

## "أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية"

"دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية"

### إعداد الباحثة:

إيمان بنت عبد الله باعجاجة

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد والإدارة - قسم الإدارة العامة

إشراف: أ. د. سوزان بنت محمد القرشي

أستاذة دكتور الإدارة العامة والسلوك التنظيمي

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

1442هـ - 2020م

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) وإستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)، كما هدفت لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي (وصفي ارتباطي)، وأستُخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وأُخذت (201) مفردة كعينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (417) موظفاً وموظفة بين قياديين وإداريين وفنيين، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة وإستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة كان بدرجة متوسطة بنسبة (72,87%) و(73%) على التوالي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة: (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الحوار والاستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم) على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0,859) عند مستوى (0,000)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وفروق حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، وفي ضوء هذه النتائج فإن أهم توصيات الدراسة: تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين العاملين من خلال إقامة المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل، وتوفير فرص دعم التعلم الذاتي لتطوير العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ومشاركة العاملين في وضع الخطط لتنفيذ الأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، إستراتيجيات التغيير التنظيمي، وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وكالة الوزارة للثروة المعدنية، جدة.

## المقدمة:

أصبح التغيير سمة هذا العصر، فمعدلاته متسارعة، وأشكاله متنوعة، وحدوده يجب التنبؤ بها؛ فباتت الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية تُؤثر على رؤية التطوير والتنمية والبناء، وأخذت الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات بتعلم ما هو جديد ومتلائم مع احتياج بيئتها؛ لئلا تحقق إستراتيجية تجمع بين التكيف والمرونة وبين المبادرة والتطوير؛ فالطرق التقليدية لم تف بالاحتياجات؛ إذ لابد من رفع قدرات المنظمة من خلال التعلم السريع والمستمر للمنظمة وأفرادها، فظهرت المنظمات المتعلمة، أو المفكرة، أو الهادفة.

وفي ظل ذلك تواجه المنظمات الحديثة مجموعة من التحديات والتغيرات التي لم تكن موجودة من قبل، وهذا يملئ عليها ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة

التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهو ما يعني بالضبط تبني فلسفة التعلم التنظيمي باعتباره مدخلاً أساسياً لبناء المنظمات المتعلمة (المغربي ومرزوق، 2016).

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تستحق أن توليها المنظمات أكبر الاهتمام؛ حيث تقوم هذه المنظمة على النظرة المنفتحة للأفراد، وقدرتهم في الإسهام بتطوير المنظمة من خلال وضع الرؤية وتحقيقها، وبلورة إستراتيجيتها وهيكلها، والمشاركة في صناعة القرار، وليست الإدارة - وحدها - مسؤولة عن هذا التغيير؛ لأن كل أفرادها يقومون بدورهم الفعّال في حل المشكلات، ومحاولة التكيف مع التغيير البيئي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثمّ تزيد من فرصتها في البقاء (الشهري، 2016)، وإلا فإنها ستواجه حتماً خطر الانقراض والاندثار؛ مما أجبر العديد من الدول إلى مراجعة شاملة لمواطن قوتها وضعفها، وتحديد أهم معوقات نهضتها والتغلب عليها مع إيجاد البدائل لتتوأ مكانة متميزة في العالم (العززي، 2016).

وهذا يؤكد على ما جاءت به رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء المستقبل على مكامن القوة؛ حيث استثمرت عوامل نجاحها والبدائل المتوفرة لتحقيق أهدافها المنشودة، وأشركت الجميع في التعاون وتحمل مسؤولية البناء والنجاح، وعززت أهمية التغيير المنظم المدروس من خلال إعادة هيكلة الحكومة، وتنمية البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا المستخدمة، وتطوير الأفراد العاملين؛ رفعاً للكفاءة والشفافية والمساءلة، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، فاستدامة النجاح لن تكون إلا باستدامة مقومات هذا النجاح (وثيقة رؤية المملكة 2030: 2016)، وقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لقطاعي الصناعة والتعدين، بكونهما من الأسس المهمة للاقتصاد الوطني، حيث قامت باستحداث وزارة مستقلة لهما؛ دعماً لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، من خلال رفع مستوى الصناعات المحلية وتنوع الاقتصاد، واكتشاف المزيد من الثروات المعدنية، وجذب استثمارات جديدة لخلق المزيد من فرص العمل، ولتحقيق ذلك تحتاج الوزارة لمنهج جديد في النمو، وتسريع الابتكار للاستفادة القصوى من ميزات التنافسية الحالية وتكوين مزايا جديدة، والبحث عن سبل جديدة للارتقاء بتنافسياتها، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في ظل التحديات الحالية.

وانطلاقاً من ذلك سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة الصناعة والثروة المعدنية في المملكة العربية السعودية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية -، من خلال تبني استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire {DLOQ})، وهو نموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins Model)، ومعرفة درجة تطبيق ذلك في وكالة الوزارة للثروة المعدنية، وتفسير النتائج والخروج بتوصيات داعمة لهذا التوجه.

#### مشكلة الدراسة:

يُعدُّ التغيير أحد أوجه حياة المنظمة في هذا القرن لما يشهده من تحديات واسعة تغلب عليها الميزة التنافسية لتقديم أفضل الخدمات؛ لذلك أصبح على المنظمات التوجه والصعود لسلم المنظمات المتعلمة، بوصفها الأداة الاحترافية الملائمة للتغيير لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على ضوء ما شهدته التجارب الناجحة لبعض المنظمات (الحواجرة، 2011)، مثل منظمة جنرال إلكتريك، وشركة سابك السعودية، وبالرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم المنظمة المتعلمة إلا أنه مازال في بدايته بالنسبة للدراسات العربية، وخصوصاً للدراسات السعودية بالتطبيق على منظمات حكومية؛ حيث كان التركيز موجهاً لتوظيف بعض المفاهيم

الإدارية؛ كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة، وهذا لم يعد كافياً في هذا العصر، وبناءً على ذلك تظهر مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية-؟

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة بأبعادها: (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التعلم المستمر على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الحوار والاستعلام على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد فرق العمل على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ث. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد مشاركة المعرفة والتعلم على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد تمكين الأفراد على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ح. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - خ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس لها، وهو معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي، في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية -، وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:
  - أ. معرفة أثر بُعد التعلم المستمر على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ب. تحديد أثر بُعد الحوار والاستعلام على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ت. دراسة أثر بُعد فرق العمل على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
  - ث. معرفة أثر بُعد مشاركة المعرفة والتعلم على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.

- ج. تحديد أثر بُعد تمكين الأفراد على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.  
ح. دراسة أثر بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.  
خ. معرفة أثر بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المُتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية في كونها من قلائل الدراسات التي تطرقت لمفهوم المنظمة المُتعلمة، وقياس درجة تطبيقها على منظمة حكومية سعودية (على حد علم الباحثة)، على خلاف الدراسات الأخرى التي وضحت درجة تطبيق هذا المفهوم على بعض الجامعات والمدارس التعليمية ومنظمات القطاع الخاص، كما تكتسب أهمية في اعتبار التغيير التنظيمي خطوة توافق رؤية المملكة 2030، وتأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوة العلمية في مجال دراسة المنظمة المُتعلمة والتغيير التنظيمي، وأن تكون مرجعاً ونقطة انطلاق العديد من الدراسات في هذا المجال؛ لمساعدة المورد البشري والمنظمات للبدء في التغيير ولتكون أكثر كفاءة.

**وتكمن الأهمية التطبيقية في إلقاء الضوء على المنظمات المتعلمة؛ لأنها من أكثر المنظمات التي لها القدرة على النمو والمنافسة والتعلم والتطوير، والتعامل مع ما يدور حولها من تغيرات بيئية، ومن أهمية ممارستها في تبادل المعرفة التشاركية بين الأفراد وفرق العمل والقيادة الاستراتيجية؛ لتطبيق الوسائل المبتكرة والأفكار الخلاقة في دعم التعلم واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات، وكذلك من أهمية الاستجابة المتسارعة للتغيير التنظيمي في الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا والأفراد في مواجهة التحديات، والتوافق مع الاتجاهات الحديثة في المنظمات لتحقيق أهدافها، والوصول للاستقرار؛ ومن ثم البقاء.**

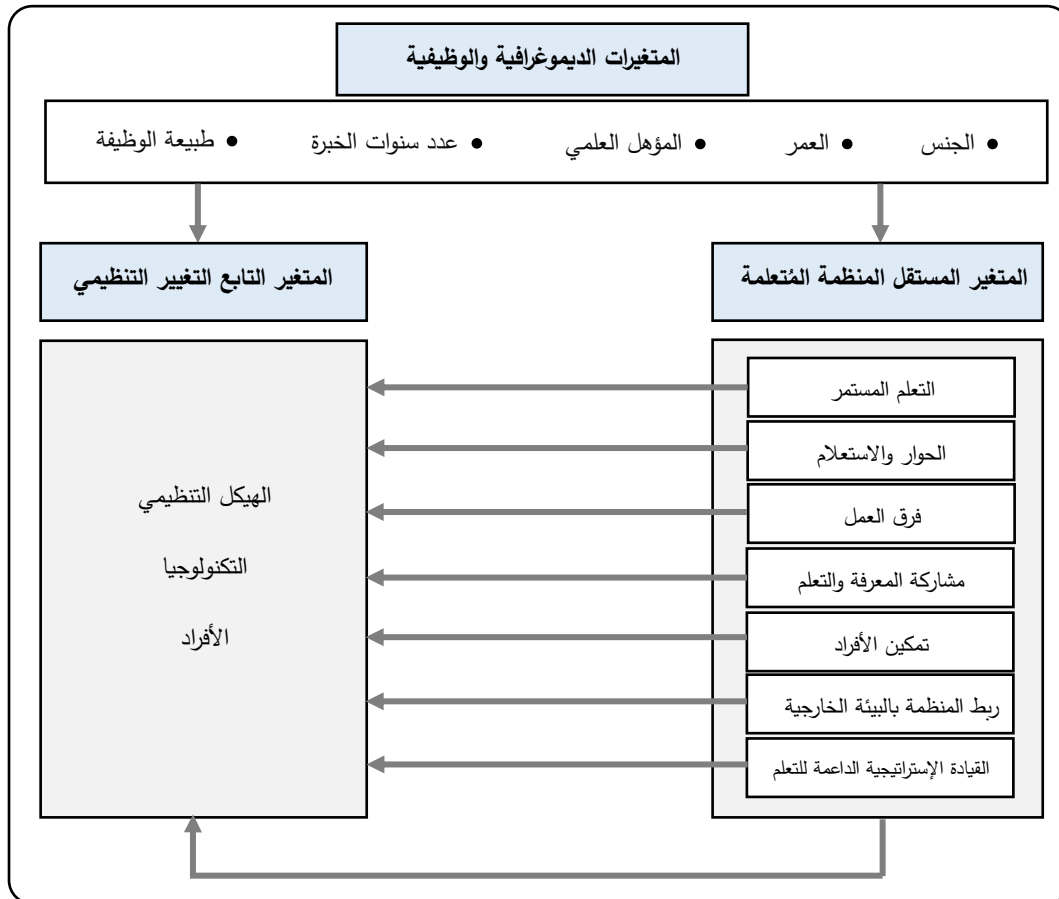
ومن زاوية أخرى تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال النتائج التي ستحصل عليها؛ التي توضح الجوانب والمزايا التنافسية التي يجب زيادة الاهتمام بها والأقل تأثيراً في أداء وكالة الوزارة للثروة المعدنية؛ التي تقيد صنّاع القرار والقياديين بها، وتكون مدخلاً لتطوير تبادل المعرفة والابتكار بين الموظفين، وتحقيق معدلات النمو؛ مما ينعكس إيجاباً على تطوير الوكالة ثم المجتمع ككل.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية، من خلال استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة المطورة (DLOQ, 2003) والمتمثلة في: (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) وإستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد).
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين والموظفات في وكالة الوزارة للثروة المعدنية من قيادات إدارية، موظفين إداريين وموظفين فنيين.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - المملكة العربية السعودية، منطقة مكة المكرمة، محافظة جدة.
- **الحدود الزمانية:** عام 1441هـ / 2020م.

#### أنموذج الدراسة:

صُمم أنموذج الدراسة لتوضيح كيفية قياس أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية -، ومن أجل البحث في طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة.



## شكل (1) أنموذج الدراسة، من إعداد الباحثة

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

• **المنظمة المتعلمة (Learning Organization):** "عملية مستمرة من رؤية أعضاء المنظمة؛ حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام" {المغربي ومرزوق، 2016: 140 عن (هيجان، 1998)}.

وتُعرّف الباحثة المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: المنظمة التي يتم فيها التعلم على المستوى الفردي والجماعي ومستوى المنظمة بشكل مستمر؛ لرفع مستوى مهارات الموظفين في مواجهة التحديات وحل المشكلات، ومشاركة المعرفة والخبرات، والعمل ضمن الفرق الجماعية ذات التأييد القيادي للتعلم؛ استجابةً لمتطلبات التغيير البيئي، وتحقيقاً لرؤية مستقبلية مستدامة.

• **التغيير التنظيمي (Organizational Change):** "إحداث تغييرات في أهداف وسياسة الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها" (شريف، 2016: 4).

وتُعرّف الباحثة التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه: نشاط مستمر يقوم على تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، ومستوى الأفراد، بما يتماشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تتبع خطوات ومراحل محددة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، ونقلها من وضعها الحالي إلى وضع أفضل تحقيقاً لأهداف المنظمة.

### الإطار النظري:

#### مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

لم يظهر مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل مفاجئ؛ بل تطوّر على مدى سنوات ومراحل متعددة، فوصف المنظمة بالنظام المتعلم ليس بجديد؛ فقد حاول تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين لتكون المنظمة أكثر كفاءة؛ بينما توجّهت محاولات فايول نحو تعليم المديرين عدداً من المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل الإداري، كما ركّز ماكس ويبر كلاً تفكيره في كيفية إدارة المنظمات الكبيرة، والمتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة لتحقيق النجاح في تحسين إنتاجية العاملين، وزيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها لتحقيق أهدافها (الكساسبة والفاعوري، 2010).

بدأ انتشار مفهوم المنظمة المتعلمة في الأدب الإداري بعد أن أطلقه بيتر سينج (Peter Senge)، من خلال فكرة المنظمات التي تتعلم وتتطور من تجاربها وخبرات الأفراد فيها، وتستتقرق الباحثة لأهم المفاهيم والرؤى التي تناولها العلماء والباحثون، وتباين الزوايا والأبعاد فيما قدموه؛ لاختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، والمدة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم؛ التي تعبّر عن قوة التعلم في تحويل الرؤية إلى واقع؛ فقد عرفها سينج (Senge, 1990) بأنها: "المنظمة التي توسّع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفّر المجال للطموح الجماعي، وتمكّن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة

والممتدة" (الكساسبة والفاعوري، 2010: 121)، وهذا التعريف يضع الركيزة الأساسية للمنظمة المتعلمة في قدرتها على التعلم المستمر، وإنشاء نماذج للتفكير مستحدثة وشاملة.

وفي المقابل نظرت كلٌّ من مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1996) للمنظمة المتعلمة بأنها: "تلك المنظمة التي يكون التعلم فيها عملية إستراتيجية مستمرة متكاملة ومتوازنة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية؛ بهدف تحقيق التحسين المستمر في الأداء، وزيادة قدرتها على تحويل ذاتها" (أبوخضير، 2007: 98 عن (Yang & Others, 2004))، وتتفق الباحثة مع التعريف السابق باعتبار التعلم المستمر أداة لإعادة بناء المنظمة وجعلها قادرة على التغيير والتكيف لتطبيق رؤيتها ورسالتها.

أما ماركرت (Marquardt, 2002) - وهو من المفكرين البارزين في مجال المنظمة المتعلمة - فعرفها بأنها: "تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل تلك العملية، وتعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل على تحسين مقدراتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكّن الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة" (علاء الدين، 2012: 14)، وهذا التعريف أبرز أهمية إدارة المعرفة، ودور تمكين الأفراد في زيادة قدرة المنظمة على التفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية.

وتتفق رؤية البنا (2012) مع ما سبق بأن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة القادرة على تمكين أفرادها من التعلم باستمرار على المستوى الفردي، ومستوى فريق العمل، والمستوى الجماعي، بحيث يصبح الأفراد في نمو مهني دائم" (ص: 22)؛ بينما أضاف غارفن (Garvin, 1998) بأن المنظمة المتعلمة هي "المكان الذي يتفوق في صنع واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم" (شريف، 2016: 116).

ونستنتج مما سبق أنه رغم الاختلافات الظاهرية في توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة إلا أنها تتشارك في جوهرها لتؤكد أهمية التعلم المستمر على المستوى الفردي والجماعي؛ لصقل مهارات وقدرات العنصر البشري، واستثمارها في تعزيز أساليب الأداء والإنجاز للبقاء والاستمرار.

#### أهمية المنظمة المتعلمة:

يتفق الكتاب على أن التغيير هو العامل الثابت في بيئة عمل المنظمات، وهذا يضع على عاتق القيادات الخروج من الممارسات التقليدية والأفكار المتكررة المعيقة لعملية التغيير، والاتجاه نحو فلسفة المنظمة المتعلمة التي يمكنها من معرفة نفسها وقدراتها، وتحديد اتجاه نموها، وقد جاء مفهوم المنظمة المتعلمة ليسهم في تحقيق عددٍ من الفوائد للمنظمات، أهمها:

1. جعل المنظمة أكثر إنتاجية وابتكاراً عن طريق تطوير الأفكار في تقديم المنتجات والخدمات.
2. قدرة المنظمة على التوقع والتكيف مع المتغيرات البيئية؛ لامتلاكها هيكلًا تنظيمياً مرناً.
3. التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن البيروقراطية الجامدة من خلال مرونة عمليات التعلم، والخروج من الأنشطة الإجرائية إلى العمليات المتكاملة.
4. تطوير الأفراد داخل المنظمة وزيادة التراكم المعرفي لديهم؛ لتحقيق بواعث الاعتزاز والتميز والافتخار بإنجازهم الذاتي؛ مما يزيد قدرتهم على المنافسة والابتكار؛ لتحقيق الجودة وخفض التكلفة، وبهذا تكون المنظمة بيئة جاذبة لأفضل الطاقات البشرية.



5. تفتح الآفاق للتعليم في المنظمة، وترسخ المعرفة في ذاكرة الأفراد والمنظمة على حدٍ سواء.
6. زيادة الفعالية التنظيمية من خلال إيجاد بيئة مشجعة على التعلم، وتبادل الخبرات ومشاركة المعلومات.
7. امتلاك المنظمة قاعدة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات؛ لتمكّنها من اختيار الطرق الملائمة في التشغيل الأفضل لمدخلاتها، وتحقيق أهدافها، والترويج لخدماتها، ومعالجة مشكلاتها (الصالح، 2018)؛ (المغربي ومرزوق، 2016)؛ (Alipour & Karimi, 2018)؛ (أبوعفش، 2014 عن (Marquardt, 2002)).

وُعدُّ المنظمة المتعلمة بيئة صحية أكثر من غيرها؛ لأنها تغذي التفكير الإبداعي والمستقل؛ فكل فرد يشعر بأنه معني بنمو وتقديم المنظمة، وتطلق العنان لنتائج أفضل بالتركيز على فرق العمل؛ نظراً لأنها أكثر فاعلية، كما أنها تستجيب لحاجة إنسانية أساسية، وهي الحاجة للتعلم والتطوير والابتكار والتغيير، كما أنها تصنف كونها أنظمة مفتوحة ديناميكية نسبياً؛ لأنها ذات علاقات مشتركة مع المحيط الخارجي (André, 2016)؛ (الرشدان، 2011 عن (Karask, 1995)).

#### بناء المنظمة المتعلمة:

إن المطلب الأساسي للبدء ببناء المنظمة المتعلمة يرتبط بمدى إيمان وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بمنظومة المفاهيم والقيم التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، واستعداد هذه القيادة لبذل الجهود الكبيرة، وممارسة العمل الجاد لتحقيق بيئة المنظمة المتعلمة (الرشدان، 2011)، وتعتمد أنشطة بناء المنظمات على عدد من العناصر والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير، وقد حدد هيت (Hyatt, 1998) العناصر الأساسية في البناء متمثلة في وجود قيم مشتركة بين المنظمة والأفراد، الإستراتيجية المساعدة على التكيف، النمط القيادي المحفز، مرونة الهيكل التنظيمي الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، ميل المورد البشري للتعلم واكتساب المهارات، وجود النظم الخاصة بتحويل المعلومات ونشرها وتبادلها في المنظمة، وتكوين فرق العمل التي تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية (الذبيان، 2016).

#### نموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins Model):

قدمت كلٌّ من مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1999) نموذجاً عملياً متكاملًا للمنظمة المتعلمة يمكن قياسه، وهو مبني على فكرة أن المنظمة المتعلمة لها القدرة على دمج الأشخاص والهيكل من أجل التعلم والتغيير، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة، وهي استراتيجية ترتقي بأعضاء المنظمة وبالتالي ترتقي بالمنظمة ذاتها (الشهري، 2016)، كما يدعم هذا النموذج التعلم في ثلاثة مستويات هي:

1. مستوى فردي (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام).
  2. مستوى جماعي (فرق العمل).
  3. مستوى المنظمة (مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم).
- على ضوء هذا النموذج فإن المنظمة المتعلمة تضع الأفراد والبناء التنظيمي عنصرين أساسيين في التأثير على قدرة المنظمة في التعلم والتغيير، وقد حُدِّث وطُوِّر هذا النموذج في عام (2003م)، وأطلق عليه استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ, 2003)

(أبوخضير، 2007)، وهي مجمل أسباب اختيار هذه الدراسة وتبنيها لهذا النموذج المطور؛ بالإضافة إلى استناد الدراسة على جدول قامت به الباحثة يوضح مدى تناول الدراسات السابقة لهذا النموذج، واتفق الباحثين عليه.

وتتمثل الأبعاد التي يقوم عليها هذا النموذج في الآتي:

1. **التعلم المستمر (Continuous learning):** توفير فرص التعلم والتدريب والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال، كما أن زيادة فرص التعلم يجعل المنظمة خلاقاً وأكثر استباقية، وهو عامل أساس في استدامة نجاح المنظمة المتعلمة.
2. **الحوار والاستعلام (Dialogue & Inquiry):** أن يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، وأن تكون لديهم المقدرة على التواصل المفتوح والاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها؛ فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة، والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة عن مستوى الخدمات المقدمة.
3. **فرق العمل (Teams work):** ويقصد به أن العمل يُصمم بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير لخلق المزيد من الفرص لحل المشكلات، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، فهي فرصة لتحقيق المنفعة المتبادلة وإنشاء بيئة عمل فعّالة، دون إغفال تقدير التعاون والمكافأة في ظل ثقافة المنظمة، مما يخلق نوع مهم من الاتصال المفتوح بين العاملين.
4. **مشاركة المعرفة والتعلم (Sharing knowledge and learning):** يُستفاد من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا من خلال المشاركة بالتعلم أثناء العمل، بحيث يتمكن العاملون من اكتساب المعارف، ومتابعتها باستمرار، والمحافظة عليها، وهذا يزيد من التعاون ويقلل التكاليف ويحسن جودة المخرجات.
5. **تمكين الأفراد (Empowering individuals):** يتم عن طريق إشراكهم في التخطيط للرؤية ووضعها وتطبيقها؛ فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على التعلم من أخطائهم، فهي فرصة للتعلم واكتشاف القدرات الكامنة للعاملين.
6. **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية (Linking the organization to the external environment):** يساعد هذا الربط في رؤية العاملين نتائج عملهم وآثارها على المنظمة بشكل عام، والتعرف على البيئة المحيطة بهم، واكتشاف ما بها من فرص وتحديات تؤثر على أهداف المنظمة لجعلها قادرة على التعامل مع كل جديد من متطلبات ومواقف غير متوقعة، ويفتح هذا الارتباط بالبيئة الباب للعلاقات التفاعلية والتعاون مع المنظمات الأخرى.
7. **القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم (Strategic leadership supporting learning):** إن قيادة المنظمة تستخدم التعلم بأسلوب إستراتيجي لتحقيق المخرجات والأهداف، وإنشاء التغيير والتحرك في اتجاهات جديدة، وتستطيع القيادة دعم التعلم من خلال سلوكها كنموذج يُحتذى به من قبل الآخرين، وعرض تجاربهم الخاصة التي تُشكّل مصدر إقناع وحافز مهم لأفرادها العاملين (عراك، 2019)؛ (Alipour & Karimi, 2018)؛ (الشهري، 2016) عن (Marsick & Watkins, 1999)؛ (علاء الدين، 2012).

**مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Change):**

من خلال اطلاع الباحثة على مفهوم التغيير التنظيمي وجدت اختلافاً في وجهات نظر الكُتّاب والباحثين حول مجال التغيير التنظيمي، فقد عرّفه ويند (Wind, 1998) بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك

التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته" (علة وضيف، 2018: 116)، كما عرّف اللوزي (1999) التغيير التنظيمي بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سقاً على غيرها" (برباوي، 2013: 154).

وأضاف الصرن (2000) بأن التغيير التنظيمي هو "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي؛ أي: إنها تُعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفاعلياً لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (الغامدي، 2012: 22)، ويرى صالح (2014) أن التغيير التنظيمي "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل، والتحرك من حالة حاضرة إلى حالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل" (الهاجري، 2017: 8).

#### أهمية التغيير التنظيمي:

أصبح التغيير ضرورة حتمية لحياة المنظمات وبقيائها، وإلا أصبح مصيرها الزوال، ويمكن إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال بعض النقاط الآتية:

1. الحفاظ على حيوية المنظمة من خلال إحياء روح الحماس والإنتاج ومحاربة الروتين.
2. يدعم المركز التنافسي للمنظمة لقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.
3. تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي، والابتكار في طرق التخطيط وتنفيذ الأهداف، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
4. إعادة جدولة مخصصات الموارد المتاحة بطريقة أكثر فاعلية لمواءمة احتياجات المنظمة.
5. التوافق مع تغيرات التكنولوجيا المستحدثة والاتصالات، وتنوع رغبات الأفراد.
6. توفير فرص لمشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ الأهداف.
7. الوصول لأعلى درجات القوة في مستوى الأداء والدافعية، وزيادة الرضا والولاء الوظيفي (بن زعتر ومدني، 2015)؛ (حومر، 2014).

#### إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

تستهدف عملية التغيير التنظيمي عدة مجالات حيوية، وتتداخل هذه المجالات مكونة نظاماً متماسكاً تستجيب أجزاؤه لأي تغيير من أجل تحقيق الأهداف والخطط، وتشير مجموعة من الدراسات إلى أن إستراتيجيات التغيير تشمل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد التي يمكن تطبيقها على مستويات متباينة، وستُبرز كما يلي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: يعد هذا التغيير من أسرع الطرق في إحداث التغيير في المنظمة، حيث يمس طرق العمل، والعلاقات بين الأفراد وأدوارهم، وإعادة توزيع الوظائف والمسؤوليات داخل بيئة العمل، وكذلك يشمل نطاق الإشراف، والرقابة، والاتصالات، ودرجة المركزية في اتخاذ القرار ومصدرها (شريف، 2016)؛ (صالح وعبد الناصر، 2014).

2. **التغيير في التكنولوجيا:** يستهدف هذا التغيير إعادة تنظيم الوسائل المستخدمة في العمل وزيادة فعاليتها لتحقيق أهدافها، واستعمال تقنيات حديثة لتطوير طرق الاتصال في المنظمة، وإدخال أدوات وتجهيزات ووسائل حديثة إلكترونية متطورة تساعد على إنجاز المهام، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات (طرش والعلواني، 2018).
3. **التغيير في الأفراد:** يمثل الأفراد أهم عنصر في عملية التغيير؛ فهم جوهر العمل في أي منظمة، وتتضمن تغيير ثقافة الأفراد وتفكيرهم، والتأثير على قيم واتجاهات الأفراد وفرق العمل، ومستوى تبادل الثقة بينهم، وإدخال تغييرات في مستوى المهارات من خلال برامج التدريب، وتحديد خصائص معينة عند اختيار العاملين للوظيفة، وتطبيق قواعد المكافآت (علة وضيف، 2018)؛ (مدني، مناصرية وشطبية، 2017).

### العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإستراتيجيات التغيير التنظيمي:

إن تحول المنظمة من منظمة تقليدية لمنظمة متعلمة مطلب مهم جداً لبقاء المنظمة في دائرة المنافسة، وتبني أسلوب التعلم المستمر يكفل لها استدامة النجاح والاستباقية بين المنظمات، وأن بقائها على وضعها دون إحداث تغييرات مدروسة متناسبة مع بيئتها يقودها للفناء، وهذا يحدد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي بكونها علاقة تبادلية، فلا يمكن للمنظمة التحول لمنظمة متعلمة بدون إحداث تغيير تنظيمي بها.

فالتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة يحدث من خلال إعادة الهيكل التنظيمي وفتح قنوات التواصل والحوار، وتبني العمل الجماعي في فرق العمل التي تتطرق لأنواع مختلفة من التفكير لإحداث التغيير، وتقليل المركزية بزيادة تمكين الأفراد وإشراكهم في وضع الرؤية والأهداف واتخاذ القرارات وطريقة تطبيقها، وهذا يغير الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى هيكل أفقي ديناميكي حيوي، كما أن التغيير في التكنولوجيا يساهم في التحول لمنظمة متعلمة؛ باستعمال التقنية الحديثة لتطوير العمل وزيادة طرق الاتصال بين الإدارة والأفراد، وإنشاء قاعدة معرفية متكاملة للمنظمة؛ لتمكن الأفراد من متابعتها والاستفادة من تجاربها السابقة، وتغادي الأخطاء والسلبيات، وإضافة خبرات القيادات الاستراتيجية الداعمة للتعلم في المنظمة والأفراد الناتجة عن التعلم المستمر وتوظيفها لتوليد أفكار ابتكارية ومتطورة.

وهناك ارتباط وثيق بين التغيير في الأفراد والتحول لمنظمة متعلمة؛ فهم يمثلون جوهر العمل، ويحدث التغيير في الأفراد بزيادة مستوى مهاراتهم ومعرفتهم وتفكيرهم، وإتاحة الفرصة للأفراد في التعلم أثناء أداء أعمالهم ومشاركتها مع بعضهم البعض؛ لفتح الحوار والتواصل بينهم، وهذا بدوره يقلل التكاليف ويزيد الإنتاج ويعزز الابتكار.

### الدراسات السابقة التي جمعت بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي:

- دراسة علة وضيف (2018) بعنوان: (التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر التغيير التنظيمي والمنظمة المتعلمة في إدارة جامعة الجلفة، واعتمدت هذه الدراسة في التغيير التنظيمي على التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأفراد، بينما اعتمدت في أبعاد المنظمة المتعلمة على الإيمان بالتعلم، تكامل مصادر التعلم، التشارك المعرفي، التفكير النظمي، بناء ذاكرة تنظيمية وترجمة التعلم إلى واقع؛ واستخدمت المنهج

الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدت على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ عددها (100) مفردة، وبلغ العائد من الاستبانات (74) استبانة صالحة للتحليل، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية وأثر إيجابي لأبعاد التغيير التنظيمي على المنظمة المتعلمة، كما أن تصورات العاملين كانت بدرجة متوسطة لأبعاد المتغيرين.

- دراسة شريفي (2016) بعنوان: (إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور الإلكترونية من وجهة نظر العاملين بها، استناداً لتجربة منظمة جنرال إلكتريك من خلال تحديد درجة توافر أسس المنظمة المتعلمة المتمثلة في التعلم التنظيمي، التفكير النظمي، القيادة وثقافة التعلم، واعتمدت في التغيير التنظيمي على التغيير في نشاطات المنظمة المتعلمة، وتميزت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، كما اختير الاستبيان أداة رئيسية للدراسة، حيث فُلت (91) استبانة صالحة للتحليل وُرعت على (100) مفردة مختارة عينة عشوائية، وأوضحت نتائج الدراسة بأن أسس المنظمة المتعلمة ودرجة توافر مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة عالية.

- دراسة Rouzbahani, Khazai, Farah & Nasr (2013) بعنوان: (العلاقة بين منظمات التعلم والاستعداد التنظيمي للتغيير في الأبعاد السبعة لمنظمة التعلم).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقة بين منظمات التعلم والاستعداد التنظيمي للتغيير، واعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لمارسيك وواتكنز، واستخدمت المنهج المسحي الوصفي، وذلك بتوزيع استبانة لجميع العاملين في البنك الزراعي لمدينة بروجرد؛ البالغ عددهم (210) أشخاص، واستُعيدت (176) استبانة صالحة للتحليل من العينة، وأشارت النتائج إلى أن التعلم المستمر والحوار وتشجيع التعلم الجماعي دفع العاملين نحو التفكير الجماعي، وأن هناك علاقة بين البيئة والقيادة الإستراتيجية في البنك الزراعي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين منظمة التعلم والاستعداد التنظيمي للتغيير.

- دراسة الحوارة (2010) بعنوان: (مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي).

هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير، واعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لمارسيك وواتكنز، بينما أتمدت في التغيير التنظيمي على التفاعل الإدراكي، التفاعل المؤثر والنزعة السلوكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، والاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البتراء البالغ عددهم (284) فرداً، وحُللت (233) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع الاستعداد للتغيير، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وبعد استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول المنظمات المتعلمة والتغيير التنظيمي برزت أهمية وضرورة التحول والتغيير لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة؛ لما يمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء وتقديم أفضل ما لديها، بالإضافة إلى أهمية التخطيط للتغيير بدقة مع وجود قيادات تشجع على التعلم والمشاركة، وتزيل كل العوائق التي تعترض طريق فريق العمل الواحد.

وافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من أفراد العينة، واختيار المنهج المسحي، وفي أسلوب اختيار العينة المناسب (عينة عشوائية)، بينما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المقابلة كأداة ثانية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة البُعد المعرفي لديها وتعميقه وبلورته وتحديد محاوره، وكذلك في إعداد الإطار النظري ومناقشة نتائج الدراسة، ومقارنة النتائج الحالية بنتائجها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت دراسة المتغيرين لمعرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية السعودية، متمثلة في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية -، وأنه لم يسبق دراسة نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لمارسيك وواتكنز مع أبعاد التغيير التنظيمي التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة -، ومن ثمَّ تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة العلمية في هذا المجال، كما تسعى إلى إلقاء الضوء على مستوى تحقيق وكالة الوزارة للثروة المعدنية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وجذب انتباه القيادات فيها إلى أهمية المنظمة المتعلمة لتحسين مستوى أدائها على المدى البعيد.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي (وصفي ارتباطي) الذي يعرف بأنه: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها" (الرفاعي، 2014: 122)، وعلى ضوء ذلك تُقدم هذه الدراسة وصفاً دقيقاً لمعرفة أثر المنظمة المتعلمة على مستوى تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - ثم تبويب البيانات ودراستها وتحليلها بعد جمعها، من خلال استخدام استبانة الدراسة التي توضح مقدار وجودها ودرجة ارتباطها مع متغيرات الدراسة بعد إخضاعها للتحليل الإحصائي المناسب، ومن إجراء المقابلة مع عدد من موظفي الوكالة؛ وذلك للوصول للنتائج وتقديم التوصيات المناسبة لصنّاع القرار والقياديين في الوكالة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - من قيادات إدارية، موظفين إداريين وموظفين فنيين؛ البالغ عددهم (417) موظفاً وموظفة خلال فترة الدراسة الميدانية في عام (1441هـ/2020م)، وقد أُخْتِرت العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حتى تكون أكثر دقة وتمثيلاً لأفراد مجتمع الدراسة، وقد حُدِّد عدد العينة بناءً على معادلة ستيفن تامبسون (Steven Thompson) الآتية:

$$n = \frac{N * p(1-p)}{(N-1) * \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1-p)} = \frac{417 * 0.5(1-0.5)}{(417-1) * \left(\frac{0.05^2}{1.96^2}\right) + 0.5(1-0.5)} = 201$$

n: حجم العينة المطلوبة. N: حجم مجتمع الدراسة الكلي = (417).

P: القيمة الاحتمالية = (0.5). d: نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه = (0,05).

Z : الدرجة العيارية لمستوى المعنوية (0.05) ومستوى الثقة (0,95) = (1.96).

ووفقاً لهذه المعادلة فإن عدد العينة المطلوبة هو (201) مفردة من موظفي وموظفات الوكالة، ولحساب حجم العينة من كل طبقة اعتمد على معادلة العينة العشوائية الطباقية المتناسبة؛ تحقيقاً للعدالة بينهم، وهي كالاتي (النجار، النجار والزعبي، 2018: 118):

" حجم العينة من كل طبقة = (حجم الطبقة / حجم المجتمع الكلي) \* حجم العينة المطلوبة "

#### جدول (1) حجم العينة من كل طبقة

العينة المستردة	حجم الطبقة	المعادلة	طبيعة الوظيفة
10	10	201 * (417 / 20)	قيادي إداري
118	124	201 * (417 / 258)	موظف إداري
67	67	201 * (417 / 139)	موظف فني
195	201	-	المجموع

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على معادلة العينة العشوائية الطباقية المتناسبة.

وقد وزعت الباحثة (205) من الاستبانات الورقية على موظفي وموظفات وكالة الوزارة للثروة المعدنية، واستُرِجعت (200) استبانة، ثم استُجِبت (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا تكون عدد الاستبانات المستوفية للشروط المطلوبة التي أُجريت عليها التحليل (195) استبانة، بنسبة استجابة (97,1%).

أدوات الدراسة ومراحل بنائها:

#### • الأداة الأولى / الاستبانة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة؛ لمعرفة أثر المنظمات المتعلمة على مستوى تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية-، حيث رجعت الباحثة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة (المنظمات المتعلمة والتغيير التنظيمي)؛ كدراسة (الشهري، 2016)؛ (مدني، مناصرية وشطبية، 2017)، وتبنت استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire {DLOQ}، وهو أنموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins Model, 2003).

وباستخدام طريقة (Brislin, 1989) للترجمة، والترجمة العكسية للاستبانة تُرجمت الاستبانة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية في مركز متخصص، ومن ثم أُسندت إلى مكتب آخر لإعادة ترجمتها، للتأكد من مدى تكافؤ معاني العبارات في اللغتين، ومناسبتها لقياس المتغيرات، واقتراح أي تعديل لغوي وصياغتها بشكل سليم، وتتكون استبانة الدراسة من جزأين أساسيين، هما:



- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية، والتي تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، حيث تتضح من خلال 5 فقرات تتضمن: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
- الجزء الثاني: يحتوي على البيانات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي مقسمة إلى قسمين:
  - القسم الأول: يتعلق بمستوى تطبيق المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية، وتتضمن (26) عبارة.
  - القسم الثاني: يتعلق بمستوى تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية، وتتضمن (12) عبارة.

واعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في الاستبانة، حيث يستطيع هذا المقياس الكشف عن الأبعاد المختلفة للظاهرة محل الدراسة، كما يساعد على تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً.

#### • الأداة الثانية / المقابلة:

اعتمدت الدراسة - أيضاً - على المقابلة؛ جمعاً للبيانات ودعمًا لنتائج الدراسة، وأخذاً بأراء وأفكار الموظفين حول متغيرات الدراسة، وتم وضع أسئلة المقابلة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، ومناقشتها مع المشرفة الأكاديمية، وقامت الباحثة بإجراء المقابلة مع (6) من موظفي وكالة الوزارة للثروة المعدنية، بواقع مقابلتين مع قياديين إداريين، و(3) مقابلات مع موظفين إداريين، ومقابلة مع موظف فني واحد.

#### صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق أداة الدراسة "إلى أي درجة تقيس الأداة ما صممت لقياسه فعلاً ولا تقيس غيره" (القحطاني، العامري، آل مذهب والعمر، 2013: 231)، ويكون التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى.

1. الصدق الظاهري: للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات عُرضت بعد ترجمتها ترجمة عكسية على المشرفة الأكاديمية، وعلى عدد من أعضاء هيئة التدريس والمحكمين من ذوي الخبرة في جامعة الملك عبد العزيز؛ البالغ عددهم (7) محكمين؛ للحكم على درجة سلامة الصياغة اللغوية والعلمية، ومدى انتماء العبارات للمقياس، ووضوحها وأهميتها، وعلى ضوء آراء واقتراحات المحكمين التي أثرت الاستبانة، أُعدت بصورتها النهائية قبل توزيعها على عينة الدراسة، وبذلك تكون الأداة قد حققت الصدق الظاهري.

2. صدق المحتوى: يُقصد به مدى ارتباط كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه، وتُمتحَن من ذلك من خلال قياس العلاقة بين كل بُعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة (صدق بنائي)، وقياس العلاقة بين كل عبارة وبين البُعد الذي تنتمي إليه (صدق داخلي) باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويُبين الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة دالة إحصائياً؛ حيث إن جميع الأبعاد ترتبط ببعضها وبالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً إيجابياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على ترابط المتغيرين وتكاملهما في بناء المنظمات المتعلمة، كما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من صدق المحتوى.



**جدول (2) قيم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق محتوى متغيرات الدراسة**

الأبعاد	Sig. (2-tailed)	الأبعاد	Sig. (2-tailed)
التعلم المستمر	0,606 **	الحوار والاستعلام	0,578 **
فرق العمل	0,618 **	مشاركة المعرفة والتعلم	0,853 **
تمكين الأفراد	0,838 **	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0,818 **
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0,814 **	إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0,890 **

\*\* الارتباط دال

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

 إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يقصد بثبات أداة الدراسة إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها في أوقات مختلفة وعلى عينة مختلفة، على أن تكون درجة الارتباط بين استخدامه أكثر من (0.70)، وإذا كانت الدرجة ضعيفة فهذا ينفي ثبات هذا المقياس (القحطاني وآخرون، 2013)، ولحساب ثبات استبانة الدراسة طُبِّقَ المقياس على عينة استطلاعية من الموظفين في وكالة الوزارة للثروة المعدنية مكونة من (30) موظف، ومن ثم قُدِّرَ ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والتجزئة النصفية (Split-half)، وتجاوزت كل قيم الأبعاد (0.70)؛ حيث كانت الدرجة الكلية للمقياس (0,963) باستخدام معامل ألفا كرونباخ، و(0,971) باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وتظهر النتائج في جدول (3) للعينة كاملة أن جميع قيم المعاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة؛ مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بالثبات والثقة، وبالإمكان الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

**جدول (3) معاملات ثبات أداة الدراسة للعينة كاملة**

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
			قبل التعديل	بعد التعديل
المتغير المستقل: المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	4	0,840	0,743
	الحوار والاستعلام	3	0,858	0,701
	فرق العمل	4	0,894	0,835
	مشاركة المعرفة والتعلم	4	0,871	0,776
	تمكين الأفراد	4	0,836	0,744

0,731	0,672	0,833	3	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	
0,890	0,808	0,875	4	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
<b>0,956</b>	<b>0,918</b>	<b>0,943</b>	<b>26</b>	<b>الدرجة الكلية للمتغير</b>	
0,904	0,829	0,884	4	التغيير في الهيكل التنظيمي	<b>المتغير التابع:</b> <b>إستراتيجيات التغيير التنظيمي</b>
0,898	0,817	0,890	4	التغيير في التكنولوجيا	
0,937	0,883	0,927	4	التغيير في الأفراد	
<b>0,956</b>	<b>0,917</b>	<b>0,938</b>	<b>12</b>	<b>الدرجة الكلية للمتغير</b>	
<b>0,977</b>	<b>0,957</b>	<b>0,961</b>	<b>38</b>	<b>الدرجة الكلية للمقياس</b>	

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

#### الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة ومناقشتها:

أظهرت الإحصاءات مجموعة من النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، وأهمها ما يلي:

- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتضح أن نسبة عينة الدراسة من الذكور الموظفين في وكالة الوزارة للثروة المعدنية بلغت (93,8%)؛ وذلك لطبيعة العمل في التنقيب عن الثروات المعدنية، والتعامل مع المنظمات الأخرى المعنية بهذا المجال، بينما نسبة الإناث (6,2%) فقط من أفراد العينة، وهن كامل الموظفات في الوكالة.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من (30 سنة - أقل من 40 سنة)، وهي الأعلى تكراراً بنسبة (45,1%)، والأقل تكرار هم من فئة (60 سنة وأكثر) بنسبة (0,5%)، وهذه النسب تُعكس إيجابياً على وكالة الوزارة في إمكانية تحولها لمنظمة متعلمة؛ حيث إن فئة الشباب - وهم يمثلون أكبر فئة فيها - يميلون إلى التغيير ودعم التجديد لمواكبة المتغيرات، وزيادة كفاءة الوكالة في تحقيق أهدافها.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يظهر في هذا المتغير أن فئة (جامعي) هي الأعلى بنسبة (57,4%)؛ بينما كانت فئة (ماجستير) هي الأقل بنسبة (4,1%) فقط، وتُشكل نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية مؤشر جيد للمستوى المعرفي للأفراد، ويُظهر مدى حرص الإدارة على استقطاب الكوادر البشرية من حاملي الشهادات العلمية، وهذا يُسهم في تفعيل مشاركة المعرفة والتعلم في الوكالة باعتباره بُعداً للتحويل إلى منظمة متعلمة.

- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة: يظهر أن فئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) لمتغير عدد سنوات الخبرة هي الأعلى بنسبة (27,7%)، وكانت فئة (20 سنة وأكثر) هي الأقل بنسبة (13,8%)، وبالنظر إلى الفئات المتبقية ونسبها نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة تساعدهم في تطوير الوكالة إذا توفرت لهم البيئة المناسبة، وتشكلت فرق عمل مؤثرة تشارك في صناعة القرار، وتشجع التعلم المستمر لإكساب الخبرات للأفراد الأقل خبرة، وهي ركائز تدعم التحول للمنظمة المتعلمة.
- نتيجة توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة: تظهر النتائج أن نسبة (الموظفين الإداريين) في عينة الدراسة بلغت (60,5%)، وفئة (الموظفين الفنيين) بنسبة (34,4%)؛ بينما بلغت نسبة (القياديين الإداريين) (5,1%).

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ومناقشتها:

- مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية:

جدول (4) اتجاهات وآراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقيق	درجة الأهمية
1	التعلم المستمر	3,75	0,896	مرتفع بنسبة (75,88%)	1
2	الحوار والاستعلام	3,52	0,996	متوسط بنسبة (71,07%)	5
3	فرق العمل	3,48	1,040	متوسط بنسبة (70,27%)	7
4	مشاركة المعرفة والتعلم	3,50	0,944	متوسط بنسبة (70,67%)	6
5	تمكين الأفراد	3,67	0,872	مرتفع بنسبة (73,40%)	3
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3,61	0,894	متوسط بنسبة (72,94%)	4
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	3,75	0,933	مرتفع بنسبة (75,88%)	2
	المنظمة المتعلمة الكلي	3,61	0,710	متوسط بنسبة (72,87%)	

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير جدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تراوحت ما بين (3,48-3,75)؛ حيث حاز البُعد (1) "التعلم المستمر" على الدرجة الأولى في الأهمية، ومستوى

تحقيق مرتفع، وبنسبة (75,88%)؛ الذي يتفق مع دراسة (السهلي، 2016)؛ (الشهري، 2016) في درجة الأهمية؛ بينما يختلف مع دراسة (أبو حشيش ومرتجي، 2011)، (عبيد وربايعة، 2014) التي كانت بمستوى أهمية منخفض، أما البُعد الأقل تعبيراً فكان للبُعد (3) "فرق العمل" بمستوى متوسط التحقيق، وبنسبة (70,27%) الذي يتفق مع دراسة (عبيد وربايعة، 2014)؛ (الحريزات، 2013) في انخفاض درجة الأهمية؛ بينما يختلف مع دراسة (السهلي، 2016)؛ (الشهري، 2016)؛ (أبو حشيش ومرتجي، 2011) التي كانت بمستوى أهمية مرتفع.

وبشكلٍ عام يتضح أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية كان متوسطاً وبنسبة (72,87%)؛ الذي يتفق مع معظم الدراسات، وذلك لأنها تدعم التعلم في الوكالة بمستوياته الثلاثة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، مستوى الوكالة) بدرجات متفاوتة، وتهتم بالأفراد العاملين بها.

• مستوى تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية:

جدول (5) اتجاهات وآراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقيق	درجة الأهمية
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	3,72	0,914	مرتفع بنسبة (75,21%)	1
2	التغيير في التكنولوجيا	3,71	0,953	مرتفع بنسبة (75,01%)	2
3	التغيير في الأفراد	3,41	1,082	متوسط بنسبة (68,80%)	3
	التغيير التنظيمي الكلي	3,61	0,863	متوسط بنسبة (73,00%)	

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)

يشير جدول (5) إلى أن المتوسطات الحسابية لآراء عينة الدراسة نحو مستوى تحقيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تراوحت ما بين (3,41-3,72)؛ حيث حاز بُعد "التغيير في الهيكل التنظيمي" على الدرجة الأولى في الأهمية، ومستوى تحقيق مرتفع بنسبة (75,21%)، وهذا مؤشر قوي على مرونة الهيكل التنظيمي للوكالة والقابل للتعدلات استجابةً للتغيرات؛ الذي يتفق مع دراسة (العنزي، 2013) في درجة الأهمية ومستوى التحقيق؛ بينما يختلف مع دراسة (علة وضيف، 2018)؛ (لطرش والعلواني، 2018)؛ (مدني وآخرون، 2017) التي كانت منخفضة من حيث الأهمية ومستوى التحقيق.

أما البُعد الأقل تعبيراً في هذا المتغير فكان لبُعد "التغيير في الأفراد" بمستوى متوسط التحقيق بنسبة (68,80%)، مشيراً لأهمية البرامج التدريبية في تنمية وتطوير مهارات العاملين الذي يتفق مع دراسة (مدني وآخرون، 2017) في مستوى التحقيق؛ بينما يختلف مع دراسة (علة وضيف، 2018)؛ (لطرش والعلواني، 2018) في مستوى التحقيق التي كانت بمستوى مرتفع.

وبشكلٍ عام يتضح أن مستوى تحقيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية كان متوسطاً بنسبة (73,00%)، ويعزى ذلك لمرونة الهيكل التنظيمي للوكالة والقابل للتعدلات استجابةً للتغيرات التي قد تطرأ في البيئة المحيطة.

## اختبارات فرضيات الدراسة:

## • اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار فرضية الدراسة الأولى استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لمعرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية -، وتظهر نتائج اختبار هذه الفرضية في جدول (6) الآتي:

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig. F	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig. T	الدلالة الإحصائية
إستراتيجيات التغيير التنظيمي	0.859	0,738	77,103	0,000	الثابت	0,279	-	1,543	0,000	دالة إحصائياً
					التعلم المستمر	0,102	0,106	1,621	0,107	غير دالة إحصائياً
					الحوار والاستعلام	0,128	0,157	2,217	0,028	دالة إحصائياً
					فرق العمل	0,056	0,067	1,068	0,287	غير دالة إحصائياً
					مشاركة المعرفة والتعلم	0,142	0,146	2,169	0,031	دالة إحصائياً
					تمكين الأفراد	0,242	0,244	3,493	0,001	دالة إحصائياً
					ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0,228	0,236	3,295	0,001	دالة إحصائياً
					القيادة الإستراتيجية	0,267	0,289	4,335	0,000	دالة إحصائياً

					الداعمة للتعلم					
--	--	--	--	--	-------------------	--	--	--	--	--

### جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS)  
\*\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (0,859) تشير لوجود أثر إيجابي وعلاقة بين المنظمة المتعلمة وأبعادها على إستراتيجيات التغيير التنظيمي؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (77,562)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0,000)، فهي أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما تظهر قيمة معامل التحديد (0,728) التي تبين أن المنظمة المتعلمة تفسر حوالي (73%) من التباين في إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

كما يشير الجدول إلى تأثير كل بُعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي، فتظهر النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعظم الأبعاد، حيث كان أهمها بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، فقد بلغت قيمة (T) (4,335)، وبدلالة إحصائية (0,000)، وقيمة (Beta) (0,289) التي تعبر عن نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وهي تعبر هنا عن نسبة تأثير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم في إستراتيجيات التغيير التنظيمي، فكلما زاد المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يزيد المتغير التابع بمقدار بيتا؛ أي: كلما زادت نسبة تأثير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم بمقدار وحدة واحدة تزيد إستراتيجيات التغيير التنظيمي بمقدار (0,289).

ثم جاءت الأبعاد: (تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الحوار والاستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم) على التوالي بتأثير دال إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة (T) (3,493)، (3,295)، (2,217)، (2,169) على التوالي، وبدلالة إحصائية (0,001)، (0,028)، (0,031) على التوالي، وبلغت قيمة (Beta) (0,244)، (0,236)، (0,157)، (0,146) على التوالي، وفي المقابل يشير الجدول لعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعدين: (التعلم المستمر، فرق العمل)، فقد بلغت قيمة (T) (1,621)، (1,068) على التوالي، وبدلالة إحصائية (0,107)، (0,287) على التوالي، وهي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  فتكون غير دالة إحصائياً، وبلغت قيمة (Beta) (0,106)، (0,067) على التوالي.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي توضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة: (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الحوار والاستعلام، مشاركة المعرفة والتعلم) على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### • اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

للتحقق من أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية - لكل بُعد على حدة، فقد قُسمت الفرضية الرئيسية الأولى إلى سبع فرضيات فرعية، وتُظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) للفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- أ. أن هناك أثر إيجابي مرتفع وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال التعلم المستمر في وكالة الوزارة للثروة المعدنية، وأن حرص الوكالة على اكساب العاملين فيها مهارات متجددة لتوظيفها في الأداء، وتوفير فرص للتعلم والنمو والاستفادة من مخرجات التدريب، ساهم بشكل مباشر في تحولها لمنظمة متعلمة، هذا بدوره ساهم في وجود هذا الأثر الإيجابي.
- ب. يوجد أثر إيجابي متوسط وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال الحوار والاستعلام، ومن أبرز التحديات التي تواجه هذا التأثير ضرورة تفعيل قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية بشكل مناسب، وتشجيع العاملين على التعبير عن وجهات نظرهم، وتوجيه التساؤلات والاستفسارات.
- ت. توجد مؤشرات أثر متوسط وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال فرق العمل في الوكالة، ويرجع ذلك الأثر المتوسط لعدم تقديم الدعم والاهتمام الكافي بفرق العمل، بالرغم من كونها تساهم في ابتكار الطرق الداعمة لتحسين التفكير والأداء والتعلم الجماعي.
- ث. يوجد أثر إيجابي متوسط وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال مشاركة المعرفة والتعلم في الوكالة، وتواجه هذا التأثير تحديات تتمحور حول عدم توثيق التجارب السابقة للوكالة وإطلاع العاملين عليها، وتباعد فترات تحديث الأنظمة التقنية وقواعد البيانات باستمرار والمحافظة عليها، رغم أنها خطوة مهمة نحو مشاركة التعلم أثناء العمل.
- ج. يوجد أثر مرتفع وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال تمكين الأفراد، ويرجع ذلك لاهتمام وكالة الوزارة بتحقيق رؤيتها، مع ضرورة إتاحة المزيد من المسؤولية والحرية للعاملين بالمشاركة في وضع الرؤية وتنفيذ الخطط.
- ح. يوجد أثر إيجابي متوسط وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية للوكالة، ويُعزى هذا التأثير المتوسط لعدم حصول العاملين على المعلومات وآخر التطورات العربية والعالمية بشكل كافٍ في مجال الثروة المعدنية لمساعدتهم في التعرف على البيئة المحيطة وربطهم بها، وتقديم مبادرات وخدمات أفضل ضمن المسؤولية الاجتماعية، وكذلك ابتكار طرق جديدة لمواجهة المشكلات، ومن ثمَّ تحسين الأداء العام للوكالة.
- خ. توجد مؤشرات أثر إيجابي متوسط وذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على إستراتيجيات التغيير التنظيمي من خلال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم في الوكالة، ويظهر هذا الأثر المرتفع لوجود قيادات واعية في الوكالة تدعم التغيير والتعلم من خلال سلوكها بوصفها نموذجاً يحتذى به، وتسعى لتحقيق الأهداف وفق الخطط الإستراتيجية، مع التطلع لتوفير فرص للتعلم تتوافق مع الممارسات والقيم والأهداف.
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة استُخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تبعاً لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)؛ للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتبقية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، وأظهرت النتائج مايلي:



- أ. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الوكالة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث الأعلى في المتوسط الحسابي.
- ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الوكالة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.
- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة استُخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test)؛ للكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في وكالة الوزارة للثروة المعدنية تبعاً لمتغير الجنس. واختبار التباين الأحادي أنوفا (One Way A nova) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية المتبقية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، وأظهرت النتائج مايلي:

- أ. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة تعزى لمتغير الجنس والعمر.
- ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة جامعي، ويُفسر ذلك لكونهم أكبر فئة في أفراد العينة، وأكثر إدراكاً لأهمية التغيير لتحقيق الأهداف بشكل أفضل، ومواجهة التحديات والتغيرات، والتوافق مع التوجهات الحديثة.
- ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح فئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، ويُفسر ذلك لكونهم مازالوا ضمن فئة الشباب الداعمين للتغيير، ويتمتعون بخبرة كافية لوضع خطط للتغيير في الوكالة.
- ث. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة لصالح فئة موظف إداري، ويُفسر ذلك لكونهم أكبر فئة في أفراد العينة، وأكثر تعاملًا مع الإجراءات التي تحتاج للتغيير مع مرور الوقت.
- النتائج المتعلقة بالمقابلة مع موظفي الوكالة:

- أ. جاءت نتائج المقابلة متطابقة إلى حدٍ ما مع نتائج الاستبانة في أن مستوى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الوكالة متوسط بنسبة (71,50%)، وأن أكثر الأبعاد تحقيقاً بها هو بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، ثم تمكين الأفراد، ثم التعلم المستمر.
- ب. أن مستوى تحقيق أبعاد إستراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة مرتفع بنسبة (83%)، وهو مختلف قليلاً عن نتائج الاستبانة، وأن أكثر الأبعاد تحقيقاً بها هو بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي.



## توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي بناءً على ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة في النموذج المستخدم:

1. العمل على زيادة تثقيف العاملين في الوكالة من قياديين وإداريين وفنيين بأبعاد المنظمة المتعلمة، وأهميتها؛ من خلال إقامة المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل في هذا المجال، والبدء في الخطوة الأولى للتحويل وهي دعم التعلم المستمر داخل الوكالة وربطه بالعمل، ومنح المزيد من الوقت للتعلم أثناء تأدية الأعمال، مع توفير بعض مصادر للتعلم كبوابة المتدربين الإلكترونية في معهد الإدارة العامة ومنصة يوديمي (Udemy)، ووضع معايير قياس نصف سنوية للتعلم المستمر للعاملين، ترتبط ارتباطاً مباشراً بنقاط تقييم الأداء السنوي.
2. تعميم ثقافة طرح التساؤلات وعرض المقترحات والأفكار، والاستماع للعاملين في البحث عن حلول للمشكلات وطرق تنفيذ الخطط والأهداف؛ من خلال استخدام سياسة الباب المفتوح للنقاش في أساليب العمل المتبعة، وعقد جلسات العصف الذهني؛ لتحفيز العاملين على الاستمرار في التعلم والتفكير المتقدم والتجريب، بالإضافة لتحسين النشاط الاجتماعي داخل الوكالة؛ فهو يعزز الحوار بين العاملين والمستويات الإدارية.
3. تفعيل دور فرق العمل المتعاونة والمدارة ذاتياً في الوكالة ومتابعتها، وتنويع مهارات وتخصصات وخبرات أفرادها؛ ليكونوا مسؤولين عن أداء المهام الموكلة إليهم بشكل كامل، وتبادل الأدوار بينهم، وإصدار القرارات والمبادرات بمشاركة الجميع، ومكافئة الفرق الأكثر انجازاً للمهام، والأكثر تقدماً للمبادرات الفكرية المتميزة، وهذا له الأثر البارز في رفع الروح المعنوية للأفراد، وخلق نوع من التواصل بينهم.
4. إنشاء قاعدة إدارة المعرفة التي تختص بتوثيق وتبويب كل التجارب السابقة للوكالة، واسترجاعها وتخزينها ونقلها عند الحاجة، وتحديثها باستمرار؛ لتسهيل حصول العاملين على المعلومات اللازمة، وتعزيزاً لوجود متطلبات المنظمة المتعلمة، وجعلها مرجعاً للأساليب الحديثة التي توصل إليها العاملين من خلال فرص التعلم الذاتي والجماعي، واستحداث قسم يختص بالبحث والتطوير وحل المشكلات بأسلوب علمي، يقوم على وضع فرضيات في ظروف بيئية محددة، واختبار صحتها للوصول إلى حلول، متنبئةً بخطط استراتيجية مستقبلية جديدة.
5. مشاركة العاملين في وضع الرؤى والخطط لكيفية تنفيذ الأهداف المحددة، وتوفير المناخ المناسب لتمكين العاملين في الوكالة، والتوجه للامركزية؛ من خلال إعطائهم المزيد من المرونة في المسؤوليات والصلاحيات والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات؛ وهذا يساعد في تطوير العاملين وصقل مهاراتهم، واكتشاف قدراتهم الكامنة.
6. إجراء المزيد من عمليات المسح للبيئة الخارجية للوكالة، باستخدام الاستبانات وتحليل التغذية العكسية، كذلك من خلال قياس مؤشرات الأداء، والتعاون مع وحدات الأبحاث والتطوير في الجامعات السعودية؛ لاكتشاف المزيد من الفرص والتحديات والمؤثرات على العمل في الوكالة، وضمان استمرارية العمل بأقصى استثمار للموارد والإمكانيات المتاحة.
7. تقديم المزيد من الدعم للقيادة الإستراتيجية المهمة بالتعلم؛ لأنها مثال يُقتدى به من قبل العاملين من خلال سلوكها وممارساتها وإدراكها، وتنظيم زيارات للقيادات في الوكالة للمنظمات الرائدة في مجال المنظمة المتعلمة كجنرال إلكتريك، وتوجيه القيادة الاستراتيجية لتدقق التعلم بين المستويات الفردية والجماعية للعاملين والمستوى التنظيمي، وعرض التجارب السابقة لهم والاستفادة من ذوي الخبرة الطويلة في الوكالة.

## المراجع:

- أبو خضير، إيمان. (2007م). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21*. (الطبعة الأولى). الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- أبو عفش، مؤيد. (2014م). *دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارة الفلسطينية*. رسالة ماجستير منشورة، غزة: جامعة الأقصى.
- برباوي، كامل. (2013م). *دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ع (4)، ص 154.
- بن زعتر، عمارية؛ مدني، أمينة. (2015م). *دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح مغنية*. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- البناء، شادي. (2012م). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها*. رسالة ماجستير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الحواجرة، كامل. (2011م). *مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي*. المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء في الأردن. ص 5.
- حومر، سمية. (2014م). *التغيير التنظيمي: طبيعة التغيير، أهميته وأهدافه*. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. ص 2-7.
- الذبيان، إسماء. (2016م). *درجة توافر متطلبات تحويل الجامعة الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: إستراتيجية مقترحة*. رسالة دكتوراه منشورة، أربد: جامعة اليرموك.
- الرشدان، يحيى. (2011م). *المنظمات المتعلمة في عصر العولمة*. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة جدارا بأربد. ص 504-510.
- الرفاعي، أحمد. (2014م). *مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية*. (الطبعة السابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- شرفي، مسعودة. (2016م). *إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكترونيك (علاق التكنولوجيا العالمي)*. رسالة دكتوراه منشورة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.
- الشهري، ابتسام. (2016م). *دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة سابك السعودية*. رسالة ماجستير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

- الصالح، خالد. (2018م). أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البصيرة. مج (8). ع (1). ص 63.
- صالح، سميرة؛ عبد الناصر، موسى. (2014م). التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير التابع لمركز البحث وتطوير الموارد البشرية في عمان. ص ص2-14.
- عراك، عمير. (2019م). تأثير تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج (11). ع (26). ص 226.
- علاء الدين، محمد. (2012م). أثر خصائص منظمة التعليم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية. رسالة دكتوراه منشورة، عمان: جامعة عمان العربية.
- علّة، مراد؛ ضيف، سعيدة. (2018م). التغيير التنظيمي ودوره في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الجلفة بالجزائر. مجلة الإدارة العامة. مج (59)، ع (1)، ص ص116-130.
- العزري، أحمد. (2016م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود. مج (28)، ع (1)، ص 70.
- الغامدي، منصور. (2012م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومداخل واستراتيجيات. (بدون طبعة). الرياض: دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2013م). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الرابعة). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
- الكساسبة، محمد؛ الفاعوري، عبير. (2010م). قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- لطرش، صبرينة؛ العلواني، عديلة. (2018م). التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجكو بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. ع (9). ص ص735-737.
- مدني، طه؛ مناصرية، رشيد؛ شطبية، زينب. (2017م). التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. ع (3)، ص 229.
- المغربي، عبد الحميد؛ مرزوق، عبد العزيز. (2016م). دراسات إدارية معاصرة. (الطبعة الأولى). جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

النجار، فايز؛ النجار، نبيل؛ الزعبي، ماجد. (2018م). أساليب البحث العلمي. (الطبعة الخامسة). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهاجري، مها. (2017م). أثر التغيير التنظيمي في الأداء التشغيلي للشركات العاملة في قطاع النفط الكويتي). رسالة ماجستير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، متاح على الرابط: <https://vision2030.gov.sa> [2020, September 10]

Alipour, Farhad. Karimi, Roohangiz. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings (Role of Human Resource Development Practitioners). **International Journal of Management, Accounting and Economics**. (4). 200-201.

Luhn, André. (2016). The learning organization. **Creative and Knowledge Society International Scientific Journal**. (1). 80-93.

Rouzbahani, Mohammad. Khazai, Majid. Farah, Elahe. Nasr, Saeed. (2013). The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**. (5). 631-636.

## “The Impact of Learning Organizations on the Application of Organizational Change Strategies in Government Organizations”

“Field study on the Ministry of Industry and Mineral Resources

-The Vice Ministry of Mineral Resource-“

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of the learning organization on the application of organizational change strategies in the Ministry of Industry and Mineral Resources -The Vice Ministry of Mineral Resources- through the dimensions of the learning organization that represented in: (Continuous learning, dialogue and inquiry, teams work, sharing knowledge and learning, empowering individuals, linking the organization to the external environment, strategic leadership supporting learning) and organizational change strategies that represented in: (Organizational structure, technology, individuals), it also aimed to define the statistically significant differences among the opinions of the sample's members on the application of the dimensions of the learning organization and the application of the dimensions of organizational change strategies in the agency that is attributable to the demographic and functional variables.

This study relied on the survey approach (descriptive and relational), and used questionnaire and interview as tools to collect data. (201) individuals of a stratified random sample were taken from the study's community of (417) female and male employees of leaders, administrators and technicians. After statistically processing the data, the study reached many results, the most important of which are: The level of achieving the dimensions of the learning organization and organizational change strategies in the agency was at an average degree of (72.87%) and (73%), respectively. There was a statistically significant impact of the learning organization: (Strategic leadership supporting learning, empowering individuals, linking the organization to the external environment, dialogue and inquiry, sharing knowledge and learning) on the application of organizational change strategies at a level of significance of ( $\alpha \leq 0.05$ ); where the correlation coefficient reached (0,859) at the level of (0,000). As well as, there are statistically significant differences among the opinions of the sample's individuals on the application of the dimensions of the learning organization attributed to the gender variable. In addition to differences about the application of the dimensions of organizational change strategies attributed to the educational qualification, the number of years of experience and the nature of the job, in light of these results, the most important recommendations of the study are as follows: Enhance the dimensions of the learning organization among workers by providing more training programs and workshops. Provide opportunities for supporting self-learning in order to develop workers. Activate the role of work teams and employees' participation in developing plans in order to achieve goals.

**Key Words:** Learning Organization, Strategies for Organizational Change, Ministry of Industry and Mineral Resources, and the Vice Ministry of Mineral Resources, Jeddah.