

بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات

إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية

دكتور

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة
كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة الطائف

الملخص:

يتمثل الهدف من البحث في تحليل أثر ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية ، من خلال التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي ، وأهم خصائص هذا المفهوم ومتغيراته التي تساعد المنظمات على فهمه وتطبيقه بما يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية . كما يؤكد البحث على دراسة وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها ، حيث يفترض البحث أن هناك علاقة بين المفهومين كما أكدت بعض الدراسات الميدانية السابقة والتي تناولت بعض العوامل في كل من المتغيرين المستقل والتابع . ولقد بلغ عينة البحث ٣٢٦ مفردة موزعة على الأجهزة الحكومية محل الدراسة (الطبية - التعليمية - الاجتماعية) . وخلص البحث إلى أن توفر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة

الحكومية محل الدراسة يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما أكدت النتائج إن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها لتحسين تلك الممارسات منها دعم الإدارة العليا والاعتماد على الأساليب والمناهج الإدارية المعاصرة والاستعداد التنظيمي لتغير ، وتمثلت أهم توصيات البحث في ضرورة الاهتمام بتبني ثقافة التعلم التنظيمي من خلال دعم الإدارة العليا وتنمية وزيادة مستوى التفكير المنطومي والبراعة الشخصية للأفراد وتنمية بناء الرؤية الشخصية بجانب تبني النموذج العقلي والعناية بمدخل التعلم الجماعي.

الكلمات المفتاحية (عربي): التعلم التنظيمي - ممارسات إدارة الموارد البشرية - الثقافة التنظيمية

The objective of the research in the analysis of the impact of the culture of organizational learning to improve human

the recommendations in the need to pay attention to adopt a culture of organizational learning through the support of senior management and the development and increase the level of systems thinking and ingenuity of individuals and the personal development of personal vision building next to adopt a mental model and take care of the entrance of collective learning.

English Keywords: Organizational learning - human resource management practices - organizational culture.

مقدمة:

تتحمل الأجهزة الحكومية السعودية المساهمة في تحقيق التنمية والنهوض بالمسئوليات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الذي نشأت فيه ، باعتبارها العمود الفقري لبناء هذا المجتمع ، كما أنها لا تمثل غاية أو هدفا في حد ذاتها ، فضلا عن كونها منظمات إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالمي بما فيه من تحديات وقوى وفرص وتهديدات. ولكي تتمكن الأجهزة الحكومية من اللحاق بركب التقدم والتطور فإن ذلك لا يتأتى إلا من خلال البحث الجاد المتعمق عن السبل المختلفة لتحسين ممارسات إدارة

resource management practices in government agencies Saudi Arabia, through exposure to the concept of organizational learning, and the most important characteristics of this concept and the variables that help organizations to understand and apply it so as to contribute to the improvement of human resource management practices. It also confirms the research study and analysis of human resource management practices and their variants, as it is assumed that the search there a relationship between the two concepts also confirmed some previous field studies that addressed some of the factors in each of the independent variables and the slave. The research sample was divided into 326 single government agencies under study (medical - educational - social). The research found that the availability of the dimensions of the culture of organizational learning in government agencies under study contributes to the improvement of human resource management practices, and the results confirmed that there are other factors that must be considered to improve those practices, including senior management support and rely on methods and approaches contemporary administrative and organizational readiness for change, and they were the most important Find

الموارد البشرية في جميع مجالات وجوانب العمل داخل تلك الأجهزة.

وتؤكد جميع التطورات الإدارية الحديثة علي أهمية قيام الأجهزة الحكومية بضرورة النظر في واقع النظم الإدارية من جهة ، وضرورة البحث عن أهم وأفضل المداخل لتطوير وتحسين ممارساتها من جهة أخرى ، لذا تحتاج هذه الأجهزة لمراجعة الهياكل والأطر التنظيمية والنتائج حتى تقف علي الجديقي العلم، وتحديد مجالات الإصلاح والتطوير وخطط وبرامج التحسين المستهدفة . ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل التي أفرزتها التطورات الإدارية الحديثة ، حيث استطاعت المنظمات التي تتبنى هذا المداخل في كسب مزايا تنافسية متعددة ، حيث يشعر أحد الباحثين إلي أن المنظمات التي استطاعت أن تنجح في كسب ميزة تنافسية في ظل المتغيرات المعاصرة هي تلك التي التزمت بالتعلم المستمر للأساليب الأفضل والحديثة في أداء أعمالها ، وأن المنظمات التي نجحت في الوفاء بهذا الالتزام هي تلك المنظمات التي سعت علي نحو دائم لتنمية مهاراتها الخاصة بتخليق واقتناء المعرفة الجديدة ، وعدلت سياساتها التنظيمية لاكتساب مزايا من المعلومات الجديدة ، ولذا فهي المنظمات المعروفة

بمنظمات بناء المعرفة. (Johnson& Chang, 2008).

ويجمع العديد من الباحثين والمفكرين علي أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد علي قدرتها علي التحول إلي منظمات تعلم ، هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلي منتجات أو خدمات ، وعلاقات وعمليات جديدة تصل بها إلي السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به الآخرين، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلي مكافأة من يندفع نحو التعلم بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز (تجم ، ٢٠٠٨).

ويسعي هذا البحث إلي تحديد كيفية بناء وتنمية ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة ، وبحث أثرها في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بتلك الأجهزة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى:

- ١- دراسات خاصة بالتعلم التنظيمي.
- ٢- دراسات خاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

وذلك على النحو التالي:

أولاً : الدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي وأهميته:

أثارت دراسات (Senge, 1990) في مجال التعلم التنظيمي العديد من المفاهيم التي تنادي بتكوين واستخدام وتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي. حيث عرف (Garvin, 2003) المنظمة المتعلمة بأنها مهارة تنظيمية تتم من خلال تكوين واكتساب ونقل المعرفة وتحويل تصرفاتها لتحقيق معرفة ورؤى جديدة. إن هناك تغييرات مستمرة تشهدها البيئات التي تعيش فيها المنظمات خاصة في بداية هذا القرن ، مما يستوجب على المنظمات التغير استجابة لذلك، حيث تمتد ظاهرة التغيير إلى جميع الأنشطة والمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية بجانب التغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأنواقهم، مما يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات فكيف يستطيعون مواجهة التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمن نجاحها وفعاليتها ونموها.

واستهدفت دراسة (Leuci, 2005) شرح طبيعة التعلم التنظيمي ودور القيادة الوسيط في تسريع التعلم التنظيمي بأحدى المؤسسات التي تقدم خدمات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج

التالية :

- يتطلب بقاء المنظمات تعظيم قدرات العاملين بها وتطوير الذكاء الاجتماعي وتعظيم قدر معرفتهم عن المنظمة وبيئتها ، وتقليل الحواجز التي تمنع تدفقات المعرفة والمشاركة المؤسسية .

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في التعلم التنظيمي ، وإن القلة في مستوى الإدارة الوسطي يمثلون عامل حاسم في تشكيل ثقافة المنظمة ، وأن بناء ثقافة التعلم يتطلب ما يطلق عليه زرع جين التعلم التنظيمي DNA Learning Gene.

- ترتبط أغلب معوقات التعلم التنظيمي بهيكل وثقافة المنظمة وسلوكيات القادة في المستوي الوسط والأعلى . ومن أهم معوقات التعلم قصور الثقة والانشغال وعدم كفاءة الاتصالات .

واستهدفت دراسة (السيد، ٢٠٠٥) تحديد الإطار الذي تنمو داخله منظمة التعلم ويوفر فرص التعلم للأفراد والجماعات داخل المستشفيات والكشف

عن الخصائص التي تتسم بها هيكلية
المستشفيات التي تدعم أو تعوق التحول
إلى منظمات التعلم وتوصلت الدراسة
إلى وجود ستة عوامل تفسر خصائص
الهيكلية التنظيمية لمنظمات التعلم
الواجب توافرها في مستشفيات عينة
البحث وهي : خاصة التصميم
العضوي للتنظيم . خاصة شبكات
الأعمال غير الرسمية . خاصة تسلسل
السلطة . أنماط الاتصالات السائدة .
السلوك التعاوني والمشاركة في التعلم .
تدفق المعلومات .

واستهدفت دراسة (أبو خضير ،
٢٠٠٦) تقديم نموذج مقترح يدعم تطبيق
مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة
العامة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من
النتائج أهمها :

- نظام التقنية بالمنظمة له تأثير كبير على
إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة .
- لا يمكن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة
بنجاح ما لم تطبق الإدارة نظام فعال
لتمكين العاملين.
- يجب إحداث التحولات التنظيمية
المرتبطة بالهيكل والإجراءات واللوائح
المنظمة للعمل .

واستهدفت دراسة (الرشودي ،
٢٠٠٧) ما يلي : تحديد أهم الخصائص
الأساسية للمنظمة المتعلمة التي يمكن
تضمينها في النموذج المقترح . ومعرفة
مستوي استعداد الإدارات الأمنية لتطبيق
مفهوم المنظمة المتعلمة . وتحديد أهم
العوامل الثقافية والتنظيمية الداعمة
لتطبيق المنظمة المتعلمة ومعرفة أهم
المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول
دون تطبيق المنظمة المتعلمة .
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تصميم نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة
يتضمن (٤٠) خاصة لتلك المنظمة
المتعلمة .
- يرتفع مستوى أهمية العوامل التنظيمية
الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في
حين ينخفض مستوى أهمية العوامل
الثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة
وأن كلاهما يشير إلى أهمية مرتفعة .
- يرتفع مستوى أهمية المعوقات الثقافية
التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة
مقارنة بأهمية العوامل التنظيمية
للتطبيق.
- أن أهم الأدوات التطبيقية التي يمكن
الاعتماد عليها للتحول إلى المنظمة
المتعلمة تتمثل في تكوين فرق التعلم ،

التعلم الذاتي، تطبيق أسلوب التفكير المنظومي في صنع واتخاذ القرار .

واستهدفت دراسة (العدواني وآخرون ، ٢٠٠٨) التعرف علي اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعرف علي مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي التي حددها senge,1990 .

وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط ، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧%) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي ، كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة ايجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي .

استهدفت (دراسة العصيمي ، ٢٠٠٨) 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 تحقيق التغيير الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم ١٦٠ مفردة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وقد خلصت الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، تتم بدرجة متوسطة وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، تتم بدرجة متوسطة أيضاً، وأن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير الاستراتيجي .

كما استهدفت دراسة (Sun et al.,2008) الإجابة علي بعض التساؤلات حول طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتحسين المستمر ، وكيف يعد التعلم

التنظيمي والتحسين المستمر عاملين مساعدين في تحسين الأداء؟ وهل التعلم التنظيمي والتحسين المستمر يدعم كلا منهما الآخر؟ وهل يجب أن يطبق التعلم التنظيمي والتحسين المستمر معا أم يمكن تطبيق كل منهما بشكل منعزل عن الآخر؟

وخلصت الدراسة إلى النتائج

التالية:

- أن التعلم التنظيمي والتحسين المستمر يدعم كل منهما الآخر .

- يجب اعتبار التعلم التنظيمي من الوسائل الهامة للتحسين المستمر وليس غاية في حد ذاته .

- المنظمات الأكثر اهتماما بالتعلم التنظيمي هي المنظمات الأكثر قدرة على التحسين المستمر .

- هناك علاقة وثيقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة والابتكار ، والتطبيق الفعال لمناهج التميز مثل ستة سيجما .

أما دراسة (Garvin & Edmondson, 2008) فكانت تسعى لمعالجة حاجة المنظمات إلى إدارة التحول من النماذج الهرمية التقليدية إلى منظمات التعلم ، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية ذات خمس مراحل والتي لها

نفع بالغ في عملية نشر السلوكيات المرتبطة بنظرية التعلم التنظيمي (OL) والمراحل الخمسة لعملية النشر كانت كالتالي : ١- مرحلة وضع الأجندة / المخطط . ٢- مرحلة التوفيق أو المطابقة . ٣- مرحلة إعادة الهيكلة . ٤- مرحلة التوضيح . ٥- مرحلة جعل العمل روتينيا متكرر . وتتضمن كل مرحلة من هذه المراحل كل التأثيرات الإدارية أو الثقافية للعضو علي الذاكرة التنظيمية .

أما لدراسة (Andreas B, et al, 2009) فتمثل هدفها في كيف يواكب أعضاء التعلم بالمنظمة التأثيرات المحيرة لتعلم الآخرين المتزامن (الذي يحدث في نفس الوقت) واهتم البحث باختبار تنبؤات نموذج العامل المنطقي محدد الأسلوب الخاص بالتعلم التنظيمي والذي يمد بتنبؤات مضبوطة حذرة حول كيف يمكن أن يقوم أعضاء التعلم التنظيمي بمواكبة تعلم الآخرين المتزامن كدالة في المتغيرات الرئيسية . وتوصلت الدراسة إلى دعم التنبؤات الثابتة القابلة للمقارنة الخاصة بتوازن النموذج المتناظر الفريد من نوعه ، فلو أن تصرفات الفرد مرسخة في علم دراسة تصرفات الآخرين فلن يكون من السهل فهم ما يحدث حيث أن العلاقة بين تصرفات الأفراد في المنظمة والأداء

التنظيمي الكلي يتم تشويشها بسبب التعلم
المترامن للمشاركين الآخرين .

وبحثت دراسة (McLean,

2010) الآثار المترتبة على ممارسات
المنظمات المتعلمة في الالتزام التنظيمي
والفعالية في الشركات الصغيرة
والمتوسطة الحجم في تايوان ، وكان
التساؤل الرئيس هو: "ما هي آثار
ممارسات المنظمة المتعلمة في الالتزام
التنظيمي والفعالية التنظيمية في تلك
الشركات؟ واعتمدت الدراسة على قائمة
الاستبيان لقياس ممارسات المنظمات
المتعلمة والالتزام التنظيمي والفعالية
التنظيمية بجانب البيانات الديموغرافية ،
وتم تجميع البيانات من عينة قدرها ٣٠٠
مفردة من الشركات.

وتشير النتائج التي أن ممارسات
المنظمات المتعلمة يمكن النظر إليها
باعتبارها أحد العوامل المهمة السابقة
للالتزام التنظيمية فضلا عن اعتبارها
سابقة أيضا عن الفعالية التنظيمية. وأن
هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التعلم
التنظيمي وكلا من الالتزام التنظيمي
والفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإن
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية
التنظيمية هي علاقة إيجابية أيضا. كما
اتضح أيضا وجود علاقة إيجابية بين

الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.
ولكن أوضحت الدراسة أن تأثير الفعالية
التنظيمية كان ضعيفا في الالتزام
التنظيمي ، فعالية لديها ضعف تأثير
إيجابي على الالتزام التنظيمي. النتائج
والخلاصة أن الدراسة توصلت إلي أن
ممارسات المنظمة لأبعاد التعلم
التنظيمي تمثل الطريقة الحكيمة لتحقيق
الفعالية التنظيمية؛ وأن ممارسات التعلم
التنظيمي هي السبيل لتطوير الالتزام
التنظيمي لدي العاملين .

واستهدفت دراسة (الحواجرة
، ٢٠١٠) بحث العلاقة بين المنظمة
المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك
للتغيير الاستراتيجي ، وتوصلت
الدراسة إلي أن العامل المدرك الأعلى
أثرا لدي المبحوثين قد تمثل في بعد
القيادة الإستراتيجية ، وان مستوي
الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة
ببيئتها ، وان تصورات المبحوثين لجميع
عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة
إيجابية ، كما توصلت إلي انه لا توجد
فروق هامة ذات دلالة إحصائية بين
تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة
المتعلمة علي اختلاف خصائصهم
الديموجرافية ، وان هناك فروقا هامة
دالة إحصائيا بين المبحوثين وفهمهم

للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف
أعمارهم ورتبهم الأكاديمية .

بينما اهتمت دراسة (سعيد
٢٠١٠) بالكشف عن قوة العلاقة بين
التعلم التنظيمي وتنمية القدرات الإبداعية
لدى الأفراد وقياس مستوى الإبداع في
ضوء تطبيق التعلم التنظيمي وتوصلت
الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- عدم وجود فروق دالة إحصائية من حيث
نوع القطاع علي متغيرات (التعلم
التنظيمي والتعلم التنظيمي نو الحلقة
المفردة ، والتعلم التنظيمي نو الحلقة
المزدوجة ، والتعلم التنظيمي نو الحلقة
الثلاثية) ، ولكن وجود تأثير للخصائص
الديموجرافية والمستوي الإداري في
قطاعي الأعمال العام والخاص .

- عدم وجود فروق دالة إحصائية من
حيث نوع القطاع علي (الإبداع ،
طلاقة الأفكار ، تميز الأفكار ،
تطوير الأفكار) ، ولكن وجود تأثير
للخصائص الديموجرافية والمستوي
الإداري في قطاعي الأعمال العام
والخاص .

واستهدفت دراسة (خيرة ،
٢٠١١) تحليل العلاقة بين التعلم
التنظيمي وممارساته كجزء من ثقافة

المنظمة واعتباره المفتاح الأساسي
لنجاح المنظمات وتحسين أدائها وتميزها
تنافسيا بالتطبيق على مؤسسة
سوناطراك .

وتوصلت الدراسة إلى
ضرورة قيام المنظمات بإجراء تغييرات
جوهرية في ثقافتها المتعلقة بالتعلم
التنظيمي بما يسهم في تحسين تنافسياتها
، وحتى يمكنها أن تساير المستجدات
الخارجية، وسيؤثر ذلك إيجابيا في حل
المشكلات التنظيمية الداخلية وإيجاد
أوضاع تنظيمية أفضل وأكثر كفاءة.

وفي نفس السياق كانت
دراسة (رايس ، ٢٠١١) ، والتي اهتمت
بدراسة دور التعلم التنظيمي في تحسين
الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال .

وتوصلت الدراسة إلى
ضرورة مواكبة المنظمات لمتطلبات
المرحلة القادمة للبقاء في الأسواق
المحلية والعالمية ، ويعد التعلم هو
المصدر الوحيد للميزة التنافسية ، في
بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء
المنظمة ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس
مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في
تحسين الأداء التنافسي لمنظمات
الأعمال.

ثانياً: دراسات سابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية :

استهدفت دراسة (Budhwar & Sparrow, 1997) بيان مدى تكامل

ممارسات وأنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل / تفويض المسؤوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل / تفويض المسؤوليات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود درجة تكامل منخفضة جداً بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

- أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة: تحليل الاحتياجات من

التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة.

- أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الإستراتيجية في المنظمات في الهند.

كما سعت دراسة (Huselid, et al., 1997) إلى تطوير فعالية إدارة

الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي:

- أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- هناك ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية.

- توجد علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). ولا توجد علاقة قوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

ولقد استهدفت دراسة (Moriones and Cerio, 2002) بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من جانب الكفاءة والجودة والوقت، وتم دراسة عدد من المتغيرات المعدلة ممثلة في حجم المنظمة، ومستوى الأتمتة وضغوط المنافسة، ونظم الرقابة على الجودة، واستراتيجية المنظمة. وشملت عينة الدراسة ٩٦٥ شركة صناعية عاملة في إسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، في حين لم تظهر الدراسة وجود دور لإستراتيجية المنظمة في العلاقة بين الممارسات والأداء.

أما دراسة (أبو دولة ، طهماز ، ٢٠٠٤) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى

الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وبينت نتائج الدراسة أن حوالي ١,٣% من الشركات المبحوثة تمارس تربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين وضوح مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة ممارسة أنشطة إعدادها، وبين درجة ممارسة صياغة وإعداد استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الربط مع استراتيجية المنظمة.

وأجرى (الحياصات، ٢٠٠٥) دراسة استهدفت التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية، البالغ عددها ٢١ مؤسسة صحفية ، حيث تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها ٥٠ عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة ، حيث بلغ عددها أربع مؤسسات صحفية ، و قد تم أخذ عينة طبقية عشوائية لتوزيع استبانه الدراسة عليها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية

في المؤسسات الصحفية الأردنية (استراتيجيات الاختيار والتعيين، استراتيجيات تقييم أداء العاملين، تدريب العاملين) وأدائها المؤسسي.

وقد استهدفت دراسة (شعبان ، ٢٠٠٥) لتعرف على التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية وسبل التغلب عليها، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية. وإلى التعرف على الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كل من أهمها:

- أن للتكنولوجيا الحديثة دور مهم في التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية.

- أن للهيكل التنظيمي دور في التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية كون المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة.

- إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات.

أما دراسة (الفارسي، ٢٠٠٦) فقد استهدفت التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين)، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان، والكشف عن المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي في تلك الوزارات. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي تعزى للخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية.

واهتمت دراسة (Khatri, et., al, 2006) باستعراض واقع استراتيجيات إدارة وظائف الموارد البشرية في القطاع الصحي، وتم تطبيق الدراسة على مستشفيات ولاية ميسوري الأمريكية، وأوضحت الدراسة أن العنصر البشري هو

استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية يعتقدون عدم وجود دور لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، ولكنهم يدركونها كتنقيح للتمكين. كما بينت نتائج الدراسة أن رؤساء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة يعتقدون أن بوجود دور لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في دعم استراتيجيات الموارد البشرية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

واستهدفت دراسة (التمياط، ٢٠٠٧) معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجة أهميتها والتعرف على إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات، وبيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

محور الرعاية الصحية، إلا أن الإدارة السليمة ظلت بعيدة عن متناول منظمات الرعاية الصحية، وقامت الدراسة باستعراض النوعية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مستشفيات ولاية ميسوري الجامعية، وأشارت النتائج إلى أن اثنين من المستشفيات ليس لديها فهم واضح للنوايا والأهداف الاستراتيجية للعمل، وإن إدارة الموارد البشرية تفتقر إلى ممارسات التماسك والتوجيه، مما يعوق قدرتها على تحديد مديري الموارد البشرية المختصة والموظفين، كما أوضحت نتائج الدراسة من جهة أخرى افتقار العمل الصحي في المستشفيات عينة الدراسة لإلمام الموظفين الكافي بوظائف إدارة الموارد البشرية بالشكل الصحيح.

وقام بوتنج (Boating, 2007) بدراسة استهدفت التعرف على دور نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث قامت الدراسة بمعرفة وجهة نظر العاملين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين في منظمات مختلفة بآثر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، وأدوار العمل، وهذه المحاولات سعت للكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في درجة

الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تتطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

استهدفت دراسة (الكساسبية وآخرون، ٢٠١٠) قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، من خلال قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لوظيفة الاستقطاب في تحقيق المنظمة المتعلمة، كما وجد أن هناك تأثير لوظيفة التدريب والتطوير في تحقق المنظمة المتعلمة، هذا إلى جانب وجود تأثير لوظيفة المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة أيضا، كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية: التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطا،

استخدام الأجهزة والبرمجيات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الانترنت وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وفاعلية إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية، وأخيراً أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والخبرة الوظيفية).

كما استهدفت دراسة (Wirtz, et., al, 2008) مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري

في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

ولقد استهدفت دراسة (فوطه والقطب ، ٢٠١٣) اختبار مدى تطبيق ثمانية ممارسات لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، والخاص بالنمو والتعلم ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الوظائف ومديري الفروع في المصارف التجارية الأردنية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين العمليات الداخلية والإبداع والابتكار ، كما كان للتدريب الأثر الأكبر على النمو والتعلم .

التعليق على الدراسات السابقة

- تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التعلم التنظيمي بشكل عام ومدى أهميته للمنظمات، أما البعض الآخر من تلك الدراسات فقد هدفت إلى

التعرف على العوامل المؤثرة فيه بصفة عامة وتناولت بعض الدراسات السابقة المتطلبات والمعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي، وفي اتجاه آخر اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على أثر التعلم التنظيمي في عناصر تنظيمية مختلفة. كما أشارت بعض الدراسات إلى نتائج تأثير التعلم التنظيمي في بعض عناصر الأداء لتحقيق الميزة التنافسية.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد ودراسة أهم العوامل والمتغيرات الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي والذي يعبر عنه بالمتغير المستقل لهذا البحث .

- تناولت الدراسات السابقة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث أهميته ، وأبعاده ، والعوامل المؤثرة فيه ، وكذلك العوامل التي يؤثر فيها ، وعلاقته باستراتيجيات المنظمة ، وأثره على الأداء المؤسسي ودرجة التكامل بينه وبين الاستراتيجيات العامة للمنظمة والتحديات التي تواجهها .

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يعبر عنه بالمتغير التابع لهذا البحث في تحديد الممارسات محل الدراسة والاهتمام.

أولاً : التعلم التنظيمي:

من خلال استقراء الأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي ، يعرض الباحث في الجدول رقم (1) لأهم المفاهيم المطروحة للتعلم التنظيمي، ويلاحظ أن تلك المفاهيم تكمل بعضها البعض فتعكس في مجملها الطبيعة المميزة للتعلم التنظيمي.

- إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها تتناول موضوع ثقافة التعلم التنظيمي وأثر ذلك على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة ومجتمع مختلف عما سبق دراسته، حيث سيتم تطبيق الدراسة الحالية على الأجهزة الحكومية السعودية بالمنطقة الغربية.

الإطار النظري للتعلم التنظيمي وممارسات الموارد البشرية

جدول رقم (1)
مفاهيم التعلم التنظيمي كما وردت في الأدبيات

الباحث	المفهوم	بؤرة تركيز المفهوم
Senge, 1990	العملية التي تساعد المنظمة في اكتساب القدرة على تبصر وتفهم الأمور والمشاكل التنظيمية والاستفادة من تجارب وخبرات العمل التي تمر بها المنظمة.	- القدرة على تبصر وتفهم الأمور. - الاستفادة من التجارب.
Dodgson, 1993	الأسلوب الذي من خلاله تبني المنظمة وتدعم وتنظم معرفتها وإجراءاتها حول أنشطتها، وفي حدود ثقافتها، ويساعد في تحويل وتبادل المعرفة بما ينمي الفاعلية التنظيمية.	- علاقة التعلم التنظيمي بالثقافة. - أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للفاعلية التنظيمية.
Heracleous, 1995	العملية التي عن طريقها تغير المنظمة ثقافتها ونظمها في علاقتها بالأسواق من أجل تحسين مركزها من خلال الوصول إلى ميز تنافسية مستمرة.	■ الثقافة والنظم والهيكل المناسبة للتعلم التنظيمي. ■ تشجيع الأفراد على أن يطوروا ويشاركوا بالمعرفة على نحو مستمر ■ القيم الثقافية الحاكمة للفعل

تابع جدول رقم (1)
مفاهيم التعلم التنظيمي كما وردت في الأدبيات

الباحث	المفهوم	بؤرة تركيز المفهوم
Marquardt, 2002	العملية التي من خلالها يتم توسيع أو تغيير نظم القيم والمعرفة بالمنظمة وذلك للوصول إلى قيم ومهارات جديدة تساهم في تحسين القدرة لحل المشاكل، وتغيير الإطار المرجعي للأفراد بالمنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> توقع التغيرات المستقبلية والتكيف. استحداث نظم وتبسيط إجراءات. نقل المعرفة. استثمار الموارد البشرية في المستويات. استقطاب أفضل الطاقات المؤهلة.
Spicer, 2003	تطوير أو اكتساب المعرفة الجديدة أو المهارات الجديدة، وذلك كاستجابة لمثيرات داخلية أو خارجية، وهذا التطوير أو الاكتساب للمعرفة والمهارات الجديدة يؤدي إلى تغيير دائم في السلوك الجماعي وينمي الفاعلية/ أو الكفاءة التنظيمية.	<ul style="list-style-type: none"> طبيعة العلاقة ما بين التعلم التنظيمي والفاعلية والكفاءة التنظيمية ونظم تشغيل المعلومات. التعلم التكاملي استجابة للمثيرات.
الكبيسي، ٢٠٠٤	العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.	<ul style="list-style-type: none"> طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والبيئة العاملون وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.
الشوادفي، ٢٠٠٤	يعبر عن عملية مستمرة تعمل على استثمار ونقل الخبرات والتجارب والمعارف المختلفة للمنظمة وأعضائها في ظل قيم وثقافة تنظيمية مواتية للتعلم، لإحداث تطوير وتغيير في سلوك الأفراد وسلوك المنظمة بما يحق لها الريادة والتفوق.	<ul style="list-style-type: none"> التعلم يمكن أن يتم من داخل المنظمة أو من الخارج. اكتساب المعرفة. الثقافة المواتية للتعلم.
Ferangu Oudet, 2006	عملية متعددة المستويات تبدأ مع التعلم الفردي، الذي يؤدي إلى تعلم المجموعة، والتي تعود بعد ذلك إلى التعلم التنظيمي، وهذه المستويات الثلاثة تكون متصلة بواسطة عمليات.	<ul style="list-style-type: none"> تعدد مستويات التعلم. عمليات تخليق وتطبيق المعرفة.

تابع جدول رقم (١)
مفاهيم التعلم التنظيمي كما وردت في الأدبيات

الباحث	المفهوم	بؤرة تركيز المفهوم
السيد ٢٠٠٨	هو عملية اجتماعية عن قائمة، ترتبط بالمحيط المؤسسي والاجتماعي الذي توجد بداخله، ويحدث من خلال مشاركة الأفراد في تجمعات العمل التي تنتج عنها ظهور خبرات تعليمية.	<ul style="list-style-type: none"> اكتساب مفاهيم جديدة من خلال العمل الجماعي وتبادل الخبرات. تطوير المعرفة والسلوك والأداء.
الأحمد وآخرون (٢٠١٠)	العملية التي من خلالها تحدث المنظمات تغييرات في المعرفة التنظيمية وذلك عن طريق تشغيل المعلومات المكتسبة من المصادر الداخلية والخارجية، وهذه التغييرات في المعرفة التنظيمية تساعد المنظمة لاكتشاف أساليب جديدة تساعد على البقاء والنجاح في المواقف الجديدة	<ul style="list-style-type: none"> أهمية التعلم للبقاء التنظيمي. التغييرات في المعرفة التنظيمية. تشغيل المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.

الاستراتيجي للمنظمة ، ويتداخل ويتشابك مع إدارة المعرفة بها كما أن هناك علاقة ارتباطية بينه وبين ثقافة المنظمة .

ويرتبط التعلم التنظيمي بالثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً، حيث أن بناء ثقافة المنظمة للتعلم يستلزم توجه وتفكير وتخطيط استراتيجي، وهذا ما يصيغ عمليات التعلم التنظيمي بالرؤية الإستراتيجية ويجعل من الضروري التفكير في عمليات التعلم التنظيمي من منظور المحتوى الاستراتيجي. ويمكن تعريف ثقافة التعلم التنظيمي على أنها الثقافة التي ترعى قيم التعاون والمشاركة والتعلم الدائم وتشجع التفكير الابتكاري والمغامرة والاستفادة من

وفي ضوء المفاهيم السابقة، يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو العملية التنظيمية التي تؤدي بواسطة أعضاء المنظمة على نحو مستمر هادفة إلى تنمية قدرات المنظمة للتعلم من خلال الاستفادة بمخزون المعرفة والتجارب والخبرات المتركمة والمكتسبة في بناء تصورات جديدة حاکمة لعمليات صنع القرارات واتخاذها، وصياغة الاستراتيجيات وتصميم السياسات وتنفيذها ومن أجل تحقيق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

ومن أهم خصائص التعلم التنظيمي أنه عملية اجتماعية ، وعملية استدلالية ، وعملية تنظيمية ، وأنه وسيلة وليس غاية ، كما أنه يرتبط بالمحتوى

البشرية والذي أصبح يعرف
بإستراتيجية الموارد البشرية ()
Schuler,2007)

وتستند إستراتيجية إدارة
الموارد البشرية علي الاعتراف بأن
المنظمات يمكن أن يكون لها دور أكثر
فاعلية إذا تمكنت موارد البشرية من
التواؤم مع السياسات والممارسات التي
يقدم العدد المناسب من العناصر البشرية
التي تتمتع بالسلوكيات ، والكفاءات
اللازمة والمستوي اللازم من التحفيز
للمنظمة .

وفي ضوء ما سبق ، فإن
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة
عن خلق الترابط والتكامل بين الأهداف
الاستراتيجية العامة للمنظمة
واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها ،
ومن حيث المبدأ تتم إدارة العمليات
والعناصر البشرية داخل المنظمة ، وفي
مثل هذه الطريقة لتعزير أهداف
استراتيجية المنظمة وخلق نهج متكامل
لإدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب
والاختيار والتعيين ، والتدريب ، وتقييم
الأداء ، والتعويضات والمزايا بحيث
يكمل كل منها الآخر
(Gratton,1999) .

ويمكن لتقافة التعلم التنظيمي أن
تسهم في تحسين ممارسات إدارة

الخطأ كفرصة للتعلم. وقد تبنى البحث
الأبعاد التالية لتقافة التعلم التنظيمي :
التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ،
الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ،
والتعلم الجماعي.

ثانياً : ممارسات إدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية
قدرا كبيرا من التغيير خلال نهاية القرن
الماضي ، وبداية القرن الحالي ، وهذه
التغيرات تمثلت في اثنين من التحولات
الكبرى ، الأول هو التحول من كونها
في مجال شئون الموظفين إلي مجال
إدارة الموارد البشرية ، والثاني التحول
من كونها في مجال إدارة الموارد
البشرية إلي إستراتيجية إدارة الموارد
البشرية. ولقد ساعد التحول الأول علي
إدراج العنصر البشري ضمن الأصول
المهمة في المنظمات ، ويمكن إدارتها
بشكل منهجي ، أما التحول الثاني والذي
بني علي نفس قاعدة المعرفة السابقة ،
فإنه يستند علي الاعتراف بأنه بالإضافة
إلي تنسيق سياسات الموارد البشرية
والممارسات مع بعضها البعض فإنها
تحتاج إلي أن ترتبط مع احتياجات
المنظمة ، ونظرا إلي انعكاس هذه
الاحتياجات في إستراتيجيات المنظمة ،
فقد جاء هذا التحول في إدارة الموارد

مصدرا لبناء والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

وبشكل عام ، يمكن تلخيص مهام إدارة الموارد البشرية على النحو التالي (Armstrong,2008):

- تخطيط الموارد البشرية من خلال تخطيط القوى العاملة ، والإستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف.
- تحليل وتصميم الوظائف وتوصيفها وتقييمها ، وتدوير العمل، والإثراء الوظيفي.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتأهيلها وإدارة المواهب وتعزيز المشاركة في العمل واتخاذ القرار.
- قياس وتقييم أداء الموارد البشرية .
- تعويض الموارد البشرية وتحديد أجورها ، ومكافأتها وبناء نظام الحوافز الفعال .

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث :

من خلال الدراسة الاستطلاعية* التي قام بها الباحث أتضح أن مشكلة

* تمت الدراسة الاستطلاعية بغرض تكوين فكرة مبدئية عن مدى وجود ثقافة التعلم التنظيمي

الموارد البشرية ، وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة من بينها (Brewster,2000):

١. المساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية، والعمل على بقاء المنظمة .
 ٢. دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة .
 ٣. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها .
 ٤. تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار للمنظمة .
 ٥. زيادة عدد الخيارات الاستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة .
 ٦. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة .
 ٧. تفعيل التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمنظمة .
- تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف الرئيسة التي تمارسها المنظمات ، وتعنى هذه الوظيفة بالموارد البشرية في المنظمة ، (Wall & Wood , 2005) ، مما يؤدي إلى رفع وتحسين أداء المنظمة . فالقدرات التنظيمية المبنية على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة تشكل

البحث تتمثل في "قصور الاهتمام بدراسة وتحليل التعلم التنظيمي ومتغيراته المتعددة وأثرها علي تحسين الممارسات التنظيمية والأداء في المنظمات المعاصرة ، وخاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية "

وقد تم إجراء هذه الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض المديرين والموظفين في بعض الأجهزة الحكومية السعودية وذلك بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم حول مدى تبني وتطبيق ثقافة التعلم التنظيمي، ومدى دعم وتشجيع الإدارة العليا لمدخل لتلك الثقافة من حيث اعتبارها جزءاً من توجهات تلك الأجهزة، وتحفيز الموظفين على الالتزام بها. وكذلك طرح الباحث بعض التساؤلات عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، وتدريب وتنمية

بالأجهزة الحكومية السعودية بالمنطقة الغربية وأثرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية تدور حول متغيرات التعلم التنظيمي وأثره علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وقد تم توزيع هذه القائمة على عدد ٣٠ مفردة من المسؤولين بتلك الأجهزة خلال الفترة من ١٤٣٤/٧/٢٢ حتى ١٤٣٤/٧/٩.

الموارد البشرية ، وتقويم أداء الموارد البشرية ، هذا إلي جانب ممارسات التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية بالأجهزة الحكومية .

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها إلي التعرف على بعض المظاهر السلبية التي تواجه الأجهزة الحكومية محل الدراسة، كان من أهمها :

- سيادة فكر إخفاء الأخطاء وعدم الإفصاح عنها .
- عدم القدرة على توحيد وإدارة ممارسات الموارد البشرية بشكل عادل.
- مواجهة تحدياً كبيراً في توفير قدرات ومواهب فكرية وبشرية جديدة وإضافية أكثر من قبل.
- ضعف عمليات التعلم الجماعي ، وعدم تقبل مناقشة الأفكار الإبداعية بشكل مستمر.
- تنامي مستوى استقلال القرارات الذاتية .
- انخفاض الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا لمدخل التعلم التنظيمي بأشكاله المختلفة وعدم اعتباره توجهها استراتيجياً من توجهات تلك الأجهزة .

- إلقاء اللوم علي الآخرين عند حدوث المشاكل .

- عدم وجود مؤشرات لقياس أبعاد التعلم التنظيمي وأثره على فعالية أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يتطلب مزيدا من البحث والدراسة للأسباب والعوامل التي تدعم أو تعوق التعلم التنظيمي.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في:

قصور اهتمام الأجهزة الحكومية محل الدراسة بنشر ثقافة التعلم التنظيمي وأبعاده ومتغيراته مما يؤثر سلبيا في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، خاصة ما يتعلق منها بالاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والتعويض .

ثانيا : أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

١- التعرف على مدى التزام الأجهزة الحكومية محل للدراسة بنشر ثقافة التعلم التنظيمي (التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي، التعلم الجماعي) .

٢- التعرف على مستوى ممارسات الأجهزة الحكومية محل للدراسة لأنشطة إدارة الموارد البشرية بها (الاستقطاب والاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء - التعويضات).

٣- تحديد مدى تأثير ثقافة التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بها.

٤- تقديم بعض التوصيات التي تسهم في بناء وتنمية ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية للوصول إلي أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية بتلك الأجهزة.

ثالثا : فروض البحث:

في ضوء الدراسات السابقة وتحديد مشكلة البحث قام الباحث بتحديد الفروض الرئيسية ، علي النحو التالي :

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بالأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من حيث ثقافة التعلم التنظيمي (التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ، التعلم الجماعي) .

٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بالأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من حيث مستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويضات).

٣. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية حول تأثير ثقافة التعلم التنظيمي على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بها من وجهة نظر المسؤولين في الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية التفكير المنطومي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية البراعة الشخصية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة.

٣- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية الرؤية

المشتركة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة.

٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية النموذج العقلي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة.

٥- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم الجماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة.

رابعاً : أهمية البحث:

تبدو نواحي الاستفادة من هذا البحث من أهمية دراسة متغيرات ثقافة التعلم التنظيمي وأثرها على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، ووفقاً لما سبق فإن أهمية هذا البحث تظهر على المستويات التالية:

(١) على المستوى القومي:

- تحسين الصورة الذهنية للأجهزة الحكومية السعودية أمام المستفيدين من خدماتها.

- إتاحة الفرصة أمام الدولة للاستفادة المثلى من مواردها البشرية.

- تنمية وتطوير أداء المنظمات من خلال التعلم التنظيمي بأبعاده المتعددة.

(٢) على المستوى العملي:

- مساعدة المسؤولين بالأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة للتعرف علي متغيرات ثقافة التعلم التنظيمي وأثرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بتلك الأجهزة.

- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تيسير أنشطة الأجهزة الحكومية ، وذلك لما للموارد البشرية من تأثير مباشر علي تلبية متطلبات العملاء ، علاوة علي تحقيق الأهداف الخاصة بذوي المصلحة.

(٣) على المستوى العلمي:

- طرق مجال التعلم التنظيمي الذي يمثل اتجاهاً جديداً لدراسة التوجهات التنظيمية وزيادة قيمة المنظمة

ومنتجاتها وعمالها ووضعها التنافسي في السوق، وإعادة تجديد دراسات التنظيم في مجال البحث العلمي.

- توفير مؤشرات مهمة عن طبيعة أداء المنظمات في الأجهزة الحكومية بما يسهم في تحسين الفعالة في أداء الأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية .

خامساً : أسلوب البحث:

ويتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأساليب جمع البيانات. وأنواع البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، وأساليب تحليل البيانات. وذلك على النحو التالي:

أ - متغيرات البحث وأساليب قياسها.

اعتمد الباحث في قياس متغيرات البحث علي البيانات الأولية التي تم الحصول عليها اعتماداً علي الأداة البحثية (قائمة الاستقصاء) التي تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض حيث تضمنت قسمين أساسيين هما:

المتغير المستقل: ثقافة التعلم التنظيمي.

اعتمد البحث على دراسة وتحليل خمسة عوامل مستقلة ، وعليه فان الباحث اعتمد على مجموعة من الفقرات لقياس كل عامل على حده، وقد استعان الباحث في

قياس متغيرات البحث المستقلة على بعض نتائج دراسات (Senge,1990) (Andreas et al.,2009) (الرشودي ، ٢٠٠٧). وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس ثقافة التعلم التنظيمي عشرين (٢٠) عبارة تعكس الأبعاد المتعددة له وتتمثل في:

(١) التفكير المنظومي : وتعكسها العبارات من (٤-١)

(٢) البراعة الذاتية : وتعكسها العبارات من (٨-٥)

(٣) الرؤية المشتركة : وتعكسها العبارات من (١٢-٩)

(٤) النموذج العقلي : وتعكسها العبارات من (١٦-١٣)

(٥) التعلم الجماعي : وتعكسها العبارات من (٢٠-١٧)

المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية

اعتمد الباحث في قياس المتغيرات التابعة على الفقرات التي تم صياغتها وتحليلها من البحوث السابقة التي تعرضت لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها المتعددة. ويتضمن العوامل المستخدمة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف، ويتضمن أربعة عوامل كل منها يتضمن عدد من الفقرات التي تقيس كل عامل منها ، وهذه العوامل هي :

(١) استقطاب واختيار الموارد البشرية.

(٢) تدريب وتتمية الموارد البشرية .

(٣) تقييم أداء الموارد البشرية .

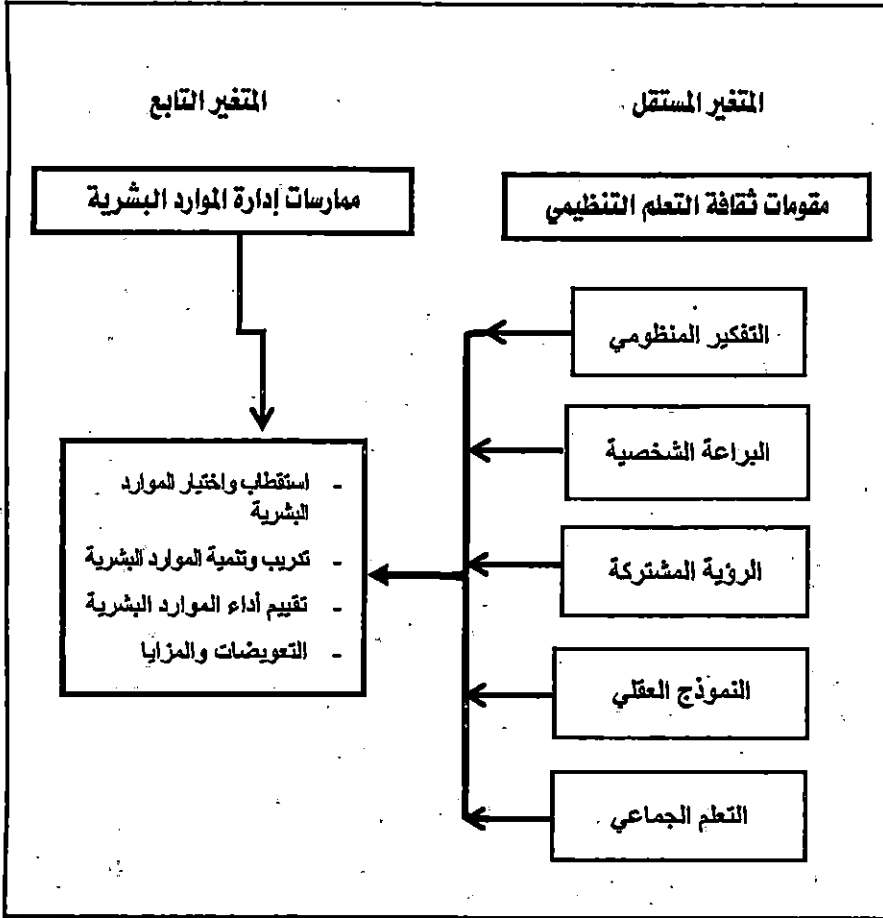
(٤) التعويضات والمزايا الممنوحة للموارد البشرية .

ويوضح الشكل رقم (١) علاقة

المتغير المستقل بالمتغير التابع في هذا البحث.

الشكل رقم (١)

علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع في هذه الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على متغيرات الدراسة

مباشرة لأبعاد الدراسة . وقد تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات وفق تقديرات القيادة والمسؤولين (البهي، ١٩٨٩)

(٢)

تم اختيار عدد عشرة من القادة والمسؤولين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة، وطلب منهم وضع تقديراتهم الشخصية فيما يتعلق بخصائص وأبعاد التعلم التنظيمي، وأهم ممارسات الموارد البشرية، وقد روعي في اختيار القادة والمسؤولين أن يكونوا على صلة

جدول رقم (٢)
معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لاختبار ثبات وصدق المقياس

معاملات الصدق	معاملات الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٨٩	٠,٧٩		أولاً : أبعاد التعلم التنظيمي
٠,٨٤	٠,٧١	٤	١ . التفكير المنظومي.
٠,٩١	٠,٨٣	٤	٢ . البراعة الشخصية .
٠,٨٧	٠,٧٦	٤	٣ . الرؤية المشتركة.
٠,٨٧	٠,٧٨	٤	النموذج العقلي .
٠,٨٧	٠,٧٧	٤	التعلم الجماعي .
٠,٩١	٠,٨٢		ثانياً : التميز التنظيمي :
٠,٨٥	٠,٧٣	٥	١ . استقطاب واختيار الموارد البشرية .
٠,٨٨	٠,٧٧	٧	٢ . تدريب وتنمية الموارد البشرية .
٠,٩٠	٠,٨١	٩	٣ . تقييم أداء الموارد البشرية .
٠,٨٨	٠,٧٨	٧	٤ . التعويضات والمزايا .

ب - مجتمع وعينة البحث :

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من المسؤولين والعاملين بالأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية الحكومية في المجالات الصحية والتعليمية والاجتماعية. حيث سيتم أخذ عينة عشوائية طبقية (بازرعة ، ١٩٩٦) من العاملين بتلك الأجهزة .
- عينة الدراسة: بتطبيق معادلة حجم العينة:

ويلاحظ من الجدول رقم (٢) ارتفاع معدلات الثبات وفق تقديرات القادة والمسؤولين وذلك فيما يتعلق بكافة متغيرات البحث . ومما سبق يمكن القول بأن معاملات الثبات ذات دلالة مقبولة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج. كما يتضح من نفس الجدول أيضاً ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكافة عناصر البحث مما يعني بأن المقياس صادق ويصلح لأغراض البحث.

الخطأ المسموح به (٠,٠٥) فإن حجم العينة:

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2}$$

حيث:

$$384 = n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

L : توفر الظاهرة محل الدراسة بنسبة ٥٠%.

Z : القيمة الجدولية عند معامل الثقة ٩٥% وتساوي ١,٩٦

d : الخطأ المسموح به ويساوي ٠,٠٥ (فعند معامل ثقة ٩٥% يعنى أن

وتم التوزيع العشوائي لاستثمارات الاستقصاء على فئات الدراسة، وبلغت الاستثمارات الصحيحة 326 استمارة بنسبة استجابة 84.89%

يعرض الجدول رقم (٣) توزيع الاستثمارات الصحيح على فئات الدراسة

الجدول رقم (٣)

توزيع استثمارات الاستبيان على الأجهزة الحكومية محل الدراسة

النسبة	الاستثمارات الصحيحة	الاستبيانات الموزعة	فئات الدراسة
36.2	118	138	الشنون الصحية
45.3	148	175	الشنون التعليمية
18.5	60	71	الشنون الاجتماعية
100.0	326	384	الإجمالي

ج- أسلوب جمع البيانات

المتوفرة والمنشورة في المراجع والمقالات العربية والأجنبية والتي تتعلق بموضوع التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

- الدراسة الميدانية: ويهدف هذا الأسلوب إلى جمع البيانات الأولية اللازمة لمعرفة آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول أثر مقومات

اعتمد البحث علي نوعين من الدراسات، وذلك علي النحو التالي :

- الدراسة المكتبية: ويهدف هذا الأسلوب إلى جمع البيانات الثانوية اللازمة لإعداد إطار نظري ملائم عن ثقافة التعلم التنظيمي، وقد تمثلت البيانات الثانوية في البيانات

التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، وذلك من خلال إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء التي سيتم توزيعها على العينة المبحوثة.

د - أنواع البيانات:

١. البيانات الثانوية: وهي البيانات المتمثلة في الدراسات والبحوث السابقة والمراجع (الأجنبية والعربية) ذات الارتباط بموضوع الدراسة والمتمثل بدور متغيرات ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً الدراسات والأبحاث التي ساهمت في بلورة مشكلة وأسئلة الدراسة، وصياغة فروضها وأهدافها، وكذلك صياغة الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى السجلات والتقارير التي توفر كافة البيانات والمعلومات عن الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة، وكذلك التقارير الخاصة بتلك الأجهزة والمتوفرة في مواقع الانترنت.

٢. البيانات الأولية: وهي البيانات الميدانية المتعلقة بأراء وإجابات مفردات عينة الدراسة المسؤولين والموظفين في الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية نحو

متغيرات البحث والمتمثلة في متغيرات التعلم التنظيمي وتشمل: (التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ، التعلم الجماعي). وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وتشمل (الاستقطاب والاختيار والتعيين ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، تقييم أداء الموارد البشرية ، التعويض والمزايا الممنوحة للموارد البشرية) وقد تم الحصول على البيانات الأولية بواسطة قائمة الاستقصاء أو الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة.

هـ - أساليب التحليل الإحصائي:

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+) Statistical Package for the Social Sciences ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١- حساب معامل الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronback's Reliability Coefficient (Alpha) وذلك لبحث مدى الاعتماد على استمارة الاستبيان.

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرض الأول:

لاختبار الفرض الأول من فروض البحث ، والمتعلق بمدى انتشار ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية العاملة بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والذي ينص علي أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بالأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من حيث ثقافة التعلم التنظيمي (التفكير المنظومي ، الرعاية الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ، التعلم الجماعي) .

تم استخدام اختبار كروسكال- والاس حيث أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والبيانات مبينة في الجدول رقم (٤).

٢- اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis - وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، وذلك بهدف المقارنة واكتشاف أي فروق جوهرية بين عدة عينات مستقلة، حيث تم استخدام هذا الأسلوب في تحديد مغنوية الفروق بين آراء كل من العاملين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة والموجودة بمدينة جدة ومدينة مكة ومدينة الطائف ، وذلك عند مستوى مغنوية ٠,٠٥ .

٣- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression والمتعدد Stepwise Regression لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع .

٤- أسلوب تحليل التباين وقد استخدم لاختبار مغنوية نماذج الانحدار الممثلة في العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

٥- اختبار (T) لتحديد مغنوية تأثير معامل الانحدار للمتغير المستقل علي المتغير التابع.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (٤)

اختبار كروسكال - والاس (Kruskal-Wallis Test) لآراء المسؤولين حول أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية محل الدراسة

مستوى المعنوية	الأجهزة			الإحصاءات	العامل المستقل
	الاجتماعية	التعليمية	الصحية		
٠,٢٥	٣,١٢	٣,٤٥	٣,٨٩	الوسط الحسابي	أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي
غير معنوي	٢,١٩			كا ^٢	

الغربية بالمملكة العربية السعودية لأنشطة الموارد البشرية ، والذي ينص علي أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بالأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب ، تقييم الأداء ، التعويضات).

تم استخدام اختبار كروسكال- والاس حيث أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والبيانات مبينة في الجدول رقم (٥)

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (٣) معنوية قيمة كا^٢ المتعلقة بالمحور الأول والمتعلق بآراء العاملين بالأجهزة الحكومية العاملة بالمنطقة الغربية حول أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي ، ومن ثم عدم قبول الفرض الأول ومؤداه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بالأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من حيث ثقافة التعلم التنظيمي (التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ، التعلم الجماعي) " .

ثانياً : نتائج اختبار الفرض الثاني:

لاختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة ، والمتعلق بممارسة الأجهزة الحكومية العاملة بالمنطقة

جدول رقم (٥)

اختبار كروسكال - والاس (Kruskal-Wallis Test) لآراء المسئولين حول تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة

الأجهزة	الأجهزة			الإحصاءات	العامل التابع
	الاجتماعية	التعليمية	الصحية		
٠,٢٩	٣,٧٥	٣,١١	٤,١٠	الوسط الحسابي	أبعاد ممارسات
غير معنوي	٢,٢٨			كا ^٢	الموارد البشرية

في الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة، ،
ولهذا تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض
الفرعية التالية :

١- اختبار الفرض الفرعي الأول من
الفرض الرئيس الثالث ومواده "
يوجد تأثير معنوي ذو دلالة
إحصائية لعملية التفكير المنظومي
في تحسين ممارسات إدارة الموارد
البشرية في الأجهزة الحكومية
السعودية الخاضعة للدراسة".

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير
النسبي لدرجة تأثير التفكير المنظومي كأحد
أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تحسين
ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة
الحكومية محل الدراسة، تم استخدام أسلوب
الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (٦)
نتائجه.

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم
(٥) معنوية قيمة كا^٢ المتعلقة بالمحور
الثاني والمتعلق بآراء العاملين بالأجهزة
الحكومية محل الدراسة حول تحسين
ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأجهزة
محل الدراسة، ومن ثم عدم قبول الفرض
الثاني ومواده " توجد فروق ذات دلالة
إحصائية بين آراء المسئولين بالأجهزة
الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة من
حيث مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية
(الاستقطاب ، التدریب ، تقييم الأداء ،
التعويضات) :".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الثالث:

لاختبار معنوية تأثير أبعاد ثقافة
التعلم التنظيمي في تحسين ممارسات إدارة
الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية محل
الدراسة، تم صياغة الفرض الرئيس الثالث
والذي ينص علي أنه : " يوجد تأثير معنوي
نو دلالة إحصائية حول تأثير ثقافة التعلم
التنظيمي على تحسين ممارسات إدارة
الموارد البشرية بها من وجهة نظر العاملين

جدول رقم (٦)

نتائج انحدار إدارة عملية الابتكار الاستراتيجي علي تحقيق الفعالية التنظيمية للشركات محل الدراسة

تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية				التابع المستقل
<i>F</i>	<i>R</i> ²	<i>T</i>	<i>Beta</i>	التفكير المنظومي
٥٤٨,٢٩	٠,٥٣	** ٢٠,٢٢	٠,٨٩	

** معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

٢- اختبار الفرض الفرعي الثاني من

الفرض الرئيس الثالث ومؤداه "

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة

إحصائية لعملية البراعة

الشخصية في تحسين ممارسات

إدارة الموارد البشرية في الأجهزة

الحكومية السعودية الخاضعة

لدراسة "

لاختبار هذا الفرض وتحديد

التأثير النسبي لدرجة تأثير البراعة

الشخصية كأحد أبعاد ثقافة التعلم

التنظيمي في تحسين ممارسات الموارد

البشرية في الأجهزة محل الدراسة ، تم

استخدام أسلوب الانحدار البسيط،

ويوضح الجدول رقم (٧) نتائجه.

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة

(*F*) وهي ٥٤٨,٢٩ معنوية عند مستوى

أقل من ٠,٠١. نستنتج من ذلك أن نموذج

الانحدار معنوي ، مما يشير إلى معنوية

العلاقة بين مدي انتشار أبعاد ثقافة التعلم

التنظيمي وتحسين ممارسات إدارة الموارد

البشرية ، كما أن درجة التفكير المنظومي

تفسر ٥٣,٠% من التباين في تحسين

ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأجهزة

محل الدراسة، وعلي ذلك تم قبول الفرض

الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث

ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة

إحصائية لعملية التفكير المنظومي في

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

في الأجهزة الحكومية السعودية

الخاضعة للدراسة "

جدول رقم (٧)

نتائج انحدار البراعة الشخصية علي تحسين ممارسات الموارد البشرية للأجهزة محل الدراسة

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية				التابع المستقل
<i>F</i>	<i>R</i> ²	<i>T</i>	<i>Beta</i>	البراعة الشخصية
٥٥٩,٤١	٠,٥٧	** ١٩,٧٧	٠,٩١	

** معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

٣- اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث ، وموداه : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية الرؤية المشتركة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة".

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير النسبي لدرجة تأثير الرؤية المشتركة في تحسين الموارد البشرية في الأجهزة محل الدراسة ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائجه.

جدول رقم (٨)

نتائج انحدار استشراف مستقبل الصناعة علي تحقيق الفعالية التنظيمية للشركات محل الدراسة

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية				التابع
F	R^2	T	$Beta$	المستقل
٦٤٠,٤٥	٠,٤٨	١٨,٨٧**	٠,٨١	الرؤية المشتركة

** معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

تفسر ٤٨,٠% من التباين في تحسين ممارسات الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة، وعلي ذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث وموداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية الرؤية المشتركة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي ٥٥٩,٤١ معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين مدي توافر التوافق الاستراتيجي وتحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية ، كما أن درجة توافر التوافق الاستراتيجي تفسر ٥٧,٠% من التباين في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة، وعلي ذلك تم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث وموداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية البراعة الشخصية في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة " .

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي ٦٤٠,٤٥ معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١. نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين الرؤية المشتركة وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن درجة توفر الرؤية المشتركة

في الأجهزة الحكومية السعودية
الخاضعة للدراسة .

البشرية في الأجهزة الحكومية
السعودية الخاضعة للدراسة .

٤ - اختبار الفرض الفرعي الرابع من
الفرض الرئيس الثالث ومؤداه "
يوجد تأثير معنوي ذو دلالة
إحصائية لعملية النموذج العقلي
في تحسين ممارسات إدارة الموارد

لاختبار هذا الفرض وتحديد التأثير
النسبي لدرجة تأثير النموذج العقلي في
تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في
الأجهزة محل الدراسة ، تم استخدام أسلوب
الاتحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (٩)
نتائجه.

جدول رقم (٩)

نتائج انحدار النموذج العقلي علي تحسين ممارسات الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية				التابع	المستقل
F	R^2	T	$Beta$	النموذج العقلي	
٦٤١,١١	٠,٥١	١٥,٥٧	٠,٧٥		

** معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية
النموذج العقلي في تحسين ممارسات
إدارة الموارد البشرية في الأجهزة
الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة .

٥ - اختبار الفرض الفرعي الخامس
من الفرض الرئيس الثالث
ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو
دلالة إحصائية لعملية التعلم
الجماعي في تحسين ممارسات
إدارة الموارد البشرية في الأجهزة
الحكومية السعودية الخاضعة
لدراسة .

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة
(F) وهي ٦٤١,١١ معنوية عند
مستوى أقل من ٠,٠١ نستنتج من ذلك
أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير
إلى معنوية العلاقة بين مدي توفر
النموذج العقلي وتحسين ممارسات
الموارد البشرية ، كما أن درجة توفر
النموذج العقلي تفسر ٥١,٠% من
التباين في تحسين ممارسات إدارة
الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة،
وعلي ذلك تم قبول الفرض الفرعي الرابع
من الفرض الرئيس الثالث ومؤداه " يوجد

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط،
ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائجه.

لاختبار هذا الفرض وتحديد تأثير
التعلم الجماعي في تحسين ممارسات إدارة
الموارد البشرية في الأجهزة محل الدراسة ،

جدول رقم (١٠)

نتائج انحدار التعلم الجماعي علي تحسين ممارسات الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية				التابع المستقل
F	R^2	T	$Beta$	التعلم الجماعي
٦١٢,٣٣	٠,٦٠	** ١٥,٨٧	٠,٩٥	

** معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

مناقشة نتائج الدراسة :

١- أفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الأجهزة الحكومية العاملة في المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية (الصحية ، والتعليمية ، والاجتماعية) حول أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي (جدول رقم (٤))، وبناء علي ذلك تم رفض الفرض الأول ومؤداه " توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة محل الدراسة حول أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي " ومن ثم يدرك العاملين بتلك الأجهزة بدرجة عالية أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي وإن اختلفت بينهم درجة هذا الإدراك والأبعاد التي يقوم عليها والتي يتمثل أهمها (التفكير المنظومي ، البراعة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النموذج العقلي ، التعلم

تشير نتائج تحليل التباين أن قيمة (F) وهي ٦١٢,٣٣ معنوية عند مستوي أقل من ٠,٠١ نستنتج من ذلك أن نموذج الانحدار معنوي، مما يشير إلى معنوية العلاقة بين التعلم الجماعي وتحسين ممارسات الموارد البشرية ، كما أن درجة توفر التعلم الجماعي تفسر ٦٠,٠% من التباين في تحسين ممارسات الموارد البشرية بالأجهزة محل الدراسة، وعلي ذلك تم قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثالث ومؤداه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعملية التعلم الجماعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية الخاضعة للدراسة " .

الجماعي) " . ويتفق هذه النتائج مع دراسة (السيد ، ٢٠٠٥) (الجلواني وآخرون ، ٢٠٠٨ ، (Lecui, 2005) ، (Andreas , et al., 2009) .

ويعزي الباحث هذه النتائج إلي أن طبيعة عمل الأجهزة الحكومية محل الدراسة بمختلف مجالاتها الصحية والتعليمية والاجتماعية فالقطاع التعليمي تتسم ثقافته بتقبل التعلم التنظيمي بدرجة أكبر من القطاعين الآخرين ، ويتطلب هذا القطاع الاهتمام البراعة الشخصية والرؤية المشتركة والنموذج العقلي ، ومن ثم تعكس النتائج ثقافة هذا القطاع نحو أبعاد التعلم التنظيمي، حيث انتشار مقوماته وأبعاده الجوهرية حتي تستمر أجهزته في تحقيق فعالية الأداء وثبت وجودها وتحمل عبء النمو والإزدهار ، يليه القطاع الصحي فالقطاع الاجتماعي .

٢- أشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الأجهزة الحكومية محل الدراسة حول درجة ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (٥))، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الثاني ومؤداه " توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة محل الدراسة حول تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية" ومن ثم تتوافر بدرجة عالية ممارسات إدارة الموارد البشرية للأجهزة محل الدراسة، ويتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو دولة وطهماز، ٢٠٠٤) (الفارسي، ٢٠٠٦) (Wirtz, et.,) (Boating, 2007) (al, 2008

ويعزي الباحث هذه النتائج إلي أن طبيعة الخدمة التعليمية والصحية والاجتماعية والتي تتطلب مستوي عالي من الكفاءة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن قبول مستوى أقل من هذه الدرجة قد يؤدي إلى نتائج سلبية في تلك المجالات الحيوية في حياة المجتمع، مما يترك تأثيراً سلبياً على مكانة تلك القطاعات، ومن هنا تأتي أهمية انتشار ثقافة التعلم التنظيمي ، لبدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية وتدريبها وتنمية قدراتها كذلك تقييم أدائها بشكل فعال ومنحها التعويض والمزايا المناسبة.

٣- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في الأجهزة الحكومية حول التفكير المنظومي كأحد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تأثيرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (٦))، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثالث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو منطقية وذلك تأسيسا علي النتائج السابقة، فوجود درجة عالية من الإدراك والسعي الدائم لنشر ثقافة التعلم التنظيمي والمتعلقة بالتفكير المنظومي كالقيام بالدراسات الموضوعية قبل اتخاذ القرار ودراسة مسبباته وآثاره وجميع جوانبه وشمولية نتائجه، يجعل هناك إمكانية لتحسين عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بتلك الأجهزة، كما يسهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية بشكل أفضل هذا إلي جانب تعويضها من خلال الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات المناسبة.

٤- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة حول البراعة الشخصية كأحد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تأثيرها

علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (٧))، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثالث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا علي النتائج السابقة، فوجود درجة كبيرة من البراعة الشخصية والمتعلقة باستغلال القدرات الذاتية والسعي الدائم لمعرفة الجديد والمبدع لتنمية وتحقيق أهداف المنظمة بجانب التشجيع المستمر من أعضاء المنظمة، يسهم في تنمية وتطوير ممارسات الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة.

٥- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة حول الرؤية المشتركة كأحد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تأثيرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (٨))، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثالث. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا علي النتائج السابقة حيث أن توفر الرغبة لدى الأعضاء بالالتزام بالرؤية الخاصة بتلك الأجهزة ورسالتها وأهدافها وخططها يؤثر إيجابيا على

ممارسة أنشطة الموارد البشرية وخاصة ما يتعلق منها بتنمية وتدريب تلك الموارد وتعويضها وتحفيزها ومكافأتها.

٦- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة حول النموذج العقلي كأحد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تأثيرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (٩))، ونتيجة لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثالث . ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا علي النتائج السابقة ،حيث أن الاهتمام بالعملية العقلية وتبني أفكار العاملين والاهتمام بها ومناقشتها ومراجعتها واحتمالية تغيير البعض لأفكاره لتحقيق أهداف المنظمة يعد دافعا قويا لتحسين ممارسات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية محل الدراسة .

٧- أشارت نتائج الدراسة إلي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالأجهزة الحكومية محل الدراسة حول التعلم الجماعي كأحد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في تأثيرها علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (جدول رقم (١٠))، ونتيجة

لذلك تم عدم قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثالث . ويرى الباحث أن هذه النتيجة تبدو مقبولة تأسيسا علي النتائج السابقة ، فنشر ثقافة الاهتمام بالتعلم الجماعي وتقبل آراء الآخرين وتبادلها وتوفير مناخ المناقشة والحوار الهادف يؤثر إيجابيا في تحسين الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية .

ويرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد علي العلاقة الإيجابية بين أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث يرى العديد من الباحثين أن انتشار أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي المتعددة ، والتي تتضمن: التفكير المنظومي ، والبراعة الشخصية ، والرؤية المشتركة ، والنموذج العقلي ، والتعلم الجماعي، كل ذلك يسهم بشكل كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى علي تحسين ممارسات الموارد البشرية منها دعم وتأييد الإدارة العليا، واعتماد الأساليب والمداخل المعاصرة في الإدارة والتنظيم كأسلوب الجودة الشاملة ، وتوفير بيئة تتسم بجودة

حياة العمل ، الاستعداد التنظيمي للتغيير ، ورفع مستوى سلوك التعلم لفريق العمل ، بجانب ثقافة تنظيمية تتسم بالقوة والشمول ، وتطبيق النظم الإدارية ذات الكفاءة العالية ، وتوفير نظم معلومات إدارية تتسم بالجودة، هذا بالإضافة إلي وجود الأدوات والأساليب المعاصرة والفعالة لتقديم الخدمة.

دلالات الدراسة .

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة عن وجود بعض الدلالات علي مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي :

علي مستوى النظرية :

١- تؤكد نتائج البحث علي أن توفر أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية محل الدراسة يسهم في تحسين ممارسات الموارد البشرية التي تؤثر بدورها تأثيراً إيجابياً علي أداء تلك الأجهزة.

٢- تؤكد نتائج البحث علي أن ثقافة التعلم التنظيمي ليس موضوعاً يجب دراسته بشكل مجرد وإنما يدرس في ضوء تأثيره علي الأداء التنظيمي في مجالاته المختلفة ، وفي هذا البحث تم التأكيد علي دوره في تحسين

ممارسات أنشطة إدارة الموارد البشرية.

٣- تؤكد النتائج أنه رغم تأثير أبعاد ثقافة

التعلم التنظيمي المختلفة علي تحسين فعالية ممارسات الموارد البشرية، إلا أن البحث يؤكد علي أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر بدرجة أو بأخرى علي تحسين ممارسات الموارد البشرية في تلك الأجهزة منها دعم الإدارة العليا والعاملين بمنهجيات وأساليب الإدارة المعاصرة ، الاستعداد التنظيمي للتغيير ، مستوى سلوك التعلم لفريق العمل، جودة الحياة الوظيفية . كما أن تأثير تلك المقومات يختلف نسبياً علي تحسين ممارسات الموارد البشرية .

علي مستوى التطبيق :

١- إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي علي تحسين ممارسات الموارد البشرية تعطي دلالة علي أن انتشار ثقافة التعلم التنظيمي لن توتي ثمارها في تحسين ممارسات الموارد البشرية إلا بتوفر متطلبات تطبيقها من قبل الأجهزة الحكومية محل البحث.

٢- إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير لأبعاد ثقافة التعلم التنظيمي علي تحسين ممارسات

البيئية الملائمة لنجاح هذا التطبيق.

٢/١- أن تعمل الدولة على حل المشكلات الخاصة بجمود اللوائح والقوانين والتشريعات المطبقة في مختلف الأجهزة الحكومية الصحية والتعليمية والاجتماعية ، والتي تحد من حريات القيادات بهذه الأجهزة نحو اتخاذ القرارات التي تساعد على تبني ثقافة التعلم التنظيمي والتي قد تقف حائلاً أمام تلك الأجهزة نحو التطوير والتجديد وتحقيق الإصلاح المنشود.

٢- توصيات خاصة بمجتمع الدراسة

يوصي الباحث المسفولين بالأجهزة محل الدراسة بزيادة الاهتمام بالتبني الفعال لثقافة التعلم التنظيمي لزيادة وتحسين ممارسات الموارد البشرية بتلك الأجهزة، ويتحقق ذلك من خلال :

١/٢- الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لثقافة التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، إذ تتطلب المنظمة المتعلمة أن تكون الإدارة العليا أكثر رغبة وقدرة في متطلبات التحول نحو الأنظمة الحديثة في الاهتمام

الموارد البشرية تعطي دلالة علي أن أنشطة الموارد البشرية في الأجهزة محل البحث لن يتحسن أداؤها إلا بفهم المسؤولين بتلك الأجهزة لكل نشاط من هذه الأنشطة، وقيام المسؤولين عن تلك الأجهزة بتوفير كافة آليات ممارستها بكفاءة وفعالية بما يسهم في تحقيق فعالية تلك الأجهزة .

توصيات الدراسة:

١- توصيات عامة :

١/١- زيادة الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة القيادات العليا في الأجهزة الحكومية محل الدراسة نحو ثقافة التعلم التنظيمي، وتعريفهم بأيدولوجية هذا الأسلوب وإطاره الفكري وأبعاد تطبيقه وشروط ومقومات نجاحه، ومشكلات التطبيق وذلك بهدف إكسابهم الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير الذي قد يتطلبه تطبيق هذا الأسلوب الجديد وإقناعهم به وبما يحققه من مزايا وصولاً إلى حالة الالتزام الكامل والتأييد القوي من جانب هذه القيادات نحو تطبيق هذا الأسلوب وتهيئة الظروف

٥/٢- زيادة التركيز على مدخل التعلم الجماعي ، من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة علي العمل بشكل جماعي والتفكير بشكل كلي وتبادل الأفكار والآراء الجماعية وتقتشي ثقافة النقاش والحوار البناء .

٦/٢- التركيز الفعال على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بشكل مستمر بثقافة التعلم التنظيمي بالأجهزة الحكومية محل الدراسة بشكل مستمر ، وذلك من خلال التعرف على الأبعاد المؤثرة في تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ذلك علي النحو التالي :

استقطاب واختيار الموارد البشرية الفعال الذي يتسم بتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل مستوى وظيفي ، ويوضح الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة التي تقوم بها الأجهزة ، ويحدد الاختصاصات الوظيفية ، ويساعد الأجهزة على تنفيذ الأعمال المطلوبة من كل إدارة بسهولة.

تدريب وتنمية الموارد البشرية التي تبني علي أساس وجود خطط وبرامج تدريبية تم تصميمها بشكل يؤهل الأجهزة الحكومية لتوفر مورد بشري

بالعنصر البشري وتطويره باستمرار .

٢/٢- زيادة مستوى التفكير المنظومي ، عن طريق تحسين مستوى جودة أداء الخدمات ، مما يلزم الأجهزة الحكومية فهم كيفية قياس العملاء للجودة وتقديم الخدمات التي تفي بتوقعاتهم.

٣/٢- زيادة الاهتمام والعناية بالبراعة الشخصية، وذلك من خلال السعي الدائم للاستفادة من القدرات الذاتية للعاملين وتطوير مهاراتهم وتشجيعهم وحفزهم الدائم للإبداع والابتكار..

٤/٢- تنمية عملية الرؤية الشخصية لتدعيم ثقافة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال التزام أعضاء المنظمة بتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتحقيق الانسجام بين رؤيتهم الشخصية ورؤية الجهاز .

٥/٢- زيادة التركيز على تبني النموذج العقلي ، من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة علي طرح الأفكار وتبادلها ومناقشتها وتقبل أفكار الآخرين .

قادر على مواجهة التحديات المعاصرة.

تقييم أداء الموارد البشرية يقوم على وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية العاملة بالأجهزة الحكومية يتسم بالموضوعية والعدالة والشفافية يتقبله الأفراد ويتعاونون تطبيقه ويسعدون بنتائجه.

التعويضات والمزايا ، والتي من خلالها يتم توفير التعويض اللازم للعاملين بالأجهزة الحكومية بما يشمله من أجور وحوافز ومكافآت وخدمات ومزايا متعددة يرضى عنها العاملين ، تعويضهم عما يقدمونه لمنظماتهم من وقت وجهد وفكر.

أفكار لبحوث مستقبلية

أثارت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط يمكن بحثها مستقبلاً هي:

- 1- خصائص المنظمات المتعلمة وأثرها على الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة (دراسة تطبيقية مقارنة).

- 2- العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والتميز التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية ، دراسة تطبيقية.

3- تأثير استخدام منهجية ثقافة التعلم التنظيمي على الأداء المالي في المنظمات السعودية .

4- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وثقافة التعلم التنظيمي في المنظمات الصناعية السعودية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- الشوافي ، محمد غمري (٢٠٠٤) ، قياس قيم التعلم التنظيمي "بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة لأساتذة إدارة الأعمال .

- أبو خضير ، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز (٢٠٠٦) إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض

- أبو دوله، جمال داوود و طهماز ، رياض أحمد ، ٢٠٠٤ ، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيات المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اليرموك: سلسلة

تنمية القدرة التنافسية للمنظمات
الخدمية - دراسة تطبيقية على
الجامعات المصرية"، رسالة دكتوراه
غير منشورة، كلية التجارة، جامعة
المنوفية.

- الحواجرة ، كامل محمد (٢٠١٠) ،
المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي
المدرک للتغيير الاستراتيجي ، مجلة
علوم انسانية ، العدد ٤٥ ، السنة
السابعة ، شتاء ٢٠١٠ ، عمان ،
الأردن.

- الحياصات، خالد محمد، (٢٠٠٥) ،
علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة
الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في
المؤسسات الصحفية الأردنية، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان
العربية.

- خيرة ، عشوش (٢٠١١) ، التعلم
التنظيمي كمدخل لتحسين المؤسسة :
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ،
رسالة ماجستير ، كلية العلوم
الاقتصادية والتسيير ، جامعة تلمسان
، الجزائر .

- رايس ، وفاء ، (٢٠١١) ، نور التعلم
التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي
لمنظمات الأعمال ، بحث منشور في

العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد
٢٠ .

- الأحمد ، طلال بن عابد ، وآخرون
(٢٠١٠) ، التنظيم وأداء المنظمات -
بحوث محكمة ، المنظمة العربية
للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية
، القاهرة .

- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤) ، "دور
ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة
التغيير الاستراتيجي في المنشآت
السعودية"، مجلة الإدارة العامة،
الرياض، معهد الإدارة العامة، م
(٤٤)ع (١).

- يازرعة، محمود صادق(١٩٩٦)،
بحوث التسويق للتخطيط والرقابة
واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة
الخامسة؛ القاهرة: دار النهضة
العربية.

- التمياط، حواس مثل ، (٢٠٠٧) ، أثر
استخدام تكنولوجيا المعلومات على
فاعلية إدارة الموارد البشرية في
المملكة العربية السعودية، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة
الأردنية، عمان.

- جاد الكريم، أحمد عبد الفتاح محمد
(٢٠١١) ، "نور التعلم التنظيمي في

الملتقى الدولي الأول حول رأس المال
الفكري في منظمات الأعمال العربية
في الاقتصاديات الحديثة (١٣، ١٤
ديسمبر ، ٢٠١١) ، جامعة محمد
خضير بسكرة ، الجزائر.

- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم
(٢٠٠٧)، "بناء نموذج للمنظمة
المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة
الأمنية بالمملكة العربية السعودية"،
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية
الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم
والأمنية.

- السالم ، مؤيد سعيد ، الحياتي ، عبد
الرسول (٢٠٠٧) ، مستويات التعلم
التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة :
دراسة حالة في مستشفى الأردن ،
المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٢٧ ،
يونيو ٢٠٠٧.

- شعبان، سعيد حامد (٢٠٠٥) "
التحديات المعاصرة أمام الموارد
البشرية العربية وسبل التغلب عليها،
المجلة العلمية للبحوث والدراسات
التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال
، جامعة حلوان ، العدد (١٧) .

- العصيمي ، عواطف بنت أحمد حماد
(٢٠٠٨) التعلم التنظيمي ودوره في

عملية التغيير الاستراتيجي في
الجامعات السعودية دراسة تطبيقية
على جامعة أم القرى بمكة المكرمة ،
رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة
أم القرى ، مكة المكرمة .

- الفارسي، خديجة بنت يوسف
(٢٠٠٦)، أثر وظائف إدارة الموارد
البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي
في الوزارات المركزية في سلطنة
عمان : دراسة ميدانية، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة
الأردنية، عمان، الأردن .

- قوطة ، سحر محمد والقطب ، محي
الدين (٢٠١٣) ، أثر ممارسات إدارة
الموارد البشرية على تعلم ونمو
العاملين في المصارف التجارية
الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم
التطبيقية ، المجلد الخامس عشر ،
العدد الأول ، عمان ، الأردن .

- الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٤) ،
إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،
الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- الكساسبة ، محمد مفضي وآخرون
(٢٠١٠) دور وظائف إدارة الموارد
البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة
حالة على مجموعة شركات طلال أبو

Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)", Unpublished Master Theses, Swedish School Of Economics and Business Administration: Swedish.

- Brewster, Chris et al., (2000), Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town.
- Budhwar, P. (2000), Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector. British Journal of Management 11(4).
- commitment and its antecedents: Employee self-concept matters. Journal of Applied Social Psychology, 38(2), 513-541.
- Destan, K., and G. Tomas M. Hult.(2005). A Conceptualization Of An Organizational Learning Culture In International Joint Ventures. Industrial Marketing Management, Vol. 34, No.5.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, 14.

غزالة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد السادس ، العدد الأول ، عمان ، الأردن.

- نجم ، نجم عبود (٢٠٠٨) " إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Aggestm, L. (2006) Learning Organization or Knowledge Management- Which Came first, The Chicken or the Egg?? Information Technology and Control (ITC), Vol. 35, No. 3A.
- Al-Tarawneh ,Hussien et al.,(2013) Learning Organization as a Model for Organizational Development Applied Study on The Banking Sector In Jordan, Journal of American Science 2013;9(6)
- Argyris, C. and Schon, D (1996) Organization Learning: Theory, Method and Practice, Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London,
- Boating, Asafo-Adjei Agyenim, (2007), "The Role of Human

- Information Systems Journal, Vol. 17.
- Johnson, R. E., & Chang, C. H. D. (2008). Relationships between organizational
 - Jones, Alan, M& Hendry, Chris. (1994) "The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation', British Journal of Management, Vol, 5, .
 - Khatri, N. 2006. Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore", The International Journal of Human Resource Management, 11 .
 - Marquardt M J ,Building the learning organization : The five elements for corporate Learning, Palo Alto, USA, Davies Blanck Inc Publishing, 2002
 - McLean, Gary N. (2010), The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan , Dissertation (PhD), University of Minnesota, the Faculty of the Graduate.
 - Moriones, A and Cerio, J. 2002. Human Resource Management
 - Ferangu oudet ,Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, L'Harmattan, 2006 .
 - Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.
 - Gratton, Lynda et al., (1999), Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, New York, P. 7.
 - Heracleous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change. Journal of Applied Behavioral Science, 37.
 - Huselid, M. (1997), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 3, pp.635-7 rat
 - Janson, M., Cecez – Kecmanovic, D. and Zupancic, J. (2007). "Prospering in a Transition Economy Through Information Technology-Supported Organizational Learning".

Singapore Airlines", *Managing Service Quality*, vol., 18, Issue, 1.

- Yeung, Andy C. L. 1: Lai, Kee – hung 1: Yee, Rachel W. Y. (2007). *Organizational Learning, Innovativeness, and Organizational Performance: A Qualitative Investigation*. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11.

Strategy, and Operational Performance in the Spanish Manufacturing industry, *Management*, 5(3).

- Senge, P. (2003). *Taking Personal Change Seriously: the Impact of Organizational Learning On Management Practice*. *Academy Of Management*, Vol. 17.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.
- Sun, H. (2003). *Conceptual Clarifications for "Organizational Learning", Learning Organization, and a Learning Organization*, *Human Resource Development International*, Vol. 6 (2).
- Wall, T. D. and Wood, S. J. 2005, *The Romance of HRM and Business Performance, and the Case for Big Science*, *Human Relations*, 65(4).
- Watki Chiva- Gomez, R. (2003). *"The Facilitating Factors for Organizational Learning: Bringing Ideas from Complex Adaptive Systems"*, John Wiley & Sons Ltd.
- Wirtz, J., et al., (2008) *"Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at*