

دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات

المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية

"بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"

د. محمد السيد أبو الفتوح *

مستخلص

يستهدف البحث دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. ولتحقيق أهداف البحث وفي ضوء الفروض التي تم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة البحث التي تتضمن جميع العاملين بالشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية (شركة قابضة مساهمة مصرية)، والبالغ عددهم وفق الموقع الرسمي لوزارة قطاع الأعمال العام لعام ٢٠٢٢/٢٣ م ١٢٩٩٠ موظفاً. ولصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع المستهدف، اعتمد البحث على المجتمع متاح (Accessible Population) المتمثل في الشركات المملوكة بشكل كامل من قبل الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية، وبالتالي فإن حجم العينة هو ٣٦٠ مفردة.

ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: اختلاف التأثير المعنوي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية عند توسط الثقافة التنظيمية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٩٥٤، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة تساهمان بنسبة تفسير ٩٥,٤% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنموذج المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ١,٣٦٨، وهو تأثير قوي، وللبعد الثاني (المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ١,٠٦٣.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاءت أهمها في: ضرورة الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين تتفق مع تطلعاتهم المستقبلية من خلال: غرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين، وترسيخ مبادئ الولاء وإتقان العمل والتطوير الذاتي، بالإضافة إلى تعزيز الإبداع والتفكير المبتكر، ومعرفة كيفية تبادل الثقافة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، المنظمات المتعلمة، أداء الأجهزة الحكومية

• أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية - كلية العلوم الإدارية (جمهورية مصر العربية).

• أستاذ مشارك الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة (المملكة العربية السعودية).

• E. mail: mohamed_elsayed_sams@yahoo.com

Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational culture in the relationship between learning organizations and the performance of government agencies, applying it to the pharmaceutical sector in the Arab Republic of Egypt. To achieve the study objectives, and with in the tested hypotheses, and based on the nature of the study sample, which includes all the employees of the Holding Company for Pharmaceuticals and Medical Appliances (an Egyptian joint-stock holding company), whose number, according to the official website of the Ministry of Public Business Sector for the fiscal year 2022/2023, is 12,990. Due to the difficulty of conducting the study on the target population, the study relied on the accessible population, represented by companies wholly owned by the Holding Company for Pharmaceuticals and Medical Appliances. Therefore, the sample size is 360 individuals.

The study reached several results, the most important of which are: a significant difference in the impact of the dimensions of learning organizations on the performance of government agencies when the organizational culture of employees in the pharmaceutical sector in the Arab Republic of Egypt is mediated. The coefficient of determination reached 0.954, indicating that organizational culture and learning organizations contribute to explaining 95.4% of the changes that occur in the performance of government agencies. It also clarifies the magnitude of the variance measured by external variables through structural equation modeling, and then determining the size and strength of the effect. The effect size for the first dimension (organizational culture -> performance of government agencies) was 1.368, which is a strong effect, and for the second dimension (learning organizations -> performance of government agencies) it was 1.063.

Based on the study's findings, the study reached a set of recommendations, the most important of which were: the need to pay attention to the role of organizational culture in improving performance efficiency by creating a stimulating and attractive work environment for employees that is consistent with their future aspirations through: instilling positive organizational culture values among employees, consolidating the principles of loyalty, work mastery, and self-development, in addition to enhancing creativity and innovative thinking, and knowing how to exchange organizational culture.

Keywords: organizational culture, learning organizations, performance of government agencies.

1- مقدمة البحث:

تشهد المنظمات في جميع أنحاء العالم تغييرات اجتماعية واقتصادية وسياسية تدفعها إلى النمو لما بعد النموذج البيروقراطي التقليدي، ولقد استحوذ مفهوم المنظمة المتعلمة (LO) Learning Organization على اهتمام كبير من الباحثين والممارسين (Mangla & Singh, 2024; Kranthi, Rai, & Showry, 2024)، والتي تعمل على تحويل الطبيعة الديناميكية والمعقدة للمنظمات إلى منظمات متعلمة تشجع المعرفة والتعلم بين أفرادها، وتمكنهم نحو تعزيز الثقة والعمل الجماعي، وخلق قيمة للعملاء والمساهمين بما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق مهامها ورؤيتها (Sharma & Andotra, 2022). علاوة على ذلك، يُزعم نظرياً أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على تحقيق ميزة تنافسية بشكل أكثر إبداعاً، وتتوقع المستقبل بسرعة، وفي حالة تكيف دائم مع مستقبل لا يمكن التنبؤ به بشكل متزايد.

كما يعد الأداء، إلى جانب الثقافة التنظيمية، من بين أكثر مفاهيم الإدارة بحثاً، في كل من المؤسسات الخاصة والعامة. ومع ذلك، فإن غالبية الدراسات تناولت مؤسسات القطاع الخاص مع اهتمام أقل كثيراً لعلاقة المؤسسة العامة بثقافتها وأدائها (Taouab & Issor, 2019). بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الموارد الرئيسية غير الملموسة التي تؤثر على أداء المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على العمل والمشاركة في اكتساب المعرفة والخبرة واتخاذ القرار (Obeidat et al., 2018). كما أن وجود ثقافة تنظيمية مشتركة يحفز الموظفين ويوفر القدرة على إنشاء وتبادل المعلومات وتحسين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم. لذلك، تحتاج مؤسسات اليوم، وخاصة في القطاع العام الذي يتميز بمشاكل البيروقراطية ومقاومة التغيير والابتكار، إلى تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية ومستوى عالٍ من المرونة لتحقيق التحسين المستمر والجودة والابتكار والتكيف مع المتغيرات (Xanthopoulou, Sahinidis, & Bakaki, 2022).

ولقد جاءت دراسة (Nguyen, Tat, & Dang, 2023) لتوضح مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للموظفين في شركة اتصالات محلية تقع في جنوب غرب فيتنام، من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من ٤٠٥ موظف. وتشير الدراسة أنه يُنظر إلى الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه جزء من الثقافة التنظيمية، والذي يُعتبر بمثابة عامل تسريع ليس فقط لتعزيز العلاقة بين الموظفين، ولكن أيضاً بين الموظفين والمنظمة. وبالتالي، يمكن للثقافة التنظيمية أن تزود الموظفين بمزيد من الحماس للتعبير عن التزامهم التنظيمي (Wu et al., 2023). وهو ما أكدته دراسة (Kim & Jung, 2022) أنه وعلى الرغم من أن هذه الثقافات لها تأثيرات متفاوتة على مستويات التحفيز والأداء، يميل الموظفون إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة عندما يعتبرون أنفسهم جزءاً من البيئة التنظيمية. ونظراً لأن هذه الأنظمة غير ملموسة، إلا أن المنظمات التي تسعى إلى تحسين إنتاجية الموظفين وأدائهم يجب أن تتعامل معها باعتبارها مصدر القلق الأول. لذلك، فإن المنظمات ذات الثقافات القوية تخلق بيئة عمل مواتية تسمح للموظفين بتحسين أدائهم.

وتشير دراسة (Chughtai & Khalid, 2023) أن المنظمات المتعلمة وسلوكيات العمل المبتكرة هي المسار الذي من خلاله تقوم المنظمات بتطوير القدرات التنظيمية والفردية بشكل مستمر من أجل مستقبل أفضل. بمعنى آخر، تعمل هذه المنظمات على تعزيز التعلم بشكل منهجي ومستمر من خلال تعزيز قدرات القوى العاملة لديها لتحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها من خلال توليد أفكار جديدة. وبناءً على ذلك، فإن التعلم في هذه المنظمات يؤدي إلى تغييرات في الكفاءة التنظيمية للأداء العالي والمعرفة الفردية والتنظيمية والمواقف والسلوكيات، مما يمكن المنظمات من الأداء السلس للأعمال التنظيمية ويشجع الأفراد على توليد أفكار جديدة (Song, Chai, Kim & Bae, 2018).

ونتيجة لما سبق، يبدو أن تقييم أداء الأجهزة الحكومية من أهم القضايا في الإدارة العامة الحديثة، حيث قمت البلدان ذات الاقتصادات المتقدمة نماذج مختلفة لتقييم الأداء، على عكس البلدان ذات البيئات المؤسسية المتقدمة، فإن البلدان النامية كثيرًا ما تستورد نماذج التقييم التي تم إثباتها في بلدان أخرى. ومع ذلك، أظهرت نتائج دراسة (2018) Suleimenova, Kapoguzov, Kabizhan, & Kadyrova أنه ليس كل المديرين العاملين ينظرون إلى التقييم كعنصر من عناصر "الإدارة القائمة على النتائج"، على الرغم من أنهم يدركون أهمية مشاركة الموظفين في تحسين فاعلية الأجهزة الحكومية. كما أنه تحت ضغط القيود المؤسسية، يتخذ القادة قرارات تؤدي إلى مفارقات تنظيمية، ولا سيما "التجزئة التنظيمية" Organizational Fragmentation. لذلك، يجب أن تشمل اتجاهات البحث الشامل للثقافة التنظيمية والإدارية نتائج التقييم لتحسين نشاط الأجهزة الحكومية.

٣- مشكلة البحث

بدأت جهود تحديث الحكومة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، والتي شهدت ابتعاد الدول في جميع أنحاء العالم عن "الأفكار العسكرية البيروقراطية التقليدية حول الإدارة الجيدة" Traditional Military- bureaucratic Ideas of Good Administration والتوجه نحو ممارسات إدارية أكثر مرونة وموجهة نحو العملاء. ويمكن النظر إلى جهود التحديث هذه، جزئيًا، على أنها استجابة لانخفاض الثقة في الحكومة حول العالم والاعتقاد بأن الأداء الحكومي الضعيف هو السبب. ومع ذلك، فإن القواعد الفكرية للدول كانت مستنيرة بنظرية الاختيار العام Public Choice Theory والنزعة الإدارية، التي تتعارض مع بعضها البعض على المستوى الأساسي لأن نظرية الاختيار العام تؤكد على الضوابط الرسمية في شكل قواعد وأنظمة لانبساط البيروقراطيات العامة، في حين تنظر الإدارة إلى مثل هذه القواعد واللوائح التنظيمية كحواجز في الطريق إلى النتائج. وبشكل أكثر إيجازًا، ساهمت جهود التحديث في خلق موقف متناقض حيث تم تفسير السلطة التقديرية البيروقراطية في نفس الوقت باعتبارها السبب والحل للأداء الحكومي الهزيل (Christensen, Im, & Porumbescu, 2022).

كما أن التغيير في المنظمات أصبح عنصراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية وبقاء المنظمات في بيئة تنافسية للغاية. وعلى هذا، تناولت دراسة (Chughtai, Syed, & Naseer, 2022) التأثير المباشر للمنظمات المتعلمة على الابتكار التنظيمي والالتزام العاطفي بالتغيير. علاوة على ذلك، تناولت أيضاً الدور المعتدل لمناخ السلامة النفسية والاجتماعية بين علاقة المنظمات المتعلمة والابتكار التنظيمي والالتزام العاطفي من خلال جمع البيانات لـ ٣٠٣ موظفًا دائمًا من قطاعي التصنيع والخدمات. ولقد أثبتت نتائج الدراسة التأثير المباشر للمنظمات المتعلمة على الابتكار التنظيمي والالتزام العاطفي. علاوة على ذلك، فإن مناخ السلامة النفسية والاجتماعية العالي يعزز الابتكار التنظيمي والالتزام العاطفي في المنظمات المتعلمة.

وعلى هذا النحو، استهدفت دراسة (Kim & Jung, 2022) تأثير الثقافة التنظيمية مع كفاءة الموظف على الإجهاد المتصور لدى العمال والذي ظهر كمرض مهني شائع وأثره على الموظفين نفسياً وجسدياً؛ وبالتالي، يؤثر على أدائهم. ولقد أوضحت الدراسة أن ليس فقط الثقافات التنظيمية، ولكن ضغوط العمل المتصورة للعمال تساهم أيضاً في عدم الكفاءة التنظيمية، مما يؤثر على معدل دوران الموظفين المرتفع، والتغيب، وأخيراً، تقليل جودة وكمية الأداء الوظيفي، مما يتسبب في انخفاض الرضا الوظيفي. وهذا يعني أن ضغوط العمل على الموظف قد تتسبب في إرهاقه مع انخفاض خطير في الأداء ويحتاج الموظفون إلى دعم اجتماعي فوري. وتكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين زيادة أداء الموظفين وثقافة المنظمة، حيث أن المنظمات ذات الثقافات القوية تخلق بيئة عمل مواتية تسمح للموظفين بتحسين أدائهم. إلى جانب ذلك، تعمل المنظمات ذات الثقافات القوية على تعزيز أداء الموظفين من خلال تقليل معدل الدوران والتغيب وزيادة الإنتاجية. ويرى الباحث أنه على الرغم من أن هذه الثقافات لها تأثيرات متفاوتة على مستويات التحفيز والأداء، يميل الموظفون إلى العمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة عندما يعتبرون أنفسهم جزءاً من البيئة التنظيمية.

وفي العصر الحالي، تستخدم المنظمات المتعلمة الابتكار كنهج استراتيجي للاستجابة لظروف السوق الحالية شديدة التنافسية في جميع أنحاء العالم (Sung & Kim, 2021). علاوة على ذلك، نظراً لبيئات العمل الحرجة والتعقيدات، لم تعد التقنيات التقليدية قادرة على مساعدة المؤسسات، وأصبح مفتاح تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بالقدرة على التعلم والتكيف بسرعة مع البيئات المتغيرة. ونظراً لهذه الحقيقة، أصبح الالتزام بمبادرات التغيير أكثر بروزاً بالنسبة للمنظمات، حيث أصبح التغيير هو الإجراء الضروري لكل منظمة للتكيف وتحقيق أهدافها التنظيمية بنجاح. لذلك، فإن الموظفين يلعبون دوراً حيوياً في عملية التغيير لأنه عندما يكون الموظفون على استعداد لقبول التغيير، فإنهم يتصرفون بشكل تعاوني ويبدلون المزيد من الجهد في المثابرة من أجل التنفيذ الناجح للتغيير (Chughtai et al., 2022).

ونتيجة لذلك، اتفقت العديد من الدراسات على أن الثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بقوة على الأداء التنظيمي في كل من القطاعين العام والخاص (Kicir

(Altunoglu, 2024; AlSaied & Alkhoraif, 2024). ومع ذلك، لا يزال البحث في سياق القطاع العام محدودًا، على الرغم من أن الحاجة إلى تعزيز أداء مؤسسات الخدمة العامة لم تكن أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، بسبب فشل الهياكل والإجراءات البيروقراطية التقليدية في حل المشكلات المزمنة المتعلقة بالخدمات العامة. ومن هنا، جاءت مشكلة البحث فيما يلي: أنه في ظل البيئات المضطربة للعالم المعاصر، أصبحت إدارة المنظمات العامة الحالية أكثر تعقيدًا وبشكل متزايد، كما أن النهج الذي تم تطبيقه في إدارة المنظمات في الماضي لم يعد مناسبًا في عصر الاقتصاد كثيف المعرفة. وفي الواقع، لا تحاول المنظمات دعم دوافع أعضائها للتعليم والإبداع فحسب، بل إنها تعزز أيضًا طرق تقوية ومواءمة ونقل التعلم والإبداع بين أعضاء المنظمة وعبر المنظمة بأكملها، كما أن المهمة الأكثر تحدّيًا وإلحاحًا لأي منظمة أثناء التغيير قد تكون تحويل ثقافتها، حيث يكون الموظفون معتادين على طريقة عمل معينة، مما يجعل من الصعب التكيف مع المتطلبات الجديدة.

٣- أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- (١) التعرف على المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية وسماتها المختلفة، بالإضافة إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على فاعلية أداء.
- (٢) تحديد المستويات التنظيمية للمنظمات المتعلمة، والتي تشكل القدرات الديناميكية من خلال دراسة التخصصات الخمسة لبناء قدرة المنظمات على التعلم وفق نموذج سينج.
- (٣) معرفة العناصر الفاعلة في تكوين نموذج المنظمة المتعلمة والتي تسهم بشكل مباشر في إنتاجية الموظفين، كذلك تمكين المنظمات من استغلال قدرات الالتزام وقدرات التعلم للأفراد على جميع المستويات التنظيمية.
- (٤) التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة، كذلك طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الأجهزة الحكومية لدى قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- (٥) الكشف عن نموذج العلاقات البنائية بين كل من أداء الأجهزة الحكومية في علاقته بالمنظمات المتعلمة والدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

٤- فروض البحث

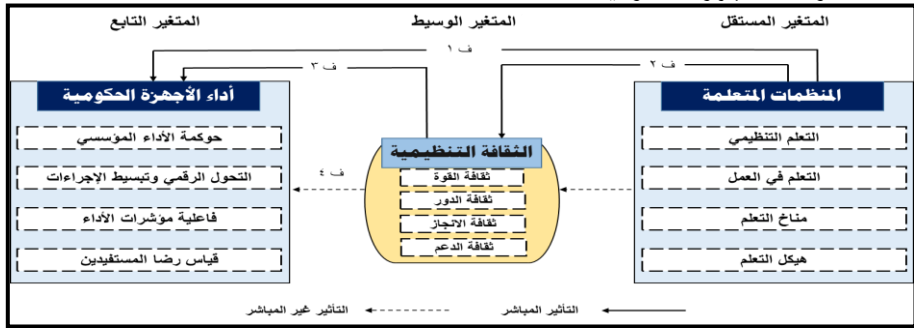
انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء متغيرات البحث والتي يوضحها الشكل رقم (١)، فإن فروض البحث تتمثل في أربعة فروض أساسية يمكن توضيحها على النحو الآتي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على الثقافة التنظيمية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية.

الفرض الرابع: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً ذو دلالة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية.



شكل رقم (١)

نموذج ومتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

٥- منهجية البحث

سوف يعتمد الباحث على منهجين وهما: المنهج الوصفي لأغراض تكوين الإطار النظري من خلال استعراض الدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بالدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية، والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات من أفراد العينة محل الدراسة (موظفي شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية) باستخدام قائمة استقصاء من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

٦- حدود البحث

- (١) الحدود المكانية: شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- (٢) الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها خلال الفترة من (مارس ٢٠٢٤م وحتى يوليو ٢٠٢٤م)
- (٣) الحدود الموضوعية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية، بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

٧- أهمية البحث

منذ الثمانينيات القرن الماضي، وفي ظل النموذج البيروقراطي "الكلاسيكي" للإدارة العامة، استخدمت البيروقراطيات العامة نهجاً مركزياً من أعلى إلى أسفل، مع استقلالية محدودة لإدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك، كانت ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية لمنظمات القطاع العام موحدة وليست مصممة خصيصاً للمنظمة، حيث أصبحت مؤسسات النهج التنازلي والمركزي للمنظمات العامة شكلاً من أشكال "الروتين"، مما يقيد تطوير واعتماد الممارسات التنظيمية. بعبارة أخرى، في القطاع العام التقليدي، تضع المنظمة من أعلى إلى أسفل حدوداً لكل من التكامل الرأسي والتنظيمي لإدارة الموارد البشرية. ولاحقاً في شكل الإدارة العامة الجديد (NPA) **New Public Administration**، بدأت المخاوف بشأن عدم كفاءة الإدارة العامة التقليدية بعد التجربة الأولى للخصخصة والتعاقد الخارجي، نظراً لأن استقلالية هذه المنظمات تزيل الكثير من البيروقراطية (Blom, Voorn, & Borst, 2022).

كما أن الثقافة التنظيمية هي موضوع اهتمام على مستوى البحوث الإدارية والدراسات الأكاديمية، لأنها تلعب دوراً مركزياً في جميع مجالات الحياة التنظيمية. وفي هذا السياق، كانت الثقافة موضوعاً للعديد من الدراسات فيما يتعلق بتعريفها وحدودها وعناصرها وأنواعها وطرق تحليلها والمفاهيم المرتبطة بها. لذلك، هناك حاجة لفهم الثقافة التنظيمية من أجل تحليل الجوانب المميزة التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض، حيث تتمتع الثقافة التنظيمية بأربعة سمات وهي: (١) الثقافة التنظيمية هي ظاهرة مكتسبة ومتعلمة؛ (٢) يقبلها الموظفون ويشاركونها مع الآخرين؛ (٣) ليست مكتوبة، إنها أفكار ومعتقدات وقيم أعضاء المنظمة؛ (٤) قد تحدث أنماط سلوكية لأنها تتكرر باستمرار (Kicir & Altunoglu, 2024). علاوة على ذلك، يمكن للثقافة التنظيمية المبتكرة **Innovative Organizational Culture** التي تقدر الأفكار والتجارب الجديدة أن تكمل التعلم داخل المنظمة (AlSaied & Alkhoraif, 2024).

وتشير دراسة (Aboramadan, Albashiti, Alharazin, & Zaidoune, 2020) أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى العمل في بيئات عمل تتميز بالتغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة الدولية المكثفة وتفضيلات العملاء المتغيرة باستمرار. ونظراً لهذه التعقيدات، يُنظر إلى الابتكار باعتباره أحد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي والحفاظ على الميزة التنافسية. ويبدو أن أحد العوامل التي تؤثر على الابتكار هي الثقافة التنظيمية، لكونها تساهم في تحقيق تعزيز القيم المشتركة، والميزة التنافسية وسلوكيات الموظفين المرغوبة. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تتأثر بنية المنظمة ونظام السياسات والإجراءات والتوجه الإداري بـ "القيم والمعتقدات والافتراضات" **Values, Beliefs and Assumptions** الأساسية. ومن ثم، يمكن للثقافة أن تشجع الابتكار بين الموظفين، لأنها تدفعهم نحو قبول الابتكار كفلسفة للمنظمة ومن الأمثلة على هذه القيم الثقافية: **Entrepreneurial Mindset**، والإبداع والمبادرة **Creativity and Initiative**، والعقلية الريادية **Entrepreneurial Risk**، والحرية والاستقلالية **Freedom and Autonomy**، والمجازفة **Risk**

Taking، والعمل الجماعي Teamwork، والتوجه التسويقي والمرونة Marketing Orientation and Flexibility.

كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضاً على تحسين أداء الموظف من خلال التأكيد على الأهداف والقيم المشتركة، حيث تولد الثقافة القوية للموظفين إحساساً بالاتجاه الصحيح والمنضبط (Zacharias, Rahawarin, & Yusriadi, 2021). وفي هذا السياق، ترى دراسة (Ghadermarzi, Ataei, Karimi, & Norouzi, 2022) أن المنظمات المتعلمة هي منظمات تعمل باستمرار على تطوير إمكانياتها للتنبؤ بالمستقبل. مثل هذه المنظمات لا تهتم فقط بالبقاء؛ ولكنها تمزج بين التعلم من أجل البقاء، أو ما يسمى بالتعلم التكيفي Adaptive Learning، مع التعلم المثمر Productive Learning لخلق نوع جديد تماماً من التعلم الذي يحسن القدرة على الإبداع. ومن هنا تتبع أهمية البحث سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي حيث إنه على المستوى الأكاديمي فإن المنظمات المتعلمة تختلف عن المنظمات التقليدية الجامدة، نظراً لما تتمتع به من توافر بيئة يتم فيها تحفيز التواصل والعمل الجماعي، ولا يخاف الأفراد من الخطأ، ويُنظر إلى الأخطاء على أنها جزء لا يتجزأ من التعلم. في هذه المنظمات، يتم استبدال التسلسل الهرمي بالتعاون المتبادل سواء على المستوى الشخصي أو الجماعي أو التنظيمي. أما على المستوى العملي، فإنه نظراً للدور الذي يلعبه قطاع شركات الأدوية في جمهورية مصر العربية في تنمية الاقتصاد القومي في إطار السياسة العامة للدولة، فإن الأمر يتطلب دراسة العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء عند توسيط الثقافة التنظيمية في قطاع شركات الأدوية بالبيئة المصرية.

٨- الدراسات السابقة

٨/١- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

على الرغم من أن الثقافة التنظيمية كانت ومازالت موضع اهتمام الباحثين حول العالم، إلا أن الباحثين في مجال الإدارة بدأوا مؤخراً فقط في اكتشاف الروابط الوثيقة بين الثقافة والنتائج التنظيمية مثل الأداء التنظيمي. بخلاف ذلك، ترتبط الثقافة التنظيمية أيضاً بسلوك الموظفين ومواقفهم، مثل توجيههم نحو الهدف وضبط النفس، كما يمكن أن تساعد المنظمة في الحصول على مزايا تنافسية. وعلى ذلك، تشير دراسة (Amin, 2022) أن القطاع العام يواجه ضغوطاً كبيرة للتكيف مع المطالب المتطورة لمجتمعاتهم. علاوة على ذلك، تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة العامة أمراً حيوياً في تشكيل دافع الموظف. بشكل عام، مارس القطاع العام بشكل أساسي ثقافة هرمية قائمة على القواعد والإجراءات والاستقرار. ومع ذلك، قيل إنه لكي يصبح القطاع العام أكثر كفاءة، يجب أن تتجه الثقافة التنظيمية نحو الريادة. وعلى هذا النحو، تؤكد الثقافة التنظيمية الداعمة على القيم الداخلية والتي تركز على الموظف، كما تُعد عاملاً رئيسياً في تحسين الفهم والاستدامة للسلوك المعياري الذي يمكن ملاحظته والذي يعتبر أحد المحددات القوية للنجاح التنظيمي طويل المدى. ويرجع ذلك إلى قدرتها على خلق شعور بالهوية والانتماء المؤسسي، مما

يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها (Mutonyi, Slåtten, Lien, & González-Piñero, 2022).

وبشكل عام، تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مميزاً في زيادة إنجاز المهام وتمكين الميزة التنافسية للمنظمات، وهو ما تم إثباته من خلال العديد من الدراسات أن عدد الموظفين ملتزمين في المنظمات ذات الثقافات التنظيمية المتميزة أكبر بكثير مما هو عليه في تلك المنظمات التي لا تتضح ثقافتها التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يتلقون الاحترام من الآخرين، ويتم تشجيعهم على العمل الجاد، ويسمح لهم بالمشاركة في الأفكار والانضمام إلى العمل الجماعي سيميلون إلى الانخراط بشكل أقوى مع المنظمة (Bagyo et al., 2022; Nguyen et al., 2023).

وعلى هذا النحو، فإن المعرفة الكاملة والوعي بالثقافة التنظيمية هي مسؤولية الإدارة، حيث أن المنظمة ذات الثقافة القوية لديها موظفين يعرفون كيفية الاستجابة للمواقف ويعرفون أنهم سيكتسبون التقدير لإظهار القيم التنظيمية. لذلك، فإن الثقافة التنظيمية المتوافقة مع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات هي عامل رئيسي في ضمان ازدهار المنظمة ولها تأثير إيجابي على فاعلية الأداء المؤسسي (Okwata, Wasike & Andemariam, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تؤدي زيادة مشاركة الموظفين في الثقافة التنظيمية إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المنظمات. ومن هنا يمكن للباحث القول، إن هناك العديد من التعريفات التي تناولت الثقافة التنظيمية، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- هي الطريقة التي يؤدي بها الموظفون المهام الموكلة إليهم ويتفاعلون مع الآخرين في المنظمة. (Kim & Jung, 2022).

- هي نموذج للمعتقدات والمواقف والتوقعات التي توجه الموظفين نحو طرق ممارسة الأعمال والسلوكيات، وتظهر من خلال التفاعل (Kicir & Altunoglu, 2024).

- هي مجموعة مركبة من القيم والمواقف والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي يتبناها الموظفون، من خلال الالتزام بالقواعد الرسمية وغير الرسمية التي تعمل داخل مكان عملهم (Pavithra & Westbrook, 2022).

وتأكيداً على ما تناولته التعريفات السابقة وعلى الرغم من وجود وجهات نظر مختلفة حول معنى وتعريف الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة والتي يوضحها الجدول رقم (١)، فإن معظمها يشير إلى مجموعة من المبادئ والقيم الإرشادية التي تؤثر على المعتقدات والسلوكيات المشتركة التي يتبناها الموظفون مما يحدث فرقاً جوهرياً في فهم تصرفاتهم داخل بيئة العمل. وعلى ذلك، يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الأنماط السلوكية والمعتقدات والأيدولوجيات، التي تحدد الطريقة التي تدير بها المنظمات أعمال واستراتيجيات البقاء التنظيمي التي تعزز التكامل والإنجازات الشخصية للعاملين".

جدول رقم (١)

أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة

م	البعد	الوصف
١	ثقافة القوة Power culture	هي نوع من الثقافة التي تتميز بالسيطرة والقوة المنبثقة عن قائد مركزي، وعادة ما يعمل بها بشكل غير رسمي مع القليل من القواعد والإجراءات.
٢	ثقافة الدور Role culture	هو نوع من الثقافة التي تتميز بالبيروقراطية. في هذه الثقافة، يُنظر إلى الأدوار على أنها أكثر أهمية من الأشخاص الذين ينتمون إليها، وقد يقوم المديرين بتفويض السلطات بشكل واضح ضمن هيكل محدد للغاية.
٣	ثقافة الإنجاز Achievement culture	تركز ثقافة الإنجاز على مهمة المنظمة وإكمال الوظيفة، وهذا يولد إحساساً قوياً بالهدف لدى العاملين، وتُعطي الأولوية للغايات بدلاً من الوسائل.
٤	ثقافة الدعم Support culture	هي نوع من الثقافة التوافقية مع رقابة إدارية محدودة، كما إنها ثقافة يساهم فيها العاملون بدافع من الشعور بالالتزام والتضامن، حيث تتميز العلاقات بالتبادل والثقة وتبقى المنظمة في المقام الأول لخدمة احتياجات أعضائها.
Source: Preparation of the researcher based on: Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organizational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. <i>Review of Public Administration and Management</i> , 5(3), P.3		

ولقد تناولت دراسة (Jameel (2022) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي شركات الاتصالات في أربيل بالعراق. كما اشارت الدراسة أن الأفراد الأكثر تكريساً والتزاماً بمكان عملهم هم أكثر عرضة للمشاركة في أنشطة المنظمة والانخراط في سلوكيات جيدة. ومع ذلك، فإن الأفراد الملتزمين والراضين عن وظائفهم هم أيضاً أكثر ميلاً إلى الحافز للعمل الجاد وإظهار بعض سلوكيات العمل. وأشارت النتائج إلى أن التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أظهر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً. إلى جانب ذلك، فإن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي يمكن أن يعزز ويزيد من تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بين العاملين في قطاع الاتصالات.

كما استهدفت دراسة (Safari, Aima, & Havidz (2022) تحليل تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. ووجدت النتائج أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي، ولم يكن للقيادة التحويلية أي تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لهما تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. وتوصي الدراسة بأن المنظمات تحتاج إلى تحسين سلوك التحفيز الملهم للقيادة حتى يتمكنوا من إلهام موظفيهم من خلال توليد الحماس والتفاؤل من خلال توفير التدريب التحفيزي لكل موظف، ليكونوا دائماً قادرين على الابتكار والجرأة على المخاطرة، بحيث يشارك الموظفون بأفكارهم من أجل تقدم المنظمة وتطويرها، ويمكن القيام بذلك عن طريق دعوتهم للمشاركة في تحديد المشاكل وكيفية حلها.

ونتيجة لما سبق، يعتمد أداء الوظيفي عادة على قدرة المنظمات على تنفيذ الأساس الثقافي المناسب والأولويات الواضحة. لذلك، كشفت دراسة (Abdullahi, Raman, & Solarin (2021 تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف: دور وسيط لمشاركة الموظفين في القطاع التعليمي (الجامعات) في ماليزيا، حيث أشارت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تدفع الأداء الوظيفي من خلال تشجيع الابتكار، نظراً لكونها تميل إلى جذب

ابتكارات أفضل وأكثر في كثير من الأحيان من نظيراتها في البيئات التي لا تقدر الموظفين، حيث تؤدي الثقافات التنظيمية السليمة إلى وجود مجموعة راسخة من المهنيين الذين يمكنهم معالجة المشكلات بطرق إبداعية. ولقد أظهرت النتائج بشكل قاطع أن الثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين هما العاملان الأكثر أهمية لتحسين أداء الموظفين.

وفي بيئة تنافسية بشكل متزايد، تستطيع المنظمات الحفاظ على حيويتها وتحقيق التنمية المستدامة فقط من خلال الابتكار المستمر. وعلى ذلك فإن سلوك الموظف المبتكر هو عنصر مهم في الابتكار التنظيمي، فهو لا يعزز بشكل مباشر أداء الابتكار التنظيمي فحسب، بل يفيد أيضًا في بقاء المنظمة وتطورها، وهو أمر حيوي في الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات. لذلك، ركزت دراسة (Guo & Zhu (2022 على عامل مهم على ساحة البحث العلمي ولكنه مهم ومؤثر على مواقف وسلوكيات الموظفين يسمى التعاطف التنظيمي Organizational Compassion، حيث أصبح التعاطف التنظيمي يشكل قدرة تنظيمية ناشئة، نظرًا لكونه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوك الموظف المبتكر.

ونتيجة لما سبق، تناولت دراسة (Engida, Alemu & Mulugeta (2022 أثر قيادة التغيير على استعداد الموظفين للتغيير: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في ثماني مؤسسات عامة بدأت في تنفيذ مبادرات التغيير المختلفة في ولاية أمهرة الإقليمية الوطنية في إثيوبيا لعدد ٥١٤ موظفًا من إجمالي عدد ٢٥٤٦ موظفًا تم اختيارهم باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية، وكذلك الثقافة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير. ومع ذلك، فإن قيادة التغيير ليس لها تأثير مباشر على استعداد الموظفين للتغيير، كما أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على العلاقة بين قيادة التغيير واستعداد الموظف للتغيير. كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن أساليب القيادة ترتبط من الناحية النظرية والتجريبية بالثقافة التنظيمية، حيث يشكل القادة الثقافة التنظيمية؛ ويفعلون ذلك من خلال القدوة والتطعيم والتدريب وتوضيح الرؤية والتوجيه وتقييم ورعاية أعضاء المنظمة. وهنا يرى الباحث أن الشخصية الكاريزمية لقائد التغيير تؤثر بشكل كبير على أتباعه لدعم التغيير وكذلك تغيير قيمهم ومعتقداتهم واتجاهات العمل، مما يساعد الموظفين على فهم وقبول التغيير التنظيمي.

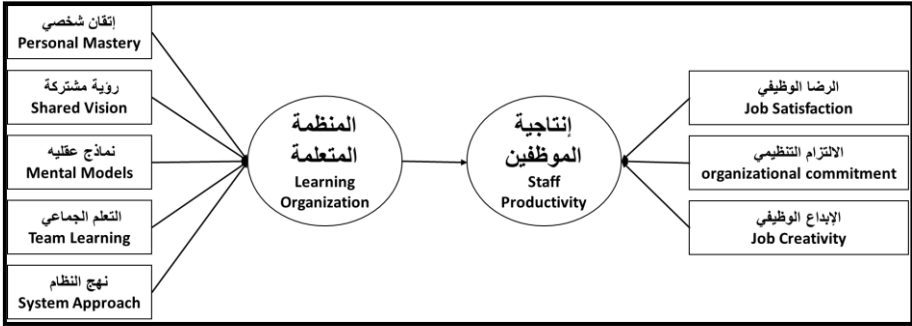
٣- الدراسات التي تناولت المنظمات المتعلمة:

أصبح التعلم التنظيمي Organizational Learning أداة للمديرين في تقديم نموذج جديد في ممارسات الإدارة في مؤسساتهم. وعلى مدار العقد الماضي، تم البحث في التعلم التنظيمي على نطاق واسع باعتباره مقدمة لتحسين داخل المنظمات التي تنشأ أدوات تشغيل إدارية متنوعة. نظرًا لأن هيكل الإدارة يصبح أكثر تعقيدًا عندما تنمو المنظمات، يعتبر التعلم التنظيمي مهمًا لاستدامته ونجاحه، حيث يعزز التعلم التنظيمي عملية التعلم في تطوير ذاكرة المعرفة المستدامة من أجل ميزة تنافسية وتحسين جودة الخدمة. وعلى هذا النحو، تناولت دراسة (Narayanan & Rajaratnam (2019 العلاقة بين التعلم التنظيمي وأساليب القيادة في تحسين جودة الخدمة التنظيمية للفنادق

من فئة ٣ نجوم إلى ٥ نجوم في وادي كلانج بماليزيا، وذلك باستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة من خلال توزيع ٤٥٠ استبانة على كبار المديرين ومساعدى المديرين والمشرفين في فنادق وادي كلانج. وتشير النتائج إلى أن التعلم التنظيمي وأساليب القيادة لها تأثير كبير على تحسين جودة الخدمة التنظيمية، نظرًا لكون الأفراد ذوي المهارات القيادية الجيدة هم عوامل للتعلم التنظيمي وهو أمر حاسم لاكتساب المعرفة حول جودة الخدمة والاستدامة التنظيمية.

ولقد واجه مفهوم المنظمات المتعلمة في البداية العديد من الانتقادات، نظرًا لفشله في تزويد الممارسين بالمعرفة العملية ولعدم الاتفاق بشأن تعريف موحد لها، مما يجعل من الصعب دمج نتائج الأبحاث كأداة تستفيد منها المنظمات في بناء قدراتها. وفي الآونة الأخيرة، أصبح مفهوم المنظمات المتعلمة مجالًا متزايد الأهمية للبحث التجريبي ويرتبط بشكل مباشر بالعديد من نتائج الأعمال، بما في ذلك القدرات الديناميكية التنظيمية والأداء المالي. وعلى ذلك، اشارت دراسة (Osagie, Wesselink, Blok, & Mulder, 2022) أن التعلم هو عملية تحدث على عدة مستويات منفصلة داخل المنظمات وهي (الفرد، والجماعة، التنظيم، والمجتمع)، يتم تمثيل كل مستوى بخاصية واحدة أو أكثر. يتضمن المستوى الفردي خصائص التعلم المستمر، في إشارة إلى المدى الذي تخلق فيه المنظمة فرص التعلم المستمر لموظفيها. بينما يتم تمثيل مستوى الجماعة بخاصية واحدة، التعلم الجماعي، في إشارة إلى المدى الذي تشجع فيه المنظمة التعاون والتعلم من بعضهم البعض. كما يتم تغطية المستوى التنظيمي بثلاث خصائص: (أ) التمكين نحو رؤية مشتركة، بالإشارة إلى مدى إشراك المنظمة لموظفيها في تطوير وامتلاك رؤية جماعية؛ (ب) أنظمة المعلومات، بالإشارة إلى المدى الذي تقوم به المنظمة بإنشاء وصيانة الأنظمة المصممة للتقاط وتبادل المعرفة؛ و(ج) القيادة من أجل التعلم، بالإشارة إلى مدى توفير المنظمة للقيادة من أجل تشجيع التعلم وربط هذه الجهود بالأهداف الاستراتيجية. وأخيرًا يتم تغطية المستوى المجتمعي من خلال اتصال النظام، في إشارة إلى مدى ارتباط المنظمة بالمجتمعات التي تعمل فيها.

وعلى الرغم من أن الإنتاجية هي المفهوم الأكثر شيوعًا الذي تتم مناقشته في دوائر الإدارة المعاصرة، فقد تم فهمه أقل من أي مفهوم آخر. ومع ذلك، كان الهدف الرئيسي للباحثين العثور على العوامل التي تساهم في تحسين الإنتاجية في المنظمات وخاصة إنتاجية الموارد البشرية. على النقيض من ذلك، تواجه المنظمات في العصر الحالي بيئات ديناميكية ومتغيرة بشكل متزايد، وبالتالي فإن الأصول غير الملموسة (أي المعرفة) تلعب دورًا رئيسيًا في ضمان نجاحها. ومع ذلك، فإن تحقيق المعرفة لمنظمة ما سيكون مستحيلًا بدون التعلم، حيث يعد التعلم هو المفتاح لاكتساب أصول المعرفة وزيادة رأس المال البشري، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (٢)، ولا يمكن لأي منظمة أن تدعي التفوق إلا إذا تمكنت من استغلال قدرات الالتزام وقدرات التعلم للأفراد على جميع المستويات التنظيمية (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018; Ghadermarzi et al., 2022).



شكل رقم (٢)

نموذج المنظمة المتعلمة

Source: Ghadermarzi, H., Ataei, P., Karimi, H., & Norouzi, A. (2022). The learning organisation approaches in the Jihad-e Agriculture Organisation, Iran. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(1), P.144

يتضح من الشكل رقم (٢) أن العناصر الفاعلة في تكوين نموذج المنظمة المتعلمة تسهم بشكل مباشر في إنتاجية الموظفين، حيث يتم الإتقان الشخصي من خلال تنمية الإمكانات الشخصية لخلق المزيد من النتائج المثلى، من خلال إكساب الموظفين المهارات العقلية والبحثية وحل المشكلات والمهارات الاجتماعية. بمعنى آخر، تحاول المنظمة جعل الأفراد يكتسبون ويعززون قدرتهم على القيام بأعمالهم، كما يمكن الحصول على رؤية مشتركة من خلال إنشاء صور مشتركة حول المستقبل الأمثل وتعديل المبادئ والإجراءات التوجيهية. بالإضافة إلى ذلك، تعكس النماذج العقلية الصورة الفاصلة بين الأفراد حول الطرق التي تؤدي إلى نجاح المنظمة. أيضاً يسهم التعلم الجماعي في دعم مهارات التفكير الجماعي التي يمكن لمجموعة من الأشخاص فيها زيادة ذكاءهم وقدراتهم. وأخيراً فإن نهج النظام يحدد الخطوط العريضة للمهمة التنظيمية بطريقة منهجية ويركز على النتائج. وبالتالي، يجب أن يركز تنفيذ منظمة التعلم على إدارة المعرفة في جميع الجوانب، بما في ذلك تحويل التعلم ليصبح نهجاً عملياً طوال الوقت للتكيف مع البيئة المتغيرة من خلال تطوير قدرة الموظفين في المنظمة بطريقة مستدامة (Widtayakornbundit & Ativetin, 2022).

وتشير دراسة (Kerin 2022) أن القادة هم عنصر رئيسي في أي منظمة والإجراءات التي يتخذها القائد لديها القدرة على تعزيز تأثير تطوير منظمة التعلم. لهذا السبب، من الأهمية بمكان أن يبذل القادة كل ما في وسعهم لتعزيز منظمة التعلم والترويج لها. كما تشير دراسة أجريت في سياق الشركات الصينية الصغيرة والمتوسطة إلى أن القيادة التحويلية هي مؤشر قوي للمنظمات المتعلمة، حيث يديرون المنظمة لتحقيق الاستخدام الفعال للموارد وللتنفيذ الناجح للخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يتم تشجيع الموظفين على اتباع خطط تحقيق الذات على مستوى الفريق والمجموعة والمستويات التنظيمية. فالقائد التحويلي قادر على تغيير المنظمة من خلال التأثير على وجهات نظر الموظفين والإدارة، وبالتالي خلق بيئة مواتية لثقافة التعلم (Xie, 2020).

ونتيجة لما سبق، فإن الهدف النهائي لجميع الأنشطة الإدارية هو تحسين التميز في الأعمال. وتحقيقاً لهذه الغاية، نشر بيتر سينج كتابه "الانضباط الخمسة: فن وممارسة منظمة التعلم" *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* في عام ١٩٩٠م وبيع منه أكثر من مليون نسخة. يركز الكتاب على الإدارة التنظيمية باستخدام أسلوب التفكير المنظومي، من خلال خمسة تخصصات - يوضحها الجدول رقم (٢) - لبناء قدرات المنظمة وتشكل عقلية المنظمات لتصبح منظمات متعلمة وهي: (الرؤية المشتركة، والنموذج العقلي، والإلتقان الشخصي، والتعلم الجماعي، والتفكير في النظام - كطرق لتحسين مستوى منظمة التعلم (Kerin, 2022; Choi, Kim, & Yoo, 2016). لذلك، يجب على المنظمات تطبيق العوامل الإدارية التي يمكن أن تعزز أنشطة تعلم الموظفين وتؤثر بشكل إيجابي على الالتزام بالجودة والتميز في الأعمال.

جدول رقم (٢)

التخصصات الخمسة لبناء قدرة المنظمات على التعلم (نموذج سينج)

م	التخصص	الوصف
١	الرؤية المشتركة Vision Shared	هي صورة للهدف المستقبلي وتخلق إجماعاً بين أعضاء المنظمة حول كيفية تحقيقه.
٢	النماذج العقلية Mental Model	هي صور نفسية لكيفية العمل وطريقة التفكير، لها تأثير مباشر على أنماط السلوك للأفراد والمنظمات.
٣	التمكن الشخصي Personal Mastery	يشير إلى قدرات الفرد التي تنبع من قيمته الأساسية والجوهرية، من خلال الدافع نحو التجربة والخطأ، وبالتالي فهو مشابه لـ "استقلالية المهام".
٤	التعلم الجماعي Team Learning	يشير إلى العملية التي يتعلم بها أعضاء المجموعة من خلال أنشطة مثل الاتصال والمناقشة والتجريب والتعرف على حقائق جديدة والتفسير.
٥	التفكير المنظومي System Thinking	هو أقوى قدرة على التفكير، العلاقات المتبادلة بين الأشياء بدلاً من مجرد سلاسل السبب والنتيجة الخطية، إنه العامل الأكثر أهمية في تطوير قدرة التعلم لدى المنظمة.

Source: - Choi, Y., Kim, J. Y., & Yoo, T. (2016). A study on the effect of learning organization readiness on employees' quality commitment: the moderating effect of leader-member exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3/4), P. 327-328.
- Hansen, J.Ø., Jensen, A. and Nguyen, N. (2020), "The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?", *The Learning Organization*, 27 (1), 69-70.

٣/٨ - الدراسات التي تناولت أداء الأجهزة الحكومية:

على مدى العقود القليلة الماضية، نفذت الحكومات في جميع أنحاء العالم إصلاحات إدارية بشكل دوري، وبينما كانت هذه الحكومات تهدف في البداية إلى زيادة الكفاءة وخفض الإنفاق العام، فإنها الآن تركز بشكل أكبر على الشفافية (Gil-Garcia, Gasco-Hernandez, & Pardo, 2020) وإشراك أصحاب المصلحة في صياغة وتنفيذ السياسات العامة (Kim, 2020). وفي هذا السياق، يبدو أن المنظمات العامة، على عكس الماضي، تتغير بشكل متكرر بسبب أحداث غير متوقعة أو إصلاحات إدارية تهدف إلى تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين، حيث يمكن أن يؤدي الانفتاح على بيئة مضطربة وغير مستقرة إلى حدوث تغييرات في السلوك الإداري والعمليات في المؤسسات العامة، مما يدفع المديرين إلى تحويل تركيزهم نحو التعلم الاستكشافي

Toward Exploratory Learning بدلاً من التعلم من خلال العمليات الداخلية
Learning Through Internal Processes خلال الأوقات المستقرة (Castelo, & Gomes, 2023)

ونتيجة لذلك، يدرك الأكاديميون والممارسون على حد سواء أن المؤسسات الحكومية أصبحت أنظمة معقدة ومتكيفة ومفتوحة تعمل من خلال الشبكات وضمن النظم البيئية المتغيرة باستمرار لتحقيق مهامها. لذلك، فإن القادة والمديرين العامين مدعوون إلى تنفيذ القوانين ضمن القواعد واللوائح الحالية لمعالجة القضايا التي ربما تطورت بشكل كبير منذ إقرار القوانين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معدل التغير التكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي يتجاوز في كثير من الأحيان قدرة الأنظمة والسياسات الحكومية على مواكبته (Munteanu & Newcomer, 2020).

كما ترتبط الإدارة العامة نظرياً وتجريبياً بأداء المنظمات العامة، حيث أنه من الناحية النظرية فإن المديرين العامين يمكنهم التأثير على الأداء التنظيمي بثلاث طرق رئيسية: (١) مساهمات المديرين العامين في الهيكل الداخلي واستقرار المنظمة؛ (٢) محاولات المديرين العامين لحماية المنظمات من الصدمات البيئية؛ و (٣) جهود المديرين العامين في استغلال الفرص البيئية. أما من الناحية التجريبية، فقد طورت العديد من الدراسات مقاييس لجودة الإدارة، ووجدت أن استخدام ممارسات إدارية معينة يرتبط بشكل إيجابي بأداء الحكومة الموجه نحو رضا المستفيدين (Link & Chen, 2021).

ولقد استهدفت دراسة Abdallah et al., (2022) تحديد أثر التغير التنظيمي في زيادة كفاءة وفاعلية معدلات الأداء في الجهات الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان بحجم عينة ٢١٠ مستجيبين لتمثيل مجتمع الدراسة. ولقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغير التنظيمي وأداء المؤسسات الحكومية في منطقة الجوف عند تطبيق التغير المعرفي في الدرجة الأولى، وتغير الجودة في الدرجة الثانية، والعناصر (المعرفة، والجودة، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية) في الدرجة الثالثة، والتغيرات التكنولوجية في الدرجة الرابعة، وتغير الهياكل التنظيمية في الدرجة الخامسة. لذلك، توصي الدراسة تعزيز دور التغير التنظيمي في أداء المؤسسات الحكومية والقيام ببحوث إضافية في مجال التغير التنظيمي مع التركيز على التغير المعرفي وأبعاد الجودة. وفي السياق ذاته، تبحث دراسة Min (2023) في تأثير الفساد على أداء المؤسسات العامة، من خلال الإجابة على سؤال هل يضعف الفساد من أداء الأجهزة الحكومية؟ باستخدام مجموعة بيانات تقييم النزاهة ومجموعة بيانات تقييم الأداء الحكومي لـ ٤٢ مؤسسة عامة مركزية في كوريا الجنوبية من عام ٢٠١٤م إلى ٢٠١٨م. وتظهر النتائج أن تدني مستوى الفساد داخل المؤسسات العامة يرتبط بشكل إيجابي بمستوى أداء عالٍ في ظل ظروف معينة، كما أن مكافحة الفساد قد تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة.

ولقد اكتسب تحفيز الموظفين مكانة بارزة مؤخرًا بسبب تأثيره على أدائهم الوظيفي، حيث حظي موضوع التحفيز باهتمام أكبر من العلماء الإداريين لأنه متغير مستقل مهم له تأثير إيجابي على الكفاءة الإنتاجية للموظفين. بشكل عام، أشارت دراسة (2021) Alwedyan أن المديرين في المنظمات المختلفة يمكنهم تزويد الموظفين بالحوافز المناسبة لضمان إنتاجية العمل. في المقابل، يؤدي الافتقار إلى الدافع أو غيابه إلى استياء الموظفين، مما يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي. لهذا السبب، يجب على المديرين فهم سلوكيات ومتطلبات واحتياجات ورغبات وميول كل موظف، وبالتالي تحديد المكافآت والحوافز المناسبة لتحفيزهم. لذلك، فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المرجوة يعتمد بشكل كبير على استعداد وكفاءة أعضائها. وفي الوقت نفسه، تساعد المتعة والسعادة والرضا على زيادة في الأداء والإنتاجية والكفاءة والفاعلية. لذلك، يجب فهم أنظمة المكافآت والحوافز بعناية، ويجب تحديد طرق استخدام هذه الأنظمة لتحفيز كل موظف على حدة.

ولطالما كان السعي لتحقيق الأداء التنظيمي محط تركيز الابتكار الإداري في الأجهزة الحكومية. ولفهم تأثير إصلاحات إعادة الابتكار ودافع الخدمة العامة على الأداء التنظيمي في القطاع العام، أجرت دراسة (2021) Liu, Chao, Wu, & Hsu مسحًا على موظفي الخدمة المدنية في تايوان من خلال جمع ٩٥٣ استبانة صالحة وتحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. ولقد أظهرت النتائج أن إصلاحات إعادة الابتكار لها تأثير إيجابي كبير على تحفيز الخدمة العامة، وأن دافع الخدمة العامة له تأثير إيجابي كبير على كل من الأداء التنظيمي الداخلي والأداء التنظيمي الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة أيضًا أن دافع الخدمة العامة يلعب دورًا وسيطًا بين إصلاحات إعادة الابتكار والأداء التنظيمي الداخلي والأداء التنظيمي الخارجي. كما أكدت الدراسة أن موظفي الخدمة المدنية ذوي الحافز العالي للخدمة العامة يظهرون أيضًا أداءً إداريًا عاليًا. كما سيتحدى موظفو الخدمة المدنية المهتمون بالمصلحة العامة والقيمة أنفسهم لتعزيز الكفاءة الإدارية، مما يزيد بطبيعة الحال من وعيهم بالكفاءة الإدارية.

وبعد قياس الأداء أحد أهم الإصلاحات الحكومية على مدى العقود العديدة الماضية، حيث من المتوقع أن تتبع أنظمة قياس الأداء الأهداف والغايات والإنجازات التنظيمية مع تقديم المعلومات التي تساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات الحكومية وتقديم الخدمات (Park, 2022). لذلك، تناولت دراسة (2021) Park, Lee & Park محددات جودة حياة العمل للموظفين العموميين في الوكالات الحكومية الكورية بمدينة سيجونغ، من خلال إجراء مسح تصورات الموظفين العاملين الكوريين مع حجم عينة كبير من ١٠١٤ عضوًا في مؤسسة عامة يعملون في وكالات الحكومة المركزية. وتشير الدراسة أن أحد أسباب أهمية جودة حياة العمل في مكان العمل يأتي من منظور الإدارة التنظيمية، حيث يرتبط مستوى جودة حياة العمل للموظف بشكل إيجابي بمستوى الأداء التنظيمي. على العكس من ذلك، يرتبط انخفاض جودة حياة العمل بشكل كبير بالتغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية وانخفاض جودة الخدمة.

ولقد جاءت دراسة (Alam & Chouaibi (2022 بعنوان الحوكمة الرشيدة ودورها في تعزيز كفاءة أداء الوحدات الحكومية في قطاع الاتصالات، من خلال دراسة العلاقة بين مبادئ الحوكمة السليمة وتحسين الأداء المؤسسي والمالي والتشغيلي في الوحدات الحكومية لقطاع الاتصالات في العراق، وتشير الدراسة إلى أن الفساد يأتي نتيجة ضعف أو غياب الحوكمة الرشيدة التي تعتمد بشكل أساسي على مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد. وكلما غابت الشفافية أو المساءلة، زادت فرص الفساد، وبالتالي فإن العلاقة بين الحكم الرشيد ومكافحة الفساد علاقة ارتباطية، مما يعني أن عملية مكافحة الفساد تمثل نقطة انطلاق للحكم الرشيد. وهو ما أكدته دراسة (Rossi, Chouaibi, Graziano, & Festa أن حوكمة القطاع العام تعتبر مشروعاً وطنياً، يبدأ بالإرادة والتصميم على ترسيخ الشفافية في القطاع العام بنظرة رأسية وأفقية، ولا يعني تقييم الأداء المالي من حيث دراسة وتحليل ميزانيات القطاعات المختلفة ولكنه يقيس مستوى الخدمة العامة ومقدار المعرفة والنضج الناتج عن تطبيق حوكمة القطاع العام.

وفي النهاية، بينما تكافح الحكومات في جميع أنحاء العالم وعلى مختلف المستويات لمكافحة الوباء COVID-19، وتحسين الأداء، واستعادة ثقة المواطنين في الحكومة، فإنها بحاجة إلى الانتباه إلى العوامل الثقافية والمنهجية التي تؤثر على ارتباط الأداء والثقة. لذلك، يشكل ارتباط الثقة بالأداء قضية مهمة، لكن أدبيات الإدارة العامة والعلوم السياسية كانت ملتبسة فيما يتعلق بكيفية تأثرها بالعوامل الثقافية والمنهجية. وعلى هذا النحو، تشير دراسة (Zhang, Li, & Yang (2022 أن الثقة في الحكومة ضرورية في الحكم الحديث، حيث تؤثر بشكل كبير على شرعية الحكومة واستعداد المواطنين لاتباع القواعد الحكومية ودعم المبادرات العامة، وتشير النتائج الدراسة إلى أنه من أجل تعزيز الثقة في الحكومة والحفاظ عليها، يجب أن نولي مزيداً من الاهتمام للثقافات المجتمعية والطريقة التي يتم بها توفير معلومات أداء الحكومة، أيضاً يحتاج المسؤولون الحكوميون إلى فهم أفضل لكيفية تشكيل القيم الثقافية لتوقعات المواطنين والثقة في آرائهم.

ومن هنا، فإن الفجوة البحثية تتمثل في أنه على حد علم الباحث فإن الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي تربط الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، كما أنها على الجانب التطبيقي فإن أن الثقافة التنظيمية هي العامل الرئيسي في نجاح أي منظمة. ويمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على أداء وفعالية المنظمة؛ ومعنويات وإنتاجية موظفيها؛ وقدرتها على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالموهوبين. ومن المؤسف أن العديد من القادة إما يجهلون التأثير الكبير الذي يمكن أن تحدثه الثقافة، أو يدركون ولكنهم غارقون في المعلومات الواسعة والمتضاربة المتاحة حول الثقافة، أو لا يدركون كيفية بناء الثقافات واستدامتها بشكل فعال. وانطلاقاً مما خلص إليه الإطار النظري وبناءً عليه فقد تمثلت فروض البحث في أربعة فروض أساسية تركزوا حول المنظمات المتعلمة وتأثيرها على أداء الأجهزة الحكومية عند توسيط الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية وهي

شركة مساهمة مصرية تأسست بقانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١م وتتولى من خلال الشركات التابعة لها استثمار أموالها في مجال تصنيع واستيراد وتصدير وتوزيع وتجارة الأدوية والكيماويات والمستلزمات والمعدات الطبية كما يحق لها أن تقوم باستثمار أموالها بنفسها، الأمر الذي يستوجب على الباحث اختبار تلك الفروض.

٩- الدراسة الميدانية

سوف يتناول هذا القسم المتعلق بمنهجية البحث والدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع من حيث: منهجية وأدوات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وصدق وثبات الاستقصاء، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وكذلك فإن الدراسة الميدانية سوف تتضمن التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة البحث واختبارات الفروض، وذلك على النحو الآتي:

١/٩- منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

١/١/٩- منهجية الدراسة: بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يقتفي هذا النهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات، وذلك بغرض تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة) والمتغير التابع (أداء الأجهزة الحكومية) والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية).

٢/١/٩- أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعد الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، ولأغراض هذه الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تحتوي على ٦٧ سؤالاً-بخلاف البيانات الشخصية للمستقصي منه- حيث تكونت الاستبانة من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث من خلال المجالات والأبعاد المكونة للاستبانة ويشمل هذا القسم على عدد (٢٠) فقرة تعبر عن المتغير المستقل المنظمات المتعلمة بعناصرها المختلفة وعدد (٢٣) فقرة تعبر عن المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة وعدد (٢٤) فقرة للمتغير التابع أداء الأجهزة الحكومية. ولقد جاءت الإجابات بمعرفة المستقصي وفقاً لمقياس ليكرت (Scale Likert) الخماسي، والذي يقع في مستويات تتراوح بين أوافق بشدة (٥) إلى لا أوافق بشدة (١)، حتى يسهل على مفردات العينة تسجيل تقديراتهم بدقة.

٣/١/٩- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ الباحث من استمارة الاستقصاء إلكترونياً وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (١) معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - الثبات المركب.
- (٢) التحليل العاملي التوكيدي.
- (٣) التوزيع التكراري والنسبي.
- (٤) المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف)
- (٥) معامل الارتباط.
- (٦) نمذجة المعادلات الهيكلية.

٢/٩ - الصدق الظاهري لأداة البحث:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة المستخدمة، أُخضعت الاستبانة بعد الصياغة الأولى لاختبار الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على ثلاثة محكمين من أساتذة الجامعات ذوي العلم والخبرة للتأكد من صدقها الظاهري، وذلك بهدف معرفة قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها، واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار وتعديلات بإضافة أو حذف بعض العبارات أو تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات وإعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

٣/٩ - التحليل العاملي التوكيدي Factor Analysis:

يقصد بصدق التحليل العاملي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث يتم قياس مدى تشعب الفقرات على المحور الكلي للمقياس الذي تنتمي إليه، وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل متوسط التباين المفسرة. وللتحقق من ذلك تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي من خلال حزم البرامج الإحصائية Smart PLS.

ولدراسة الصدق التمييزي للمحاور ومدى تحميل العبارات بالفعل على المحور المعد لقياسه، فقد استخدم الباحث حزم البرامج الإحصائية Smart PLS، يشير الباحث إلى أنه قد تداخلت بعض الفقرات وقد تم تحميلها على أبعاد أخرى من خلال التحليل مما سبب خلل في اختبارات الصدق التمييزي ومدى صلاحيتها. فالصلاحية هي تقييم ما إذا كان البعد يقيس مفهوم ما هو معد لقياسه. ويتم تقييم صلاحية البناء من خلال تحديد المصادقية المتقاربة والتمييزية، وذلك على النحو الآتي:

- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم إنشاء الصلاحية المتقاربة

عندما تتقارب العناصر في مقياس معين لتمثيل البنية الأساسية. يتم حساب AVE على أنه متوسط الأحمال التربيعية لكل مؤشر مرتبط بالبنية إحصائياً، ويتم تحديد الصلاحية التقاربية عندما يكون متوسط التباين المستخرج $(AVE) > 0.50$.

- الصدق التمييزي Discriminant Validity: تم إنشاء الصلاحية التمييزية

للتأكد من تمييز محاور الدراسة. يُظهر أن محاور الدراسة لها هويتها الفردية ولا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحاور الأخرى في الدراسة. تم تحديد الصلاحية التمييزية في SMART-PLS باستخدام تقنيتين مختلفتين هما:

(١) معيار فورنيل ولاركر Fornell-Larcker: وفقاً لمعيار فورنيل ولاركر،

يتم تحديد الصلاحية التمييزية إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر AVE

لمحور معين أكبر من ارتباطه بجميع الأبعاد الأخرى (صف - عمود) على ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة وقيم المتغيرات الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت قيمة معامل فرونيل أقل، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٣)

نتائج معيار فورنيل ولاركير (الصدق التمييزي) لأبعاد المنظمات المتعلمة

Fornell-Larcker criterion	هيكل التعلم	التعلم التنظيمي	التعلم في العمل	مناخ التعلم
هيكل التعلم	٠,٨٦٢			
التعلم التنظيمي	٠,٧٠٤	٠,٧٦٥		
التعلم في العمل	٠,٨٢٢	٠,٧٥١	٠,٨٢٣	
مناخ التعلم	٠,٨٨٩	٠,٧٥٤	٠,٨٦١	٠,٨٣٥

يوضح الجدول رقم (٣) نتيجة اختبار معيار فورنيل ولاركير كأحد اختبارات الصدق التمييزي لأبعاد المنظمات المتعلمة، وقد تبين أن معامل هيكل التعلم قد بلغت قيمته ٠,٨٦٢ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٧٠٤ و ٠,٨٨٩. كما تبين أن معامل التعلم التنظيمي بلغت قيمته ٠,٧٦٥ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٧٠٤ و ٠,٧٥٤. في حين بلغت قيمة معامل التعلم في العمل قد ٠,٨٢٣ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٧٥١ و ٠,٨٦١. وأخيراً بلغت قيمة معامل مناخ التعلم ٠,٨٣٥ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٧٥٤ و ٠,٨٨٩.

جدول رقم (٤)

نتائج معيار فورنيل ولاركير (الصدق التمييزي) لأبعاد الثقافة التنظيمية

Fornell-Larcker criterion	ثقافة الإنجاز	ثقافة الدعم	ثقافة الدور	ثقافة القوة
ثقافة الإنجاز	٠,٨٢٤			
ثقافة الدعم	٠,٨٥٧	٠,٧٦٤		
ثقافة الدور	٠,٨٨٢	٠,٨٢٦	٠,٨٢١	
ثقافة القوة	٠,٨٦٨	٠,٨٠٩	٠,٩٠٢	٠,٨١٩

يوضح الجدول رقم (٤) نتيجة اختبار معيار فورنيل ولاركير كأحد اختبارات الصدق التمييزي لأبعاد الثقافة التنظيمية، وقد تبين أن معامل ثقافة الإنجاز قد بلغت قيمته ٠,٨٢٤ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٥٧ و ٠,٨٨٢. كما تبين أن معامل ثقافة الدعم بلغت قيمته ٠,٧٦٤ والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعموداً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠ إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٠٩ و ٠,٨٥٧. أيضاً بلغت قيمة معامل ثقافة الدور قد بلغت قيمته ٠,٨٢١ والذي

من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٢٦ و ٠,٩٠٢. وأخيراً جاءت قيمة معامل ثقافة القوة ٠,٨١٩، والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٠٩ و ٠,٩٠٢.

جدول رقم (٥)

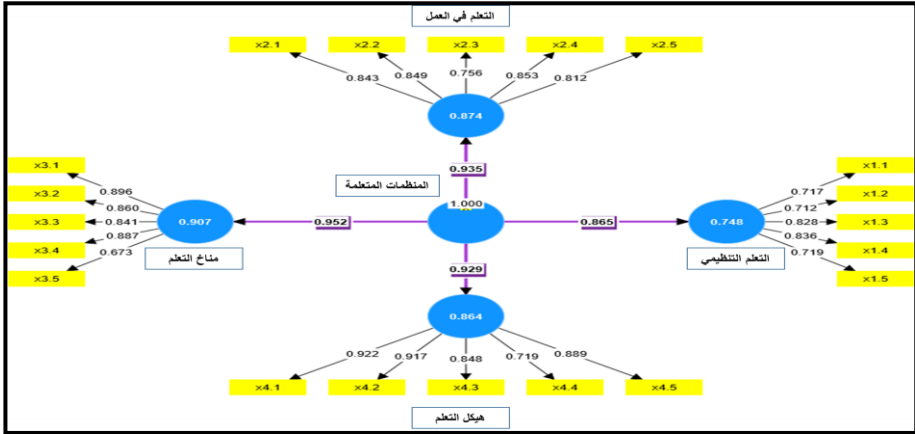
نتائج معيار فورنيل ولاركير (الصدق التمييزي) لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية

Fornell-Larcker criterion	التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات	حوكمة الأداء المؤسسي	فاعلية مؤشرات الأداء	قياس رضا المستفيدين
التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات	٠,٧٩٧			
حوكمة الأداء المؤسسي	٠,٨٩٠	٠,٨١٢		
فاعلية مؤشرات الأداء	٠,٨٣٤	٠,٨٢٧	٠,٧٩٠	
قياس رضا المستفيدين	٠,٨١٨	٠,٩١٠	٠,٨٥٤	٠,٨٢١

يوضح الجدول رقم (٥) نتيجة اختبار معيار فورنيل ولاركير كأحد اختبارات الصدق التمييزي لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية، وقد تبين أن معامل التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات قد بلغت قيمته ٠,٧٩٧، والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨١٨ و ٠,٨٩٠. كما جاءت قيمة معامل حوكمة الأداء المؤسسي ٠,٨١٢، والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٢٧ و ٠,٩١٠. في حين أن معامل فاعلية مؤشرات الأداء قد بلغت قيمته ٠,٧٩٠، والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨٢٧ و ٠,٨٥٤. وأخيراً جاءت قيمة معامل قياس رضا المستفيدين ٠,٨٢١، والذي من المفترض أن تكون أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى صفياً وعمودياً (أو ألا يزيد الفارق بين تلك القيمة والقيم الأخرى عن ٠,١٠، إذا كانت هي الأقل) والتي تراوحت بين ٠,٨١٨ و ٠,٩١٠.

(٢) التحميلات المتقاطعة Cross loadings: وفقاً لعمليات التحميل

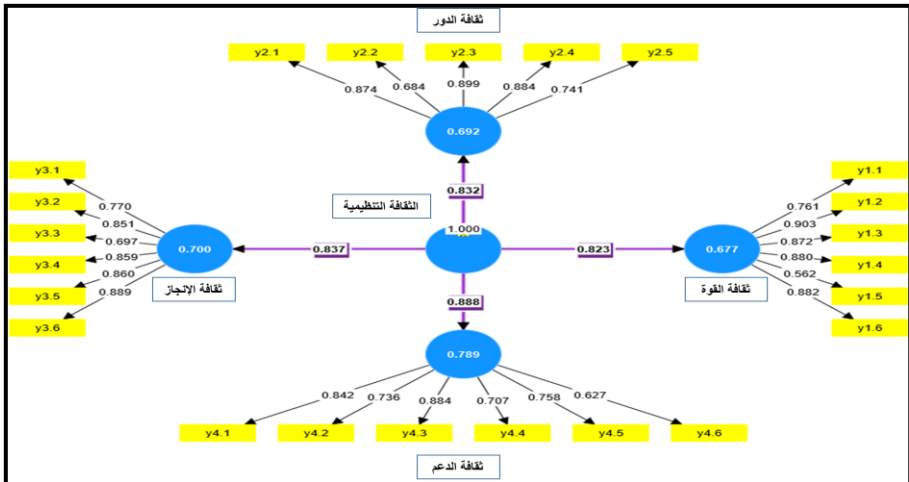
المتقاطعة، يجب أن يكون لعنصر معين أحمال أعلى على البناء الأصلي الخاص به مقارنة بالأبعاد الأخرى في الدراسة. إذا تم تحميل عنصر جيداً على بنية أخرى مقارنة بالبناء الأصلي الخاص به، فهناك مشكلات تتعلق بالصلاحية التمييزية. يشير الاختلاف في التحميل الأقل من ٠,١٠ أيضاً إلى أن العنصر يتم تحميله على البنية الأخرى وبالتالي يمكن أن يكون تهديداً للصلاحية التمييزية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:



شكل رقم (٣) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المنظمات المتعلمة

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS 4

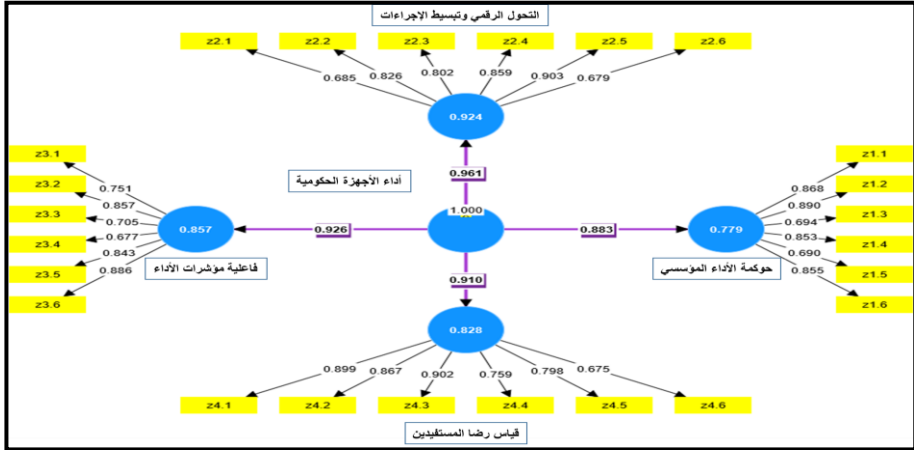
يوضح الشكل رقم (٣) معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات أبعاد المنظمات المتعلمة مع مراعاة مشاكل التحميل وحذف العبارات ذات معاملات التحميل الضعيفة والتي لم تعبر عن المحور بشكل جيد، فقد تبين أن الفقرات تم تحميلها على كل بعد بالقدر الكافي لتصبح المنظمات المتعلمة، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد التعلم التنظيمي بين ٠,٧١٢ و ٠,٨٣٦، كما تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد التعلم في العمل بين ٠,٧٥٦ و ٠,٨٥٣ و لبعد مناخ التعلم بين ٠,٦٧٣ و ٠,٨٩٦، ولبعد هيكل التعلم بين ٠,٧١٩ و ٠,٩٢٢، وكانت جميعها ذات معاملات تحميل مرتفعة تعبر وبقوة عن المحور المعد لقياسه.



شكل رقم (٤) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر: نتائج برنامج Smart PLS 4

يوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لكل فقرة من فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية مع مراعاة مشاكل التحميل وحذف العبارات ذات معاملات التحميل الضعيفة والتي لم تعبر عن المحور بشكل جيد، فقد تبين أن الفقرات تم تحميلها على كل بعد بالقدر الكافي لتصبح الثقافة التنظيمية، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد ثقافة القوة بين ٠,٥٦٢ و ٠,٩٠٣، كما تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد ثقافة الدور بين ٠,٦٨٤ و ٠,٨٩٩. ولبعد ثقافة الإنجاز بين ٠,٦٩٧ و ٠,٨٨٩، ولبعد ثقافة الدعم بين ٠,٦٢٧ و ٠,٨٨٤، وكانت جميعها ذات معاملات تحميل مرتفعة تعبر وبقوة عن المحور المعد لقياسه.



شكل رقم (٥) التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية
المصدر: نتائج برنامج Smart PLS 4

يوضح الشكل رقم (٥) أبعاد أداء الأجهزة الحكومية مع مراعاة مشاكل التحميل وحذف العبارات ذات معاملات التحميل الضعيفة والتي لم تعبر عن المحور بشكل جيد، فقد تبين أن الفقرات تم تحميلها على كل بعد بالقدر الكافي لتصبح أبعاد الأجهزة الحكومية، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد حوكمة الأداء المؤسسي بين ٠,٦٩٠ و ٠,٨٩٠، كما تراوحت قيم معاملات التحميل لبعد التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات بين ٠,٦٧٩ و ٠,٩٠٣. ولبعد فاعلية مؤشرات الأداء بين ٠,٦٧٧ و ٠,٨٨٦، ولبعد قياس رضا المستفيدين بين ٠,٦٧٥ و ٠,٩٠٢، وكانت جميعها ذات معاملات تحميل مرتفعة تعبر وبقوة عن المحور المعد لقياسه.

٤/٩- اختبار معامل الثبات:

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل الثبات المركب، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان

المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠,٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات.

جدول رقم (٦)

الثبات المركب - متوسط التباين المفسر لأبعاد المنظمات المتعلمة

متوسط التباين المفسر Average variance extracted (AVE)	معامل الثبات المركب Composite reliability (rho_c)	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	Construct reliability and validity
٠,٧٤٣	٠,٩٣٥	٠,٩١١	هيكل التعلم
٠,٥٨٥	٠,٨٧٥	٠,٨٢٢	التعلم التنظيمي
٠,٦٧٨	٠,٩١٣	٠,٨٨١	التعلم في العمل
٠,٦٩٨	٠,٩٢٠	٠,٨٨٩	مناخ التعلم

يوضح الجدول رقم (٦) قيم معاملات الثبات المركب لأبعاد المنظمات المتعلمة، وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين ٠,٨٢٢ و ٠,٩١١ وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين ٠,٩٣٥ و ٨٢,٢% و ٩١,١% كما تراوحت قيم معاملات الثبات المركب بين ٠,٨٧٥ و ٩٣,٥% وهي لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه معاملات الثبات ألفا كرونباخ، وبدراسة متوسط التباين المفسر فقد تراوحت بين ٠,٥٨٥ و ٠,٧٤٣ وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك الأبعاد تساهم بنسبة تفسير تتراوح بين ٥٨,٥% و ٧٤,٣% من أي تغيير يطرأ على تلك الأبعاد وكانت جميعها أكبر من ٥٠%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه من آراء ونتائج لاختبارات الفروض.

جدول رقم (٧)

الثبات المركب - متوسط التباين المفسر لأبعاد الثقافة التنظيمية

متوسط التباين المفسر Average variance extracted (AVE)	معامل الثبات المركب Composite reliability (rho_c)	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	Construct reliability and validity
٠,٦٧٨	٠,٩٢٦	٠,٩٠٥	ثقافة الإنجاز
٠,٥٨٣	٠,٨٩٢	٠,٨٥٦	ثقافة الدعم
٠,٦٧٤	٠,٩١١	٠,٨٧٧	ثقافة الدور
٠,٦٧٠	٠,٩٢٣	٠,٨٩٦	ثقافة القوة

يوضح الجدول رقم (٧) قيم معاملات الثبات المركب لأبعاد الثقافة التنظيمية، وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين ٠,٨٥٦ و ٠,٩٠٥ وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين ٨٥,٦% و ٩٠,٥% كما تراوحت قيم معاملات الثبات المركب بين ٠,٨٩٢ و ٩٢,٦% وهي لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه معاملات الثبات ألفا كرونباخ، وبدراسة متوسط التباين المفسر فقد تراوحت بين ٠,٥٨٣ و ٠,٦٧٨ وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك الأبعاد تساهم بنسبة تفسير تتراوح بين ٥٨,٣% و ٦٧,٨% من أي تغيير يطرأ على تلك الأبعاد وكانت جميعها أكبر من ٥٠%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه من آراء ونتائج لاختبارات الفروض.

جدول رقم (٨)

الثبات المركب - متوسط التباين المفسر لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية

متوسط التباين المفسر Average variance extracted (AVE)	معامل الثبات المركب Composite reliability (rho_c)	معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	Construct reliability and validity
٠,٦٣٥	٠,٩١٢	٠,٨٨٣	التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات
٠,٦٦٠	٠,٩٢٠	٠,٨٩٥	حوكمة الأداء المؤسسي
٠,٦٢٥	٠,٩٠٨	٠,٨٧٨	فاعلية مؤشرات الأداء
٠,٦٧٤	٠,٩٢٥	٠,٩٠١	قياس رضا المستفيدين

يوضح الجدول رقم (٨) قيم معاملات الثبات المركب لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية، وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين ٠,٨٨٣ و ٠,٩٠١ وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين ٨٨,٣% و ٩٠,١%. كما تراوحت قيم معاملات الثبات المركب بين ٠,٩٠٨ و ٠,٩٢٥ وهي لا تختلف كثيراً عما توصلت إليه معاملات الثبات ألفا كرونباخ، وبدراسة متوسط التباين المفسر فقد تراوحت بين ٠,٦٢٥ و ٠,٦٧٤ وهو ما يشير إلى أن فقرات تلك الأبعاد تساهم بنسبة تفسير تتراوح بين ٦٢,٥% و ٦٧,٤% من أي تغير يطرأ على تلك الأبعاد وكانت جميعها أكبر من ٥٠%، وعليه يمكن الأخذ بتلك الآراء والاستناد إلى ما يتم الحصول عليه من آراء ونتائج لاختبارات الفروض.

٥/٩- الاختبارات الإحصائية الوصفية

بعد التأكد من صدق النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات، سيتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية من خلال توصيف عينة البحث حسب خصائصها الديموغرافية، كذلك توصيف عينة البحث من خلال التعرف على آراء عينة البحث بالنسبة لفقرات محاور البحث واتجاهاتهم.

١/٥/٩- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية (شركة قابضة مساهمة مصرية)، والبالغ عددهم وفق الموقع الرسمي لوزارة قطاع الأعمال العام لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م ١٢٩٩٠ موظفًا. ولصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع المستهدف، اعتمد البحث على المجتمع المتاح (Accessible Population) المتمثل في الشركات المملوكة بشكل كامل من قبل الشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية وهي: (شركة النصر للكيماويات، شركة العبوات الدوائية (مابك)، شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)، شركة مصر للمستحضرات الطبية) وبالتالي يكون إجمالي حجم العينة ٥٦٢١ موظف التي تمثل ٤٣,٣% من إجمالي عدد العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وبالتالي فإن حجم العينة هو ٣٦٠ مفردة تم توزيعهم بواقع ٦,٤% على الشركات (شركة النصر للكيماويات ١٠٢ مفردة، شركة العبوات الدوائية (مابك) ٢٥ مفردة، شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد) ١٤٣ مفردة، شركة مصر للمستحضرات الطبية ٩٠ مفردة)، وبالتطبيق في معادلة ريتشارد جيجر:

$$n^* = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q) - 1\right]}$$

حيث أن N حجم المجتمع، P نسبة الخاصية في المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة تلك النسبة يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%)، Q النسبة المكملة، Z الدرجة المعيارية d نسبة الخطأ سواء عند (٠,٠٥) أو (٠,٠١) (١,٩٦=٠,٠٥)

وبناءً على استخدام المعادلة وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى ٣٦٢ مستجيب مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي -وهي أكثر من الحد الأدنى لحجم العينة المحسوب- تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وقد راعى الباحث عند تحديد مجتمع الدراسة أن يكونوا من مستويات متعددة، وذلك لمراعاة التنوع والاختلاف للوقوف على الآراء الفعلية لعينة الدراسة. ولقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة الكلية (إلكترونياً)، وتم إرسال رابط الاستبانة الإلكترونية لكل من أفراد العينة.

جدول رقم (٩)

الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية لعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

م	الشركة	نسبة ملكية الشركة القابضة	عدد العاملين	النسبة المئوية
١	شركة النصر للكيماويات	%١٠٠	١٥٩٣	%١٢,٣
٢	شركة العبوات الدوائية (مابك)	%١٠٠	٣٨٥	%٢,٩
٣	شركة القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية	%٦٠	٢٠٥٨	%١٥,٩
٤	شركة ممفيس للكيماويات	%٦٠	١٢٦٦	%٩,٨
٥	شركة تنمية الصناعات الكيماوية (سيد)	%١٠٠	٢٢٣٣	%١٧,٢
٦	الشركة العربية للأدوية والصناعات الكيماوية (أدكو)	%٦٠	١٠٣٩	%٧,٩
٧	شركة مصر للمستحضرات الطبية	%١٠٠	١٤١٠	%١٠,٩
٨	شركة النيل للأدوية	%٦٧	١٧٠٣	%١٣,١
٩	شركة الإسكندرية للأدوية	%٦٠	١٣٠٣	%١٠
إجمالي عدد العاملين بالشركة القابضة للأدوية والمستلزمات الطبية				%١٠٠
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي لوزارة قطاع الأعمال العام (http://www.mpbs.gov.eg)				

٢/٥/٩- توصيف العينة حسب الخصائص الديموغرافية

يوضح الجدول رقم (١٠) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي: أن ٧٦,٨% من العينة من فئة النوع (ذكر)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة (أنثى) ٢٣,٢%. وطبقاً للوظيفة وقد أظهرت النتائج أن ٦٣,٨% من العينة من فئة وظيفة (إدارية)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة الوظيفة (فنية) بنسبة ٣٦,٢%. وطبقاً للعمر فإن ٤٣,٤% من العينة كانوا من الفئة العمرية (من ٣٠-٤٠)، بينما بلغت نسبة العينة من الفئة العمرية (أقل من ٣٠) و (٤١-٥٠) ٢٥,٧% و ٢١,٥% على التوالي، ثم الفئة العمرية (أكثر من ٥٠) بنسبة ٩,٤%. أما بالنسبة للمستوى التعليمي أظهرت النتائج أن ٥٣,٩% من العينة كانوا من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة المستوى العلمي (مؤهل متوسط) ٢٣,٨%، ثم المستوى العلمي

(ماجستير) بنسبة ١٤,١% ودكتوراه بنسبة ٨,٢%. وبالنسبة لسنوات الخبرة أظهرت النتائج أن ٥٩,١% من العينة من فئة سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، بينما بلغت نسبة العينة من فئة سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ٢٢,٤%، في حين جاءت فئة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٨,٥%.

جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث

الخصائص الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٧٨	٧٦,٨%
	أنثى	٨٤	٢٣,٢%
	المجموع	٣٦٢	١٠٠%
الوظيفة	إدارية	٢٣١	٦٣,٨%
	فنية	١٣١	٣٦,٢%
	المجموع	٣٦٢	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٠	٩٣	٢٥,٧%
	من ٣٠-٤٠	١٥٧	٤٣,٤%
	من ٤١-٥٠	٧٨	٢١,٥%
	أكثر من ٥٠	٣٤	٩,٤%
	المجموع	٣٦٢	١٠٠%
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	٨٦	٢٣,٨%
	بكالوريوس	١٩٥	٥٣,٩%
	ماجستير	٥١	١٤,١%
	دكتوراة	٣٠	٨,٢%
	المجموع	٣٦٢	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٧	١٨,٥%
	من ٥-١٠ سنوات	٢١٤	٥٩,١%
	١٠ سنوات فأكثر	٨١	٢٢,٤%
	المجموع	٣٦٢	١٠٠%

٣/٥/٩- تحليل استجابات العينة نحو متغيرات البحث

يتناول الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة، ويشمل الإحصاء الوصفي لها نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاتجاه، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

١/٣/٥/٩- توصيف اتجاهات العينة نحو أبعاد المنظمات المتعلمة:

يتضح من الجدول رقم (١١) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التعلم التنظيمي وذلك بانحراف معياري ٠,٧٧٦، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٤٣. كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تهتم المنظمة بالتطوير المؤسسي لتحسين قدراتها التنظيمية وتعزيز مركزها التنافسي)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد التعلم التنظيمي حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠١٤ وبدرجة تشتت ٢٧,٣٥، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٢,٦٥%، نحو أهمية التطوير المؤسسي لتحسين القدرات التنظيمية وتعزيز مركزها التنافسي للمنظمة.

كما يتضح من الجدول رقم (١١) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التعلم في العمل وذلك بانحراف معياري ٠,٨٥٢، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٥٩. كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (توفر المنظمة دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد التعلم في العمل حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠٥٨ وبدرجة تشتت ٢٦,٠٦، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٣,٩٤%، نحو أهمية الدورات التدريبية لتطوير مهارات وخبرات الموظفين.

جدول رقم (١١)
الإحصاء الوصفي لأبعاد المنظمات المتعلمة

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار (ت)
تشكل المنظمة فرقاً متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة.	٣,٩٩٢	٠,٩٧٥	٢٤,٤٢	٠,١٦٢-
توفر المنظمة ثقافة تنظيمية عالية للموظفين للتكيف مع المتغيرات الخارجية.	٣,٢٧١	١,٠٢٥	٣١,٣٥	١٣,١٦٢
تشجع المنظمة الموظفين على العمل بمبدأ شمولية التفكير في حل المشكلات.	٤,٠٠٦	١,٠٢٣	٢٥,٥٥	٠,١٠٣
تهتم المنظمة بالتطوير المؤسسي لتحسين قدراتها التنظيمية وتعزيز مركزها التنافسي.	٤,٠١٤	١,٠٩٨	٢٧,٣٥	٠,٢٣٩
يحرص الموظفون على اكتساب مهارات جديدة في العمل.	٣,٤٣٤	٠,٩٤٩	٢٧,٦٣	١١,٣٥٧-
بعد التعلم التنظيمي	٣,٧٤٣	٠,٧٧٦	٢٠,٧٣	٦,٢٩٩-
توفر المنظمة دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.	٤,٠٥٨	١,٠٥٨	٢٦,٠٦	١,٠٤٤
تكافئ المنظمة الموظفين على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم.	٣,٩٤٢	١,٠٧٣	٢٧,٢٢	١,٠٢٨
تنظر المنظمة للمشكلات الناتجة عن العمل بوصفها فرصاً للتعلم.	٣,٤٥٩	٠,٩٩٣	٢٨,٧١	١٠,٣٧٥-
تحدد المنظمة المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية وتطوير الأداء.	٣,٩٥٠	١,٠٤٦	٢٦,٤٨	٠,٩٠٤-
تنظم المنظمة اجتماعات دورية لفرق العمل لتبادل الخبرات.	٣,٣٨٧	١,٠٠١	٢٩,٥٦	١١,٦٥٤-
بعد التعلم في العمل	٣,٧٥٩	٠,٨٥٢	٢٢,٦٦	٥,٣٨١-
تدعم المنظمة الموظفين بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر.	٣,٩٨٦	١,٠٧٥	٢٦,٩٦	٠,٢٤٥-
تدعم المنظمة العلاقات الإنسانية بالموظفين لتعزيز التعلم الجماعي.	٣,٨٩٢	١,٠٨٠	٢٧,٧٤	١,٨٩٩-
يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم وتبادل الخبرات.	٤,٠١١	٠,٩٣٨	٢٣,٤٠	٠,٢٢٤
تسود ثقافة الاستفسار والحوار البناء بين الموظفين.	٤,٠١٧	٠,٩٩٨	٢٤,٨٦	٠,٣١٦
تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من الموظفين.	٣,٣٤٠	١,٠٤٦	٣١,٣٣	١٢,٠٠٦-
بعد مناخ التعلم	٣,٨٤٩	٠,٨٥٥	٢٢,٢٠	٣,٣٥٨-
تمكن المنظمة الموظفين من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة.	٣,٩٧٥	١,٠٦٤	٢٦,٧٧	٠,٤٤٥-
تستخدم المنظمة نظم للاتصالات المتبادلة بين الموظفين.	٤,٠٣٩	١,٠٧٠	٢٦,٥٠	٠,٦٨٨
توفر المنظمة وصفاً مكتوباً يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها.	٤,٠٢٢	١,٠٠٩	٢٥,١٠	٠,٤١٧
تفوض المنظمة للموظفين سلطات تتناسب مع مسؤولياتهم.	٣,٣٩٨	١,٠١١	٢٩,٧٤	١١,٣٣٧-
يشارك المديرين الموظفين بالمعلومات المحدثة باستمرار.	٣,٩٤٥	١,٠٤١	٢٦,٣٨	١,٠١٠-
بعد هيكل التعلم	٣,٨٧٦	٠,٨٩٤	٢٣,٠٦	٢,٦٤٦-

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (١١) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد مناخ التعلم وذلك بانحراف معياري ٠,٨٥٥، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٨٤٩. ويتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (تسود ثقافة الاستفسار والحوار البناء بين الموظفين)،

تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد مناخ التعلم حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠١٧ وبدرجة تشتت ٢٤,٨٦، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٥,١٤%، نحو أهمية بناء ثقافة الاستفسار والحوار بين الموظفين.

وأخيرًا يوضح الجدول رقم (١١) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد هيكل التعلم وذلك بانحراف معياري ٠,٨٩٤، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٨٧٦. كما يتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (تستخدم المنظمة نظم للاتصالات المتبادلة بين الموظفين)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد هيكل التعلم حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠٣٩ وبدرجة تشتت ٢٦,٥٠، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٣,٥٠%، نحو أهمية نظم الاتصالات المتبادلة بين الموظفين.

٣/٣/٥/٩ - توصيف اتجاهات العينة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية:

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد ثقافة القوة وذلك بانحراف معياري ٠,٨٧٩، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٢١. كما يتضح أيضًا أن الاستجابة نحو الفقرة (يضمن تحديد المعايير والإجراءات الموحدة الحفاظ على المستوى المرغوب من الجودة)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد ثقافة القوة حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٣,٨٩٥ وبدرجة تشتت ٢٥,٩٢، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٤,٠٨%، نحو أهمية تحديد المعايير والإجراءات الموحدة للحفاظ على المستوى المرغوب من الجودة.

كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد ثقافة الدور وذلك بانحراف معياري ٠,٨٩٨، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٨٠. كما يتضح أيضًا أن الاستجابة نحو الفقرة (لدى العاملين معرفة بطبيعة الأعمال وقدرة على إنجازها بكفاءة)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد ثقافة الدور حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٣,٩٤٢ وبدرجة تشتت ٢٥,٥٤، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٤,٤٦%، نحو أهمية معرفة العاملين بطبيعة الأعمال لإنجازها بكفاءة.

كما يتضح أيضًا من الجدول رقم (١٢) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد ثقافة الإنجاز وذلك بانحراف معياري ٠,٩٠٥، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٦٤٧. ويتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (يحرص العاملون على استخدام الإمكانات المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد ثقافة الإنجاز حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٣,٩٠٦ وبدرجة تشتت ٢٦,٧١، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة

٧٣,٢٩%، نحو أهمية أن يحرص العاملين على استخدام الإمكانيات المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.

جدول رقم (١٢)
الإحصاء الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار (ت)
تؤكد المنظمة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق رؤيتها وأهدافها.	٣,٧٥١	١,٠٩٩	٢٩,٢٨	٤,٣٠٦-
تحقق المنظمة الترابط والتجانس بين كافة الوحدات التنظيمية.	٣,٨٦٢	١,٠٥٩	٢٧,٤٣	٢,٤٨١-
يتم وضع الإجراءات بشكل دقيق لضمان التنفيذ الصحيح والموحد للأنشطة.	٣,٨٨١	١,٠٨١	٢٧,٨٥	٢,٠٩١-
يضمن تحديد المعايير والإجراءات الموحدة الحفاظ على المستوى المرغوب من الجودة.	٣,٨٩٥	١,٠١٠	٢٥,٩٢	١,٩٧٨-
تطبق المنظمة معايير محددة بدقة وقابلة للقياس لتمكين المراقبة والتقييم المستمر.	٣,١٠٢	١,٢٥٣	٤٠,٤١	١٣,٦٢٧-
يساهم تطبيق النظام في تحسين إدارة العمليات نحو تحقيق الأهداف المحددة.	٣,٨٣١	١,٠٤٨	٢٧,٣٦	٣,٠٥٨-
بعد ثقافة القوة				
تدعم المنظمة جهود الموظفين لتحقيق أفضل الممارسات في الأداء.	٣,٧٢١	٠,٨٧٩	٢٣,٦٣	٦,٠٤٧-
تسمح المنظمة للموظفين بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل.	٣,٥٥٥	١,٢٣١	٣٤,٦٤	٦,٨٧٢-
لدى العاملين القدرة على أداء مهامهم وفقاً لمعايير الجودة.	٣,٨٤٠	١,٠٧٢	٢٧,٩١	٢,٨٤٤-
لدى العاملين معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	٣,٩٤٢	١,٠٠٧	٢٥,٥٤	١,٠٩٦-
يمتلك الموظفون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	٣,٦٦٦	١,٠٩٥	٢٩,٨٦	٥,٨١٠-
بعد ثقافة الدور				
تؤكد المنظمة في توجيهها الاستراتيجي على الاستقرار والكفاءة.	٣,٥٨٨	١,١٥٨	٣٢,٢٦	٦,٧٦٦-
تحرص المنظمة على إدارة مواردها بشكل متميز عن المنافسين.	٣,٦٦٣	١,٠٥١	٢٨,٧٠	٦,١٠٠-
توفر المنظمة الموارد التسهيلات اللازمة لتساعد العاملين على إنجاز أعمالهم.	٣,١١٠	١,٢٦١	٤٠,٥٢	١٣,٤٢٦-
لدى العاملين معرفة بطبيعة الأعمال وقدرة على إنجازها بكفاءة.	٣,٧٤٩	١,٠٥٠	٢٨,٠١	٤,٥٥٤-
يحرص العاملين على استخدام الإمكانيات المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	٣,٩٠٦	١,٠٤٣	٢٦,٧١	١,٧١٣-
تعمل المنظمة على تحسين العمليات باستمرار بناءً على نتائج مراقبة الجودة.	٣,٨٦٥	١,٠٦٤	٢٧,٥٢	٢,٤٢١-
بعد ثقافة الإنجاز				
تشجع المنظمة العاملين على اقتراح الحلول الإبداعية وتطوير العمليات للتحسين المستمر.	٣,٩٩٧	٠,٩٨٣	٢٤,٦٠	٠,٥٥٣-
تتبني المنظمة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	٣,٦٨٠	١,٠٦٧	٢٨,٩٩	٥,٧١٥-
تؤكد المنظمة على قيم العمل الجماعي وروح المشاركة والود بين كافة العاملين.	٤,٠١٧	١,٠٤٧	٢٦,٠٧	٠,٣٠١
تعمل المنظمة على تهيئة المناخ المناسب الذي يمكن العاملين.	٣,٤٧٢	١,٢٨١	٣٦,٨٩	٧,٨٣٨-
تستحدث المنظمة قنوات اتصال مفتوحة بين الموظفين لتطوير كفاءة العمليات.	٣,٧٥١	١,١٨٦	٣١,٦١	٣,٩٨٩-
يوجد آليات يتم من خلالها تهيئة الفرص للعاملين لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	٣,١٤٩	١,١٨٦	٣٧,٦٧	١٣,٦٤٧-
بعد ثقافة الدعم				
	٣,٦٧٨	٠,٨٥٦	٢٣,٢٦	٧,١٦٧-

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وأخيراً يوضح الجدول رقم (١٢) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد ثقافة الدعم وذلك بانحراف معياري ٠,٨٥٦، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٦٧٨. كما يتضح

أن الاستجابة نحو الفقرة (تؤكد المنظمة على قيم العمل الجماعي وروح المشاركة والود بين كافة العاملين)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد ثقافة الدعم حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠١٧، وبدرجة تشتت ٢٦,٠٧، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٣,٩٣%، نحو أهمية أن تسود قيم العمل الجماعي وروح المشاركة والود بين كافة العاملين.

٣/٣/٥/٩ - توصيف اتجاهات العينة نحو أبعاد أداء الأجهزة الحكومية:

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد حوكمة الأداء المؤسسي وذلك بانحراف معياري ٠,٨٨٤، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٩٦. كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تعتمد المنظمة آليات قانونية وإدارية لمواجهة ومكافحة الفساد المالي والإداري)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد حوكمة الأداء المؤسسي حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠٢٨، وبدرجة تشتت ٢٦,٩٦، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٣,٠٤%، نحو أهمية وجود آليات قانونية وإدارية لمواجهة ومكافحة الفساد المالي والإداري في المنظمة.

كما يتضح من الجدول رقم (١٣) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد التحول الرقمي وتبسط الإجراءات وذلك بانحراف معياري ٠,٧٤٢، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٩١. كما يتضح أيضاً أن الاستجابة نحو الفقرة (تقوم المنظمة بتطوير ومشاركة المعلومات وتحسين الاستفادة من الموارد والمهارات المتوفرة)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد التحول الرقمي وتبسط الإجراءات حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,١٦٣، وبدرجة تشتت ٢٤,٤٣، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٥,٥٧%، نحو أهمية مشاركة المعلومات للاستفادة من الموارد والمهارات المتوفرة.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (١٣) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد فاعلية مؤشرات الأداء وذلك بانحراف معياري ٠,٨١٤، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٧٤٠. ويتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (تقوم المنظمة بعملية تقويم الأداء بمشاركة العاملين وإطلاعهم على نتائج تقييم الأداء)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب الاهتمام بها كأحد فقرات بعد فاعلية مؤشرات الأداء حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٠٤٤، وبدرجة تشتت ٢٥,٣٥، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٤,٦٥%، نحو أهمية مشاركة العاملين وإطلاعهم على نتائج تقييم الأداء.

وأخيراً يوضح الجدول رقم (١٣) أن عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة تجاه بعد قياس رضا المستفيدين وذلك بانحراف معياري ٠,٨٣٠، حيث بلغ متوسط الاستجابات ٣,٨٠٢. كما يتضح أن الاستجابة نحو الفقرة (تستخدم المنظمة قنوات الاتصال الحديثة للتواصل بين المستفيدين ومقدمي الخدمة)، تعد في رأي عينة الدراسة من النقاط الهامة والتي يجب

الاهتمام بها كأحد فقرات بعد قياس رضا المستفيدين حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة ٤,٩٧٠ وبدرجة تشقت ٢٥,٨٧، وهو ما يشير إلى اتفاق وتجانس بين الآراء بنسبة ٧٤,١٣%، نحو أهمية استخدام قنوات الاتصال الحديثة للتواصل بين المستفيدين ومقدمي الخدمة.

جدول رقم (١٣)
الإحصاء الوصفي لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار (ت)
تحرص المنظمة على إجراءات الضبط الداخلي للعمليات المالية والإدارية الرئيسية والمساندة.	٣,٩٦٧	١,٠٧٣	٢٧,٠٥	٤,٥٨٨-
تعمل المنظمة على مساءلة كافة المستويات الإدارية من خلال سياسات وإجراءات رشيدة.	٤,٠١٤	١,٠٨٢	٢٦,٩٧	٠,٢٤٣
تفصح المنظمة عن المعلومات والبيانات بطريقة عادلة لجميع المعنيين وأصحاب المصالح.	٣,٤٢٣	١,١١٢	٣٢,٤٩	٩,٨٧٩-
توفر المنظمة دليلاً يتضمن معايير محددة لقياس مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية في بيئة العمل.	٣,٩٧٥	١,٠٨٠	٢٧,١٦	٠,٤٣٨-
تسمح المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم.	٣,٣٦٧	١,١٢٧	٣٣,٤٥	١٠,٦٨٤-
تعتمد المنظمة آليات قانونية وإدارية لمواجهة الفساد المالي والإداري.	٤,٠٢٨	١,٠٨٦	٢٦,٩٦	٠,٤٨٤
بعد حوكمة الأداء المؤسسي	٣,٧٩٦	٠,٨٨٤	٢٣,٢٨	٤,٤٠١-
تهيئ المنظمة البنية التحتية التقنية والفنية اللازمة لتبسيط الإجراءات والتحول الرقمي.	٣,٢٤٦	١,١٢٠	٣٤,٥٢	١٢,٨٠٧-
تعمل المنظمة على تطوير كافة النماذج والمعايير والأدوات اللازمة للتحويل الرقمي.	٣,٩٣٦	١,١٣٣	٢٨,٧٩	١,٠٦٧-
تسعى المنظمة لتنظيم وتقديم ورش عمل تخصيصية وتوعوية خاصة بمجالات التحول الرقمي.	٣,٩٧٠	٠,٩٧٤	٢٤,٥٤	٠,٥٩٣-
تقوم المنظمة بتطوير ومشاركة المعلومات وتحسين الاستفادة من الموارد والمهارات المتوفرة.	٤,١٦٣	١,٠١٧	٢٤,٤٣	٠,٠٤٩
تشكل المنظمة فرق عمل تشرف على برنامج مبادرات التحول الرقمي.	٣,٩٧٥	١,٠٣٢	٢٥,٩٧	٠,٤٥٨-
توظف المنظمة التقنيات الرقمية لضمان تحسين الكفاءة التشغيلية.	٣,٤٥٩	١,١٠١	٣١,٨٤	٩,٣٥٤-
بعد التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات	٣,٧٩١	٠,٨٤٢	٢٢,٢٢	٤,٧١١-
تعتمد المنظمة أسس ومعايير محددة ومعلنة لضمان تكافؤ الفرص بين كافة العاملين.	٣,٤٣٤	١,٠٩٨	٣١,٩٧	٩,٨١٦-
تقوم المنظمة بعملية تقويم الأداء بمشاركة العاملين وإطلاعهم على نتائج تقييم الأداء.	٤,٠٤٤	١,٠٢٥	٢٥,٣٥	٠,٨٢٠
تنصف آليات رقابة الأداء بالوضوح بما يساعد على اكتشاف أماكن الخلل ومعالجتها.	٣,٢٩٨	١,١٩٥	٣٦,٢٤	١١,١٦٩-
تضع المنظمة مؤشرات الأداء بالشكل الذي يضمن التحسين والتطوير المستمر.	٣,٧١٣	٠,٩٢٤	٢٤,٨٨	٥,٩١٧-
تستخدم القيادات مؤشرات الأداء كأداة توجيه مفيدة في تحديد مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها.	٤,٠٢٨	١,٠١٢	٢٥,١٣	٠,٥١٩
تسهم مؤشرات الأداء في تحديد آلية وطرق التوظيف الفعالة.	٣,٩٢٥	٠,٩٥٢	٢٤,٢٥	١,٤٩١-
بعد فاعلية مؤشرات الأداء	٣,٧٤٠	٠,٨١٤	٢١,٧٨	٦,٠٦٦-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تابع جدول رقم (١٣)
الإحصاء الوصفي لأبعاد أداء الأجهزة الحكومية

العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اختبار (ت)
تلتزم المنظمة بتقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات المستخدمين وبأعلى مستوى من الجودة.	٤,٠٣٦	٠,٩٨٥	٢٤,٤٢	٠,٩٦٣
تقوم المنظمة بمراجعة الإجراءات والعمليات بهدف تقليص الفترات الزمنية لإنتاجها وإتمامها.	٣,٨٢٩	٠,٩٩٢	٢٥,٩١	٣,٢٨٤-
تستخدم المنظمة قنوات الاتصال الحديثة للتواصل بين المستخدمين ومقدمي الخدمة.	٤,٩٧٠	١,٠٢٧	٢٥,٨٧	٠,٥٦٣-
تمتلك المنظمة منصة إلكترونية لاستطلاع رأي المستخدمين ومشاركتهم للرفي بمستوى الجودة.	٣,٤٨٩	٠,٩٧٤	٢٧,٩٢	٩,٩٨٣-
يتم تنفيذ الورش التدريبية المتخصصة لتنمية مهارات مقدمي الخدمة في مجال تحسين الخدمات.	٤,٠٨٦	١,٠٢٩	٢٥,١٩	١,٥٨٣
يتم الاستعانة بشركات استشارية متخصصة لتنفيذ قياس رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة.	٣,٤٠١	١,٠٩٥	٣٢,٢٠	١٠,٤١٥-
بعد قياس رضا المستخدمين	٣,٨٠٢	٠,٨٣٠	٢١,٨٣	٤,٥٤٩-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

١/٩- نتائج اختبارات فروض البحث وتفسير النتائج

تم إجراء اختبارات الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدى صحة الفروض، مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

١/١- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

ينص الفرض الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (١٤)
مصفوفة الارتباط بين أبعاد المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية

Correlations	أداء الأجهزة الحكومية	التعلم التنظيمي	التعلم في العمل	مناخ التعلم	هيكل التعلم
أداء الأجهزة الحكومية	١,٠٠٠	***,٧٦٥	***,٩١٠	***,٩٠٥	***,٨٨٠
التعلم التنظيمي	***,٧٦٥	١,٠٠٠	***,٧٥٤	***,٧٥٧	***,٦٩١
التعلم في العمل	***,٩١٠	***,٧٥٤	١,٠٠٠	***,٨٦٢	***,٨٠٩
مناخ التعلم	***,٩٠٥	***,٧٥٧	***,٨٦٢	١,٠٠٠	***,٨٧٤
هيكل التعلم	***,٨٨٠	***,٦٩١	***,٨٠٩	***,٨٧٤	١,٠٠٠

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

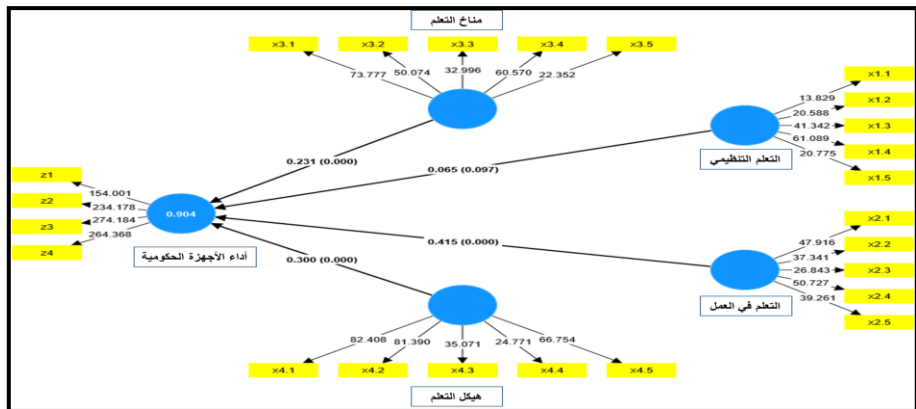
- مصفوفة الارتباط: يوضح الجدول رقم (١٤) مصفوفة الارتباط بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط ٠,٧٦٥ و ٠,٩١٠ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية. ويوضح الشكل رقم (٦) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية، حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

(١) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعاد التعلم التنظيمي في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٠% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٩٧ وهي أقل من مستوى الخطأ ١٠% بتقدير معياري ٠,٠٦٥.

(٢) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم في العمل في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٤١٥.

(٣) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد مناخ التعلم في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٢٣١.

(٤) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد هيكل التعلم في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٣٠٠.



شكل رقم (٦) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية

- حجم التأثير F-Square: وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي:

(< ٠,٠٢ صغير؛ < ٠,١٥ متوسط؛ < ٠,٣٥ كبير)

جدول رقم (١٥)

حجم التأثير والقدرة التفسيرية لنموذج أداء الأجهزة الحكومية

معامل المسار Path coefficients	معامل التحديد المعدل R-square adjusted	معامل التحديد R-square	حجم التأثير f-square	المسارات
٠,٠٦٩	٠,٩٠٢	٠,٩٠٣	٠,٠١٩	التعلم التنظيمي -> أداء الأجهزة الحكومية
٠,٤٢٠			٠,٤٠٥	التعلم في العمل -> أداء الأجهزة الحكومية
٠,٢٥٤			٠,١٠٤	مناخ التعلم -> أداء الأجهزة الحكومية
٠,٢٧١			٠,١٧٠	هيكل التعلم -> أداء الأجهزة الحكومية

يوضح الجدول رقم (١٥) القدرة التفسيرية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٩٠٣ وهو ما يشير إلى أن المنظمات المتعلمة تساهم بنسبة تفسير ٩٠,٣% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (التعلم في العمل -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ٠,٤٠٥ وهو تأثير قوي، ثم (هيكل التعلم -> أداء

الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,١٧٠، وفي المرتبة الثالثة (مناخ التعلم - أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,١٠٤، ثم (التعلم التنظيمي - أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,٠١٩ وهو تأثير ضعيف.

- جودة المطابقة للنموذج: يوضح الجدول رقم (١٦) جودة المطابقة لنموذج أداء الأجهزة الحكومية وقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء للنموذج الفعلي ٠,٠٩٤، وللنموذج المقدر ٠,٠٩٤، كما بلغت قيمة معامل جودة المطابقة المعيارية ٠,٧٦٢ وهو يقترب من الواحد الصحيح وهذا معيار للحكم على جودة النموذج، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج.

جدول رقم (١٦)
جودة المطابقة لنموذج أداء الأجهزة الحكومية

النموذج المقدر Estimated Model	النموذج الفعلي Saturated Model	Model fit
٠,٠٩٤	٠,٠٩٤	SRMR
٠,٧٦٢	٠,٧٦٢	NFI

وعلى ذلك، فقد تم قبول الفرض القائل بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية.

٢/١/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

ينص الفرض الثاني بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (١٧)
مصفوفة الارتباط بين أبعاد المنظمات المتعلمة والثقافة التنظيمية

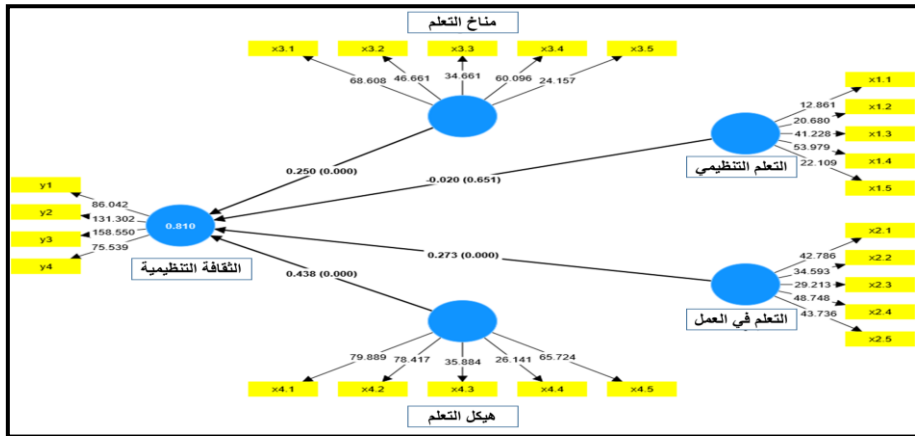
Correlations	الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي	التعلم في العمل	مناخ التعلم	هيكل التعلم
الثقافة التنظيمية	١,٠٠٠	٠,٦٨٤**	٠,٨٣٣**	٠,٨٦٠**	٠,٨٧١**
التعلم التنظيمي	٠,٦٨٤**	١,٠٠٠	٠,٧٥٤**	٠,٧٥٥**	٠,٧٠٦**
التعلم في العمل	٠,٨٣٣**	٠,٧٥٤**	١,٠٠٠	٠,٨٦٠**	٠,٨٢٠**
مناخ التعلم	٠,٨٦٠**	٠,٧٥٥**	٠,٨٦٠**	١,٠٠٠	٠,٨٩٠**
هيكل التعلم	٠,٨٧١**	٠,٧٠٦**	٠,٨٢٠**	٠,٨٩٠**	١,٠٠٠

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- مصفوفة الارتباط: يوضح الجدول رقم (١٧) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المنظمات المتعلمة والثقافة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط ٠,٦٨٤ و ٠,٨٧١ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية. ويوضح الشكل رقم (٧) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية، حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

(١) عدم وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم التنظيمي في الثقافة التنظيمية عند مستوى ثقة ٩٥% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٦٥١ وهي أكبر من مستوى الخطأ ٥%.

- (٢) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم في العمل في الثقافة التنظيمية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٢٧٣.
- (٣) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد مناخ التعلم في الثقافة التنظيمية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٢٥٠.
- (٤) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد هيكل التعلم في الثقافة التنظيمية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٤٣٨.



شكل رقم (٧) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية

- حجم التأثير F-Square: وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي:

(< ٠,٠٢ صغير؛ < ٠,١٥ متوسط؛ < ٠,٣٥ كبير)

جدول رقم (١٨)

حجم التأثير والقدرة التفسيرية لنموذج الثقافة التنظيمية

معامل المسار Path coefficients	معامل التحديد المعدل R-square adjusted	معامل التحديد R-square	حجم التأثير f-square	المسارات
٠,٠٢٠-	٠,٨٠٨	٠,٨١٠	٠,٠٠١	التعلم التنظيمي < الثقافة التنظيمية
٠,٢٧٣			٠,٠٨٨	التعلم في العمل < الثقافة التنظيمية
٠,٢٥٠			٠,٠٤٩	مناخ التعلم < الثقافة التنظيمية
٠,٤٣٨			٠,١٩٩	هيكل التعلم < الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (١٨) القدرة التفسيرية لأبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٨١٠ وهو ما يشير إلى أن المنظمات المتعلمة تساهم بنسبة تفسير ٨١,٠% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الثقافة التنظيمية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنموذج المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (هيكل التعلم < الثقافة التنظيمية)

بلغ ٠,١٩٩ وهو تأثير متوسط، ثم (التعلم في العمل -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٨٨ وفي المرتبة الثالثة (مناخ التعلم -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٤٩، ثم (التعلم التنظيمي -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٠١ وهو تأثير ضعيف.

- جودة المطابقة للنموذج: يوضح الجدول رقم (١٩) جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية وقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء للنموذج الفعلي ٠,٠٩٣، وللنموذج المقدر ٠,٠٩٣، كما بلغت قيمة معامل جودة المطابقة المعيارية ٠,٧٥٠ وهو يقترب من الواحد الصحيح وهذا معيار للحكم على جودة النموذج، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج.

جدول رقم (١٩)
جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية

النموذج المقدر Estimated Model	النموذج الفعلي Saturated Model	Model fit
٠,٠٩٣	٠,٠٩٣	SRMR
٠,٧٥٠	٠,٧٥٠	NFI

وعلى ذلك، فقد تم قبول الفرض القائل بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على الثقافة التنظيمية.

٣/١/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث

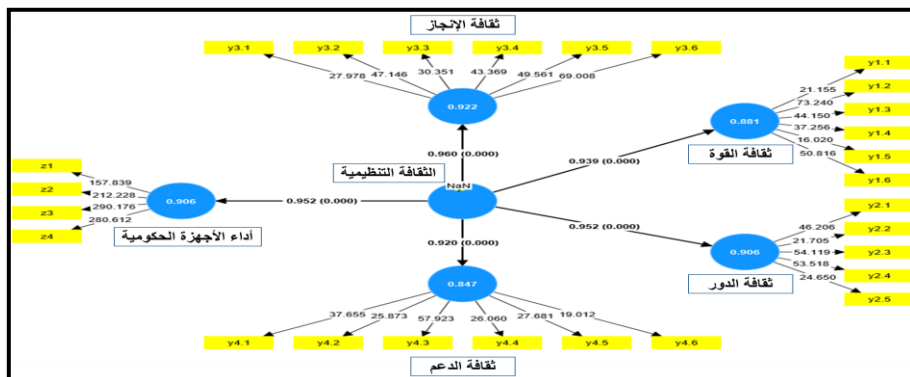
ينص الفرض الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (٢٠)
مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الأجهزة الحكومية

الثقافة التنظيمية	أداء الأجهزة الحكومية	Correlations
**٠,٩٥٢	١,٠٠٠	أداء الأجهزة الحكومية
١,٠٠٠	**٠,٩٥٢	الثقافة التنظيمية

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- مصفوفة الارتباط: يوضح الجدول رقم (٢٠) مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء الأجهزة الحكومية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٥٢ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر الثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية. ويوضح الشكل رقم (٨) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية، حيث تشير النتائج إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٩٥٢.



- حجم التأثير F-Square: وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي:

جدول رقم (٢١)

حجم التأثير والقدرة التفسيرية لنموذج الثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية

المسارات	حجم التأثير f-square	معامل التحديد R-square	معامل التحديد المعدل R-square adjusted	معامل المسار Path coefficients
الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية	٩,٦٠٦	٠,٩٠٦	٠,٩٠٥	٠,٩٥٢

يوضح الجدول رقم (٢١) القدرة التفسيرية للثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٩٠٦ وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة تفسير ٩٠,٦% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (الثقافة التنظيمية - أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ٩,٦٠٦ وهو تأثير قوى.

- جودة المطابقة للنموذج: يوضح الجدول رقم (٢٢) جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية وقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء للنموذج الفعلي ٠,٠٨٨، وللنموذج المقدر ٠,٠٩٠، كما بلغت قيمة معامل جودة المطابقة المعيارية ٠,٧٦٠ وهو يقترب من الواحد الصحيح وهذا معيار للحكم على جودة النموذج، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج.

جدول رقم (٢٢)
جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية

النموذج المقدر Estimated Model	النموذج الفعلي Saturated Model	Model fit
٠,٠٩٣	٠,٠٨٨	SRMR
٠,٧٦٠	٠,٧٦٠	NFI

وعلى ذلك، فقد تم قبول الفرض القائل بوجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية.

٢/١/٩ - نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع

ينص الفرض الرابع بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً ذو دلالة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية.

جدول رقم (٢٣)

نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية عند توسط الثقافة التنظيمية

المسار المباشر Path coefficients	معامل المسار Original sample (O)	الانحراف المعياري Standard deviation (STDEV)	اختبارات T statistics (O/STDEV)	المعنوية P values
الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية	٠,٥٣٥	٠,٠٣١	١٧,١٠٥	٠,٠٠٠
المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية	٠,٤٧٢	٠,٠٣١	١٥,١٠٥	٠,٠٠٠
المنظمات المتعلمة -> الثقافة التنظيمية	٠,٨٨٤	٠,٠١٦	٥٦,٢٠١	٠,٠٠٠

يوضح الجدول رقم (٢٣) نمذجة المعادلات الهيكلية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية عند توسط الثقافة التنظيمية، حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

(١) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٥٣٥.

(٢) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد للمنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٤٧٢.

(٣) وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لبعد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت معنوية المسار ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الخطأ ١% بتقدير معياري ٠,٨٨٤.

- حجم التأثير F-Square: وهو يوضح التباين المقاس للمتغيرات الخارجية ويمكن تحديد مدى قوة التأثير من خلال التصنيف التالي:

(< ٠,٠٢ صغير؛ < ٠,١٥ متوسط؛ < ٠,٣٥ كبير)

جدول رقم (٢٤)

حجم التأثير والقدرة التفسيرية لنموذج المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية عند توسط الثقافة التنظيمية

المسارات	حجم التأثير f-square	معامل التحديد R-square	معامل التحديد المعدل R-square adjusted	معامل المسار Path coefficients
الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية	١,٣٦٨	٠,٩٥٤	٠,٩٥٤	٠,٥٣٥
المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية	١,٠٦٣	٠,٧٨١	٠,٧٨١	٠,٤٧٢
المنظمات المتعلمة -> الثقافة التنظيمية	٣,٥٧٢	٠,٧٨١	٠,٧٨١	٠,٨٨٤

يوضح الجدول رقم (٢٤) القدرة التفسيرية للثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٩٥٤ وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة تساهمان بنسبة تفسير ٩٥,٤% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير

للبعد الأول (الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ١,٣٦٨ وهو تأثير قوي، وللمسار الثاني (المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ١,٠٦٣. جدول رقم (٢٥)

حجم التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية

المسار المباشر Path coefficients	معامل المسار Original sample (O)	الانحراف المعياري Standard deviation (STDEV)	اختبار ت T statistics (O/STDEV)	المعنوية P values
المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية	٠,٤٧٣	٠,٠٢٨	١٦,٧١٢	٠,٠٠٠

يوضح الجدول رقم (٢٥) التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية، وقد أكدت النتائج على وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت قيمة اختبار ت ١٦,٧١٢ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢,٥٨ بتقدير معياري ٠,٤٧٣.

جودة المطابقة للنموذج: يوضح الجدول رقم (٢٦) جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية وقد بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الأخطاء للنموذج الفعلي ٠,٠٣٩، وللنموذج المقدر ٠,٠٣٩، وهما أقل من الحدود المسموح بها (٠,١٠) وهذا معيار للحكم على جودة النموذج، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج.

جدول رقم (٢٦)
جودة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية

النموذج المقدر Estimated Model	النموذج الفعلي Saturated Model	Model fit
٠,٠٣٩	٠,٠٣٩	SRMR

وعلى ذلك، فقد تم قبول الفرض القائل بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً ذو دلالة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية.

١٠- نتائج البحث ومناقشتها

من خلال التحليل الاحصائي واختبارات الفروض الاحصائية؛ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

(١) اثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث أظهرت النتائج من خلال مصفوفة الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط ٠,٧٦٥ و ٠,٩١٠ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية. كما أن القدرة التفسيرية لأبعاد المنظمات المتعلمة في أداء الأجهزة الحكومية توضح إلى أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٠٣ وهو ما يشير إلى أن المنظمات المتعلمة تساهم بنسبة تفسير ٩٠,٣% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى

قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (التعلم في العمل -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ٠,٤٠٥ وهو تأثير قوي، ثم (هيكل التعلم -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,١٧٠، وفي المرتبة الثالثة (مناخ التعلم -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,١٠٤، ثم (التعلم التنظيمي -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,٠١٩ وهو تأثير ضعيف.

(٢) اثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد المنظمات المتعلمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث أظهرت النتائج من خلال مصفوفة الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد تراوحت قيم معامل الارتباط ٠,٦٨٤ و ٠,٨٧١ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية. كما أن القدرة التفسيرية لأبعاد المنظمات المتعلمة في الثقافة التنظيمية توضح أن قيمة معامل التحديد ٠,٨١٠ وهو ما يشير إلى أن المنظمات المتعلمة تساهم بنسبة تفسير ٨١,٠% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الثقافة التنظيمية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (هيكل التعلم -> الثقافة التنظيمية) بلغ ٠,١٩٩ وهو تأثير متوسط، ثم (التعلم في العمل -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٨٨، وفي المرتبة الثالثة (مناخ التعلم -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٤٩، ثم (التعلم التنظيمي -> الثقافة التنظيمية) بمقدار ٠,٠٠١ وهو تأثير ضعيف.

(٣) اثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الأجهزة الحكومية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث أظهرت النتائج من خلال مصفوفة الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٩٥٢ وهو ارتباط إيجابي قوي، ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر الثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية. كما أن القدرة التفسيرية للثقافة التنظيمية في أداء الأجهزة الحكومية توضح أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٠٦ وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة تفسير ٩٠,٦% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ٩,٦٠٦ وهو تأثير قوي.

(٤) اثبتت الدراسة اختلاف للتأثير المعنوي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية عند توسط الثقافة التنظيمية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٩٥٤ وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة تساهمان بنسبة تفسير ٩٥,٤% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية، كما يوضح حجم التباين المقاس للمتغيرات الخارجية بنمذجة المعادلات الهيكلية ومن ثم تحديد حجم التأثير ومدى قوته، فقد تبين حجم التأثير للبعد الأول (الثقافة التنظيمية -> أداء الأجهزة الحكومية) بلغ ١,٣٦٨ وهو تأثير قوي، وللبعد الثاني (المنظمات المتعلمة -> أداء الأجهزة الحكومية) بمقدار ٠,٠٦٣.

(٥) على الرغم من وجود تجانس بين آراء عينة الدراسة بالموافقة على أهمية محور أبعاد المنظمات المتعلمة وذلك بمتوسط قدرة ٣,٨٠٦، جاءت الاستجابة الأكثر أهمية من وجهة نظرها في بعد هيكل التعلم، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٧٦، وهو ما يتفق مع الدراسات (Chughtai & Khalid, 2023; Song et al., 2018)، إلا أنها اتفقت أيضًا على أن الاستجابة الأقل أهمية من وجهة نظرها تمثلت في بعد التعلم التنظيمي، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٤٣، وهو ما يتعارض مع دراستي (Narayanan & Rajaratnam, 2019; Osagie et al., 2022) التي أكدت على تأثير التعلم التنظيمي ودورة في تحقيق الاستدامة التنظيمية للمنظمات.

(٦) تمثلت الاستجابة الأكثر أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في ثقافة الدور، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٨٠، وهو ما يتفق مع الدراسات (Chughtai et al., 2022; Bagyo et al., 2022; Nguyen et al., 2022; Okwata et al., 2023) التي أكدت أن زيادة مشاركة العاملين في الثقافة التنظيمية سوف يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ومستويات أعلى من الإنتاجية داخل المنظمات.

(٧) اتجهت آراء عينة الدراسة بالموافقة على أهمية محور أبعاد أداء الأجهزة الحكومية بمتوسط حسابي قدرة ٣,٧٨٢، ولقد جاءت الاستجابة الأكثر أهمية من وجهة نظرها في بعد قياس رضا المستفيدين، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٠٢، وهو ما يتفق مع الدراسات (Christensen & Aboramadan et al., 2020; Porumbescu, 2022; Castelo, & Gomes, 2023) كما جاءت الاستجابة الأقل أهمية من وجهة نظرها في بعد فاعلية مؤشرات الأداء، وذلك بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٤٠ وانحراف معياري ١,٨١٤، وهو ما يتعارض مع دراستي (Park et al., 2021; Rossi et al., 2022) والتي تؤكد ارتباط جودة الأداء للموظف بشكل إيجابي بفاعلية مؤشرات الأداء التنظيمي، كوسيلة لتعزيز آليات الحوكمة المؤسسية. وهو ما يمكن تفسيره أنه في ظل جهود التحديث التي تتبعها الحكومات أصبح التوجه نحو ممارسات إدارية أكثر مرونة وموجهة لخدمة المستفيدين.

11- توصيات البحث

استنادًا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الدراسة الميدانية للبحث، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات تمت صياغتها في شكل خطة تنفيذية يوضحها الجدول رقم (٢٧)، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٢٧)
توصيات البحث

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. قطاع التنمية البشرية.	- غرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية للعاملين. - ترسيخ مبادئ الولاء وإتقان العمل والتطوير الذاتي. - تعزيز الإبداع والتفكير المبتكر، ومعرفة كيفية تبادل الثقافة التنظيمية.	(١) ضرورة الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين تتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. الإدارة العامة لمنظم المعلومات. إدارة العامة للتخطيط والشؤون الفنية.	- وضع الآليات والإجراءات اللازمة لمراقبة تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. - تطوير قدرات العاملين والكفاءات الإدارية داخل المنظمة لمواكبة استراتيجيات التحول الرقمي. - وضع خطة واضحة للتنوعية ولترسيخ المفاهيم وأهداف برنامج التحول لكافة المستويات الوظيفية.	(٢) وضع استراتيجية واضحة لممارسات المنظمات المتعلمة قائمة على استراتيجيات التحول الرقمي مع خارطة طريق تحدد أولويات المؤسسة.
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. العضو المنتدب للشؤون المالية والإدارية. قطاع الشؤون الإدارية.	- تحديد الفجوة التنظيمية بين الممارسات السائدة والمتوقعة. - بناء منظومة قيم قائمة على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. - تطوير دليل قياس قيم المؤسسة وفق مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس.	(٣) العمل على بناء منظومة القيم Value System المسؤولة عن بناء ثقافة تنظيمية مناسبة للمؤسسة.
قطاع الشؤون الإدارية. قطاع التنمية البشرية.	- وضع مستهدفات الأداء ومتابعة تحقيقها لإحداث تطور مستمر في أداء. - مشاركة المعنيين أثناء مراحل قياس الأداء من خلال المشاركة الكاملة والتواصل الفعال. - تعزيز الشفافية من خلال مشاركة نتائج تقارير الأداء مع أصحاب المصلحة.	(٤) توحيد منهجيات وآليات إدارة الأداء وفق أبرز الممارسات العالمية.
العضو المنتدب للشؤون المالية والإدارية. قطاع الشؤون القانونية.	- رفع كفاءة الأداء ووضع الأنظمة الكفيلة بالحد من تضارب المصالح. - إعداد أنظمة للرقابة على الأداء، وتصميم هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات. - تحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل.	(٥) وضع دليل لحوكمة الأداء يشمل التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تدار بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبأفضل الأساليب المهنية والأخلاقية.
رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب. العضو المنتدب للشؤون المالية والإدارية. إدارة العامة للتخطيط والشؤون الفنية.	- تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للعاملين لتحسين أدائهم المهني والوظيفي. - تعزيز الروابط بين الوحدات التنظيمية والإدارة العليا. - الاستعانة بجهات استشارية وخبراء لوضع قواعد منظومة بناء القدرات المؤسسية.	(٦) تعزيز العمل المؤسسي وبناء القدرات المؤسسية، من خلال تطوير الإدارات الرئيسية لتمكين من خدمة المستفيدين بشكل مستدام.

المصدر: إعداد الباحث

١٣- مجالات البحث المستقبلية

- يرى الباحث في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وجود العديد من المجالات التي يمكن أن تشكل أساساً لبحوث مستقبلية، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:
- (١) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإدارية الرشيدة والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة.
 - (٢) الدور الوسيط للابتكار المؤسسي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الأداء التنظيمي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية.
 - (٣) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة: دراسة مقارنة.
 - (٤) دور ممارسات إدارة المعرفة كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية.
 - (٥) أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

References

- Abdallah, A. E. Y., Abdulrahman, B. M. A., Yahya, H. A. A., Helal, T. O. A., Eltahir, I. A. E., Elkarim, S. H. E. H., & Amin, Y. S. A. (2022). Organizational Change and its Impact on the Performance of Government Organizations in Al-Jouf Region, Saudi Arabia. *Przestrzen Społeczna*, 22(2), 391-417
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246-246. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Alam, A. A., & Chouaibi, J. (2022). Sound Governance and Its Role in Promoting Efficiency Performance of Government Units in Telecommunication Sector. *International Journal of Professional Business Review* (JPBReview), 7(5), 1-27. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e890>
- AlSaied, M., & Alkhoraif, A. (2024). The Role of Organizational Learning and Innovative Organizational Culture for Ambidextrous Innovation. *Learning Organization*, 31(2), 205-226. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Alwedyan, A. M. (2021). The Impact Of Motivation On Employees' Performance At Government Agencies In Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-11.
- Amin, A. (2022). Analysis of Organizational Culture in the Public Sector. *Management Research & Practice*, 14(4), 47-61.
- Bagyo, Y., Ratnasari, S. D., Widiyanti, N. S., Sunarto, & Sonhaji. (2022). Credo Organizational Culture and Organizational Commitment as Predictors Job Satisfaction and Intention to Leave. *Journal of Accounting, Business & Management*, 29(2), 101-112.
- Blom, R., Voorn, B., & Borst, R. T. (2022). HRM autonomy, integration and performance in government agencies: tests of necessity and sufficiency. *Public management review*. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/14719037.2022.2145348>

- Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.4172/2315-7844.1000233>
- Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2023). The role of dynamic capabilities on the effectiveness of organizational changes in public sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(4), 535–552. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/ARLA-02-2023-0031>
- Choi, Y., Kim, J. Y., & Yoo, T. (2016). A study on the effect of learning organisation readiness on employees' quality commitment: the moderating effect of leader-member exchange. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3/4), 325–338. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/14783363.2014.981072>
- Christensen, R. K., Im, T., & Porumbescu, G. (2022). Softening Performance's Pitfalls by Integrating Context and Capacity: A Government Competitiveness Framework. *Public Administration Review*, 82(5), 887–892. <https://doi.org/10.1111/puar.13434>
- Chughtai, M., & Khalid, Y. (2023). Learning organizations and innovative work behaviors: A moderated mediation model from the perspective of social schema theory. *Organizational Psychology*, 13(2), 207–229.
- Chughtai, M.S., Syed, F., & Naseer, S. (2022). Learning Organizations and Employees' Outcomes: A Perspective of Psychosocial Safety Climate. *NICE Research Journal*, 15(1), 15-46
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Ghadermarzi, H., Ataei, P., Karimi, H., & Norouzi, A. (2022). The learning organisation approaches in the Jihad-e Agriculture Organisation, Iran. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(1), 141–151. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/14778238.2020.1767520>
- Gil-Garcia, J. R., Gasco-Hernandez, M., & Pardo, T. A. (2020). Beyond Transparency, Participation, and Collaboration? A Reflection on the Dimensions of Open Government. *Public Performance and Management Review*, 43(3), 483-502–502. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15309576.2020.1734726>
- Guo, Y., & Zhu, Y. (2022). How Does Organizational Compassion Motivate Employee Innovative Behavior: A Cross-Level Mediation Model. *Psychological Reports*, 125(6), 3162–3182. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/003329412111037598>
- Hansen, J.Ø., Jensen, A. & Nguyen, N. (2020), "The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators?", *The Learning Organization*, 27 (1), pp. 65-74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>
- Jameel, A. S. (2022). The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector. *Management & Economics Research Journal*, 4(1), 81–100. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.48100/merj.2022.182>
- Kerin, T. (2022). Creating a Learning Organisation. *CET Journal - Chemical Engineering Transactions*, 90, 781–786. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3303/CET2290131>
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457–462. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
- Kicir, G., & Altunoglu, A. (2024). The Investigation of Organizational Culture Elements and Typologies in a Giga Open University: Anadolu University Open Education Faculty 40th Year Research. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 25(2), 38–58.
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8). <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/ijerph19084428>

- Kim, Y. (2020). Searching for Newness in Management Paradigms: An Analysis of Intellectual History in U.S. Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 51, 79–106.
- Kranthi, A. K., Rai, A., & Showry, M. (2024). Linking resonant leadership and learning organizations: The role of psychological empowerment as a mediator in faculty members among higher educational institutions in India. *Acta Psychologica*, 248. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.actpsy.2024.104365>
- Link, C., & Chen, C. (2021). Management Capacity, Financial Resources, and Organizational Performance: Evidence from State Transportation Agencies. *Public Performance & Management Review*, 44(6), 1341–1366. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15309576.2021.1933108>
- Liu, H., Chao, R., Wu, T., & Hsu, L. (2021). The Impact of Reinvention Reforms and Public Service Motivation on Organizational Performance in Government Agencies. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8, 439–448.
- Mangla, N., & Singh, K. (2024). Cultural Intelligence as a Strategic Approach to Change Management & the Mediating Role of Learning Organization. *International Journal of Global Business and Competitiveness: A Journal of Global Institute of Flexible Systems Management*, 19(1), 49–61. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s42943-024-00092-8>
- Min, K. (2023). The impact of corruption on government performance: evidence from South Korea. *Crime, Law & Social Change*, 79(3), 319–345 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s10611-022-10054-x>
- Munteanu, I., & Newcomer, K. (2020). Leading and Learning through Dynamic Performance Management in Government. *Public Administration Review*, 80(2), 316–325. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/puar.13126>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 637. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Narayanan, E., & Rajaratnam, S. D. (2019). The Effect of Leadership Styles on Service Quality Improvement: The Mediating Role of Organisational Learning. *Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality & Tourism*, 8(1), 27–49.
- Nguyen, L., Tat, T., & Dang, M. (2023). The Impacts of Organizational Culture on the Organizational Commitment: A Case Study of Vinaphone's Business Centers in Southwest Vietnam. *Journal of Eastern European & Central Asian Research*, 10(2), 213–226. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.15549/jeeecar.v10i2.976>
- Obeidat, A., Abualoush, S., Irtaimah, H., Khaddam, A., & Bataineh, K. (2018). The role of organisational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3): 258–27
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences* (2076-3387), 12(4), 139. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/admsci12040139>
- Osagie, E., Wesselink, R., Blok, V., & Mulder, M. (2022). Learning Organization for Corporate Social Responsibility Implementation: Unravelling the Intricate Relationship Between Organizational and Operational Learning Organization Characteristics. *Organization & Environment*, 35(1), 130–153. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/1086026620933915>
- Park, S. (2022). Organizational Performance and Government Resource Allocation: Panel Evidence from Washington State's Public Programs. *Public Performance & Management Review*, 1–26 <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/15309576.2022.2148260>
- Park, S., Lee, H. J., & Park, S. M. (2021). Research on the determinants of public employees' quality of work life: relocation of Korean government agencies to Sejong City. *International Review of Public Administration*, 26(4), 390–420–420. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/12294659.2022.2028708>

- Pavithra, A., & Westbrook, J. (2022). An assessment of organisational culture in Australian hospitals using employee online reviews. *PloS One*, 17(9), e0274074. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1371/journal.pone.0274074>
- Rossi, M., Chouaibi, J., Graziano, D., & Festa, G. (2022). Corporate venture capitalists as entrepreneurial knowledge accelerators in global innovation ecosystems. *Journal of Business Research*, 142, 512-523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.003>
- Safari, L. A., Aima, M. H., & Havidz, I. L. H. (2022). Does Job Satisfaction Play a Mediator Role from Transformational Leadership and Organizational Culture to Organizational Citizenship Behavior. *Journal Research of Social Science, Economics & Management*, 1(12), 2145–2157. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.36418/jrssem.v1i12.233>
- Sharma, J., & Andotra, N. (2022). Exploring Dynamics of Learning Organisation on Performance Outcomes. *International Journal of Knowledge Management & Practices*, 10(1), 24–32.
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271.
- Suleimenova, G., Kapoguzov, E., Kabizhan, N., & Kadyrova, M. (2018). Performance Evaluation of the Government Agencies of Kazakhstan. *NISPAcee Journal of Public Administration & Policy*, 11(2), 171–198. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.2478/nispa-2018-0018>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 1-25
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15 (1), 93–106
- Widtayakornbundit, S., & Ativetin, T. (2022). The Role of Knowledge Management on the Relationship of Learning Organisations and Employees' Behavior in Thailand's Hotel Industries Crisis. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 44(4), 1319-1325. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.30892/gtg.44417-949>
- Wu, M.-C., Chiang, W.-J., Chiang, S.-L., Trung, P. M., & Lindayani, L. (2023). A study on major factors revitalizing nursing staff's work enthusiasm ~ a cross-national study on organizational culture, organizational empowerment and self-efficacy. *International Journal of Healthcare Management*, 16(1), 93–103. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/20479700.2022.2076043>
- Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., & Bakaki, Z. (2022). The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations: The Case of the Greek Public Administration. *Social Sciences* (2076-0760), 11(10), N.PAG. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.3390/socsci11100486>
- Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296-315–315. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.29333/ejecs/801>
- Zhang, J., Li, H., & Yang, K. (2022). A Meta-Analysis of the Government Performance—Trust Link: Taking Cultural and Methodological Factors into Account. *Public Administration Review*, 82(1), 39–58. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/puar.13439>