

رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية

عبد الوهاب بن شباب الشميلان

استاذ مشارك

قسم الإدارة وتقنية المعلومات - شعبة التسويق

كلية الجبيل الصناعية - مدينة الجبيل الصناعية

الهيئة الملكية بالجبيل وينبع- السعودية

ملخص البحث: هدف البحث إلى الكشف عن أهم معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية واقترح رؤية جديدة للتغلب على هذه المعوقات. وقد تم تطبيق البحث على (١٢٥) عاملاً بالمؤسسات السعودية (مؤسسة تربية وتعليمية ومؤسسة إنتاجية ومؤسسة خدمية). واستخدمت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات شملت معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t-test لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA، واختبار LSD للمقارنات الثنائية. وأوضحت نتائج البحث أنّ المتوسطات لمعوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية (معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية، ومعوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومعوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع، ومعوقات تكنولوجية) كانت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات التعلم التنظيمي ترجع لاختلاف طبيعة العمل، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، وجهة العمل. هذا وقد اقترح الباحث رؤية لتخطي هذه المعوقات.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات السعودية، التعلم التنظيمي، معوقات التعلم التنظيمي، رؤية مقترحة.

A proposed Vision to Overcome the Obstacles to Achieving Organizational Learning in Saudi Organizations

Abdulwahab Bin Shabab Alshumailan

Associate Professor

Management and Information Technology-Course Marketing

Jubail Industrial College-Jubail Industrial City

Royal Commission for Jubail and Yubue

Saudi Arabia

Abstract: The objective of the current research is to identify the main obstacles to the application of organizational learning in Saudi institutions and propose a new vision to overcome these obstacles. The research has been applied to (125) workers in Saudi institutions (educational and educational institution, productive institution and service institution). The research tool included a questionnaire prepared by the researcher. The researcher used several statistical tools to analyze the data, including Pearson correlation coefficient, Cronbach alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, t-test for two independent samples, ANOVA and LSD for bilateral comparisons. The results of the study showed that the average of the obstacles to the application of organizational learning in Saudi institutions (obstacles related to the mission of the institution and its progressive policies, organizational and administrative obstacles, obstacles related to the management and development of human resources, obstacles to building a culture of learning and creativity, and technological obstacles). The results also indicated that there are statistically significant differences in organizational learning obstacles due to different nature of work, educational qualifications, years of experience, and work experience. The researcher suggested a vision to overcome these obstacles.

Keywords: Saudi Organizations, Organizational Learning, Barriers of Organizational Learning, Proposed Vision.

مقدمة:

يعيش العالم اليوم حالة متنامية من تشابك المصالح وتعدد دواعي التغيير والتجديد في كافة مجالات الحياة وعلى كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والإدارية. ولقد أنتجت تلك العوامل واقعاً جديداً سواء على الدول والمجتمعات والمنظمات والأفراد كذلك، وخاصة في ظل مفاهيم وقضايا جديدة تقود إلى تحسين الحاضر وإيجاد بدائل جديدة لتحسين جودة الحياة في المستقبل القريب؛ مما أعطى الأولوية للعمل الجماعي والعمل في فريق وتعزيز التواصل والتسامح واحترام التعدد والاختلاف وتشجيع مفاهيم الجودة والإبداع والتعلم والتي أصبحت المصادر الأهم لزيادة الإنتاجية وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسات المتنوعة.

ولذا فقد أصبحت المؤسسات في حاجة ملحة لتبنى أساليب وأدوات جديدة تعمل على إحداث هياكل إدارية متطورة في تصميماتها وأدائها يجعلها أكثر قدرة على الاهتمام بالبيئة الخارجية المحيطة بها والتكيف مع متطلباتها ومتغيراتها المتجددة باستمرار، كما يحولها كذلك إلى مؤسسات إدارية قادرة على التنبؤ بمشكلات المستقبل وتجديد بنية المؤسسات في إطار من التعاون والتشاركية والمبادأة وتعزيز التعلم والتي أصبحت مفاهيم حيوية قادرة على الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته العقلية والذهنية؛ حيث إنه أساس التقدم والتجديد في مختلف المنظمات.

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم وتنوع المسميات، إلا أنها تتبلور جميعها حول تحسين قدرة المنظمات الإدارية على القدرة الفائقة على إبداع المعرفة واكتسابها ونقلها؛ مما يؤدي إلى إنتاج رؤى وأفكار جديدة قادرة على تحسين التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي في إطار تجديد البنى والتصميمات الهيكلية والتنظيمية سعياً منها لتدعيم التعلم المستمر داخل المنظمات والمحافظة على بقائها واستمراريتها وتحسين عمليات

التكيف للمتغيرات الداخلية والخارجية ؛ ومن ثم قيادة المؤسسات الإدارية نحو زيادة الإنتاج وتعزيز القدرات التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً. وكذلك طريقة للتطوير الفردي والتنظيمي بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء (July,2007,7)

وتتنوع المؤسسات داخل المجتمع السعودي، والتي تؤثر بدورها في جودة حياة الأفراد وتقدم المجتمع ورفاهيته فيتعامل الأفراد مع مؤسسات تربوية كالمدرسة والجامعة ومؤسسات خدمية ومؤسسات حكومية ومؤسسات خاصة، كما يتعامل كذلك مع مؤسسات المجتمع المدني وأندية اجتماعية ورياضية وثقافية ومؤسسات دينية، وتعيش كل هذه المؤسسات في إطار تنظيمي مؤسسي يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، ويتوقف نجاح المؤسسات واستمرارها على جودة العمل فيها والتناغم بين العاملين فيها وتفهم متغيرات البيئة المحيطة بها والتكيف معها، باعتبار عملية التنظيم المؤسسي تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (اللوزي، ١٩٩٩ : ٥٢).

مشكلة البحث:

يتميز القرن الواحد والعشرون بسرعة التغيير وتوافر فرص التميز وكثرة الصعوبات والتحديات، والتقدم الكبير في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ مما يجعل مستقبل الأمم والمجتمعات والمنظمات والأفراد أكثر غموضاً في ظل العجز الواضح عن التنبؤ بلامح التغيير أو الاستعداد لها أو الاستجابة لمتطلباته، ولذلك فإن المؤسسات بهيكلها الإدارية وتصميماتها وأدائها

أفرادها لم تعد قادرة على الوفاء باحتياجات التغيير المنشود، مما يؤكد على ضرورة البحث عن نماذج وصيغ تطويرية جديدة، ويعد التعلم التنظيمي إحدى الآليات الحديثة القادرة على تنمية قدرات وطاقات الأفراد على إبداع الأفكار والرؤى الجديدة التي تجعل المنظمات أكثر قدرة على البقاء والاستمرار في الألفية الجديدة من خلال تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الواقع الجديد، كما أن التعلم التنظيمي ينمي طاقات الأفراد على اكتشاف أخطائهم وتصحيحها، وتحسين قراراتهم في مختلف المواقف الإدارية والتنظيمية.

وليس بوسع المؤسسات في المملكة السعودية أن تعيش بمعزل عن تلك المتغيرات؛ لأنها جزء من منظومة مواجهة تحديات الألفية الجديدة، مما يفرض عليها زيادة قدرتها على التحديث والتجديد الشامل والاستخدام المكثف للمعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من خلال الاعتماد على منظومة متكاملة تحقق متطلبات الجودة وتنمية التعلم المستمر والإبداع بين جميع العاملين في المجال الإداري على اختلاف المؤسسات والتوجهات.

وأشارت دراسة كل من (أبو خضير، ٢٠٠٦)، (العصيمي، ٢٠٠٦)، (الرشودي، ٢٠٠٧)، (آل زاهر، ٢٠١٣)، (الحارثي، ٢٠١٣)، (عياد، ٢٠١٤)، (عبد الغفار، وأحمد ٢٠١٤)، (المزروع، ٢٠١٥)، (همام، ودرويش، وعيد ٢٠١٥)، (اليامي، ٢٠١٦) أن المؤسسات التربوية والإنتاجية تواجه العديد من التحديات والمخاطر التي تؤثر في تماسكها وبقائها، كما يمكن أن تتوفر لها كذلك العديد من الموارد والفرص والإمكانات التي توجد في محيطها المجتمعي؛ ولذلك فعلى كل المؤسسات الإدارية على تنوع أهدافها ومجالات عملها أن أرادت البقاء والاستمرار فينبغي عليها أن تكون أكثر قدرة على التنبؤ بمتغيرات المستقبل والاستعداد

له، كما يلزمها كذلك تحسين قدرتها على صناعة الفعل واستباقه وإدارة المتغيرات المتنوعة بأساليب مبتكرة مما يجعلها قادرة على التكيف مع طبيعة التغيير وإدارته بما يحقق لها البقاء والاستمرار.

وقد سعت حكومات المملكة العربية السعودية المتتالية إلى التغلب على كثير من مشكلات تطبيق الحكومة الإلكترونية وتطبيق مداخل الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة المتنوعة، ففي بداية الألفية الجديدة عانت أنظمة الإدارة في المؤسسات السعودية من قلة ألفة العاملين بالأجهزة الإلكترونية وقلة الوعي بالثقافة الإلكترونية وقلة الاستعداد النفسي والسلوكي والتكنولوجي للتكيف مع متطلبات الحكومة الإلكترونية وقلة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين لتطوير قدراتهم وضعف قدرات بعض العاملين في مهارات التعامل مع اللغات الأجنبية، غير أن السياسات الحكيمة للقيادات السعودية المتعاقبة حققت الكثير من التطلعات المنشودة للمجتمع السعودي في مجال تحسين بنية المؤسسات الحكومية والخاصة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، وخاصة في ظل سعى المملكة السعودية ببحث إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تعد بمثابة رؤية تنمية شاملة ومتكاملة لتحقيق تقدم ورفاهية المجتمع السعودي. تساؤلات البحث:

يمكن بلورة تساؤلات البحث في ثلاث تساؤلات رئيسة يحاول البحث الإجابة عليها

وهي:

١. ما الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي كما تعكسه أدبيات الدراسات السابقة؟
٢. ما مدى توفر معوقات التعلم التنظيمي حسب استجابات العاملين ببعض المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

٣. هل تختلف استجابات العاملين ببعض المؤسسات بالمملكة العربية السعودية حول معوقات التعلم التنظيمي باختلاف (طبيعة العمل، المؤهل، الخبرة، وجهة العمل)؟
٤. ما الرؤية المقترحة التي يمكن اقتراحها وتساهم في التغلب على أو الحد من معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في عدة نقاط على النحو التالي:

- ١- يعدُّ هذا البحث بإطاره النظري إضافة للمكتبة العربية وخاصة في مجال أدبيات الإدارة العربية في إطار قلة المؤلفات العربية في هذا الميدان الحيوي وخاصة في ظل انسجامه وتماشيه مع توجهات القيادة الحكيمة للمملكة وتحقيق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- ٢- قد يفتح ذلك البحث آفاقاً أرحب أمام الباحثين لإجراء مزيد من البحوث النظرية والميدانية ذات الارتباط بالتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في مختلف المؤسسات كالجامعات والأندية الاجتماعية والرياضية والمؤسسات الأمنية وقطاعات العمل والإنتاج الحكومية والخاصة وغيرها.
- ٣- قد تسهم نتائج البحث النظرية والإجرائية في تبني سياسات إدارية وتنظيمية داعمة للتعلم المستمر والتعلم التنظيمي وتنمية الطاقات الإبداعية للأفراد والقادة والإداريين والعاملين في مختلف المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.
- ٤- قد تُسهم نتائج ذلك البحث في مساعدة المؤسسات المتنوعة في اقتناص واستغلال الفرص المتاحة أمامها، كما قد يمكنها كذلك من مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها خاصة في عمليات التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة

بها ؛ وبذلك يمكن للمؤسسات أن تتعلم تنظيمياً بقياداتها وإدارييها والعاملين بها وتصميماتها الهيكلية والإدارية والتنظيمية.

الإطار المفاهيمي والخلفية النظرية للبحث:

يمكن استعراض الاطار والخلفية النظرية لموضوع التعلم التنظيمي وتشمل مفهوم وخصائص ومتطلبات ودواعي التركيز ومعوقات التعلم التنظيمي. ويمكن تناول هذه الجوانب على النحو التالي :

١- مفهوم التعلم التنظيمي:

ظهر موضوع التعلم التنظيمي منذ مطلع الخمسينات والستينات في الدراسات التي قام بها هيربرت سايمون (Simon,1989) حول عملية اتخاذ القرار، حيث وضع حجر الأساس للتحدث عن التعليم التنظيمي داخل المؤسسة، وقد عُرف على أنه : " تلك العملية التي تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن ، كما أنه يُعد في الحقيقة توظيف للمعلومات وللمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية، وعليه، فإن التعلم التنظيمي محاولة جادة لاكتساب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من قدرات ومهارات أفرادها. (مراد، ٢٠١٢، ٥) (السكرانة، ٢٠١٤، ١٢٨)

ويقصد به عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (العصيمي، ٢٠٠٦، ٣).

ويعرفه Simon على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمات (محمد، ٢٠١٤، ١٠٩).

ويعرّف بأنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء (لزهر، ٢٠١٧، ٤).

كما يُعرّف على أنه طريقة لتحسين الفردي والتنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء" (Juoly، ٢٠٠٧، ٧).

وهو الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم على المستوى الفردي، الفرق والمنظماتي، وكيف يتم الانتقال بين هذه المستويات.

ويعرّف بأنه الاجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العملية عبر مختلف الوظائف، الحالات والأزمة (Irena، ٢٠٠٦، ٥٩٢).

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) على أنه كيفية استعمال منظمة ما لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة، دمج

المعلومة أو ربط المعرفة وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها وتوظيفها في صالح المؤسسة وتحقيق الأرباح (Luca & Guiseppe ، ٢٠٠٨ ، ٣٧).

ويُعرف بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية (الكبيسي ، ٢٠٠٤ ، ٧٣).

ويُعرف أيضاً بأنه جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح (السالم ، ٢٠٠٥ ، ١٠٢).

ويُعرف كذلك بأنه عملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد (عبد الرحمن ، ٢٠٠٩ ، ٥٧).

ويمكن من خلال عرض الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي وتحديد خصائصه يُمكن تعريف التعلم التنظيمي إجرائياً : بأنه تلك العملية المقصودة والمستمرة التي يستهدف من خلالها العاملون بالمؤسسات التعليمية والإنتاجية السعودية التغلب على المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تُواجههم في بيئات العمل والإنتاج وفي قطاعات التربية والخدمات من خلال تطوير القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية للأفراد، للتكيف مع مختلف المتغيرات بما يُحقق التغلب على بعض المعوقات في بيئات العمل بما يحفظ لتلك المؤسسات المتنوعة بقائها واستمراريتها.

٢ - خصائص التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى. وتركز هذه الخصائص على أنّ عملية التعلم في المنظمة عملية

مستمرة، لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء مضاف إلى واجباتهم وأعمالهم اليومية، إنما ينظرون إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

كما أن هذه العملية تحدث لديهم بصورة تلقائية ومستمرة. ومن جانب آخر، يعد التعلم التنظيمي نتاجاً للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فالخبرة هي أفضل معلم حيث إنها تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام بالدروس التي يمكن اكتسابها من هذه الخبرة لتساعدتهم في حل المشكلات في المواقف المتشابهة.

ومن خصائصه أيضاً أنه يمنح المؤسسة فرصاً للتحسين المستمر لمواردها البشرية، ويؤكد على أهمية الحوار والمشاركة بطريقة إنسانية سليمة. كما يؤكد التعلم التنظيمي على التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة والتكيف الناجح مع مختلف المتغيرات، ويركز على الخبرات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويعتبر التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية، فيتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات (هيجان، ١٩٩٨، ٦١٨)، (Silvia، ٢٠٠٦، ٩)، (العويس، ٢٠١٠).

٣- متطلبات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات:

تنوع الشروط اللازمة لتحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات، ويمكن تحديدها في ثلاث متطلبات كما يلي:

٣-١ متطلب استراتيجي:

ويتضمن هذا المتطلب إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال:
(أ) الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعنى أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم

وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .

(ب) متابعة التغيرات البيئية: وتعنى توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

(ج) استراتيجية التعلم: وتعنى أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية ، وتعد هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها .

٣-٢ متطلب هيكل (هيكل تنظيمي مرن يدعم عمليات التعلم التنظيمي):

ويُعد هذا المتطلب ضرورياً لنجاح التعلم التنظيمي في المؤسسات الإدارية ، يُمكن تحديد أهم شروطه كما يلي :

(أ) تشجيع العمل من خلال الفريق ، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات .

(ب) الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطى للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية.

(ج) إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة

ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

٣-٣ متطلب تغيير ثقافة المنظمة:

لا تحظى المنظمات بالتغيير المخطط والمنشود مالم يتبنى أعضاؤها تغييراً مقصوداً في ثقافة المنظمة، وذلك من خلال تضمين العناصر الآتية :

(أ) التركيز على التعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعد أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصاً ملائمة للتطوير والتعلم.

(ب) البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المتوجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

(ج) جودة التعلم: أن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي (الياسري، وحسين، ٢٠١٣، ٢٤٧).

٤- دواعي التركيز على التعلم التنظيمي:

يُعد التعلم التنظيمي من أهم العمليات الأساسية في المنظمات الإدارية وفي كافة مجالات الحياة ، وخاصة بعد ما تغيرت ملامح الحياة بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة مما انعكس على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية ، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية والتي تركت آثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن رصد وتحديد مبررات وضرورة التعلم التنظيمي بالآتي :

- الانفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف عن كل ثلاث أو أربع سنوات .
- التغيير التكنولوجي والتقني: إن العالم اليوم يعيش عصر المعلومات ومراكز المعرفة وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد ، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب دون عناء .
- تحقيق المزايا التنافسية: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال ، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها .

- المتغيرات الاجتماعية المتنوعة: ترك التغيير الاقتصادي والثقافي أثراً واضحاً في التغيرات الاجتماعية والسياسية ، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق ، بدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة .
- الاقتصاد القائم على المعرفة: ففي هذا الاقتصاد تُعد المعرفة هي رأس المال الحدى الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى ، وأن الشركات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير والتصميم والتحسينات المستمرة ، بحوث السوق) ، والمعرفة تؤدي دوراً رئيساً في صنع الميزة التنافسية ، وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وكذلك في الاقتصاد ككل ، وهذا ما يمكن أن يتم من خلال التعلم .
- طبيعة التنافس المتبادل بين الشركات والمنظمات : هي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم ، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبني والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي به سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسات داخل الدولة أو خارجها .
- الرؤية الخلاقة للتعلم: خلافاً للرؤيا التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار فإن الرؤية الخلافة للتعلم ترى أن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى ، فإن الرؤية التجديدية للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يكون ابتكاراً ، وهذا ما تحدث عنه (Drucker) فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية ، وما أطلق عليه (T-

(Peters) بالسطو الخلاق . وثانياً لأن الابتكار مهما كان عظيماً أو تحسناً صغيراً فإن قاعدته القوية هو تحقيق التعلم .

- سرعة التطور : في ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة بين العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية (الرشودي ، ٢٠٠٧ ، ٥٨-٥٩) ، (الكبيسي ، ٢٠٠٤) ، (مراد ، ٢٠١٢ ، ٥٣) .

٥- معوقات التعلم التنظيمي كما تعكسها أدبيات التربية والبحوث السابقة:

هناك جملة من المعوقات تعترض التعلم التنظيمي على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة تتمثل في ما يلي :

(أ) على مستوى الفرد:

- من أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الفرد ويمكن تحديد ما يلي :
 - قلة توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم : وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوى الخبرات المتدنية ، أو المستوى التعليمي المنخفض ، توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة في الرواتب ؛ ولذا فإن المنظمة القادرة على التعلم لا بد أن تستقطب الكفاءات والكوادر العلمية والفنية والإدارية المتميزة.
 - العوامل النفسية : وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة ، وشعور الفرد بالتوتر النفسي ، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن ما سينقل إليه من معلومات لا يساوى شيئاً مما عنده

مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير قدراته وتطوير أداء المنظمة بشكل عام .

- مقاومة التعلم : إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة ، قد تستلزم إجراء تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته ، أو في بعض العلاقات القائمة ، أو في سبل نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين ، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد ، ثم مقاومة عملية التعلم داخل المنظمة وفي البيئة الخارجية المحيطة بها .

ب- على مستوى المنظمة :

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تقلل من فاعلية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة او تعوق تحقيقه كما يلي :

- الهياكل التنظيمية التقليدية: تتصف هذه الأخيرة بأنها جامدة ، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي والتمسك الحرفي بالإجراءات والروتين ، مما يعيق تدفق المعلومات داخل الأقسام والإدارات المتنوعة ، مما يؤدي إلى عدم إتاحتها للجميع بالتساوي ، ومن ثم إعاقة عمليتي التعليم والتعلم ، غير أن المنظمات المتعلمة تتطلب هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتعزيزه.

- القيادة التقليدية: وتتصف القيادة التقليدية بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير ، وضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها والعمل الفردي فقط ، وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات ، أو بفتة محدودة جداً من الأشخاص وضعف رغبته في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ، مما يؤدي إلى عدم إقبالها

- على التعلم ، أو حتى تشجيعه في المنظمة ؛ ولذلك فإن تعزيز التعلم يحتاج لقيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي.
- الثقافة التنظيمية التقليدية: تتمثل في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة وغط القيادة السائدة ، وغط الاتصال ، والعادات والتقاليد والقيم السائدة ، ودرجة مساندة هذه الثقافة للتعلم التنظيمي فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع عملية التعلم أو إعاقتها ؛ ولذلك فإن المنظمة لا بد أن تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم التجربة والمخاطرة والعمل الجماعي (عبودي ، ٢٠٠٦ ، ١٢٢).
 - ضعف الإمكانيات المادية: يؤدي توافر الميزانيات المناسبة دوراً مهماً في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطويره ، إذ تساعد هذه الميزانيات على توفير التقنيات والأجهزة اللازمة ، وتطوير البحث العلمي الذي يعد أساساً في التعلم التنظيمي ، وكذا توظيف الأفراد لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة ؛ ولذلك فإن المنظمة يلزمها إتاحة التعلم للجميع من خلال فرص التعلم والتدريب لجميع الأفراد ومكافأة الإنجاز والإبداع.
 - ضعف البنية المادية للمنظمة: وخاصة التكنولوجية منها لتحسين عملية التعلم التنظيمي وبناء وحدات بيانات متقدمة للمعرفة والخبرات وقدرات العاملين.
 - ضعف استعداد العاملين بالمنظمة للتعلم: ويرجع ذلك إلى رضا العاملين بالمنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتهم في التغيير ، وكذا طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها.

- سيادة التعلم الوهمي: قد تلجأ المنظمة عن قصد أو غير قصد إلى تفسير واقع المنظمة ونواتجها بصورة خطأ ، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه ، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار ؛ ولذلك فهو يعد تعلمًا وهميًا.

الدراسات والبحوث السابقة:

هدفت دراسة العصيمي (٢٠٠٦) إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي . وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة وعددهم (١٦٠) عضواً ، وتوصلت الدراسة إلى إن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة : استراتيجية التعلم التنظيمي ، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وفي جمع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة ، وإن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة : استراتيجية التعلم التنظيمي ، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي ، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.

كما هدفت دراسة (Skerlavaj & Dimovski ، ٢٠٠٦) الكشف عن طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين من خلال قياس الأداء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد شركات كبيرة لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي وأشارت إلى : زيادة مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة وتحسين في كفاءة عمل المنظمة كما تحقق مستوى أعلى من الانتماء لدى موظفيها وتخفيض تكلفة اليد العاملة الواحدة مقارنة بمتوسط الصناعة

وتحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين ودرجة أعلى من المرونة لدى موظفي المنظمات.

وهدفت دراسة عبد الرحمن (٢٠٠٩) إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي القائم في الشركات التي تقدم خدمات الهاتف الثابت والهاتف المحمول في مصر ، وقد عملت الدراسة على تحديد مدى مساهمة التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (عمليات التعلم - طرق التعلم - آلية التعلم - نمط التعلم) في تحقيق المزايا التنافسية الخاصة بالشركات موضوع البحث ، وشملت الدراسة الميدانية ٣٨٢ عضواً من العاملين في كل من الشركات التالية : الشركة المصرية للاتصالات ، شركة فودافون ، شركة موبينيل ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يسود في شركات الاتصال المصرية بنسبة متوسطة كما أوضحت النتائج وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية للشركات المحددة.

وهدفت دراسة أبو خضير (٢٠١١) إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، وقد تبنت الدراسة نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليكون ملائماً للاستخدام في بيئة العمل السعودية ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة الإداريين وأعضاء هيئة التدريب وشاغلي الوظائف التعليمية والشخصية والثقافية والاجتماعية في المركز الرئيسي للمعهد وفروعه الثلاثة وقد بلغ عددهم (٧٨٠) فرداً ، وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد في ضوء متطلبات تطبيق مفهوم المنظمة

المتعلمة في المعهد (نظام التعليم ، نظام التحول التنظيمي ، نظام تمكين الأفراد ، نظام إدارة المعرفة ، ونظام التقنية) .

وهدفت دراسة أبو حشيش ، ومرتجي (٢٠١١) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى ، والكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة حسب متغيرات النوع ، والتخصص العلمي ، وسنوات الخدمة ، وطبيعة العمل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة ، وانتهت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة بحسب متغير التخصص العلمي باستثناء البعد الخاص بربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث وجدت فروق دالة إحصائية لصالح كليات العلوم ، وأظهرت الدراسة كذلك عدم وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة باستثناء البعد الرابع الخاص بإنشاء أنظمة لممارسة المعرفة والتعلم والبعد السادس الخاص بربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، وكانت الفروق لصالح سنوات الخدمة الأكثر من عشر سنوات.

وهدفت دراسة الحارثي(٢٠١٣) إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة كأحد أدواته على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ، وخلصت الدراسة إلى أن درجة توفر أبعاد تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات كانت ضعيفة بمتوسط (٢,٥٣) ، بينما أكدت عينة الدراسة على أهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة عالية بمتوسط (٤,١٣) ، وانتهت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة بالجامعات السعودية.

وهدفت دراسة آل زاهر (٢٠١٣) إلى تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس جاهزية الجوانب الإدارية بها ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين آرائهم وفقاً لمتغيري الكلية والدرجة العلمية ، وتحديد الأداة المقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية في عشر جامعات سعودية ، وتوصلت الدراسة إلى الموافقة بدرجة كبيرة على جميع محاور وفقرات أداة قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي والتي تمثلت في (النمط الإداري ، بناء المعرفة وإدارتها ، تسهيل التعلم الجماعي ، التمكين الشخصي للعاملين ، التفكير المنظمي ، بناء الرؤية المشتركة ، الثقافة التنظيمية ، وقياس الأداء) ، ولم تظهر فروق دالة إحصائية في جميع المحاور وفقاً لمتغير الكلية ووجود فروق في ستة محاور وفقاً لمتغير الدرجة العلمية .

وهدفت دراسة عياد (٢٠١٤) إلى قياس وتحليل التأثيرات المباشرة لإدارة المعرفة على جودة الخدمة ، وكذلك التأثيرات غير المباشرة عند توسط التعليم التنظيمي ، باستخدام نموذج المعادلة البنائية. وقد أجريت هذه الدراسة على عيّنتين : الأولى تُمثل مجتمع العاملين بالبنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض ، والثانية تُمثل مجتمع عملاء هذه البنوك ، وبلغ حجم كل عينة (٣٨٤) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لإدارة المعرفة على وجود الخدمة ، فضلاً عن زيادة هذا التأثير عند توسط التعلم التنظيمي. ومن أهم إسهامات هذه الدراسة إمكانية النظر للمتغيرات الثلاثة معاً (إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، جودة الخدمة) كنظام تمثل فيه إدارة المعرفة المدخلات ، والتعلم التنظيمي عملية التشغيل ، وجود الخدمة المخرجات) .

وهدفت دراسة عبد الغفار؛ وأحمد (٢٠١٤) إلى بحث أثر العلاقة بين الثقة في علاقات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية على ممارسة التعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة والبتروك بالملكة العربية السعودية)، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي على عينة مكونة من (٤٦٨) فرداً من مدرء الإدارة العليا ومدرء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين من كافة العاملين في الشركات التي تنتمى إلى قطاع الطاقة والبتروك بالملكة العربية السعودية، وتوصلت النتائج إلى أن أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية عن ممارسة التعلم التنظيمي، ووجود أثر دال إحصائياً للعلاقة بين الثقة في علاقات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية على ممارسة التعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة السكارنة (٢٠١٤) إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات التأمين الأردنية في تطبيق التعلم التنظيمي ضمن الأبعاد التالية: (أدوات الإدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، وأدوات الاستخدام). وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لشركات التأمين الأردنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وزعت على (١٢٠) عضواً من بين المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسة، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين الأردنية أظهرت مستويات عالية من الاهتمام بالتعليم التنظيمي بأبعادها الأربعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي بأبعادها المجتمعة في تحقيق التحسين المستمر.

وهدفت دراسة همام؛ ودرويش؛ وعيد (٢٠١٥) إلى تحليل الدور الذي يؤديه التعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الابتكاري (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٧) فرداً من العاملين بجميع الشركات الصناعية العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يزيد من قوة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الابتكاري.

وهدفت دراسة (Al-ZahranI(2015) إلى طرح نموذج لتطبيق منظمات التعلم بالجامعات السعودية الحكومية، وانطلقت الدراسة من التأكيد على ضرورة تأصيل مفهوم منظمات التعلم وأهميتها وأبعادها في أذهان القادة، واقترحت الدراسة نموذجاً لتفعيل دور قادة الجامعات السعودية في تحقيق منظمات التعلم، وأكدت خلاله على ستة عناصر رئيسة تمثلت في: التخلي عن نمط القيادة البيروقراطية، وتبنى نمط القيادة التحويلية، ودعم العاملين في مجال المعرفة، وإتاحة هياكل تنظيمية أفقية ومرنة، وتهيئة مناخ داعم للتعلم، وتبنى نُظم داعمة للتعلم ومكافأته، وحددت الدراسة عدداً من المتطلبات التي يستلزمها تطبيق النموذج المقترح ومن بينها: تبني قادة الجامعة لنمط القيادة التحويلية، والتركيز على الرؤية المشتركة للجامعة، ودعم عملية تبادل المعلومات، وتمكين العاملين، والتخلي عن الهياكل التنظيمية الهرمية وتحويلها إلى هياكل أفقية مما يؤدي إلى تحسين دور القيادة في تحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة على بقاء الجامعات وتطورها المستمر.

وهدفت دراسة لزهرة (٢٠١٧) إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن يؤديه التعلم التنظيمي في المحافظة على نمو وبقاء المؤسسات الصناعية وغيرها، مما قد يؤدي إلى زيادة فعاليتها وخاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، واستهدفت الدراسة التعرف

على الدور الذي يمكن أن يحققه التعلم التنظيمي في إكساب تلك المؤسسة القيمة المضافة لها الداخلية والخارجية.

واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها أن التعلم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات الإبداع التكميلي والتنظيمي من خلال تشجيع الإبداع والمبادرة والتعلم الفردي والجماعي ، كما أكدت الدراسة على أن التعلم التنظيمي يعد وسيلة فعالة لإدارة التغيير المخطط داخل المنظمة ، وخاصة في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن.

وهدفت دراسة متعب (٢٠١٨) إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز عملية التعلم التنظيمي ، والتعرف على مدى توافر وتطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة في تربية محافظة كركوك ، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان على عينة من (٣٠٨) فرداً من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا والعاملين في مديرية التربية بمحافظة كركوك ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للتفكير الاستراتيجي في التعلم التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك.

من خلال استعراض البحوث والدراسات السابقة يتبين ما يلي :

توصلت نتائج بعض الدراسات أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي تتم بدرجة متوسطة في المؤسسات السعودية كما في دراسة (العصيمي ، ٢٠٠٦) ، وتتم بدرجة ضعيفة كما في دراسة (الحارثي ، ٢٠١٣) .

وقد اختلفت نتائج الدراسات التي تناولت أثر متغيرات التخصص ، والدرجة العلمية ، وسنوات الخبرة ، وطبيعة العمل في درجة ممارسة التعلم التنظيمي ، حيث أشارت دراسة (أبو حشيش ، ومرتجي ، ٢٠١١) إلى عدم وجود فروق حسب متغير التخصص وسنوات الخدمة في بعض أبعاد التعلم التنظيمي ، ووجود فروق لصالح

سنوات الخدمة الأكثر من عشر سنوات في أبعاد أخرى ، وعدم وجود فروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية كما في دراسة (آل زاهر، ٢٠١٣).

وتنوعت المؤسسات التي تناولتها تلك الدراسات، فمنها من تناول الجامعات كما في دراسة كل من (العصيمي، ٢٠٠٦)، (الحارثي، ٢٠١٣)، (آل زاهر، ٢٠١٣)، (Al Zahrani، ٢٠١٥)، وتناول أخرى الشركات الصناعية كما في دراسة (همام، ودرويش، وعيد، ٢٠١٥)، ومنها من تناول البنوك كما في دراسة (عياد، ٢٠١٤)، ومنها من تناول قطاع الطاقة والبتروكيمياويات كما في دراسة (عبد الغفار، وأحمد، ٢٠١٤).

بجثت الدراسات السابقة التعلم التنظيمي من حيث أهميته ومدى تطبيق الممارسات المتعلقة به وواقعه داخل المؤسسات كما في دراسة كل من (العصيمي، ٢٠٠٦)، (عبد الرحمن، ٢٠٠٩)، (أبو حشيش، ومرتجي، ٢٠١١)، (آل زاهر، ٢٠١٣)، (عياد، ٢٠١٤)، (السكرانة، ٢٠١٤)، (همام، ودرويش، وعيد، ٢٠١٥)، (لزهر، ٢٠١٧)، وبجثت دراسات أخرى وضع تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كما في دراسة كل من (أبو خضير، ٢٠١١)، (الحارثي، ٢٠١٣).

كما تتفق الدراسات السابقة غالباً في أنها جميعاً هدفت إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر، وهذا ما سعت الدراسة الحالية إليه.

كما اتفقت الدراسات السابقة جلها في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، حيث استخدمت المنهج الوصفي في تحليل وتوصيف المعلومات والمبادئ المرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي والكشف عن معوقات تطبيقه في ثلاث مؤسسات سعودية على اختلاف أنواعها وواقعها وتطلعاتها.

هذا ويختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في أنه تناول ثلاث مؤسسات متنوعة النشاط، في حين اقتصرت كل دراسة من الدراسات السابقة على مؤسسة واحدة فقط في الدراسة الواحدة، كما يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في كونه بحث معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية، ووضع رؤية مقترحة يمكن أن تسهم في التغلب على تلك المعوقات.

منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي في تحليل وتوصيف المعلومات والمبادئ المرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي والكشف عن معوقات تطبيقه في ثلاث مؤسسات سعودية على اختلاف أنواعها وواقعها وتطلعاتها.

- مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من جميع العاملين بثلاث مؤسسات سعودية وبلغ عددهم حوالي ٦٥٠ مفردة، وتكونت عينة البحث من: العاملين في كلية (مؤسسة تعليمية)، العاملين في شركة مواد غذائية (مؤسسة عمل وإنتاج)، العاملين شركة أسمنت (مؤسسة إنتاجية). وقد تم اختيار العينة من جميع العاملين بتلك المؤسسات الثلاث، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (١٣٩) استبانة، وتم استبعاد (١٤) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٢٥) استبانة.

ويعرض جدول (١) تصنيف عينة البحث وفقا للمتغيرات البيبليوغرافية الثلاث: طبيعة العمل، المؤهل وجهة العمل. وتمثل أسلوب المعاينة المستخدم في هذه الدراسة في العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع وفق ثلاث متغيرات وهي جهة العمل (

ثلاث طبقات) ، ومن حيث طبيعة العمل (طبقتين) ومن حيث المؤهل (ثلاث طبقات):

جدول (١) : تصنيف عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات البيبليوغرافية
30.4	38	أولاً: تصنيف العينة وفق متغير طبيعة العمل:
69.6	87	١- تولى منصب إداري
100%	125	٢- لم يتولى منصب إداري إجمالي العينة
63.2%	79	ثانياً: تصنيف العينة وفق متغير المؤهل:
14.4%	18	١- جامعي
22.4%	28	٢- ماجستير
100%	125	٣- دكتوراه إجمالي العينة
39.2%	49	ثالثاً: تصنيف العينة وفق متغير جهة العمل:
36.8%	46	١- مؤسسة تعليمية
24%	30	٢- مؤسسة عمل وإنتاج
100%	125	٣- مؤسسة إنتاجية إجمالي العينة

- أداة البحث:

طورت استبانة لتطبيقها على عينة من العاملين في بعض المؤسسات بالسعودية لاستقصاء آرائهم حول الأهمية التي يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق التعلم التنظيمي

في المؤسسات المتنوعة، والكشف عن أهم المعوقات التي تقلل من فرص تطبيق التعلم التنظيمي في تلك المؤسسات بالسعودية. فمن خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بالتعلم التنظيمي كما في دراسة كل من: (الرشودي، ٢٠٠٧)، (العربي، والقشلان، ٢٠٠٩)، (عبد الرحمن، ٢٠٠٩)، (الحكيم، وزوين، والخفاجي، ٢٠٠٩)، (العويسي، ٢٠١٠)، (أبو حشيش، ومرتجي، ٢٠١١)، (الحارثي، ٢٠١٣)، (آل زاهر، ٢٠١٣)، (ديوب، ٢٠١٣)، (السكرانة، ٢٠١٤)، (عياد، ٢٠١٤)، (عبد الغفار، وأحمد، ٢٠١٤)، (المزروع، ٢٠١٥)، (همام، ودرويش، وعيد، ٢٠١٥)، (الحربي، ٢٠١٩)، إضافة إلى الإطار النظري للبحث الحالي، فقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات في الجانب الميداني. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية لتضم شقين؛ الأول: مقدمة تحتوي على الهدف من تطبيق الاستبانة، وبعض البيانات الأولية الخاصة بالعينة (جهة العمل، وطبيعة العمل، والمؤهل، والخبرة). بينما تضمن الثاني: المحاور الخمسة لمعوقات التعلم التنظيمي، وقد جاء المحور الأول عن معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقديمية، وتضمن (١٠) عبارات، في حين تناول الثاني معوقات تنظيمية وإدارية، وتضمن (١٠) عبارات، وتضمن الثالث معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية، وتضمن (١٠) عبارات، أما الرابع فجاء عن معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع وتضمن (٨) عبارات، والمحور الخامس تضمن المعوقات التكنولوجية ب(٨) عبارات، ليصل إجمالي عبارات الاستبانة (٤٦) عبارة في صورتها النهائية. وتتطلب الاستبانة من أفراد العينة الاستجابة للعبارات عند أحد مستويات خمسة، ما بين (كبيرة للغاية - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جدًا).

- صدق أداة البحث:

للتأكد من عبارات الاستبانة تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) عاملاً من مؤسسة تعليمية ومؤسسة صناعية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور المعوقات والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	رقم المحور ونوع المعوقات
.844**	المحور الأول: معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية
.912**	المحور الثاني: معوقات تنظيمية وإدارية
.947**	المحور الثالث: معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية
.887**	المحور الرابع: معوقات تتعلق ببناء ثقافة التعلم والابداع
.852**	المحور الخامس: معوقات تكنولوجية

(**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة وجميعها دال عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يؤكد ارتفاع الاتساق الداخلي للاستبانة ويدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

- ثبات أداة البحث:

وتم التحقق من ثبات الاستبانة وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الاستبانة وإجمالها كما بالجدول (٣):

جدول (٣): قيم معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=٤٦)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	10	.893	الرابع	8	.925
الثاني	10	.929	الخامس	8	.932
الثالث	10	.946	الإجمالي	٤٦ عبارة	.977

يتضح من الجدول (٣) ارتفاع معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (.893 ، .946) وهي معاملات ثبات مقبولة، كما بلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة (.977) وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

- المعالجة الإحصائية:

استخدم الأساليب الإحصائية التي هدفت القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، ومحاورها، كمعامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، واختبار التاء لعينتين مستقلين t-test Independent Sample، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية. ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (كبيرة للغاية = ٥، كبيرة = ٤، متوسطة = ٣، ضعيفة = ٢، وضعيفة جدا = ١).

نتائج البحث:

اولا : معوقات التعلم التنظيمي :

ما مدى توفر معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية حسب استجابات العاملين ببعض المؤسسات بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة على السؤال الثاني الخاص بمعوقات التعلم التنظيمي، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب عبارات المحاور الخمسة والتي تمثل معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية حسب استجابة أفراد العينة من المؤسسات الثلاث (مؤسسة تعليمية- مؤسسة مواد غذائية - مؤسسة أسمنت) كما هو موضح في جدول (٤) :

جدول (٤) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعوقات التعلم التنظيمي

م	معوقات التعلم التنظيمي	عدد العبارات	المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الترتيب العام
1	معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقديمية	10	3.333	0.842	2
2	معوقات تنظيمية وإدارية	10	3.309	0.984	5
3	معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية	10	3.340	0.883	1
4	معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع	8	3.325	0.857	3
5	معوقات تكنولوجية	8	3.322	0.860	4

ويشير الجدول السابق الى متوسطات المعوقات الخمس وترتيب كل منها حيث حظيت معوقات ادارة وتنمية الموارد البشرية بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وتلتها بقية المعوقات بالترتيب (وتشمل معوقات الرسالة وسياسة المؤسسة- معوقات بناء ثقافة

التعلم والابداع- معوقات تكنولوجية - معوقات تنظيمية وادارية). وفيما يلي نتائج تحليل كل محور من محاور المعوقات الخمس:

نتائج المحور الأول: معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية:

تم قياس هذا المحور من خلال ١٠ عبارات (معوقات فرعية) وبدرجة متوسطة بشكل عام (3.333). وكان من أهم هذه المعوقات الفرعية في هذا المحور على الترتيب هي: (١) قلة الربط بين تحسين أداء المؤسسة وتطوير قدرات العاملين فيها على التعلم والتطوير المستمرين، (٢) تدريب العاملين وتطوير قدراتهم يكلف المؤسسة أموالاً ونفقات كبيرة، (3) ضعف مشاركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية لمؤسستهم. وتعزى تلك النتيجة إلى قلة إلمام كثير من أفراد العينة برسالة المؤسسة وسياساتها العليا والتقدمية فهي حكر على القادة وأصحاب المناصب الرفيعة في المؤسسة. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (٢٠٠٦)، و دراسة Al-ZahranI (٢٠١٥). واختلفت مع نتائج دراسة (Jittimaporan & Boonchom) (٢٠١٢).

نتائج المحور الثاني: معوقات تنظيمية وإدارية:

تم قياس هذا المحور من خلال ١٠ عبارات (معوقات فرعية) وبدرجة متوسطة بشكل عام (3.309). وكان من أهم هذه المعوقات الفرعية في هذا المحور على الترتيب هي: (1) ضعف قدرة العاملين بالمؤسسة على توقع توجهات التغيير في المنتجات والخدمات والمشروعات التطويرية، (2) قلة آليات التدعيم المادي والمعنوي والمُعزز لتطوير قدرات العاملين على مهارات جديدة، (3) ضعف قدرة العاملين على التعامل بطريقة منظومة مع مشكلات المؤسسة مما يعيق العمل الجماعي في التعامل معها. وتشير نتائج المعوقات الفرعية إلى: ضعف قدرة العاملين بالمؤسسة على توقع توجهات التغيير

في المنتجات والخدمات والمشروعات التطويرية، وقلة آليات التدعيم المادي والمعنوي والمُعزز لتطوير قدرات العاملين على تعلم مهارات جديدة.

نتائج المحور الثالث: معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية :

تم قياس هذا المحور من خلال ١٠ عبارات (معوقات فرعية) وبدرجة متوسطة بشكل عام (3.340). وكان من أهم هذه المعوقات الفرعية في هذا المحور على الترتيب هي: (١) قلة إتاحة الفرص لإنشاء مجتمعات للتعلم وممارسة الأفكار الجديدة وتحويلها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، (2) قلة توفير بيئات آمنة من العقوبات والجزاءات نسبياً لإتاحة الفرص للتساؤل والتعبير عن الأفكار بحرية، (3) تدني مستوى دافعية العاملين لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية. كما تشير النتائج إلى قلة إتاحة الفرص لإنشاء مجتمعات للتعلم وممارسة الأفكار الجديدة وتحويلها لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، وقلة توفير بيئات آمنة من العقوبات والجزاءات نسبياً لإتاحة الفرص للتساؤل والتعبير عن الأفكار بحرية. ويعزى تلك النتيجة إلى بيروقراطية العمل في عددٍ كبيرٍ من منظمات الأعمال، بحيث يقوم العمل فيها وفق قوانين محددة تحجم أي تقدم علمي، كما أنها تعتمد على الأعمال الروتينية، بدلاً من التركيز على استخدام القدرات والمهارات الوظيفية، مما يحول دون توظيف الكفاءات والخبرات التي تقدم أفكاراً جديدة، وتنهض بمستوى المنظمة. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Jittimaporan & Boonchom(2012).

نتائج المحور الرابع: معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع:

تم قياس هذا المحور من خلال ٨ عبارات (معوقات فرعية) وبدرجة متوسطة بشكل عام (3.325). وكان من أهم هذه المعوقات الفرعية في هذا المحور على الترتيب هي (1) اقتصار بناء ثقافة التعلم التنظيمي على القادة فقط، (2) قلة ممارسة العاملين بالمؤسسة

التفكير في ممارساتهم واكتشاف الأخطاء، وإبداع حلول جديدة في ضوء خبراتهم ومعارفهم، (3) قلة خضوع المخزون المعرفي للعاملين من معلومات وأفكار لتطوير بنائي يسمح بالتغيير المخطط. وتعزى تلك النتيجة إلى عدم وعي أفراد العينة بأهمية ثقافة التعلم والإبداع في النهوض بالعمل المؤسسي ودفعها نحو التقدم، كما تعزى ذات النتيجة إلى عدم اهتمام كثير منهم بالعلم والإبداع، نتيجة عدم تنمية وعيهم بأهمية العلم والإبداع في تقدم المؤسسات، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Jittimaporan & Boonchom) (٢٠١٢). وتشير النتائج أيضا إلى: اقتصار بناء ثقافة التعلم التنظيمي على القادة فقط، وقلة ممارسة العاملين بالمؤسسة التفكير في ممارساتهم واكتشاف الأخطاء، وإبداع حلول جديدة في ضوء خبراتهم ومعارفهم. ومن جانب آخر تعزى النتائج إلى العامل نفسه والذي يستسهل الحلول ولا يبحث عن أفكار جديدة تمكنه من اكتشاف الأخطاء بطريقة سهلة والعمل على حلها، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Zahrani (2015).

نتائج المحور الخامس: معوقات تكنولوجياية :

تم قياس هذا المحور من خلال ٨ عبارات (معوقات فرعية) وبدرجة متوسطة بشكل عام (3.322). وكان من أهم هذه المعوقات الفرعية في هذا المحور على الترتيب هي: (١) قلة الإنفاق على وسائل الاتصال والتكنولوجيا ومعالجة المعلومات، (٢) قلة أعداد العاملين الذين يتعلمون مهارات تكنولوجياية جديدة، ضعف عملية تبادل المعلومات مع المستفيدين من خدمات المؤسسة بشكل يسمح بالحصول على آرائهم حول تحسين التعلم والسلع والخدمات المتنوعة. وتعزى تلك النتيجة إلى عدم وعي الكثير منهم بأهمية التكنولوجيا في التعلم التنظيمي، وعدم وعيهم بأهمية التكنولوجيا في مجال تطوير الأعمال المؤسسية وتخفيف العبء على العاملين بالمؤسسة، واتفقت تلك النتيجة مع

نتيجة دراسة (٢٠٠٩ Nakpodia)، اليامي (٢٠١٦). وتشير النتائج أيضا الى قلة الإنفاق على وسائل الاتصال والتكنولوجيا ومعالجة المعلومات، قلة أعداد العاملين الذين يتعلمون مهارات تكنولوجيا جديدة. وتعزى النتائج لضعف التمويل المؤسسي من قبل بعض المؤسسات على توفير وسائل تكنولوجيا جديدة للعاملين بالمؤسسات يتعلمون عليها، لإيمان كثير من أصحاب تلك المؤسسات بعدم جدوى العائد من وراء التعلم التنظيمي. كما تعزى النتائج إلى عدم وجود استعداد شخصي من قبل العاملين بالمؤسسة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثم لا يسعى أيًا منهم إلى تنمية مهاراته من خلال الالتحاق ببرامج تدريبية لتنمية مهاراتهم التكنولوجية. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Al-Zahrani(2015).

ثانيا: نتائج تتعلق بالفروق بين معوقات التعلم التنظيمي وفقا للمتغيرات البيليوغرافية محل الدراسة:

هل تختلف استجابات العاملين ببعض المؤسسات بالمملكة العربية السعودية حول معوقات التعلم التنظيمي باختلاف (طبيعة العمل، المؤهل، الخبرة- جهة العمل) ؟

للإجابة عن السؤال الثالث من تساؤلات الدراسة، فإنه يمكن عرض نتائجه على النحو التالي:

أ- النتائج الخاصة بالفروق حول محاور الاستبانة والتي تُعزى لاختلاف متغير طبيعة العمل:

يتضح من الجدول (٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الاستبانة (الأول: معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية، الثاني: معوقات تنظيمية وإدارية، الثالث: معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية، الرابع: معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع، والخامس معوقات تكنولوجية) عند مستوى (٠,٠٥) ترجع

لاختلاف طبيعة العمل (تولى منصب إداري - لم يتولى منصب إداري)، وكانت جميع هذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين تولوا منصباً إدارياً، وتعزى تلك النتيجة إلى أن القادة الذين يتولون مناصب إدارية داخل المؤسسات المختلفة أكثر معرفة بميكانيزمات العمل، وأساليب تسييرها، وأكثر احتكاكاً بالأعمال المختلفة داخل المؤسسات، ومن ثم فهم أكثر معرفة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة.

جدول (٥): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة

حسب متغير طبيعة العمل باستخدام اختبار t -test لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	طبيعة العمل	المحور
.000 دالة	4.681	123	4.69708	37.2105	38	تولى منصب إداري	معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقديمية
			6.63321	31.6437	87	لم يتولى منصب إداري	
.002 دالة	3.133	123	7.04613	35.9737	38	تولى منصب إداري	معوقات تنظيمية وإدارية
			6.67323	31.8391	87	لم يتولى منصب إداري	

.0002 دالة	3.879	123	6.09602	37.0263	38	تولى منصب إداري	معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية
			7.20821	31.8276	87	لم يتولى منصب إداري	
.024 دالة	2.282	123	4.62021	28.2895	38	تولى منصب إداري	معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع
			5.79930	25.8621	87	لم يتولى منصب إداري	
.001 دالة	3.431	123	5.12434	29.1053	38	تولى منصب إداري	معوقات تكنولوجية
			5.57995	25.4713	87	لم يتولى منصب إداري	
.0002 دالة	3.983	123	22.50830	167.605	38	تولى منصب إداري	الإجمالي
			28.80527	146.643	87	لم يتولى منصب إداري	

ب- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة مجملة ومحاورها بحسب متغير المؤهل :

يتضح من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة مجملة، وكذلك على محورها الثالث والرابع، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل، حيث جاءت قيم (ف) على مجموع الاستبانة ومحورها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (٦): نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

حسب متغير المؤهل

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.056	2.949	124.968	2	249.936	بين المجموعات	معوقات تتعلق
		42.377	122	5169.952	داخل المجموعات	برسالة المؤسسة
			124	5419.888	المجموع	وسياساتها التقديمية
.058	2.912	139.403	2	278.806	بين المجموعات	معوقات تنظيمية
		47.869	122	5840.042	داخل المجموعات	وإدارية
			124	6118.848	المجموع	

.018*	4.136	208.207	2	416.413	بين المجموعات	معوقات ترتبط
		50.342	122	6141.779	داخل المجموعات	إدارة وتنمية الموارد البشرية
			124	6558.192	المجموع	
.044*	3.211	95.956	2	191.912	بين المجموعات	معوقات تتعلق
		29.886	122	3646.088	داخل المجموعات	بناء ثقافة
			124	3838.000	المجموع	للتعلم والإبداع
.277	1.296	41.605	2	83.210	بين المجموعات	معوقات
		32.093	122	3915.318	داخل المجموعات	تكنولوجية
			124	3998.528	المجموع	
.036*	3.425	2704.30	2	5408.60	بين المجموعات	الإجمالي
		124.968	2	249.936	داخل المجموعات	
		42.377	122	5169.95	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) α

ونظراً لوجود دلالة في جدول (٦) لقيمة (ف) فسوف يستخدم الباحث طريقة اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة، وذلك للتعرف على اتجاه الدلالة لصالح أي من المؤهلات (جامعي - ماجستير - دكتوراه)، كما يوضح جدول (٧):

جدول (٧): نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية لعينة البحث تبعاً لتغير المؤهل وذلك على الاستبانة مجملة.

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة
مجموع الاستبانة	مؤهل	ماجستير	-1.64346	7.33844	.823
	جامعي	دكتوراه	-16.02441*	6.17970	.011
	ماجستير	دكتوراه	-14.38095	8.48851	.093

* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من مؤهلات (جامعي - ماجستير - دكتوراه) على إجمالي الاستبانة، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة الحاصلين على مؤهل دكتوراه، ومؤهل جامعي ولصالح أفراد العينة الحاصلين على الدكتوراه؛ حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (.٠١١)، وهي قيمة أقل من مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

وتعزى تلك النتيجة إلى أن الحاصلين على الدكتوراه أكثر معرفة بأهمية التعلم التنظيمي للمؤسسات المختلفة، وفوائده للمؤسسة، كونه يساعد العاملين داخل المؤسسة على تنمية مهاراتهم وميولهم، كما أنهم على معرفة تامة بمعوقات التعلم التنظيمي، نتيجة ما يمتلكونه من مهارات بحثية تؤهلهم لإعمال العقل في كل ما يدور من أحداث داخل المؤسسات المختلفة.

ج- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة مجملة ومحاورها بحسب متغير الخبرة:

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على المحور الرابع الخاص بمعوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعليم والإبداع ، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة، حيث جاءت قيم (ف) على المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

جدول (٨): نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.182	1.727	74.604	2	149.209	بين المجموعات	معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها
		43.202	122	5270.679	داخل المجموعات	التقدمية
			124	5419.888	المجموع	
.151	1.918	93.283	2	186.566	بين المجموعات	معوقات تنظيمية وإدارية
		48.625	122	5932.282	داخل المجموعات	
			124	6118.848	المجموع	
.072	2.686	138.320	2	276.641	بين المجموعات	معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية
		51.488	122	6281.551	داخل المجموعات	

			124	6558.192	المجموع	
.027*	3.731	110.609	2	221.218	بين المجموعات	معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع
		29.646	122	3616.782	داخل المجموعات	
			124	3838.000	المجموع	
.886	.121	3.954	2	7.907	بين المجموعات	معوقات تكنولوجية
		32.710	122	3990.621	داخل المجموعات	
			124	3998.528	المجموع	
.127	2.095	1689.090	2	3378.181	بين المجموعات	الإجمالي
		806.113	122	98345.787	داخل المجموعات	
			124	101723.968	المجموع	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$

ونظراً لوجود دلالة في جدول (٨) لقيمة (ف) فسوف يستخدم الباحث طريقة اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة، وذلك للتعرف على اتجاه الدلالة لصالح أي من الخبرات (١٠ سنوات فأقل، ١١ - ٢٠ سنة، ٢١ سنة فأكثر)، كما يوضح جدول (٩) النتائج التالية:

جدول (٩) : نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية
لعينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة وذلك على الاستبانة مجملة.

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة
الرابع: بمعوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع	10 سنوات فأقل	11-20 سنة	-3.25641	1.20178	.008
		21 سنة فأكثر	-1.42308	1.20178	.239

* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من الخبرات (١٠ سنوات فأقل، ١١ - ٢٠ سنة، ٢١ سنة فأكثر) على المحور الرابع، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأقل، وذوي الخبرة ١١ - ٢٠ سنة لصالح ١١ - ٢٠ سنة، حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٨)، وهي قيمة أقل من مستوى دلالة (0.05 ≥ α) وتعزى تلك النتائج إلى أن العاملين ١١ - ٢٠ سنة، أكثر احتياجاً إلى التعلم التنظيمي نتيجة تولى كثير منهم لمناصب قيادية، ونتيجة احتكاكهم بالعمل، وخبرتهم الكبيرة في هذا المجال، مما مكنهم من الوقوف على أهم المعوقات الخاصة بمجال التعلم التنظيمي. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حشيش، ومرتجي (٢٠١١).

د- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة في مدى الموافقة على الاستبانة مجملة ومحاورها بحسب متغير جهة العمل :

يتضح من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة مجملة ، وكذلك على محاورها وذلك تبعاً لمتغير جهة العمل ، حيث جاءت قيم (ف) على مجموع الاستبانة ومحوريها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha) \geq 0.05$.

جدول (١٠): نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

حسب متغير جهة العمل

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
.001*	6.92	276.146	2	552.292	بين المجموعات	معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها
		39.898	122	4867.596	داخل المجموعات	التقدمية
			124	5419.888	المجموع	
.001*	7.33	327.998	2	655.996	بين المجموعات	معوقات تنظيمية وإدارية
		44.777	122	5462.852	داخل المجموعات	
			124	6118.848	المجموع	
.0001*	8.57	403.817	2	807.633	بين المجموعات	معوقات ترتبط بإدارة وتنمية الموارد البشرية
		47.136	122	5750.559	داخل المجموعات	
			124	6558.192	المجموع	

.0001*	8.99	246.529	2	493.058	بين المجموعات	معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع
		27.418	122	3344.942	داخل المجموعات	
			124	3838.000	المجموع	
.002*	6.67	197.048	2	394.096	بين المجموعات	معوقات تكنولوجية
		29.545	122	3604.432	داخل المجموعات	
			124	3998.528	المجموع	
.0001*	9.21	6673.291	2	13346.58	بين المجموعات	الإجمالي
		724.405	122	88377.387	داخل المجموعات	
			124	101723.968	المجموع	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0,05$

ونظراً لوجود دلالة في جدول (١٠) لقيمة (ف) فسوف يستخدم الباحث طريقة اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة، وذلك للتعرف على اتجاه الدلالة لصالح أي من جهات العمل الثلاث (مؤسسة تعليمية- صناعية- مؤسسة صناعية)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١١): نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية
لعينة البحث تبعاً لمتغير جهة العمل وذلك على الاستبانة مجملة.

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ-ب)	الخطأ المعياري	الدلالة
مجموع الاستبانة	مؤسسة تعليمية	مؤسسة عمل وإنتاج	16.44587*	5.52555	.004
	مؤسسة إنتاجية	مؤسسة إنتاجية	25.39660*	6.23944	.000

* دال عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة من جهة العمل الثلاث (مؤسسة تعليمية - مؤسسة صناعية - مؤسسة صناعية)، على إجمالي الاستبانة، حيث توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة العاملين بمؤسسة تعليمية، والعاملين بمؤسسة صناعية، ومؤسسة صناعية ولصالح أفراد العينة العاملين بمؤسسة تعليمية؛ حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية (٠٠٤)، (٠٠٠) على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وتعزى تلك النتائج إلى أن العاملين بمؤسسة عمل، والعاملين بمؤسسة صناعية هم الأقل إقبالاً على التعلم التنظيمي، وأقل إحساساً بالمعوقات من أقرانهم الذين أخذوا قسطاً من التعلم التنظيمي، ومن ثم فإن العاملين بمؤسسة تربوية وتعليمية أكثر معرفة بما يواجههم من معوقات، وأكثر اطلاعاً عليها. واتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (Neefe, 2001).

ثالثاً: رؤية مقترحة لمواجهة معوقات التعلم التنظيمي في شكل خطة عمل على ضوء

نتائج الدراسة :

يحاول هذا الجزء من البحث الإجابة عن السؤال الرابع من تساؤلات الدراسة

والذي ينص على :

ماهي الرؤية المقترحة للتغلب على معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسات

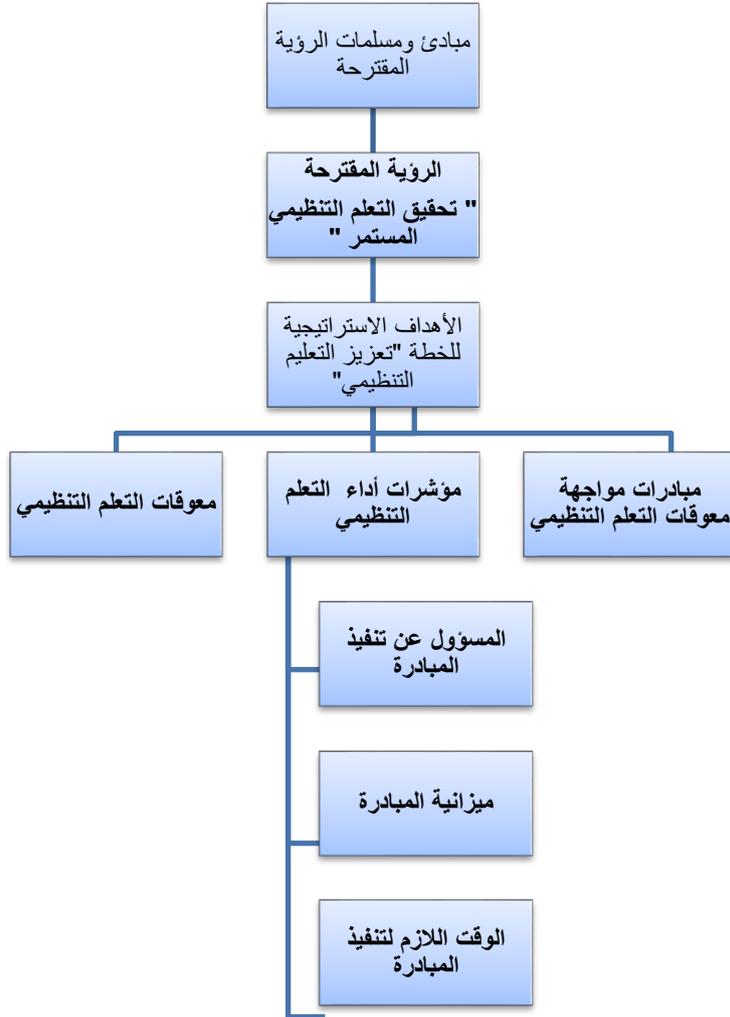
بالسعودية؟

خطوات ومحددات الرؤية المقترحة لمواجهة معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسات

السعودية :

في ضوء معوقات التعلم التنظيمي التي توصل اليها البحث الحالي ، أمكن للباحث

اعداد خطة العمل الموضحة في شكل (١) وجدول (١٢) وفق الخطوات التالية :



شكل ١ : خطة عمل لتنفيذ الرؤية المقترحة

١- وضع مبادئ ومسلمات الرؤية المقترحة:

تنطلق الرؤية المقترحة من عدة مبادئ ومسلمات رئيسة من أهمها :

يعدّ التعلم التنظيمي آلية مهمة لتطوير العمليات الداخلية للمؤسسات وليس له علاقة مباشرة بالمدخلات ولا بمخرجات المنظمات. لتعلم التنظيمي يعدّ ضرورياً حتى تستطيع المؤسسات الحفاظ على بقائها، ولذلك فإن جميع المؤسسات قد يكون لديها تعلم تنظيمي، غير أنه قد يتحقق من خلال عمليات وأنشطة هادفة ومقصودة ومخطط لها وقد يتم بشكل طبيعي في شكل عمليات وأنشطة تعلم ضمني.

يؤكد التعلم التنظيمي على وصف كيفية حدوث التعلم على مستوى المنظمة ككل، ويُعنى بتنمية مهارات العاملين على التعلم من الأخطاء واستخدام المعرفة والاستفادة من مواقف الخبرة السابقة ومواجهة الأزمات والطوارئ بشكل فاعل، وتحسين قدرة المؤسسات على تحسين الأداء والتكيف مع البيئة المحيطة بها.

يتمحور التعلم التنظيمي حول تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسات فهو معنىً بتدعيم رأس المال الفكري، ورأس المال البشري، مما يؤدي إلى تدعيم الرضا الوظيفي وتحقيق مستويات كبيرة من الانتماء التنظيمي.

٢- إعداد مبادرات الرؤية المقترحة للتغلب على معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات بالسعودية :

يمكن اقتراح بعض المبادرات التي تساعد في الحد من معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات بالسعودية في ضوء محاور معوقات التعلم التنظيمي على النحو التالي :

جدول (١٢): خطة عمل لإنجاز الرؤية المقترحة

رؤية مقترحة: تسعي مؤسستنا الى تحقيق تعلم تنظيمي مستمر						
الهدف الاستراتيجي للمؤسسة : تعزيز التعلم التنظيمي						
المعوقات الرئيسية للتعلم التنظيمي	المعوقات الفرعية	المبادرات (سبل مواجهة المعوقات)	مؤشرات الأداء (نواتج متوقعة)	المسؤول عن تنفيذ المبادرة	ميزانية المبادرة	الوقت اللازم لتنفيذ المبادرة
١- معوقات تتعلق برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية	1- معوقات 2- 3-					
٢- معوقات تنظيمية وإدارية	1- معوقات 2- 3-					
٣- معوقات ترتبط بإدارة الموارد البشرية	1- معوقات 2- 3-					

					1- 2- 3-	٤- معوقات تتعلق ببناء ثقافة للتعلم والإبداع
					1- 2- 3-	٥- معوقات تكنولوجية

٢-١ مبادرات مقترحة للتغلب على المعوقات المرتبطة برسالة المؤسسة وسياساتها التقدمية.

- أ- رفع درجة قناعة القيادات العليا والعاملين بالمؤسسات الإدارية بأهمية التعلم التنظيمي للمؤسسات ودوره الفاعل في تعظيم القدرات التنافسية لها من خلال عقد الندوات وورش العمل بهدف ترويج ونشر مفهوم التعلم التنظيمي لأن التعلم التنظيمي خاص بالأفراد وفرق العمل بالمؤسسات.
- ب- جعل الاهتمام بالتعلم التنظيمي ضمن التوجهات الاستراتيجية بحيث يتم بشكل تدريجي من خلال مجهودات وأنشطة العاملين بالمؤسسة والقيادات العليا والوسطى بها.

٢-٢ مبادرات مقترحة للتغلب على المعوقات التنظيمية والإدارية:

- أ- تدريب كوادر بشرية قيادية فاعلة ومؤثرة يمكنها من خلال القدوة والممارسة وقيادة التغيير، التجول بالمؤسسات الإدارية إلى بيئات متقدمة للتعلم التنظيمي من خلال مشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات المهمة بها.

ب- تدريب القيادات والعاملين على أساليب وآليات نشر الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين وإشاعة أجواء من الألفة والتعاطف الانساني بعيداً عن جمود القوانين واللوائح الإدارية والتنظيمية.

٢-٣ مبادرات مقترحة للتغلب على المعوقات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وتنميتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- أ- توفير نظم تقييم أداء تربط بين مستوى أداء العاملين والحوافز والمكافآت المادية المقدمة لهم.
- ب- تبنى سياسات الموارد البشرية الداعمة لتحقيق التعلم التنظيمي من خلال برامج تدريب مكثفة ومستمرة وفي إطار الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- ج- إتباع نظم تقييم أداء شاملة ومتكاملة تركز على الإنجازات والعوائد في بيئات آمنة من الجزاءات والعقوبات الصارمة بما يحقق مشاركة العاملين في تقويم أدائهم مع قياداتهم وبشكل إنساني وموضوعي.

٢-٤ مبادرات مقترحة للتغلب على المعوقات المتعلقة بثقافة التعلم والإبداع. ويمكن تحديد ما يلي:

- ١ . تدريب القادة على أنماط تسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة لمشكلات العمل وتوفير آليات متقدمة لتطبيق المتميز منها ومكافأة العامل المبتكر ونسبة ابتكاره إليه بما يُحقق بناء ثقافة للتعلم والإبداع.
- ٢ . تبنى إنشاء مجتمعات للتعلم من خلال مجموعات العصف الذهني القادرة على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.
- ٣ . تشجيع أنشطة التعلم الجماعي والتنظيمي من خلال إقرار وتنظيم دوائر الجودة و فرق العمل التنظيمية في الإدارات والمستويات المتنوعة.

٢-٥ مبادرات مقترحة للتغلب على بعض معوقات التعلم التنظيمي التكنولوجية. ويمكن تحديد ما يلي:

- ١ . توفير نظام للعمل وقواعد بيانات متاحة للعاملين متضمنة المعارف والأفكار المرتبطة بنظم العمل بما يحقق سهولة وانسياب عملية تدفق المعلومات بين الأقسام والإدارات وبين القادة والمرؤوسين، بما يدعم قدرات المؤسسة على مواجهة المخاطر والأزمات والطوارئ.
- ٢ . تأسيس بنية مادية وتكنولوجية متميزة تسمح بالاتصال والتواصل بين القادة والمرؤوسين وبين مختلف الإدارات بما يحقق نقل المعرفة ونشرها وتوظيفها بين مختلف العاملين.
- ٣ . تكوين ذاكرة تنظيمية للمؤسسة متضمنة مختلف الخبرات والمعارف والأفكار التي يمكن رجوع العاملين إليها عند الحاجة أو تسمح بتدريب الموظفين الجدد على خبرات ومعارف الموظفين الأقدم منهم.

٢-٦ مبادرات عامة لتحقيق ممارسة التعلم التنظيمي داخل المؤسسات بالمملكة العربية السعودية:

- العمل على تطوير وتنمية الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بما يضمن المشاركة والمساهمة في المسئوليات.
- التدريب النوعي المستمر لكافة العناصر والعاملين بالمؤسسة ضمن حدود الوظائف والمسئوليات.
- تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الواحد والتخلص من الروتين اليومي من خلال التعاون والمشاركة.

- ينبغي على إدارة المؤسسة السعي نحو تحقيق شراكة مجتمعية فاعلة وذلك من خلال اختيار استراتيجيات معينة لتحسين الأداء المؤسسي ، ومقاومة موانع التعاون ، والمشاركة في اتخاذ القرارات التشاركية.
- مرونة الهيكل التنظيمي ، وثقافة مؤسسية قوية.
- التطوير والنمو المهني للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة لحل المشكلات.
- الشفافية العالية بين أفراد المؤسسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات.
- تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات.
- الاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين في المؤسسة وتشجيع مبدأ الفوز والنجاح لجميع العاملين.
- توفير نظم تقييم فاعلة تربط بين مستوى الأداء والعائد.
- إتباع أنماط قيادية داخل المؤسسة تشجع عملية التعلم والتطوير المستمر.
- ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع أفراد المؤسسة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- تدعيم وتعزيز عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في المؤسسات بالسعودية باعتبار العلاقة الارتباطية بينهما .
- إجراء دراسات ميدانية شاملة تقدم تصورات مقترحة لإدارة التعلم التنظيمي في المؤسسات داخل المملكة.

٣- إعداد مؤشرات الأداء (نواتج ومخرجات متوقعة من تنفيذ كل مبادرة.

٤- تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مبادرة.

٥- اعداد موازنة تقديرية لكل مبادرة على حده.

٦- تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل مبادرة.

حدود البحث:

- نظراً للإجراءات المتبعة في هذا البحث فإن محددات البحث جاءت كما يلي :
- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على الكشف عن معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية ، وتقديم بعض المقترحات للتغلب عليها.
- الحدود المكانية : طبق الجانب الميداني في ثلاث مؤسسات بالملكة (جامعة ، شركة مواد غذائية ، وشركة أسمنت) ، وهى مؤسسات تعليمية وصناعية.
- الحدود البشرية : طبق هذا البحث على عينة من العاملين بتلك المؤسسات الثلاثة.
- الحدود الزمنية : طبق هذا البحث في العام (٢٠١٨م) ، (١٤٤٠هـ) .

استنتاجات البحث:

- في ضوء الدراسة النظرية السابقة ، ولما للموضوع من أهمية كبيرة كتصور تطبيق عملي للتعلم التنظيمي ، ومن خلال ما تم طرحه من فرضيات واستخدام أدوات ، توصل الباحث إلى مجموعة النتائج التالية :-
- ضرورة التطوير في الوسائل والاستراتيجيات ؛ نظراً لتطور الحياة وانفتاح العالم على بعضه البعض.
- تشابه الدراسات السابقة إلى حد بعيد في اعتبار الموضوع ذي أهمية كبيرة في عالمنا المعاصر.
- أهمية هذا الموضوع في المجتمع السعودي ؛ نظراً لتعدد المؤسسات السعودية ، وتنوع أشكالها ووظائفها.

- الفائدة العظمى لتطبيق التعلم التنظيمي على تلك المؤسسات الوظيفية؛ إذا أُحسِنَ توظيفها وتطبيقها بالشكل المناسب.
- إمكانية التغلب على مجموعة المعوقات التي تحول دون الاستفادة من استراتيجية التعلم التنظيمي.
- ضرورة الاستفادة من خبرات أولي الخبرة كلٌّ في مجاله؛ لضمان الإفادة من التنظيم في صورة تخدم العمل المؤسسي، وترفع من كفاءته.

توصيات البحث:

توصل البحث الى عدة نتائج هامة تشير الى وجود المعوقات الخمس للتعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية محل الدراسة وبدرجة متوسطة، ومن حيث ترتيب كل منها فقد حظيت معوقات ادارة وتنمية الموارد البشرية بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وتلتها بقية المعوقات بالترتيب (وتشمل معوقات الرسالة وسياسة المؤسسة - معوقات بناء ثقافة التعلم والابداع - معوقات تكنولوجية - معوقات تنظيمية وادارية). وفي ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بالآتي :

- العمل على وجود رسالة واضحة للمؤسسة من بين أهدافها الرئيسة تطوير الموارد البشرية.
- توفير بيئة مادية ملائمة ونظم اتصالات مفتوحة، وتوفير مناخ ابتكاري مشجع.
- اعتماد برنامج تعريفى تدريبي للعاملين بالمؤسسات على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.
- وضع استراتيجيات تنفيذية محددة، وتوفير عوامل الدعم البشرى والمادي والتقني لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

- توفير دور العاملين مع الحرص على تعميق وعيهم ودراساتهم بالسياسات التي يعتمدها نظام المؤسسة وتعميق وعيهم بالبيئة التي يعمل فيها النظام.
- تكوين رؤية مشتركة لدى العاملين بالمؤسسة تركز على أهداف واضحة بأن تصبح أهداف وغايات المؤسسة فوق كل اعتبار.
- وضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في المؤسسات بالسعودية تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم لكي تصبح منظمة متعلمة .
- تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات السعودية من خلال وضع حوافز كفيلة بتشجيع المبادرات الفردية والجماعية والأداء الجيد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش ، بسام محمد ، ومرتجى ، زكى رمزى (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، ٩ (٢) ، القدس ، فلسطين.
- أبوخضير ، إيمان سعود (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. الرياض ، دار المؤيد ، المملكة العربية السعودية.
- الرشودي ، محمد بن على إبراهيم (٢٠٠٧). بناء نموذج المنظمة المتعلمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- آل زاهر ، على بن ناصر بن شتوى (٢٠١٣). تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي ، بحوث ودراسات ، (128) 34 ، . 151- 183
- الحارثي ، سعود بن عبد الجبار بن هويدى (٢٠١٣) : الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة : تصور مقترح "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- الحربي ، منال لافى خلف (٢٠١٩). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت ، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية ، (6) ، -63 91.
- الحكيم ، ليث ، وزوين ، عمار ، والخفاجى ، حاكم (٢٠٠٩). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز : دراسة استطلاعية لآراء عينة

- من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2) 11 ، 133- 174.
- الحنيطي ، محمد فالخ (٢٠٠١). التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن. مجلة المنارة، (7) 2 ، 61- 92.
 - الدوري، زكريا مطلق، والعزاوي، بشرى هاشم محمد، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، ضمن محور المؤتمر الخامس، إدارة المعرفة في العالم العربي، المنعقدة في الفترة من (٢٦-٢٨ / نيسان (إبريل) / ٢٠٠٤ م.
 - السالم، مؤيد (٢٠٠٥). منظمات التعلم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
 - السكارنة، بلال خلف (٢٠١٤). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠ ، ١٢١ - ١٤٧ .
 - السلمى، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة.
 - السيد، محمود محمد (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي . القاهرة : كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
 - العبيدي، عزيز (٢٠١٤). أدوات التعلم التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق .

- العربي، شريف؛ والقشلان، أحمد (٢٠٠٩). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. ضمن أبحاث المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٣.
- العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العويس، رجب بن علي بن عبيد (٢٠١٠). التعلم التنظيمي مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة التربية، وزارة التربية والتعليم، ٢٧، ٦٠-٧٣.
- الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤) : إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- المزروع، شذى مزروع عبد الله (٢٠١٥). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود : دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (2)5، 423-452.
- الهمشري، عمر أحمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الياسري، أكرم محسن، وحسين، ظفر ناصر (٢٠١٣). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (3)15، 240-273.

- اليامى ، سالم حسين (٢٠١٦). أثر سياسات التدريب في التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية في وزارة العمل السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة.
- أيوب ، نادرة ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران ، ١٩٩٧ م.
- خيرة ، عيشوش (٢٠١١). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان.
- ديوب ، أيمن حسن (٢٠١٣). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي " دراسة تطبيقية في قطاع المصارف". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، (2) 29 ، 121-150.
- عبد الرحمن ، نسرین محمود (٢٠٠٩). التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
- عبد الغفار ، السيد محمد ؛ وأحمد ، السيد الحضري (٢٠١٤). أثر العلاقة بين الثقة في علاقات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية على ممارسة التعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة والبتروك بالملكة العربية السعودية) ، مجلة المدير الناجح إدارة الأعمال ، 146 ، 62-85.
- عبودي ، زيد منير (٢٠٠٦). التنظيم الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
- محمد ، شنشونة (٢٠١٤). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (٣) ، ٩٧ - ١٣٢ .

- عياد، خالد محمود فهمي (٢٠١٤). التعلم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة الخدمة : دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (4)38، 51-52.
- زهر، ربحي (٢٠١٧). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط ١، ١٩٩٩م.
- متعب، مصطفى محمود (٢٠١٨). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على المديرية العامة لتربية محافظة كركوك، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، (2)9، 281-301.
- مراد، علة (٢٠١٢). التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الخلفه عدد ٨، ٤٩-٦٢.
- همام، أشرف يوسف؛ ودرويش، السيد عبد الغفار؛ وعيد، خالد عبد القادر (٢٠١٥). دراسة وتحليل الدور الذي يؤديه التعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء الابتكاري (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية)، جمعية إدارة الأعمال العربية، ١٥١، ٧٣-٨٨.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٨). التعلم التنظيمي - مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، ٣٧ (٤)، الرياض، ٦٧٣-٨١١.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

- Appelbaum, S., H., Gallagher, J. (2000), **The Competitive Advantage of organizational learning** , **Journal of Workplace Learning: Employee counseling today** .V 12,N2,pp: 40-56.
- Argyris, C. (1993), **Knowledge for Action : A guide to overcoming Barriers to Organizational Change** , San Francisco : Jossey _ Base . P235 .
- Al-Zahrani, A. (2015), **A Model of Learning Organization in Saudi Public Universities : Leadership Role**, **International Academic Conference Proceeding** , The West East Institute , Barcelona, Spain, ,p.p.1-5.
- Berrio ,A. (2006), **Assessing The Learning Organization Profile Of Ohio State University Extension Using The Systems -Linked Organizational Model**, **Ciencias Sociales Online**, Vol. III, No.(1) , Mars , P.P.30 – 46.
- Chen, G. (2005), **An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices**. **Management Decision**. V. 43, N.4, pp: 479-500.
- Goldsmith, M.; Morgan, H; & Oggs, J. (2004), **Leading Organizational Learning**, San Francisco : Jossey-Bas
- Hayes, J;& Allinson , C.W.(1998), " **Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations** " . **Human Relations** V.51, No.7.
- Irena Ali & Al, (2006), " **Learning in organization** " , **In Encyclopedia of knowledge management** .Editor David Schwartz , Idea Group Inc , London , p592.
- Juoly O'Neil , ED.D& Victoria J.Marsick(2007), **Understanding Action Learning** . ANACOM, New York , p 7.
- Love , P . E .D; Li, H; Irani, Z & Faniran , O. (2000), **Total quality management & learning organization : a dialogue for change in construction** . **Construction management & economics** , V. 18 , pp: 321-331.
- Luca Iandoli , Guiseppe Zollo (2008), **Organizational cognition and learning** **Information science publishing** , USA, P37.

- Nakpodia , E. D. (2009), The Concept of the University as Learning Organization : its functions , techniques and possible ways of making it effective , journal of public administration and policy research , vol.(1), No.(5) , September , pp. 79-83 .**
- Neefe , D., O. (2001), Learning Organizations in Higher Education.. Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes , Master of Science Degree with a Major in Training and Development , The Graduate College, University of Wisconsin, Stout, American Psychological Association (APA) Publication Manual , 4th Edition , October**
- Peter Busch (2008), Tacit Knowledge in organizational learning . IGI Publishing , New York , p .23.**
- Senge, P.M.et .al (1994) , The Fifth Discipline Field book , Strategies and Tools for Building a Learning Organization , New York Doubleday Dell Publishing Group Inc.**
- Simon, Herbert A. (1989), “Rational decision making in business organizations” [Nobel Memorial Lecture], American Economic Review, 69(4), September:493-513.**
- Silvia Gherardi (2006) , Organizational Knowledge the texture of workplace learning . Black Well Publishing, USA, p .9.**
- Skerlavaj,M & Dimovski, V. (2006) , Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective : The Case of Slovenia. Management, V.11 , N.1 , pp : 75-90.**
- Srihawong , J. & Boonchom , S. (2012), Development of the Learning Organization Model : A Case of Sisaket Rajabhat University , European Journal of Social Sciences ,Vol.(27) , No. (2) , PP.233-241.**