبة الذي لا يوافقون إلى (54%).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) بأن مستوى القيم التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، متوفرة بدرجة متوسطة وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) بلغت نسبتها (46.5%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبتها (28.8%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر عنصر القيم التنظيمية بالأجهزة

الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.2)، بالرغم من أنها لم تكن منخفضة، إلا أن هذه النتيجة تعد مؤشراً يدعو إلى إعادة النظر في موضوع الاهتمام القيم، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى قلة الاهتمام العلاقات الإنسانية، وضعف ثقة الإدارة في الموظفين وقلة الاهتمام بمعالجة مشكلاتهم، فضعف القيم التنظيمية بدوره يضعف الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلباً على بناء المنظمة المتعلمة.

#### جدول رقم (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات عنصر القيم التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محايد	أو أفق	أو أفق بشدة	
1.0	3.4	100	4.6	14.1	26.6	43.2	11.5	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية
1.0	3.3	100	5.0	19.9	26.9	39.6	8.6	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين
1.1	3.2	100	3.4	28.5	20.4	36.0	11.8	يوجد التزام عالي بقيمة الوقت
1.1	3.2	100	4.8	24.8	24.8	36.5	9.1	يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا
1.2	3.1	100	8.4	28.5	20.4	31.2	11.5	توجد عدالة ومساواة بين الموظفين
1.0	3.1	100	6.0	23.3	30.5	32.9	7.4	يوجد اهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين
0.8	3.2	100	5.4	23.2	24.9	36.5	10.0	المتوسط العام للقيم التنظيمية

#### جدول رقم (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات عنصر المعتقدات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محايد	أو أفق	أو أفق بشدة	
1.0	3.5	100	1.7	17.7	24.2	46.0	10.3	تعزز روح التعاون الجماعي بين الموظفين
1.0	3.2	100	4.1	21.6	30.9	38.6	4.8	يوجد اهتمام عالي بمبدأ التفويض الإداري للموظفين
1.1	2.9	100	9.9	28.0	29.4	25.5	7.2	يوجد اهتمام بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
1.1	2.8	100	13.7	28.8	30.5	18.9	8.2	تحدد المكافأة الإدارية بحسب أداء الموظفين
0.8	3.1	100	7.3	24.0	28.8	32.3	7.6	المعتقدات التنظيمية

يتضح من النتائج الوارد في الجدول رقم (7) بأن مستوى المعتقدات التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، متوفرة بدرجة متوسطة وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (39.9%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (31.3%)، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر عنصر المعتقدات التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.1) بالرغم من أنها لم تكن منخفضة، إلا أن هذه النتيجة تعد مؤشراً يدعو إلى إعادة النظر في موضوع الاهتمام بالمعتقدات، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى قلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وضعف مكافآت الأداء.

#### جدول رقم (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير أنظمة المنظمة المتعلمة

المتغير	الوسط	الانحراف المعياري	المستوى
التمكين	2.8	0.9	متوسط
التعلم	2.7	0.8	متوسط
الهيكل التنظيمي	2.7	0.8	متوسط
المعرفة	2.7	0.8	متوسط
التقنية	2.6	1	متوسط
المنظمة المتعلمة الكلية	2.7	0.7	متوسط

العناصر المتعلقة بمدى توفر أنظمة المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مدى توفر أنظمة المنظمة المتعلمة بجهاتهم، ويبين الجدول رقم (8) هذه النتائج

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (8)، أن درجة توفر أنظمة المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من جهة نظر العاملين فيها، جاءت متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7) وانحراف معياري (0.7)، كما تراوحت المتوسطات لأنظمة المنظمة المتعلمة بين (2.6 و 2.8). فقد كانت أكثر أنظمة المنظمة المتعلمة توفرًا بالجهاز الحكومي هو التمكين حيث بلغ الوسط الحسابي (2.8) ثم التعلم والهيكل التنظيمي، والمعرفة بوسط حسابي (2.7) والتقنية (2.6). وهذا ما أكدته دراسة (الذياب، 2014) التي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة كبيرة بكلية الخرج التقنية. وكذلك دراسة (زايد وآخرون، 2009)، التي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بهيئة الجبيل الملكية، وكما توصلت إليه أيضًا دراسة (بني هاني، 2007) إلى أن الشركات الأردنية تتوافر بها أساسيات المنظمة المتعلمة.

وتوضح الجداول (9,10,11,12,13) النتائج المتعلقة بالفقرات لكل نظام من أنظمة بناء المنظمة المتعلمة

#### جدول رقم (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات نظام التمكين مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	3.5	100	3.8	12.7	26.4	44.4	12.7	يتم تزود الموظفين بالمعلومات التي تمكنهم من أداء العمل
1	3.3	100	4.6	16.1	30.2	41.7	7.4	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين
1.1	3.2	100	7.4	21.8	26.6	31.7	12.5	تنفذ الأعمال عن طريق تشكيل فرق عمل
1.1	3.1	100	7.7	20.9	30.9	30.5	10.1	يشجع الموظفين على المبادرات والإبداع والابتكار وتحفزهم علمياً
1.1	3	100	9.8	24.7	29.7	27.1	8.6	يتم اتخاذ القرارات بالمشاركة
0.9	2.8	100	6.7	19.2	28.8	35.1	10.3	التمكين

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن درجة تمكين الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجه نظر العاملين فيها جاءت متوفرة بدرجة متوسطة وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (45.6%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (25.9%) وهذا يدل على معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر درجة التمكين بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.8)، وبالرغم من أن درجة التمكين للموظفين لم تكن منخفضة، إلا أن هذه النتيجة تعد مؤشراً إلى إعادة النظر والاهتمام بموضوع تمكين الموظفين، ويعزي الباحث أسباب هذه النتيجة المتوسطة في تمكين الموظفين إلى قلة تنفيذ الأعمال عن طريق الفرق، وقلة التشجيع على الإبداع والابتكار والمبادأة والمشاركة في اتخاذ القرارات

#### جدول رقم (10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات نظام التعلم مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	3.3	100	3.6	19.9	26.9	38.6	11	سياسات الإدارة تدعم عملية التعلم
1	3.2	100	4.3	23.3	30	35	7.4	يعتمد على أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات
1.1	3.2	100	5	26.1	27.3	31.7	9.8	تشجع الإدارة الموظف على تقييم وتحديد احتياجاته للتعلم
0.8	2.7	100	4.1	22.1	27.9	35.8	10.1	التعلم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن مستوى درجة التعلم في الأجهزة الحكومية من وجه نظر العاملين فيها جاءت متوفرة بدرجة متوسطة وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (45.9%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (26.2%) وهذا يدل على معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.8)، وبالرغم من الدرجة لم تكن منخفضة إلا أن هذه النتيجة تُعد مؤشراً إلى

الاهتمام بإعادة النظر في سياسات التعلم بالأجهزة الحكومية، والتركيز على الجوانب الإبداعية في عملية التعلم، وعدم إغفال دور الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية.

#### جدول رقم (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات نظام الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	3.4	100	3.1	18	25.7	44.1	9.1	يسهم الهيكل في تحقيق الأهداف بصورة فعالة
1	3.3	100	4.3	20.1	29.7	37.2	8.6	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والتصميم الجيد والملائمة للعمل مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات داخل وخارج الوزارة
1	3.3	100	5.5	16.8	28.3	39.8	9.6	تنفذ الأعمال وفق سياسات وإجراءات وقواعد العمل المحددة
1.1	3.1	100	7.2	24.5	30.2	29.5	8.6	يوجد دليل خاص لتوصيف الوظائف مفعّل
0.8	2.7	100	5	19.8	28.5	37.6	9	الهيكل التنظيمي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن مستوى درجة الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية من وجه نظر العاملين فيها جاءت متوفرة بدرجة متوسطة، وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (46.6%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (24.8%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على وجود هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهم في تحقيق الأهداف بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7)، وبالرغم من الدرجة لم تكن منخفضة إلا أن هذه النتيجة تُعد مؤشراً إلى الاهتمام بإعادة النظر في مواءمة الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات المستفيدين من الخدمات، مما يستوجب تطوير السياسات والإجراءات ومواكبة التطورات في البيئة الخارجية

#### جدول رقم (12)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات نظام المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة						العبارة
		المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1.1	3.4	100	5.8	15.6	28.1	37.9	12.7	هناك اهتمام بجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالعمل
1	3.4	100	5	13.4	30	38.8	12.7	يوجد تبادل مرّن للمعلومات والمعارف داخل المنظمة
1	3.2	100	4.3	18.2	41.7	26.4	9.4	تسعي الإدارة من خلال المعرفة التي تمتلكها لخلق فرص للإبداع والتطوير
0.8	2.7	100	5	15.7	33.3	34.4	11.6	المعرفة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن مستوى درجة المعرفة في الأجهزة الحكومية من وجه نظر العاملين فيها جاءت متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7)، وذلك نسبة لتكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (46%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (20.7%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على وجود إدارة للمعرفة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وبالرغم من أن الدرجة لم تكن منخفضة إلا أن هذه النتيجة تُعد مؤشراً إلى الاهتمام بإعادة النظر في حسن إدارة المعرفة لتمكين من خلق فرص الإبداع والتطوير. وهذا ما أوصت به دراسة (ديب وآخرون، 2017) إلى ضرورة تبني نمط ثقافة تنظيمية يحفز على إدارة وتشارك المعرفة لتحقيق الأهداف الكلية للجامعة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن مستوى درجة التقنية في الأجهزة الحكومية من وجه نظر العاملين فيها جاءت متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.6)، وذلك نسبة لارتفاع تكرار إجابات المبحوثين فئة (أوافق بشدة وأوافق) فقد بلغت نسبته (53.2%)، بينما انخفضت تكرارات إجابات المبحوثين فئة (لا أوافق بشدة ولا أوافق) فقد بلغت نسبته (21.8%) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر أحدث التقنيات بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وبالرغم من الدرجة لم تكن منخفضة، ويتم استخدام أحدث التقنيات في إنجاز الأعمال حسب وجه نظر أفراد العينة كان مستواها متوسط، إلا أنه يجب الاهتمام بصقل مهارات الموظفين ليتمكنوا من الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة

جدول رقم (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة على فقرات نظام التقنية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات

الانحراف المعياري	الوسط	التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة					العبارة	
		المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة		
1.1	3.5	100	5	11.8	28.1	38.4	16.8%	تستخدم أحدث التقنيات في إنجاز الأعمال
1.1	3.3	100	5.5	21.3	24	36	13.2	يمتلك الموظفون إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة
1	2.6	100	5.3	16.5	26	37.2	15	التقنية

نتائج واختبار الفروض:

1- التحقق من الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (14)

معامل الارتباط بين محاور عناصر الثقافة التنظيمية

التوقعات	الأعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	القيم التنظيمية	
-	-	-	**0.704	المعتقدات التنظيمية
-	-	**0.658	**0.617	الأعراف التنظيمية
-	**0.692	**0.544	**0.595	التوقعات
**0.823	**0.856	**0.864	**0.864	الثقافة التنظيمية

\*\* مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.01) وقد كانت أقوى علاقات الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.704)، تلتها علاقات الارتباط بين التوقعات والأعراف التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.692)، ثم تلتها علاقات الارتباط بين الأعراف والمعتقدات التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.658)، ثم علاقات الارتباط بين الأعراف والقيم التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.617)، وكانت أضعف علاقات الارتباط بين التوقعات والقيم التنظيمية، المعتقدات) حيث جاء معامل الارتباط (0.595، 0.544) وهذا ما أكدته دراسة (محجز، 2017) بوجود علاقة ترابطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية. وبشكل عام تشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الأولى. التي تقول:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

2- التحقق من الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (15)

علاقات الارتباط بين محاور أنظمة بناء المنظمة المتعلمة

التقنية	المعرفة	التمكين	الهيكل التنظيمي	التعلم	
-	-	-	-	**0.638	الهيكل التنظيمي
-	-	-	**0.754	**0.644	التمكين
-	-	**0.728	**0.669	**0.576	المعرفة
-	**0.664	**0.568	**0.561	**0.542	التقنية
**0.744	**0.847	**0.908	**0.874	**0.815	المنظمة المتعلمة

\*\* مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (15) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين محاور أنظمة بناء المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (0.01) وقد كانت أقوى علاقات الارتباط بين التمكين والهيكل التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط (0.754) وهو دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، تلتها علاقات المعرفة والتمكين حيث جاء معامل الارتباط (0.728) وهو دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، ثم تلتها علاقات الارتباط بين المعرفة والهيكل التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط

(0.669) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت أضعف علاقات الارتباط بين التقنية والتعلم حيث جاء معامل الارتباط (0.542) ويعزى الباحث هذا السبب إلى قلة الاهتمام بتدريب العاملين بالأجهزة الحكومية علي كسب مهارات في استخدام التقنيات الحديثة

وبشكل عام تشير علاقات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط بين محاور أنظمة المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وعليه يمكن قبول صحة الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

3- التحقق من الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتتفرع منها الفروض الآتية:

- توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة لبناء المنظمة المتعلمة.
- توجد علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.
- توجد علاقة ارتباط بين الأعراف التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.
- توجد علاقة ارتباط بين التوقعات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

#### جدول (16)

علاقات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة الكلية	التقنية	المعرفة	التمكين	الهيكل التنظيمي	التعلم	القيم التنظيمية
**0.590-	**0.369-	**0.464-	**0.522-	**0.491-	**0.596-	القيم التنظيمية
**0.665-	**0.438-	**0.514-	**0.626-	**0.551-	**0.617-	المعتقدات التنظيمية
**0.717-	**0.537-	**0.621-	**0.641-	**0.579-	**0.634-	الأعراف التنظيمية
**0.706-	**0.489-	**0.572-	**0.639-	**0.622-	**0.616-	التوقعات
**0.782-	**0.533-	**0.631-	**0.710-	**0.656-	**0.722-	الثقافة التنظيمية الكلية

\*\* مستوى دلالة 0.01

كما يتضح في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط (عكسية) سالبة بين القيم التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، عند مستوى دلالة (0.01) فقد بلغ معامل الارتباط (-0.590)، ويفسر الباحث ذلك إلى القيم التنظيمية للعاملين بالأجهزة الحكومية، تحتاج لإعادة نظر لتقويتها وربطها بالتحفيز المادي والمعنوي. وبشكل عام تشير معامل

الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية. وعليه يمكن عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تقول: توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية السائدة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة.

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط (عكسية) سالبة بين المعتقدات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، عند مستوى دلالة (0.01) فقد بلغ معامل الارتباط (-0.665)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وضعف مكافآت الأداء. وبشكل عام تشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية، فالمعتقدات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية لا تمكن من بناء المنظمة المتعلمة.

وعليه يمكن عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تقول: توجد علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط (عكسية) سالبة بين الأعراف التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، عند مستوى دلالة (0.01) فقد بلغ معامل الارتباط (-0.717)، وبشكل عام تشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية. ويعزي الباحث سبب ذلك إلى أن أضعف علاقات الارتباط بين التوقعات (والقيم التنظيمية، والمعتقدات) حيث جاء معامل الارتباط (0.544، 0.595)، أثرت على الأعراف التنظيمية، بالرجوع لنتائج الجدول رقم (5) نجد أن السبب هو عدم وضوح الوصف الوظيفي بالأجهزة الحكومية، وكذلك عدم تقدير الجهود المبذولة للموظف الكفوؤها قد أضعفت التوقعات التنظيمية التي أثرت بصورة مباشرة على القيم والمعتقدات، ومن ثم على الأعراف.

وعليه يمكن عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول: توجد علاقة ارتباط بين الأعراف التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين التوقعات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، عند مستوى دلالة (0.01) فقد بلغ معامل الارتباط (-0.706) أي كلما زادت التوقعات التنظيمية قللت من بناء أنظمة المنظمة المتعلمة، وبشكل عام تشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط عكسية

وعليه يمكن عدم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تقول: توجد علاقة ارتباط بين التوقعات التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والأنظمة الفرعية لبناء المنظمة المتعلمة.

عليه يمكن عدم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة الرئيسية التي تقول:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين عناصر الثقافة التنظيمية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويعزي الباحث ذلك الأسباب الموضحة إلى ضعف علاقات الارتباط بين القيم والمعتقدات والتوقعات في الجدول رقم (5) وكذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14)

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

أ- أشارت النتائج إلى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، فقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية للثقافة التنظيمية لكل عناصرها بدرجة متوسطة بلغت (3.3)، وكانت أكثر العناصر توفراً بالأجهزة الحكومية، الأعراف التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.5)، ثم التوقعات التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.5)، ثم القيم التنظيمية بوسط حسابي بلغ (3.2) بينما كان أقل عنصر هو المعتقدات التنظيمية حيث بلغ الوسط الحسابي (3.1).

ب- أظهرت النتائج درجة توفر أنظمة بناء المنظمة المتعلمة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية، فقد جاءت جميع المتوسطات الحسابية لها بدرجة متوسطة فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7)، كما تراوحت المتوسطات لأنظمة المنظمة المتعلمة بين (2.6 و 2.8). فقد كانت أكثر أنظمة المنظمة المتعلمة توفراً بالجهاز الحكومي هو التمكين حيث بلغ الوسط الحسابي (2.8) ثم التعلم والهيكل التنظيمي، والمعرفة بوسط حسابي (2.7) والتقنية (2.6). وهذا ما أكدته دراسة (الذياب، 2014) التي توصلت إلى أن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة كبيرة بكلية الخرج التقنية وكذلك دراسة (زايد وآخرون، 2009)، التي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة هيئة الجبيل الملكية، وأيضاً دراسة (بني هاني، 2007) توصلت إلى أن الشركات الأردنية تتوافر بها أساسيات المنظمة المتعلمة، كما توصلت دراسة (أبوخضير، 2006) إلى أن مقومات المنظمة المتعلمة متوفرة بمعهد الإدارة العامة بدرجة قوية حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك دراسة (الرشودي، 2007) التي قد أظهرت مستوى مرتفع لجاهزية الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية لتطبيق المنظمة المتعلمة.

ج- فمقارنة بنتائج دراستنا والدراسات السابقة الخمسة المذكورة أعلاه علما بأن أربعة منها ركزت على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، فقي توصلت إلى أن مقومات المنظمة المتعلمة متوفرة بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية. وهذا يؤيد إلى حد ما توصلت إليه نتائج دراستنا.

د- بينت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين محاور عناصر الثقافة التنظيمية بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (0.01) وقد كانت أقوى علاقات الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والقيم التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.704)، تليها علاقات الارتباط بين التوقعات والأعراف التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.692)، ثم تليها علاقات الارتباط بين الأعراف والقيم التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.658)، وتليها علاقات الارتباط بين الأعراف والقيم التنظيمية حيث جاء معامل الارتباط (0.617)، وكانت أضعف علاقات الارتباط بين التوقعات والقيم التنظيمية، المعتقدات) حيث جاء معامل الارتباط (0.595، 0.544). وهذا ما أكدته دراسة (عكاشة، 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية، وأيضاً دراسة (العاجز، 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة بين قوية عناصر الثقافة التنظيمية.

ه- أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين محاور أبعاد أنظمة بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة (0.01) وقد كانت أقوى علاقات الارتباط بين التمكين والهيكل التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط (0.754) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، تليها علاقات المعرفة والتمكين حيث جاء معامل الارتباط (0.728) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ثم تليها علاقات الارتباط بين المعرفة والهيكل التنظيمي حيث جاء معامل الارتباط (0.669) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت أضعف علاقات الارتباط بين التقنية والتعلم حيث جاء معامل الارتباط (0.542) ويعزي الباحث هذا السبب إلى قلة الاهتمام بتدريب العاملين بالأجهزة الحكومية علي كسب مهارات في استخدام التقنيات الحديثة.

و- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط (سالبة) عكسية بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، عند مستوى دلالة (0.01) فقد بلغ معامل الارتباط (-0.782)، وبما أن مستوى الثقافة التنظيمية قد ظهر لنا بدرجة متوسطة بلغت (3.3)، فإنه يمكن من بناء المنظمة المتعلمة إلا أن علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية جاءت ضعيفة، ويعزي الباحث هذا السبب إلى ضعف الارتباط بين التوقعات التنظيمية والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) وكذلك إلى ضعف الارتباط بين (التقنية والتعلم)، بالتالي لا تمكن من بناء المنظمة المتعلمة إلا بالتركيز على تقوية الارتباط بين العناصر المذكورة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصّل عليها توصي الدراسة بالآتي:

أ- توصي الدراسة برفع مستوى القيم والمعتقدات وذلك بالتركيز على تعزيزها بتبني النمط القيادي المشارك، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالقطاع العام، لما لها من أثر فعال الذي يُسهم في غرس القيم الجوهرية والمعتقدات للثقافة التنظيمية، باعتباره نموذجاً يدعم الابتكار وتخفيف من وطئه البيروقراطية، ويهتم بالجانب الإنساني الذي يقيّم الجهود المبذولة من الموظفين ويدعم القيم الإيجابية للعاملين. وهذا ما أكدته دراسة (عكاشة، 2008) حيث أوصت بضرورة تطوير مهارات ومقدرات العاملين، والاهتمام بالثقافة التنظيمية والقيم الإيجابية للعاملين.

ب- بُنّاءً لما أظهرته نتائج الدراسة من وجود مستوى متوسط لأنظمة بناء المنظمة المتعلمة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7) بالرغم من أنها لم تكن منخفضة. عليه توصي الدراسة بالتركيز على تطبيق نموذج ماركردت بناء المنظمة المتعلمة بعناصره الخمسة، وعمل قياسات لكل عنصر لرفع المستوى من وسط إلى قوي. مع ضرورة التركيز على تمكين العاملين، ومنحهم صلاحيات أكبر، والعمل على تطوير أنظمة تقييم الأداء وتحديد الاحتياج التدريبي الذي يُسهم في تحديد المعارف والمهارات المطلوبة. والاهتمام بإعادة النظر في سياسات التعلم بالأجهزة الحكومية، والتركيز على الجوانب الإبداعية في عملية التعلم، وعدم إغفال دور الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية.

ج- وفقاً لما بينته نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التوقعات التنظيمية والقيم التنظيمية، المعتقدات)، عليه توصي الدراسة بتقوية هذه العلاقات من خلال التركيز على قيم العدالة والمساواة بين الجميع، وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين، لأن ذلك يرفع من سقف التوقعات للمنظمة والموظف.

العمل على رفع مستوى الولاء للعاملين من خلال مشاركتهم في رسم الخطط والإستراتيجيات ووضع الأهداف، مع ضرورة تغيير النظرة التقليدية للعالمين. من خلال خلق بيئة تدعم العاملين المبدعين من خلال تقديم المكافآت المالية لهم وترقيتهم، لكونها ستشكل حافزاً للعاملين الآخرين وستخلق ثقة عالية في إدارتهم، وتعزز روح الفريق لخلق أفكار جديدة.

د- بُناءً لما توصلت إليه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأنظمة بناء المنظمة المتعلمة، توصي الدراسة بزيادة درجة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من خلال القيام بتنظيم ورش عمل تهدف إلى ترسيخ القيم التنظيمية بإعادة صياغة الميثاق القيمي لكل جهاز حكومي، وتحديد آلية متابعة تطبيقه، وربطها بالمعتقدات والتوقعات التنظيمية وقياس ذلك، لتقوية الارتباط الذي يسهم في بناء المنظمة المتعلمة.

## المراجع

## أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. (2004). إدارة الموارد البشرية: مرحلة تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو بكر، مصطفى محمود؛ وطه، السيد حسنين. (2005). المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2006). «إدارة التعليم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة»، رسالة دكتوراه، الرياض: جامعة الملك سعود.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2002). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ابن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الجازي، طلال. (2017). الذاكرة المنظمة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الجاموس، عبد الرحمن. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر.
- الذياب، سعود بن ذياب. (2014). «مدي توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج»، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرشودي، محمد. (2007). «بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011). «دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 2. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد؛ العامري، أحمد بن سالم؛ آل مذهب، معدي بن محمد؛ العمر، بدران بن عبد الرحمن. (1431هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
- القريوتي، محمد. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط 3. عمان: دار الشروق.
- الكبسي، عامر. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المدهون، موسى وآخرون. (1995). تحليل السلوك التنظيمي. عمان: المركز الغربي للخدمات الطلابية.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل الجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- بني هاني، جهاد صباح عياش. (2007). «أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة على شركات صناعة البرمجيات في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 3 عدد 4.

- ديب، كنده وآخرون. (2017). «الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة تشرين»، *مجلة جامعة البعث*، مجلد 39، عدد 43.
- دينا، بوديب. (2014). «الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر»، *رسالة ماجستير*، جامعة الجزائر.
- زايد، عبد الله حسين وآخرون. (2009). «لمنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية»، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاعات الحكومية*، الرياض.
- عبد الرحمن، طارق عطية. (2013). *دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عكاشة، أسعد أحمد. (2008). «أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين»، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية بغزة.
- علقم، منير محمد حسين. (2013). «الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني»، *رسالة ماجستير*، جامعة الخليل.
- محجز، محمد إبراهيم محمد. (2017). «دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحافظات الجنوبية»، *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- همشري، عمر أحمد. (2018). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Drejer, A. (2000). *Organizational Learning and Competence Development the Learning Organization*. MCB UP LTD 7(4).
- George, Jennifer M. & Gareth R. Jones. (2006). *Understanding and Managing Organization Behavior*, Delta Publishing Company.
- Gibson, Ivancevich; Jr., Konopaske. (2012). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 14<sup>th</sup> Ed., New York: McGraw-Hill.
- Kondalkar. V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Age International (P) Limited Publishers, NewDalhi.
- Mainiero & Tromley. (1989) *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior Exercises, Cases, and Reading*. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Nahavandi. A; Denhardt. R; Denhardt. Janet; Aristigueta, M. (2015). *Organization Behavior*. Canada, library of congress.
- Robbins & Judge. (2013). *Organization Behavior*. 15<sup>th</sup> Ed. New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

## The Role of Organizational Culture in Building a Learning Organization From the Point of View of Employees in Government Agencies in Saudi Arabia

Dr. Tilal Khalid Abdelbasit

Assistant Professor of Public Administration

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

The study aimed to identify the role of organizational culture in building learning government agencies organization in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the objective of the study, a descriptive and analytical approach was used

The study population consisted of all the trainees of the Institute of Public Administration is an employee working in government agencies in Saudi Arabia.

500 questionnaires were distributed to a random sample, and 417 questionnaires were received, they were all valid for analysis. The study has reached several results of the most important as follows:

- 1- The elements of organizational culture are moderately available at an average degree of (3.3) in the governmental agencies in the Kingdom of Saudi Arabia.
- 2- The organization building systems provide medium degree of (2.7) in the- learning governmental agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, and have strong links.
- 3- There is an inverse correlation between the prevailing organizational culture with the government agencies in Saudi Arabia and the building systems of the learning organization. The correlation coefficient has reached (-0.782), that is, the more organizational culture reduces the building of the organization's learning systems, the researcher attributes this reason to the weak link between (organizational values, beliefs) and also to the weak link between (technology and learning).

The study recommendations were as follows:

- 1- Raising the level of organizational culture in government agencies by focusing on strengthening organizational values and beliefs. and adopting the participating leadership style, and applying total quality management in the public sector.
- 2- Raising the level of building systems of the learning organization by focusing on applying the Marquardt model to build the educated organization with its five elements, and making measurements for each component.
- 3- organizing workshops aimed at consolidating organizational values by rewriting the value charter for each government agency, defining a mechanism for monitoring its application, linking it to organizational beliefs and expectations and measuring that, to strengthen the link that contributes to building the learning organization. Relationship that contributes to the building of the organization's learning systems.

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms, Organizational Expectations, Learning Organization*