

ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية

د. فيصل البواردي

أستاذ الموارد البشرية المشارك
معهد الإدارة العامة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف الدراسة: التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. منهجية الدراسة: تم تطوير استبانة خاصة بها استناداً على أبعاد التعلم الخمسة المستخدمة في نموذج خريطة تقييم التعلم الاستراتيجي الذي يتكون من محاور التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم التنظيمي وتدفق التعلم من التغذية الأمامية وتدفق التعلم من التغذية الراجعة.

البيانات وعينة الدراسة: جُمعت البيانات باستخدام المعاينة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع موظفي الخدمة المدنية. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة البالغ حجمها (600) موظف، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (528) استبانة، بنسبة استجابة (88%).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية فوق الوسط، وأن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي تليها ممارسة التعلم الجماعي.

الخاتمة: قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أهمها العمل على نشر ثقافة التعلم وتبني السياسات وإجراءات العمل الداعمة للتعلم.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، تنمية الموارد البشرية.

المقدمة

يُعد التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات إلى أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي قد تحولت إلى منظمات متعلمة وأصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها (أبو خضير، 2006؛ Camps and LUNA-Aroca, 2012; Keskin, 2006). لذا حظي منهج التعلم التنظيمي باهتمام متزايد من المنظمات العامة والخاصة خلال العقود الأخيرة بوصفه عملية تفاعل واستقرار مستمرة للتحديات التي تواجهها تلك المنظمات.

ولقد زخرت الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي بالعديد من النماذج والآليات والطرائق لمساعدة المنظمات على التحول إلى منظمات متعلمة (Learning Organization). وعلى الرغم من كثرة تلك الأدبيات عن التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على نموذج محدد أو خطوات محددة يمكن اتباعها لتبنيه، ولكن يوجد عدد من العناصر التي ينصح بالالتزام بها لتحقيق التعلم المستمر الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة لمواجهة التغييرات السريعة التي تواجه المنظمات من خلال التركيز على توفير البيئة المناسبة الداعمة لتعلم الفرد والجماعة والمنظمة.

* تم استلام البحث في أكتوبر 2019، وقبل للنشر في نوفمبر 2019، وتم نشره في مارس 2020.

ولتحقيق ذلك يجب أن تركز المنظمات على العمليات التي تعمل على تحسين القدرات الكلية للمنظمات وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتهيئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي، 2005؛ Wong & Huang, 2015). لذا تبرز الحاجة إلى فهم التعلم التنظيمي ومدى ممارسته في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وتقديم الحلول المناسبة للتحويل نحو التعلم التنظيمي والاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمات والتنمية الإدارية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

باستعراض مفاهيم التعلم التنظيمي، يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد، فقد عُرفت بأنها عملية اكتساب المعلومات، ثم تخزينها بذاكرة المنظمة، ثم الوصول لهذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر (Robey and Sales, 1994). كما عرفت بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل، وتتعلم المنظمات عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيًا كانت الوسائل المستخدمة في ذلك من معلومات أو مهارات أو تقنيات أو ممارسات (Argyris and Shcon, 1996). وترى (Dixon, 1992) أن التعلم التنظيمي هو العملية التي توجد المعلومات، والتوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم. ويرى Simon أن التعلم يحصل ويحدث داخل العقل الإنساني لأنه الذي يتعلم وليس المنظمات كما يتصور البعض، ويتم ترجمة أفكارهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Simon, 1991). فالتعلم التنظيمي يؤكد أن التعليم يجب أن يربط بقوة مع تغيير المنظمات (Woodall, Lee and Stewart, 2004)، وفي هذه الحالة فإن التركيز يجب أن يكون على التعلم على المستوى التنظيمي بدلا من المستوى الفردي (Dixon, 1992)، وبالتالي فإن المنظمات يمكن أن تعزز أداؤها من خلال تبادل المعرفة بين العاملين لتقديم قيمة لاستراتيجيتهم (Stewart, McGoldrick and Watson, 2001).

وأما فيما يتعلق بمفهوم المنظمة المتعلمة فقد عرفها King بأنها التطوير لثقافة التنظيم مع التركيز على القيم والسلوك والاتجاهات للعاملين وهو ما يعود للتعلم المستمر للمنظمة من خلال تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وان يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال استخدام التطوير الحديث والمستمر داخل المنظمة (King, 2016). وعرفها Daft بأنها التنظيم الذي يكون فيها كل موظف ملتزم ومرتبطة ومسئول عن تعريف وحل المشكلات، كما إنه يمكن المنظمات أن تستمر بالتجارب، والتغيير، والتحسين حتى يزيد من قدرتها على النمو وتنجز الغرض من إنشائها (Daft, 2009). وعرفت بأنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والاندماج (Marquardt, 2002).

وقد ناقشت بعض الأدبيات الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث تم تحديد فروق رئيسية بينهما وهي: أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من الأنشطة بينما المنظمة المتعلمة شكل من أشكال التنظيم (Marsick & Watkins, 2003)؛ (القواسمة وآخرون، 2011). ويرى Marquardt أنه عندما يتم الحديث عن المنظمات المتعلمة، فإن الاهتمام ينصب على وصف ماهي خصائص وأبعاد وأنظمة تلك المنظمة التي تتعلم وتنتج باعتبارها كياناً واحداً، أما في التعلم التنظيمي يتم التركيز على كيف تقودنا المهارات والعمليات والأدوات إلى التعلم؟ وبهذا يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمات المتعلمة (Marquardt, 2002).

أهمية ممارسة التعلم التنظيمي

تحدثت أدبيات الدراسة عن حاجة المنظمات إلى التعلم التنظيمي لتحقيق المنافسة والبقاء لعدد من الأسباب ومنها، أنه يستخدم لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة وتلبية احتياجات عملائها وخلق فرصاً للميزة التنافسية (Vargas, et al., 2016؛ أبو خضير، 2007)، ويحول المنظمة إلى وحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ويهتم بتوليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها والتي بدورها تنقل المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم العاملين فيها (الكبيسي، 2005؛ سليمان، 2014؛ المجالي، 2009)، ويحول تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة (محمد، 2007؛

(Burnes, 2000)، ويساعد على تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أثناء عملهم بالإضافة إلى خفض التكاليف (سليمان، 2014)، ويساعد على رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالقدرات التي تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاءة، واكتساب الفرد لخبراتٍ جديدةٍ تؤهله لشغل المناصب العليا في المنظمة (سليمان، 2014؛ المجالي، 2009).

أنواع التعلم التنظيمي

ينقسم التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع، هي:

- النوع الأول «التعلم التكيفي»: الذي يهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف (نعيجة، 2012).
- النوع الثاني هو «التعلم التفاعلي»: (Action learning) والذي يؤكد أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم وأن لا تعلم بلا عمل، كما إنه لا يوجد عملٌ لا ينتج عنه تعلمٌ سواءً كان التعلم مقصوداً أو غير مقصود (Marquadt, 2002). ولتطبيق فكرة التعلم عن طريق العمل فإنه يتطلب تصميم إطارٍ يُمكن الأفراد من التعلم بكفاءةٍ وفعاليةٍ من خلال عملية تقييم ما يواجهونه من مشكلات واقعية والبحث عن حلول لها (أبو خضير، 2007).
- النوع الثالث هو التعلم التنبؤي (Anticipatory Learning) وهذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنواتٍ لتوصيل المعرفة إلى المستويات الأدنى منهم في المستوى التنظيمي (Marquadt, 2002).
- النوع الرابع التعلم الجمعي (Collective Learning) والذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم (Marquadt, 2002)؛ (الكبيسي، 2005).

قياس مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات

زخرت الأدبيات بعدد من نماذج قياس التعلم التنظيمي في المنظمات الحكومية، بهدف التحقق من فاعلية التعلم ومدى توفر أدوات وأساليب واستراتيجيات تحقيق ذلك التعلم. وقد شملت تلك النماذج «مقياس التعلم التنظيمي» المقترح من (Moilanen, 2005) والمقياس المقترح من الجمعية الأميركية (ASTD, 1996)، والمقياس المقترح من قبل (Marquardt, 1996)، و«مقياس خريطة تقييم التعلم الاستراتيجي» (Strategic Learning Assessment Map (SLAM) المقترح من (Crossan & Hulland 1997) و«مقياس وضع المنظمة المتعلمة» (The learning Organization Profile) والذي طوره (Marquardt 1996).

وبمراجعة أدبيات الدراسة، يلاحظ أن بعضها يستخدم مقياس واحد وأخرى تستخدم مزيج من تلك المقاييس، مع ملاحظة غياب معايير محددة لاستخدام أي من تلك المقاييس لقياس التعلم التنظيمي. وقد تم في هذه الدراسة بناء مقياس يتضمن عدد من العبارات بناءً على فحص النماذج والدراسات السابقة، ومن ثم تم توزيع تلك العبارات على أبعاد التعلم الخمسة المستخدمة في عدد من النماذج التي ناقشت التعلم التنظيمي، وهي محور مخزون التعلم الفردي، ومخزون التعلم الجماعي، ومحور مخزون التعلم التنظيمي، ومحور تدفق التعلم من التغذية الأمامية، ومحور تدفق التعلم من التغذية الراجعة. وتم استخدام الأبعاد الخمسة، لأنها تفرص مخزون التعلم الذي يحدث على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة (Bontis Crossan, and Hulland, 2002)، وكذلك تدفق التعلم الذي ينتقل من مستوى إلى آخر من مستويات التعلم (الفرد والجماعة والمنظمة) لتوليد التغذية الأمامية والتغذية الراجعة من تدفق التعلم (Bontis et al., 2002)، حيث تركز تلك الأبعاد على التفريق بين المعرفة الساكنة التي تكون لدى الفرد والجماعة والمنظمة والمعرفة الديناميكية التي تتحرك بين المستويات (Bontis et al., 2001). وفيما يلي استعراض أبعاد التعلم التنظيمي التي تضمنتها أداة الدراسة والعبارات في كل بعد، وفقاً لما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة:

- **البعد الأول - التعلم على مستوى الفرد:** ويركز على قياس مدى توفر التعلم على مستوى الأفراد لتحقيق الكفاءة الفردية، والقدرة، والدافع للقيام بالمهام المطلوبة (Bontis and Hulland, 2002). ومن المتطلبات لتحقيق التعلم الفردي أن تسعى المنظمات إلى زيادة معارف العاملين والاهتمام بحل المشكلات ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لدعم الخبرات الفردية (Garvin, 1993)، وأيضاً تشجيع العاملين على التعلم وتوفير نظام حوافز فعال لدعم ذلك (Marquardt, 1999).

- **البعد الثاني - التعلم على مستوى المجموعة:** ويركز على قياس مدى توفر آليات تساعد على تقاسم ومشاركة التفسيرات الفردية لتطوير فهم مشترك بين المجموعة (Bontis and Hulland, 2002). فكل فرد في المجموعة يجب أن يتحمل مسؤوليته للتعلم من خلال مشاركة خبراته واعتقاداته وافترضاياته والمعرفة التي لديه من خلال الاتصال والتعاون مع الجماعة والفريق. وقد أكدت عدد من الدراسات على أن تحقيق التعلم الجماعي يعد أفضل من التعلم الفردي، لأنه يساعد على زيادة المعرفة والمهارة والكفاءة بين المجموعة، وبالتالي فإن اكتساب المجموعة للمعرفة والمهارة يعد أفضل من اكتسابها من قبل الفرد (Gilley and Maycunich, 2000). ومن المتطلبات لتحقيق التعلم التنظيمي على مستوى الجماعة توفر عناصر لتحفيز العمل بين المجموعة من خلال الاجتماعات واللجان وفرق عمل المثمرة، بالإضافة إلى تحفز الأشخاص المتميزين للمشاركة في معالجة القضايا التي تواجه الجماعة، وتوفير بيئة الحوار المناسبة، والتواصل الفعال لحل الصراعات والتزاعات (Bontis, 2002).

- **البعد الثالث - التعلم على مستوى المنظمة:** يهتم هذا البعد بقياس مدى توفر العوامل الداعمة لتعلم الأفراد والجماعة مثل تكامل تعلم الأفراد والجماعة مع عدد من الأبعاد ومنها الأنظمة، الهياكل، الاستراتيجية، والإجراءات، والثقافة المتوافرة في بيئة المنظمة (Bontis and Hulland, 2002)، حيث يساعد هذا المستوى على تمكن المنظمة من التحمل والاستمرار في تحقيق أهدافها حتى ولو تركها الأفراد (Crossan et al., 1999). ولتحقيق هذا المستوى يتطلب أن يتم نقل المعرفة من الأفراد إلى العاملين في الوحدة التي يعملون بها والوحدات الأخرى (Hamel, 1991). ولتحقيق هذا المستوى يتطلب توفير التعلم على مستوى الجماعة (Crossan et al., 1995).

- **البعد الرابع - تدفق التعلم من التغذية الأمامية:** يقيس هذا البعد إلى أي مدى يغذي التعلم الفردي كل من التعلم على المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي؟، وكيف يتم ذلك؟ (Bontis et al., 2002). بمعنى أن يكون هناك أثر للتعلم الفردي على تعلم الجماعة، وأن يكون للتعلم الفردي والجماعة أثر على تعلم المنظمة، من خلال تكامل التعلم الفردي والجماعي مع الهيكل والأنظمة واستراتيجية المنظمة والثقافة، وتوفير البيانات والمعلومات ومشاركة نقل المعرفة وربطها بتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تقييم الآليات الخاصة بالتعلم وتطويرها (Bontis and Hulland, 2002).

- **البعد الخامس - تدفق التعلم من التغذية الراجعة:** يقيس بعد التعلم من التغذية الراجعة إلى أي مدى يحدث تدفق أو انسياب التعلم على مستوى المنظمة (مثل النظم والهياكل والاستراتيجيات)؟، وكيف يؤثر باعتباره جزءاً لا يتجزأ في المنظمة على تعلم الفرد وتعلم الجماعة. بمعنى هل يدعم ويشجع ويؤثر تدفق التعلم المستمر من التغذية الراجعة على مستوى المنظمة سواء أكان الهيكل أو الأنظمة الموجودة أو الإجراءات أو البيئة، في تحقيق التعلم على مستوى الأفراد والجماعات بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Bontis and Hulland, 2002).

وقد أكد بعض الباحثين على أهمية تفاعل مخزون المعرفة مع التدفقات في نظام شامل لنظام التعلم التنظيمي ويجب أن تكون مصطفة مع بعضها (Bontis et al., 2001). وأن يتم الاهتمام بالتوازن بين التغذية والأمامية والتغذية الراجعة للتعلم وعدم القيام بأنشطة التعلم من التغذية الراجعة دون أنشطة التعلم الاستكشافية (التغذية الأمامية) (Bapuji & Crossan, 2004).

يمكن تلخيص ما سبق إلى أن التعلم التنظيمي يتطلب توفر نوعين من التعلم وأولها يطلق عليه مخزون التعلم والذي يتطلب وجود التعلم على مستوى الفردي والجماعة والمنظمة، والنوع الآخر هو انسياب أو تدفق أو انتقال التعلم والذي يتطلب أن ينتقل التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي والمنظمة (وهذا ما يطلق عليه انسيابية أو تدفق أمامي)، وكذلك أن ينتقل أو يتدفق التعلم من التنظيم (آليات، متابعة، اهتمام) إلى تحقيق التعلم الجماعي وهو ما يقود إلى

التعلم الفردي (تغذية راجعة). ويجب أن تكون العلاقة والارتباط بين مخزون التعلم (الفردي والجماعي والتنظيمي) وتدفق التعلم الأمي والتغذية الراجعة إيجابية مع الأداء.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسات والبحوث التي تناولت ممارسات التعلم التنظيمي في المنظمات العامة والخاصة والتي شملت الدراسات والبحوث التي أجريت في المملكة العربية السعودية، والدول العربية الأخرى، والدول الأجنبية:

دراسة النجاشي (2017)، والتي تُعد من الدراسات الحديثة التي تناولت ممارسة التعلم التنظيمي في وزارة الخدمة المدنية السعودية في مدينة الرياض. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي ومستوى ممارسة الإبداع الإداري وأبرز معوقاتهم بوزارة الخدمة المدنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1413) موظفًا مدنيًا، وبلغ الحجم العينة (314) موظف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى توفر ممارسة التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في وزارة الخدمة المدنية. كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من التعلم التنظيمي والإبداع الإداري، من أهمها عدم ارتباط الحوافز والمكافآت بالتعلم والإبداع والإنجاز. وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات من أهمها: قبول أخطاء العاملين في نطاق التعلم، وتحفيزهم نحو التعلم بشكل مستمر، وربط الحوافز والمكافآت بالتعلم والإبداع والإنجاز، وضرورة اتباع نهج الإدارة اللامركزية، وتبني الوسائل والإجراءات التي ترفع الأمان الوظيفي.

دراسة آل فطیح (2015)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيقات تقنية المعلومات بالمديرية العامة للأمن العام في الرياض، ومعرفة مستوى التعلم التنظيمي، ومعرفة مدى إسهام تطبيقات تقنية المعلومات في تحقيق التعلم التنظيمي، وأهم المعوقات التي تحد من توظيف تقنية المعلومات لتحقيق التعلم التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام بالرياض البالغ عددهم (401) ضابطًا، وكانت عينة الدراسة قوامها (221) ضابط. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى توافر تطبيقات تقنية المعلومات بالمديرية العامة للأمن العام بدرجة متوسطة، وأن ممارسة للتعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام بدرجة متوسطة، وأن تطبيقات تقنية المعلومات تساهم بدرجة مرتفعة في تحقيق التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن العام. وأوصت الدراسة بتكثيف الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي وتقنية المعلومات لدى العاملين بالمديرية العامة للأمن العام وما لهما من دور فاعل في منظمات العصر الحديث، من خلال التدريب والدعم من قبل القيادات الأمنية العليا وتوفير الحوافز للعاملين في مجال تقنية المعلومات، وتعزيز الأمان المعلوماتي للعمل الإلكتروني، وتوفير العدد الكافي من المختصين في مجال تقنية المعلومات.

دراسة العتيبي (2012)، والتي هدفت إلى التعرف على خصائص التعلم التنظيمي وإلى أي مدى يتم تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في مختلف المستويات الإدارية، وتم تحديد عينة الدراسة ب (300) موظف. وكانت أهم نتائج الدراسة أن خصائص التعلم التنظيمي الخمسة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو خصائص التعلم التنظيمي تعزى إلى الفئة العمرية أو الجنس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة. وكانت أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التعلم التنظيمي بين الموظفين. أن تحرص القيادات الإدارية بالجامعة على مشاركة المرؤوسين في كل ما يتعلق بتطوير خطط العمل. إتاحة فرص التدريب للموظفين.

دراسة زايد وآخرون (2009)، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها وتقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في قطاعات الهيئة الملكية بالجبيل، واستخدم الباحثون نموذج مارسك وواتكنز، وتكونت عينة الدراسة من (211) موظفًا بالهيئة، وتوصلت الدراسة إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافرًا في القطاعات الرئيسة بالهيئة هما تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وتوصلت إلى أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط

والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وهي غير مناسبة للاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم بينما كان أكثر الأبعاد توافقاً هو تشجيع الاستفسار والحوار.

دراسة أبوخضير (2006) بعنوان "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة"، والتي هدفت إلى تقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة، والبالغ عددهم 780 موظفًا. وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد، واتضح من خلاله، أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه مقومات المنظمة المتعلمة، وهي على الترتيب: نظام التقنية، نظام إدارة المعرفة، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، ونظام التعلم، ومن ناحية أخرى فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعًا لمتغيرات مقر العمل، والمؤهل، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة.

دراسة المجالي (2009)، والتي هدفت إلى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها (553) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (1224) موظف وموظفة في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن إن المتوسط العام لمستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وإن مستوى تصورات أفراد العينة لممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى أن هناك أثرًا لممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية في السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعزز مؤسسات الإقراض العامة الأردنية أبعاد عملية التعلم التنظيمي، واستغلالها في عملية الإبداع، عن طريق جهد شمولي مخطط لخلق بيئة تنظيمية صحية، تؤسس لبناء منظمات قابلة للتعلم.

دراسة الحكيم وزوين وعمار (2009)، والتي هدفت إلى معرفة إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل جامعة الكوفة بالعراق، وقد تكونت عينة الدراسة من (22) موظفًا تم اختيارهم قصدًا، وقد اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة، والاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل جامعة الكوفة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات متعلمة، وأن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها، كما بينت النتائج أن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلاءم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة، كما أشارت النتائج إلى إجماع أفراد عينة الدراسة بشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، هذا يعني إنه في حال استخدامها من قبل الجامعات العراقية سيتمكنها من أن تصبح جامعات متعلمة.

دراسة (Tseng and McLean, 2008)، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والعلاقات بين التعلم التنظيمي ونتائج تنمية الموارد البشرية من خلال مراجعة الأدبيات. ولإجراء الدراسة، تم تحديد الكلمات الرئيسية لاستخدامها في بحث الأدبيات، وهي ممارسات تنمية الموارد البشرية HRD، وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي. تم استخدام جميع قواعد البيانات الإلكترونية، بما في ذلك مصادر المجلات والكتب، وكذلك الباحث العلمي من Google و Google scholar. وتوصلت الدراسة إلى المنظمات التي تتعلم وتطور ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، لديها المزيد من الفرص للحصول على تسعة نتائج لتنمية الموارد البشرية، هي: الرسالة التنظيمية والأهداف، القيادة الإدارية العليا، المسح البيئي، استراتيجيات وخطط تنمية الموارد البشرية، الشراكات الاستراتيجية مع الإدارة التنفيذية، الشراكات الاستراتيجية مع إدارة الموارد البشرية والمدربين كاستشاريين في التغيير التنظيمي والتأثير على ثقافة الشركات والتأكيد على الإنتاجية الفردية والمشاركة.

دراسة (Bhaskar and Mishra, 2016)، والتي هدفت إلى دراسة صدق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال استخدام استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) الذي طوره (Watkins and Marsick, 1992) في مؤسسة عامة تعمل في مجال الطاقة بدولة الهند. كما هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة (التعلم المستمر، والنقاش والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، الأنظمة الداعية للتعلم، تمكين الناس، البيئة، والقيادة الاستراتيجية للتعلم) والأداء التنظيمي.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم جمع البيانات من عينة قوامها (204) موظفين في المؤسسة المختارة في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التعلم التنظيمي بأبعاده السبعة عال. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وكل من الأداء المعرفي والأداء المالي. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير استراتيجيات تعزز التعلم على مستوى المنظمة بما يعزز روح المنظمة المتعلمة، وتوفير المنصات التي تتم فيها مشاركة المعرفة بين مجموعات الموظفين لتمكينهم من الشعور بالتمكين في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، وضع مكافآت رسمية وغير رسمية لأي فكرة أو ابتكار مدهل.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أنها أجريت على قطاعات مختلفة وباستخدام أساليب ونماذج مختلفة، وبعضها ركز على جهة واحدة (دراسة حالة) وعدد قليل منها عمل على جهات ذات طبيعة مختلفة، وبعضها ركز على العلاقة بين المتغيرات، وبعضها ركز على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة. وتختلف الدراسة الحالية في أنها تركز على دراسة واقع ممارسة التعلم التنظيمي على جميع الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج. كما تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث إنها تركز على ممارسة التعلم التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة من وجهة نظر العاملين في تلك الأجهزة.

مشكلة الدراسة

يعتبر تطوير العاملين أمراً مهماً لمساعدة المنظمات على تقديم خدمات تنافسية تحقق رضا عملائها (Wang, Yang & McLean, 2007; Berson, Da'as & Waldman, 2015). ويُعد «التعلم التنظيمي» و«المنظمة المتعلمة» من المدخل الإدارية الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد في حقل تطوير الموارد البشرية ومدرسة النظم وتطوير المنظمات (Song, Joo and Chermack, 2009). حيث تؤكد الأدبيات على أن الاهتمام بالمنظمة المتعلمة يُعد مصدر لنجاح المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية لها خلال السنوات الأخيرة (Mainert et al. 2017; Ellinger et al., 2002).

وقد اقترحت عدد من الأدبيات مجموعة من النماذج والقياسات لمساعدة المنظمات على تحقيق التعلم التنظيمي (Vargas, Lloria, & Roig-Dobón, 2016; Marquardt, 2002). إلا أن الممارسة تؤكد وجود فجوة بين ما هو مطلوب القيام به وما هو متحقق حسب ما توصلت له دراسة آل فطيح (2015) ودراسة سليمان (2014) ودراسة الشمراني (2014).

لذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس «ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية». ويتفرع من التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي وفق أبعاده الخمسة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، تدفق التعلم في التغذية الأمامية، تدفق التعلم في التغذية الراجعة)
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين محاور التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة).
- 3- هل توجد فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف
 - نوع الجهاز الحكومي (وزارة، مؤسسة، هيئة... إلخ)
 - الخصائص الشخصية لمندوبي الأجهزة الحكومية (المستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستويات ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين محاور التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- 3- التعرف على مدى وجود فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف نوع الجهاز الحكومي (وزارة، مؤسسة، هيئة... إلخ)، وباختلاف الخصائص الشخصية لمندوبي الأجهزة الحكومية (المستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة العملية)؟

أهمية الدراسة

تبحث هذا الدراسة في مدى ممارسة التعلم التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية في المملكة من وجهة نظر العاملين في تلك الأجهزة بالإضافة إلى بحث تأثير نوع الجهاز الحكومي والمتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الخدمة المدنية في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي. فدراسة واقع التعلم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين يعطي أهمية كبيرة لأنهم هم المعنيون به ووجوده أو عدم وجوده بالنسبة لهم يمثل شاهداً واضحاً على وجود ضعف في التطبيق أو عدم وجوده وتقديم الحلول العملية للتغلب على نقاط الضعف فيه. لذا من المأمول أن تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية وإثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية عن واقع ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وتقديم التوصيات التي تساعد على دعم أبعاد التعلم لدعم تحقيق المنظمات الحكومية لأهدافها.

فروض الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسات والبحوث السابقة، تم صياغة الفروض البحثية التالية:
- 1- تتراوح مستويات ممارسة التعلم التنظيمي بأبعادها الخمسة في الأجهزة الحكومية ما بين منخفضة إلى متوسطة.
 - 2- توجد علاقة ارتباط طردية بين محاور التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة) في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
 - 3- لا توجد فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف نوع الجهاز الحكومي وباختلاف الخصائص الشخصية لمندوبي الأجهزة.

تصميم الدراسة

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي؛ لتناسبه لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى درجة ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية 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 والعامري، 1431هـ).

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الخدمة المدنية العاملين في جميع الأجهزة الحكومية ما عدا الأجهزة السيادية مثل الديوان الملكي والجهات ذات الطابع الأمني مثل القطاعات العسكرية والجهات التي لا تطبق نظام الخدمة المدنية مثل جميعة الكشافة العربية السعودية وغيرها. وبلغ عدد الأجهزة الحكومية بهذا التعريف (93) جهاز حكومي هي: (22) وزارة و(16) مؤسسة حكومية و(21) هيئة و(34) جهات أخرى (مثل المصالح، الجامعات، المجالس...). ويبلغ حجم مجتمع أفراد الدراسة (1.123.765) موظف وموظفة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية للحصول على عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة. إذ تم استخدام المعاينة الطبقيّة العشوائية وذلك باعتبار الأجهزة الحكومية حسب تصنيفها إلى وزارات ومؤسسات وهيئات. الخ تمثل الطبقات. وتلى ذلك اختيار (25%) جهاز حكومي من كل طبقة بصورة عشوائية، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين من كل طبقة حسب نسبة الموظفين لإجمالي الموظفين في عينة الأجهزة المختارة.

ووفقاً لجدول تحديد حجم العينة لكريجسي ومورقان (Krejcie & Morgan,1970)، بلغ حجم عينة الدراسة (384) باستخدام مستوى ثقة (0.95) وهامش خطأ (0.05). ولخفض أخطاء المعاينة وتحسباً لمشكلة عدم الاستجابة، تم تحديد حجم العينة ليكون (600) موظف وموظفة.

جدول (1)

الأجهزة الحكومية والأجهزة المختارة في العينة وحجم العينة والاستبانات المستردة ونسب الاستجابة

الفئة	عدد الأجهزة المختارة في العينة	حجم العينة	الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل للموزعة
وزارات	22	395	353	89%
المؤسسات الحكومية	16	60	49	82%
الهيئات الحكومية	21	40	33	83%
جهات أخرى (مجالس، مصالح)	34	105	93	89%
المجموع	93	600	528	88%

نسبة الاستجابة

تم جمع البيانات خلال العام 1439هـ. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (528) استبانة بنسبة استجابة بلغت (88%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات الاجتماعية (Sekaran, 2003). ويوضح الجدول رقم (1) عدد الأجهزة الحكومية والأجهزة المختارة في العينة وحجم العينة والاستبانات الموزعة والمستردة ونسب الاستجابة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تطوير عبارات الاستبانة بالاستفادة

من الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم تم توزيع العبارات على أبعاد التعلم الخمسة المستخدمة في عدد من النماذج التي ناقشت التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة، وهي محور مخزون التعلم الفردي، ومخزون التعلم الجماعي، ومحور مخزون التعلم التنظيمي، ومحور تدفق التعلم من التغذية الأمامية، ومحور تدفق التعلم من التغذية الراجعة، وقد احتوت الاستبانة على (24) عبارة. ومن ثم عُرضت الاستبانة على محكمين متخصصين في مجال الموارد البشرية والإدارة العامة، ومن بعد ذلك تم اختبارها على عينة تجريبية للتحقق من ثباتها.

صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري

بعد بناء الاستبانة تم عرضها على (8) محكمين متخصصين وأكاديميين في معهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود، وتم الأخذ بملاحظاتهم من تعديلات لبعض العبارات وإلغاء عبارتين منها ليكون مجموع العبارات (22) عبارة تقيس مدى ممارسة التعلم التنظيمي في الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم تطبيقها على عينة تجريبية حجمها (35) موظف وتم حساب معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الدراسة الخمسة. ويوضح الجدول رقم (2) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا المقبولة للحكم وهي (0.7) (DeVellis, 2003). ويتضح من هذه النتائج أن استبانة التعلم التنظيمي بمحاورها الخمسة تتمتع بدرجة ثابت عالية، مما يشير إلى أنه يمكن الحصول على نتائج متقاربة في حال تكرار استخدام الاستبانة لجمع البيانات من نفس مجتمع الدراسة وتحت نفس الظروف التي أجريت فيها.

طرق المعالجة الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخدام الطرائق الإحصائية التالية:

- تم استخدام التوزيع التكراري لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- تم حساب التوزيع التكراري وقيم الوسيط والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بمحاورها الخمسة والعبارات التي تقيسها لمعرفة درجة ممارسة التعلم التنظيمي.

جدول (2)
قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
التعلم الفردي	4	0.73
التعلم الجماعي	4	0.78
التعلم التنظيمي	6	0.83
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	4	0.70
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	4	0.71
جميع العبارات	22	0.91

- تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين محاور التعلم التنظيمي لقياس وجود علاقة ارتباط بينها في الأجهزة الحكومية.
- تم استخدام تحليل التباين اللامعلمي كروسكال-واليس Kruskal-Wallis لاختبار مدى وجود فروق في ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف الجهة، والمؤهل العلمي، والمرتبة، ومدة الخبرة. وتم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney لاختبار مدى وجود اختلاف في ممارسة التعلم التنظيمي حسب النوع (ذكر/أنثى).

الدراسة الميدانية

تحليل البيانات

يتضمن هذا الجزء وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها، حيث سيتم أولاً استعراض خصائص العينة ومن ثم وصف وتحليل متغيرات محاور التعلم التنظيمي وعلاقة الارتباط بينها ومدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب خصائص العينة.

جدول (3)

خصائص أفراد الدراسة

المتغير/الفئة	التكرار	النسبة
جهة العمل:		
وزارة	353	66.9
هيئة	33	6.3
مؤسسة	49	9.3
أخرى	93	17.6
المجموع	528	100%
الجنس:		
ذكر	415	78.6
انثى	113	21.4
المجموع	528	100%
المستوى التعليمي:		
ثانوي فأقل	94	17.9
دبلوم أو ما يعادله	87	16.6
بكالوريوس	287	54.7
دراسات عليا	57	10.9
المجموع	525	100%
المرتبة الوظيفية:		
الرابعة فأقل	33	6.4
من الخامسة إلى السابعة	236	45.5
من الثامنة إلى العاشرة	190	36.6
الحادية عشرة فأعلى	60	11.6
المجموع	519	100%
سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	81	15.4
من 5 إلى أقل من 15	231	44.0
من 15 إلى أقل من 25	133	25.3
25 فأكثر	80	15.2
المجموع	525	100%

أولاً - وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لجهة العمل، والنوع، والمستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أن عينة الدراسة اشتملت على حوالي (67%) من الموظفين العاملين في الوزارات المختلفة، يليهم أفراد عينة الدراسة من جهات أخرى (مجالس، صناديق، جامعات). بنسبة (17.6%)، وأفراد العينة من المؤسسات بنسبة (9.3%)، وأخيراً بلغت نسبة أفراد الدراسة العاملين في الهيئات الحكومية (6.3%). وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذكور (78.6%) والإناث (21.4%). وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يوضح الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (54.7%)، ثم أفراد الدراسة الذين مستوى تعليمهم ثانوي فأقل بنسبة (17.9%)، وحملة الدبلوم فوق الثانوي أو ما يعادله بنسبة (16.6%)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين لديهم درجات فوق الجامعية بنسبة (10.9%).

ويظهر من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح مراتبهم الوظيفية ما بين الخامسة والسابعة بنسبة (45.5%)، يليهم من هم بين الثامنة والعاشرة بنسبة (36.6%)، ثم من هم في المرتبة الحادية عشر وأعلى بنسبة (11.6%)، وأخيراً من هم في المرتبة الرابعة أو أقل بنسبة (6.4%). أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فيوضح الجدول أن معظم أفراد الدراسة تتراوح مدة خبرتهم العملية ما بين 5 و15 سنة بنسبة (44%)، يليهم الذين تتراوح مدة خبرتهم العملية ما بين 15 و25 سنة بنسبة (25.3%)، وأفراد الدراسة الذين تقل مدة خبرتهم العملية عن خمس سنوات بنسبة (15.4%)، وأخيراً الذين تبلغ مدة خبرتهم العملية (25) سنة أو أكثر بنسبة (15.2%).

ثانياً - مستوى ممارسة التعلم التنظيمي

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس «ما هو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية؟» تم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة باستخدام التوزيع التكراري النسبي، والوسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة. ويوضح جدول (4) مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية.

جدول (4)
مؤشرات الإحصاء الوصفي لممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية

م	العبارة	التوزيع النسبي لإجابات أفراد الدراسة								
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
التعلم الفردي:										
1	أسعى لزيادة معارفي بطرق مختلفة للتعلم	5	4.5	0.6	100%	0.2	0.4	3.6	38.6	57.3
2	جميع الأمور التي تؤثر في سير عملي واضحة بالنسبة لي	4	3.9	0.8	100%	0.4	6.9	18.5	51.6	22.7
3	أتجنب تحريف المعلومات التي تصلني حين أوصولها إلى غيري	5	4.6	0.7	100%	0.6	2.5	4.9	24.3	67.7
4	أتعلم وأستفيد من المواقف والأحداث التي تمر بي أثناء عملي	5	4.7	0.5	100%	0.0	0.4	1.3	26.2	72.1
المحور		5	4.4	0.8	100%	0.3	2.5	7.1	35.2	55.0
التعلم الجماعي:										
5	لدينا حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي داخل منظمي	4	3.6	1.0	100%	2.5	11.2	26.8	43.2	16.3
6	نحن على استعداد لإعادة النظر في القرارات التي اتخذناها سوية إذا اتضحت لنا معلومات جديد	4	4.2	0.8	100%	1.1	2.8	11.4	49.0	35.6
7	في الاجتماعات نسعى إلى تبادل وفهم وجهات نظر الجميع	4	4.1	0.8	100%	0.9	4.3	9.6	49.3	35.8
8	يتم تشجيع اللجان وفرق العمل على التعلم وتبادل الخبرات	4	3.9	0.9	100%	1.9	5.5	20.0	41.8	30.9
المحور		4	4.0	0.9	100%	1.6	5.9	16.9	45.8	29.7
التعلم التنظيمي:										
9	نثق بأن لدينا خطط متميزة تضعنا في مكانة جيدة مستقبلا	4	3.7	1.0	100%	3.8	10.0	24.1	41.7	20.5
10	يمكن وصف ثقافة منظمنا بأنها تتبني التجديد والابتكار	4	3.6	1.0	100%	4.1	11.8	25.1	40.5	18.4
11	في منظمي أنظمة وطرق لجمع المعلومات سهلة الاستخدام للاستفادة من	4	3.5	1.0	100%	2.9	15.9	21.6	43.6	16.1
12	يتم تجربة البرامج والخدمات الجديدة في منظمي قبل اعتماده	3	3.3	1.1	100%	4.7	21.0	24.5	35.4	14.4
13	جد بالمنظمة برامج حاسوبية ذات كفاءة وفعالية تسهل عملية التعلم	4	3.7	1.1	100%	3.8	13.0	16.4	43.3	23.4
14	الأخطاء في منظمي مقبولة باعتبارها فرصة للتعلم في المستقبل	4	3.5	1.0	100%	4.7	14.3	23.9	45.3	11.8
المحور		4	3.5	1.1	100%	4.0	14.3	22.6	41.6	17.4
تدفق التعلم في التغذية الراجعة:										
15	نساهم كفريق عمل في رسم خطط وأهداف إدارتنا	4	3.6	1.1	100%	5.1	11.5	23.7	37.4	22.4
16	أنا لا أعيد اختراع العجلة ولكني أبدأ من حيث انتهى الآخرون	4	3.9	1.0	100%	2.4	7.7	16.4	45.6	27.9
17	يقوم القادة في منظمي بدور المدربين والموجهين وتسهيل عملية التعلم	4	3.4	1.1	100%	5.3	16.4	22.3	39.9	16.1
18	تتضمن مهام العمل في منظمي فرصا للتعلم	4	3.7	1.0	100%	3.6	10.3	21.2	46.3	18.6
المحور		4	3.7	1.1	100%	4.1	11.5	20.9	42.3	21.2
تدفق التعلم في التغذية الراجعة:										
19	إذا قمنا باتخاذ رأي جماعي فإنني ألتزم به ولو خالف رأيي	4	4.1	0.9	100%	1.7	5.1	14.0	44.5	34.7
20	في منظمي يتم تحفيزي على التعلم	4	3.4	1.1	100%	5.8	14.5	28.0	35.5	16.2
21	نتبادل المعلومات مع من تربطهم علاقة بمنظمي ونستفيد من ملاحظاتهم وأرائه	4	3.9	1.0	100%	3.0	6.4	18.8	44.7	27.2
22	يحظى التعلم المستمر بأهمية كبيرة لدى منظمي	4	3.5	1.1	100%	4.5	13.5	24.0	39.4	18.6
المحور		4	3.7	1.1	100%	3.8	9.9	21.2	41.0	24.1

محور التعلم الفردي

يتضح من النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة التعلم الفردي عال، حيث بلغت نسبة الموافقة (موافق بشدة و موافق) على عبارات المحور (90.2%)، وبلغت قيمة الوسيط والوسط الحسابي لدرجات الموافقة (5) و(4.4) درجات على الترتيب. وبلغت قيمة وسيط درجات الموافقة لجميع العبارات (5) درجات ما عدا عبارة «جميع

الأمر التي تؤثر في سير عملي واضحة بالنسبة لي» التي بلغت قيمة وسيطها (4) درجات. وتراوحت قيمة الوسط الحسابي لعبارات المحور ما بين (3.9) درجات بانحراف معياري قدره (0.8) لعبارة «جميع الأمور التي تؤثر في سير عملي واضحة بالنسبة لي» و(5) درجات لبقية العبارات.

محور التعلم الجماعي

توضح النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي عال أيضاً، حيث بلغت نسبة الموافقة على عبارات المحور (75.5%)، وبلغت قيمة الوسيط والوسط الحسابي لدرجات الموافقة (4) درجات لكل. وبلغت قيمة وسيط درجات الموافقة لجميع العبارات (4) درجات؛ في حين تراوحت قيمة الوسط الحسابي ما بين (3.6) بانحراف معياري (1.0) لعبارة «لدينا حلول فعالة للنزاع عند العمل الجماعي داخل منظمي» و(4.2) درجة بانحراف معياري (0.8) درجة لعبارة «نحن على استعداد لإعادة النظر في القرارات التي اتخذناها سوية إذا اتضحت لنا معلومات جديدة».

ويستنتج إجمالاً من قيم كل من الوسيط والوسط الحسابي أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي أقل من مستوى ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية.

محور التعلم التنظيمي

توضح النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي متوسط، حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على ممارسة التعلم التنظيمي (59%)، وبلغت قيمة الوسيط والوسط الحسابي لدرجات الموافقة لجميع عبارات المحور (4) درجات و(3.5) درجة على الترتيب. وتراوحت قيمة وسيط درجات الموافقة ما بين (3) درجات لعبارة «يتم تجربة البرامج والخدمات الجديدة في منظمي قبل اعتمادها» و(4) درجات لبقية العبارات؛ في حين تراوحت قيمة الوسط الحسابي ما بين (3.3) بانحراف معياري (1.1) لعبارة «يتم تجربة البرامج والخدمات الجديدة في منظمي قبل اعتمادها» و(3.7) درجة بانحراف معياري (1.1) درجة لعبارة «توجد بالمنظمة برامج حاسوبية ذات كفاءة وفعالية تسهل عملية التعلم».

ويستنتج إجمالاً من قيم كل من الوسيط والوسط الحسابي أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي أقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية.

محور تدفق التعلم في التغذية الأمامية

توضح النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية عال أيضاً، حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية (63.5%)، وبلغت قيمة الوسيط لدرجات الموافقة لجميع العبارات (4) درجات والوسط الحسابي (3.7) درجات بانحراف معياري (1.1) درجة. وتراوحت قيمة الوسط الحسابي ما بين (3.4) بانحراف معياري (1.1) لعبارة «يقوم القادة في منظمي بدور المدربين والموجهين وتسهيل عملية التعلم» و(3.9) درجة بانحراف معياري (1.0) درجة لعبارة «أنا لا أعيد اختراع العجلة ولكني أبدأ من حيث انتهى الآخرون».

ويستنتج إجمالاً من قيم كل من الوسيط والوسط الحسابي أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية أعلى من ممارسة التعلم التنظيمي إلا أنه أقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية.

محور تدفق التعلم في التغذية الراجعة

يتضح من النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الراجعة عال أيضاً، حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يوافقون على ممارسة تدفق التعلم في التغذية الراجعة (65.1%)، وبلغت قيمة الوسيط لدرجات الموافقة لجميع العبارات (4) درجات والوسط الحسابي (3.7) درجات بانحراف معياري (1.1) درجة. وتراوحت قيمة الوسط الحسابي ما بين (3.4) بانحراف معياري (1.1) لعبارة «في منظمي يتم تحفيزي على التعلم» و(3.9) درجة بانحراف معياري (1.0) درجة لعبارة «نتبادل المعلومات مع من تربطهم علاقة بمنظمي ونستفيد من ملاحظاتهم وآرائهم».

وتشير قيم كل من الوسيط والوسط الحسابي إلى أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الراجعة تماثل مع مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية، وفي الوقت نفسه أعلى من مستوى ممارسة التعلم التنظيمي وأقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية.

ويخصص الجدول (5) مؤشرات درجات الموافقة على محاور التعلم التنظيمي وترتيبها تنازلياً. ويستنتج إجمالاً أن ممارسة التعلم الفردي تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي، تليها ممارسة التعلم الجماعي، وتدفع التعلم في التغذية الراجعة، وتدفع التعلم في التغذية الأمامية، وأخيراً ممارسة التعلم التنظيمي. ويتضح من النتائج إجمالاً، أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي فوق الوسط.

العلاقة بين محاور التعلم التنظيمي

للإجابة على تساؤل الدراسة «هل توجد علاقة ارتباط بين محاور التعلم التنظيمي» تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان بين محاور التعلم التنظيمي. ويوضح جدول (6) معاملات الارتباط بين محاور التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية. ويتضح من النتائج المستعرضة بالجدول ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين التعلم الفردي وكل من التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعلم الفردي له ارتباط ضعيف بمستوى ممارسة التعلم التنظيمي الأخرى.
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ممارسة التعلم الجماعي وكل من ممارسة التعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويظهر من النتائج أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي عال في الأجهزة الحكومية التي ترتفع فيها مستويات التعلم التنظيمي، والتغذية الأمامية، والتغذية الراجعة.
- فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي فله علاقة ارتباط طردية قوية مع كل من التغذية الأمامية، والتغذية الراجعة وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي عال في الأجهزة الحكومية التي مستوى ممارسة تدفق التعلم (الأمامي والعكسي) فيها عال.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين التغذية الأمامية والتغذية الراجعة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

جدول (5)

نسب الموافقة وقيم الوسيط والوسط الحسابي لمحاور التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية

المحور	نسبة الموافقة		الوسيط		الوسط الحسابي	
	القيمة	الترتيب تنازلياً	القيمة	الترتيب تنازلياً	القيمة	الترتيب تنازلياً
التعلم الفردي	90.2	1	5	1	4.4	1
التعلم الجماعي	75.5	2	4	2	4.0	2
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	65.1	3	4	2	3.7	3
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	63.5	4	4	2	3.7	4
التعلم التنظيمي	59.1	5	4	2	3.5	5
جميع المحاور	69.6%		4		3.8	

جدول (6)

معاملات الارتباط بين محاور التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية

المحور	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم في التغذية الأمامية	تدفق التعلم في التغذية الأمامية
التعلم الجماعي	***0.39			
التعلم التنظيمي	***0.30	***0.58		
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	***0.33	***0.60	***0.69	
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	***0.34	***0.51	***0.60	***0.69

* مستوى معنوية 0.05؛ ** مستوى معنوية 0.01؛ *** مستوى معنوية 0.001

هل توجد فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي نوع الجهاز الحكومي (وزارة، مؤسسة، هيئة... إلخ)، وباختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي الأجهزة الحكومية (المستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية، والخبرة العملية)؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي «كروسكال-واليس» واختبار «مان-ويتني». وفيما يلي نستعرض نتائج اختباري كروسكال-واليس ومان-ويتني.

جدول (7)

نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب نوع الجهاز الحكومي

المحور	متوسط الرتب حسب الجهة					
	وزارة	هيئة	مؤسسة أخرى	إحصاء H	قيمة	درجات
التعلم الفردي	263.8	282.0	266.5	260.1	0.5	3
التعلم الجماعي	271.4	262.7	268.7	236.7	3.9	3
التعلم التنظيمي	261.0	291.6	271.5	264.6	1.3	3
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	266.2	254.1	273.3	257.0	0.6	3
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	262.6	278.6	275.2	261.0	0.6	3

* مستوى معنوية 0.05: ** مستوى معنوية 0.01: *** مستوى معنوية 0.001

جدول (8)

نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المستوى التعليمي

المحور	متوسط الرتب حسب المستوى التعليمي					
	ثانوي فأقل	دبلوم أو ما يعادله	بكالوريوس	دراسات عليا	إحصاء H	درجات
التعلم الفردي	298.0	261.5	254.8	248.9	6.6	3
التعلم الجماعي	319.5	279.4	247.9	220.5	21.7	3
التعلم التنظيمي	319.5	291.6	246.8	207.9	27.1	3
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	312.2	265.0	253.6	226.0	14.5	3
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	316.7	264.2	255.5	210.5	19.6	3

* مستوى معنوية 0.05: ** مستوى معنوية 0.01: *** مستوى معنوية 0.001

الاختلاف في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب نوع الجهاز الحكومي

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب نوع الجهاز الحكومي.

توضح نتائج اختبار كروسكال-واليس أنه لا توجد اختلاف دال إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي بأبعادها الخمسة بين الأجهزة الحكومية بمختلف تصنيفها (وزارة، هيئة، مؤسسة، أخرى)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية متماثل بغض النظر عن تصنيفها التنظيمي في المملكة.

الاختلاف في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المستوى التعليمي لموظفي الأجهزة الحكومية

يوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المستوى التعليمي.

توضح نتائج اختبار كروسكال-واليس أنه لا توجد اختلاف دال إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم الفردي بين

موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتهم التعليمية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى مستوى ممارسة التعلم الفردي الأجهزة الحكومية متماثل بين الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية. وفيما يتعلق بالتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة، فتوضح نتائج الاختبار أنه توجد اختلافات دالة إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم في هذه المحاور بحسب المستوى التعليمي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من هذه النتائج أن ممارسة التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة تزداد لدى الموظفين الذين مستويات تعليمهم أقل، في حين تقل ممارسة التعلم الجماعي لدى الموظفين من حملة درجة البكالوريوس فأعلى. وربما يرجع ذلك إلى أن الموظفين من ذوي المستويات التعليمية الدنيا يكتسبون معظم مهاراتهم ومعارفهم في العمل من خلال زملائهم.

الاختلاف في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المرتبة الوظيفية لموظفي الأجهزة الحكومية

يوضح الجدول رقم (9) نتائج اختبار «كروسكال - واليس» لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المرتبة الوظيفية.

توضح نتائج اختبار كروسكال-واليس أنه لا توجد اختلاف دال إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة بين موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مرتباتهم الوظيفية، وذلك

جدول (9)

نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب المرتبة الوظيفية

المحور	متوسط الرتب حسب المرتبة الوظيفية						
	نتائج اختبار كروسكال-واليس	درجات الحرية	قيمة إحصاء H	العادية عشرة فأعلى	من الثامنة إلى العاشرة	من الخامسة إلى السابعة	الرابعة إلى السابعة
التعلم الفردي	0.451	3	2.6	287.6	258.8	256.0	245.1
التعلم الجماعي	0.165	3	5.1	269.1	245.4	263.3	304.4
التعلم التنظيمي	0.006**	3	12.5	244.6	240.8	269.1	333.1
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	0.009**	3	11.6	261.6	234.3	272.9	312.9
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	0.155	3	5.2	275.7	241.5	267.0	287.8

* مستوى معنوية 0.05؛ ** مستوى معنوية 0.01؛ *** مستوى معنوية 0.001

جدول (10)

نتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب مدة الخبرة

المحور	متوسط الرتب حسب سنوات الخبرة						
	نتائج اختبار كروسكال-واليس	درجات الحرية	قيمة إحصاء H	25 سنة فأكثر	15-25 سنة	5-15 سنة	أقل من 5 سنوات
التعلم الفردي	0.020*	3	9.9	307.6	252.2	261.9	239.7
التعلم الجماعي	0.083	3	6.7	300.3	259.3	259.6	242.0
التعلم التنظيمي	0.074	3	6.9	297.1	252.4	251.6	279.1
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	0.183	3	4.9	291.2	248.2	257.6	274.8
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	0.014*	3	10.6	313.3	257.6	252.5	252.0

* مستوى معنوية 0.05؛ ** مستوى معنوية 0.01؛ *** مستوى معنوية 0.001

عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى مستويات ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة متماثلة بين موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مرتباتهم الوظيفية. وفيما يتعلق بممارسة التعلم التنظيمي وتدفق التعلم في التغذية الأمامية، فتوضح نتائج اختبار كروسكال-واليس أنه توجد اختلافات دالة إحصائيًا في مستويات ممارسة التعلم في هذين المحورين بحسب المرتبة الوظيفية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من هذه النتائج أن ممارسة التعلم التنظيمي وتدفق التعلم في التغذية الأمامية عالية لدى الموظفين الأقل مرتبة وظيفيًا ومنخفضة لدى الموظفين في المراتب الوظيفية العليا.

الاختلاف في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب مدة الخبرة العملية لموظفي الأجهزة الحكومية

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار «كروسكال-واليس» لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب الخبرة العملية لموظفي الأجهزة الحكومية.

توضح نتائج «اختبار كروسكال-واليس» أنه لا توجد اختلاف دال إحصائيًا

في مستويات ممارسة التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية بين موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف خبراتهم العملية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتائج إلى أن مستويات ممارسة التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية بين موظفي الأجهزة الحكومية لا تختلف باختلاف مدة الخبرة العملية. وفيما يتصل بممارسة التعلم الفردي وتدفق التعلم في التغذية الراجعة، فتوضح نتائج الاختبار أنه توجد اختلافات دالة إحصائيًا في مستويات ممارستها بحسب الخبرة العملية، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتضح من قيم متوسط الرتب أن ممارسة التعلم الفردي وتدفق التعلم في التغذية الراجعة عالية لدى الموظفين الأطول خبرة (25 سنة فأكثر) مقارنة ببقية الموظفين الأقل خبرة.

الاختلاف في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب النوع

يوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار «كروسكال-واليس» لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب النوع.

تظهر نتائج اختبار «كروسكال-واليس» أنه لا توجد اختلافات دال إحصائيًا في مستويات ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي بين موظفي الأجهزة الحكومية حسب كونهم رجال أو نساء، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). وتشير

جدول (11)

نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في مستويات ممارسة التعلم التنظيمي حسب الجنس

المحور	متوسط الرتب حسب الجنس		نتائج اختبار مان-ويتني	
	ذكر	انثى	إحصاء U	Z قيمة
التعلم الفردي	266.62	256.71	22567.5	0.6-
التعلم الجماعي	259.96	281.16	21565.0	1.3-
التعلم التنظيمي	257.15	291.48	20399.0	2.1-
تدفق التعلم في التغذية الأمامية	251.72	311.42	18145.5	3.7-
تدفق التعلم في التغذية الراجعة	254.68	300.58	19371.0	2.9-

* مستوى معنوية 0.05؛ ** مستوى معنوية 0.01؛ *** مستوى معنوية 0.001

هذه النتائج إلى تماثل ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي بين الموظفين والموظفات في الأجهزة الحكومية. وفيما يتصل بممارسة التعلم التنظيمي وتدفق التعلم في التغذية الأمامية وتدفق التعلم في التغذية الراجعة، فتوضح نتائج الاختبار أنه توجد اختلافات دالة إحصائية في مستويات ممارستها بحسب النوع، وذلك عند مستوى معنوية (0.05). ويتبين من قيم متوسط الرتب، أن الموظفات يمارسن التعلم التنظيمي وتدفق التعلم في التغذية الأمامية وتدفق التعلم في التغذية الراجعة أكثر من الموظفين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف مستويات ممارسة التعلم التنظيمي بأبعادها الخمسة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين محاور التعلم التنظيمي؛ بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف نوع الجهاز الحكومي وباختلاف الخصائص الشخصية لموظفي الأجهزة الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً - مستويات التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية

- محور التعلم الفردي: أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية عال، مما يشير إلى موظفي الأجهزة الحكومية يعتمدون على أنفسهم في زيادة معارفهم ونقلها مع بعضهم البعض. ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق تحفيز الأجهزة الحكومية لموظفيها من خلال البرامج التدريبية في المجالات الداعمة للعمل.
- محور التعلم الجماعي: توصلت النتائج إلى أن ممارسة التعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية عالية أيضاً. إلا نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي أقل من مستوى ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية.
- محور التعلم التنظيمي: أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي متوسط. كما يتضح من النتائج أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي أقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية.
- محور تدفق التعلم في التغذية الأمامية: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية عال إلا أنه أقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية تدفق التعلم من الأفراد إلى المجموعات وكذلك إلى التنظيم موجودة بشكل كبير في الأجهزة الحكومية السعودية.
- محور تدفق التعلم في التغذية الراجعة: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الراجعة عال ومتماثل مع مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الأمامية، وفي الوقت نفسه أعلى من مستوى ممارسة التعلم التنظيمي وأقل من مستوى ممارسة كل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي في الأجهزة الحكومية السعودية.

ويستنتج إجمالاً أن ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية تنصدر ممارسات التعلم التنظيمي، تليها ممارسة التعلم الجماعي، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية، وأخيراً ممارسة التعلم التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية فوق الوسط. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة النجاشي (2017) ودراسة الشمراني (2014) ودراسة المجالي (2009) من توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية محل الدراسة بدرجة كبيرة. وكذلك تعد نتائج الدراسة قريبة أيضاً من نتائج دراسة آل

فطیح (2015) ودراسة المطيري (2010) ودراسة الفروخ (2006) التي توصلت إلى أن هناك ممارسة للتعليم التنظيمي بالأجهزة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

ثانياً - العلاقة بين محاور التعلم التنظيمي

أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة التعلم الفردي في الأجهزة الحكومية السعودية له ارتباط ضعيف بمستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي الأخرى. وربما يعزى ذلك إلى ارتفاع ممارسة التعلم الفردي في تلك الأجهزة نتيجة لعدم انتقال التعلم الفردي إلى الجماعي وإلى التعلم التنظيمي وضعف تدفق التعلم الأمامي وتدفق التعلم الخلفي.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التعلم الجماعي والتعلم التنظيمي عال في الأجهزة الحكومية التي ترتفع فيها مستويات تدفق التعلم (التغذية الأمامية والتغذية الراجعة). وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسة التعلم الجماعي تقود إلى التعلم التنظيمي من خلال ممارسات تدفق التعلم.

وفيما يتصل بتدفق التعلم، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التغذية الأمامية والتغذية الراجعة، مما يشير إلى أن مستوى تدفق التعلم في التغذية الأمامية عال في الأجهزة الحكومية التي فيها أيضاً مستوى ممارسة تدفق التعلم في التغذية الراجعة عال.

ثالثاً - الفروق في مستويات التعلم التنظيمي وفق المتغيرات التنظيمية والخصائص الشخصية لمندوبي الأجهزة الحكومية

أوضحت النتائج أنه لا توجد اختلاف في مستويات التعلم التنظيمي بأبعادها الخمسة بين الأجهزة الحكومية بمختلف تصنيفها (وزارة، هيئة، مؤسسة، أخرى)، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية تماثل بغض النظر عن تصنيفها التنظيمي في هيكل الدولة.

وفيما يتعلق بالاختلاف في مستويات التعلم التنظيمي بحسب المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الحكومية، أوضحت أنه لا توجد اختلاف دال إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم الفردي بين موظفي الأجهزة الحكومية بحسب مستوياتهم التعليمية؛ مما يشير إلى تماثل مستوى التعلم الفردي لدى موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتهم التعليمية. في حين أظهرت النتائج وجود اختلافات في مستويات التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة بحسب المستوى التعليمي لموظفي الأجهزة الحكومية. ويتضح من النتائج أن مستوى التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم (التغذية الأمامية والتغذية الراجعة) عال لدى الموظفين الذين مستويات تعليمهم دون الجامعي، في حين تقل ممارسة التعلم الجماعي لدى الموظفين من حملة درجة البكالوريوس فأعلى. وربما يرجع ذلك إلى أن الموظفين من ذوي المستويات التعليمية الدنيا يكتسبون معظم مهاراتهم ومعارفهم في العمل من خلال زملائهم.

وفيما يتصل بأثر المرتبة الوظيفية في التعلم التنظيمي، أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في مستويات ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة بين موظفي الأجهزة الحكومية وفق مرتبتهم الوظيفية. وتشير هذه النتائج إلى مستويات ممارسة التعلم الفردي والتعلم الجماعي، وتدفق التعلم في التغذية الراجعة تماثلة بين موظفي الأجهزة الحكومية بمختلف مرتبتهم الوظيفية. في حين أوضحت النتائج أن ممارسة التعلم التنظيمي وتدفق التعلم في التغذية الأمامية عالية لدى الموظفين الأقل مرتبة وظيفياً ومنخفضة لدى الموظفين في المراتب الوظيفية العليا.

وفيما يتعلق بأثر الخبرة العملية في مستوى التعلم التنظيمي، أوضحت النتائج أن مستويات ممارسة التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، وتدفق التعلم في التغذية الأمامية بين موظفي الأجهزة الحكومية لا تختلف باختلاف مدة الخبرة العملية. في أظهرت النتائج أن ممارسة التعلم الفردي وتدفق التعلم في التغذية الراجعة عالية لدى الموظفين الأطول خبرة مقارنة ببقية الموظفين الأقل خبرة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

أولاً- التوصيات المتعلقة بنشر ثقافة التعلم التنظيمي

- أهمية أن تهتم الأجهزة الحكومية في المملكة بالتعلم على مستوى المنظمة وأن يكون هناك وضوح في رؤية المنظمة ورسالتها للعاملين بحيث يعمل الأفراد والجماعات لتحقيق هذه الرؤية مع توفير البيئة المناسبة لتحقيق هذا التعلم.
- أهمية أن تعمل الأجهزة الحكومية على نشر ثقافة التعلم الجماعي واكتساب الخبرات والمعرفة من الموظفين ذوي الخبرة مع توفير البنية التحتية.
- حث القيادات على تبني الدور التوجيهي والتدريبي للعاملين بشكل أكبر؛ فإن ذلك أدعى لبناء ولاء تنظيمي إيجابي وأقرب لاكتشاف المهارات والطاقات ورعايتها. توسع الاهتمام بتعريف العاملين على الطرائق والإجراءات التي توصلهم للعمل بكفاءة، واتخاذ الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق ذلك.
- حث القيادات على إبداء مرونة كافية تجاه إتاحة الفرصة للعاملين للانضمام للبرامج التدريبية التي تزيد معارفهم وإبداعهم.
- الاهتمام بنشر أهداف الجهاز وتوضيحها للعاملين؛ ليكونوا على بينة وذلك أدعى لتعزيز مشاركتهم في تحقيقها.

ثانياً- التوصيات المتعلقة بالسياسات وإجراءات العمل الداعمة للتعلم

- العمل على ربط الحوافز والمكافآت في وزارة الخدمة المدنية في المملكة بالتعلم والإبداع والإنجاز؛ تكريماً للمبدع.
- تشجيع الأجهزة الحكومية اتباع نهج الإدارة اللامركزية وإعطاء العاملين والقيادات فرصة إثبات قدراتهم.
- الاهتمام بالحد من الإجراءات البيروقراطية والسماح بالتجديد والتغيير الإيجابي.
- إجراء تحسينات في الهيكل التنظيمي بما يتيح للعاملين العمل بشكل فعال ولا يقيد إبداعهم ويحجّم قدراتهم.
- حث القيادات على فتح مجال المشاركة في حل المشكلات وتطوير العمل لكافة العاملين بشكل أوسع.
- توسيع الاهتمام باتخاذ الوسائل والإجراءات التي تشعر العاملين بالأمان الوظيفي في أعمالهم؛ ليشجعهم ذلك على العطاء والبنل والتعلم.
- أهمية أن تعمل الأجهزة الحكومية بانسيابية وتدفع التعلم من الفردي للتعلم الجماعي ومنهما للتنظيمي.
- أهمية أن تعمل الأجهزة الحكومية على دعم تدفق التعلم من المنظمة إلى الجماعة والفرد بحيث يربط الحوافز بتحقيق استراتيجية المنظمة ودعم البنية التحتية والأنظمة والقوانين للتعلم وتكامل مع الأخرى.
- تشجيع التعلم الفردي والجماعي بشكل أكبر؛ تشجيعاً لهم وحثاً للإقدام والتفاعل مع أعمالهم واحترازاً من إجحامهم وتوجسهم.
- مضاعفة العمل على تحفيز العاملين نحو التعلم وتسهيل الطريق إليه بشكل مستمر.
- حث القيادات على تبني الأفكار والطرائق والحلول التي يتقدم بها العاملون لأداء عملهم بشكل أكبر فإن هذا مما يعزز ذواتهم ويزيد اهتمامهم وولاءهم.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو خضير، إيمان. (2006). «إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة الملك سعود، الرياض.
- آل فطوح، حمد. (2013). «علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية»، *رسالة دكتوراه*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- آل فطوح، مهدي. (2015). «التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن». *رسالة دكتوراه*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البيгдаدي، عادل؛ والعبادي، هاشم. (2010). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة*. عمان: دار الوراق.
- الحكيم، ليث؛ وزوين، عمار؛ جبوري، حاكم. (2009). «دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة»، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11-12: 94 (2).
- دومة، أم هاني. (2016). «التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة لعينة من المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة قاصدي مرباح - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - قسم إدارة أعمال.
- زايد عبدالناصر؛ بوشيت، خالد؛ المطيري دعار. (2009). «المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في البيئة الملكية بالجبيل»، بحث مقدم إلى: *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي* 4 نوفمبر 2009 - 16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1-13 المملكة العربية السعودية.
- سليمان، عصمت. (2014). «واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر*. (4). 597 - 654.
- الشمراني، محمد. (2014). «المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة مسحية مقارنة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. ج نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الاجتماعية. قسم العلوم الإدارية.
- العتيبي، نوره هلال. (2012). «أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز»، *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز.
- القواسمة، فريد؛ والعمرى، زياد؛ والعزام، أحمد. (2011). «خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي»، *مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة*، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 163-186.
- الكبسي، صلاح؛ ودهام، عبدالستار. (2007). «التعلم المنظم وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، 13، (45).
- الكبسي، عامر. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المجالي، أمال ياسين. (2009). «مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية». *دراسات، العلوم الإدارية*، 36 (1).
- مصطفى، أمل. (2003). «التعلم التنظيمي كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية التجارة. إدارة أعمال.
- النجاشي، يزيد. (2017). «التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية بالرياض». *رسالة ماجستير غير منشورة* - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
- نعيجة، رضا. (2012). «التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية»، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة الحاج لخضر، باتنة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية.
- هيجان، عبدالرحمن أحمد. (1998). «التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم». *مجلة الإدارة العامة*. المجلد 37، العدد 4.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Argyris, C.s and Schön, D. A. (1996). **Organizational learning II: Theory, Method and Practice Reading**, MA: Addison-Wesley.
- Bapuji, H. & Crossan, M. (2004). "From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research", **Management Learning**, 35, (4): 397-417.
- Berson, Y.; Da'as, R. & Waldman, D. A. (2015). "How Do Leaders and Their Teams Bring About Organizational Learning and Outcomes?", **Personnel Psychology**, 68 (1): 79-108.
- Bhaskar, A. U. and Mishra, B. (2016). "Exploring Relationship between Learning Organizations Dimensions and Organizational Performance", **International Journal of Emerging Markets**. 12 (3) : 593-609.
- Bontis, N.; Crossan, M. and Hulland, J. (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", **Journal of Management Studies**, 39, (4).
- Bontis, N. and Hulland, M. (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: An Empirical Examination of Intellectual Capital", **Knowledge Management**, and Business P
- Britton, B. (2002). **Learning for Change**. Stockholm: Swedish Mission Council.
- Bryan, S. (2009). The Application of Learning Organization Principles to Church Growth, **PhD Dissertation**, Walden University.
- Camps, J. and Luna-Aroca, R. (2012). "A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance", **British Journal of Management**, 23, 1-21.
- Crossan, M. and J. Hulland. (2002). "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", **Journal of Management Studies**, 39, 4.
- Crossan, M. M.; Lane, H. W.; White, R. E. and Djurfeldt, L. (1995). "Organizational Learning: Dimensions for a Theory", **The International Journal of Organizational Analysis**, 3 (4), 337-360.
- Crossan, M. and Hulland, J. (1997). **Measuring Organizational Learning, Working paper presented at Academy of Management**. Boston: Ivey.
- Daft, R. (2009). **New Era of Management**. Cengage Learning, Inc.
- Dixon, N. M. (1992). "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", **Human Resource Development**, 3 (1) 29-49.
- Egan, T.; Yang, B. and Bartlett, K. R. (2004). "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, 15 (3): 279–302.
- Garvin, D. A. (1993). "Building Learning Organization", **Harvard Business Review**, 71 (4): 78–91.
- Gilley, J. W. and Maycunich, A. (2000). **Organizational Learning, Performance and Change**. New York. Perseus Publishing.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances", Special Issue, **Strategic Management Journal**, 12, 83-104.
- Huysman, M. (2000). "An Organizational Learning Approach to the Learning Organization. European International Strategic Alliance", **Strategic Management Journal**, 23(1): 77-102
- Keskin, H. (2006). "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs", **European Journal of Innovation Management**, 9, 396-417.

- King, M. A. (2016). "The Role of Organizational Context in the Implementation of Mental Health Services in Pediatric Primary Care: Concepts, Mechanisms, and Intervention", *PhD Dissertation*, Johns Hopkins University.
- Lahteenmaki, S.; Toivonen, J. and Mattila, M. (2001). "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurement", *British Journal of Management*, 12, 113–129.
- Mainert, J.; Niepel, C.; Lans, T. and Greiff, S. (2017). "How Employees Perceive Organizational Learning: Construct Validation of the 25 Item Short form of the Strategic Learning Assessment Map (SF-SLAM)", *Journal of Knowledge Management*.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003). "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132–151.
- Moilanen, R. (2005), "Diagnosing and Measuring Learning Organizations", *The Learning Organization*, 12 (1). 71-89.
- Robey, D. and Sales, C. A. (1994). *Designing Organizations*. 4th ed., Irwin, Burr Ridge, IL.
- Simon, H. A. (1991). "Bounded Rationality and Organization Learning", *Organizational Science*, (2). 12-133
- Song J.; Joo, B. and Chermack T. (2009). "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No. 1, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)
- Stewart, J.; McGoldrick, J.; Watson, S. (2001). *Understanding Human Resource Development: A Research-based Approach*. McGoldrick, Jim Watson, Sandra Stewart, Jim.
- Tseng, C. C. and Mclean, G. N. (2008). "Strategic HRD practices as key factors in organizational learning", *Journal of European Industrial Training*, 32 (6): 418-432.
- Vargas, N.; Lloria, M. B. and Roig-Dobón, S. (2016). "Main Drivers of Human Capital, Learning and Performance", *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 961-978.
- Wang, X.; Yang, B. and McLean, G. N. (2007). "Influence of Demographic Factors and Ownership Type Upon Organizational Learning Culture in Chinese Enterprises", *International Journal of Training & Development*, 11 (3), 154–165.
- Watkins, K. and Marsick, V. (1992). "Building the Learning Organization: A New Role for Human Resource Developers", *Studies in Continuing Education*, 14 (2), 115-29.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, W. T. and Huang, N. T. N. (2015). "The Effects of E-learning System Service Quality and Users' Acceptance on Organizational Learning", *International Journal of Business and Information*, 6 (2).
- Wood, E.; Miller, R. and Knapp A. (2007). *Beyond Survival: Managing Academic Libraries in Transition*. Westport. Connecticut, London
- Woodall, J.; Lee, M. and Stewart, J. (2004). *New Frontiers in HRD*. London. Routledge.

The Practice of Organizational Learning In Saudi Government Agencies

Dr. Faisal Abdullah Albawardy

Associate Professor of Human Resources Management

Institute of Public Administration

Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

Study objectives: The main of the study is to identify the levels of organizational learning (OL) practice in Saudi government agencies. Moreover, the study also aims to determine whether there are in OL practices with respect to type of government agency and the demographic characteristics of civil service employees.

Study Design: To achieve the study objectives, a questionnaire was developed based on the five learning dimensions of Strategic Learning Assessment Map Model (SLAM).

Sample and Data: The study data were collected using a stratified random sampling from the study population which consists of all civil employees. A total of 528 questionnaires returned from 600 questionnaires distributed to the sampled employees, giving 88% response rate.

Result: The study results showed that the levels OL practices in Saudi government agencies were above moderate, and that individual learning was the most commonly practiced followed by group learning. Moreover, the study results showed that there were no significant differences in OL practices between government agencies, and also there were no significant differences in OL practices with respect to demographic variables except with education.

Conclusion: Based on the study results, a number of recommendations are made, the most important of which is to spread the learning culture and adopt policies and working procedures that support learning.

Keywords: *Organizational Learning, Learning Organization, Human Resources Development.*