

واقع التعلم التنظيمي في أمانة محافظة الطائف وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

محمد معيض خميس الحارثي

كلية الملك عبدالله للداع الجوي - الطائف - المملكة العربية السعودية

تاريخ القبول: 2023/10/25

تاريخ الاستلام: 2023/09/18

المستخلص:

هدف البحث التعرف على واقع التعلم التنظيمي في أمانة محافظة الطائف، وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالأمانة، وعددهم 486 موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة؛ وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، وقد تكونت من محورين الأول خاص بالتعلم وأبعاده (الفرد، مجموعات العمل والمنظمة) وبكل بعد خمس عبارات، أما المحور الثاني فيخص الأداء الوظيفي وبه بعد واحد بثمان عبارات، وتم توزيعها على عدد (100) فرد من مجتمع البحث واسترجع عدد (79) استبانة كاملة البيانات لتمثل عينة البحث الأساسية. وتحليل النتائج لردود العينة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ منها أن واقع التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على مستوى مجموعات العمل، التعلم على مستوى المنظمة) جاء بدرجة عالية، كما أن واقع محور الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية جداً، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة للتعلم التنظيمي ككل، ولكل بعد من أبعاده على حدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، ومن أبرز التوصيات ضرورة اهتمام أمانة الطائف بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، وكذلك برامج التعليم والتدريب الخاصة بالموظفين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية:

التعلم التنظيمي - الأداء الوظيفي - أمانة محافظة الطائف

The Reality of Organizational Learning in The Taif Governorate Municipality and its Relationship to Improving the Level of Job Performance from The Employees' Perspective.

Mohammed Moeed Khmees Alharithy

Abstract:

The research aimed to identify the reality of organizational learning in the Taif Governorate Municipality and its relationship to improving the level of job performance from the employees' viewpoint. The descriptive analytical approach was adopted, and the research community was represented by all employees of the municipality, numbering 486 employees. The researcher used the questionnaire as a tool to collect the necessary data. This is due to its suitability for achieving the objectives of the research and answering its questions. It consisted of two axes, the first pertaining to learning and its dimensions (the individual, work groups and the organization) and each dimension with five phrases. The second axis pertains to job performance and it has one dimension with eight phrases, and it was distributed to a number of (100) individuals from the research community and retrieved (79) complete questionnaires to represent the basic research sample.

By analyzing the results of the sample's responses, the study reached a number of results, including that the reality of organizational learning in its three dimensions (learning at the individual level, learning at the work group level, and learning at the organization level) came to a high degree, and the reality of the job performance axis came to a very high degree, as the results revealed that there is a statistically significant relationship at a significance level of 0.05 or less between the responses of the study sample regarding organizational learning as a whole, and for each of its dimensions separately in improving the level of job performance of employees in the Taif Governorate Municipality. Among the most prominent recommendations is the need for the Taif Municipality to pay attention to providing material and moral incentives to employees. As well as education and training programs for employees in order to develop their capabilities and skills.

Keywords:

Organizational learning, Job Performance, Taif Governorate Municipality

المقدمة:

أصبح من المعلوم للجميع في جميع المجالات أهمية المعرفة، ودورها الفعال في تحقيق التنمية والتطوير، وضرورة تمكين العاملين بأي مؤسسة من المعرفة الكافية المتكاملة، وتسليحهم بالمعلومات والمهارات؛ التي تضمن قدرتهم على التكيف مع التغيرات السريعة في جميع المجالات ذات العلاقة.

ويعد التعلم التنظيمي أحد المداخل الرئيسة التي يمكن أن تستعين بها المؤسسات في زيادة الإنتاج وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، كما يمثل التعلم التنظيمي أبرز المهام والأنشطة التي يجب تنميتها داخل المؤسسات بهدف تحقيق التميز في الأداء والميزة التنافسية بين المؤسسات وتحسين الخدمات التي تقدمها (سليمان، 2014).

ويشير خليفة (2020) إلى أن التعلم التنظيمي داخل المؤسسات أحد أهم مقومات التنمية والتطوير المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة دوراً كبيراً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة والإنتاجية للمؤسسة. كذلك يذكر البعيم (2020) أن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم الخيارات الاستراتيجية، التي تضمن نجاح المؤسسات، نظراً لاعتماده على كم هائل من المعرفة والدعم المعلوماتي في كافة المجالات.

كما يتسم التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة تمثل جزءاً أساسياً من أنشطة المؤسسة، ويعتمد بصفة أساسية على الخبرات والتجارب السابقة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، سواء كانت هذه الخبرات فردية أم جماعية، فالتعلم التنظيمي عملية ديناميكية تتكون من عدة عمليات فرعية متكاملة (Namgyoo et al, 2015).

ويرى الباحث أن التعلم التنظيمي له علاقة بتحسين مستوى الأداء على مستوى الفرد ومجموعات العمل والمنظمة ككل وهذا ما يحاول إثباته في هذه الدراسة، حيث يحظى الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في العملية الإدارية؛ نظراً لأنه يشير إلى درجة تحقيق الفرد لمهام وظيفته على الوجه الأكمل، كما أنه يعكس - بصورة حقيقية - الكيفية التي تتحقق بها المتطلبات الوظيفية؛ أي أن الأداء الوظيفي يمثل أهمية بالغة للمؤسسات تتمثل في قدرتها على استغلال مواردها البشرية لتصبح قادرة على التطور والتعامل بموضوعية مع التغيرات التي تطرأ على عالم الأعمال المتنوعة (الحلايبة، 2013).

وفي ضوء أهمية الأداء الوظيفي كان حتماً على المؤسسات التفكير بشكل جدي فيه كأحد العمليات الأساسية التي يجب مراعاتها عند التخطيط لعمليات التطوير، فمن خلاله تتمكن المؤسسات من تصميم وإعداد برامج تطوير تتناسب مع حاجة المؤسسة وقدرتها الحقيقية، وكذلك إعداد خطط وبرامج مستقبلية للمؤسسة. ويذكر بن دومة (2017) أن الأداء الوظيفي يعبر بدرجة ما عن الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته، على أن يحصل الموظف على كافة الحقائق والبيانات التي من شأنها أن تساعد في إتمام مهمته، ويتحمل الموظف كافة المسؤوليات المتعلقة بهذه المهمة، ويحتاج الموظف إلى تقييم مستمر لعمله من أجل تزويده بالتدريب اللازم لسد احتياجاته الوظيفية والقدرة على التكيف وأداء الأعمال بشكل فعال.

ولتحقيق هذا الهدف اهتمت المؤسسات بتطبيق مداخل وطرق فكرية متطورة مخطط لها بشكل جيد داخل المؤسسة، وإدارة المعرفة التنظيمية بشكل فعال، وتقديم الدعم المعلوماتي والمعرفي لمنسوبيها وتحقيق التمكين الوظيفي لهم، بالإضافة إلى تبني عمليات التنوع والتجديد المستمر، والابتكار التقني، واستثمار الموارد وتعبئتها داخل المؤسسات، بما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسة وتحقيق رضا المستفيدين (السكراتة، 2014).

مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات بشكل دائم نحو زيادة فاعلية أدائها، الأمر الذي يحتاج منها استحداث أساليب وطرق تنظيمية جديدة لتلائم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، بحيث تساعد على التطور ومواكبة أحدث المستجدات في مجال العمل المنوط بهم القيام به.

وتشير دراسة قضيماتي (2022) إلى أن التعلم التنظيمي يعد أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها في ظل التغير المستمر في الظروف المحيطة بها، كما أن التعلم التنظيمي يحظى بأهمية بالغة؛ نظرًا لكونه يتصل بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على تطور المؤسسات التي تسعى إلى التحول نحو مؤسسات دائمة التعلم. كما تشير دراسة جلول (2022) إلى أن المؤسسات التي تهدف إلى البقاء وتحقيق قدرة تنافسية مستدامة، وتحسين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها، لن يمكنها ذلك ما لم تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي الذي يساهم في التطوير والتجديد المستمر باعتباره أحد الوسائل المهمة في اكتساب المعرفة وإنتاجها ونشرها وتخزينها.

هذا وقد أشارت دراسة (2016) إلى أن التعلم التنظيمي من الموضوعات الحديثة، التي لم تحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين، بالرغم من أن غياب التعلم التنظيمي في المؤسسات قد يؤثر سلبًا على أداء العاملين، وبالتالي نقص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، مما يحتم علينا زيادة الاهتمام بتطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات، باعتباره أحد العوامل المهمة في تطوير الأداء.

وتأسيساً على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة في أن كافة المؤسسات الخدمية بصفة عامة، وأمانة محافظة الطائف بصفة خاصة تواجه تحديات معاصرة تتطلب منها تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمندوبيها، ومواكبة آخر التطورات في مجال العمل الخدمي؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها والحصول على ثقة ورضا المستفيدين، وبما أن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تستعين بها المؤسسات في تحسين الأداء الوظيفي لمندوبيها، فقد سعى البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
3. ما أثر التعلم على المستوى الفردي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
4. ما أثر التعلم على مستوى المجموعات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
5. ما أثر التعلم على مستوى المنظمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأسئلته فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية؟
2. التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
3. الكشف عن أثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
4. الكشف عن أثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟
5. الكشف عن أثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في عدد من الاعتبارات يمكن توضيحها فيما يلي:
- تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو التعلم التنظيمي باعتباره أحد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية.
 - يعد البحث استجابة لما تنادي به المؤسسات الخدمية بضرورة تقييم أداء العاملين، والكشف عن دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بتلك المؤسسات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
 - تقديم نتائج وتوصيات تساعد متخذي القرار في المؤسسات الخدمية بضرورة الاستفادة من التعلم التنظيمي في رفع مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسات.
 - يتوقع أن تمثل نتائج البحث ركيزة أساسية للمسؤولين عن المؤسسات الخدمية بالمملكة يمكن البناء عليها والاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بتلك المؤسسات.
 - قد يستفيد الباحثون مستقبلاً في أبحاثهم ذات الصلة بالتعلم التنظيمي من أداة البحث بمحوريها المتعلقين بالتعلم التنظيمي والأداء الوظيفي.

حدود البحث:

- يمكن تعميم نتائج البحث الحالي في ضوء الحدود التالية:
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الربع الثالث من العام الميلادي 2023م.
 - الحدود المكانية: طبق البحث الحالي في أمانة محافظة الطائف.
 - الحدود البشرية: تكونت عينة البحث من العاملين بأمانة محافظة الطائف.
 - الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة واقع التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بأمانة محافظة الطائف.
 - الحدود المنهجية: للإجابة عن أسئلة البحث ونظراً لطبيعته، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات حول واقع التعلم التنظيمي وعلاقته بتحسين مستوى الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف.

مصطلحات البحث:

التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي بأنها: عملية مستمرة لإنتاج واكتساب المعرفة ونشرها وتخزينها وإعادة الوصول إليها وتحديثها، وتستند إلى عدة مبادئ أهمها العمل الجماعي والتفكير التنظيمي القابل للتحديث والتطوير والانفتاح على كل ما هو جديد؛ بغرض تحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية وإتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة على الإبداع في كافة المستويات الإدارية (جلول، 2022، ص. 4).

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي إجرائياً بأنه: مدى قدرة الإدارة في أمانة محافظة الطائف على توفير الخطط والبرامج التي تسمح بتبادل المعرفة بين العاملين بها من خلال المشاركة والتدريب وتبادل المعلومات وتخزين المعرفة وتوثيقها؛ بما يسمح للعاملين في الأمانة من الاستفادة منها مرة أخرى في حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها، وتحديد الأخطاء وتحليلها وتصحيحها بما يحقق تقديم خدمات أكثر تكاملاً.

الأداء الوظيفي:

يذكر عبد الله (2020) أن الأداء الوظيفي يقصد به مجموعة الأعمال التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة والإنجازات التي يستطيع تحقيقها وفقاً لمعايير موضوعية بشكل مسبق؛ سواء كانت كمية أم نوعية.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: نتاج قيام العاملين بأمانة محافظة الطائف بتأدية المهام والتكليفات والأنشطة المكلفين بها، بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد لذلك، وفي ضوء محددات التعلم التنظيمي.

أمانة محافظة الطائف

أمانة محافظة الطائف هي إحدى المؤسسات الحكومية الخدمية، التي تسعى إلى التميز في إدارة المدينة بما يحقق تصنيف الطائف كمدينة سياحية تراعي التنافسية والاستدامة ومواجهة التحديات، كما تعمل على الارتقاء بجودة الحياة بمحافظة الطائف عبر تقديم خدمات بلدية مميزة تلبي احتياجات سكانها وزائريها؛ باعتماد أفضل التقنيات والمعايير المحلية والدولية، وذلك من خلال العمل بروح الفريق وجودة الأداء وتحقيق رضا المستفيدين (أمانة مدينة الطائف، 2023).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أصبحت المنافسة القوية بين المؤسسات العالمية والمحلية تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري، وكيفية استثماره في تحقيق الأهداف، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات العاملين بها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم.

مفهوم التعلم التنظيمي:

تعددت التعريفات التي وضعت للتعلم التنظيمي نتيجة اهتمام الباحثين والكتاب بهذا المتغير المهم والحيوي في مختلف المؤسسات، ومن تلك التعريفات ما وضعه البغدادي والعبادي (2010) بأن التعلم التنظيمي هو: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها، وهو عملية اجتماعية ترتبط بالمحيط المؤسسي والاجتماعي الذي توجد بداخله، ويبدو ذلك من خلال مشاركة الأفراد في تجمعات العمل التي يظهر عنها خبرات تعليمية.

ويعرف (Hung et al 2011, p.218) التعلم التنظيمي بأنه: عملية مستمرة وحيوية تسعى المؤسسات من خلالها إلى اكتساب المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما يعرف (Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015) التعلم التنظيمي بأنه: عملية ديناميكية لصنع المعرفة واكتسابها وتكاملها؛ بهدف تطوير الموارد والقدرات التي تضمن للمؤسسات أداء أفضل من خلال التأكيد على دمج المعرفة في جميع نشاطات المؤسسة.

ويتفق ذلك مع ما ذكره الجوادي (2015) بأن التعلم التنظيمي هو إمداد الأفراد العاملين بالمؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف، وتتيح لهم القدرة على التكيف مع تلك المواقف، والاستفادة منها بالقدر الذي يسهم في التحسين المستمر والجذري لسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وذلك من خلال استثمار خبرات الأفراد العاملين وتجارب المؤسسة ورصدها في ذاكرة المؤسسة، لتراجع ويستفاد منها في حل المشكلات بما يسهم في تحول المؤسسة من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة.

من خلال ما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي يتمثل في استخدام معرفة الأفراد العاملين في المؤسسة، وما يكتسبونه من معارف جديدة واستغلالها في حل المشكلات التنظيمية التي تعترض المؤسسة بهدف التحسين والتطوير المستدام.

خصائص التعلم التنظيمي:

إن اتباع التعلم التنظيمي في أي مؤسسة يبدأ باكتشاف أوجه القصور في الأداء وتحديد الخطأ في الممارسات السائدة في العمل الإداري في هذه المؤسسة، ثم التساؤل عن الأسباب الكامنة وراء تلك الأخطاء، والتساؤل حول مدى كفاءة هذه

الممارسات بالاستمرار بهدف طرح بدائل لها واستبدالها بغيرها، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي تستهدف تمكين العاملين عن طريق التجريب واستثمار الخبرات السابقة لهم والملاحظة والتحليل والمناقشة الجماعية للمشكلات التنظيمية وحلولها وإدارة واستخدام المعرفة وجعلها متاحة لجميع العاملين بالمؤسسة في جو يسوده التفاعل الذي يساعد على دمج ما تم التوصل إليه في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين الأداء (البغدادي والعبادي، 2010).

وللتعلم التنظيمي العديد من الخصائص التي أوضحها سليمان (2015)، ومنها أنه يتسم بما يلي:

- ظاهرة جماعية تعتمد على التعلم من خلال الخبرات الشخصية للأفراد، فكل فرد لديه خبرات شخصية يمكن تبادلها مع الآخرين.
- عملية مستمرة داخل المؤسسة من خلال مشاركة الآخرين وتبادل المعلومات فيما بينهم.
- الهدف من هذه العملية البحث عن طرق إبداعية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، والنظرة الشمولية إلى الحلول البديلة والبعد عن الحلول التقليدية.
- يهدف إلى إحداث التوائم والتكيف مع البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير السريع والمستمر.
- يؤدي العاملون دوراً رئيساً في التعلم التنظيمي باعتبارهم وكلاء عن المؤسسة لمتابعة واكتساب المعرفة وتوصيفها لأغراض التطور والتميز والتنافس.
- يتضمن ما يتم اكتسابه من معرفة وخبرات ومهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات وهو ما يمكن أن نلمس نتائجها، ويمتد كذلك ليشمل إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية المتمثلة في التحليل والتعليل وبناء الأطر النظرية والمنابع، وترشيد السلوك العقلي والتركيز والاستقلال والاستدلال.
- يعد جزءاً رئيساً من الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ حيث ينظر العاملون إلى عملية التعليم التنظيمي على أنها من الواجبات اليومية وجزء من نشاط وبقاء المؤسسة.

أهمية التعلم التنظيمي:

يؤكد الكثيرون فاعلية التعلم التنظيمي ودوره في المؤسسات المعاصرة، حيث يمكن أن يقوم بالعديد من الأدوار ومنها ما ذكره (سليمان، 2015؛ عبد الخير، 2020):

- تدعيم ثقافة المؤسسة من خلال مراجعة وتطوير أساليب التفكير والقيم والأهداف التي يعمل في ضوئها العاملون لتحقيق أهداف مؤسساتهم.
- تأسيس رؤية مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- زيادة معرفة العاملين وتعزيز مهاراتهم، بما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة أكبر كفاءة.
- تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء العمل.
- تحسين إنتاجية العاملين.
- رفع درجة استجابة المؤسسة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد وزيادة احترام الآخرين له.
- تأهيل العاملين للحصول على مراكز أعلى في المؤسسة.
- اكساب العاملين العديد من المهارات مثل:

- وضوح التفكير.
 - فعالية الاتصال.
 - فهم المجتمع الخارجي بمتغيراته.
 - التطور الذاتي للأفراد العاملين داخل المؤسسة وتوفير التقنيات الحديثة لتأدية عملهم وتحقيق مصالحهم وإكسابهم خبرات جديدة.
 - تنمية المعرفة والمعلومات وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين.
- ومما تقدم يتضح مدى أهمية التعلم التنظيمي، وضرورة اعتماده كمدخل رئيس يمكن أن تستعين به إدارة أمانة محافظة الطائف لزيادة الإنتاج، ومواكبة آخر التطورات في مجال العمل الخدمي؛ والحصول على ثقة ورضا المستفيدين، وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بها.

مستويات التعلم التنظيمي:

- يظهر التعلم التنظيمي داخل المؤسسات على ثلاثة مستويات أساسية؛ تكمل وتعزز بعضها البعض، وقد ذكر عبد الخير (2020) هذه المستويات نقلاً عن عدد من الأدبيات كالتالي:
- أ. التعلم الفردي: هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية الراجعة بشكل معين.
 - ب. التعلم الجماعي: هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة من خلال تعاون وتشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم، الأمر الذي يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
 - ج. تعلم المنظمة ككل: ذلك التعلم الذي يحدث كنتيجة تعديل المؤسسة وتطوير ثقافتها واستراتيجياتها وأنظمتها، التي تعيق إيجاد وتبادل المعرفة التنظيمية ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم الفردي والجماعي.
- ويرى (Farrago & Skyrme 1995) أن هناك أربعة مستويات للتعلم التنظيمي أوردها (Nafei 2012) فيما يلي:
- تعلم الحقائق وعمليات المعرفة والإجراءات؛ لمواجهة حالات التغيير البسيطة.
 - تعلم المهارات اللازمة للأعمال الجديدة وذلك للتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة.
 - التعلم من أجل التكيف، وينطبق هذا المستوى على الحالات الديناميكية التي تحتاج حلولاً جديدة. وذلك عن طريق التجريب والتوصل إلى الدروس المستفادة من حالات النجاح والفشل السابقة.
 - التعلم من أجل التعلم، يتطلب هذا المستوى نوعاً من الإبداع والابتكار، حيث ينصب الاهتمام فيه على تصميم المستقبل وليس مجرد التكيف معه.

أبعاد التعلم التنظيمي:

يشمل التعلم التنظيمي عدة أبعاد وهي: (البعيم، 2020)

- توليد المعرفة: وتعني قدرة المؤسسة على إيجاد واقتناء المعرفة الحديثة من مصادرها المتنوعة، وتأمينها للعاملين بها، بالإضافة إلى إتاحة هذه المعرفة للعاملين وتسهيل وصولهم لها، بما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق رضا المستفيدين.

- الإبداع المعرفي: ويقصد به تحديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تسهم بشكل ما في حل المشكلات التي قد يواجهها العاملون بالمؤسسة والعمل على تقادي الوقوع فيها في المستقبل من خلال تنامي الخبرة لدى هؤلاء العاملين.
- المعرفة الجديدة: وتشير إلى تلك العمليات التي تسهم في إيجاد فرص جديدة للوصول للمعرفة والمعلومات الحديثة والأفكار التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في العمل داخل المؤسسة.
- مشاركة المعرفة: وتعني القدرة على نشر المعلومات ومشاركتها داخل المؤسسة بأساليب متنوعة، مع ضمان وصول المعرفة للعاملين المختصين في الوقت المناسب.
- ويضيف ياسين (2007) إلى الأبعاد الأربعة السابقة بعداً خامساً وهو الإحلال المعرفي: ويشير إلى العمليات التي تسهم بإعادة تشكيل وصياغة الأفكار الجديدة وإعادة تصميمها.
- كما يشير بريطل (2016) إلى أنه يمكن تصنيف أبعاد التعلم التنظيمي إلى ما يلي:
 - البعد الاستراتيجي، ويشمل:
 - ✓ الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة: حيث يتبنى أعضاء المؤسسة رؤية مستقبلية مشتركة، مما يؤدي إلى ترابط وتوحيد الجهود المبذولة لتنفيذ الخطط المعدة لتحقيق المستقبل المنشود والأهداف المرجوة.
 - ✓ متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات المحتملة والاستعداد لها والتكيف معها، من خلال وضع البدائل المحتملة والتصرف الملائم من قبل المؤسسة تجاه كل بديل محتمل لتخفيف حدته عند وقوعه.
 - ✓ استراتيجية التعلم: وهي الخطة المعدة من قبل المؤسسة والتي تمثل أحد الأنشطة المؤسسية لبناء القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - البعد التنظيمي، ويشمل:
 - ✓ العمل كفريق، حيث يشجع العمل كفريق على تبادل الأفكار والمعلومات ويسهم في توليد الأفكار والاستجابة للتغيرات الخارجية وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الخدمات المقدمة.
 - ✓ الهيكل التنظيمي المرن، فالهيكل المرن يعطي الحرية للعاملين بالتصرف وفق مقتضيات العمل ويعطيهم الحرية في الإبداع والابتكار، كذلك يسهم في سهولة وصول المعلومات للأفراد واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
 - ✓ توليد المعرفة ومشاركتها، ويعتمد ذلك على الاستفادة من الخبرات السابقة في اكتساب المعارف وتبادلها ومشاركتها بين أعضاء المؤسسة والاستفادة منها في تيسير العمل.
 - البعد الثقافي، ويشمل:
 - ✓ التعلم من الأخطاء وعدم التركيز على الفشل، من خلال إيجاد بيئة تعمل وتؤمن التعلم وتشجعه وتعتبر الخطأ فرصة للتعلم ووسيلة للتطور.
 - ✓ البيئة المساندة للتعلم، وتتضمن القدرة على إيجاد المعرفة، وتنقيحها، ومراجعة الوضع الراهن للمؤسسة، وتشجيع الأفراد إلى خلق أفكار ومعلومات جديدة، وإدخال تحسينات على الأداء الوظيفي.
 - ✓ الجودة الكلية للتعلم، وتشمل الاهتمام بجودة التدريب، بحيث يعمل كل فرد داخل المؤسسة على التعلم المستمر لتحسين الأداء وزيادة جودة الخدمات.

الأداء الوظيفي:

يعرفه كلاً من (Tuama & Alqhiwi (2014 بأنه: نتائج الأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة في ضوء تفاعلهم مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى المستفيدين لتحقيق الخدمة المطلوبة.

ويعرفه (Kestilä (2015 بأنه: حصة كل من العمل الذي يقوم به الأفراد بشكل فردي، بالإضافة إلى أداء الوحدات التنظيمية ويتأثر هذا الأداء بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي بأنه: تلك المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث يتم الربط بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخلياً وخارجياً (خليفة، 2020).

مما سبق يرى الباحث أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن نتاج قيام العامل بتأدية المهام والتكاليف والأنشطة المكلف بها، بكفاءة وفاعلية في الوقت المحدد لذلك، وفي ضوء محددات موضوعية سلفاً، وفي ضوء مناخ عمل مناسب يتسم بالدعم والمساندة والتعلم المستمر، ويمكن من خلال هذا الأداء الحكم على سير العمل بطريقة صحيحة أم لا.

عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدة مكونات وعناصر أساسية والتي تتمثل فيما يلي: (خليفة، 2020).

- كفايات الموظف: وتعني ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات، والتي تمثل الخصائص الأساسية في تطوير وتحسين الأداء.
- متطلبات الوظيفة: وتشمل جميع الأدوار والمهام والخبرات التي تتطلبها الوظيفة لقيام الموظف بعمله على الوجه الأكمل.
- البيئة التنظيمية: وتشمل العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، بالإضافة على العوامل الخارجية الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية المؤثرة على الأداء الوظيفي.
- معايير الأداء الوظيفي: ويقصد بها المحددات التي تحدد مستوى الأداء، والتي يمكن في ضوءها الحكم على مستوى أداء الموظف.

كما يذكر (Lai, et al(2020 أن من العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المكلف به: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

هناك عدة مظاهر يمكن من خلالها الحكم بضعف الأداء داخل المؤسسات، وتشير دراسة حسن (2014) أن من مظاهر ضعف الأداء في المؤسسات ما يلي:

- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
 - فقدان الحافز والدافع وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
 - عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
 - عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
 - تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- وللتغلب على مظاهر ضعف الأداء السابقة لابد من التركيز على تدريب العاملين وزيادة قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم، بالإضافة إلى تبني ممارسات واستراتيجيات تتعلق بالتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات السابقة، ودعم الابتكارات وتوليد المعارف ومشاركتها، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يضمن تحسين كافة الممارسات الإدارية والتنظيمية والتنفيذية داخل المؤسسة.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

اهتمت العديد من المؤسسات في كافة المجالات بتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، وصقل خبراتهم بحيث تمكنهم من تحمل أعباء وظائفهم وأداء أدوارهم بالكفاية والفاعلية اللازمة، وقد اعتمدت هذه المؤسسات على تزويد العاملين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة حول الأعمال الموكلة إليهم، إلا أن تطوير أداء العاملين يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية مثل التدريب والعمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار (بلحاج، 2019).

ويشير الزهراني (2018) أن الأداء الوظيفي للفرد داخل المؤسسة يتأثر بعدة عوامل منها:

- مشاركة العاملين في التخطيط ورسم سياسات المؤسسة.
- مناخ العمل سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- الدافع الفردي للعمل الذي يحرك الفرد ويوجه سلوكه نحو العمل والإنجاز.
- نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة.
- تنظيم العمل يؤثر بشكل مباشر على أداء العمل.

إن تحسين أداء العاملين والذي يصب في تحقيق أهداف المؤسسة، يتم من خلال عدة طرق تؤثر على أداء العاملين ومنها: زيادة التواصل فيما بين العاملين، وتشجيعهم على إعطاء اهتمام أكثر بالعمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب وتنمية قدرات العاملين لما لهذا الجانب من أثر على الأداء (الدعجة، 2016؛ حسن، 2014).

كما يشير كامل (2018) إلى أن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- ❖ غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي ليس لديها خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الأداء المطلوبة، لن تستطيع قياس ما تسعى إليه، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.
- ❖ عدم المشاركة في الإدارة لاتخاذ القرار: إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط ورسم السياسات، يسهم في وجود فجوة بين الإدارة والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل كفريق لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

❖ اختلاف مستويات الأداء: إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والجانب المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملون بالمؤسسة يسهم في ضعف الأداء، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين.

❖ التسبب الإداري: وهذا يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب العمل المتبع بالمؤسسة، وكذلك لضعف العنصر التنظيمي السائد في المنظمة.

مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء العاملين، وتتعلق هذه المؤشرات بالدرجة الأولى بالموارد البشرية والعملية التنظيمية، والتطوير المؤسسي الذي يساعد المؤسسة على القيام بمهام العمل، التي تضمنتها رسالة المؤسسة وأهدافها، وذلك للوصول إلى درجة من التميز الذي يمكنها من تحسين أدائها، بالإضافة على ممارسات الإدارة تجاه العمل والعاملين بالمؤسسة، وقدرة هذه الإدارة على توفير بيئة تنظيمية تسهم في دفع العاملين إلى تحسين وتطوير الأداء، ويشير حنان (2016) إلى أن من مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد ما يلي:

- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على الإنجاز.
- درجة الانضباط واحترام النظام.
- الإنتاجية المرتفعة.
- القدرة على الابتكار أو الإبداع.
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة وإتقان.
- الروح المعنوية العالية للأفراد العاملين.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، إنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم، إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، ومن قام بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين (Piero, et al 2020).

الدراسات السابقة:

في دراسة Vasenska (2013) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين، وبين قدرة الأداء وتعدد الوجهات السياحية وتعزيز الاقتصاد والتعرف على تأثير كل من التعلم التنظيمي وتمكين العاملين على زيادة الإنتاج وفعالية وانتعاش الخدمات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أهمية التعلم التنظيمي في إيجاد موظفين على درجة عالية من الكفاءة، وكذلك أهمية التعلم التنظيمي في إيجاد الثقة بين العامل والمؤسسة وأثر ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي، كذلك أهمية التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

كما هدفت دراسة الظفيري (2016) إلى التعرف على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المكون من (250)

موظف في المؤسسات الإدارية المختلفة في المؤسسات العسكرية، استرد (221) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة. كما أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً أيضاً من وجهة نظر أفراد العينة. وأنه يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التعلم التنظيمي المتمثلة لـ (التعلم بالأوامر والتعلم بالاستدلال والتعلم بالاستقراء والتعلم بالتناظر الوظيفي والتعلم بالمثل والتعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للموظفين في المؤسسات العسكرية تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم، وضرورة أن تأخذ إدارة المؤسسات العسكرية بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.

ودراسة البعيم (2020) والتي هدفت إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي مستخدمة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لأبعاد التعلم التنظيمي بتقدير مرتفع على مستوى الأداء الوظيفي في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي ترجع للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت الدراسة بضرورة توليد المعرفة الجديدة وإيجاد بيئة مناسبة لإبداع العاملين.

أما دراسة عبد الخير وعلي (2020) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) وتأثيره على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها: تعمل الجامعة على تطوير كفاءات وخبرات الأفراد وعلى أهمية تحقيق أهداف التعلم التنظيمي، وتركز الجامعة على أهمية نوعية المهارات والمعارف لدى الأفراد وتضع الجامعة خطة محددة لتعليم وتدريب العاملين فيها، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنقل المهارات والمعارف إلى جميع العاملين بها لتعزيز مفهوم التعلم التنظيمي بها، وأنه لا بد أن تقوم الجامعة بنقل أهداف التعلم إلى جميع العاملين فيها.

وفي دراسة سيف الدين (2021) التي هدفت إلى معرفة دور التعلم التنظيمي بمستوياته المختلفة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي والتعلم المنظمي) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع عدد 50 استبياناً على عينة الدراسة وبعد معالجة النتائج على برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لكل من

استراتيجية التعلم، التعلم الفردي، التعلم الجماعي والمنظمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة. وكذا دراسة قضيماتي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، وتحديد الأهمية النسبية لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسطة، وكذلك وجود اختلاف بين فئات العاملين في درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير معنوي لأي استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بزيادة درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم الوظيفي.

بينما هدفت دراسة جلول (2022) إلى قياس واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة الصناعية BATICIC غرب عين الدفلى، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات،

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً للتعليم التنظيمي بأبعاده على أداء العاملين في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتحديد الحاجات التدريبية لهم، وحثهم على الإبداع وتوليد الأفكار. وفي دراسة أخرى لكل من الدغل وعمران (2023) هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة ميدانية لعينة عددها (300) مفرد من إجمالي مجتمع (1350) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية، على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) في القطاع محل الدراسة. باستقراء ما تقدم من دراسات سابقة يتضح أن هناك دوراً واضحاً للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على تحسين بعض المتغيرات المهمة بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، والتي من بينها الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما اتفقت عليه معظم الدراسات السابقة فيما عدا دراسة قضيماتي (2022) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، وربما يكون ذلك بسبب قصور في تطبيق واستخدام الأفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، ومن هنا يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية التعلم التنظيمي، ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات، كما يتفق معها في المنهج البحثي المتبع، واستخدام الاستبانة كأداة للبحث، بينما يختلف عنها في عينة البحث والمتمثلة في العاملين بأمانة محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية وذلك من حيث العدد والزمان والمكان مما قد يولد نوعاً من تباين النتائج بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

منهجية البحث وإجراءاته:

1- منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات حول واقع التعلم التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

2- مجتمع البحث وعينه:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية وعددهم (486) موظفاً. وللوصول إلى عينة البحث فقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة عشوائية على عدد (100) فرد من مجتمع البحث، تم استرداد (85) استبانة منها، استبعد الباحث ست استبانات لكونها غير مستوفية للبيانات، ومن ثم أصبح العدد المتبقي (79) استبانة كانت جميعها مستوفية وصالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل عينة البحث الحالي.

3- أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث؛ لسهولة استخدامها في جمع بيانات البحث والوصول إلى أفراد العينة، وأيضاً لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، وقد أعد الباحث استبانة تتضمن قسمين، القسم الأول يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تمثلت في (المؤهل العلمي، المرتبة أو المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية)، والقسم الثاني تضمن محوري الدراسة المحور الأول: خاص بالتعلم التنظيمي وتضمن أبعاداً ثلاثة هي (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على مستوى مجموعات العمل، التعلم على مستوى المنظمة)، والمحور الثاني خاص بالأداء الوظيفي، وقد تم حساب الخصائص السيكمترية للاستبانة، وفيما يلي عرض لكيفية بناء أداة البحث:

الخطوة الأولى: تحديد مصادر بناء الأداة:

تم إعداد الاستبانة بناءً على:

- 1- مصادر أولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث من خلال تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة بأمانة محافظة الطائف.
- 2- المصادر الثانوية: بالإضافة إلى المصادر الأولية يعتمد هذا البحث على مجموعة من المصادر الثانوية تتمثل في الكتب والأبحاث المنشورة ورسائل الماجستير والدكتوراه المتعلقة بمجال البحث، ومن تلك المصادر دراسة بعنوان "دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات". سيف الدين (2021).

الخطوة الثانية: إعداد الصورة الأولية لأداة البحث:

تم صياغة الجزء الخاص بالتعلم التنظيمي في (30) فقرة بواقع (10) فقرات لكل بعد من الأبعاد الثلاثة (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على مستوى مجموعات العمل، التعلم على مستوى المنظمة)، بينما تكون المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي من (20) فقرة.

الخطوة الثالثة: حساب الصدق الظاهري للاستبانة:

لحساب الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين بالمجال؛ بهدف معرفة مدى مناسبة كل فقرة ووضوحها والسلامة اللغوية لكل فقرة، واعتبرت هذه المرحلة مرحلة التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وعليه أصبحت الاستبانة يتوفر فيها درجة ملائمة من صدق المحكمين تكفي لتطبيقها لأغراض البحث الحالي.

الخطوة الرابعة: إعداد الصورة النهائية للاستبانة:

بناءً على آراء السادة المحكمين، ومقترحاتهم، وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض عبارات الاستبانة، صياغةً، وتعبيراً، وحذف البعض الآخر، أو دمجها مع غيره من الفقرات، كما وجه المحكمون باختصار الاستبانة والاقتصار على عدد أقل تحت كل محور من محورها، وبالتالي تم الاقتصار على (15) فقرة في المحور الأول بواقع (5) فقرات في كل بعد من الأبعاد الثلاثة، و(8) فقرات للمحور الثاني، وقد اعتمد الباحث موافقة المحكمين على كل فقرة.

الخطوة الخامسة: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يقصد بصدق الأداة مدى تحقيقها للغرض الذي أعدت لأجله؛ بحيث تقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيعها على عينة استطلاعية قوامها (20) عاملاً بأمانة محافظة الطائف، من خارج العينة الأساسية للبحث؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بمحورها وذلك كالتالي:

بالنسبة للمحور الأول من الاستبانة (التعلم التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على مستوى مجموعات العمل، التعلم على مستوى المنظمة)، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (1): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة بأبعاد التعلم التنظيمي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعلم على المستوى الفردي	تحرص الأمانة على تطوير مهارات الموظفين في مجالات العمل ذات العلاقة.	0.885	0.0000
	تقدم الأمانة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المهتمين بتطوير أنفسهم.	0.866	0.0000
	تتيح الأمانة برامج تدريبية للموظفين في مجالات العمل ذات العلاقة.	0.756	0.0000

0.0000	0.769	يهتم الموظفون في الأمانة بتطوير وتحديث معلوماتهم ومعارفهم ذات العلاقة بمجال العمل.	التعلم على مستوى مجموعات العمل
0.0000	0.845	يهتم الموظفون في الأمانة بالتواصل مع زملائهم المتميزين ذوي الخبرة في مجال العمل.	
0.0000	0.806	تعتمد الأمانة على فرق العمل كطريقة من طرق صفق المواهب وزيادة التعلم ومشاركة المعرفة بين الموظفين.	
0.0000	0.787	يستخدم العصف الذهني بين الموظفين في مجموعات العمل لإيجاد الحلول وتبادل الأفكار والتعلم.	
0.0000	0.930	تستخدم حلقات النقاش بين الموظفين لزيادة التعلم والاستفادة من أصحاب الخبرة.	
0.0000	0.779	تستخدم اللجان في رفع مستوى تعلم الموظفين وتطوير العمل.	
0.0000	0.786	مخرجات فرق العمل الجماعي من المعلومات والمعرفة بالأمانة تتاح لبقية الموظفين حسب الحاجة والتخصص.	التعلم على مستوى المنظمة
0.0000	0.887	تتابع الأمانة التطور والتحديث في الأمنيات بالمناطق الأخرى في الدولة.	
0.0000	0.852	نتيح الأمانة نظام معلوماتي لحفظ الوثائق التي تعبر عن الدروس المستفادة من المشاريع والأحداث السابقة كنماذج للتعلم من التاريخ.	
0.0000	0.869	لدى الأمانة إدارة للجودة تسعى للتحسين والتطوير المستمر.	
0.0000	0.783	ترتبط الأمانة العقود الفنية والإدارية حال التحديث والتطوير مع الشركات ببرامج لتعليم وتدريب الموظفين.	
0.0000	0.808	تستقطب الأمانة كفاءات وخبرات عالية من الموظفين من جهات داخلية وخارجية لتقديم الاستشارات ورفع مستوى التعلم والمعرفة.	

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له من الأبعاد الثلاثة لمحور التعلم التنظيمي تراوحت بين (0.756)، (0.930) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (0.00)، وهذا يؤكد أن عبارات محور (التعلم التنظيمي) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وبالنسبة للمحور الثاني من الاستبانة (الأداء الوظيفي)، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

جدول (2): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة بالمحور الثاني (الأداء الوظيفي) والدرجة الكلية لهذا المحور

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	لدى الأمانة نظام تقييم أداء سنوي للموظفين يأتي انعكاساً للأداء الوظيفي للموظف طوال العام.	0.960	0.0000
	وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية المعتمدة للموظف تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.	0.983	0.0000
	يوجد إمكانية لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف والمخطط له.	0.992	0.0000
	بكل شفافية يتم إطلاع الموظف على تقييم الأداء الوظيفي السنوي قبل الاعتماد موضحاً به نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الوظيفي وتوجيهات المدير للتحسين.	0.991	0.0000
	تؤثر الحوافز والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي للموظف.	0.827	0.0000
	تؤثر الجزاءات والعقوبات على مستوى الأداء الوظيفي للموظف.	0.976	0.0000
	تسهم الاتصالات غير رسمية بين الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي.	0.980	0.0000
	تعمل الاتصالات الرسمية الفعالة على تحسين الأداء الوظيفي.	0.991	0.0000

يتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني من الاستبانة تراوحت بين (0.827)، (0.992) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما يتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (0.00)، وهذا يؤكد أن عبارات محور (الأداء الوظيفي) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الخطوة السابعة: تحديد ثبات الاستبانة

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
التعلم التنظيمي	التعلم على المستوى الفردي	5	0.868
	التعلم على مستوى مجموعات العمل	5	0.873
	التعلم على مستوى المنظمة	5	0.894
الأداء الوظيفي		8	0.989

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل أجزائها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول: إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

الخطوة الثامنة: تحليل الاستبانة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن للبداية الموضحة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي، والذي تضمن الاستجابات التالية، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تكون أعلى قيمة للفقرة (5)، وأقل قيمة لها (1). وبحساب المدى وقسمته على عدد الفئات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد البدائل} = (5 - 1) \div 5 = 0.8$$

من المعادلة السابقة يتضح أن طول الفئة 0.8، ومن ثم ظهرت الفئات ودرجاتها كما في الجدول التالي:

جدول (4): طول الفئة لأداة البحث وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة

المدى	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة	متدنية جداً
أكبر من 1.8 إلى 2.6	غير موافق	متدنية
أكبر من 2.6 إلى 3.4	محايد	متوسطة
أكبر من 3.4 إلى 4.2	موافق	عالية
أكبر من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	عالية جداً

تنفيذ البحث:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي، والأداء الوظيفي.
- إعداد أداة البحث وهي:
- استبانة قياس دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في أمانة محافظة الطائف.
- عرض الاستبانة على السادة المحكمين لحساب الصدق الظاهري لها.
- إجراء التعديلات التي قدمها المحكمون على الاستبانة.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية خارج عينة البحث الأساسية للتأكد من صدقها وثبات درجاتها.

- حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة (الثبات، والصدق الذاتي).
 - تطبيق الاستبانة على عينة البحث من (العاملين بأمانة محافظة الطائف).
 - جدولة البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
 - تفسير ومناقشة النتائج.
 - تقديم التوصيات والمقترحات.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية بغرض الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه وقد تمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات درجات (الاستبانة).
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لكل بعد من أبعاد المحور الأول للاستبانة على حدة، ولأبعاد التعلم التنظيمي وللمحور بشكل كلي، وكذلك فيما يخص المحور الثاني الخاص بواقع الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
4. اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الفرعية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

نتائج البحث:

بعد عرض إجراءات البحث، والانتهاء من تطبيق أداة البحث على العاملين بأمانة محافظة الطائف، وتفرغ البيانات الخاصة باستجابات عينة البحث، يتناول الجزء التالي من البحث عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو الآتي:

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

في ضوء أسئلة البحث وفروضه توصل الباحث إلى ما يلي:

- 1- النتائج المرتبطة بواقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- 2- النتائج المرتبطة بواقع الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.
- 3- النتائج المرتبطة بأثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.
- 4- النتائج المرتبطة بأثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.
- 5- النتائج المرتبطة بأثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

1- عرض النتائج المرتبطة بواقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة عن السؤال الأول للبحث وهو (ما واقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية؟)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لكل بعد من أبعاد المحور الأول

للاستبانة، الخاص بواقع تطبيق التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، كل على حدة وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات البعد الأول الخاص بالتعلم على المستوى الفردي مرتبة تنازلياً

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.1392	1.10632	33.255	.000	2	عالية
2	3.6076	1.15933	27.658	.000	5	عالية
3	3.9873	1.20356	29.446	.000	4	عالية
4	4.0000	.87706	40.536	.000	3	عالية
5	4.1646	.95314	38.835	.000	1	عالية
البعد بشكل كلي	19.8987	4.29548	41.174	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع البعد الأول الخاص بالتعلم على المستوى الفردي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (19.8987)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (41.174)، وهي قيمة دالة عند (0.00) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات بُعد التعلم على المستوى الفردي بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (4.1646)، (3.6076)، وبانحراف معياري تراوح بين (0.95314)، (1.15933) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (5) وهي (يهتم الموظفون في الأمانة بالتواصل مع زملائهم المتميزين ذوي الخبرة في مجال العمل) بأعلى متوسط حسابي وقدره (4.1646) وبانحراف معياري بلغ (0.95314)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن موظفي الأمانة يسعون إلى اكتساب الخبرة من الزملاء؛ لإدراكهم أهمية ذلك في التعلم وتحسين الأداء. كما جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تقدم الأمانة حوافز مادية ومعنوية للموظفين المهتمين بتطوير أنفسهم)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.6076) وبانحراف معياري بلغ (1.15933) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يشير إلى ضرورة دعم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الأمانة للعاملين بها من أجل تطوير أدائهم.

كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن واقع البعد الأول الخاص بالتعلم على المستوى الفردي متوفر بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن أمانة محافظة الطائف بالسعودية تسعى دائماً إلى تطبيق التعلم التنظيمي بدعم التعلم على المستوى الفردي من خلال الحرص على تطوير مهارات الموظفين في مجالات العمل ذات العلاقة، وتقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المهتمين بتطوير أنفسهم، وكذلك تقديم برامج تدريبية للموظفين في مجالات العمل ذات العلاقة، وتشجيع الموظفين في الأمانة بتطوير وتحديث معلوماتهم ومعارفهم ذات العلاقة بمجال العمل، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين في الأمانة بالتواصل مع زملائهم المتميزين ذوي الخبرة في مجال العمل.

جدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات البعد الثاني الخاص بالتعلم على مستوى مجموعات العمل مرتبة تنازلياً

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	3.8861	1.12075	30.819	.000	3	عالية
2	3.8608	1.07099	32.040	.000	5	عالية
3	4.0633	1.13614	31.788	.000	1	عالية
4	3.9367	1.12480	31.108	.000	2	عالية
5	3.8861	1.13213	30.509	.000	4	عالية
البعد بشكل كلي	19.6329	4.87057	35.828	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع البعد الثاني الخاص بالتعلم على مستوى مجموعات العمل جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (19.6329)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (35.828)، وهي قيمة دالة عند (0.00) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات بُعد التعلم على مستوى مجموعات العمل بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (4.0633)، و(3.8608)، وبانحراف معياري تراوح بين (1.13614)، و(1.07099) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (3) وهي (تستخدم حلقات النقاش بين الموظفين لزيادة التعلم والاستفادة من أصحاب الخبرة) بأعلى متوسط حسابي وقدره (4.0633) وبانحراف معياري بلغ (1.13614)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أهمية حلقات النقاش بين الموظفين في تحقيق التعلم التنظيمي داخل الأمانة.

كما جاءت الفقرة رقم (2) وهي (يستخدم العصف الذهني بين الموظفين في مجموعات العمل لإيجاد الحلول وتبادل الأفكار والتعلم)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.8608) وبانحراف معياري بلغ (1.07099) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يشير إلى ضرورة دعم حرية التفكير والإبداع بين الموظفين وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه الأمانة. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن واقع البعد الثاني الخاص بالتعلم على مستوى مجموعات العمل متوفر بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن أمانة محافظة الطائف بالسعودية تسعى دائماً إلى تطبيق التعلم التنظيمي؛ من خلال دعم التعلم على مستوى المجموعات، حيث تعتمد الأمانة على فرق العمل كطريقة من طرق صقل المواهب وزيادة التعلم ومشاركة المعرفة بين الموظفين، وتؤكد على استخدام العصف الذهني بين الموظفين في مجموعات العمل لإيجاد الحلول وتبادل الأفكار والتعلم، وكذلك دعم حلقات النقاش بين الموظفين لزيادة التعلم والاستفادة من أصحاب الخبرة، واستخدام اللجان في رفع مستوى تعلم الموظفين وتطوير العمل، وإتاحة مخرجات فرق العمل الجماعي من المعلومات والمعرفة بالأمانة لبقية الموظفين حسب الحاجة والتخصص.

جدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات البعد الثالث الخاص بالتعلم على مستوى المنظمة مرتبة تنازلياً

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.1013	1.18316	30.810	.000	1	عالية
2	3.9367	1.23352	28.366	.000	4	عالية
3	4.1012	1.11625	32.656	.000	2	عالية
4	3.7975	1.25453	26.905	.000	5	عالية
5	3.9747	1.26059	28.025	.000	3	عالية
البعد بشكل كلي	19.9114	5.44245	32.518	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع البعد الثالث الخاص بالتعلم على مستوى المنظمة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (19.9114)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (32.518)، وهي قيمة دالة عند (0.00) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات بُعد التعلم على مستوى المنظمة بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (4.1013)، و(3.7975)، وبانحراف معياري تراوح بين (1.18316)، و(1.25453) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (1) وهي (تتابع الأمانة التطور والتحديث في الأمانات بالمناطق الأخرى في الدولة). بأعلى متوسط حسابي وقدره (4.1013) وبانحراف معياري بلغ (1.18316)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أهمية اهتمام الأمانة بالتطور والتحديث في المؤسسات الأخرى ذات الصلة والعمل على الاستفادة من تلك الخبرات.

كما جاءت الفقرة رقم (4) وهي (تربط الأمانة العقود الفنية والإدارية حال التحديث والتطوير مع الشركات ببرامج لتعليم وتدريب الموظفين.)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.7975) وبانحراف معياري بلغ (1.25453) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يشير إلى ضرورة دعم عمليات التدريب والتعلم من الشركات أثناء عملية التطوير والتحديث داخل الأمانة. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن واقع البعد الثالث الخاص بالتعلم على مستوى المنظمة متوفر بدرجة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن أمانة الطائف بالسعودية تسعى دائماً إلى تطبيق التعلم التنظيمي من خلال دعم التعلم على مستوى المنظمة، حيث تعتمد الأمانة على متابعة التطور والتحديث في الأمانات بالمناطق الأخرى في الدولة، كما تتيح الأمانة نظام معلوماتي لحفظ الوثائق التي تعبر عن الدروس المستفادة من المشاريع والأحداث السابقة كنماذج للتعلم من التاريخ، كذلك تمتلك الأمانة إدارة للجودة تسعى للتحسين والتطوير المستمر، كما تربط الأمانة نوعاً ما العقود الفنية والإدارية حال التحديث والتطوير مع الشركات ببرامج لتعليم وتدريب الموظفين، بالإضافة إلى قيام الأمانة باستقطاب كفاءات وخبرات عالية من الموظفين من جهات داخلية وخارجية لتقديم الاستشارات ورفع مستوى التعلم والمعرفة.

جدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية، لأبعاد التعلم التنظيمي وللمحور بشكل كلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الموافقة
التعلم على المستوى الفردي	19.8987	4.29548	41.174	.000	عالية
التعلم على مستوى المجموعات	19.6329	4.87057	35.828	.000	عالية
التعلم على مستوى المنظمة	19.9114	5.44245	32.518	.000	عالية
المحور بشكل كلي	59.4430	13.62101	38.789	.000	عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل كلي (59.4430)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (38.789)، وهي قيمة دالة عند (0.00)، ما يدل على أن درجة الموافقة على أبعاد محور التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف عالية، كما جاءت متوسطات الأبعاد (الثلاثة) (19.8987)، (19.6329)، (19.9114) على الترتيب وبانحراف معياري تراوح بين (4.29548)، (4.87057)، (5.44245) على الترتيب، ومن ثم يمكن الحكم بتوفر التعلم التنظيمي بأمانة محافظة الطائف.

2- عرض النتائج المرتبطة بواقع الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث وهو (النتائج المرتبطة بواقع الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) للمحور الثاني للاستبانة، الخاص بواقع الأداء الوظيفي بأمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات محور الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
1	4.4177	.82598	47.538	.000	3	عالية جداً
2	4.0886	1.01514	35.798	.000	7	عالية
3	3.9114	1.12307	30.956	.000	8	عالية
4	4.1392	.94373	38.984	.000	6	عالية
5	4.5190	.79841	50.307	.000	1	عالية جداً

6	4.4430	.84348	46.819	.000	2	عالية جدًا
7	4.2911	.93578	40.758	.000	5	عالية جدًا
8	4.3544	.86288	44.853	.000	4	عالية جدًا
المحور بشكل كلي	34.1646	5.25852	57.746	.000		عالية جدًا

يتضح من الجدول السابق أن واقع محور الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (34.1646)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (57.746)، وهي قيمة دالة عند (0.00) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات محور الأداء الوظيفي بشكل كلي عالية جدًا، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (4.5190)، (3.9114)، وبتباين معياري تراوح بين (0.79841)، (1.12307) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (5) وهي (تؤثر الحوافز والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي للموظف). بأعلى متوسط حسابي وقدره (4.5190) وبتباين معياري بلغ (0.79841)، وبدرجة موافقة عالية جدًا، وهذا يدل على دور الحوافز والمكافآت في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظف.

كما جاءت الفقرة رقم (3) وهي (يوجد إمكانية لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف والمخطط له)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.9114) وبتباين معياري بلغ (1.12307) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يتطلب ضرورة زيادة فاعلية تقييم أداء الموظفين وقياس الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف والمخطط له.

كما جاءت باقي فقرات هذا المحور بدرجة موافقة تراوحت بين عالية وعالية جدًا، ما يدل على أن واقع محور الأداء الوظيفي متوفر بدرجة عالية جدًا، ويمكن تفسير ذلك بأن أمانة محافظة الطائف لديها نظام تقييم أداء سنوي للموظفين يأتي انعكاساً للأداء الوظيفي للموظف طوال العام، كما أن وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية المعتمدة للموظف داخل الأمانة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود إمكانية لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف والمخطط له، كما تعمل الأمانة على اطلاع الموظف بكل شفافية على تقييم الأداء الوظيفي السنوي قبل الاعتماد موضحاً به نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الوظيفي وتوجيهات المدير للتحسين، كما تقدم الأمانة الحوافز والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي للموظف، وكذلك يوجد بالأمانة نظام للجزاءات والعقوبات على مستوى الأداء الوظيفي، وأخيراً فإن الاتصالات غير الرسمية والرسمية بين الموظفين داخل الأمانة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

3- عرض النتائج المرتبطة بأثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث وهو (ما أثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟)، قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب أثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (10): اختبار الانحدار البسيط لأثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	معامل الدلالة
التعلم على المستوى الفردي	الأداء الوظيفي	0.871	8.882	0.711	0.506	78.88	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بأثر التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (8.882) عند مستوى معنوية (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (0.711) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف هو ارتباط طردي، أي أن التعلم على المستوى الفردي كأحد أبعاد التعلم التنظيمي يؤثر بالإيجاب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.506)، أي أن التباين المشترك بين أثر التعلم على المستوى الفردي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي هو 50.6% وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: بُعد أثر التعلم على المستوى الفردي يؤثر بنسبة 50.6% في المتغير التابع وهو: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغت قيم (F) (78.88) وهي دالة عند (0.00) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود أثر موجب وعلاقة إيجابية بين بُعد التعلم على المستوى الفردي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن سعى أمانة محافظة الطائف بالسعودية إلى تطبيق التعلم التنظيمي من خلال الحرص على تطوير مهارات الموظفين في مجالات العمل، وتقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المهتمين بتطوير أنفسهم، وكذلك تقديم برامج تدريبية للموظفين في مجالات العمل ذات العلاقة، وتشجيع الموظفين في الأمانة بتطوير وتحديث معلوماتهم ومعارفهم ذات العلاقة بمجال العمل، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين في الأمانة بالتواصل مع زملائهم المتميزين ذوي الخبرة في مجال العمل، كل هذا في مجمله يسهم بشكل ما في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

4- عرض النتائج المرتبطة بأثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

للإجابة عن السؤال الرابع للبحث وهو (ما أثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟)، قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب أثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (11): اختبار الانحدار البسيط لأثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى

الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	معامل الدلالة
التعلم على مستوى المجموعات	الأداء الوظيفي	0.785	9.296	0.727	0.529	86.424	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بأثر التعلم على مستوى المجموعات كأحد

أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (9.296) عند مستوى معنوية (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (0.727) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف هو ارتباط طردي، أي أن التعلم على مستوى المجموعات كأحد أبعاد التعلم التنظيمي يؤثر بالإيجاب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.529)، أي أن التباين المشترك بين أثر التعلم على مستوى المجموعات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي هو 52.9% وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: بُعد أثر التعلم على مستوى المجموعات يؤثر بنسبة 52.9% في المتغير التابع وهو: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغت قيم (F) (86.424) وهي دالة عند (0.00) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود أثر موجب وعلاقة إيجابية بين بُعد التعلم على مستوى المجموعات وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اعتماد أمانة محافظة الطائف بالسعودية على فرق العمل كطريقة من طرق صقل المواهب وزيادة التعلم ومشاركة المعرفة بين الموظفين، والتأكيد على استخدام العصف الذهني بين الموظفين في مجموعات العمل لإيجاد الحلول وتبادل الأفكار والتعلم، وكذلك دعم حلقات النقاش بين الموظفين لزيادة التعلم والاستفادة من أصحاب الخبرة، واستخدام اللجان في رفع مستوى تعلم الموظفين وتطوير العمل، وإتاحة مخرجات فرق العمل الجماعي من المعلومات والمعرفة بالأمانة لبقية الموظفين حسب الحاجة والتخصص، كل هذا في مجمله يسهم بشكل ما في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

5- عرض النتائج المرتبطة بأثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟

للإجابة عن السؤال الخامس للبحث وهو (ما أثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؟)، قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب أثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (12): اختبار الانحدار البسيط لأثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التعلم على مستوى المنظمة	الأداء الوظيفي	0.745	10.609	0.00	0.771	0.594	112.55	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بأثر التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (10.609) عند مستوى معنوية (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (0.771) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين بأمانة محافظة الطائف هو ارتباط طردي، أي أن التعلم على مستوى المنظمة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي يؤثر بالإيجاب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.594)، أي أن التباين المشترك بين أثر التعلم على مستوى المنظمة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي هو 59.4% وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: بُعد أثر التعلم على مستوى المنظمة يؤثر بنسبة 59.4% في المتغير التابع وهو: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغت قيم (F) (112.55) وهي دالة عند (0.00) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود أثر موجب وعلاقة إيجابية بين بُعد التعلم على مستوى المنظمة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اعتماد أمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية على متابعة التطور والتحديث في الأمانات بالمناطق الأخرى في الدولة، وإتاحة نظام معلوماتي لحفظ الوثائق التي تعبر عن الدروس المستفادة من المشاريع والأحداث السابقة كنماذج للتعلم من التاريخ، وامتلاك الأمانة إدارة للجودة تسعى للتحسين والتطوير المستمر، وربط الأمانة العقود الفنية والإدارية حال التحديث والتطوير مع الشركات ببرامج لتعليم وتدريب الموظفين، بالإضافة إلى قيام الأمانة باستقطاب كفاءات وخبرات عالية من الموظفين من جهات داخلية وخارجية؛ لتقديم الاستشارات ورفع مستوى التعلم والمعرفة، كل هذا في مجمله يسهم بشكل ما في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. كما قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب أثر التعلم التنظيمي ككل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي:

جدول (13): اختبار الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي ككل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	الأداء الوظيفي	0.306	11.393	0.00	0.792	0.628	129.80	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر التعلم التنظيمي ككل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بأثر التعلم التنظيمي ككل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (11.393) عند مستوى معنوية (0.00) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (0.792) وهي قيمة دالة عند 0.05 أو أقل، وبالتالي فإن الارتباط بين التعلم التنظيمي ككل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف هو ارتباط طردي، أي أن التعلم التنظيمي ككل يؤثر بالإيجاب على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.628)، أي أن التباين المشترك بين أثر التعلم التنظيمي ككل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي هو 62.8% وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: بُعد أثر التعلم التنظيمي ككل يؤثر بنسبة 62.8% في المتغير التابع وهو: تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف، كما بلغت قيم (F) (129.80) وهي دالة عند (0.00) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود أثر موجب وعلاقة إيجابية بين بُعد التعلم التنظيمي ككل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة محافظة الطائف.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اعتماد أمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية دعم التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة من تحقيق التعلم على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعات وعلى مستوى المنظمة ساهم بشكل ما في تحسين وتطوير أداء العاملين في أمانة محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. باستقراء ما تقدم من نتائج يتضح أن هنالك تطابقاً بدرجة عالية مع نتائج الدراسات السابقة بأن هناك دوراً واضحاً للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحسين بعض المتغيرات المهمة بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، والتي من بينها، الأداء الوظيفي للعاملين، وهو ما اتفقت عليه معظم تلك الدراسات.

توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة اهتمام أمانة محافظة الطائف بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين من أجل دعم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
2. زيادة الاهتمام باستخدام العصف الذهني بين الموظفين في مجموعات العمل لإيجاد الحلول وتبادل الأفكار والتعلم فيما بينهم.
3. ضرورة اهتمام أمانة محافظة الطائف ببرامج التعليم والتدريب الخاصة بالموظفين وذلك عند القيام بعمليات تطوير وتحديث في الأمانة.
4. دعم عمليات التقويم والقياس لإيجاد الفجوة بين الأداء الفعلي للموظف والمخطط له.
5. ضرورة وضوح الأهداف العامة والأهداف الفرعية المعتمدة للموظف حيث يسهم ذلك في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
6. ضرورة اطلاع الموظف على تقييم الأداء الوظيفي السنوي قبل الاعتماد موضحاً به نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الوظيفي وتوجيهات المدير للتحسين.
7. ضرورة الاطلاع على خبرات وتجارب الأمانات الأخرى لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث إجراء دراسات حول:

1. العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين الوظيفي للعاملين.
2. دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية.
3. مقارنة بين مستوى التعلم التنظيمي في الأمانات والمؤسسات المحلية ذات الصلة.

المراجع:

- أمانة مدينة الطائف. (2023). الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، متاح على <https://www.taifcity.gov.sa> تم الدخول في 2023/6/15.
- بريطل، فاطمة الزهراء. (2016). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- البيعم، عبد الكريم قاسم علي. (2020). "مستوى التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بمدينة الحديدة"، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 26(4)، 81-110.
- البغدادي، عادل هادي حسين والعبادي، هاشم فواز دباس. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

- بن دومة، أم هاني. (2017). تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة لعينة من المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة، ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- جلول، ياسين قويدر. (2022). "التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية BATICIC غرب عين الدفلى"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6(1)، 198-214.
- جوادي، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط [رسالة ماجستير]. جامعة محمد خيضر، سكرة، الجزائر.
- حسن، منال مصطفى علي (2014). تحسين وتطوير الأداء، الاقتصاد والمحاسبة، (625)، 30-32.
- الحلابية، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، ماجستير غير منشور، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حنان، غرابي (2016). أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- خليفة، منى محيي الدين محمد. (2020). "التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 11(1)، 664-700.
- الدعجة، فراس محمود (2016). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، جامعة أبي بكر بلقايد.
- الدغل، غادة محمد فهمي وعمران، كامل على متولي. (2023). "أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى)"، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3 (1)، 93-115.
- السكرات، بلال خلف. (2014). "التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (40)، 121-150.
- سليمان، عصمت سيد. (2014). "واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4)، 597-654.
- سليمان، عصمت سيد. (2015). "واقع ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 597 - 654.
- سيف الدين، طحور (2021). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات [رسالة ماجستير]. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الظفيري، مشعل دحام. (2016). أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال.
- عبد الخير، آسيا يعقوب الهادي وعلي، مها فضل السيد. (2020). "التعلم التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي (2014-2019م) دراسة حالة - المملكة العربية السعودية جامعة الملك خالد". مجلة رماح للبحوث والدراسات، (40)، 217 - 249.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (2020). "درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد"، المجلة التربوية، 80، 653-748.
- قضيماي، شذى. (2022). "تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تشرين، 44(3)، 69-87.
- كامل، جمال (2018)، "القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات"، مجلة كلية رياض الأطفال ببورسعيد، 12(12)، 198-297.

ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتصنيفات. عمان: دار المفاهيم للنشر والتوزيع.

Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The mediating role of organizational learning capability on the relationship between innovation and firm's performance: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Nafei, W. A., Kaifi, B. A., & Khanfar, N. M. (2012). Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia. *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13.
- Namgyoo, K., Park, Kira Choi & Jinju Lee. (2015). "The Hierarchy Myopia of organizational Learning." *Seoul Journal of Bussiness*, 21(2), 71-104.
- "Organizational learning capacity and organizational performance: A case study of banking sector in Nigeria." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(6), 191-198.
- Piero, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808.
- Vasenska, I. (2013). Organizational learning and employee empowering increasing tourist destination performance. In *proceedings of the International Conference of Active Citizenship by Knowledge, Management and Innovation* (pp. 615-624), 19-21 June, Zadar, Croatia.