

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND BUILDING A LEARNING ORGANIZATION FROM THE POINT OF VIEW OF FACULTY MEMBERS AT NORTHERN BORDER UNIVERSITY

تاريخ النشر: 2024/03/11

تاريخ القبول: 2024/02/12

تاريخ الاستلام: 2024/02/11

عبد الله ضيف الله الشراري¹

¹ كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية adalsharari@nbu.edu.sa

الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع المعلومات النظرية، بالإضافة إلى تطوير استبانة تم توزيعها على (286) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، وبلغ عدد الاستبانات الصحيحة (228) بمعدل استجابة (79.7%). وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وهو ما يعني أن زيادة ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ترسيخ ممارسات أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة، وجاءت أقوى علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، كما جاءت أقل علاقة ارتباط بين الأنماط السلوكية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعميق الوعي لدى القيادات، وترسيخ قناعاتهم بأهمية تأصيل الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من أبعاد وممارسات هامة تؤثر على توجيه صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى استمرارية تدعيم المعتقدات التنظيمية في بيئة العمل من خلال زيادة المشاركة في عملية صنع القرارات، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي مما يساهم بشكل فعال في انجاز الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ المنظمة المتعلمة؛ المجال الأكاديمي؛ جامعة الحدود الشمالية.

تصنيف JEL: 23D ؛ 14M ؛ 21I

ABSTRACT

The study aimed to identify the relationship between organizational culture and building a learning organization from the viewpoint of faculty members at Northern Border University, the researcher relied on the descriptive and analytical method by collecting theoretical information, in addition to developing a questionnaire consisting of (47) statements that were distributed to (286) members of the teaching staff at Northern Border University, the number of valid questionnaires was (228), with a response rate of (79.7%). The study revealed a positive moral correlation between two variables: organizational culture and the learning organization. This implies that enhancing the implementation of organizational culture dimensions strengthens the adoption of dimensions and characteristics associated with the learning organization. The highest association was seen between organizational beliefs, a component of organizational culture, and the learning organization. Conversely, the lowest correlation was found between behavioral patterns, another characteristic of organizational culture, and the learning organization. The analysis suggested the necessity to deepen awareness among leaders and consolidate their convictions about the importance of establishing organizational culture, including its important dimensions and practices that influence the formulation of the organization's aims and strategies, in addition to continuing to strengthen organizational beliefs in the work environment through increasing participation in the decision-making process, as well as developing the spirit of teamwork, which contributes effectively to the accomplishment of the organization's strategic plans.

Keywords: Organizational culture; the learning organization; academic field; Northern Border University.

JEL Classification Codes : 21I :14M :23D

المؤلف المرسل: عبد الله ضيف الله الشراري ، الإيميل: adalsharari@nbu.edu.sa

1. المقدمة:

تواجه الجامعات تحديات عديدة في المجال الأكاديمي، فما زالت هناك بعض البرامج والمناهج غير ملائمة لمستجدات العصر وحاجات المجتمع، واساليب التدريس المتبعة تحتاج إلى المزيد من الفعالية وتشجيع الطلبة الجامعيين على الحوار البناء والتفكير الناقد، حيث يشكو سوق العمل من تدني مستوى الخريجين، وأن كثيراً من تخصصاتهم لا تناسب متطلباته (الكبيسي، 2014) لذلك تسعى الجامعات وباستمرار للبحث عن أفضل الاساليب والمداخل الادارية لمواجهة تلك التحديات، وقد شهدت السنوات الاخيرة الماضية عدة اساليب ومداخل ادارية حديثة منها ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

مؤخراً، أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة محل اهتمام كبير في كتب الإدارة، وخاصة بعد النجاح الذي حققته المؤسسات التي اعتمدت هذا المفهوم لتطوير أداؤها. فالمؤسسات تتعلم مثل الأفراد، وتسعى لاكتساب أفضل الطرق لتحقيق التعلم السريع والمفيد. بيتر سينج كان أول من أشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، ووصفها بأنها المنظمة التي يتم فيها تحقيق النتائج التي يرغب فيها العاملون، من خلال زيادة قدراتهم واعتماد أساليب جديدة وشاملة في التفكير تعبر عنها الطموحات الجماعية. ويتمثل جوهر عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في التعلم الجماعي وكيفية العمل كفريق.

من ناحية أخرى، تُعدّ الثقافة التنظيمية عاملاً رئيسياً وحيوياً في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة. فنجاح تطبيق هذا المفهوم في البيئة الجامعية يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة، تنطوي على قيم تتماشى مع مفهوم الاستمرار في التعلم، وتشجع على روح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. وتعد الثقافة التنظيمية من أبرز ما يميز الجامعة عن غيرها خصوصاً إذا كانت تركز على القيم الايجابية كالريادة والتميز والابداع (زرعة، 2014)، وقد أشار ((Muthamia & Kilika, 2022)) أن المنظمة المتعلمة لها جوانب ثقافية متناسبة (رؤى، قيم، طموحات، سلوكيات) تدعم محيط التعلم، كما أن لها اجراءات تشجع تعلم وتطوير الأفراد من خلال تحديد احتياجات التعلم وتسهيله، ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية تبحث هذه الدراسة في علاقة الثقافة التنظيمية في ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية، حيث تعتبر جامعة الحدود الشمالية من الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، لذا كان من المهم خلق ثقافة تنظيمية داعمة لمفهوم المنظمة المتعلمة.

• مشكلة الدراسة

يتطلب تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة ايجاد الثقافة التنظيمية الملائمة، وبالرغم من وجود وفرة من الدراسات والابحاث التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة وكذلك الثقافة التنظيمية، الا ان هذه الدراسة سوف تبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية. وبناء على ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاءهيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية". وينبثق تلك المشكلة التساؤلات التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الحدود الشمالية؟
- ما مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية؟
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة؟

• أهمية الدراسة:

يعتبر مدخل المنظمة المتعلمة من المداخل الادارية الحديثة، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات حول موضوع المنظمة المتعلمة الى ان هناك حاجة الى معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة، ولم يحظ الموضوع باهتمام الباحثين بالقدر الكافي بالجامعات بشكل عام والجامعات السعودية الناشئة بشكل خاص، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال معرفة ما اذا كانت جامعة الحدود الشمالية تعتبر من المنظمات التي ينطبق عليها مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة الى التوصل الى مجموعة من التوصيات والتي من شأنها المساهمة في تعزيز تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال إجراء بحث ودراسة لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعة.

• أهداف الدراسة :

تهدف هذ الدراسة إلى:

- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة .
- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الحدود الشمالية .
- الوقوف على أهم معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الحدود الشمالية.
- الوصول إلى مقترحات وتوصيات في ضوء ما تنتهي إليه الدراسة والتي من شأنها تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة بالجامعة .

• فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة .

الفرض الثاني: يُفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وفقاً لتصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

• حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.
2. الحدود المكانية: أُجريت الدراسة على جامعة الحدود الشمالية.
3. الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال عامي (2023)
4. الحدود العلمية: وهي متغيرات الدراسة التي تتمثل في الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة.

• محاور الدراسة:

بالإضافة إلى مقدمة الدراسة التي تتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفروضها وحدودها، تشمل هذه الدراسة كذلك على خمسة محاور أخرى. حيث يمثل المحور الثاني الإطار النظري للدراسة ويقدم بالتالي أهم المصطلحات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمنظمة المتعممة في حين يعرض المحور الثالث أهم نتائج الدراسات السابقة. أما المحور الرابع فيعرض نموذج الدراسة ، ويخصص المحور الخامس إلى الدراسة الميدانية. ويتضمن المحور السادس أهم النتائج والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

2. الجانب النظري :

1.2 الثقافة التنظيمية:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، ويعود ذلك الاهتمام إلى التأثير المباشر على أداء المنظمة ونموها ونجاحها ، وعلى الرغم من ان مفهوم الثقافة التنظيمية ظهر خلال أربعينيات القرن الماضي، إلا ان الاهتمام الكبير بدأ في الثمانينات من القرن الماضي، وقد اثبت Peters & Waterman, (1982) ان الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات (الدويلة، 2007) ويمكن القول ايضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القريوتي والمطيري، 2007) ، وقد قام (Robbins et al., 2013) بتعريف الثقافة التنظيمية على أنها نظام ذو معنى مشترك يتمتع به أعضاء المنظمة، والذي يميزها عن غيرها، ويتضمن مجموعة من السمات الأساسية التي تميزها. بينما (Gosbee et al., 2001) وصفوها بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة يتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة لتشكيل معايير السلوك (رضيوي وسندس، 2009). ينظر هيجان إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها تعبيراً عن القيم التي يؤمن بها أفراد المنظمة، وتأثير هذه القيم في الجوانب الإنسانية وسلوك الأفراد. بالمقابل، يعتبر (الكبيسي، 2014) الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة التي تتضمن القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها (العوفي، 2005).

ويعرفها (Gibson & Barsade, 2003) بأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وانماط سلوكية مشتركة (عبابنة وحتاملة، 2013).

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة في التنظيم واتجاهات وانماط سلوك العاملين والقوانين والانظمة التي تحدد اجراءات وقواعد العمل، حيث يتضمن هذا التعريف عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية: القيم، المعتقدات، الاتجاهات، والانماط السلوكية والانظمة والقوانين، حتى وقت الدراسة الميدانية، يمكن الاعتماد على العناصر التالية للثقافة التنظيمية: القيم الثقافية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأنماط السلوكية، والقوانين والأنظمة.

• عناصر الثقافة التنظيمية :

تشمل:

1. القيم التنظيمية: توجيه سلوك العاملين وتشجيع السلوك المرغوب في بيئة العمل، مثل المساواة بين العاملين واحترام العملاء (التركي، 2001)
2. المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز المهام، مثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية..
3. التوقعات التنظيمية: توقعات غير مكتوبة بين الفرد والمنظمة خلال فترة عمل الفرد، مثل توفير بيئة تنظيمية تدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعامل (العميان، 2005).
4. الانماط السلوكية: تتمثل في التزام الموظف بالسلوكيات الايجابية والتي تساهم في انجاز المهام الوظيفية والاداء الوظيفي المطلوب لتكوين الصورة الذهنية الطيبة.
5. الانظمة والقوانين: وهي مجموعة التشريعات والانظمة والقوانين والتعليمات واللوائح المعمول بها في المنظمة، والتي توفر الضمانة للحقوق الوظيفية وتحدد اجراءات العمل ويتم انجاز الخطط طبقاً لهذه الانظمة.

• أنواع الثقافة التنظيمية:

الباحثون أشاروا إلى وجود عدة أنواع من الثقافات التنظيمية، حيث أشار السواط والعتيبي (1998) إلى ستة أنماط رئيسية للثقافات التنظيمية: منها الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات بشكل صارم وتتبع تسلسل السلطة الهرمي في نقل المعلومات، وتعتمد على التحكم والالتزام. والثقافة الإبداعية تشجع على الابتكار وتحفز على تقديم الأفكار الجديدة، وتتميز بحب المخاطرة وتحمل المسؤولية. وأيضاً الثقافة المساندة تميزها الصداقة والتعاون بين العاملين، وتسعى المنظمة إلى بناء بيئة عمل تعتمد على الثقة والمساواة والتعاون. أما ثقافة العمليات تركز على إنجاز المهام بدقة وتحقيق الأهداف، مع تقليل المخاطرة والتركيز على الأداء المنظم والفعال. وبالنسبة لثقافة المهمة تركز على تحقيق الأهداف والنتائج، وتولي أهمية كبيرة للاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف المحددة. كما أن ثقافة الدور تؤكد على التخصصات الوظيفية وأدوار الفرد في المنظمة، وتعطي أهمية كبيرة للقواعد والانظمة (الليثي، 2008). في حين يرى كل من (Harrison & Handy, 1993) أن الثقافة التنظيمية أربعة أنواع هي: أولاً ثقافة القوة: وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث يقوم الافراد في

المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد. وثانيا : ثقافة الدور: وتركز على الهرمية وتكون الادوار والمهام واضحة ومنسقة من الاعلى ، والسلطة تنشأ من موقع الفرد ودوره داخل المنظمة. وثالثا ثقافة المهمة: وتركز على المساواة وعلى التوجه نحو المهمة وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد موجهة نحو انجاز المهمة المحددة وتكون القوة نابعة من الخبرة اكثر من الموقع الرسمي. ورابعا ثقافة الفرد : وهذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة الى التوجه نحو الفرد ، بحيث يتم التركيز على مستوى الانجاز لدى الموظف (الدويلة، 2007). اما (Wallach, 1983) فقد قسم الثقافة التنظيمية الى ثلاث اقسام وهي: ثقافة البيروقراطية: يكون التركيز على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات ويتم التنسيق بين الوحدات مع وجود تسلسل السلطة بصورة هرمية. الثقافة ابداعية : التي تتركز في المنظمات التي يعتمد العمل فيها على الانجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة وتؤدي الى توتر واهاق العاملين وتشتمل على المجازفة كونها خلاقة وذات تحدي. والثقافة الداعمة التي تساهم في التماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الانسانية والعمل (عبابنة وحتاملة، 2013).

2.2 المنظمة المتعلمة:

مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح ذا أهمية كبيرة في كافة المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها، بما في ذلك الجامعات. يُعتبر المنظمة المتعلمة تحولاً فكرياً وتطبيقياً من المنظمات البيروقراطية إلى المنظمات الحديثة. يعرفها (Senge (1990 بأنها المنظمات التي يسعى فيها الأفراد باستمرار لتطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة. بينما يصفها الرشدان (2011) بأنها المنظمات الماهرة في إنشاء واكتساب المعرفة، وقادرة على تعديل سلوكها لإضافة معرفة ورؤى جديدة. ويضيف جارفن أن التطوير والتحسين المستمر يتطلب التزاماً قوياً بالتعلم (Marquardt et al., 2002). تُعرف المنظمة المتعلمة كمنظمة تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم الداخلي والخارجي، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (أبو حشيش ومرتجي، 2011). وتُعرف كذلك بأنها المنظمة التي يمكنها الاستجابة للمعلومات الجديدة من خلال تغيير وتعديل الأنشطة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات (صقر، 2002). تشير (Küry et al. (2003 إلى أن المنظمة المتعلمة تشجع على التحول من خلال عملية التعلم، وتُوصف (Marsick & Watkins (1994 منظمات التعلم بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات (الحواجرة، 2010). تُعرفها (Chunharas (2006 بأنها تلك المنظمة التي يتم تنظيم بيئتها بما يُيسر عملية التعلم وتبادل المعارف بين أعضائها، في حين يصفها حمود (2010) على أنها منظمة المعرفة التي تمتلك البيئة التكنولوجية القادرة على تطبيق سُبُل إدارة المعرفة في عملياتها الإدارية وتمتلك الثقافة التنظيمية التي تمكن العاملين من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تبادل الأفكار والمعلومات المتاحة لهم.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تشجع افرادها على الحوار والاتصال والابداع والمشاركة واستثمار المعلومات والمعرفة بهدف التعلم من بعضهم ومن تجارب المنظمات الاخرى لمواكبة التطورات والمستجدات بهدف التطوير والتحسين المستمر.

• أبعاد المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بعدة خصائص، فقد اشار كل من (سلطان وخضر، 2010) الى بعض هذه الخصائص منها حل المشكلات بطريقة منهجية منظمة، والتجريب، والتعلم من الاخرين، والتعلم من التجارب السابقة، ونقل المعرفة. وحدد (Watkins & Marsick, 1994) سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة، واعتبرت هذه الخصائص كأداة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ))، واعتمد كل من (ابو حشيش ومرتجى، 2011)، (الشلفان، 2012)، (زرعة، 2014) عليها كأداة لقياس ابعاد المنظمة المتعلمة في دراساتهم، ويتكون هذا المقياس من سبعة أبعاد هي:

- فرص التعلم المستمر.

- خلق جو للحوار والإستفسار.

- تطوير برامج المشاركة التعليمية والمعرفية.

- العمل على توحيد الرؤية لجميع أفراد المنظمة.

- إشراك المنظمة وبثها الخارجية.

- الإستراتيجية القائدة المبنية على دعم التعلم.

يشير Senge (1990) إلى أن هناك خمسة أبعاد يجب أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى لأن تكون منظمة متعلمة. أولاً، التفكير التنظيمي الذي يعتمد على رؤية شاملة بدلاً من تركيزه على الأجزاء، مما يساهم في فهم العلاقات البينية بين أجزاء النظام. ثانياً، التميز الذاتي الذي يتطلب رؤية شخصية واضحة وموضوعية للواقع، لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. ثالثاً، النماذج الذهنية التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم. رابعاً، الرؤية المشتركة التي تتيح لمجموعة من الأفراد رسم صورة موحدة للمستقبل المنشود. وأخيراً، التعلم الجماعي الذي ينظم ويوحد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج المرجوة.

من جانبه، يشير (Yang et al. (2004 إلى أن نموذج (Senge (1990) لا يقتصر فقط على اكتساب السعة التي تساعد على التكيف، بل يهتم أيضاً بتوليد المعرفة لإيجاد بدائل مستقبلية. يُعتبر هذا المقياس مهماً لتقييم المنظمة المتعلمة في الدراسات الميدانية، حيث يمكن استخدامه كدليل على وضع المنظمة المتعلمة، على الرغم من عدم تحديد الخصائص الملاحظة للمنظمة المتعلمة بوضوح.

3.2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة:

اشار ((Holmqvist,2003 الى ان التفاهات المتبادلة والتدفقات الداخلية بين الثقافات تؤدي الى التعلم التنظيمي، وبان ضعف الاتصالات يؤدي الى فشل التعلم، وجدت ((Gomes et al, 2004 بأن التعلم التنظيمي هو من عوامل تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، في حين يرى ((Thorn et al, 2015 بأن الثقافة التعاونية تؤدي الى التأثير الايجابي على المنظمة المتعلمة من خلال فرق العمل، وكشف (Pérez et al, 2004) أيضاً بأن الثقافة التعاونية تشجع على تنمية وتطوير التعلم التنظيمي وبنفس الوقت تؤثر على اداء الادارة.

3. الدراسات السابقة

1.3 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

هدفت دراسة (Amburgey,2005) تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، وخلصت الدراسة إلى تشابه رؤية الباحثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية، بالرغم اختلاف المستوى التعليمي والجنس، وإن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وان نمط القيادة التحويلية يساهم بدرجة أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء. وبحث دراسة (الدويلة، 2007) اثر الثقافة التنظيمية على اداء موظفي الشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وكذلك يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من ثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. كما تناولت دراسة (الليثي، 2008) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً، وأن الثقافة الابداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الابداع الإداري. تهدف دراسة (عبابنة وحتاملة، 2013) إلى فهم دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، الابداعية، المهمة، الداعمة) في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع العام في محافظة اربد، الأردن. ووجدت الدراسة أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد إدارة المعرفة. من جهة أخرى، قامت دراسة (العجبي، 2017) بتقييم واقع الثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في الإدارة العامة لشؤون الوافدين، وقامت بتحليل مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين، وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بعواملها الثقة والتعاون والرؤية المشتركة وتأثير ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة، لديها مساهمة إيجابية فاعلة في رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمة. وحاولت دراسة (محجز، 2017)، التعرف على دور الثقافة التنظيمية على دعم الإدارة الإلكترونية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2.3 الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

هدفت الدراسة التي أجراها (الحواجرة، 2010) إلى توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، ووجدت أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة، وتفاعلها مع مؤهلاتهم العلمية وفترة خدمتهم ومشاركتهم في الدورات التدريبية. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة، ويرجع ذلك إلى متغيرات مستوى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. بالنسبة لدراسة (الكساسبة وآخرون)، فقد هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، ووجدت أن هناك تأثيراً إيجابياً للإستقطاب والإختيار والتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهمية المحافظة على الموارد البشرية. وفيما يتعلق بدراسة (أبو حشيش ومرتجي، 2011)، فقد استهدفت تقدير مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، وأظهرت الدراسة أن جميع الأبعاد كانت متوسطة في جامعة الأقصى. أما دراسة (الشلفان، 2012)، فقد تناولت دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي لموظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، ووجدت أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت متوسطة في بنك التسليف. أما دراسة (زرعة، 2014)، فقد أجرت استبياناً لتحديد مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت محمد، ووجدت أن جميع الأبعاد كانت متوسطة إلى عالية، مع انخفاض في بعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة". أخيراً، أجرت دراسة (الذياب، 2014) تقييماً لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها في الكلية التقنية بالخرج، ووجدت أن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة كبيرة.

3.3 التعليق على الدراسات السابقة:

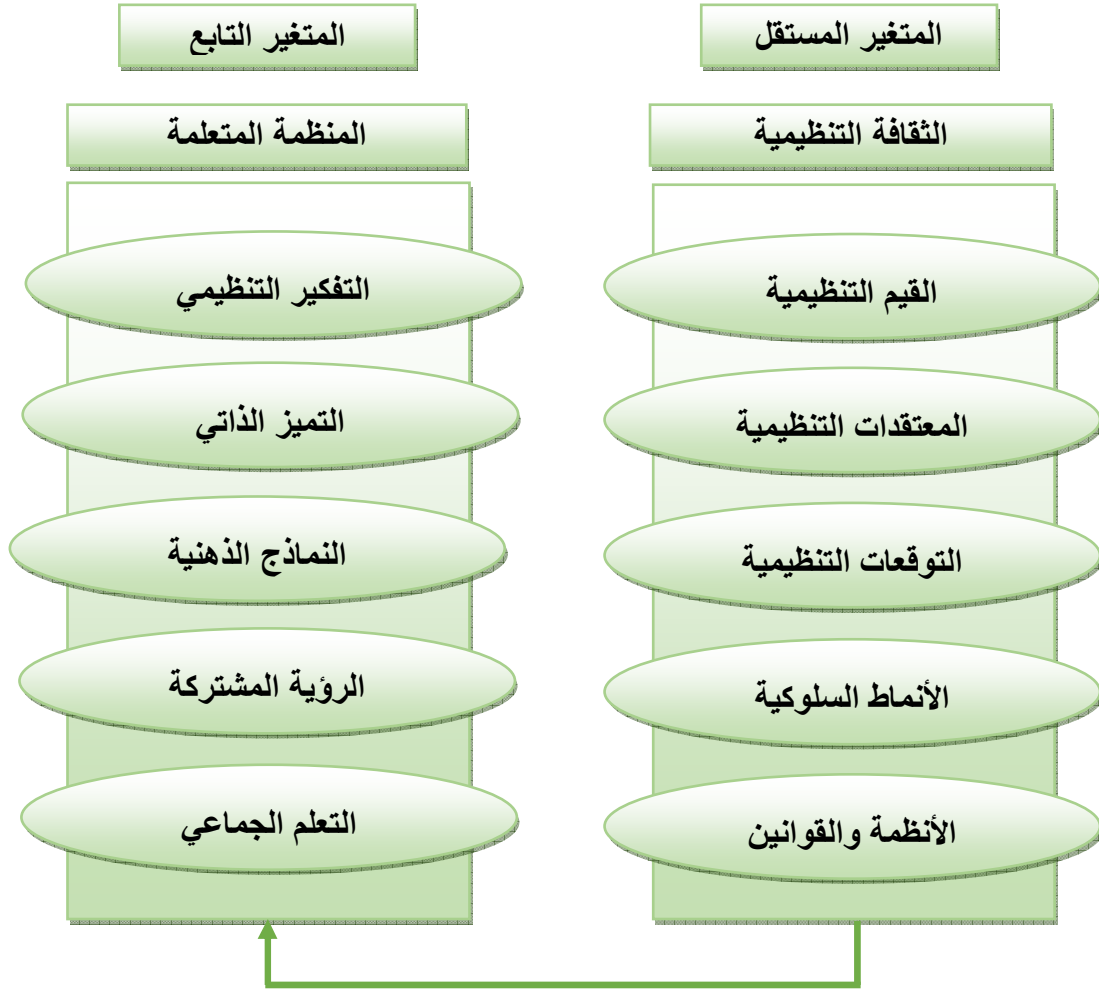
في ضوء الدراسات السابقة التي تم استعراضها فقد خلص الباحث إلى أن تلك الدراسات ساهمت في إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة) والعلاقة بينهما، أيضاً، ساعدت هذه الدراسات في تحديد تحديات الدراسة الحالية، وفي تصميم أدواتها (قائمة الاستقصاء). وتتميز هذه الدراسة عن السابقة بعدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة في القطاع محل البحث والدراسة (جامعة الحدود الشمالية). وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيري الدراسة، والتي يمكن أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.

4. المنهجية

1.4 النموذج المعتمد في الدراسة:

تم وضع النموذج المقترح للدراسة وفق المسح المعتمد في الدراسات السابقة والذي يحتوي على متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية – المنظمة المتعلمة)، ويوضح الشكل رقم (1) ذلك:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

2.4 الدراسة الميدانية:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى تأصيل نظري لمفاهيم متغيرات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية، المنظمة المتعلمة، وكذلك دراسة وتحليل البيانات الخاصة بتلك المتغيرات، والكشف عن العلاقة بينها.

أسلوب جمع البيانات:

إعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن إيضاح ذلك فيما يلي:

• البيانات الثانوية:

قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة التي تمثلت في الأدبيات والمراجع والبحوث العلمية العربية والأجنبية والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد ووضع الإطار النظري والفكري والمنهجي لموضوع الدراسة.

• البيانات الأولية:

قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من خلال الاستبيان المصمم للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المعلمة، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة لاستنتاج الأثر المتوقع بين المتغير والتابع وتفسير العلاقة بينهما.

أدوات الدراسة:

في ظل فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقل والتابع قام الباحث بتصميم وإعداد قائمة استقصاء شملت (47) عبارة، وقد جاء تنظيم قائمة الاستقصاء مقسماً إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: تم تقدير الثقافة التنظيمية، وهو المتغير المستقل في هذه الدراسة، باستخدام (23) عبارة تم توزيعها على مختلف جوانب الثقافة التنظيمية. وتتضمن هذه العبارات القيم التنظيمية (خمس عبارات)، والمعتقدات التنظيمية (خمس عبارات)، والتوقعات التنظيمية (أربع عبارات)، والأنماط السلوكية (ثلاث عبارات)، والأنظمة والقوانين (ست عبارات).

القسم الثاني: لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (24) عبارة موزعة على أبعاد المنظمة المتعلمة وهي التفكير التنظيمي خمس عبارات، التميز الذاتي ست عبارات، النماذج الذهنية خمس عبارات، الرؤية المشتركة أربع عبارات والتعلم الجماعي أربع عبارات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة معايير وفق نموذج ليكرت. وقد وضعت هذه المعايير بتدرج يتألف من (موافق تمامًا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وتم تخصيص علامات لكل من هذه الإجابات على التوالي (1، 2، 3، 4، 5).

مجتمع الدراسة:

أقيمت الدراسة على جميع منسوبي جامعة الحدود الشمالية من الكادر التدريسي وعددهم (1119) عضو هيئة تدريس وقت إجراء الدراسة موزعين على كليات وعمادات الجامعة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث تم اختيار عينة الدراسة باستخدام معادلة روبيرت ماسون، وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ 1119 مفردة، وعند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وبلغ حجم العينة 286 عضو هيئة تدريس وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

وتم توزيع الاستمارات عشوائياً على فئات الدراسة مع الأخذ في الاعتبار التوزيع النسبي لها وكانت الاستمارات الصحيحة المستردة القابلة للتحليل (228) استمارة بنسبة استجابة 79.7%، والجدول رقم (1) يوضح الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1): الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة (n=228)

النسبة	التكرار	توزيع العينة	
%53.09	123	ذكر	النوع
%46.01	105	انثى	
%06.14	14	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
%09.64	22	أستاذ مشارك	
%38.16	87	أستاذ مساعد	
%29.82	68	محاضر	
%16.23	37	معيد	
%100	228	الإجمالي	

معامل الثبات لألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) ومن خلال الجدول رقم (2) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع المحاور، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.677) للبعد الخامس من المتغير المستقل "الأنظمة والقوانين" و(0.905) للبعد الثالث من المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية". كما تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.608) للبعد الخامس من المتغير المستقل "الأنظمة والقوانين" و(0.879) للبعد الثالث من المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية".

مما سبق نخلص إلى أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة حيث قيمة ألفا تجاوزت 0.60% على كافة الأبعاد والمحاور، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة ككل.

جدول رقم (2): معاملي الثبات لألفا كرونباخ والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معاملي الصدق الذاتي	معاملي الثبات (Alpha)	عدد الفقرات	البيان
0.812	0.838	23	الثقافة التنظيمية
0.818	0.841	5	القيم التنظيمية

0.741	0.782	5	المعتقدات التنظيمية
0.879	0.905	4	التوقعات التنظيمية
0.745	0.749	3	الأنماط السلوكية
0.608	0.677	6	الأنظمة والقوانين
0.719	0.768	24	المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)
0.739	0.824	5	التفكير التنظيمي
0.728	0.765	6	التميز الذاتي
0.714	0.786	5	النماذج الذهنية
0.611	0.684	4	الرؤية المشتركة
0.722	0.753	4	التعلم الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25.

سادسا: اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة).

يعرض الجدول رقم (3) نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة).

جدول رقم (3): مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية - المنظمة المتعلمة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1.319	3.93	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)
0.774	3.87	القيم التنظيمية
0.901	3.71	المعتقدات التنظيمية
0.839	4.13	التوقعات التنظيمية
1.248	4.06	الأنماط السلوكية
0.783	3.90	الأنظمة والقوانين
0.872	3.87	المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)
0.952	3.79	التفكير التنظيمي

0.609	3.68	التميز الذاتي
0.863	3.89	النماذج الذهنية
0.694	3.84	الرؤية المشتركة
1.138	4.14	التعلم الجماعي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (3) يتبين:

- أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بجامعة الحدود الشمالية قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام للثقافة التنظيمية (3.93) وبانحراف معياري بلغ (1.319)، ويعنى ذلك أن مستوى ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية بجامعة الحدود الشمالية جاء مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تراوحت متوسطات أبعاد الثقافة التنظيمية ما بين (3.71) كحد أدنى وبين (4.13) كحد أعلى.
 - جاء بعد التوقعات التنظيمية كأعلى بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط إدراك عينة الدراسة لهذا البعد (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.839).
 - جاء بعد المعتقدات التنظيمية كأقل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط إدراك عينة الدراسة لهذا البعد (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.901).
 - أن متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس للمنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة بجامعة الحدود الشمالية قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام لمتغير المنظمة المتعلمة (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.872)، ويعنى ذلك أن مستوى ممارسة خصائص المنظمة المتعلمة بجامعة الحدود الشمالية جاء مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تراوحت متوسطات أبعاد المنظمة المتعلمة ما بين (3.68) كحد أدنى وبين (4.14) كحد أعلى.
 - جاء بعد التعلم الجماعي كأعلى أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط إدراك عينة الدراسة لهذا البعد (4.14) وبانحراف معياري بلغ (1.138).
 - جاء التميز الذاتي كأقل أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ متوسط إدراك عينة الدراسة لهذا البعد (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.609).
- ولاختبار وجود اختلاف معنوي في إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة)، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (أحد الاختبارات اللامعلمية لاختبار الفرق بين عدة متوسطات).

جدول رقم (4): نتائج اختبار كروسكال واليس حول متغيرات الدراسة

المتغيرات	Kruskal-Wallis H	Sig.	المعنوية
الثقافة التنظيمية	2.842	0.116	غير معنوي
القيم التنظيمية	4.468	0.312	غير معنوي
المعتقدات التنظيمية	2.245	0.128	غير معنوي
التوقعات التنظيمية	3.907	0.619	غير معنوي
الأنماط السلوكية	2.597	0.631	غير معنوي
الأنظمة والقوانين	2.964	0.143	غير معنوي
المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)	2.143	0.683	غير معنوي
التفكير التنظيمي	3.177	0.096	غير معنوي
التميز الذاتي	3.269	0.459	غير معنوي
النماذج الذهنية	5.329	0.087	غير معنوي
الرؤية المشتركة	2.908	0.269	غير معنوي
التعلم الجماعي	4.117	0.593	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS V25.

وبتحليل بيانات الجدول رقم (4) الذي يعرض نتائج الاختبار، يتضح عدم معنوية جميع متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (5%) حيث أن قيم P-Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية - المنظمة المتعلمة).
 مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة).
 الفرض الثاني: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة حسب أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

جدول رقم (5): معاملات بيرسون للارتباط بين متغيرات الدراسة

الأبعاد	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأنماط السلوكية	الأنظمة والقوانين	المنظمة المتعلمة
القيم التنظيمية	1					
المعتقدات التنظيمية	0.236**	1				
التوقعات التنظيمية	0.312**	0.494**	1			
الأنماط السلوكية	0.417**	0.472**	0.481**	1		

	1	0.406**	0.602**	0.396**	0.203**	الأنظمة والقوانين
1	0.567**	0.301**	0.359**	0.583**	0.426**	المنظمة المتعلمة

المصدر: مخرجات SPSS، ** معنوية عند مستوى 0.01

يتبين من خلال الجدول رقم (5):

- كانت هناك علاقات إيجابية ومعنوية بين مختلف جوانب الثقافة التنظيمية، بما في ذلك القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأنماط السلوكية، وكذلك الأنظمة والقوانين.
- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المنظمة المتعلمة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وبين المتغير التابع موجبة.
- ولتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة فقد أظهر التحليل الإحصائي ما يلي:

جدول رقم (6): العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة

أبعاد الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	Sig.	مستوى المعنوية
القيم التنظيمية	0.426**	0.000	معنوي
المعتقدات التنظيمية	0.583**	0.000	معنوي
التوقعات التنظيمية	0.359**	0.000	معنوي
الأنماط السلوكية	0.301**	0.000	معنوي
الأنظمة والقوانين	0.567**	0.000	معنوي
الثقافة التنظيمية الكلية	0.676**	0.000	معنوي

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (6) يتضح ما يلي:

- وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (30.1%) كحد أدنى و (58.3%) كحد أعلى.
- وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (67.6%) عند مستوى معنوية (1%)، وهو ما يعني أن زيادة ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ترسيخ ممارسة أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة.
- جاءت أقوى علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط (58.3%) عند مستوى معنوية (1%).

- جاءت أقل علاقة ارتباط بين الأنماط السلوكية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة حيث بلغ معامل الارتباط (30.1%) عند مستوى معنوية (1%).

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني، وهو ما يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة)، ويعرض الجدول رقم (7) تقديرات نماذج الانحدار البسيط.

جدول رقم (7): أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على المنظمة المتعلمة

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (Sig.)	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
Sig	T	B				
0.000	3.654	1.023	القيم التنظيمية	1315.76	0.098	المنظمة المتعلمة
0.000	7.005	0.713		(0.000)		
0.000	-8.326	-0.569	المعتقدات التنظيمية	2245.52	0.213	
0.000	6.410	0.422		(0.000)		
0.000	5.651	1.861	التوقعات التنظيمية	761.30	0.169	
0.000	11.096	4.329		(0.000)		
0.000	-6.185	-3.776	الأنماط السلوكية	471.38	0.086	
0.000	9.497	2.582		(0.000)		
0.000	-2.987	-4.118	الأنظمة والقوانين	1295.59	0.131	
0.000	9.761	1.783		(0.000)		

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن:

- القيم التنظيمية: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = (1315.76)$ لنموذج انحدار المنظمة المتعلمة على القيم التنظيمية، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.098) وهذا يعني أن القيم التنظيمية تفسر (9.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

- المعتقدات التنظيمية: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = (2245.52)$ لنموذج انحدار المنظمة المتعلمة على المعتقدات التنظيمية، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)، كما أن قيمة معامل التحديد (0.213) وهذا يعني أن المعتقدات التنظيمية تفسر (21.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

- التوقعات التنظيمية: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = (761.30)$ لنموذج انحدار المنظمة المتعلمة على التوقعات التنظيمية، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) ، كما أن قيمة معامل التحديد (0.169) وهذا يعني أن التوقعات التنظيمية يفسر (16.9%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
 - الأنماط السلوكية: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = (471.38)$ لنموذج انحدار المنظمة المتعلمة على الأنماط السلوكية، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) ، كما أن قيمة معامل التحديد (0.086) وهذا يعني أن الأنماط السلوكية تفسر (8.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
 - الأنظمة والقوانين: أوضحت نتائج التحليل أن قيمة $F = (1295.59)$ لنموذج انحدار المنظمة المتعلمة على الأنظمة والقوانين، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) ، كما أن قيمة معامل التحديد (0.131) وهذا يعني أن الأنظمة والقوانين تفسر (13.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).
 - يشير معاملات الانحدار إلى تأثير إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية، بما في ذلك القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأنماط السلوكية، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين. حيث يشير ذلك إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المنظمة المتعلمة، أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بأبعاد الثقافة التنظيمية فإن ذلك يؤثر إيجابياً على ترسيخ أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة.
 - أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المنظمة المتعلمة بالجهة محل التطبيق كان بعد المعتقدات التنظيمية، وهو ما يؤكد ما توصل إليه الباحث من خلال تحليل الارتباط السابق عرضه، حيث أن المعتقدات التنظيمية تمثل أعلى نسبة ارتباط مع المنظمة المتعلمة (0.583) .
 - أن أقل أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المنظمة المتعلمة بالجهة محل التطبيق كان بعد الأنماط السلوكية، وهو أيضاً ما يؤكد ما توصل إليه الباحث من خلال تحليل الارتباط السابق عرضه، حيث أن الأنماط السلوكية تمثل أقل نسبة ارتباط مع المنظمة المتعلمة (0.301) .
- مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية.

5. النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً : نتائج للدراسة:

- 1- لا يوجد اختلاف معنوي في إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية- المنظمة المتعلمة)، كما تبين أن إدراك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية لكل من الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة قد جاء مرتفعاً.
- 2- جاء بعد التوقعات التنظيمية كأعلى بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، وجاء بعد المعتقدات التنظيمية كأقل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس.
- 3- جاء بعد التعلم الجماعي كأعلى أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس، كما جاء التميز الذاتي كأقل أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث متوسط إدراك أعضاء هيئة التدريس.
- 4- وجود ارتباط معنوي بين متغيري الدراسة الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، وهو ما يعنى أن زيادة ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية يؤدي إلى ترسيخ ممارسة أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة.
- 5- جاءت أقوى علاقة ارتباط بين المعتقدات التنظيمية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة، كما جاءت أقل علاقة ارتباط بين الأنماط السلوكية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة.
- 6- هناك أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على المنظمة المتعلمة بجامعة الحدود الشمالية. وقد تبين أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المنظمة المتعلمة بالجهة محل التطبيق كان بعد المعتقدات التنظيمية، كما أن أقل أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على المنظمة المتعلمة بالجهة محل التطبيق كان بعد الأنماط السلوكية، هذا فضلاً عن أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده المختلفة يفسر (69.7%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

ثانياً : توصيات الدراسة

- 1- العمل على تعميق الوعي لدى القيادات، وترسيخ قناعاتهم بأهمية تأصيل الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من أبعاد وممارسات هامة تؤثر على توجيه صياغة أهداف واستراتيجيات المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على قدرة المنظمة في مواكبة المتطلبات والمستجدات على الساحة الأكاديمية.
- 2- استمرارية تدعيم المعتقدات التنظيمية في بيئة العمل من خلال زيادة المشاركة في عملية صنع القرارات، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي من خلال فرق العمل، الأمر الذي يحقق رفع مستوى الولاء التنظيمي والمساهمة بفعالية في انجاز الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

- 3- الاهتمام المستمر بتطوير الأنماط السلوكية على مستوى المنظمة من خلال إرساء الأسس الداعمة للسلوكيات الايجابية والتي تساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، الأمر الذي يدفع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تعزيز عملية التعلم الجماعي على مستوى المنظمة، والعمل على التخلص من الحواجز التنظيمية التقليدية، وإتاحة حرية تدوال المعلومات لجميع العاملين (أكاديميين – إداريين)، الأمر الذي يسهم بفعالية في إطلاق الطاقات وتنمية الإبداع والإبتكار.
- 5- تكثيف الدورات التدريبية والتأهيلية التي تدعم عملية التميز الذاتي، من خلال مساعدة ودفع العاملين (أكاديميين – إداريين) على تحديد الرؤية الشخصية لكل منهم بدقة ووضوح، والتمرس على الواقعية في التعاطي مع كافة الممارسات الإدارية والتنظيمية على مستوى المنظمة .
- 6- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لبناء المنظمة المتعلمة، والسعى المستمر نحو تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية التي تضمن للمنظمة القدرة على مواجهة التطورات والتغيرات الحالية والمستقبلية.
- ثالثا : المقترحات البحثية المستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى مثل البنوك، السياحة والفنادق، الاتصالات والقطاعات الخدمية المختلفة.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب.
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية.
- دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي.

6. المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. عكاشة، اسعد احمد محمد (2008)، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel"، رسالة ماجستير غير منشورة.
2. الرشدان، يحيى (2011)، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المؤتمر الأول "منظمات في بيئة متجددة، جامعة جدارة، الأردن.
3. الشلفان، عادل احمد محمد (2012)، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، ص 82-105.
4. عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، محفوظ احمد (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2).
5. الدولية، فهد يوسف (2007)، اثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
6. الحواجرة، كامل (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 6(1).
7. الليثي، محمد علي حسن (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى.
8. صقر، هدى (2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدول، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16 أكتوبر.
9. العوفي، محمد بن غالب (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
10. الكبيسي، علي (2014)، مشكلات التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة الدوحة : ملتقى الابداع العربي والثقافة الانسانية، العدد 84.
11. زرعة، سوسن بنت محمد (2014)، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(9).
12. حمود، خضير (2010)، منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء.
13. سلطان، سوزان، وخضر، ضحى (2016)، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان، دار الفكر.
14. القريوتي، محمد قاسم أحمد، المطيري، يوسف محمد (2007): إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 21(1)، ص 57-99.
15. رضوي، خورين ، سندس، محمد (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة : دراسة مقارنة بني الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 75(6).
16. عباينه، رائد إسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، 9(4)، 651-670.
17. التركي، صالح تركي، (2001)، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
18. العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 دار وائل، الأردن.

19. السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد (1998)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والادارة، 12(1)، ص 61.
20. أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي (2011). مدى توافر أبعاد منظمة التعلم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (2)، ص 397-438.
21. العجمي، مشعان (٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.
22. الكساسبة، محمد، والفاعوري، عيبر، والعميان، محمود (2010)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(2).
23. محجز، محمد إبراهيم محمد (2017)، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
24. الندياب، سعود بن ذياب (2014)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

25. Gorelick, C. (2005). *Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. The learning organization*, 12(4), 383-388.
26. Elsoe, P. (2001). *Organizational Culture*, Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
27. Dymock, D., & McCarthy, C. (2006). *Towards a learning organization? Employee perceptions. The learning organization*, 13(5), 525-537.
28. Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. G., & Araujo, L. (1998). *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice. Organizational Learning and the Learning Organization*, 1-256.
29. Lund, D. B. (2003). *Organizational culture and job satisfaction. Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
30. Schön, D., & Argyris, C. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading: Addison Wesley*, 305(2), 107-120.
31. Sarhaddi, F., & FarangisSarhaddi, A. (2013). *The Study of The Effect of Organizational Culture on Organizational Learning. Journal of Novel Applied Sciences*.
32. Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies (p. 360). New York: Harper & Row*.
33. Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.
34. Balsam, S., Bartov, E., & Marquardt, C. (2002). *Accruals management, investor sophistication, and equity valuation: Evidence from 10-Q filings. Journal of Accounting Research*, 40(4), 987-1012.
35. Marsick, V., & Watkins, K. (1994, March). *The learning organization: An integrative vision for HRD. In Academy of Human Resource Development Conference Proceedings (pp. 129-134)*.

36. Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
37. Küry, S., Kharfi, M., Kamoun, R., Taïeb, A., Mallet, E., Baudon, J. J. & Moisan, J. P. (2003). Mutation spectrum of human SLC39A4 in a panel of patients with acrodermatitis enteropathica. *Human mutation*, 22(4), 337-338.
38. Chunharas, S. (2006). An interactive integrative approach to translating knowledge and building a "learning organization" in health services management. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(8), 652-657.
39. Gosbee, J., Klancher, J., Arnecke, B., Wurster, H., & Scanlon, M. (2001, October). The role of usability testing in healthcare organizations. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 45, No. 17, pp. 1308-1311). Sage CA: Los Angeles, CA: SAGE Publications.
40. Gibson, D. E., & Barsade, S. G. (2003). Managing organizational culture change: The case of long-term care. *Journal of social work in long-term care*, 2(1-2), 11-34.
41. Harrison, R. J., & Handy, N. C. (1993). Full ci calculations on bh, h2o, nh3, and hf. *Chemical Physics Letters*, 95(4-5), 386-391.
42. Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.
43. Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra-and interorganizational learning. *Organization studies*, 24(1), 95-123.
44. Thorne, J. H., Cameron, D., & Quinn, J. F. (2006). A conservation design for the central coast of California and the evaluation of mountain lion as an umbrella species. *Natural Areas Journal*, 26(2), 137-148.
45. Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J., & José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management*, 8(6), 93-104.
46. Gomes, B. P., Pinheiro, E. T., Gadê Neto, C. R., Sousa, E. L., Ferraz, C. C., Zaia, A. A., ... & Souza Filho, F. J. (2004). Microbiological examination of infected dental root canals. *Oral microbiology and immunology*, 19(2), 71-76.
47. Thorn, J., Thornton, T. F., & Helfgott, A. (2015). Autonomous adaptation to global environmental change in peri-urban settlements: Evidence of a growing culture of innovation and revitalisation in Mathare Valley Slums, Nairobi. *Global Environmental Change*, 31, 121-131.
48. Muthamia, N. M., & Kilika, J. (2022). Towards a Theoretical Model for Learning Organization Strategy Towards Improved Service Delivery: A Review of Literature. *International Research Journal of Economics and Management Studies IRJEMS*, 1(2).
49. Amburgey, W. D. (2005). *An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived leadership characteristics*. University of Central Florida.
50. Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.