



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة حلب

Role The Learning Organization In Improvement Job Performance

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب :

عبد الفتاح الثلج

إشراف الدكتور:

تيسير زاهر

٢٠١٣

الآية

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾

(يوسف الآية ٧٦)

الإهداء

إلى من أشعلا لي شمعة النور وسط الظلام وعبدا لي الطريق بين الصخور
والذي رحمه الله ووالدتي حفظها الله

إلى من كان لي كالأجنحة بالنسبة للطائر لا يمكنه الطيران بدونها
أخوتي وأخواتي

إلى من كان لي كالماء بالنسبة للمسافر لا يمكنه عبور الصحراء بدونها
أصدقائي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد (ص) وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه أجمعين

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل : تيسير زاهر الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وتولى صاحبها بال العناية والاهتمام، و لم يخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الرسالة إلى النور.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة الحكم كل من الأساتذ الدكتور يونس عواد و الدكتور غذوان علي اللذان تفضلا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتحملا مشقة قراءتها و تقييمها.

وكذلك أشكر الدكتور أيمن ديوب والدكتور زكوان قريط لتفضلهما بقراءة الاستبيان وتحكيمه .

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة درجة تواجد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات محل الدراسة ، وعلاقة هذه الأبعاد بالأداء الوظيفي ، ولتحقيق هذا الغرض تمّ تحليل (٣٠٤) استبيان موزعين على العاملين في خمس مشافي عامة في محافظة حلب ، وقد تمّ التوصل إلى العديد من النتائج أهمها :

يوجد اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة ، أي أنّ هذه الأبعاد متواجدة بدرجة لا يمكن بموجبها إعطاء صفة منظمات متعلمة على المستشفيات محل الدراسة. تؤثر أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) إيجابياً في الأداء الوظيفي. أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تأثيراً في الأداء الوظيفي التفكير النظامي والإجابة الشخصية .

ABSTRACT

This research aims to find out the degree of presence dimensions learning organization in the hospitals in the study, and the relationship of these dimensions job performance, and to achieve this purpose were analyzed (304) questionnaire distributed workers in five public hospitals in Aleppo, has been reached several conclusions, including:

There are substantial differences between the dimensions of the learning organization (think systemic, mastery personal, shared vision, teamwork, models of mind) prevalent in hospitals under study and those that characterize organizations educated, which means that these dimensions present degree can not be under given recipe organizations educated on hospitals under study.

Affect the dimensions of the Learning Organization (systemic thinking, personal mastery, shared vision, teamwork, mental models) in positive job performance.

The most influential dimensions of learning organization in the functionality of systemic thinking and personal mastery

قائمة المحتويات

ب		صفحة الآية
ج		الإهداء
د		شكر وتقدير
هـ		الملخص باللغة العربية
و		الملخص باللغة الإنكليزية
ز		قائمة المحتويات
ي		قائمة الجداول
ل		قائمة الأشكال
١٨ - ١		الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ٢ مقدمة البحث
- ٣ مشكلة البحث
- ٣ أهداف البحث
- ٣ أهمية البحث
- ٤ فرضيات البحث
- ٥ متغيرات البحث
- ٥ منهجية البحث
- ٦ مجتمع وعينة البحث
- ٨ أساليب التحليل الإحصائي
- ٩ حدود البحث
- ٩ مصطلحات البحث
- ١١ الدراسات السابقة

٥٢ - ٢٢ الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة

- ٢٠ مفهوم المنظمة المتعلمة
- ٢١ الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي
- ٢٣ الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
- ٢٦ خصائص المنظمة المتعلمة
- ٣٠ أهمية المنظمة المتعلمة والحاجة إليها
- ٣٣ بناء المنظمة المتعلمة
- ٣٨ المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة المتعلمة

٤٠.....	أساليب تعلم المنظمات	•
٤٢.....	مجالات تعلم المنظمات	•
٤٣.....	نماذج المنظمة المتعلمة	•
٧٥ - ٥٣.....	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي وعلاقته بأبعاد المنظمة المتعلمة	
٥٤.....	مفهوم الأداء الوظيفي	•
٥٥.....	عناصر الأداء الوظيفي	•
٥٦.....	محددات الأداء الوظيفي	•
٥٧.....	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	•
٦٠.....	كفاءة الأداء	•
٦٣.....	مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي	•
٦٤.....	جودة الأداء	•
٦٤.....	أهمية الأداء الوظيفي	•
٦٥.....	أهمية قياس الأداء	•
٦٦.....	معايير الأداء	•
٦٧.....	تحسين الأداء الوظيفي	•
٦٩.....	التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي	•
٧٠.....	أساليب مراقبة الأداء الوظيفي	•
٧٠.....	الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي	•
٧٢.....	العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي	•
٧٢.....	العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي	•
٧٤.....	العلاقة بين أبعاد المنظمة والأداء الوظيفي	•
١١١ - ٧٦.....	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
٧٧.....	تصميم البحث	•
٧٨.....	مجتمع وعينة البحث	•
٨٠.....	الإحصاءات الوصفية	•
٩٠.....	اختبار المقاييس	•
٩٠.....	اختبار الثبات	•
٩١.....	اختبار الاتساق الداخلي	•
٩٤.....	اختبار الفرضيات	•
٩٤.....	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	•
٩٤.....	- اختبار الفرضية الفرعية الأولى	•

٩٥	- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
٩٥	- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
٩٦	- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
٩٧	- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
٩٨	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.....
٩٨	- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
١٠٠	- اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
١٠١	- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
١٠٢	- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
١٠٤	- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
١٠٥	اختبار الفرضية الثالثة.....
١١٠	• النتائج.....
١١١	• التوصيات.....
١١٢	قائمة المراجع.....
١٢٣	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	أسماء المستشفيات في محافظة حلب والوزارات التابعة لها وعدد الأسرة فيها	٦
٢	مجتمع البحث حسب الوزارة	٧
٣	عدد الموظفين في المستشفيات العامة في محافظة حلب	٧
٤	الفروق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	٢٣
٥	الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	٢٤
٦	الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	٢٥
٧	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	٦١
٨	المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرية لأسئلة الاستبيان	٧٨
٩	عدد العاملين في عينة الدراسة	٧٨
١٠	طريقة توزيع الاستبيان	٨٠
١١	توزيع مفردات العينة حسب المستشفى	٨٤
١٢	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	٨١
١٣	توزيع مفردات العينة حسب العمر	٨١
١٤	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	٨٢
١٥	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	٨٣
١٦	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	٨٣
١٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتفكير النظمي	٨٤
١٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابة الشخصية	٨٥
١٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للرؤية المشتركة	٨٦
٢٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعمل الجماعي	٨٧
٢١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للنماذج الذهنية	٨٨
٢٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي	٨٩
٢٣	مقياس ألفا كرونباخ للمتغيرين المستقل والتابع	٩١
٢٤	الاتساق الداخلي لمقياس التفكير النظمي	٩١
٢٥	الاتساق الداخلي لمقياس الإجابة الشخصية	٩٢
٢٦	الاتساق الداخلي لمقياس الرؤية المشتركة	٩٢

٢٧	الاتساق الداخلي لمقياس العمل الجماعي	٩٢
٢٨	الاتساق الداخلي لمقياس النماذج الذهنية	٩٣
٢٩	الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي	٩٣
٣٠	اختبار Kolmogorov-Smirnov	٩٤
٣١	اختبار T-Test للتفكير النظامي	٩٥
٣٢	اختبار T-Test للإجابة الشخصية	٩٥
٣٣	اختبار T-Test للرؤية المشتركة	٩٦
٣٤	اختبار T-Test للعمل الجماعي	٩٦
٣٥	اختبار T-Test للنماذج الذهنية	٩٧
٣٦	اختبار T-Test لأبعاد المنظمة المتعلمة	٩٧
٣٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة	٩٨
٣٨	معامل الارتباط بين التفكير النظامي والأداء الوظيفي	٩٩
٣٩	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التفكير النظامي والأداء الوظيفي	٩٩
٤٠	معامل الارتباط بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي	١٠٠
٤١	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي	١٠٠
٤٢	معامل الارتباط بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي	١٠١
٤٣	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي	١٠١
٤٤	معامل الارتباط بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي	١٠٢
٤٥	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي	١٠٢
٤٦	معامل الارتباط بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي	١٠٣
٤٧	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي	١٠٣
٤٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	١٠٤
٤٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المتغيرات الديمغرافية	١٠٥
٥٠	تحليل التباين الحادي لأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية	١٠٧
٥١	اختبار Tukey لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب متغير المؤهل الدراسي	١٠٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١	أنشطة المنظمة المتعلمة	٢٥
٢	شبكة المنظمة المتعلمة	٤٥
٣	إطار المنظمة المتعلمة	٤٦
٤	نموذج (Yang,Watkins and Marsick) للمنظمة المتعلمة	٤٧
٥	نموذج (Goh) للمنظمة المتعلمة	٤٩
٦	محددات الأداء الوظيفي	٥٦
٧	العوامل البيئية المؤثرة في الأداء	٥٩
٨	مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي	٦٤

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة البحث
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- متغيرات البحث
- منهجية البحث
- مجتمع وعينة البحث
- أساليب التحليل الإحصائي
- حدود البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة

الإطار العام للدراسة

١_ المقدمة:

يعد قطاع الخدمات الصحية سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة من أهم القطاعات وأكثرها حيوية نظراً لأنه يهتم قطاعات كبيرة من فئات الشعب، ولقد أولته الدول المتقدمة أهمية كبيرة سواء من حيث زيادة الإنفاق عليه أو من حيث توجيه مزيد من الإشراف والرقابة المستمرة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة وفاعلية، ومن أجل النهوض بهذا القطاع وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها ورفع مستوى الأداء لدى العاملين بهذا القطاع بما ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع كافة لكون هذا القطاع يقدم خدماته لجميع أطراف المجتمع دون استثناء، وقد أولت الدولة السورية القطاع الصحي أهمية كبيرة حيث تم إرسال العديد من البعثات العلمية للتخصص في مجال إدارة المشافي من أجل النهوض بمستوى الخدمات المقدمة من هذا القطاع فلذلك يعد تحول المستشفيات إلى منظمات متعلمة مطلباً في غاية الأهمية نتيجة لما يشهده المجال الصحي من حالة المنافسة الشديدة في مجال الاختراعات والاكتشافات الطبية، وذلك لتقديم أفضل أنواع الرعاية الصحية المطلوبة.

وقد بدأت فكرة المنظمة المتعلمة learning organization منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل ارجريس وسكون عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي والتنظيم العضوي، كما ويعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه senge حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغير والفوضى والاضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توليد فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة المحيطة^١.

ويحظى موضوع المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة^٢، وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم المنظمة المتعلمة فإن هذا الاهتمام لا يزال في بدايته في الدراسات الإدارية في العالم العربي على الرغم من ظهور عدة دراسات في السنوات الأخيرة، وهو بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب على الرغم من أهميته ودلالته المفيدة حيث تبين عند توزيع الاستبيان غياب هذا المفهوم عن قسم كبير من العاملين.

^١ كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠١٠، ص ٢٢٥.

^٢ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠١٠، ص ١٦٤.

٢ _ مشكلة البحث:

تحاول المنظمات من مختلف المجالات تقديم خدمات ذات جودة عالية وتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء، وبالتالي فمن المفترض أن يكون الأداء متميزاً، كما أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة فيها.

فإدارة وتطوير هذه الموارد مهمة جداً من أجل زيادة كفاءتها لتحقيق انتاجية أعلى والوصول إلى خدمات أفضل مما يزيد من رضا الموارد البشرية عن أدائها الذي أنجزته وساهم في زيادة رضا متلقي الخدمة ، وتعد المشافي من أكثر المنظمات حيوية لكونها تؤثر بشكل مباشر على حياة الناس ، لذلك فهي تأتي في مقدمة المنظمات التي يجب أن تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة .

وبالتالي يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- هل تتوفر مقومات المنظمة المتعلمة في المستشفيات محل الدراسة؟
- ٢- هل تؤثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات محل الدراسة؟
- ٣- هل إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة يختلف باختلاف الخصائص التالية: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة التي يشغلها)؟

٣ _ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على تساؤلات المشكلة لتكون الأهداف كالتالي :

- ١- التعرف على مستوى امتلاك المنظمات محل الدراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة .
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٣- تبين مدى إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديمغرافية (العمر ،الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة التي يشغلها).

٤ _ أهمية البحث:

إن التغيرات التي تحدث اليوم وفي جميع المجالات تتطلب من المنظمات أن تقوم بعملية التعلم بشكل مستمر حتى تكون منظمات متكيفة وقادرة على مواكبة كافة التغيرات البيئية المحيطة، وبالتالي يمكن القول بأن الدراسة تستمد أهميتها من النقاط التالية:

وتأتي الأهمية النظرية للبحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالمنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك ندرة الدراسات في الجامعات السورية التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة (حيث تم إحصاء رسالتين فقط) و الدراسات العربية خاصة منها التي ربطت بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي للعاملين (في حدود ما تم الإطلاع عليه).

وتأتي الأهمية العلمية للبحث من إمكانية اعتبار هذه الدراسة بداية لدراسات أخرى قد تساهم في وضع أسس لتحويل المستشفيات العامة إلى منظمات متعلمة .

٥_ فرضيات البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في المستشفيات عينة البحث وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

- ١- لا توجد اختلافات جوهرية بين التفكير النظمي السائد في المستشفيات عينة البحث وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين الإجابة الشخصية السائدة في المستشفيات عينة البحث وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.
- ٣- لا توجد اختلافات جوهرية بين الرؤية المشتركة السائدة في المستشفيات عينة البحث وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.
- ٤- لا توجد اختلافات جوهرية بين العمل الجماعي السائد في المستشفيات عينة البحث وذلك الذي تنسم بها المنظمات المتعلمة.
- ٥- لا توجد اختلافات جوهرية بين النماذج الذهنية السائدة في المستشفيات عينة البحث وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- ١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي وتحسين أداء العاملين.
- ٢- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجابة الشخصية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٤- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٥- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النماذج الذهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة البحث من حيث (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة التي يشغلها) فيما يتعلق بإدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلمة .

٦_ متغيرات البحث:

المتغير المستقل: (X)

المنظمة المتعلمة: وتتضمن الأبعاد التالية:

التفكير النظامي

الإجادة الشخصية

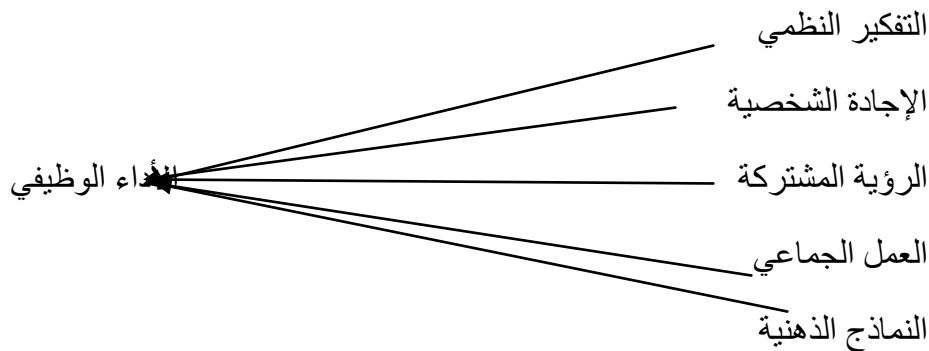
الرؤية المشتركة

العمل الجماعي

النماذج الذهنية

المتغير التابع: (Y)

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين



٧_ منهج البحث:

الجانب النظري :

سيتم اعتماد المنهج الوصفي للتعرف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وأداء العاملين من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأطروحات المتعلقة بالموضوع.

الجانب العملي:

سيتم إعداد الدراسة الميدانية من خلال استبيان يصمم لاستقصاء آراء العاملين في المنظمات محل الدراسة ثم تم جمع البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

٨_ مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المشافي العامة في محافظة حلب ومن أربعة تخصصات وظيفية (الأطباء ، الممرضين ، الإداريين ، الفنيين) والجدول رقم (١) يوضح أعداد وأسماء هذه المستشفيات والوزارات التابعة لها وعدد الأسرة فيها .

جدول رقم (١) أسماء المستشفيات في محافظة حلب والوزارات التابعة لها وعدد الأسرة فيها

التسلسل	المستشفى	المدينة	الوزارة	عدد الأسرة
١	ابن خلدون	حلب	الصحة	٥٠٠
٢	ابن رشد	حلب	الصحة	٥٤
٣	الأطفال التخصصي	حلب	الصحة	١٢٠
٤	الرازي	حلب	الصحة	٢٠٠
٥	العيون التخصصي	حلب	الصحة	٦٠
٦	دار التوليد الحكومي	حلب	الصحة	١٠٦
٧	زاهي أزرق	حلب	الصحة	٢٠٠
٨	مركز الباسل لجراحة القلب	حلب	الصحة	١٠٠
٩	اعزاز الوطني	اعزاز	الصحة	٢٠٠
١٠	الباب الوطني	الباب	الصحة	٢٠٠
١١	الباسل	منبج	الصحة	١٥٠
١٢	حلب الجامعي	حلب	التعليم	٥٨٣
١٣	جراحة القلب والأوعية الدموية	حلب	التعليم	٦٦
١٤	التوليد وأمراض النساء	حلب	التعليم	١٥٧
١٥	الكندي	حلب	التعليم	٣٦٣

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مراكز الإحصاء والتخطيط في مديرية صحة حلب ومراكز الإحصاء في المستشفيات الجامعية .

ويوضح الجدول رقم (٢) عدد الموظفين في مجتمع البحث من أربعة تخصصات وظيفية في مستشفيات محافظة حلب حسب تابعيتهم للوزارة (الصحة والتعليم العالي) .

الجدول رقم (٢) مجتمع البحث حسب الوزارة

التسلسل	المستشفى	عدد العاملين			
		أطباء	إداريين	ممرضين	فنيين
١	الصحة	١١١٨	٢٤١	١٠٤٧	٤٧٢
٢	التعليم	٥٩٩	١٨٨	٧٧٨	٣٥٤
-	المجموع	١٧١٧	٤٢٩	١٨٢٥	٨٢٦
	المجموع				٢٨٧٨

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مراكز الإحصاء والتخطيط في مديرية صحة حلب ومراكز الإحصاء في المستشفيات الجامعية .

ويوضح الجدول رقم (٣) عدد الموظفين في المستشفيات العامة في محافظة حلب .

الجدول رقم (٣) عدد الموظفين في المستشفيات العامة في محافظة حلب

المستشفى	عدد العاملين					المجموع	مج . عدا باقي العناصر
	أطباء	إداريين	ممرضين	فنيين	باقي العناصر		
ابن خلدون	٢٨	٢٤	٧٤	١٩	٩٧	٢٤٢	١٤٥
ابن رشد	٩١	١٢	٦٤	٤٠	١٦	٢٢٣	٢٠٧
الأطفال التخصصي	١٢٩	١٧	١١٦	٥٣	٧١	٣٨٦	٣١٥
الرازي	٢٧٣	٤١	٢٠٢	٨٣	٥١	٦٥٠	٥٩٩
العيون التخصصي	٤٧	١٧	٥٢	٢٦	١٨	١٦٠	١٤٢
دار التوليد الحكومي	١٠٠	٢٣	٨٧	٢١	٥٠	٢٨١	٢٣١
زاهي أزرق	١١٧	٢٧	١٤١	٣٣	٦٢	٣٨٠	٣١٨
مركز الباسل لجراحة القلب	٦٥	٣٥	١٢٥	٦٧	٤٠	٣٣٢	٢٩٢
اعزاز الوطني	٥٤	٢٥	٧٨	٣٩	٣٧	٢٣٣	١٩٦
الباب الوطني	٩٦	٢٩	٧٩	٤٤	٣٦	٢٨٤	٢٤٨
الباسل	٧٩	١٣	٥٩	٣٤	٥٦	٢٤١	١٨٥
حلب الجامعي	٢٦٢	١١٢	٣٣٦	١١٥	٣٨٧	١٢١٢	٨٢٥
جراحة القلب	٤٠	٢٠	٧٥	٤٥	٤٠	٢٢٠	١٨٠
التوليد وأمراض النساء	١٠٧	٢٤	١٣٢	٤٤	٨٠	٣٨٧	٣٠٧
الكندي	٢٠٠	٣٧	٢٢٠	١٥٠	١١٣	٧٢٠	٦٠٧

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مراكز الإحصاء والتخطيط في مديرية صحة حلب ومراكز الإحصاء في المستشفيات الجامعية .

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث لتشمل الإداريين والفنيين والممرضين والأطباء في المشافي العامة في محافظة حلب.

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} * \sqrt{\frac{ق*(1-ق)}{ن}}$$

حيث:

ق نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.

الخطأ المسموح به هو ٥%، معامل الثقة هو ٩٥%.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% تبلغ (١,٩٦).

وبتطبيق المعادلة يتضح أن:

$$\frac{0.25}{ن} * (١,٩٦)^2 = (٥\%)^2$$

$$ن = ٣٨٤ \text{ مفردة.}$$

٩_ أساليب التحليل الإحصائي:

تم اخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب التالية:

١ أساليب إحصائية وصفية:

- الأعداد والنسب المئوية.
- المتوسطات.
- الانحراف المعياري.

٢ أساليب إحصائية استدلالية:

- معامل التبات Cronbach Alpha .
- اختبار Kolmogorov-Smirnov
- معامل الارتباط بيرسون .
- اختبار T- Test .
- الانحدار البسيط .
- الانحدار المتعدد .

١٠ _ حدود البحث:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وزمانية وعلمية وكذلك بشرية ، حيث كانت على النحو التالي:

الحدود البشرية:

إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل فقط في العاملين في المشافي العامة في محافظة حلب.

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بأنها تطبق فقط على المشافي العامة في محافظة حلب.

الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة بأنها ستطبق بين عامي ٢٠١١ _ ٢٠١٢

الحدود العلمية:

تتمثل الحدود العلمية بأن الدراسة قد اعتمدت فقط على نموذج Senge للمنظمة المتعلمة ذو الأبعاد الخمسة التالية (التفكير النظمي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، النماذج الذهنية ، العمل الجماعي)

حيث يوجد نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة.

١١ _ مصطلحات البحث:

المنظمة المتعلمة :

هي المنظمة التي تطور قدراتها باستمرار لتتكيف مع التغيرات .^١

التفكير النظمي : هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها .^٢

الرؤية المشتركة : وتعني معرفة كل فرد في المنظمة الأشياء التي تحاول المنظمة فعلها ، وأن يكون لديه التزام جاد بتحقيق تلك الرؤية ، ومعرفة دوره في المنظمة لتحقيق تلك الرؤية .^٣

النماذج الذهنية : وهي التصورات التي يملكها الفرد وتنعكس على رؤيته للعام المحيط به وكيفية تعامله مع الأحداث .^١

^١ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2007) **organization behavior** . Prentice Hall.

^٢ Peter Senge , Op,Cit , P 10 .

^٣ Md Mahbulul Haque , **A Study Of The Relationship Between The Learning Organization And Organizational Readiness For Change** , Doctoral Dissertation, University of Pepperdine , 2008 ,P51 .

الإجادة الشخصية : وتعني امتلاك الأفراد مستوى عالٍ من المهارات الشخصية تمكنهم من تحقيق النتائج التي يرغبون بها ^٢.

التعلم الجماعي : وهي الانتقال بالأفراد من حالة الجمود والعمل الروتيني إلى مرحلة الانتباه إلى أهمية التعلم وأهمية انتقال المعلومة من فرد إلى آخر ومن قسم إلى آخر وذلك عبر دفع هؤلاء الأفراد إلى العمل بطرق جماعية مثل فرق حل المشكلات وفرق التحسين المستمر والتي تحدث فيها عملية التعلم بشكل شبه تلقائي ^٣.

الاداء الوظيفي :

هو نتاج جهد معين قام ببذله شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف ^٤.

^١ Colleen Bryan , **The Application of Learning Organization Principles to Church Growth** , Doctoral Dissertation, University of Walden , 2009 , P61 .

^٢ Chinh T. Bui , **DISCOVERING THE FACTORS FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS : AN INVESTIGATION OF LEARNING ORGANIZATION ATTRIBUTES WITHIN MINORITY-OWNED SMALL BUSINESSES IN NEW ENGLAND** , Doctoral Dissertation, University of Capella , 2009 , P 20 .

^٣ عثمان خوجه ، من التحسن المستمر إلى التعلم المستمر ، المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع والتجديد في الإدارة،الدار البيضاء، ٢٠٠٦ ، ص ٤٦ .

^٤ محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٤ .

١٢ _ الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية:

١- دراسة (الحواجرة ،٢٠١٠)^١ : بعنوان "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات: الجامعات الأردنية والمؤهل العلمي والعمر الإداري وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة والعمر الإداري.

٢ _ دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠)^٢ : بعنوان "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين قد تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي وأن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية. وأن هناك فروقاً هامة دالة إحصائية بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبتهم الأكاديمية.

٣- دراسة (الكساسبة وآخرون، ٢٠١٠)^٣ : بعنوان "دور وظائف الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة".

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١ _ هناك تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

^١ الحواجرة، كامل، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره .

^٢ كامل محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٥، ٢٠١٠.

^٣ محمد ماضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، مرجع سبق ذكره.

٢_ هناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب والتطوير في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

٣_ هناك تأثير للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

٤_ كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً، في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً.

٥_ كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً.

٤_ دراسة (النسور، ٢٠١٠): 'بغنوان' أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي'.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١_ إن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

٢_ إن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، وتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) كان متوسطاً.

٣_ تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٤_ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٥_ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل والاتصال والتواصل، والتمكين) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية، والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٦_ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل، والاتصال والتواصل، والتمكين) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

^١ أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠.

٥_دراسة(بوبشيت وآخرون، ٢٠٠٩)^١: بعنوان "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل".

ومن النتائج التي توصل إليها البحث :

إن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار .

٦_دراسة(الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩)^٢: بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١_ هناك تأثير للمتغير المستقل(ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة (٠,٠١) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

٢_ هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة (٠,٠١) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

٧_دراسة(غنوم ٢٠٠٩):^٣ بعنوان "دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير".

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- ١- وجود اختلافات جوهرية بين متطلبات الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية والإدارية للمنظمة المتعلمة وبين متطلبات الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والإدارية والثقافية للمستشفيات موضوع الدراسة فيما عدا التعلم الموجه ذاتياً، واختلافات جوهرية بين عوائد عملية التغيير في المستشفيات المحددة والممثلة لقطاع المستشفيات وبين عوائد عملية التغيير التي تتسم بها المنظمة المتعلمة.
- ٢- تبين وجود تأثير جوهري جزئي للبعد الاستراتيجي في قبول المتعلمين لعملية التغيير والتزامهم بنتائجها ودعمهم لها.
- ٣- تبين وجود تأثير جوهري جزئي للبعد التنظيمي في قبول المتعلمين لعملية التغيير والتزامهم بنتائجها ودعمهم لها.
- ٤- تبين وجود تأثير جوهري كلي للبعد الثقافي في قبول المتعلمين لعملية التغيير والتزامهم بنتائجها ودعمهم لها.

^١ خالد أحمد بوبشيت، وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٩.

^٢ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠٠٩.

^٣ هشام عبد الرحمن غنوم، دور أبعاد المنظمة لمتعلمة في دعم عوائد التغيير: دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.

٥- تبين وجود تأثير جوهري كلي للبعد الإداري في قبول المتعلمين لعملية التغيير والتزامهم بنتائجها ودعمهم لها.

٨_ دراسة (الحمود، ٢٠٠٨)^١: بعنوان "المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

١_ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيم الثقافية السائدة حالياً وتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة وذلك على مستوى المصارف عينة البحث.

٢_ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين شكل الهيكل التنظيمي الحالي وبين تحويل المصارف إلى منظمات متعلمة وذلك على مستوى المصارف عينة البحث.

٣_ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية إدارة موارد بشرية وبين تحويل المصارف إلى منظمات متعلمة وذلك على مستوى المصارف عينة البحث.

٤_ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية وبين تحويل المصارف إلى منظمات متعلمة.

٥_ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور نظم المعلومات وبين تحويل المصارف إلى منظمة متعلمة وذلك على مستوى المصارف عينة البحث.

٩_ دراسة (الطائي، ٢٠٠٨)^٢ بعنوان "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر".

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود ضعف في مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة في الشركة موضوع البحث كما يتسم مناخ التعليم بالسلبية مع ضعف في متطلبات الريادة ووجود فروق معنوية بين إجابات الإدارة العليا والعاملين في كل من أبعاد المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة .

١٠_ دراسة (هيجان، ١٩٩٨)^٣: بعنوان "التعلم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم".

وقد خلص الباحث إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي مفهوم قابل للتطبيق في المنظمات العامة والخاصة وأن المنظمة التي تعمل باستمرار على تعزيز وتفعيل عملية التعلم التنظيمي سوف تكون قادرة على تطوير ذاتها والتكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل بها انطلاقاً من قدرتها على استثمار خبراتها، وتقديم الخطة التي تمكنها من التغيير بما يضمن بقاءها ونجاحها في تحقيق

^١ عبد الكريم الحمود، المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠٠٨.

^٢ علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر: في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠٠٨.

^٣ هيجان، عبد الرحمن أحمد، التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٤، ١٩٩٨.

أهدافها. فهذا العصر هو عصر المنظمات القابلة للتعلم وأن هذا التعلم يهدف إلى تقديم الأصلح لهذا المنظمات حيث البقاء للأصلح.

١١_ دراسة (خاروف وأبو الهيجا ، ٢٠١٠)^١ : بعنوان أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجبائية في بلدية نابلس :

هدفت هذه الدراسة لمناقشة أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجبائية في بلدية نابلس ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- استخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات الحديثة في معالجة البيانات الواردة وتخزينها يؤدي إلى توفير الوقت .
- الاهتمام بإدارة الوقت يساعد في التخطيط للوقت بشكل جيد .
- التخطيط الجيد للوقت يساهم في تنظيم العمل وعدم تداخل مواعيده والتقليل من الوقت الضائع ويساعد في زيادة الرضا عن العمل المنجز ويساهم في تسريع الأداء من خلال تقليص الزمن المطلوب للإنتاج مما يسرع أداء العاملين .

١٢- دراسة (الشلة ، ٢٠٠٣)^٢ بعنوان تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء :

تتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- إلقاء الضوء على مصفوفة GE كأداة للتخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن تطبيقها من قبل شركات التأمين الأردنية .
- توضيح الاستراتيجيات الممكن اتباعها لكل خط من خطوط المنتجات .
- توضيح كيفية توزيع الموارد المختلفة للشركة عند تطبيق أداة التخطيط الاستراتيجي المصفوفة GE .
- توضيح العلاقة بين إدراك المديرين لتطبيق المصفوفة GE وعملية التخطيط الاستراتيجي .
- توضيح العلاقة بين إدراك المديرين لتطبيق المصفوفة GE وتحسين الأداء .
- توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء عن تطبيق أداة التخطيط الاستراتيجي المصفوفة GE .

ومن أبرز نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء أنّ المصفوفة GE ستساهم في تحسين الأداء عن طريق العوامل الآتية:

- تحديد الاستراتيجية المتبعة لكل خط منتجات .
- تحديد الخدمات الأكثر جاذبية للشركة .
- تحديد المهام بصورة ملائمة مع أهداف الشركة .
- تمكين المديرين من توزيع أفضل للمهام في الوظائف المختلفة .

^١ عبد الهادي خاروف ومحمد أبو الهيجا ، أثر تخطيط الوقت على أداء الموظفين في قسم الجبائية في بلدية نابلس ، مشروع تخرج ، جامعة النجاح الوطنية ، ٢٠١٠ .

^٢ منى عثمان الشلة ، تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ٢٠٠٣ .

- توزيع امثل لموارد الشركة المختلفة .
- تنفيذ البرامج بصورة أفضل .
- المساهمة في تطوير أعمال الشركة ومهامها .

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Hawarth, 2005) :^١ بعنوان " Becoming A Learning Organization"

وتتعلق هذه الدراسة بـ "التحول إلى منظمة متعلمة"

وكانت قد اقتصرت على التركيز على ثلاث مجالات رئيسية هي القيادة، تعلم الفريق، المبادئ الخمسة للمنظمة المتعلمة كما عرضها Senge وقد تناول الباحث هذا الموضوع من وجه نظر المنظرين في المجال. وهدف الباحث من وراء ذلك الوصول إلى تحديد موقع المنظمات التي ترغب بأن تصبح ناجحة في التحول إلى منظمات متعلمة.

٢- دراسة (White, 2005) :^٢ بعنوان " Developing and sustaining A Learning Organization"

تتعلق بـ "تطوير ودعم منظمة التعلم" هدفت الدراسة إلى استكشاف حالة مركز الدكتور Peter (مركز معالجة مصابي نقص المناعة المكتسبة) كمنظمة متعلمة وكيف يمكن تقويته ودعمه، وقد وضع الباحث مجموعة من التوصيات التي تقوي الوضع الحالي لمركز الدكتور Peter مع عرض الاستراتيجيات التي ستطور قدرته كمنظمة متعلمة.

٣- دراسة (De Vaughn, 2003) :^٣ بعنوان " Regulatory protectionism and learning, in the US commercial banking industry"

تتعلق بـ "الحماية التنظيمية والتعلم في الصناعة المصرفية الأمريكية" ركزت الدراسة على عوائق التعلم التنظيمي، حيث استخدم الباحث بيانات أكثر من ٢٦٠٠ مصرف تجاري أمريكي خلال فترة ١٥ سنة، وذلك من أجل تقييم فيما إذا كانت الحماية التي تطبقها الحكومة الأمريكية تعيق التعلم أم لا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الحماية ربما تزيد التعلم على المدى القصير، ولكن التعلم ينخفض على المدى البعيد بسبب محدودية الفرص والحوافز من أجل التعلم.

¹ Amy . Hawarth, **Becoming A Learning Organization**, Master Thesis in Business and Policy Studies, State University of New York, New York ,2005.

² Faye Elaine. White, **Developing and sustaining A Learning Organization**, Master Thesis, Royal Road University,2005 .

³ De Vaughn Michael L, **Regulatory protectionism and learning, in the US commercial banking industry**, doctoral dissertation, university of Wisconsin-Madison, USA, 2003.

٤_دراسة (Selden, 1998): بعنوان "Family Business as Learning Organizations"

تتعلق بـ "الشركات العائلية كمنظمات متعلمة" هدفت الدراسة إلى فهم الطرق التي بواسطتها تؤثر خصائص المنظمة المتعلمة في الأداء المعرفي والأداء المالي للشركات العائلية، وتوصل الباحث في النهاية إلى بناء نموذج استطلاعي يدعم مفاهيم المنظمة المتعلمة، ويربط بين الأداء المالي والأداء المعرفي للمنظمة.

٥_دراسة (Joo, 2012) بعنوان :

Leader-Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture.^١

غرض هذه الدراسة هو بيان أثر التبادل القيادي بين الأفراد على الأداء وأثرهما على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر للتبادل القيادي على أداء الأفراد من وجهة نظر المشرفين ، وعدم وجود أثر للتبادل القيادي والأداء على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة

٦_دراسة (Chirumbolo and Areni , 2010) بعنوان :

Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure.^٢

هدف هذه الدراسة هو بيان أثر عدم الأمان الوظيفي على الأداء والصحة العقلية للعاملين وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين عدم الأمان الوظيفي وبين الداء والصحة العقلية للعاملين ، ووجود علاقة إيجابية بين الاستقرار الوظيفي وبين الأداء وعدم وجود علاقة بين الاستقرار وبين الصحة العقلية .

٧_دراسة (Amarneh & other , 2010) بعنوان :

Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals.^٣

¹ Selden Gray Lewis, **Family Business as Learning Organizations: An Explanatory Model of Knowledge and Financial Performance**, Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens ,1998 .

^٢ Baek-Kyoo , Joo , **Leader-Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture**, Journal of Leadership & Organizational Studies,19(1) 2012.

^٣ Antonio Chirumbolo and Alessandra Areni , **Job insecurity influence on job performance and mental health: Testing the moderating effect of the need for closure** , Economic and Industrial Democracy , Volume. 31, Number.2, 2010.

^٤ Basil H. Amarneh , **Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals**, Journal of Research in Nursing 15(5) , 2010.

غرض هذه الدراسة بيان أثر الدعم الاجتماعي من قبل الزملاء على الأداء الوظيفي للممرضات في المستشفيات الأردنية .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ المتغيرات الديمغرافية ودعم الزملاء تفسران ٢٠% من التغير في الأداء ، و أظهرت وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين دعم الزملاء والأداء الوظيفي .

ومن خلال تقييم ومراجعة الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

١_ تتفق جميع الدراسات على أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة كأساس لنجاح المنظمة وتحسين قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية ذات التغيرات المتلاحقة .

٢_ من خلال مراجعة الدراسات يمكن القول أنه لفهم وتحسين التعلم على مستوى المنظمة يجب التركيز على مقومات المنظمة المتعلمة وتدريب العاملين على كيفية تطبيقها في الواقع العملي ، باعتبار أن التفاعل بين هذه العناصر هو الذي يحدد قدرة المنظمة على التعلم الفاعل .

٣_ تتعدد مقومات المنظمة المتعلمة التي أشارت إليها الدراسات السابقة ، فبعض هذه الدراسات استخدمت نموذج Senge للمنظمة المتعلمة وهو النموذج الذي تمّ استخدامه في هذه الدراسة ، بينما تمّ استخدام نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة .

٤_ أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي :

- أنّ جاهزية بعض المنظمات مرتفعة وبعضها متوسطة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وتختلف هذه الجاهزية من منظمة لأخرى .
- وجود درجة معتلة من ممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة .
- وجود اختلاف بين العاملين في إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب المتغيرات الديمغرافية .
- وجود تأثير إيجابي بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبعض المتغيرات التنظيمية : كالاستعداد للتغيير ووظائف الموارد البشرية والتمكين والقيادة التحويلية .

٥_ والفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أنّ هذه الدراسة ركزت على الربط بين المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي وهذا ما لم يكن موجوداً في الدراسات السابقة ، كما تختلف عنها في مجال التطبيق.

٦_ كما يوجد العديد من الدراسات تمّ الإطلاع عليها لكن لم يتم إدراجها ضمن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : المنظمة المتعلمة

- + مفهوم المنظمة المتعلمة .
- + الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي .
- + الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية .
- + خصائص المنظمة المتعلمة .
- + أهمية المنظمة المتعلمة والحاجة إليها .
- + بناء المنظمة المتعلمة .
- + المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة المتعلمة .
- + أساليب تعلم المنظمات .
- + مجالات تعلم المنظمات .
- + نماذج المنظمة المتعلمة .

الفصل الثاني

المنظمة المتعلمة

مقدمة :

تعتبر المنظمة نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين ، ويعد العنصر البشري المكوّن الأساسي للمنظمات الذي لن يستطيع بدوره البقاء في هذا المجتمع المتغير باستمرار ما لم يعمد إلى تعلم ما هو جديد في شتى مجالات الحياة ، وكذلك المنظمات عليها أن تسلك منهج التعلم وذلك لتتمكن من الاستجابة للمتغيرات ومواجهة التحديات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تتواءم مع رغبات الزبائن و ذات ميزة تنافسية في بيئة العمل غير المستقرة ، وإن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة يمكنها من تنويع مصادر معلوماتها الداخلية والخارجية ، وخلق بيئة ثقافية تساهم في نشر ثقافة التعلم بين جميع الأفراد والعمل على توليد الأفكار الجديدة التي من الممكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

مفهوم المنظمة المتعلمة:

اختلف الكتاب في ترجمة مصطلح Learning organization ، فمنهم من ترجمه (المنظمة الذكية)، وآخر ترجمه (المنظمة المتعلمة) أو (المنظمة التعليمية)^١ وترجمه آخرون إلى المنظمة دائمة التعلم، وقد اعتمد الباحث على الترجمة الثانية وهي المنظمة المتعلمة، ولم يقف اختلافهم على ترجمة المصطلح فحسب بل تعداه إلى مفهوم ذلك المصطلح ودلالاته ، حيث لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على العناصر التي تتكون منها والسمات التي تتميز بها المنظمة المتعلمة ، ولعل أبرز تعريف هو التعريف الذي وضعه Senge عام ١٩٩٠ والذي يعد هو أول من ابتكر فكرة المنظمة المتعلمة والذي عرف المنظمة المتعلمة بأنها^٢ " المنظمة التي يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها ، حيث يتم التشجيع على تطبيق أنماط جديدة ومتميزة من التفكير ، وتكون الطموحات غير محدودة وتتصف بالحرية ، كما ويتعلم الأفراد كيف يتعلمون معاً".

وعرفت أيضاً على أنها المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها مما يمكنها من التحول بشكل مستمر^٣.

^١ أيّسّل حمدي عثمان ، المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، الحضارية " دراسات الإدارة المعاصرة " ٢٠٠٨ ، ص ١ ، <http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index52.htm>

^٢ Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art of practice of The Learning Organization, New York: Doubleday, 1990, p8.

^٣ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، دور وظائف الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ٢، ٢٠١٠، ص ١٦٩ .

وعرفت بأنها المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة.^١

وعرفت أيضاً على أنها المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أعضائها وتحول من نفسها بصورة مستمرة.^٢ ويشمل تعبير أعضائها كل أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders.^٣

وعرفها الكبيسي "بأنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، من أجل تحقيق أهدافهم".^٤

وأخيراً يعرفها شفيق "بأنها المنظمة التي تهئ بيئة التعلم التنظيمي لأنها تمتلك مقومات معينة (نظم، هياكل، عمليات، ثقافة) تدعم ابتكار واكتساب ونشر المعارف وتنمية قدرات العاملين والتعاون بينهم، والإفادة من ذلك في التكيف الدائم مع البيئة المتغيرة والتحسين المستمر للأداء التنظيمي ونتائجه".^٥

ومن خلال الإطلاع على التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف الأخرى يمكن القول أن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي تملك رؤية إدارية حديثة تقوم على خلق واكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين وتشجعهم على التعلم المستمر والتبادل الجماعي للمعلومات والخبرات بما يحقق مستوى متقدم من الأداء لدى جميع العاملين ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الكلي للمنظمة".

الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

بعد أن تناولنا في الفقرة السابقة مفهوم المنظمة المتعلمة لا بدّ هنا من التفريق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والذي يعبر عن زيادة قدرة المنظمة على التكيف والمنافسة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.^٦

وعند مراجعة الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي نجد أن بعض الباحثين يشير إليها بصورة تبادلية أي بنفس المعنى، بينما نجد آخرين يحاولوا إيجاد اختلافات واضحة بين المفهومين^٧، وسوف نقوم باستعراض بعض آراء الباحثين حول ذلك المفهومين:

^١G. .Tomas M.Hult &O.C.Ferrel , **A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing**, Journal of Business Research 40,1997 ,p15

^٢Barry Nyhan and others , **European perspectives on the Learning Organization**, Journal of European Industrial Training,Vol.28,No.1,2004,p86.

^٣ أحمد عبد المنعم شفيق، مدى توفر مقومات المنظمة دائمة التعلم في البنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، ٢٠٠٦، ص ٣٢.

^٤ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١١٣.

^٥ أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سابق، ص ٣٥.

^٦Franz Michael Gottlieb, **Humanistic Leadership: Emotional Intelligence and Team Learning** , Doctoral Dissertation, University of Phoenix, 2006 ,p24 .

^٧Deb Stewart , **Reinterpreting the Learning Organization**, The Learning Organization , Volume 8, Number.4, 2001, p141 .

يرى (هيجان، ١٩٩٨) أنَّ العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب والنتيجة ، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء منظمة متعلمة.^١

ويرى (Peter & John) أنَّ التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط بينما تعد المنظمة المتعلمة عن شكل (إطار) تتم فيه عملية التعلم.^٢

و يرى (دره، ٢٠١١) أن التعلم التنظيمي هو بعداً هاماً من أبعاد المنظمة المتعلمة.^٣

وكما وضع (Ortenblad) ثلاثة مداخل للتمييز بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي (وصف المحتوى ،درجة النمذجية ،المجموعة المهتمة بكل مفهوم)^٤،ويمكن تلخيص الفروق في الجدول التالي:

^١ عبد الرحمن هيجان، التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمة القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٤، ١٩٩٨، ص ٦٨١ .

^٢ Peter Y.T.Sun and John L.Scott, **Exploring the divide-organizational learning and learning organization**, The Learning Organization, Volume.10 ,Number.4 ,2003 ,p204 .

^٣ عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠١١، ص ٥١ .

^٤ Anders Ortenblad , **On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization** , The Learning Organization, Volume.8, Number.3, 2001, p126_128 .

جدول رقم(٤) الفروق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

الأبعاد	المنظمة دائمة التعلم	التعلم التنظيمي
وصف المحتوي	شكل / هيكل	عمليات / وأنشطة
درجة النمذجية	نموذج مثالي تحتاج لجهد مفضل غير حتمي قد لا يمكن بلوغها	وصفي يوجد بصورة طبيعية مفضل ضروري/ حتمي يمكن بلوغه
المجموعة المهمة بكل مفهوم	الممارسون/ الاستشاريون	الباحثون الأكاديميون

Source : Anders Ortenblad , On Difference Between Organizational Learning And Learning Organization , The Learning Organization , Volume. 8 , Number .3 , 2001 , P. 128 .

وأخيراً يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مفهومان مترابطان فيما بينهما ، لكن ليسا وجهان لعملة واحدة، فالتعلم التنظيمي عبارة عن عملية توضح الطريقة (الكيفية) التي يتعلم وفقها الأفراد داخل المنظمة بينما المنظمة المتعلمة هي الحالة المنشودة من عملية التعلم.

الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

لأشك أنه يوجد العديد من الاختلافات بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية من حيث خصائص كل من المنظمتين، وكيفية سير الأمور فيهما، وكيفية اتخاذ القرارات، وسنورد فيما يلي بعض آراء الباحثين حول هذه الاختلافات، فلقد ميّز (Kondalkar) بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية من خلال طبيعة (نوعية) الوظائف التي تمارسها كلا المنظمتين^١، والجدول التالي يوضح الفروق بين المنظمتين من خلال تلك الوظائف:

^١ V.G.Kondalkar , **Organization Development** ,New Age international publishers,2009,p60.

جدول رقم (٥) الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الاتجاه الكلي	الرؤية تعرض من قبل الإدارة العليا.	هناك رؤية مشتركة ويمكن أن تظهر من أماكن عديدة ولكن الإدارة العليا مسؤولة عن ضمان وجود هذه الرؤية ورعايتها.
صياغة وتطبيق الأفكار	الإدارة العليا تقرر ما يجب أن يُعمل، وتعتمد أعمال المنظمة على أفكار الإدارة .	صياغة وتطبيق الأفكار يحدث في كافة المستويات الإدارية.
طبيعة التفكير التنظيمي	كل شخص مسؤول عن عمله الخاص، والتركيز يكون على تطوير القدرة الفردية.	يفهم الموظفون عملهم الخاص بالإضافة إلى الطريقة التي تترابط فيها أعمالهم الخاصة مع أعمال الآخرين.
حل النزاع	تحل النزاعات من خلال استخدام السلطة والتأثير الهرمي.	تحل النزاعات باستخدام التعلم الجماعي والتعاوني وتكافل وجهات النظر المتنوعة في كافة أنحاء المنظمة.
القيادة والتحفيز	دور القائد هو تأسيس رؤية للمنظمة وإعطاء المكافآت وإنزال العقوبات المناسبة والحفاظ على الرقابة الكلية على أنشطة الموظفين.	دور القائد بناء الرؤية المشتركة وتمكين الموظفين ووضع القرارات الفاعلة في كافة أنحاء المنظمة من خلال استخدام التمكين والقيادة المؤثرة.

Source: A. Akin Aksu and Bahattin Ozdemir, **Individual learning and organization culture in learning organizations**, Managerial Auditing Journal, Volume.20, Number.4, 2005, p427.

ويرى (Hitt, 1996) أنه تختلف المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية من خلال المتطلبات التي ترغبها المنظمات المختلفة من حيث القيم المشتركة ونمط القيادة والاستراتيجية والهيكل والموظفون والمهارات ونظم تقييم الأداء كما في الجدول التالي:^١

^١ William D. Hitt , **The learning organization :some reflections on organizational renewal**, Employee Counselling Today, Volume.8, Number.7, 1996, p18.

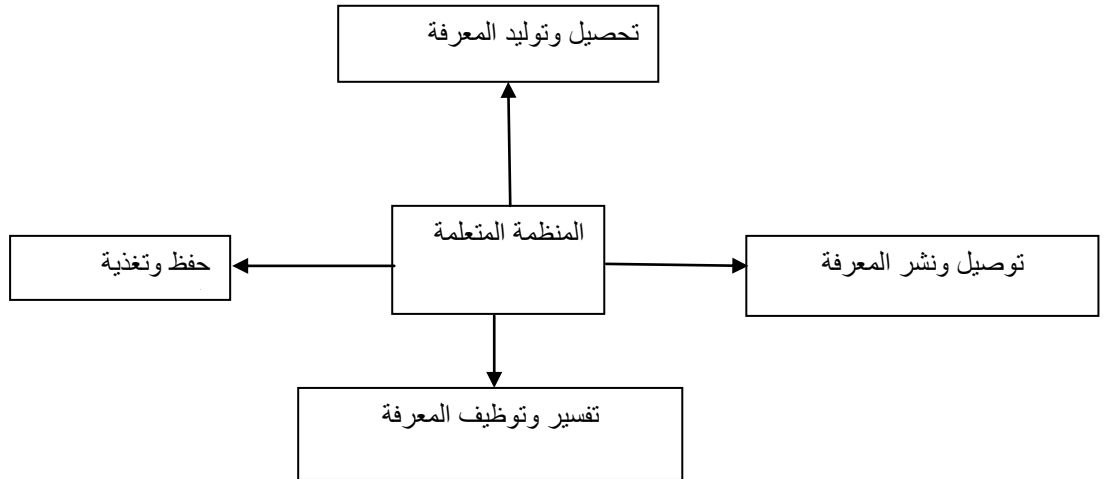
جدول رقم (٦) الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

المتطلبات	المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية
القيم المشتركة	الامتياز	الكفاءة والفعالية
نمط القيادة	محفز	المسيطر
الاستراتيجية	خريطة تعلم	خريطة طريق
الهيكل	ديناميكي	هرمي
الموظفون	أشخاص يتعلمون	أشخاص يعرفون
المهارات	تعلم	تدريب
نظم تقييم الأداء	أبعاد متنوعة	تقارير مالية

Source: William D. Hitt ,**The learning organization :some reflections on organizational renewal**,Employee Counselling Today,Volume.8,Number.7, 1996,p18.

وهناك من يرى أن المنظمة المتعلمة تختلف عن المنظمة التقليدية من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة وتوزيع المعرفة وخزن المعرفة وتوثيق المعرفة ثم تفسيرها وتوظيفها.^١

الشكل رقم (١) أنشطة المنظمة المتعلمة



المصدر : عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ١١٥.

^١ عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ١١٤.

خصائص المنظمة المتعلمة:

عندما تناولنا مفهوم المنظمة المتعلمة وجدنا أنه لا يوجد اتفاق مشترك بين الباحثين على مفهوم محدد للمنظمة المتعلمة، ومن هذا المنطلق فإنه لا يوجد أيضاً اتفاق مشترك سمات وخصائص المنظمة المتعلمة، ويرى (غنوم، ٢٠٠٩) أنه لا توجد منظمات متعلمة حقيقية ولكن توجد منظمات تتصف بخصائص معينة يتوقع أن تتحول بالنهاية إلى منظمات متعلمة^١.

وسنورد فيما يلي بعض آراء الباحثين فيما يتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة:

يرى (Kontoghiorghes وآخرون) بعد مراجعتهم لآراء مجموعة من الباحثين أن المنظمة المتعلمة تتصف بالخصائص التالية:^٢

- ١_ تمتلك شبكة مفتوحة من الاتصالات.
 - ٢_ تعمل على تحمل المخاطرة.
 - ٣_ تعمل على دعم التعلم والاهتمام به والمكافأة عليه.
 - ٤_ التدريب والتعلم من البيئة.
 - ٥_ بناء فرق عمل.
 - ٦_ تتبنى إدارة المعرفة.
- كما ويرى كل من (Selen&Mohanty) أن المنظمة المتعلمة تتميز بالخصائص التالية:^٣
- ١_ وجود رؤية مشتركة يوافق عليها كل شخص في المنظمة.
 - ٢_ نبذ طرق التفكير القديمة والتخلي عن الأساليب الروتينية المستخدمة في حل المشكلات.
 - ٣_ تكون عملية الاتصال مفتوحة بين الجميع وبدون خوف أو نقد أو عقاب.
 - ٤_ سعي الأفراد لزيادة خبراتهم الشخصية من أجل تحقيق فوائد لهم وللقسم الذي يعملون فيه وبالتالي تحقيق الهدف الكلي للمنظمة.

^١ هشام عبد الرحمن غنوم، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في دعم عوائد التغيير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٨٩.

^٢ Constantine Kontoghiorghes and others, **Examining the relationship between learning organization characteristics and change Adaptation, Innovation, and organizational performance**, Human Resource Development Quarterly, Volume.16, Number.2 Summer 2005, p 188.

^٣ Willem Selen, **Knowledge management in resource-based competitive environments :a roadmap for building learning organization** , Journal of, Knowledge Management ,Volume.4, Number.4, 2000, p348.

^٤ R.P. Mohanty ,**Evaluating manufacturing strategy for learning organization: a case**, International Journal of Operation and Production Management, Volume.19, Number.3, 1999, p 310.

٥_ يتعامل الأفراد مع جميع الأنشطة والوظائف والعمليات التنظيمية على أنها جزء من نظام متكامل.

ويرى (Yang وآخرون) أنَّ خصائص المنظمة المتعلمة يجب أن تنعكس على مختلف المستويات التنظيمية وعلى الأفراد وفرق العمل والهيكل الكلي للمنظمة.^١

ويرى كل من (Heraty & Morley) أنَّ الخصائص الجوهرية للمنظمة المتعلمة تظهر عندما نقارن بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.^٢

ويقول (البلاوي وحسين، ٢٠٠٧) أنَّ معظم الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة اتفقت على الخصائص التالية:^٣

١_ **الهيكل** : تتميز المنظمة المتعلمة بهيكلها المسطح وتدرجه المرن الذي يساعد في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار ووضع الأهداف داخل التنظيم، كما ويشجع على التفكير النظمي والمعرفة المشتركة والانفتاح المعرفي الضروري للتعلم التنظيمي.

٢_ **نظم المعلومات** : يتم التعامل بنظم المعلومات التي تسهل الاكتساب السريع للمعلومات ومعالجتها والاشتراك فيها وكذلك المعلومات المعقدة التي تدعم الإدارة الفعالة للمعرفة.

٣_ **ممارسة الموارد البشرية** : يتم النظر للأفراد العاملين على أنهم المبدعين والمستخدمين للتعلم التنظيمي.

٤_ **القيادة** : تعتمد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة على القيادة الفعالة حيث يسعى القائد لوضع نماذج الابتكار وتحمل المخاطرة وتعزيز التأمل والتفكير اللازمين للتعلم، وتحدد أدوار القائد في المنظمة المتعلمة في ثلاثة أدوار هي:^٤

١_ **المصمم** : يتولى القائد عملية تحديد الغرض والاتجاه العام للمنظمة ووضع الاستراتيجية والسياسات والهيكل الملائمة وتوجيه المنظمة وفق متطلبات البيئة.

٢_ **المعلم** : يمتلك القائد الرؤية حول حقيقة المنظمة، وتتجسد مسؤوليته هنا في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية بالشكل الملائم .

٣_ **الراعي** : يقدم القائد الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم رسالة المنظمة ، ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة .

ويرى (Bausch وآخرون) أنه مهما اختلف الباحثون في تفسير مصطلح Learning Organization توجد على الأقل ثلاث خصائص للمنظمة المتعلمة:^١

^١ Baiyin Yang and others , **The construct of the learning organization: dimensions measurement , and validation**, Human Resource Development Quarterly, Volume.15, Number.1, Sprhng,2004,p35.

^٢ Noreen Heraty and Michael Morley , **A review of issues in conducting organization-level research with reference to the learning organization**, The Learning Organization ,Volume 2 · Number 4 · 1995, p29.

^٣ حسن حسين البلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم ، دار الوفاء الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٥٧.

^٤ محمد مفضي الكساسبية وآخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦ .

١_ تنمية الموظفين والتعلم المستمر : Employee development and continuous learning

وفيه يتم التركيز على الجوانب التالية :كيفية تعلم الأفراد ،مراحل عملية التعلم والأساليب المستخدمة في التعلم ،عوائق التعلم .

٢_ التعاون والمشاركة بالمعلومات : Information-sharing and collaboration

وفي يتم التركيز على معالجة المعلومات ونشرها بين جميع العاملين ،وتكون المسؤولية مشتركة، كما أن التغيير والتطوير التنظيمي يتطلب إشراك العاملين في حل المشكلات بدلاً من تقديم الحلول الجاهزة .

٣_ بناء الفريق ووضع هدف مشترك : Team building and shared purpose

إنّ بناء الفريق وتكوين تنظيمات لها هدف مشترك يعتبر من أساسيات المنظمة المتعلمة ،حيث أنه في حال عدم وجود اتفاق أو احترام أو ثقة متبادلة يكون من الصعب المحافظة على البقاء ،أو حتى القدرة على زيادة الأداء .

ويرى (West,1994) أنّ المنظمة المتعلمة تتميز بالخصائص التالية :^٢

١_ تكون العلاقات بين الأقسام كعلاقة الزبون مع المورد (كل قسم يعتبر مورد للقسم الذي يليه ،وكل قسم يعتبر عميل للقسم الذي يسبقه) .

٢_ يصمم الهيكل التنظيمي بطريقة تساعد في عملية النمو وتزيد من القدرة في الاستجابة للتغيرات .

٣_ قدرة وإدراك العاملين للتعامل بإيجابية مع عوامل البيئة الخارجية .

٤_ مساهمة التعلم داخل المنظمة في تشجيع التعاون بين العاملين وحب المغامرة وتكوين مناخ تعلم يساهم في عملية التحسين المستمر .

٥_ اعتبار الاختلاف عملية أساسية للترقية (التطوير) والتعلم والإبداع .

٦_ إتاحة فرص التنمية الذاتية لجميع العاملين .

كما أنّ اللامركزية واتباع الأسلوب التنظيمي المسطح (الأفقي) تسهل عملية التعلم أكثر من الأسلوب الهرمي (العمودي) .^٣

^١Thomas A. Bausch and others , **Spiritual themes of the learning organization** , Journal of Organization Change ,Volume.12 ,Number.3 ,1999 ,P214_215 .

^٢Penny West , **The Concept of the Learning Organization** , Journal of European Industrial Training , Volume.18 ,Number.1 , 1994 ,P 19 .

^٣ Anders Ortenblad , Op. Cit ,P138 .

كما أنه من خصائص المنظمة المتعلمة تقبل التغيير ،وتشجيع المديرين ليكونوا مدربين ومستشارين يساعدوا في تسهيل عملية التعلم ، وتبني ثقافة التغذية العكسية ، واعتبار المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية لها رؤية تنظيمية وأهداف وقيم مشتركة .^١

ويرى (السالم،٢٠٠٦) أن المنظمة المتعلمة تمتلك خصائص أساسية من بينها :^٢

١_ اهتمامها الكبير بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية .

٢_ تبذل الكثير من الجهد من اجل تنظيم عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصا للتعلم المستمر .

٣_ تصمم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المنظمة من التطور في الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية.

ويرى (البغدادي،٢٠٠٨) أن من خصائص المنظمة المتعلمة :^٣

١_ قبول الأخطاء كونها جزء ذا قيمة وضروري للتعلم .

٢_ نمو الإحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة .

٣_ تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة لعملية التعلم التنظيمي .

٤_ تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة من سلعها وخدماتها .

وتمتاز المنظمة المتعلمة بخصائص منها :^٤ شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع ، شعور كل فرد فيها بأنه معنى بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية والتركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين .

ويرى (Garavan,1997) أن هناك ثلاث قضايا أساسية تظهر في سياق خصائص المنظمة المتعلمة:^٥ خلق ثقافة التعلم ،القضايا الهيكلية (التنظيمية) ،عمليات التعلم والنضج النفسي للأفراد.

١_ ثقافة التعلم : Learning cultures

تعتبر الثقافة بحد ذاتها شيء غير ملموس ولهذا فإن ثقافة التعلم يمكن أن تمارسها (نشعر بها) أكثر من أن نصفها ، كما أن الثقافة ذاتها بما تملكه من خصائص يمكن أن تسهل أو تعيق عملية

^١ Amy S. Tolbert and other , **Creating the global learning organization**, International Journal of Intercultural relation s , 26(2002) ,P 466 .

^٢ مؤيد سعيد السالم ،إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم ، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ،٢٦ _ ٢٧ نيسان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤ .

^٣ عادل هادي البغدادي ،العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، المجلد ١٠ ، العدد ١ ، ٢٠٠٨ ، ص ٦٠ - ٦١ .

^٤ كامل محمد الحوارة ،المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره،ص ٦ .

^٥ Thomas Caravan , **The learning organization, a review and evaluation** , The Learning Organization, Volume. 4, Number. 1, 1997 ,P 26 .

التعلم، وإنّ هذه الثقافة تنتج من تراكم عمليات التعلم السابقة (الأولية) وترتكز على النجاحات التي حققتها المنظمة، وهي تساعد على زيادة قدرة الأفراد على فهم وإدراك الرؤية الجديدة .

٢ _ القضايا الهيكلية (التنظيمية): Structures issues

إنّ العديد من المنظمات تحوي عند تصميمها العديد من الإجراءات (الأمور) والهيكل التي تحاول تقليدها إلى أدنى حد ممكن، وإنّ العديد من أدبيات المنظمة المتعلّمة تشير إلى أنّ هذه الهيكل هي التي تعيق عملية بناء منظمة متعلّمة مثالية .

٣ _ عمليات التعلم والنضج النفسي للأفراد : Psychological maturity and learning process .

الكثير من الكتابات حول المنظمة المتعلّمة تفترض مستوى معين من النضج النفسي يتمتع به (يملكه) الأفراد داخل المنظمة، ويعتبر Argyris أنّ الأنظمة والإجراءات الموجودة داخل المنظمة هي التي تمنع أو تعيق وصول الأفراد إلى المستوى المطلوب من النضج .

و بعد عرض آراء عدد من الباحثين حول خصائص المنظمة المتعلّمة نجد أنّ مختلف وجهات النظر المذكورة ركزت على شكل الهيكل التنظيمي، استقلالية الفرد ومسؤوليته، واقتصار دور المدير على التوجيه والتحفيز.

أهمية المنظمة المتعلّمة والحاجة إليها :

ينبع الاهتمام الكبير بمفهوم المنظمة المتعلّمة من التغيرات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة، ففي الآونة الأخيرة واجهت المنظمات تغيرات واضطرابات بيئية متزايدة نتجت عن المنافسة العالمية الطاحنة، والتطورات التكنولوجية الهائلة وصغر دورة حياة المنتجات بالإضافة إلى الضغوط السياسية والاجتماعية^١، وترتب على ذلك أن وجد العديد من المنظمات صعوبة كبيرة في الحفاظ على ميزة تنافسية^٢، واتضح أنّ المنظمات التي لا تستطيع التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتسرع مستويات الأداء وتحسن جودته تنتهي في فترة قصيرة، وإنّ نظيراتها التي تستطيع تحويل نفسها إلى منظمات متعلّمة ستتعامل مع التغيير بنجاح وتتمكن من البقاء والاستمرار^٣.

كما أنّ أهمية المنظمة المتعلّمة تعود إلى الفوائد العديدة التي تحصل عليها المنظمة عندما تتحول إلى منظمة متعلّمة، والمتمثلة في تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء وتحقيق حصة سوقية أكبر ومواصلة النمو والتقدم، والمساهمة في التطوير وتفايدي الاختناقات التنظيمية^٤.

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٦) أنّ المنظمات المتعلّمة كفكرة وكمصطلح علمي حديث جاءت نتيجة لتغيرات وأمور عديدة منها^١:

^١ أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨ .

^٢ Thomas A. Bausch and others ,Op.Cit,P211 .

^٣ أسماء سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ص ١٧ .

^٤ أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلّمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، ٢٠١١، ص ١٠ .

١_ ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة .(مجتمعات التعلم تعني مجموعة من الأفراد يرتبطون بالعالم المحيط بهم يسودهم التفاعل ، ويشتركون في ثلاثة خصائص هي : التفكير الإبداعي ، والتعلم مدى الحياة ، والتعلم التعاوني^٢ .)

٢_ استمرار عمليات التغيير والتطوير التنظيمي .

٣_ زيادة الحاجة إلى الابتكار والإبداع والاختراع .

٤_ الاهتمام بتحسين المستمر في جودة العمليات والمنظمة ككل .

٥_ زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة .

ويرى (Marquardt,1996) أنّ العوامل التالية تكمن وراء الحاجة لبناء المنظمة المتعلمة^٣:

١_ التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية :وتتضمن العوامل التالية :

- العولمة.
 - المنافسة الاقتصادية (من أجل تخفيض التكاليف) والتسويقية (للسيطرة على الأسواق) .
 - الضغوط البيئية .
 - العلوم الجديدة كنظرية الفوضى البناء وفيزياء الكم (وتعني أنّ الوسائل وحدها لا تكفي للتنبؤ بالواقع بشكل كامل حيث أنّ الفوضى البناء جزء من العوامل المساهمة في صنع ذلك الواقع) .
 - عصر المعرفة :إنّ التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة هو عملية إعادة توزيع المعرفة .
 - الاضطرابات الاجتماعية .
- ٢_ بيئة العمل: وتتضمن ما يلي :

- تكنولوجيا المعلومات ومنظمات المعرفة informed organization (وتعني منظمات المعرفة قدرة المنظمة على اكتساب المعلومات ، وتوليد معلومات جديدة وتطوير تلك المعلومات) .
- حجم وبنية المنظمة (المصدر الرئيس للعمل ليس رأس المال أو العاملين أو الوسائل بل يضمن بالدرجة الأولى المعرفة والمعلومات والأفكار التي تمتلكها المنظمة)، كما يعتبر من مصادر العمل إعادة الهيكلة التي تشمل بناء الشركات الافتراضية ، وبناء تحالفات مع العملاء والموردين وشركات أخرى مستقلة ، كما تتضمن المشاركة مع المنافسين (المشاركة في المهارات ، والمساهمة في تخفيض التكاليف ، ودخول كل منها إلى سوق الآخر) .

^١ سيد محمد جاد الرب ،إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ،مطبعة العشري ،القاهرة ،٢٠٠٦ ،ص ٥ .

^٢ عبد اللطيف حيدر ومحمد المصليحي محمد ،دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها ،مجلة كلية التربية / جامعة الإمارات العربية المتحدة،السنة الحادية والعشرون ،العدد ٦٣ ،٢٠٠٦ ،ص ٣٩ .

^٣ Michael J. Marquardt , **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement**, McGraw-Hill, 1996, P3 .

• إدارة الجودة الشاملة : (تأتي الميزة التنافسية للمنظمة من استمراريتها بالعمل (اكتساب الخبرة) والإبداع وتنقية المعلومات المتنوعة بحيث تصبح جاهزة لتوزيعها ونشرها في المنظمة .

• التنوع في العمالة

٣_ زيادة تأثير العملاء :

سوف يصبح العملاء أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجية منظمات المستقبل وتنفيذ عملياتها ، وسوف يكونون مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء ، والتنوع في الانتاج ، والملاءمة في الوقت ، والاستجابة المستمرة لأذواق العملاء .^١

٤_ العاملون :

يحتاج العاملون إلى تزويدهم بمهارات لأجل اكتشاف المشكلات في العمل ومهارات من أجل حل المشكلات.

حيث يتم الاعتماد على العمالة المتخصصة والعمالة المؤقتة لأنها تسمح للمنظمة بمرونة أكبر واستفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة، كما تتجه إلى الاستفادة من خدمات الدعم الشخصي (العاملون على الكمبيوتر) حيث تشير الإحصاءات إلى أنّ مثل هذه الوظائف سوف تستمر بالنمو بنسبة (٤,٣%)^٢.

ويرى (Hitt,1996) أنّ هناك سببان يدفعان باتجاه التحول إلى منظمة متعلمة :^٣

السبب الأول هو البقاء : Survival

إنّ كل شخص يهتم بالبقاء التنظيمي لا بدّ أن يتذكر المعادلة التالية : التعلم ك التغيير التنظيمي .

السبب الثاني هو التميز : Excellence

حيث تسعى المنظمة لأن تتميز في أدائها لكي تضمن استراتيجية النجاح والتطور لفترة طويلة من الزمن .

كما أنّه من الأسباب التي تدفع باتجاه التحول إلى منظمة متعلمة إدراك الميزة التنافسية الكبيرة التي سوف تحصل عليها المنظمة نتيجة عملية التعلم^٤، وتحسين العلاقة مع الزبائن

^١ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٧ ، ص ٩٤ .

^٢ المرجع السابق ، ص ٩٦ .

^٣ William D. Hitt, Op. Cit, P16 .

^٤ Karl M. Kapp , Transforming Your Manufacturing Organization Into a Learning Organization , Business Training Experts , www.btedemo.com , P9.

، والتكيف مع التغيرات البيئية^١، وزيادة الالتزام لدى العاملين، وحاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة^٢.

بناء المنظمة المتعلمة :

سنتناول في هذه الفقرة أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمراحل التي يتم بموجبها التحول إلى منظمة متعلمة، ومن الأساسيات المعتمدة في بناء المنظمة المتعلمة ما يلي^٣:

١_ القوى المحركة : وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمة المتعلمة ، والتي تتطلب من المنظمات أن توفر كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة .

٢_ إيجاد الغرض : إن توفير القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة، وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة .

٣_ الاستفهام : بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، يبدأ الموظفون بالتحرك في كافة الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال ، وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم ، مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

٤_ التمكين : إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات ، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق ، مما يتطلب من كل عضو داخل لمنظمة أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة .

٥_ التقويم : تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال ، وهذا يحفز الموظفين إلى التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن

^١ SHYI-HUEY WU, IMPROVEMENT OF SCHOOL PERFORMANCE: IMPLEMENTING TOTAL QUALITY ANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION IN SELECTED TECHNOLOGICAL UNIVERSITIES, TECHNOLOGICAL COLLEGES, AND COLLEGES FOR PROFESSIONAL TRAINING IN TAIWAN, Doctoral Dissertation, University of Spalding, 2004, P91

^٢ Rohan Nagwekar, The Learning Organization , Hr Folks international , www.hr-folks.com , P6 .

^٣ جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٣ ، العدد ٤ ، ٢٠٠٧، ص ٤٦٧ .

طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة .

ويرى (Bayraktaroglu & Kutani, 2003) أنه يوجد أربع خطوات رئيسة لبناء المنظمة المتعلمة:^١

- إحداث تغيير جذري في طريقة تفكير المدراء .
 - دعم الأفكار الإبداعية والمبتكرة من كافة المستويات الإدارية في المنظمة .
 - تطوير الثقافة التنظيمية من أجل المشاركة في رؤية واضحة للأمور من قبل المنظمة .
 - توفير المناخ المناسب لبناء المنظمة المتعلمة .
- ويتم أيضاً التحول إلى منظمة متعلمة عن طريق إحداث تغييرات في الأبعاد التالية :البعد الشخصي (على مستوى الأفراد) ،البعد الجماعي (على مستوى الفريق) ، البعد التنظيمي (على مستوى المنظمة ككل):^٢

١_ البعد الشخصي : ويتناول هذا البعد الأمور التالية :

- إعطاء الأفراد الوقت الكافي من أجل التعلم .
- توزيع العمل بشكل يساهم في التنمية والتعلم (لا تسأل من يستطيع إنجاز العمل بل من يستطيع إنجاز العمل والتعلم خلال عملية الإنجاز) .
- يتم تقييم الأداء وفقاً للتعلم والتنمية (من أنجز العمل ومن تعلم خلال الإنجاز)، وإعطاء قيمة لكل منهما .
- إعطاء المديرين الوقت الكافي للتعلم خلال مرحلة تدريبهم على العمل .
- تقديم الجوائز والمكافآت للأفراد الذين ساهموا في عملية التعلم .
- تقديم الجوائز والمكافآت للمديرين الذين تعلموا خلال العمل .

٢_ البعد الجماعي : ويتناول هذا البعد الأمور التالية :

- دعم وجهات النظر المختلفة (احترام الاختلاف في وجهات النظر) .
- تشجيع الحوار بين المجموعات .
- التركيز على بناء ثقافة التعلم بين الفرق وخاصة في الإدارة التنفيذية .

٣_ البعد التنظيمي : ويتناول هذا البعد الأمور التالية :

- تبني المديرين القدامى (كبار المديرين) لفكرة المنظمة المتعلمة .
- اعتبار التعلم استراتيجية مستقبلية للمنظمة .
- تطوير (تدريب) المديرين التنفيذيين ليمثلوا ثقافة التعلم المرغوبة .

^١ Serkan Bayraktaroglu and Rana Ozen Kutanis , **Transforming hotels into learning organisations a new strategy for going global** , Tourism Management 24 (2003), P153 .

^٢ **A Primer on the Learning Organization** , Prepared for The Public Service Learning Policy Directorate Canada Public Service Agency , February 2007, P16_18 .

وأخيراً يمكن القول إنّ بناء المنظمة المتعلمة يعتمد على رؤية المنظمة لنفسها على أنها مجموعة من الأنظمة المتكاملة ، وعدم اعتبارها أجزاء مستقلة عن بعضها البعض ، بل هذه الأجزاء (البعد الشخصي ، البعد الجماعي ، البعد التنظيمي) متكاملة مع بعضها البعض وهذا التكامل يساعد في بناء المنظمة المتعلمة .

ووضع (Pettinger,2002) عشر خطوات أساسية لبناء المنظمة المتعلمة :¹

١_ تأمين الموارد : Resources

يعتبر تأمين رأس المال الذي تحتاجه المنظمة واقتناء الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة ، وتنمية الخبرات من الأمور الضرورية لتعظيم العوائد التي تحصل عليها المنظمة على المدى الطويل .

٢_ الحث والتوجيه : Induction and Orientation

إنّ عملية حث الأفراد وتوجيههم تعد من المتطلبات الأساسية التي تساهم في تسريع عملية تعلم الأفراد القادمين إلى المنظمة ومساعدتهم على نشر خبراتهم من أجل تطوير مستقبل المنظمة .

٣_ التوجه نحو الإنجاز : Attitudes to achievement

يرتكز التوجه نحو الإنجاز على الأمور التالية :

- كيف ولماذا نضع الأهداف ، وكيف يجب أن تقاس ، ومن سيقوم بذلك .
- تحديد سبب القصور هل نتيجة الإهمال أو عدم القدرة أو أنّه يرجع لأسباب أخرى .
- وضع معايير واضحة لمنح المكافآت وإنزال العقوبات .

٤_ حل المشاكل : Problem-solving

حيث يتم تطوير مدخل لمعرفة حقيقة المشاكل التي تواجه الأفراد والمجموعات والعمل على حلها ، واعتبارها فرصاً للتعلم .

٥_ وضع خطة العمل : Project work

وفيه يتم تكريس موارد المنظمة لتحقيق فوائد فردية (على مستوى الأفراد) وفوائد جماعية (على مستوى الفرق) وفوائد تنظيمية (على مستوى المنظمة ككل) بشرط ألا يؤثر ذلك على مجهوداتهم أو مسؤولياتهم الأساسية .

٦_ التوظيف : Employability

تساهم المنظمة في تحقيق التوظيف الفردي والجماعي من خلال :

- الاهتمام بالمعرفة والاستفادة من الخبرات وتنمية المهارات المتعلقة بالعمل وباستخدام التكنولوجيا .

¹المزيد من التفاصيل يراجع :

Richard Pettinger , **The Learning Organization** , Capstone publishing , 2002 , P122_135 .

- تحفيز الأفراد والجماعات على الالتزام بالقيم المطلوبة .
- إشراك الأفراد في العوائد المتحققة نتيجة حل المشكلات ونتائج المشاريع الأخرى للمنظمة .

٧_ معرفة كيف ولماذا يتعلم الأفراد: Understanding how and why people learn:

حيث يرغب الأفراد بالتعلم لعدة أسباب منها :تحسين الأداء وزيادة الأجور والحصول على فرص عمل جديدة ،ويتم التعلم إما بشكل مستمر أو متقطع أو بشكل عرضي .

٨_ تنمية كافة الجوانب في المنظمة: The whole persons and organization:

إن تنمية المنظمة تشمل كافة الجوانب (السلوك ،المواقف(الاتجاهات)،المهارات ،المعرفة ،وتحسين التكنولوجيا) .

٩_ الاهتمام برأس المال البشري: Human capital:

إن القدرة على توظيف المهارات التي يمتلكها الأفراد ومعرفة كيف ولماذا يتعلم الأفراد يساهمان في تنمية المعارف وتطوير رأس المال البشري للمنظمة .

١٠_ تحديد الأسلوب الإداري ومواقف الشركة : Corporate attitudes and management style

إن وضع استراتيجية تعلم طويلة المدى يتطلب ما يلي :

- مستوى عالٍ من الاستقامة الأخلاقية والصراحة (الانفتاح) وتبادل المنافع والثقة والالتزام .
 - تقبل الأفكار الجديدة من أي مصدر كانت .
 - تنمية المهارات المتعلقة بالإشراف والتقييم والتدريب.
- ويرى (Holt and other) أنه يمكن التحول إلى منظمة متعلمة يتم من خلال الخطوات التالية:^١

- إدراك وتمييز المعرفة الجديدة .
 - ترجمة المعرفة الجديدة إلى واقع .
 - استخدام المعرفة لتعديل السلوك والحصول على النتائج المرغوبة .
 - تنظيم المعرفة على ضوء ما يحدث وتعديل أسلوب التعلم .
- وتتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة من خلال :اكتساب المعرفة ،وتوزيع المعرفة ،ومن ثم استخدام المعرفة ، وتوضيح التحديات التي تواجه المديرين في كل مرحلة وإيجاد السبل الكفيلة لمواجهة هذه التحديات^٢ .

^١ Gary D. Holt and other, **The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances** , International Journal of Project Management 18 (2000) ,P419 .

^٢ David A. Garvin , **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work** , Harvard Business School Press , 2003, P3.

ويرى (Kottler,1995) أنه توجد ثمان مراحل للتحويل إلى منظمة متعلمة :^١

- ١_ الشعور بضرورة التحويل .
- ٢_ تكوين توافق قوي نحو ذلك الشعور.
- ٣_ إيجاد رؤية مشتركة .
- ٤_ نشر الرؤية بين العاملين .
- ٥_ تشجيع الآخرين للتصرف بناءً على الرؤية .
- ٦_ التخطيط لأرباح قصيرة الأجل .
- ٧_ دعم التحسينات وعمليات الانتاج (التي تحدث أثناء عملية التغير).
- وضع تصورات جديدة .

ويرى (Francis,1997) أنه يمكن التحويل إلى منظمة متعلمة من خلال مراعاة الأمور التالية :^٢

- تبني منهج التحسين المستمر .
 - تعزيز ولاء الزبون .
 - استخدام التفكير النظامي .
 - تمكين الموظفين من استخدام قواعد البيانات .
 - استخدام النماذج الأكاديمية الوصفية والبصرية من أجل التعلم .
- ويرى (Thomas,1996) أنه لكي تتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة يجب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:^٣

- اعتبار التعلم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل .
- التعهد بدعم وتسهيل عملية التعلم .
- تقييم النتائج الحاصلة بسبب التعلم بصورة منتظمة (مرة على الأقل كل عام) .
- أخذ التطورات التي تحدث في بيئة العمل ونشاطات وقدرات المنافسين بعين الاعتبار خلال عملية التعلم .
- مراجعة السلوك الناتج عن عملية التعلم .

^١ لمزيد من التفاصيل يراجع كل من :

_ V.G Kondalkar ,Op.Cit ,P31_32 .

_ Allison Laura Realph , **BUILDING THE LEARNING CONSTRUCTION ORGANIZATION AN EXPLORATION OF BARRIERS** , Dissertation of Master , University of Colorado, 2004 , P125 .

^٢ Stuart Francis , **A time for reflection learning about organizational learning** , The Learning Organization ,Volume . 4 , Number. 4 , 1997 ,P169 .

^٣ Colin J. Coulson-Thomas , **BPR and the learning organization** , The Learning Organization Volume. 3 , Number. 1 , 1996 , P18 .

ويرى (Aksu and Ozdemir) أنّ عملية تعلم المنظمة تبدأ بالمعرفة ثم الفهم ثم التفكير ثم التعلم^١.

ويرى (Kessler,1994) أنّه قبل بناء المنظمة المتعلمة يجب أن نعرف كل شيء عن أعمالنا وعن زبائننا وبدرجة أكبر عن أنفسنا (كل ما له صلة بالمنظمة)^٢.

وأخيراً وضعت (Harris,2002) ثلاث مراحل أساسية للتحويل إلى منظمة متعلمة^٣:

١_ تقييم المشروع :

يرى المؤلف أنّه على الرغم من الأهمية الواضحة لهذه الاستراتيجية إلا أنّ هناك عدد من الشركات تقوم بعملية تقييم سطحية (بسيطة، شكلية) حيث أنّ نتائج التقييم تساعد في الاستفادة من الإنجازات السابقة وتجاوز الأخطاء التي حدثت.

٢_ الإدارة الفعالة للتعلم :

يلاحظ الكاتب أنّ الاستراتيجية التي أصبحت سائدة في مجال الأعمال هي الابتعاد عن الأسلوب الهرمي في الإدارة hierarchical management والتوجه نحو العمل بتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة يجعل العاملين أكثر ميلاً لاستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات من مطوري هذه النظم.

٣_ تشجيع الثقافة الداعمة للتعلم :

حيث يتم اعتبار الرضا الذي ينشأ لدى العاملين عند اكتسابهم معارف جديدة كثقافة داعمة لعملية التعلم والعمل على ترسيخ تلك الثقافة.

المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة المتعلمة :

إنّ عملية التحول إلى منظمة متعلمة ليست بالبساطة بـمكان، حيث يتم بموجبها تغيير في طرق تفكير الأفراد وأسلوب عملهم، وطريقة أداء المنظمة لأعمالها بل وحتى قد يستلزم تغيير ثقافة المنظمة بشكل كامل، وما يتبعه من تغييرات على العلاقة بين المنظمة وعملائها ومورديها، ولذلك قد تواجه المنظمة بعض الصعوبات منها ما يعود إلى المنظمة ذاتها، أو إلى عوامل خارجية.

ومن الصعوبات التي يرجع سببها للأفراد ما يلي^٤ :

^١ A. Akin Aksu and Bahattin Ozdemir , **Op.Cit**, P426 .

^٢ Glenn Kessler , **Building the Learning Organization** , Darden School of Business Administration , 1994 , P2 .

^٣ Lisa Harris, **The learning organization – myth or reality? Examples from the UK retail banking industry** , The Learning Organization Volume. 9 , Number. 2 , 2002 , P84_87 .

^٤ لمزيد من التفاصيل يراجع كل من :

_ Steven H Applebaum And Lars Goranson , **Transformation And Adaptive Learning within the learning organization: a framework for research and application** , The Learning Organization , Vol. 4 , Number. 3 , 1997, P 120 .

١- التركيز علي الوظيفة فقط : I Am My Position

حيث يقوم الفرد بالتركيز علي دوره التنظيمي فقط مع عدم إدراك الغرض الأساسي للمنظمة التي يعمل فيها ، كما يقل شعور الفرد بالمسؤولية تجاه النتائج الكلية للمنظمة ويقصر مسؤوليته علي حدود وظيفته فقط .

٢- توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء : The Enemy Is Out There

فكل فرد لديه ميل أو نزعة لإيجاد شخص آخر أو عامل خارجي لإلقاء اللوم عليه عند حدوث الأخطاء . وذلك نتيجة لعدم إدراك البيئة من منظور النظم والتركيز على الوظيفة فقط .

٣- وهم المبادأة : The Illusion Of Taking Charge

فمعظم المبادآت هي في الغالب ردود أفعال مُقنعة . فالمبادأة الحقيقية تتأتي من إدراك كيف تساهم في حدوث المشكلات والتغلب على ذلك أولاً .

٤- التركيز علي الأحداث الهامة : The fixation on events

فالتوجه بالأحداث قد يصرف الانتباه عن أنماط التغير التي تقف وراءها مما يعوق فهم هذه الأنماط وفهم أسباب هذه الأحداث . ويلاحظ أن التهديدات الأساسية للمنظمة لا تأتي من أحداث مفاجئة بل عبر عمليات تدريجية بطيئة .

٥- وهم التعلم من الخبرة : The delusion of learning from experience

فقد يحدث تعلم جيد من الخبرة المباشرة ولكن قد لا نكتشف أو لا نستطيع اختبار نتائج العديد من القرارات الهامة التي يتم اتخاذها حيث تكون نتائجها في المستقبل البعيد أو يكون تأثيرها على وظيفة أو وحدة تنظيمية أخرى في المنظمة . فمثلاً قد يستغرق الأمر سنوات لإدراك نتائج قرارات البحوث والتطوير .

٦- عدم تماسك فريق الإدارة : The myth of the management team

فغالباً ما تميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس . وللحفاظ علي التماسك الظاهري للفريق يتم إخفاء عدم الاتفاق وتجنب التصريح بالاعتراضات بصورة علانية . كما يتم اتخاذ قرارات يمكن أن يتقبلها الجميع مع التظاهر بأن كل فرد يدعم الاستراتيجية الموحدة للفريق .

ومن الصعوبات التي يرجع سببها للمنظمة ما يلي :

- غياب التغذية العكسية .
- قلة الخبرة لدى العاملين .

_ Dennis J. Cahill , The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing , JOURNAL OF SERVICES MARKETING , VOL. 9 NO. 4, 1995 ,P 47 .

^ Anders Ingelgard and others , Dynamic learning capability and actionable knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company , The Learning Organization, Volume, 9 , Number. 2 , 2002 , P 73 .

- عدم وجود نظام حوافز يشجع على التعلم .
- عدم وضوح أعمال الشخص ومسؤولياته .
- ضعف الخبرة لدى القادة .

أساليب تعلم المنظمات :

يوجد العديد من الأساليب التي من الممكن أن تتبعها المنظمة في عملية التعلم ، وهنا يجب على المنظمة أن تختار الأسلوب الذي يتناسب مع نشاطاتها ومجا عملها وطريق تفكير أفرادها .

وقد وضع (Fulmer,1998) عدد من الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تتبعها :^١

١- أساليب صيانة : Maintenance Tools

وهي من أكثر الأساليب استخداماً وتساعد أساساً في ابتكار استراتيجيات تتناغم مع الوضع الحالي Agreement Strategies وتشمل هذه الأساليب نظام اقتراحات العاملين ، فرق العمل الموجهة ذاتياً ، الرقابة الإحصائية ، والمقارنة بغرض التطوير .

ويلاحظ أن نظام اقتراحات العاملين Employees Suggestion System هو أبسط هذه الأساليب وهو أسلوب سهل ومعروف جيداً . بينما تعتبر فرق العمل الموجهة ذاتياً Self Directed Work Teams مدخلاً أكثر تطوراً للتعلم التنظيمي ، والذي يتطلب إعطاء أعضاء الفريق رقابة حقيقية - ومتزايدة - علي أعمالهم . كما تستخدم الرقابة الإحصائية Statistical Control - والتي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة - أيضاً في هذا المجال .

٢ _ أساليب تحول : Crossover Tools

وهي من أهم الأساليب وأكثرها قيمة للمنظمة وتستخدم أساساً في ابتكار الإستراتيجيات الاتفاقية والإستراتيجيات المستقبلية بدرجة متساوية . وتشمل هذه الأساليب :

* أسلوب نقل التجديدات Transferring Innovations ويعتبر مدخلاً متطوراً لنشر المنهج الناجح - لأحد مجموعات العمل - عبر المنظمة ككل .

* إعادة الهندسة Reengineering وهو أسلوب بالغ الأثر يستخدم في تحقيق تغييرات جوهرية حيث يتم تحليل وإعادة تصميم كامل للعمليات الرئيسة للمنظمة . ويساعد هذا الأسلوب في توقع والتأثير علي المستقبل وفقاً لمدى استيعابه كطريقة للتفكير والتصرف في المنظمة .

* المجموعات المكونة لغرض خاص Taskforce / ad hoc Groups وهي تُستخدم غالباً في التعامل مع مشكلات معينة ، فهي تختص - في المقام الأول - بتناول مشكلات تكتيكية ولكن أحياناً قد تُستخدم في معالجة قضايا إستراتيجية .

^١ Robert M. Fulmer And Philip Gibbs , The Second Generation Learning Organizations New Tools for :Sustaining Competitive Advantage ,Organization Dynamic , Autumn ,1998 ,P11_14 .

* برامج الجودة الشاملة TQM والتي ذاعت في الثمانينات هي شكل آخر لأساليب التحول .

٣_ أساليب متعددة الأغراض : Utility Tools

وهي أساليب تستخدم في أغراض متعددة ، ويمكن تطبيقها عبر جميع استراتيجيات التعلم وتشمل :

* مسح آراء العملاء Customer Survey ويستخدم بكثرة كوسيلة لجمع المعلومات الملائمة من عملاء المنظمة . ويُستخدم هذا الأسلوب في تناول المشكلات القائمة مع مشاركة بسيطة من العاملين ، أو تناول التصرفات المستقبلية Future - Oriented Action بمشاركة كل من العملاء وأعضاء المنظمة .

* الاستشارات الخارجية External Advisory Consultant وتستخدم في مجالات متعددة من مجرد المساعدة في تناول مشكلات قصيرة الأجل وحتى المساعدة في تصميم وتطبيق برامج بعيدة المدى تساهم في تشكيل مستقبل المنظمة .

* أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis ويعتبر أسلوب أكثر تطوراً في صياغة المستقبل حتى أنه يمكن تصنيفه كأسلوب تنبؤي . وهو يتضمن الرصد والتحليل الشامل لوسائل الإعلام لتحديد وتقويم القضايا والاتجاهات الهامة ، وهذه المعلومات يتم جمعها في تقارير تصمم في شكل يسهل استخدامه من قبل واضعي السياسات في المنظمة . ولكن هذا الأسلوب - بالرغم من أهميته - لا يستخدم بكثرة في المنظمات .

٤_ أساليب استباقية : Anticipatory Tools

تستخدم أساساً في ابتكار الاستراتيجيات المستقبلية ، وتشمل :

* المشروعات المشتركة والتحالفات الاستراتيجية Joint Ventures / Strategic Alliances وهي أساليب فاعلة لنقل التعلم (المعارف والخبرات) من الحدود الخارجية للمنظمة .

* تحليل السيناريو Senario Analysis ويساعد أعضاء المنظمة في إدراك الأحداث الخارجية المحتملة مقدماً قبل حدوثها وتخطيط كيفية مواجهتها والتكيف معها بصورة جيدة .

* أسلوب ديلفي Delphi Method وقد وُجد ليكون فاعلاً في التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتوصل إلى اتفاق جماعي Consensus . وهو برنامج مصمم بدقة للاستقصاء المتتابع للخبراء والذي يعتمد علي معلومات مرتدة عن نتائج المراحل السابقة في البرنامج .

* أسلوب تحليل الأثر Impact Analysis وغالباً يستخدم بالاشتراك مع تحليل السيناريو أو أسلوب ديلفي أو حتى تحليل المضمون . وبينما تحاول الأساليب التنبؤية الأخرى اكتشاف الاتجاهات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية فإن أسلوب تحليل الأثر يهتم بتقييم أثر الاتجاهات Trends علي عمليات المنظمة . ويلاحظ أن التعلم التنبؤي والاستخدام الفاعل لأساليب التعلم التنبؤية يمثل تحدياً للمنظمة دائمة التعلم .

مجالات تعلم المنظمة :

إنّ الحديث عن تعلم المنظمة يستدعي بالضرورة تحديد أهم مجالات تعلم المنظمة ^١:

١_ تعلم الفرد عن وظيفته : Learning About Your Job In The Organization

ينبغي أن يتعلم كل فرد كل ما يتعلق بوظيفته داخل المنظمة وكيفية أدائها بطريقة أفضل ، وهو ما أطلق عليه Senge التمكن الشخصي Personal Mastery. ويرى المديرون في العديد من المنظمات أن هذا التعلم هو جوهر الموضوع ، وأن التعلم في المنظمة هو التعلم - بعمق وجدية - عن كيفية أداء الفرد لوظيفته ببراعة وبطريقة أفضل ، وأن ذلك يتطلب منه :

أ- فهم جميع الجوانب الفنية Technical Aspects للوظيفة .

ب- فهم جميع التفاعلات الديناميكية Dynamic Interplays مع باقي أعضاء المنظمة.

ويوجد ارتباط كبير بين العنصرين السابقين ، وهو ما يفسر عدم نجاح بعض الكوادر الفنية المتميزة عند اختيارهم للعمل كمديرين في المنظمة .

٢_ التعلم عن استيعاب قيم المنظمة : Learning About Alignment

وهو ما يطلق عليه البعض Ideological Indoctrination بمعنى تلقين العاملين أفكار ومبادئ المنظمة وقيمها، وذلك للتوصل إلى نماذج عقلية مشتركة Shared Mental Models تؤدي إلى تحقيق التكامل بين الثقافة والإستراتيجية في المنظمة . ويعني ذلك عند قيام العاملين بأداء وظائفهم بأنهم يقومون بأدائها بالطرق الصحيحة دون الحاجة للرقابة الدائمة عليهم طوال الوقت . ويتطلب ذلك أن تكون القيم محددة بوضوح ومتناسقة وموثوق بها ثم يتم غرسها في أعضاء المنظمة بكافة الوسائل الممكنة .

٣_ التعلم عن المستقبل : Learning About The Future

وهو من أهم المجالات التي يجب أن تتعلم بشأنها المنظمة دائمة التعلم . ولكن هذا التعلم لا يقوم به جميع العاملين في المنظمة ، كما أنه يختلف عن مجرد محاولة توقع المستقبل ، فالمستقبل يتصف بالديناميكية والتعقيد والتعلم عنه يتطلب خطوتين هامتين :

أ- إدراك وفهم سلسلة الاحتمالات الممكنة .

ب- الاستعداد الكامل للعمل بفاعلية في ظل الاحتمالات المختلفة .

^١ لمزيد من التفاصيل يرجى مراجعة :

_ John Peters , A learning organization's syllabus , The Learning Organization , Volume. 3 , Number .1, 1996 , P5_9 .

٤-التعلم عن بيئة التشغيل : Learning About The Operating Environment

ويرتبط ذلك بفكر النظم Systems Thinking ، وترجع أهمية هذا التعلم إلى أنه إذا كانت هناك قدرة علي إدراك وفهم الصورة الكبرى فسوف تكون هناك فرص أكثر لاتخاذ قرارات صحيحة . وقد أكد البعض أن المنظمة دائمة التعلم - بعكس المنظمات الأخرى - تقوم بجمع معلومات كثيرة عن البيئة في جميع الأوقات.

٥_ التعلم لتحدي النماذج الحالية : Learning To Challenge Existing Paradigms

فالم المنظمة دائمة التعلم تتعلم كيفية تحدي واختبار النماذج الحالية ، وتجنب قصر النظر Myopia ، والأخذ في الحسبان كافة الاحتمالات الحالية والمستقبلية وذلك بدلاً من الاقتصار على أو التمسك بحماية النموذج الحالي والذي قد يتم في بعض المنظمات خاصة ذات الثقافة القوية . ولكن يلاحظ أن ذلك لا يقوم به جميع العاملين في المنظمة بل يجب أن يكون مهمة عدد قليل من الأفراد والذين يتم اختيارهم بعناية فائقة لهذا الغرض .

٦_ تنمية ذاكرة تنظيمية : Developing An Organizational Memory

فإذا لم توجد ذاكرة تنظيمية - أي وسائل جذب وتخزين واسترجاع المعارف والخبرات - فقد يتم تكرار الأخطاء ولن تكون للمنظمة قدرة على التعلم . لذلك فتنمية الذاكرة التنظيمية هو شيء يجب أن يهتم به كل فرد في المنظمة . والمنظمة دائمة التعلم - بما لها من ذاكرة تنظيمية - تتعلم تجنب الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى . هذا وتشمل الذاكرة التنظيمية - إلى جانب وسائل التخزين المادية - العاملين بما لهم من قدرة على التذكر والتصرف في ضوء الخبرة السابقة ، والثقافة التنظيمية والتي تجسد Embodies الخبرات السابقة .

نماذج المنظمة المتعلمة :

تبين لنا في الفقرات السابقة أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين جميع الباحثين للمنظمة المتعلمة ، وكذلك تعددت خطوات واستراتيجيات التحول إلى منظمة متعلمة ، وبهذا برزت عدد من النماذج _ يعكس كلاً منها وجهة نظر صاحبه _ من أجل بناء المنظمة المتعلمة :

١_ نموذج James :

قامت (James,2003) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهتها للتصميم التنظيمي الذي كان سائداً في القرن العشرين أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة the learning organization web ، ويرتكز هذا النموذج على المكونات التالية (القيادة التحولية ، ثقافة المساواة ، نشر الاستراتيجيات ، دمج الآليات (تكامل الآليات ، البناء الأفقي ، عمال المعرفة)^١ :

^١ James C , Desining Learning Organization , Organizational Dynamics ,Volume.32 ,Number. 48 , 2003 , P46_52 .

• القيادة التحويلية:

توجد القيادة في المنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي ، وترتكز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة ، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة .

• ثقافة المساواة :

المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات ، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة بالمكافآت .

• نشر الاستراتيجيات :

تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي موقع في التنظيم ، حيث أنه لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط ، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا ومن صناع المعرفة .

• دمج الآليات :

تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً ، وتعكس عملية الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد ، والنظم والعمليات التي تربط المنظمة .

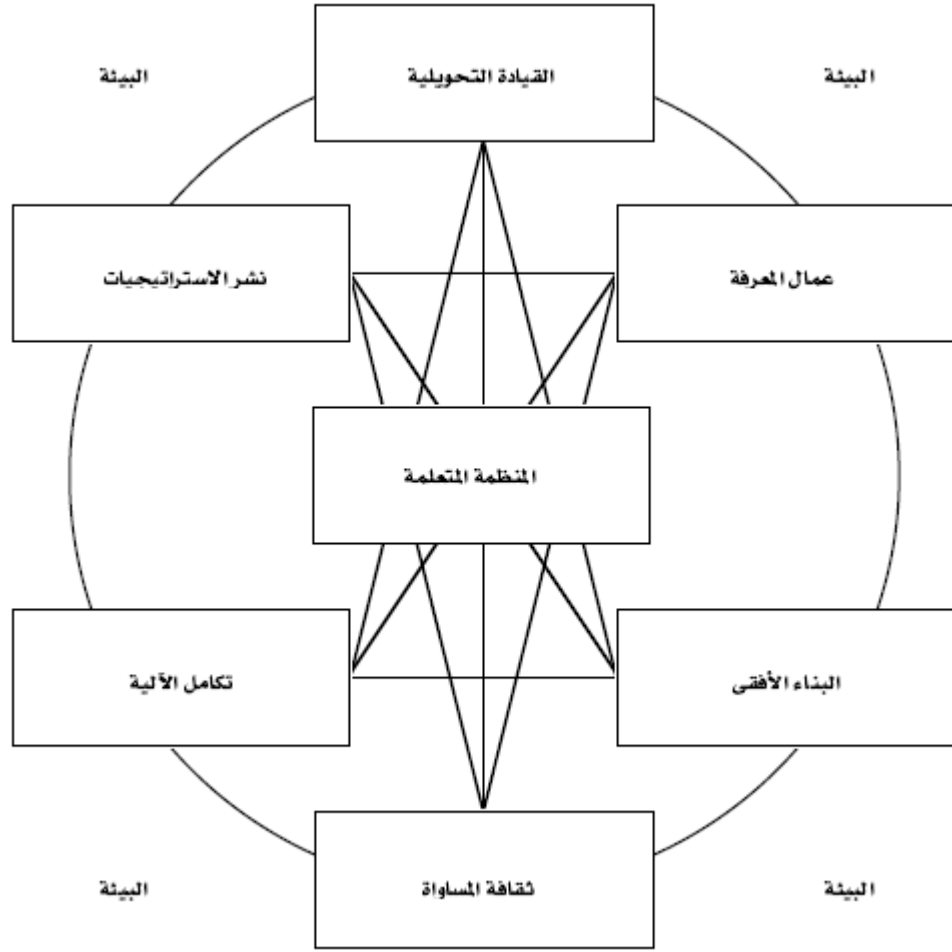
• البناء الأفقي :

تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل ، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف .

• صناع المعرفة :

حيث يتحول في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منه مسؤول عن التمكن من وظيفته ، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة ، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين .

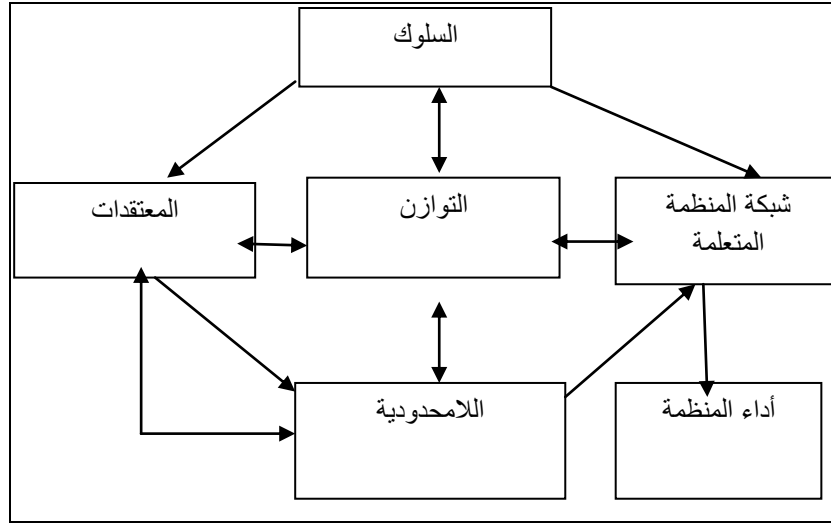
الشكل (٢) شبكة المنظمة المتعلمة



Source :James C , Desining Learning Organization , Organizational Dynamics ,Volume.32 ,Number. 48 , 2003 ,P48 .

إنّ هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعدّ الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك ،وقد أطلقت عليها 4BS (المعتقدات Beliefs ،التوازن Balance ،اللامحدودية Bounded ،السلوك Behaviour) .

الشكل (٣) إطار المنظمة المتعلمة



Source: James, Op. Cit, P52.

إنّ نموذج المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن ، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة ، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي ، كما إنّ التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها ، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، واجراء التجارب ، والتحسين المستمر للمنظمة .

٢_ نموذج Addleson :

توصل (Addleson,1999) إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الأربعة The Four Axioms وانطلق نمودجه من عدد من المسلمات التي يمكن إيجازها فيما يلي :^١

- إنّ المنظمة المتعلمة تعبر عن عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم ، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية .
- إنّ المنظمات المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز الأشياء

^١ Jozef Loermans , **Synergizing the learning organization and knowledge management** , Journal of Knowledge Management , Volume. 6 , Number. 3 , 2002 , P290 .

- إنّ المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أنّ التنظيم نشاط اجتماعي ، وأنها توجد من خلال التعاون .
- إنّ العاملين يستطيعون من خلال عملهم معاً أن ينجزوا من الأشياء ما لا يستطيعون فعله وهم فرادى .

٣_ نموذج (Yang, Watkins and Marsick ,2004):

يرتكز هذا النموذج على سبعة أبعاد أربعة منها على مستوى الأفراد وثلاثة على المستوى التنظيمي^١:

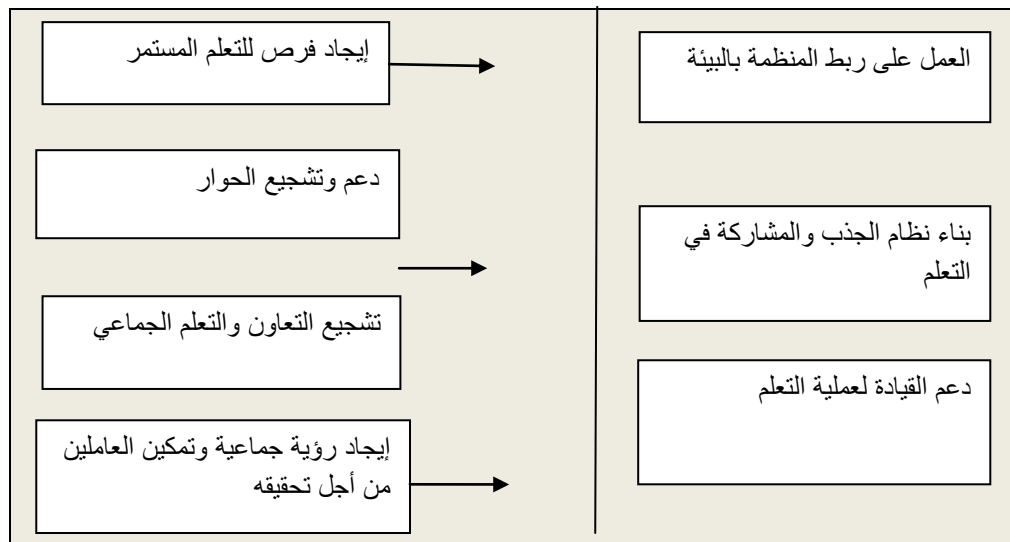
على مستوى الأفراد :

- إيجاد فرص للتعلم المستمر .
- دعم وتشجيع الحوار .
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .
- إيجاد رؤية جماعية وتمكين العاملين من أجل تحقيقها .

على المستوى التنظيمي :

- العمل على ربط المنظمة بالبيئة .
- بناء نظام الجذب والمشاركة في التعلم .
- دعم القيادة لعملية التعلم .

الشكل (٤) نموذج (Yang, Watkins and Marsick) للمنظمة المتعلمة



Source: Baian Yang and other ,Op.Cit ,P41 .

٤_ نموذج (Goh , 1998) :

يتكون هذا النموذج من خمسة قواعد اعتبرها Goh أساساً لبناء المنظمة المتعلمة^١:

^١ Baiyin Yang and others, Op.Cit, P41 .

١_ وضوح الرسالة والرؤية: clarity of mission and vision

تفتقر هذه القاعدة وجود غرض واضح للمنظمة ككل ولكل جزء بداخلها ، والموظفون بحاجة لمعرفة هذا الغرض ، وكيفية العمل من أجل المساهمة في بلوغ رسالة المنظمة وعلى المنظمة تشجيع الموظفين على الالتزام بهذه الأهداف .

كما يقضي المديرون جلّ وقتهم من أجل خلق التزام لدى العاملين برؤية المنظمة ، حيث يمكن الاستفادة من هذه الرؤية عندما تتحول إلى قيم أساسية تساهم في دعم نشاط المنظمة ^٢ .

٢_ التزام القيادة: leadership commitment and empowerment

وفق هذه القاعدة يتعهد القادة بالعمل على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الهدف من عملية التعلم ، كما يتطلب من القادة خلق مناخ من الثقة والمساواة واعتبار النجاح والفشل جزء من عملية التعلم .

٣_ التجريب والمكافآت : experimentation and rewards

إنّ المشاكل التي تواجه المنظمة تعتبر فرصاً حالية للتجريب (لاكتساب الخبرة) وإنّ المنظمة بحاجة لإيجاد نظام من أجل دعم هذه العملية ، ونظام عوائد لدعم الإبداع وتحمل المخاطرة .

٤_ نقل المعرفة: transfer of knowledge

وفيها تتم عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في المنظمة وبينهم وبين المنظمة وبين المجموعات (الفرق) فيما بينها وبينها وبين المنظمة ^٣ ، وهذا النوع من المعلومات يتعلق بالفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة ، وتعتبر عملية نقل المعرفة أساساً لتشكيل رأس المال الفكري (البشري) ^٤ .

^١ لمزيد من التفاصيل يراجع كل من :

_ Swee C. Goh and Peter J. Ryan , **Learning Capability , Organization Factors and Firm Performance**, Third European conference on organizational knowledge , learning and capabilities , April 5-6 ,2002 ,P5_6 .

_ Jennifer Rowley and Paul Gibbs , **From learning organization to practically wise organization** , The learning organization ,Volume.15 , Number.5 , 2008 ,P360 .

_ Deepak Chawla and Himanshu Joshi , **Impact of knowledge management on learning organization practices in India**, The Learning Organization , Volume.18 ,,Number.6 ,2011,P 504 .

_ Noreen Heraty , **Towards an architecture of organization-led learning** , Human Resource Management Review 14 (2004) ,P 466 .

^٢ Petter Gottschalk , **Strategic Knowledge Management Technology** , Idea Group Publishing ,2005 ,P 95 .

^٤ Susan E.Jackson and others , **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage**, Jossey-Bass ,2003 ,P 210 .

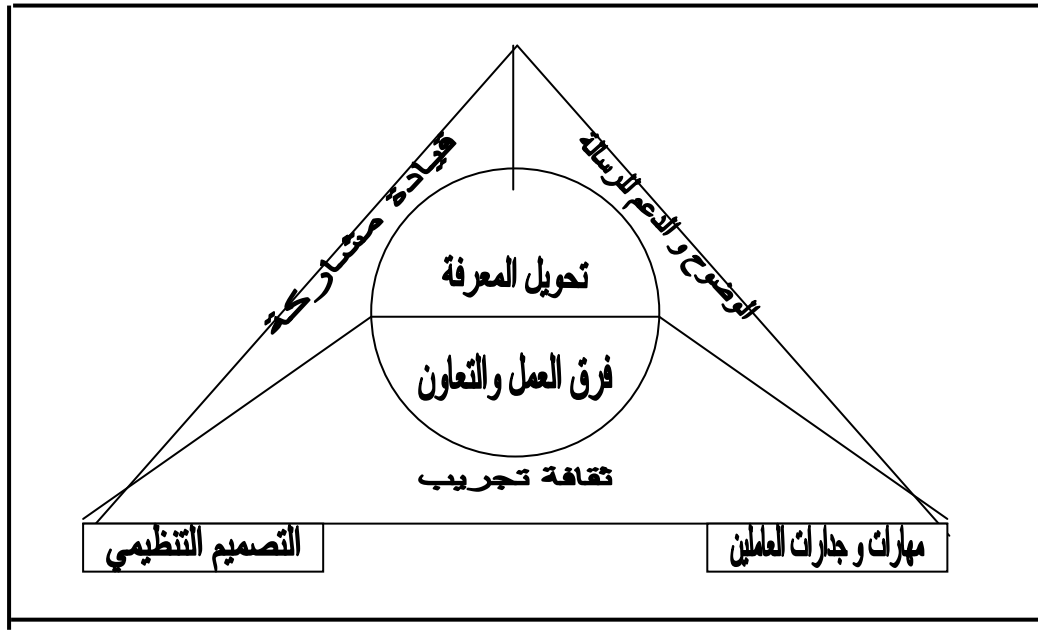
٥_ فرق العمل والتعاون: teamwork and cooperation

في هذا العالم المعقد يحتاج الأفراد كل إلى الآخر من أجل إنجاز أهداف المنظمة ، إذاً فالمنظمة بحاجة إلى تشجيع فرق عمل من الموظفين لحل المشاكل وتقليل اعتمادهم على الإدارة.

ويتضمن حل المشكلات بواسطة فرق العمل تسجيل كل الحقائق حول المشكلة ، والاستماع إلى الأفكار ، وطرح أسئلة حول تلك المشكلة ، والتعلم من النتائج التي تكونت نتيجة النقاش ^١.

كما أشار Goh أيضاً إلى الهيكل التنظيمي العضوي **Organic Structure** ومهارات وجدارات العاملين **Employees Skills And Competencies** كعناصر إضافية تمثل الأساس الذي تقوم عليه الخصائص الرئيسة السابق تحديدها . ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي: ^٢

الشكل (٥) نموذج Goh للمنظمة المتعلمة



Source: Leda Vassalou , The learning organization in health-care services: theory and practice , Journal of European Industrial Training , Volume.25 , Number. 7 ,2001 ,P358.

^١ Kam Hou VAT , **Towards a Learning Organization Model for PBL A Virtual Organizing Scenario of Knowledge Synthesis** , The seventh Annual Conference of the Southern Association for Information Systems , 2004 , P 139.

^٢Leda Vassalou , **The learning organization in health-care services: theory and practice** , Journal of European Industrial Training , Volume.25 , Number. 7 ,2001 ,P358 .

٥_ نموذج (Nevis, DiBella , and Gould ,1995):

ويتكون هذا النموذج من جزأين أحدهما يوضح توجهات التعلم **Learning Orientations** وهي القيم والاتجاهات التي تعكس ماذا وأين يحدث التعلم ، وهي تحدد أسلوب تعلم المنظمة . بينما يوضح الجزء الثاني العوامل التي تيسر عملية التعلم **Facilitating Factors** وهي العمليات التي تؤثر على مدى سهولة أو صعوبة عملية التعلم :^١

١_ توجهات التعلم: Learning orientation:

توصل الباحثون إلى أنّ المنظمة تمر بثلاث مراحل حتى تصل إلى المنظمة المتعلمة :

- اكتساب المعرفة .
 - المشاركة بالمعرفة .
 - توزيع المعرفة .
- ووضعوا أيضاً سبع توجهات تعكس أسلوب تعلم المنظمة خلال المراحل الثلاث السابقة :
- **مصدر المعرفة** : حيث تقوم المنظمة بتطوير المعرفة الداخلية واكتساب معرفة متطورة من خارج المنظمة .
 - **التركيز على عملية الانتاج** : حيث يتم التركيز على المنتج أو الخدمة نفسها ، أو على كيفية تتم عملية الانتاج والتوزيع .
 - **طريقة التوثيق** : حيث يساهم بعملية التوثيق مختلف الأفراد في المنظمة .
 - **طريقة النشر** : حيث يتم النشر بالطرق الرسمية وغير الرسمية وخلال أداء الأعمال اليومية .
 - **التركيز على التعلم** : حيث يتم التعلم بطريقة تدريجية تراكمية بالإضافة إلى التحول بطريقة جذرية .
 - **التركيز على سلسلة القيمة** : حيث يتم توجيه أنشطة التعلم باتجاه تصميم وانتاج وبيع الخدمة .
 - **التركيز على تنمية المهارات** : حيث يتم التركيز على تنمية المهارات الفردية مقابل التركيز على المهارات الجماعية .

٢_ العوامل المساعدة على التعلم : Facilitating factors

حيث يوجد عشرة عوامل تساهم في تسهيل عملية التعلم :

- **مسح وتحليل البيئة** : ويعني الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الخارجية وجمع المعلومات عنها .

^١ يراجع كل من :

_ Steven H. Appelbaum and Lars Goransson , Op.Cit, P124-125 .

_ Peter Y.T. Sun and John L. Scott , Op.Cit ,P210 .

- **فجوة الأداء :** وهو الإدراك المشترك للفجوة الكائنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب
 - **الاهتمام بالمقاييس :** وتشير إلى أهمية تطوير واستخدام مقاييس تدعم التعلم .
 - **عملية التجريب :** وتعني دعم وتشجيع تجربة أشياء جديدة والتغاضي عن الأخطاء البسيطة .
 - **مناخ الشفافية :** وتعني إمكانية الوصول للمعلومات وحرية الاتصالات وكشف الأخطاء والمشاكل وليس اخفاؤها .
 - **التعليم المستمر :** ويعني التزام العاملين بالتعلم في جميع المستويات .
 - **التنوع التشغيلي :** ويعني تنوع الطرق والأساليب المتبعة من أجل انجاز الأهداف .
 - **تأييد متعدد المصادر :** وذلك باستخدام الأفكار والطرق الجديدة المطورة من الموظفين في كافة المستويات .
 - **القيادة التشاركية :** حيث تشترك القيادة مع الأفراد بتحديد رؤية المنظمة .
 - **منظور النظم :** ويتم فيه التركيز على العلاقة التبادلية بين الأنظمة الداخلية من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .
- ٦- نموذج (Senge,1990) :

قام Senge عام ١٩٩٠ بوضع أول نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من الأبعاد التالية :

التفكير النظامي ، الإجابة الشخصية ، العمل الجماعي ، الرؤية المشتركة ، النماذج الذهنية .

التفكير النظامي : هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها ^١ .

الرؤية المشتركة : وتعني معرفة كل فرد في المنظمة الأشياء التي تحاول المنظمة فعلها ، وأن يكون لديه التزام جاد بتحقيق تلك الرؤية ، ومعرفة دوره في المنظمة لتحقيق تلك الرؤية ^٢ .

النماذج الذهنية : وهي التصورات التي يملكها الفرد وتنعكس على رؤيته للعام المحيط به وكيفية تعامله مع الأحداث ^٣ .

الإجابة الشخصية : وتعني امتلاك الأفراد مستوى عالٍ من المهارات الشخصية تمكنهم من تحقيق النتائج التي يرغبون بها ^٤ .

التعلم الجماعي : وهي الانتقال بالأفراد من حالة الجمود والعمل الروتيني إلى مرحلة الانتباه إلى أهمية التعلم وأهمية انتقال المعلومة من فرد إلى آخر ومن قسم إلى آخر وذلك عبر دفع هؤلاء الأفراد إلى العمل بطرق جماعية مثل فرق حل المشكلات وفرق التحسين المستمر والتي

^١ Peter Senge , Op,Cit , P 10 .

^٢ Md Mahbubul Haque , Op,Cit ,P51 .

^٣ Colleen Bryan , Op,Cit , P61 .

^٤ Chinh T. Bui , **DISCOVERING THE FACTORS FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS : AN INVESTIGATION OF LEARNING ORGANIZATION ATTRIBUTES WITHIN MINORITY-OWNED SMALL BUSINESSES IN NEW ENGLAND** , Doctoral Dissertation, University of Capella , 2009 , P 20 .

تحدث فيها مسألة التعلم بشكل شبه تلقائي^١.

^١ عثمان خوجه ، من التحسن المستمر إلى التعلم المستمر ، المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع والتجديد في الإدارة،الدار البيضاء،٢٠٠٦،ص ٤٦.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي وعلاقته بأبعاد المنظمة المتعلمة

- ✚ مفهوم الأداء الوظيفي .
- ✚ عناصر الأداء الوظيفي .
- ✚ محددات الأداء الوظيفي .
- ✚ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
- ✚ كفاءة الأداء .
- ✚ مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي .
- ✚ جودة الأداء .
- ✚ أهمية الأداء الوظيفي .
- ✚ أهمية قياس الأداء .
- ✚ معايير الأداء .
- ✚ تحسين الأداء الوظيفي .
- ✚ التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي .
- ✚ أساليب مراقبة الأداء الوظيفي .
- ✚ الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي .
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء
- ✚ العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي .
- ✚ العلاقة بين أبعاد المنظمة والأداء الوظيفي .

مقدمة :

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله كافة الجهود ، كونه يشكل أهم الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول لأقصى درجة منها ، فمهما اتبعت المنظمة من أساليب وطرق في الإدارة والعمل لا تهدف من وراء ذلك سوى تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة فعاليتهم في أداء الأعمال المنوطة بهم ، حيث أنه تأتي أهمية الأساليب والطرق المتبعة في أداء الأعمال والأساليب الإدارية المتبعة من درجة مساهمتها في زيادة أداء الأفراد وتحسين نوعية الخدمات المقدمة .

مفهوم الأداء الوظيفي :

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال كتاباتهم ودراساتهم بمفهوم الأداء الوظيفي ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء نظراً لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين وتنوع المدارس الفكرية لكل منهم .

فقد تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه الأثر النهائي لجهود الموظفين نتيجة لقدراتهم وتصوراتهم عن الأدوار والمهام التي يقومون بها^١ .

ويشير الأداء الوظيفي إلى نتائج السلوك وأعمال الموظفين التي تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة^٢ .

ويرى (Aguinis,2007) أن الأداء الوظيفي يشير إلى سلوكيات الموظفين (ما يفعله الموظف) وليس نتائج عمله (مخرجات السلوك)^٣ .

ويرى (Thomas and Daniel ,2010) أن مفهوم الأداء الوظيفي قد توسع في الآونة الأخيرة ليشمل أداء المهمة الأساسية (المكلف الموظف بأدائها) ، وأداء المواطنة وأداء ذو نتيجة عكسية^٤ :

حيث يشير أداء المهمة الأساسية إلى الواجبات الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين ، بينما يشير أداء المواطنة إلى السلوك الإضافي السائد بين الموظفين (مثل مساعدة زملاء العمل) بالإضافة إلى مهمتهم مما يساهم في زيادة قوة وفعالية المنظمة ، ويشير الأداء ذو التغذية العكسية إلى ذلك السلوك السائد بين الموظفين والذي يتعمدون من خلاله إلحاق الضرر بالمنظمة .

وأخيراً يرى (Amarneh and others) أن الأداء الوظيفي هو نتيجة لثلاثة عوامل تعمل مع بعضها البعض (المهارات ، الجهود ، ظروف العمل)^٥ :

Intelligence^١ Olo Ojo ,**Impact assessment of corporate culture on employee job performance** , Business Journal - Volume. 2 ,number.2 , August, 2009, P389.

^٢ Cheryl Herreid ,**Longitudinal study of the impact of performance appraisals in organization**, Dissertation of Master , University of North Texas,2006 ,P2 .

^٣ Herman Aguinis ,**Performance management pearson education** , 2007 ,P76 .

^٤ Thomas W.H and Daniel C.Feldmon , **Organizational tenure and job performance** , Journal of management . Volume.36,Number.5,2010,P1224.

^٥ Basil H.amarneh and others ,**Co- workers , support and job performance among nurses in Jordanian hospital** , Journal of research in nursing, Volume.15 ,Number. 5 ,2010,P393 .

حيث تشمل المهارات القدرات والمعرفة وكفاءات الموظفين ، وتشير الجهود إلى الجهد الذي يبذله الموظف لإنجاز العمل ، ويقصد بطبيعة الظروف درجة مساهمة هذه الظروف في تحسين انتاجية الموظف .

بعد استعراض بعض آراء الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي يرى الباحث أن الأداء الوظيفي يشير إلى النتائج المتحققة من قيام الفرد بعمله من حيث النوع والكم والكيفية ، ويشير إلى سلوك الفرد خلال أدائه لعمله مع زملائه ومروسيه ومع من يقدم لهم الخدمة .

عناصر الأداء الوظيفي :

هناك العديد من العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي :^١

١_ **المعرفة بمتطلبات العمل :** وتشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية والمهنية وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

٢_ **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

٣_ **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

٤_ **المثابرة والوثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

ويرى فريق آخر من الباحثين أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر :^٢

١_ المدخلات :

وتتمثل في الموارد الأولية .

٢_ عمليات التحويل :

وتتمثل في المراحل أو التكنولوجيا المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات .

٣_ المخرجات :

وتتمثل في الناتج النهائي والذي يقدم في شكل سلعة أو خدمة .

٤_ شروط الانتاج :

^١ عبد الله موسى الخلف ، ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ١، ١٩٩٧، ص ١٨ .

^٢ عمر دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٨ .

وتتمثل في الإجراءات والسياسات التي تحكم عملية انتاج سلعة أو تقديم خدمة .

٥_ النتائج :

وتتمثل في المؤثرات سواء كانت سلبية أو إيجابية والتي تتبع أو تتزامن مع عمليات انتاج سلعة أو تقديم خدمة ،مثل : تشغيل نسبة من البطالة أو زيادة الناتج الإجمالي أو القيمة المضافة .

٦_ التغذية المرتدة :

وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

ويمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين ^١:

١_ **الأداء الفني** : ويشير إلى قدرة الفرد على السيطرة أو تحقيق متطلبات الوظيفة ، واتخاذ القرارات الصحيحة .

٢_ **الأداء الاجتماعي** : ويشير إلى قدرة الفرد على الانسجام مع الآخرين في مكان العمل ، وتجنب الجدل والنزاع بالإضافة إلى قدرته على تسوية الخلافات .

محددات الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الوظيفي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي ^٢:

❖ **الجهد** : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

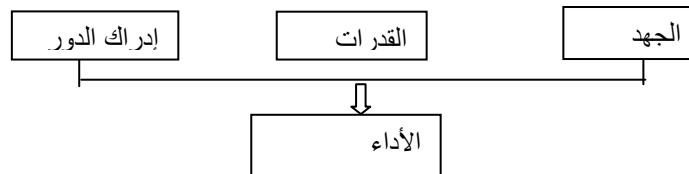
❖ **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة .

❖ **إدراك الدور أو المهمة** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى حد أدنى من الاتقان في كل مستوى من مستويات الأداء .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

الشكل (٦) محددات الأداء الوظيفي



^١ المرجع السابق ، ص ١٢٥ .

^٢ حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٢١٦ .

ويعتبر (الغانم ، ٢٠٠٣) الدافعية التي تعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل من محددات الأداء الوظيفي بالإضافة إلى القدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي^١ .

ولوحظ وجود اختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء ، حيث أنّ تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أنّ تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية :^٢

١_ إنّ محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى .

٢_ إنّ محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى .

٣_ إنّ عوامل البيئة الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء .

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يعبر الأداء عن محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ، ولذلك فإنّ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي هي :^٣

❖ العوامل السيكولوجية الأساسية :

وتتمثل في الاتجاهات والإدراك والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد .

❖ العوامل الاجتماعية :

ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي وعلاقته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

❖ العوامل الحضارية :

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء ، وأيضاً مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع .

❖ قدرات ومهارات الفرد :

ويقصد بها تلك القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات ، وكذلك مهاراته وقدراته على الاتصال والمشاركة .

ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي:^٤

١_ الموظف : وما يمثله من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

٢_ الوظيفة : وما تتضمن من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .

^١ وليد إبراهيم غانم، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣، ص ٣٨ .

^٢ خديجة أحمد الحربي ، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٩، ص ١٦١ .

^٣ عمر دره ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣١ .

^٤ محمد شوقي شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠٥، ص ٩١ .

٣_ الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة ، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي :^١

١_ العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة .

٢_ الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير والمستويات المطلوبة .

٣_ سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه وشعوره بالانتماء لمكان العمل .

٤_ سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى التعاون فيما بينهم .

٥_ الحالة النفسية التي يوجد بها العامل من حيث الرغبة في العمل واثقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه .

٦_ طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يجدها العامل في عمله .

ويرى (الطرايرة، ٢٠١١) أنه يوجد ثلاثة أنواع من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :^٢

الأولى : ما يتعلق بذات الفرد ودافعيته للعمل .

الثانية : ما يتعلق بمناخ العمل وبيئته سواء كانت الداخلية أو الخارجية .

الثالثة : تتعلق بمقدرة الفرد على أداء العمل المكلف به .

وهذه العوامل لا تؤثر على الأداء كلاً على حدا وإنما من خلال تفاعلها فيما بينها ، وبالتالي فإن مستوى الأداء سيكون نتيجة هذا التفاعل إما سلباً أو إيجاباً .

كما أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً العوامل التالية:

❖ النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.

❖ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

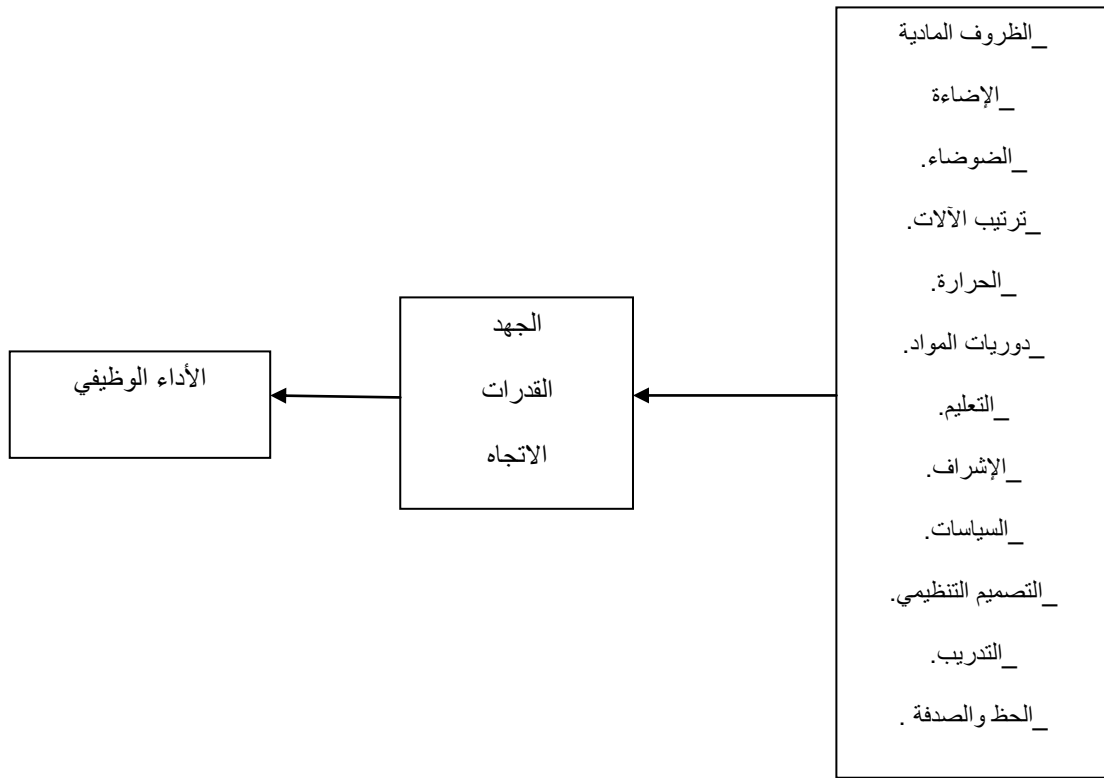
نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

^١ سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٩ ، ص ١٨ .

^٢ خالد أحمد الطرايرة ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٧ ، العدد ١، ٢، ٢٠١١ ، ص ٦١١ .

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- ❖ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
 - ❖ توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.^١
- الشكل (٧) العوامل البيئية المؤثرة في الأداء**



المصدر : حسن راوية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٢ .

ويرى (الصرايرة ، ٢٠٠٩) أنّ أداء العاملين يتأثر بالعوامل التالية :^٢

- ❖ الاختلاف في حجم العمل .
- ❖ مدى تأخر العمال الذي قد يؤثر على الانتاج .
- ❖ العوامل الفنية والتكنولوجية .
- ❖ الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم .

^١ حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠١ ، ص ٢١٠-٢١٢ .
^٢ خالد الصرايرة ، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ٥ ، عدد ٣ ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣٦ .

❖ العوامل المرتبطة بالموارد البشرية .

❖ العوامل المتعلقة بمخرجات المؤسسة .

كفاءة الأداء :

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها وشتى مجالاتها إلى رفع كفاءة الأداء للعاملين لتحقيق الأهداف المطلوب منهم تحقيقها بأقل تكلفة ممكنة ، وتعرف كفاءة الأداء على أنها : الصلاحية القدرة على إتمام هدف أو عملية بنجاح طبقاً لما هو محدد لها^١ .

ويرى بعض الكتاب أن تحقيق الكفاءة بالأداء مرتبط بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة ، كما أن كفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة ، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ^٢ .

ومن العوامل التي تساعد في الحكم على كفاءة الأداء :^٣

١_ نوع الأداء : يعتمد على كمية وجودة ناتج الأداء .

٢_ سلوك الأداء : وهي السلوكيات المؤدية إلى تحقيق النتائج ، مثل المواظبة على العمل ، معالجة شكاوى العاملين ، التعاون مع الزملاء .

٣_ تحليل وتوصيف الوظائف : أي معرفة المهام والأنشطة التي يحتويها العمل ، والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة .

وتختلف فعالية الأداء عن كفاءة الأداء في أن الفعالية تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ المهام والأعمال المطلوبة منهم ، بينما تشير الكفاءة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إعطاء أهمية كبرى للأهداف^٤ .

أي أن الفعالية تعني ماذا نعمل ، بينما الكفاءة تعني كيف نعمل كما يوضحها الجدول التالي :^٥

^١ إبراهيم المنيف ، الفعالية والكفاءة الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٩ ، ص ٨٨ .

^٢ كامل المغربي ، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض ، ١٩٩٨ ، ص ٣٩ .

^٣ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ١٤٢ ..

^٤ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة بو مدراس، الجزائر ، ٢٠١٠ ، ص ٦١ .

^٥ إبراهيم عبد الله منيف ، الإدارة: المفاهيم ، الأسس، المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٩٨٣ ، ص ٢٣٧ .

جدول (٧) المقارنة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة		الفعالية
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	بدلاً من	عمل الشيء الصحيح
حل المشاكل	بدلاً من	الإبداع في إيجاد البدائل
المحافظة على الثروات	بدلاً من	استخدام الحد الأعلى من الثروات
يتمسك بالدليل الوظيفي أو الوصف الوظيفي	بدلاً من	تحقيق النتائج
تخفيض استغلال الثروات وتقليل التكاليف	بدلاً من	تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بالنعوية وبالكميات المناسبة

المصدر: محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص ٧١ .

ويرى إيمرسون أنّ التوصل إلى الكفاءة يأتي عندما تؤدي الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة بالعاملين الصحيحين في المكان الصحيح في الوقت الصحيح، ويذكر اثني عشرة مبدأً:^١

المبدأ الأول:

يدعو لإرساء قيم واضحة محددة ، وأنّ قيم المدير يجب أن تنتشر في جميع أنحاء المنظمة ، ويشير إلى أهمية الأهداف والقيم في المنظمة .

المبدأ الثاني:

هناك آلات غير ضرورية تشتري وتستخدم بعض الوقت فقط ، وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف مما يؤثر على نجاح المنظمة .

المبدأ الثالث :

ويعبر عن المشورة ذات المغزى ، حيث يرى أنّه لا يوجد مدير يمكنه أن يكون كفؤاً في جميع المجالات اللازمة لإدارة أعمال ناجحة ، حيث يتعين على المدير أن يكلف الأخصائيين بالمشورة ، وأن يقبل ما يتلقاه منهم من نصائح .

المبدأ الرابع :

^١ خالد الحنيطة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧ وما بعدها.

ويعبر عن الانضباط ، فالعمل من أجل قيم مشتركة في منظمة منضبطة يحقق التعاون والتعاون ليس مبدأً ، ولكن الافتقار إليه يعتبر مشكلة ، ويعتقد أنّ الفرد لا بدّ أن يتلقّى مضمون القيم التي تسود المنظمة .

المبدأ الخامس :

وهو التعاون المنصف ، فالمديرين يحتاجون طبقاً لما يراه إلى ثلاث صفات :
التعاطف ، التصور ، والروح المعنوية ، وإنّ أكبر مشكلة في تحقيق العدل هي العجز عن تحقيق التناسب بين الأجر والأداء .

المبدأ السادس :

الشحن ويعني الجانب من التخطيط الذي ينطوي على الجدولة واستخدامه لكلمة (الشحن) بهذا المعنى يرجع إلى ارتباطه لفترات ممتدة بصناعة السكك الحديدية .

المبدأ السابع :

الاحتفاظ بسجلات جاهزة وفورية وكافية ودائمة ، لأنّ السجلات هي التي تجعلنا ندرك أكثر مما تأتينا به حواسنا وقتياً .

المبدأ الثامن :

يتعرض للنمطيات والجدول ، وقد تكون النمطيات والجدول مسألة رياضية دقيقة لها من الأهمية في بناء الكفاءة والمحافظة عليها .

المبدأ التاسع :

نمطية الأحوال السائدة ، فكثيراً ما نتعرض للإغراء بأن نسقط الماضي ونخطط للمستقبل وحده ، بينما نعتمد على تقنيات الماضي والقواعد المأخوذ بها أو السائدة .

المبدأ العاشر :

الكفاءة هي تنميط التشغيل فمن المستحيل التوصل إلى نتائج طيبة بالاعتماد على الحظ والصدفة ، حيث أنّ تنميط العمليات يساعد في الحصول على مخرجات جيدة وبمستويات عالية من الكفاءة .

المبدأ الحادي عشر :

ينص على أنّه لا يكفي وجود مجرد وجود تعليمات بالممارسة النمطية ، فهذه التعليمات لابدّ أن تكون مكتوبة لأنها تمثل القوانين الدائمة للمنظمة .

المبدأ الثاني عشر :

وهو الإثابة على الكفاءة ، أو المكافأة التي تمكن العامل من أن يدرك مدى أهمية ما يعمل ، ومكافأة العامل تدفعه لبذل أقصى ما لديه ، وأفضل معيار للكفاءة هو ليس الجهد العضلي فقط ، بل جملة من الجهود الجسدية والعقلية التي تجعل العامل في أحسن حال .

مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي :

إنّ مفهوم الأداء يرتبط بمفهوم الفاعلية وبالتالي فإنّ فاعلية الأداء الوظيفي تعني : مدى نجاح الفرد في تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً وفي الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة ، ويمكن تقسيم مؤشرات فاعلية الأداء إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات غير تقليدية :^١

١_ المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية ، حيث أنّ كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد ، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والترقيات ، ومن أهم المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي :

- ❖ كمية الأداء .
- ❖ جودة الأداء .
- ❖ توافر القدرة على أداء الوظيفة .
- ❖ الدقة في اتقان الوظيفة .
- ❖ حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية .
- ❖ الإلمام بكل جوانب الوظيفة .
- ❖ الالتزام الوظيفي من حيث المواعيد .
- ❖ الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة .
- ❖ إتقان اللغة .
- ❖ القدرة على التكيف الثقافي .

٢_ المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتمثل المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطننة التنظيمية ، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي ، والتي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي .

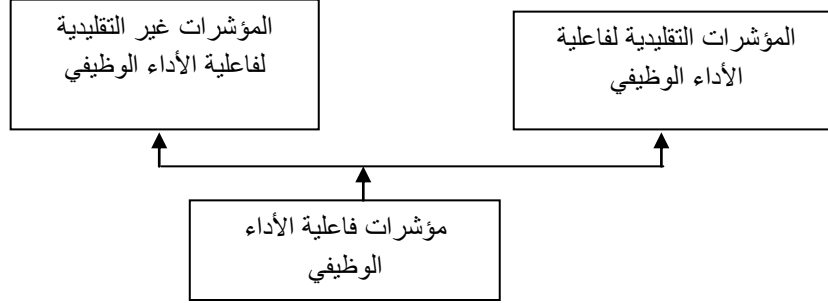
وسلوكيات المواطننة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية مرتبطة بالعمل ، يقوم الفرد بأدائها طواعية ، وهذه السلوكيات لا تخل بالتقييمات النهائية للأداء ، ولكن من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة ، وهناك بعدين أساسيين لأبعاد المواطننة التنظيمية هما :

- ❖ **سلوكيات المواطننة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل :** مثل عدم تصيد الأخطاء للآخرين في مجال ، عدم الغياب إلا للضرورة ، عدم إضاعة الوقت ، الممارسة طوعية للأعمال غير المطلوبة .

^١ عمر دره ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٣ .

❖ **سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين :** مثل مساعدة أعضاء العمل الجدد في تفهم العمل ، والحرص على مساعدة الزملاء في حال زيادة العبء الوظيفي عليهم ، والاهتمام بمشكلات زملاء العمل ومحاولة علاجها .

الشكل (٨) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب

جودة الأداء :

إنّ مفهوم جودة الأداء في مجال الخدمات التي تقدمها المشافي العامة هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس ، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج القياس والتقويم الذي يعتمد على المعايير غير الكمية ، ونظراً إلى أنّ المنتج الذي تقدمه المشافي العامة هو منتج غير ملموس ، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية ، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة عنها ^١.

كما أنه من الصعوبة بمكان قياس أداء شخص يعمل عملاً معقداً (مركباً) كالمدير مثلاً ، وذلك لأنّ النتائج قد تتأثر بعدة عوامل ^٢.

أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، ذلك أنّ المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ، ومن ثمّ يمكن القول بشكل عام أنّ اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها ، وعلى ذلك فإنّه يمكن القول بأنّ الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة أيضاً ، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، كما ويلاحظ في الإدارات العامة أنّ اهتمام الأفراد العاملين بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء ، وقد يدفع هذا القادة والرؤساء إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها ، حتى يتم تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها ^٣.

أهمية قياس الأداء:

^١ مبارك حجير، الحوافز الاقتصادية واستخدامها بالدول العربية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٣١٦.

^٢ Roderic Gray , A Climate of Success , Elsevier, 2007 , P 71.

^٣ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٩٠، ص ١٨٨.

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي^١:

١_ الترقية والنقل :

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين ، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته .

٢_ تقييم المشرفين والمديرين :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .

٣_ إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها ، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين للعاملين .

٤_ مقياس أو معيار :

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد ، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المنظمة ، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث الممكن إعدادها .

٥_ تقديم المشورة :

إذ يشكل تقويم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها ، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له .

٦_ اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

معايير الأداء :

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف ، والهدف من وضع المعايير هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستواه ، وتختصر أهم معايير الأداء فيما يلي^٢:

^١ أسعد أحمد عكاشة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٧ .

^٢ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٩٥ .

١- الجودة :

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة ، وتعتبر المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ، وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ، وكذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات .

٢- الكمية :

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وألا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي ، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .

٣- الوقت :

يعتبر الوقت مورد حساس من موارد الإدارة ، لا يمكن للمنظمة التحكم فيه إلا من خلال حسن إدارته ، وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال ، يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد والعاملين لإنجاز الأعمال ، وتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وعند تحديد الوقت المناسب لإنجاز العمل يجب أن يراعى :

❖ حجم العمل المطلوب إنجازه .

❖ عدد العاملين القائمين بإنجاز ذلك العمل .

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية ، لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة .

٤- الإجراءات :

الإجراءات هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وإنّ هذا الاتفاق لا يعني قتل عملية الإبداع والابتكار وإنما لضمان عدم مخالفة الأنظمة والتعليمات واللوائح والقوانين .

تحسين الأداء الوظيفي :

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ^١ .

^١ شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٤ .

ومن الطرق والوسائل المستخدمة في تحسين الأداء:^١

١_ تنمية القوى البشرية بالتدريب .

٢_ خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين .

٣_ المشاركة والعمل الجماعي .

٤_ إزالة العناصر غير المنتجة في العمل .

ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية :الجودة ،الانتاجية ،التكنولوجيا ، والتكلفة ، يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج إدارة التحسين الشاملة^٢ ، وتتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أساسية :^٣

العنصر الأول : التوجيه

يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة .

العنصر الثاني : المفاهيم الأساسية

يتميز هذا العنصر بأن أحجار بنائه تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال .

العنصر الثالث : عمليات التسليم

يركز بناء هذا العنصر على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف ، وتخفيض في الوقت ذاته الوقت والجهد والتكلفة .

العنصر الرابع : التأثير التنظيمي :

يختص هذا العنصر بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

العنصر الخامس : المكافآت والاعتراف بالفضل

يختص هذا العنصر بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي .

^١ فيصل بن فهد الإبراهيم ،العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقته بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٢ .

^٢ شادي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٤ .

^٣ صالح الربع ،مرجع سبق ذكره ، ص ٦٥-٦٦ .

وهدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه ، والبحث عن الأساليب الفعالة للتحسين وتطوير تلك العوامل^١.

كما يتطلب تحسين الأداء قدر من التدريب والالتزام ، وينطبق هذا التوصيف على الموظف الذي لديه الحد الأدنى من متطلبات شغل الوظيفة ، ويمكن تحسين الأداء من خلال التطوير المهني والخبرة والتطبيق^٢.

ويرى ديمنج وجود عدة معوقات خطيرة تعوق عملية تحسين الأداء نذكر منها^٣:

١_ عدم استقرار وثبات أهداف المنظمة مثل تغيير نوعية النشاط ، الأمر الذي يؤثر على تصميم عمليات الانتاج .

٢_ التركيز على النتائج السريعة والأرباح قصيرة الأجل .

٣_ التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية .

٤_ التغيير المستمر للقيادات الإدارية لأن ذلك يؤدي إلى عدم استقرار سياسات وخطط العمل .

٥_ الارتفاع المستمر للتكاليف الطبية ، بسبب فقدان أدوات وإجراءات السلامة في بيئة العمل .

ويرى (بن عقيل، ٢٠٠٦) أن هناك عدة مقترحات تساعد على تحسين الداء الوظيفي^٤:

١_ الحرص على تحقيق العدالة والمساواة بين الجميع في كل قسم .

٢_ مراعاة الظروف الخاصة والطارئة لأعضاء كل قسم .

٣_ التعاون في أداء العمل والحرص على توزيع الأعباء على الجميع .

٤_ توفير جميع الاحتياجات والتسهيلات المطلوبة للعمل .

٥_ الحرص على عدم تحميل أي شخص ما لا يطاق في العمل .

٦_ تطبيق مبدأ الثواب والعقاب معاً .

٧_ توزيع الدورات التدريبية الداخلية والخارجية بين الزملاء بالتساوي وتكافؤ الفرص .

٨_ تشجيع الأداء الإبداعي من خلال وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية .

التأكيد على رفع الروح المعنوية دائماً ، وعدم انتقاص أي شخص وإعطاء الفرصة للجميع لإثبات قدراتهم ومهاراتهم .

كما أن يجب توفر بعض الظروف التي تساعد على تحسين الأداء^١:

^١ محمد عبد المحسن العتيبي ، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء العاملين بمراحل التعليم العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٧ ، ص ٧٢ .

^٢ جامعة الإمارات العربية المتحدة ، نظام إدارة الأداء ، ٢٠٠٩ ، ص ٤ .

^٣ محمد العميرة ، مرجع سابق ، ص ٣٤ .

^٤ ناصر بن عقيل ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦١-١٦٢ .

- ❖ يجب أن يتوفر لكل فرد الدافع على العمل و قد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً .
- ❖ يجب تهيئة مناخ العمل الملائم ،سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى القسم ، أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد وإثارة دوافعه للعمل .
- ❖ إنَّ محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى تتمثل با شعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه .
- ❖ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له وبكفاءة عالية .
- وأخيراً يمكن القول أنه في حال وجود مشاكل تواجه عملية تحسين الأداء يمكن مواجهتها من خلال الخطوات التالية :

- ❖ تحديد المشكلة .
- ❖ معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلة .
- ❖ معرفة كيف يتم تنفيذ العمل الآن .
- ❖ تحديد الطريقة المرغوبة لتنفيذ العمل .
- ❖ تحديد أوجه القصور في الأداء .
- ❖ تحديد الحلول الممكنة .
- ❖ تحديد خطة عمل لتنفيذ الحلول .
- التأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي:

عرض (سيزلافي ووالاس ، ١٩٩١) نموذجاً للتأثيرات السلوكية الفردية على الأداء الوظيفي ، حيث قاما بتحديد خمسة مؤثرات فردية سلوكية على الأداء الوظيفي وهي : الإدراك ، والشخصية ، والتعلم ، والدوافع ، والقدرات :^٢

١_ الإدراك :

وهو عملية استجابة الفرد للمثيرات الواردة وترجمتها إلى رسائل تفيد في تحديد الاستجابة المناسبة .

٢_ التعلم :

وهو تغيير ثابت نسبياً يحدث نتيجة للتجربة ويجب تمييز التعلم عن العوامل الأخرى التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك بما في ذلك الإرهاق والنضج .

٣_ الشخصية :

وهي مجموعة من الخصائص أو العناصر البشرية التي تحدد أو تميز أو تصف الشخص ، وتعتمد عناصر الشخصية على الذكاء والاهتمامات والقيم والمعتقدات والقوى العقلية ، وتظهر فائدة تصنيف الشخصية فقط بالقدر الذي تستطيع به التنبؤ بالسلوك .

٤_ الدوافع :

^١ وليد غانم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩ .
^٢ أندرو دي سيزلافي ، و وارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ .

وهي العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل ، وتتخذ الدوافع صيغاً عديدة بعضها مادي (مثل الحاجة إلى الطعام) وبعضها الآخر نفسي (مثل الرغبة في الانتماء) ، ولا يمكن ملاحظة الدوافع بصورة مباشرة ، وإنما يستدل على وجودها من الأنماط السلوكية الملحوظة .

٥_ القدرات :

وهي الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة ، وهي ضرورية ولكنها ليست شروطاً كافية لإحداث السلوك ، وإنما لا بدّ من اتحاد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك .

أساليب مراقبة الأداء الوظيفي :

تستخدم أساليب مراقبة الأداء الوظيفي كوسيلة للتمييز بين الأداء المرتفع والأداء المتدني للعاملين مما يساعد المدير على تحديد المكافآت والحوافز المناسبة ، ومن أهم هذه الأساليب :^١

❖ **أسلوب الملاحظة :** إنّ أسلوب المراقبة من خلال الملاحظة يعتبر وسيلة هامة لمراقبة السلوك الوظيفي ، نظراً لما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية ، ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق الاتصال الفعال بين المدير والعاملين .

❖ **أسلوب الاجتماعات الرسمية :** يتضمن هذا الأسلوب مناقشات مخططة ومحددة مسبقاً .

❖ **أسلوب المناقشات غير الرسمية :** هذه المناقشات تكون عفوية وتلقائية وتختلف من حيث تنظيمها ، وتركز على سلوكيات العاملين المرتبطة بأداء الوظيفة .

الأبعاد المتداخلة للأداء الوظيفي :

يرى (عبد الوهاب & خطاب ، ١٩٩٨) أنّ الأداء يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي :^٢

❖ العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصه ، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشد إليه الإدارة .

❖ الإنجازات التي يحققها الفرد ، ومدى مقابليتها للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية .

❖ سلوك العامل في وظيفته ، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والمعدات والآلات التي يستعملها .

❖ سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة ، ومدى طاعته لرؤسائه واتباعه لتوجيهاتهم وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها .

❖ الحالة النفسية والمزاجية التي يكون بها العامل ، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه ، والاستعداد لائقانه ، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها .

❖ طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء .

^١ عمر دره ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤ .

^٢ علي محمد عبد الوهاب ، عابدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء :

إنّ للمنظمة المتعلمة دوراً أساسياً في تسهيل عملية التعلم وبناء استراتيجيات تساهم في تحسين الأداء والميزة التنافسية^١، كما يساهم التعلم بزيادة العوائد وتحقيق مستوى جيد من الأداء^٢، ويعتبر التعلم التنظيمي الذي يحدث داخل المنظمة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كوسيط يؤدي إلى زيادة الأداء وتحسين الخدمات^٣، كما تقوم المنظمة المتعلمة بالتعلم بصفة مستمرة وإحداث التغيرات من أجل المساهمة في تحسين الأداء^٤.

العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والأداء :

بعد عرض آراء الباحثين حول خصائص المنظمة المتعلمة في الفصل الأول استنتجنا أنه يمكننا اعتبار أهم خصائص المنظمة المتعلمة : وجود هيكل تنظيمي يساهم في عملية النمو ويزيد من القدرة في الاستجابة للتغيرات ، ووجود نظام فعال للمعلومات ، ووجود سياسات للموارد البشرية تدعم عملية التعلم ، وجود قيادة تشجع عملية التعلم ، ووجود برامج للتحسين المستمر والتغذية العكسية ، ونشر ثقافة التعلم ، وسنبين كيف تؤثر كل من هذه الخصائص في الأداء :

١_ الهيكل التنظيمي :

يرجع الاهتمام بالهيكل التنظيمي إلى الدور الهام الذي يلعبه في تحديد وتنظيم التفاعل بين أعضاء المنظمة ، إلى جانب تهيئة قنوات الاتصال التي تتدفق خلالها المعلومات عبر أرجاء المنظمة ، ولذلك ينبغي تصميم الهيكل بطريقة تسهل عملية التعلم^٥ ، وقد أوضحت الدراسات أن الهيكل التنظيمي في المنظمة المتعلمة يوصف غالباً بأنه هيكل مفلطح نسبياً وعضوي ولا مركزي مع أقل قدر من الإجراءات الرسمية في بيئة العمل^٦، ولكنه يتضمن أيضاً البيروقراطية المساعدة لتيسير العمل^٧.

كما يتصف الهيكل التنظيمي في المنظمة المتعلمة بالمرونة والقدرة على التكيف ، والمرونة هنا تنصرف إلى إمكانية تغيير أو تطوير الأهداف والواجبات الوظيفية والقواعد والإجراءات والتي تصمم في إطار أكثر عمومية وأقل نمطية وتحديداً ، كما تتفتح الاتصالات الأفقية والرأسية لتحمل معلومات وأفكار ومقترحات ، وتزيد أهمية فرق العمل ، وتقل درجة المركزية حيث تتوزع مراكز صنع القرارات على أكثر من مستوى إداري مما يزيد سرعة صنع القرارات لمواجهة مواقف طارئة في فروع وإدارات المنظمة^٨.

^١ Teresa G. Weldy , **Learning organization and transfer: strategies for improving performance**, The Learning Organization, volume.16 ,number.1, 2009 ,P59 .

^٢ Rebecca Cors , **What Is a Learning Organization** , University of Wisconsin-Madison ,2003 ,P0 .

^٣ William R King , **Knowledge Management and Organizational Learning** , University of Pittsburgh, 2009 ,P317 .

^٤ Teresa G. Weldy ,Op.Cit ,P62 .

^٥ Jacky Hong , **Structuring For Organizational Learning** , The Learning Organization , Volume. 6 ,Number. 4, 1999, [http : // www. emerald-library. Com//](http://www.emerald-library.Com//), P. 178 .

^٦ Swee Goh , **Toward A Learning Organization : The Strategic Building Blocks** , Advanced Management Journal ,volume.63 ,number.2 ,1998 ,P5 .

^٧ Hanne Thomsen And Viggo Hoest , **Employees ' Perception Of The Learning Organization**, Management Learning , Volume. 32, number.4 ,2001 ,P472 .

^٨ احمد سيد مصطفى ، المدير في البيئة المصرية ، القاهرة ، الناشر : المؤلف ، ١٩٩٦ ، ص٤١٣ .

وبالتالي كلما كان الهيكل يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع كافة الأوضاع يساعد العاملين على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية أكبر مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم ونوعية الخدمات التي يؤدونها .

٢_ نظام المعلومات :

تكون المنظمة المتعلمة فاعلة بحسب درجة الدقة في المعلومات التي تتعلم منها والتي ينبغي أن تكون آنية ودقيقة ومتاحة لمن يحتاج إليها وفي شكل يسهل استخدامها^١ ، تتميز نظم المعلومات في المنظمة المتعلمة بالفاعلية وبدعمها لحرية تدفق المعلومات والمعارف عبر أرجاء المنظمة ، كما يمكنها تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم ، وهي في ذلك تستفيد من إمكانات الحاسب الإلكتروني وبذلك تؤثر ايجابياً على الأداء الوظيفي والذي يتطلب الاتصالات المفتوحة وتوافر المعلومات .

٣_ سياسات للموارد البشرية تدعم التعلم :

تعتبر سياسات الموارد البشرية أحد الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي ، ونظراً لأن العاملين هم الذين يقومون بتطوير واستخدام التعلم التنظيمي فإن سياسات الموارد البشرية يجب تصميمها بحيث تشجع التعلم^٢ ، وسياسات الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة باهتمامها بالتدريب والتنمية وتركيزها على نظم مكافآت فاعلة وعادلة سوف تؤثر ايجابياً على الأداء الوظيفي .

٤_ القيادة المشجعة للتعلم :

أن المنظمة المتعلمة ستظل أملاً بعيد المنال حتى يتم تنمية قدرات القيادة المطلوبة ، وأن الافتراضات الأساسية في هذا المجال هي أن المنظمة المتعلمة تتطلب قدرات قيادية تختلف عن تلك المطلوبة في المنظمات التقليدية ، كما أن القيادة يجب أن تأتي من قمة المنظمة فالإدارة العليا يجب أن تمتلك مبادرة التغيير^٣ ، كما أن القائد من خلال تشجيعه وتوفيره لفرص التعلم فإنه يوفر الدعم للمرءوسين لتحسين مستوى أدائهم .

٥_ التحسين المستمر :

لا شك أن التزام المنظمة المتعلمة بالتحسين المستمر لا يعني فقط إصرارها على الأداء المتميز من قبل العاملين ، بل يتضمن أيضاً تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم وسلوكياتهم بصورة مستمرة^٤ .

٦_ التغذية العكسية :

وهي تزويد العاملين بنتائج عملهم ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وبيان مدى انحرافها أو تطابقها مع المعايير ، مما يساعد العاملين على تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ، وهذا ما يساهم

^١ Michael Mc Gill And John Slocum , **Unlearning The Organization** , Organizational Dynamics ,volume.22 ,number.2, 1993 ,P8 .

^٢ Thomas Cummings And Christopher Worley , **Organizational Development And Change** , South Western College Publishing , 1997, P495 .

^٣ James Johnson, **A Leadership Model For The Learning Organization** , International Journal Of Training And Development ,volume.2, number.2, 1998 ,P144.

^٤ احمد عبد المنعم شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٤ .

في تحسين الأداء ، عندما تكون التغذية العكسية مستمرة ، عندها فان أي مشكلة ستصاحب ما تم تعلمه ستصبح ظاهرة وواضحة وكذلك يمكن ملاحظة أي تدهور يحصل في الأداء وبسرعة يمكن معالجته^١.

٧_ نشر ثقافة التعلم :

إن وجود ثقافة تنظيمية مناسبة تعزز التعلم هي أحد المقومات الهامة للمنظمة المتعلمة^٢، وتتكون الثقافة في المنظمة المتعلمة من مجموعة قيم تساهم في تعزيز عملية التعلم ، وعلى القادة الإداريين ترتيب جميع العناصر المكونة لثقافة المنظمة وذلك في سبيل زيادة الأداء^٣.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء :

بعد عرض مجموعة من نماذج المنظمة المتعلمة في الفصل الأول تم اعتماد نموذج Senge والذي يتكون من الأبعاد التالية (التفكير النظامي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) وسنوضح علاقة كل منها بالأداء الوظيفي :

١_ التفكير النظامي :

تقوم فكرة هذا البعد على أن المنظمة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية ترتبط ببعضها البعض ويؤثر كل منها بالآخر ، وعليه يتم النظر إلى المنظمة كنظام متكامل ، وإن المنظمة المتعلمة تتعلم بشكل منظم من التجارب السابقة وهدف عملية التعلم هذه يكون لزيادة الإبداع والفعالية والأداء^٤.

٢_ الإجابة الشخصية :

تتضمن مستوى مرتفع من المهارة والقدرات ، ويتم ذلك عن طريق التزام الفرد بمنهج التعلم الدائم مما يساهم في تطوير قدراته ومهاراته بشكل مستمر وبالتالي تحسين مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها .

٣_ الرؤية المشتركة :

ويتضمن ذلك بناء رؤية تنظيمية وصورة واضحة للمستقبل يشترك في بنائها جميع العاملين ، وإن إشراك العاملين في بناء الرؤية يدفعهم لبذل أعلى مستوى من الأداء لإنجاز تلك الرؤية التي ساهموا في وضعها .

٤_ العمل الجماعي :

ويتم ذلك عن طريق تشكيل فرق العمل ، حيث أنه عندما يتعلم ويعمل الأفراد بشكل جماعي يحققون نتائج أكبر من مجموع ما يحققه كل فرد لو عمل بمفرده ، وذلك لأن اتباع أسلوب فرق العمل يساهم في في تذليل الصعوبات عن طريق الحوار وتبادل وجهات النظر ، وإن الإدارة التي تريد الحصول

^١ ميسون عبدالله الشلحة ، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات /محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٤ ، ص ١٥ .

^٢ Thomas Garavan , The Learning Organization : A Review And Evaluation , The Learning Organization, volume.4, number.1, 1997, P 20.

^٣ US Army Corps of Engineers , Learning Organization Doctrine , November 2003, P12 .

^٤ المرجع السابق ، ص ٢ .

على أداء مرتفع للفريق عليها أن تضع أهداف مشتركة للفريق وبناء رؤية يشترك بها كل أعضاء الفريق^١.

٥_ النماذج الذهنية :

هي افتراضات وتصورات الفرد عن العالم المحيط به وبالتالي تؤثر هذه الافتراضات على أفعاله وسلوكه خلال العمل ، وكلما كانت هذه الافتراضات والتصورات منسجمة مع فكرة المنظمة المتعلمة كان ذلك أحد أسباب زيادة الأداء لدى العاملين ، ويمكن للمديرين أن يلعبوا دوراً هاماً في التأثير على النماذج الذهنية للأفراد وذلك من خلال امتلاك القدرة على شرح الأسباب وراء صنع القرارات وأن يكونوا منفتحين على اقتراحات وآراء الآخرين، والقيام بمعالجة الأمور دون وضع أنفسهم في موقع دفاعي أو هجومي^٢.

ويرى (Marvil,2002) أنّ خطوات الحصول على أداء مرتفع في المنظمة المتعلمة تتمثل في معرفة الهدف من العمل ، وتطوير خطط لدعم الأهداف ، ومن ثم تنفيذ تلك الخطط^٣.

^١ Pamela Loewen & Robert Loo , **Assessing team climate by qualitative quantitative approach** ,The learning organization , volume.11, number.3 , 2004 ,P270 .

^٢ عبد الكريم الحمود ،مرجع سبق ذكره ،ص ٣٥ .

^٣ Joel Marvil , **Steps to Becoming a " high performance" learning organization** , WEDnetPA and WORKS Partnership LLC , 2002 , P3 .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- ✚ تصميم البحث واختبار المقاييس .
- ✚ الإحصاءات الوصفية .
- ✚ اختبار الفرضيات .
- ✚ النتائج والتوصيات .

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

تصميم البحث :

بما أنّ هدف البحث تحديد مدى امتلاك المستشفيات محل الدراسة لأبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، الإجابة الشخصية، الرؤية المشتركة، العمل الجماعي، النماذج الذهنية) والعلاقة بين هذه الأبعاد وبين الأداء الوظيفي، فقد تمّ تصميم استبانة لهذا الغرض موزعة على (٤٠) سؤال (٢٥) منها لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة، وباقي الأسئلة لقياس الأداء الوظيفي.

وتمّ اعتماد مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة في تقدير إجابات عينة البحث لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة في البحث، وقد تمّ وضع خمسة خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتمّ إعطاء القيم التالية للمقياس:

موافق بشدة خمس درجات.

موافق أربع درجات.

محايد ثلاث درجات.

غير موافق درجتان .

غير موافق بشدة درجة واحدة .

وتمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم أسئلة كل متغير من متغيرات الدراسة، وتمّ حساب درجات مقياس ليكرت على النحو التالي:^١

حيث أنّ غير موافق تبدأ من الواحد وليس من الصفر، وعندها تصبح لدينا أربع فئات هي:

(٢-١)، (٣-٢)، (٤-٢)، (٥-٤)

وعند القيام بتقسيم عدد الفئات على درجات الإجابة الخمس:

$٥/٤ = ١,٢٥$ أي قيمة كل فئة هي: (١,٢٥) وليس (١).

وتصبح قيم الإجابات على النحو التالي:

- غير موافق بشدة: تبدأ من (١) وتنتهي بأقل من (١,٢٥).
- غير موافق: تبدأ من (١,٢٥) وتنتهي بأقل من (٢,٥).
- محايد: تبدأ من (٢,٥) وتنتهي بأقل من (٣,٥).
- موافق تبدأ من (٣,٥) وتنتهي بأقل من (٤,٥).
- موافق بشدة تبدأ من (٤,٥) وتنتهي بـ (٥).

^١ عمر دره، استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٣.

كما تمّ حساب الأهمية النسبية لكل سؤال ولكل متغير بتقسيم الوسط الحسابي على عدد درجات مقياس ليكرت (أي على ٥) ، وتمّ وضع تقديرات لكل سؤال ولكل متغير بناء على الأهمية النسبية لهما كالآتي :

جدول رقم (٨) المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرات لأسئلة الاستبيان

المتوسط	الأهمية النسبية	التقدير
أقل من (٢,٦٠)	أقل من ٥٢%	متدني
ما بين (٢,٦٠) وأقل من (٣,٤٠)	من ٥٢% وأقل من ٦٨%	منخفض
ما بين (٣,٤٠) وأقل من (٤,٢٠)	من ٦٨% وأقل من ٨٤%	متوسط
من (٤,٢٠) فأكثر	من ٨٤% فأكثر	مرتفع

المصدر : عمر دره ، استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٣ .

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية : فإذا كانت منخفضة تدل على توافق المستجيبين حول إجاباتهم وعدم وجود تشتت فيها ، أما الانحرافات المعيارية المرتفعة فتدل على عدم توافق المستجيبين حول إجاباتهم ووجود تشتت فيها .

مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من الأطباء والمرضى والفنيين والإداريين العاملين في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم ووزارة الصحة في محافظة حلب ، بينما تتكون عينة البحث من الأطباء والمرضى والفنيين والإداريين في المستشفيات التالية (مستشفى حلب الجامعي ، مستشفى القلب وجراحة الأوعية الدموية ، مستشفى التوليد وأمراض النساء ، مستشفى الأطفال التخصصي ، مستشفى الرازي) ، وتمّ استبعاد بقية الفئات المتمثلة في (عمال النظافة والغسيل والطبخ والمستخدمين ، والحراس والسائقين وعمال الصيانة والكهرباء والماء) ، وذلك لعدم وجود المعلومات المطلوبة لديهم .

الجدول (٩) عدد العاملين في عينة الدراسة

المستشفى	عدد العاملين	العناصر المستبعدة	المجموع بعد الاستبعاد	النسبة
الأطفال التخصصي	٣٨٦	٧١	٣١٥	١٤,١٩%
الرازي	٦٥٠	٥١	٥٩٩	٢٦,٩٠%
حلب الجامعي	١٢١٢	٣٨٧	٨٢٥	٣٧,٠٦%
القلب وجراحة الأوعية	٢٢٠	٤٠	١٨٠	٨,٠٨%
التوليد وأمراض النساء	٣٨٧	٨٠	٣٠٧	١٣,٧٩%
المجموع	٢٨٥٥	٦٢٩	٢٢٢٦	

المصدر : مركز الإحصاء والتخطيط في مديرية صحة حلب ومركز الإحصاء في المستشفيات الجامعية .

وقد تمّ تحديد حجم عينة الدراسة على مرحلتين ^١:

- المرحلة الأولى هي حساب حجم العينة المبدئي وذلك وفقا للقانون التالي:

$$n_1 = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

حيث أن n_1 : هو حجم العينة المبدئي.

z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١,٩٦.

P : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث.

ويمكن افتراض أن:

$p = 50\%$ للحصول على أكبر حجم للعينة.

$$q = 1 - p = 1 - 50 = 50\%$$

d هي درجة الخطأ المسموح بها وتساوي ٥%.

ومن خلال تطبيق القانون نجد أن:

$$(50\%) (1,96)^2$$

$$n_1 = \frac{384}{(5\%)^2} = 384 \text{ مفردة .}$$

المرحلة الثانية حساب عينة الدراسة وذلك وفقا للقانون التالي:

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

n_2 حجم عينة الدراسة.

N حجم مجتمع الدراسة ويساوي أعداد العاملين في المستشفيات الخمس.

وبالتطبيق على عينة البحث نجد:

$$n_2 = \frac{384}{1 + \frac{384}{2226}} = 328$$

^١ سمير عاشور ، سامي أبو الفتوح ، مقدمة لنظريات العينة ، القاهرة ، معهد الإحصاء ، ١٩٩٤ ، ص ١٠٣ - ١٠٥ .

وقد تمّ توزيع الاستبيانات وفق نسبة كل مستشفى في عينة البحث بعد استبعاد الفئات ذات المستوى التعليمي المتدني كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (١٠) طريقة توزيع الاستبيان

المستشفى	عدد العاملين	النسبة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
الأطفال التخصصي	٣١٦	%١٤,١٩	$٤٦ = ١٤,١٩ \times ٣٢٨$	٤٥
الرازي	٥٩٩	%٢٦,٩٠	$٨٨ = ٢٦,٩٠ \times ٣٢٨$	٧٥
حلب الجامعي	٨٢٥	%٣٧,٠٦	$١٢٢ = ٣٧,٠٦ \times ٣٢٨$	١١٢
القلب	١٨٠	%٨,٠٨	$٢٧ = ٨,٠٨ \times ٣٢٨$	٢٧
التوليد	٣٠٧	%١٣,٧٩	$٤٥ = ١٣,٧٩ \times ٣٢٨$	٤٥

المصدر : من إعداد الطالب

الإحصاءات الوصفية :

يتناول التحليل الوصفي تحليل الأسئلة التي تتعلق بأسئلة الاستبيان .

القسم الأول :

يتناول تحليل الأسئلة التي تتعلق بالقسم الأول من الاستبيان وهي كالتالي :

١_ توزيع مفردات العينة حسب المستشفى :

جدول رقم (١١) توزيع مفردات العينة حسب المستشفى

المستشفى	العدد	النسبة %
حلب الجامعي	١١٢	٣٦,٨
التوليد وأمراض النساء	٤٥	١٤,٨
القلب وجراحة الأوعية الدموية	٢٧	٨,٩
الرازي	٧٥	٢٤,٧
الأطفال التخصصي	٤٥	١٤,٨
المجموع	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه تمّ توزيع مفردات العينة على (٥) مستشفيات ، وذلك حسب الأعداد والنسب المئوية لكل مستشفى ، حيث كانت أكبر نسبة في مستشفى حلب (٣٦,٨%) وأقل نسبة مستشفى القلب وجراحة الأوعية (٨,٩%) مما يدل على أنه تمّ توزيع الاستبيانات بما يتناسب وأعداد العاملين في كل مستشفى .

٢_ توزيع مفردات العينة حسب الجنس :

جدول رقم (١٢) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	١٤١	٤٦,٤
أنثى	١٦٣	٥٣,٦
المجموع	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد الذكور بلغ (١٤١) بينما بلغ عدد الإناث (١٦٣) ، ويلاحظ تقارب نوعا ما في عدد الذكور والإناث مع تقدم بسيط في عدد الإناث وذلك لأنّ طبيعة العمل في المستشفيات خدمية وهذا يتوافق مع الإناث وخاصة مهنة التمريض .

٣_ توزيع مفردات العينة حسب العمر :

جدول رقم (١٣) توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٢٥	٩	٣
من ٢٥ إلى ٣٥	١٦٠	٥٢,٦
من ٣٦ إلى ٤٥	١٠٥	٣٤,٥
أكثر من ٤٥	٣٠	٩,٩
المجموع	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنّ عدد المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن (٢٥) سنة (٩) بنسبة (٣%) وعدد المبحوثين الذين أعمارهم من (٢٥) إلى (٣٥) هو (١٦٠) بنسبة قدرها (٥٢,٦%) ، وعدد المبحوثين الذين أعمارهم من (٣٦) إلى (٤٥) سنة هو (١٠٥) بنسبة قدرها (٣٤,٥%) ، وعدد المبحوثين الذين أعمارهم أكثر من (٤٥) سنة هو (٣٠) بنسبة قدرها (٩,٩%) .

ونستنتج من الجدول السابق أنّ الفئة العمرية الثانية (من ٢٥ إلى ٣٥) تشكل نسبة أكثر من النصف حيث بلغت نسبتها (٥٢,٦%) وهذا يشير إلى وجود فئة عمرية تعتبر من حيث السن الأنسب والأكفأ للعمل لأنها تجمع بين الشباب والنشاط وهذا ينعكس بدوره على مستوى تقديم الخدمات في المستشفيات .

أما الفئة العمرية الثالثة (من ٣٦ إلى ٤٥) فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة (٣٤,٥%) وهذه الفئة تمتلك الخبرة والمهارة مما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمة المقدمة .

وجاءت الفئة العمرية الرابعة (أكثر من ٤٥) في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (٩,٩%) ، ويعزى قلة عدد هذه الفئة إلى العديد من الموظفين إلى سن التقاعد وميل العديد منهم وبخاصة الأطباء إلى العمل في عياداتهم وفي المستشفيات الخاصة .

أما الفئة العمرية الأولى (أقل من ٢٥) فهي الأقل نسبة بين باقي الفئات حيث بلغت نسبتها (٣%) وعزى قلة عددها إلى تضاؤل فرص العمل أمام هذه الفئة التي غالباً ما تكون من الشباب .

٤_ توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (١٤) توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية أو أقل	٧٥	٢٤,٧
معهد	٦٣	٢٠,٧
إجازة جامعية	٧٩	٢٦
دبلوم	١٨	٥,٩
ماجستير	٤٨	١٥,٨
دكتوراه	٢١	٦,٩
المجموع	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر من المبحوثين في عينة البحث من حيث المؤهل العلمي هم حملة الإجازة الجامعية حيث بلغ عدد هذه الفئة (٧٩) بنسبة قدرها (٢٦%) ، تليها حملة الشهادات الثانوية فما دون حيث بلغ عددها (٧٥) بنسبة قدرها (٢٤,٧%) ، ثم تليها حملة شهادات المعاهد حيث بلغ عددها (٦٣) بنسبة قدرها (٢٠,٧%) ، وتليها حملة شهادات الماجستير حيث بلغ عددها (٤٨) بنسبة قدرها (١٥,٨) ، ثم تليها حملة شهادات الدكتوراه حيث بلغ عددها (٢١) بنسبة قدرها (٦,٩%) ، وجاءت حملة شهادات الدبلوم في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددها (١٨) بنسبة قدرها (٥,٩) .

ويستنتج من الجدول السابق : أنّ أكبر نسبة هي حملة الإجازة الجامعية بنسبة قدرها (٢٦%) ويعزى ذلك إلى كون قسم كبير من الإداريين من حملة الإجازة الجامعية ، وقسم كبير من الأطباء الذين أنهوا المرحلة الجامعية وهم في طور الاختصاص للحصول على درجة أعلى .

وجاءت حملة الشهادة الثانوية فمادون في المرتبة الثانية بنسبة قدرها (٢٤,٧%) ويعزى ذلك إلى وجود نسبة من الإداريين وعناصر التمريض من هذه الفئة .

ومن ثم جاءت حملة شهادات المعاهد في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها (٢٠,٧%) وغالبية هذه الفئة من الفنيين وعناصر التمريض وبعض الإداريين .

وجاءت حملة الشهادات العليا (دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) بنسبة قدرها (٢٨,٥) وتبلغ هذه الفئة أكثر من الربع ، حيث أغلب الأطباء والمدراء الإداريين هم من حملة الماجستير والدكتوراه ، ولم يحمل شهادات الدبلوم سوى بعض عناصر التمريض .

٥_ توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (١٥) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٩٤	٣٠,٨
من ٥ إلى ١٠	٧٨	٢٥,٧
من ١١ إلى ١٥	٥٧	١٨,٨
أكثر من ١٥	٧٥	٢٤,٧
المجموع	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ الفئة الأولى (أقل من ٥ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددها (٩٤) بنسبة قدرها (٣٠,٨) ، وفي المرتبة الثانية الفئة الثانية (من ٥ إلى ١٠) حيث بلغ عددها (٧٨) بنسبة قدرها (٢٥,٧) ، وفي المرتبة الثالثة الفئة الرابعة (أكثر من ١٥) حيث بلغ عددها (٧٥) بنسبة قدرها (٢٤,٧) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة الثالثة (من ١١ إلى ١٥) حيث بلغ عددها (٥٧) بنسبة قدرها (١٨,٨) .

نستنتج من الجدول السابق أنَّ غالبية الموظفين هم من فئة الخبرة الأولى (أقل من ٥ سنوات) بنسبة قدرها (٣٠,٨) ويعزى ذلك إلى وجود نسبة كبيرة من الأطباء خبرتهم أقل من خمس سنوات لأنهم يمارسون الاختصاص حيث أقل مدة له هي أربع سنوات .

بينما بلغت نسبة الفئات الأخرى مجتمعة (٦٩,١) وهذا يدل على وجود خبرات جيدة يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الخدمة المقدمة واكتساب المعرفة والتعلم لكي تتحول المستشفيات إلى منظمات متعلمة .

٦_ توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة :

جدول رقم (١٦) توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة %
طبيب	١١٧	٣٨,٥
ممرض	٦٦	٢١,٧
إداري	٩٦	٣١,٦
فني	٢٥	٨,٢
	٣٠٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ أكبر نسبة في عينة البحث كانت من الأطباء حيث بلغ عددهم (١١٧) بنسبة قدرها (٣٨,٥) ، ومن ثم الإداريين حيث بلغ عددهم (٩٦) بنسبة قدرها (٣١,٦) ، وبلغ عدد عناصر التمريض (٦٦) بنسبة قدرها (٢١,٧) .

وبالرجوع إلى الإحصائيات المتوفرة وجدنا أنّ عناصر التمريض هم الأكثر عدداً ومن ثم الأطباء وبعدهما الإداريين والفنيين .

وتم التوزيع على فئتي الأطباء والإداريين أكثر من فئة التمريض لسهولة التواصل معهم حيث غالبية الأطباء من المقيمين ولهم غرف خاصة ، ووجود الإداريين دوماً في مكاتبهم ، بينما عناصر التمريض غالباً ما يكونون مشغولين مع المرضى ، كما أنّ الفنيين منشغلين داخل المخابر وفي غرف العمليات .

القسم الثاني :

يتناول تحليل الأسئلة التي تتعلق بالقسم الأول من الاستبيان ويتم التعرف من خلاله على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات محل الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

أولاً: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات محل الدراسة

١_ درجة توافر التفكير النظمي في المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (١٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتفكير النظمي

رقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
١	تشجع المستشفى عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل.	٣,٣٦	١,٣٦٤	٦٧,٢	٢	منخفض
٢	تساعد المستشفى الأفراد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم داخل المستشفى .	٣,٢٤	١,٣٢١	٦٤,٨	٣	منخفض
٣	تحفز المستشفى الأفراد العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المستشفى .	٣,٥٤	١,٣٧٥	٧٠,٨	١	متوسط
٤	تشجع المنظمة عاملها على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.	٣,٢٠	١,٣٠٩	٦٤	٤	منخفض
٥	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المستشفى ككل وليس لقسم واحد.	٣,٠٧	١,٣١١	٦١,٤	٥	منخفض
	المقياس الكلي للتفكير النظمي	٣,٢٨	١,١٤٢	٦٥,٦	-	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (١) إلى (٥) التفكير النظمي وهو البعد الأول من أبعاد المنظمة المتعلمة وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٠٧) & (٣,٥٤) ، حيث يمارس الموظفون في المستشفيات محل الدراسة التفكير النظمي بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتفكير النظمي (٣,٢٨) ، وبانحراف معياري قدره (١,١٤٢) ، وحقت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٦٥,٦%) .
 - كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٥) وهي (تعمل المستشفى على حل المشكلات كونها مشكلة المستشفى ككل وليس لقسم واحد) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٧) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يدل على أنّ الأقسام تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض وهذا ما يخالف مبدأ التفكير النظمي .
 - كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٢) وهي (تحفز المستشفى الأفراد العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المستشفى) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٤) ، وهي درجة متوسطة ، وهذا يدل على قيام المستشفى بتشجيع ثقافة التعلم ولكن بدرجة متوسطة .
- ٢_ درجة توافر الإجابة الشخصية في المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (١٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابة الشخصية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
٦	تشجعتني المستشفى على الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال.	٣,٧٢	١,١٢٦	٧٤,٤	٤	متوسط
٧	استفيد من حالات الفشل واعتبرها أساساً للنجاح .	٣,٩٢	١,٠٩٣	٧٨,٤	٣	متوسط
٨	أعمل على معرفة ما هو جيد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل .	٣,٠٩	٠,٩٧١	٦١,٨	٥	منخفض
٩	لدي الإصرار على اكتشاف أشياء جديدة ومتميزة.	٣,٩٩	١,٠٩٣	٧٩,٨	٢	متوسط
١٠	أرغب بتطوير قدراتي ومهاراتي بشكل مستمر .	٤,٠٨	١,٠٩٨	٨١,٦	١	متوسط
	المقياس الكلي للإجابة الشخصية	٣,٩٦	٠,٨٧٦	٧٩,٢	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (٦) إلى (١٠) الإجابة الشخصية وهو البعد الثاني من أبعاد المنظمة المتعلمة وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٠٩) & (٤,٠٨) ، حيث يملك الموظفون في المستشفيات محل الدراسة الإجابة الشخصية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي للإجادة الشخصية (٣,٩٦) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٧٦) ، وحققت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٧٩,٢%) .

- كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٧) وهي (العمل على معرفة ما هو جيد وممتع لتنمية المهارات في العمل) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٩) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يدل على عدم اهتمام الموظفين كثيراً بتنمية المهارات .
- كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (١٠) وهي (الرغبة المستمرة لتطوير القدرات والمهارات) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٨) ، وهي درجة مرتفعة، والفرق بين هذه العبارة والعبارة (٧) أنَّ الأفراد يرغبون بتطوير مهاراتهم غير أنَّهم لا يعملون بشكل جاد لتطوير تلك المهارات .

٣_ درجة توافر الرؤية المشتركة في المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (١٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للرؤية المشتركة

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
١١	تحاول المستشفى بناء رؤية واضحة يشترك في بنائها معظم الأفراد فيها .	٣,٠٦	١,١٨٩	٦١,٢	٤	منخفض
١٢	تعتمد المستشفى لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة والأفراد الآخرين .	٣,٢٠	١,٠٦٣	٦٤	٣	منخفض
١٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٢,٩٨	١,٣٦٦	٥٩,٦	٥	منخفض
١٤	خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين هي مسؤولية الجميع في المستشفى.	٣,٥٣	١,٢٣٤	٧٠,٦	١	متوسط
١٥	تعمل الإدارة على نشر الأهداف المشتركة في المستشفى .	٣,١٣	١,٢٨٣	٦٦,٦	٢	منخفض
	المقياس الكلي للرؤية المشتركة	٣,١٨	٠,٩٩٧	٦٣,٦	-	منخفض

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (١١) إلى (١٥) الرؤية المشتركة وهي البعد الثالث من أبعاد المنظمة المتعلمة وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٢,٩٨) & (٣,٥٣) ، حيث يملك الموظفون في المستشفيات محل الدراسة رؤية مشتركة بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي للرؤية المشتركة (٣,١٨) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٩٧) ، وحققت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٦٣,٦%) .

- كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (١٣) وهي (وجود رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٨) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يتنافى بشكل كلي مع مبدأ الرؤية المشتركة .
- كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (١٤) وهي (خلق الثقة بين الإدارة والموظفين) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٣) ، وهي درجة متوسطة ، ونلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد كانت منخفضة باستثناء العبارة (١٤) كانت متوسطة مما يفسر انخفاض المتوسط الحسابي للرؤية المشتركة .

٤_ درجة توافر العمل الجماعي في المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (٢٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعمل الجماعي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
١٦	لدى المستشفى فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية.	٣,٦١	١,١٢٥	٧٢,٢	٢	متوسط
١٧	نعمل على التعلم من بعضنا في كيفية أداء المهام.	٣,٨٣	١,٠٠٧	٧٦,٦	١	متوسط
١٨	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٤٠	١,٢٤٦	٦٨	٣	متوسط
١٩	تخول إدارة المستشفى فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.	٣,٢٣	١,٣٠٨	٦٤,٦	٤	منخفض
٢٠	تحرص المستشفى على اعتماد مبدأ التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل .	٣,١٨	١,٢٩٣	٦٣,٦	٥	منخفض
	المقياس الكلي للعمل الجماعي	٣,٤٥	٠,٨٧٢	٦٩	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (١٦) إلى (٢٠) العمل الجماعي وهو البعد الرابع من أبعاد المنظمة المتعلمة وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,١٨) & (٣,٨٣) ، حيث يعمل

الموظفون في المستشفيات محل الدراسة بشكل جماعي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعمل الجماعي (٣,٤٥) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٧٢) ، وحققت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٦٩%) .

- كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٢٠) وهي (الاعتماد على التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٨) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بهذه النقطة عند تشكيل فرق العمل .
- كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (١٧) وهي (تعلم الأفراد من بعضهم البعض في كيفية أداء المهام) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٣) ، وهي درجة متوسطة ، وهذا يدل على سعي الأفراد للتعاون فيما بينهم ولو كان ذلك بدرجة متوسطة .

٥_ درجة توافر النماذج الذهنية في المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (٢١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للنماذج الذهنية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
٢١	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد العاملون بدعم إدارة المستشفى .	٣,١٥	١,٢٨٥	٦٣	٤	منخفض
٢٢	تساعد إدارة المستشفى الأفراد العاملين فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل .	٣	١,١٦٦	٦٠	٥	منخفض
٢٣	تحرص إدارة المستشفى على إشراك الأفراد العاملين عند معالجة المشكلات .	٣,١٩	١,٢٨٨	٦٣,٨	٣	منخفض
٢٤	أطرح أفكاري بكل حرية لتحسين العمل	٣,٣٧	١,٣٥٨	٦٧,٤	٢	منخفض
٢٥	أراجع أساليب التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٨٧	١,٠١١	٧٧,٤	١	متوسط
	المقياس الكلي للنماذج الذهنية	٣,٣١	٠,٩٩١	٦٦,٢	-	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (٢١) إلى (٢٥) النماذج الذهنية وهو البعد الخامس من أبعاد المنظمة المتعلمة وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣) و (٣,٨٧) ، حيث يمتلك الموظفون في المستشفيات محل الدراسة النماذج الذهنية بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للنماذج الذهنية (٣,٣١) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٩١) ، وحققت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٦٦,٢%) .

- كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٢٢) وهي (مساعدة الإدارة العاملين على التخلي عن الأساليب القديمة في أداء العمل) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يدل على عدم اهتمام الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم .
- كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٢٥) وهي (مراجعة الموظفين لأساليبهم في التفكير عند إنجاز المهام) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٧) ، وهي درجة متوسطة ، وهذا يدل على سعي الأفراد لإيجاد أساليب جديدة لأداء العمل ولو بدرجة متوسطة ، وعدم اهتمام الإدارة بذلك وهو ما يفسر انخفاض المتوسط الحسابي لهذا البعد .

ثانياً: مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين

جدول رقم (٢٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
٢٦	أنجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.	٤,٤١	٠,٧٤٨	٨٨,٢	٢	مرتفع
٢٧	أؤدي الأعمال بطريقة صحيحة.	٤,٣٤٢	٠,٨٠٥	٨٦,٨٤	٦	مرتفع
٢٨	ألتزم بأوقات الحضور إلى الدوام.	٤,١٧	٠,٩٤٨	٨٣,٤	٨	متوسط
٢٩	ألتزم بأوقات الانصراف من الدوام.	٤,٠٧	١,٠٠١	٨١,٤	١١	متوسط
٣٠	تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة.	٣,٩٣	١,٠٩٢	٧٨,٦	١٣	متوسط
٣١	استخدم التقنيات الحديثة لزيادة أدائي .	٣,٨٢	١,٠٤٩	٧٦,٤	١٤	متوسط
٣٢	أتحمل المسؤولية عن أعمالي الشخصية .	٤,٧٤	٤,١٥٤	٩٤,٨	١	مرتفع
٣٣	أتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة .	٤,٣٦	٠,٦٨٩	٨٧,٢	٣	مرتفع
٣٤	حزم الإدارة أسهم في تحسين أدائي .	٣,٣٢	١,٣٠٥	٦٦,٤	١٥	منخفض
٣٥	أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	٤,١٥	٠,٧٤١	٨٣	١٠	متوسط

٣٦	أقوم بالتخطيط لأداء عملي .	٤,٠٦	٠,٨٥٠	٨١,٢	١٢	متوسط
٣٧	أنجز أعمالي اليومية حسب أهميتها .	٤,٢٨	٠,٦٦٩	٨٥,٦	٧	مرتفع
٣٨	أعتمد على ذاتي في إنجاز أعمالي الخاصة.	٤,٣٥	٠,٨٠٣	٨٧	٤	مرتفع
٣٩	املك القدرة على الإبداع والتطوير .	٤,١٦	٠,٨٠٦	٨٣,٢	٩	متوسط
٤٠	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء فيما يخص العمل .	٤,٣٤ ٥	٠,٦٥١	٨٦,٩	٥	مرتفع
	المقياس الكلي للأداء الوظيفي	٤,١٧	٠,٦٣٥	٨٣,٤	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام spss .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تقيس العبارات من (٢٦) إلى (٤٠) الأداء الوظيفي وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعباراته بين (٣,٣٢) & (٤,٧٤) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي (٤,١٧) ، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٣٥) ، وحققت عينة البحث أهمية نسبية قدرها (٨٣,٤) % .
- كانت أقل العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٣٤) وهي (حزم الإدارة يساهم في تحسين الأداء) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٢) ، وهي درجة منخفضة ، وهذا يدل على أنّ حزم الإدارة ينعكس بصورة سلبية على أداء الأفراد .
- كانت أكثر العبارات إدراكاً من قبل الموظفين العبارة (٣٢) وهي (تحمل المسؤولية عن الأعمال الشخصية) ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٧٤) ، وهي درجة مرتفعة ، وهذا يدل على تحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم وعدم إلقاء اللوم على الآخرين .

اختبار المقاييس:

تم إخضاع المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية لمجموعة اختبارات للتأكد من صلاحيتها وهذه الاختبارات هي اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ ، واختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

أولاً : اختبار الثبات :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في المنظمة المتعلمة والتابعة المتمثلة في الأداء الوظيفي ككل ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مستوى المقاييس الجزئية لكل منها

وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وارتفاع قيمته عن ٠,٦ تدل على ارتفاع الثبات الداخلي أي كلما اقتربت قيمته من (١) دل على ثبات عال للمقياس^١

جدول رقم (٢٣) مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للمتغيرين المستقل والتابع

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا
التفكير النظامي	٥	٠,٩٠٨
الإجادة الشخصية	٥	٠,٨٧١
الرؤية المشتركة	٥	٠,٨٦٩
العمل الجماعي	٥	٠,٧٧٦
النماذج الذهنية	٥	٠,٨٧١
أبعاد المنظمة المتعلمة ككل	٢٥	٠,٩٤٨
الأداء الوظيفي	١٥	٠,٧٣٧

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة المعامل لأبعاد المنظمة المتعلمة تتراوح بين (٠,٧٧٦) و(٠,٩٠٨) ، وبلغت قيمة المعامل لأبعاد المنظمة المتعلمة ككل (٠,٩٤٨) ، بلغت قيمة المعامل للأداء الوظيفي (٠,٧٣٧) وهذه قيم مرتفعة نسبياً، وتدل على درجة ثبات جيدة يتمتع بها الاستبيان وهو صالح لقياس ما أُعد من أجله.

ثانياً: اختبار الاتساق الداخلي :

تم استخدام الاتساق الداخلي وذلك لقياس مدى قدرة هذه العبارات على قياس البعد الذي تقيسه بوضوح باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بعرض مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد متغيرات البحث والعبارات (الأسئلة) التي تقيسه وتتراوح قيمته بين (+١) و(-١) وتدل الإشارة الموجبة على ارتباط طردي والسالبة على الارتباط العكسي وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الارتباط أكبر سواء بالاتجاه الموجب أو السالب .

جدول رقم (٢٤) الاتساق الداخلي لمقياس التفكير النظامي

العبارات	١	٢	٣	٤	٥
معامل التفكير النظامي	٠,٨٧٦	٠,٨٨٢	٠,٨٦٥	٠,٨٧٩	٠,٧٦٩
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

^١ عايدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير، لطبعة الأولى؛ القاهرة ، ٢٠٠٢، ص ٦١.

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (التفكير النظامي) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

جدول رقم (٢٥) الاتساق الداخلي لمقياس الإجابة الشخصية

العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠
معامل الارتساق الداخلي	٠,٧١٨	٠,٨٠٥	٠,٨٥٩	٠,٨٨٣	٠,٨١٢
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (الإجابة الشخصية) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

جدول رقم (٢٦) الاتساق الداخلي لمقياس الرؤية المشتركة

العبارة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
معامل الارتساق الداخلي	٠,٨٤٧	٠,٧٤٦	٠,٨٥٠	٠,٧٣٣	٠,٨٧٢
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (الرؤية المشتركة) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

جدول رقم (٢٧) الاتساق الداخلي لمقياس العمل الجماعي

العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
معامل الارتساق الداخلي	٠,٦٢٤	٠,٦٩٠	٠,٨٢٣	٠,٧٣٢	٠,٧٥٨
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (العمل الجماعي) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

جدول رقم (٢٨) الاتساق الداخلي لمقياس النماذج الذهنية

العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
النماذج الذهنية	معامل الاتساق الداخلي	٠,٨٨٦	٠,٨٣٦	٠,٨٤٣	٠,٦٤٢
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (النماذج الذهنية) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

جدول رقم (٢٩) الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي

العبارة	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣
الاتساق الداخلي	٥,٩٥	٠,٧٠٢	٠,٦٣٢	٠,٥٧٨	٠,٥٨٩	٠,٦٠٢	٠,٥٨٣	٠,٦١١
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
العبارة	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	
الاتساق الداخلي	٠,٤٥٥	٠,٥٤٥	٠,٦٦١	٠,٦٢٦	٠,٥٧٨	٠,٥٠٨	٠,٥٦٤	
قيمة sig	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	
الدلالة الإحصائية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وتدل على ارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغير الذي تقيسه (الأداء الوظيفي) مما يعني أنَّها متسقة داخلياً معه وهي أساسية في قياسه .

اختبار الفرضيات :

قبل أن نبدأ باختبار فرضيات الدراسة هناك شرط أساسي يجب التأكد منه هو ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا من أجل معرفة طبيعة الاختبارات التي سنقوم بإجرائها: ما إذا كانت معلميه أم غير معلميه ، ومن أجل ذلك سنقوم بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٣٠) اختبار Kolmogorov-Smirnov

المتغير	التفكير النظمي	الإجادة الشخصية	الرؤية المشتركة	العمل الجماعي	النماذج الذهنية	المنظمة المتعلمة	الأداء الوظيفي
Kolmogorov-Smirnov Z	٩,١٢	٨,٩٨٧	٧,٨٩٦	٩,٠٦٤	٨,٦٥٢	٨,٧٤٣	٧,٦٨
قيمة sig	٠,٦٥٢	٠,٧٤٣	٠,٤٥١	٠,٦٥٢	٠,٥٢١	٠,٥٨٩	٠,٤٥٣

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن جميع متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة ومتغيراتها الفرعية والأداء الوظيفي) تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات .

اختبار الفرضية الأولى :

لا توجد اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تتسم بها المنظمات المتعلمة ، وقد تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية وتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية .

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (T) للعين الواحدة One Sample Statistics وذلك للتأكد من معنوية الفروق بين المتوسط العام لكل متغير من متغيرات الدراسة وبين المتوسط المفروض (٤,٢٠) والذي يعادل الدرجة الجيدة للمقياس .

وقد تمت مقارنة قيمة T المحسوبة بقيمة T الجدولية عند درجات حرية N-1 ومعامل ثقة ٩٥% وتم قبول أو رفض الفرض كالاتي ^١:

- إذا كانت قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة $T < T$ الجدولية هذا يعني أن الفروق معنوية وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.
- أما إذا كانت قيمة T المحسوبة بالقيمة المطلقة $T > T$ الجدولية هذا يعني أن الفروق غير معنوية وبالتالي يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد اختلافات جوهرية بين التفكير النظمي السائد في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تتسم بها المنظمات المتعلمة.

^١ محمد كبية وآخرون ، الإحصاء التطبيقي ، منشورات جامعة حلب ، ٢٠٠٣ ، ص ١٩٢ .

جدول رقم (٣١) اختبار T-Test للتفكير النظمي

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
التفكير النظمي	٤,٢٠	٣,٢٨	-٠,٩٢	١,١٤٢	١,٩٦	-١٣,٩٦٨	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للتفكير النظمي (٣,٢٨) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) وأقل من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن درجة ممارسة العاملين للتفكير النظمي في المستشفيات محل الدراسة منخفضة .

كما أنّ قيمة T المحسوبة (-١٣,٩٦٨) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين التفكير النظمي السائد في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين التفكير النظمي السائد في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد اختلافات جوهرية بين الإجابة الشخصية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.

جدول رقم (٣٢) اختبار T-Test للإجابة الشخصية

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الإجابة الشخصية	٤,٢٠	٣,٩٦	-٠,٢٤	٠,٨٧٦	١,٩٦	-٤,٧٠٠	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للإجابة الشخصية (٣,٩٦) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) ، وأكبر من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن درجة امتلاك العاملين للإجابة الشخصية في المستشفيات محل الدراسة متوسطة .

كما أنّ قيمة T المحسوبة (-٤,٧٠٠) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين الإجابة الشخصية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين الإجابة الشخصية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد اختلافات جوهرية بين الرؤية المشتركة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنتم بها المنظمات المتعلمة.

جدول رقم (٣٣) اختبار T-Test للرؤية المشتركة

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرؤية المشتركة	٤,٢٠	٣,١٨	١,٠٢-	٠,٩٩٧	١,٩٦	-١٧,٧٣٦	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للرؤية المشتركة (٣,١٨) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) ، وأقل من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن درجة امتلاك العاملين للرؤية المشتركة في المستشفيات محل الدراسة منخفضة .

كما أنّ قيمة T المحسوبة (-١٧,٧٣٦) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين الرؤية المشتركة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنتم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين الرؤية المشتركة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنتم بها المنظمات المتعلمة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد اختلافات جوهرية بين العمل الجماعي السائد في المستشفيات محل الدراسة وذلك الذي تنتم بها المنظمات المتعلمة.

جدول رقم (٣٤) اختبار T-Test للعمل الجماعي

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمل الجماعي	٤,٢٠	٣,٤٥	٠,٧٥-	٠,٨٧٢	١,٩٦	-١٤,٩٢٣	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للعمل الجماعي (٣,٤٥) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) ، وأكبر من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن العاملين يمارسون العمل الجماعي في المستشفيات محل الدراسة بدرجة متوسطة .

كما أنّ قيمة T المحسوبة (-١٤,٩٢٣) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين العمل الجماعي السائد في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنتم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين العمل الجماعي السائد في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنتم بها المنظمات المتعلمة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد اختلافات جوهرية بين النماذج الذهنية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة .

جدول رقم (٣٥) اختبار T-Test للنماذج الذهنية

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
النماذج الذهنية	٤,٢٠	٣,٣١	-٠,٨٩	٠,٩٩٧	١,٩٦	-١٥,٤٠٤	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنَّ المتوسط الحسابي للنماذج الذهنية (٣,٣١) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) ، وأقل من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن النماذج الذهنية موجهة بدرجة منخفضة لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة .

كما أنَّ قيمة T المحسوبة (-١٥,٤٠٤) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين النماذج الذهنية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين النماذج الذهنية السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى سيتم الآن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وهي " لا توجد اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة " .

جدول رقم (٣٦) اختبار T-Test لأبعاد المنظمة المتعلمة

المتغير	المتوسط المفروض	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	المعنوية	الدلالة الإحصائية
أبعاد المنظمة المتعلمة	٤,٢٠	٣,٤٤	-٠,٧٦	٠,٨١٣	١,٩٦	-١٦,٢٦٦	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد المنظمة المتعلمة (٣,٤٤) وهو أقل من المتوسط المفروض (٤,٢٠) ، وأكبر من متوسط المقياس (٣,٤٠) وبالتالي فإن أبعاد المنظمة المتعلمة موجودة بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة .

كما أنّ قيمة T المحسوبة (-١٦,٢٦٦) أكبر بالقيمة المطلقة من قيمة T الجدولية (١,٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة .

وبالتالي : يتم رفض الفرضية الرئيسة الأولى وقبول البديلة المتمثلة بوجود اختلافات جوهرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تنسم بها المنظمات المتعلمة.

واستناداً إلى ما سبق نورد الجدول التالي الذي يحوي المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة :

جدول رقم (٣٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة

المتغير	أبعاد المنظمة المتعلمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	التقدير
المنظمة المتعلمة	التفكير النظمي	٣,٢٨	١,١٤٢	٦٥,٦	٤	منخفض
	الإجادة الشخصية	٣,٩٦	٠,٨٧٦	٧٩,٢	١	متوسط
	الرؤية المشتركة	٣,١٨	٠,٩٩٧	٦٣,٦	٥	منخفض
	العمل الجماعي	٣,٤٥	٠,٨٧٢	٦٩	٢	متوسط
	النماذج الذهنية	٣,٣١	٠,٩٩٧	٦٦,٢	٣	منخفض
	المقياس الكلي لأبعاد المنظمة المتعلمة	٣,٤٤	٠,٨١٣	٦٨,٨	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في المستشفيات محل الدراسة هو الإجادة الشخصية وهذا البعد يقوم على امتلاك الأفراد للمهارات والقدرات وتطويرها مما يعني أنّ الأفراد غالباً ما يقومون بتطوير قدراتهم ومهاراتهم من تلقاء أنفسهم لأنّ بقية الأبعاد يعتمد توافرها على تشجيع إدارة المستشفى لذلك .

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين الأداء الوظيفي ، وقد تم تجزئتها إلى خمس فرضيات فرعية .

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي وبين الأداء الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة، وبأخذ معامل الارتباط Pearson قيمه على الشكل التالي :

- القيم تتراوح بين - ١ و + ١ .
- الإشارة السالبة تعني أنَّ الارتباط عكسي .
- الإشارة الموجبة تعني أنَّ الارتباط طردي .
- قيمة معامل الارتباط بالقيمة المطلقة تعبر عن قوة الارتباط ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دلَّ ذلك على قوة الارتباط .

جدول رقم (٣٨) معامل الارتباط بين التفكير النظمي والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	المتغير
التفكير النظمي	قيمة معامل الارتباط Pearson	قيمة Sig
	٠,٤٤٦	٠,٠٠٠
		الدلالة
		معنوية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (٠,٤٤٦) وهي قيمة موجبة أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين.

ولمعرفة جوهرية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٣٩) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التفكير النظمي والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة
الثوابت	٣,٣٥٥	٣٣,٦٩٦	٠,٠٠٠	-----
التفكير النظمي	٠,٢٤٨	٨,٦٦٨	٠,٠٠٠	جوهري
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٩٩$ ، الخطأ المعياري = ٠,٥٦٩٣٢				
قيمة F المحسوبة = ٧٥,١٣١ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق وأنَّ قيمة sig (٠,٠٠٠) وهي أصغر من (٠,٠٥) ، مما يعني أنَّ التأثير جوهري للتفكير النظمي على الأداء الوظيفي ، حيث يؤثر التفكير النظمي بما قيمته (٠,٢٤٨) على الأداء الوظيفي في حال ثبات باقي العوامل ، ويفسر التفكير النظمي (٩,١٩%) من التغيرات التي تحصل على الأداء الوظيفي فقط ، وبالاستناد إلى ما سبق تمَّ صياغة النموذج التالي : $y = 3.355 + 0.248x_1$

وبناءً على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأداء التفكير
النظمي والأداء الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التفكير
النظمي والأداء الوظيفي .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإجابة الشخصية وبين الأداء الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة إن كان هناك علاقة
ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة.

جدول رقم (٤٠) معامل الارتباط بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	
الإجابة الشخصية	قيمة معامل الارتباط Pearson	قيمة Sig
	٠,٤٢٩	٠,٠٠٠
		الدلالة
		معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (٠,٤٢٩) وهي قيمة موجبة أي توجد علاقة طردية بين
المتغيرين .

ولمعرفة جوهرية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٤١) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة
الثوابت	٢,٩٣٩	١٩,٢٠٧	٠,٠٠٠	-----
الإجابة الشخصية	٠,٣١١	٨,٢٤٢	٠,٠٠٠	جوهرية
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٨٤$ ، الخطأ المعياري = ٠,٥٧٤٨٣				
قيمة F المحسوبة = ٦٧,٩٢٩ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة sig هي $٠,٠٠٠ > ٠,٠٥$ مما يعني أن التأثير جوهرية للإجابة
الشخصية على الأداء الوظيفي ، حيث تؤثر الإجابة الشخصية بما قيمته (٠,٣١١) على الأداء الوظيفي في
حال ثبات باقي العوامل ، وتفسر الإجابة الشخصية (١٨,٤%) من التغيرات التي تحصل على الأداء
الوظيفي فقط ، وبلاستناد إلى ما سبق تم صياغة النموذج التالي : $y = 2.939 + 0.311x_1$

وبناءً على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإجابة الشخصية والأداء الوظيفي .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة وبين الأداء الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة.

جدول رقم (٤٢) معامل الارتباط بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	قيمة معامل الارتباط	قيمة Sig	الدلالة
الرؤية المشتركة		Pearson		
		٠,٣٣٨	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (٠,٣٣٨) وهي قيمة موجبة أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

ولمعرفة جوهرية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٤٣) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة
الثوابت	٣,٤٨٥	٣٠,٢٧١	٠,٠٠٠	-----
الرؤية المشتركة	٠,٢١٥	٦,٢٣٢	٠,٠٠٠	جوهري
معامل التحديد $R^2 = ٠,١١٤$ ، الخطأ المعياري = ٠,٥٩٨٨٧				
قيمة F المحسوبة = ٣٨,٨٣٥ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة sig هي $٠,٠٠٠ > ٠,٠٥$ مما يعني أن التأثير جوهري للرؤية المشتركة على الأداء الوظيفي ، حيث تؤثر الرؤية المشتركة بما قيمته (٠,٢١٥) على الأداء الوظيفي في حال ثبات باقي العوامل ، وتفسر الرؤية المشتركة (١١,٤%) من التغيرات التي تحصل على الأداء الوظيفي فقط ، وبلاستناد إلى ما سبق تم صياغة النموذج التالي : $y = 3.485 + 0.215x_1$

وبناءً على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والأداء الوظيفي .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي وبين الأداء الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة.

جدول رقم (٤٤) معامل الارتباط بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	العمل الجماعي
قيمة معامل الارتباط Pearson	قيمة Sig	الدلالة
٠,٣٩١	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (٠,٣٩١) وهي قيمة موجبة أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

ولمعرفة جوهرية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٤٥) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة
الثوابت	٣,١٨٧	٢٣,٢٠٧	٠,٠٠٠	-----
العمل الجماعي	٠,٢٨٥	٧,٣٨٤	٠,٠٠٠	جوهري
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٥٠$ ، الخطأ المعياري = ٠,٥٨٥٥٤				
قيمة F المحسوبة = ٥٤,٥٢٦ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة sig هي $٠,٠٠٠ > ٠,٠٥$ مما يعني أن التأثير جوهري عمل الجماعي على الأداء الوظيفي ، حيث يؤثر العمل الجماعي بما قيمته (٠,٢٨٥) على الأداء الوظيفي في حال ثبات

بأبقي العوامل ، ويفسر العمل الجماعي (١٥%) من التغيرات التي تحصل على الأداء الوظيفي فقط ، وبالأستناد إلى ما سبق تم صياغة النموذج التالي : $y = 3.187 + 0.285x_1$

وبناءً على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمل الجماعي والأداء الوظيفي .

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية وبين الأداء الوظيفي .

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة إن كان هناك علاقة ارتباطية ومدى قوة تلك العلاقة.

جدول رقم (٤٦) معامل الارتباط بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي

المتغير	الأداء الوظيفي	
	قيمة معامل الارتباط Pearson	قيمة Sig
النماذج الذهنية	٠,٢٥٢	٠,٠٠٠
		الدلالة
		معنوية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط (٠,٢٥٢) وهي قيمة موجبة أي توجد علاقة طردية بين المتغيرين .

ولمعرفة جوهرية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين نقوم بإجراء تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (٤٧) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي				المتغيرات
معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig	الدلالة	
الثوابت	٣,٦٣٦	٠,٠٠٠	-----	
النماذج الذهنية	٠,١٦١	٠,٠٠٠	جوهري	
معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٦١$ ، الخطأ المعياري = ٠,٦١٥٦٢				
قيمة F المحسوبة = ٢,٥٣٦ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة sig هي $0,000 > 0,05$ مما يعني أنّ التأثير جوهري للنماذج الذهنية على الأداء الوظيفي ، حيث تؤثر النماذج الذهنية بما قيمته (0,161) على الأداء الوظيفي في حال ثبات باقي العوامل ، وتفسر النماذج الذهنية (6,1%) من التغيرات التي تحصل على الأداء الوظيفي فقط ، وبالأستناد إلى ما سبق تمّ صياغة النموذج التالي :

$$y = 3.636 + 0.161x_1$$

وبناءً على ما سبق نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين النماذج الذهنية والأداء الوظيفي .

كما تمّ إجراء تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أي من المتغيرات الجزئية المستقلة (التفكير النظامي . الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) الأكثر تأثيراً على المتغير التابع الذي يتمثل بالأداء الوظيفي وهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات	الأداء الوظيفي		
	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	sig
الثوابت	٢,٨٧٤	١٦,٧٥٦	٠,٠٠٠
التفكير النظامي	٠,٢٠٦	٣,٥٣٢	٠,٠٠٠
الإجابة الشخصية	٠,١٨٦	٤,٢٤٦	٠,٠٠٠
الرؤية المشتركة	-٠,٠٧٨	-١,٣٠٨	٠,١٩٢
العمل الجماعي	٠,٠٧١	١,٢١٤	٠,٢٢٦
النماذج الذهنية	-٠,٠٣٤	-٧,٧٥٨	٠,٤٤٩
معامل التحديد $R^2 = 0,258$ ، الخطأ المعياري = ٠,٥٥١٦١			
قيمة F المحسوبة = ٢٠,٧٤٧ ، المعنوية = ٠,٠٠٠ ، معامل الارتباط = ٠,٥٠٨			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الاختبارات السابقة أنّ أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي . الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) يؤثر كل منها بشكل منفرد معنوياً في الأداء الوظيفي ،

بينما لا تؤثر مجتمعة سوى التفكير النظمي بقيمة مقدارها (٠,٢٠٦) والإجادة الشخصية بقيمة مقدارها (٠,١٨٦) وتفسران (٢٥,٨%) فقط من التغيرات التي تحصل في الأداء الوظيفي ، كما توضحه المعادلة التالية :

$$y = 2.874 + 0.206X1 + 0.186X2$$

اختبار الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للخصائص الديمغرافية التالية : (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الوظيفة) .

ولا اختبار هذه الفرضية سنقوم بمقارنة المتوسطات حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، الوظيفة) :

جدول رقم (٤٩) الوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبعاد المنظمة المتعلمة	الجنس	ذكر ٠,٨٢
		أنثى ٠,٨٠
	الكلية	٠,٨١
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٠,٢٣
	من ٢٥ إلى ٣٥	٠,٧٨
	من ٣٦ إلى ٤٥	٠,٨٢
	أكثر من ٤٥	٠,٩٦
	الكلية	٠,٨١
	ثانوية أو أقل	٠,٧٣
	معهد	٠,٧٥
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	٠,٨١
	دبلوم	١,٠٩
	ماجستير	٠,٨٢
		٠,٨٢

		دكتوراه	٣,٤١	٠,٧٥
		الكلية	٣,٤٤	٠,٨١
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات		٣,٣٤	٠,٧٧
		من ٥ إلى ١٠	٣,٤٨	٠,٩٥
		من ١١ إلى ١٥	٣,٤١	٠,٦٦
		أكثر من ١٥	٣,٥٣	٠,٨٠
		الكلية	٣,٤٤	٠,٨١
الوظيفة	طبيب		٣,٣٦	٠,٨٧
		ممرض	٣,٥٠	٠,٨١
		إداري	٣,٥٠	٠,٧٥
		فني	٣,٤٢	٠,٧٠
		الكلية	٣,٤٤	٠,٨١

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- إنَّ متوسط إدراك الذكور لأبعاد المنظمة المتعلمة لا يختلف كثيراً عن متوسط إدراك الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور ٣,٤١ والمتوسط الحسابي للإناث ٣,٤٦ مما يعني أنَّ كلا الجنسين يدركون أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة .
- إنَّ متوسط إدراك العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة كان على الشكل التالي :
كان متوسط الفئة العمرية التي تقل عن ٢٥ هو (٣,٨٧) ومتوسط الفئة العمرية ما بين ٢٥ و ٣٥ هو (٣,٣٧) ، ومتوسط الفئة العمرية ما بين ٣٥ و ٤٥ هو (٣,٤٨) ، ومتوسط الفئة العمرية التي هي أكبر من ٤٥ هو (٣,٥٠) ، أي أنَّه لا توجد اختلافات كبيرة بين هذه المتوسطات لأنَّ جميعها كانت بدرجة متوسطة (تقع بين ٣,٤٠ و ٤,٢٠) .
- إنَّ متوسط إدراك العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب المؤهل العلمي كان على النحو التالي :
كان متوسط الفئة التي تحمل شهادة ثانوية أو أقل (٣,٦٣) ، ومتوسط الفئة التي تحمل شهادة معهد (٣,٤٦) ، ومتوسط الفئة التي تحمل إجازة جامعية (٣,١٨) ، ومتوسط الفئة التي تحمل شهادة دبلوم (٣,٣٦) ، ومتوسط الفئة التي تحمل درجة الماجستير (٣,٥٦) ومتوسط الفئة التي تحمل درجة الدكتوراه (٣,٤١) ، ويلاحظ أنَّ حملة الشهادة الثانوية فما دون وحملة الدبلوم كان متوسط إدراكها لأبعاد المنظمة المتعلمة منخفضاً (تقع في المجال ما بين ٢,٦٠ و ٣,٤٠) أما باقي الفئات فكان متوسط إدراكها لأبعاد المنظمة المتعلمة متوسطاً حيث تقع جميعها في المجال ما بين ٣,٤٠ و ٤,٢٠ .

• إنَّ متوسط إدراك العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب سنوات الخبرة كان على النحو التالي :
متوسط إدراك الفئة التي تقل خبرتها عن (٥) سنوات كان (٣,٣٤) ، ومتوسط إدراك الفئة التي كانت خبرتها ما بين (٥ ، ١٠) سنوات كان (٣,٤٨) ، ومتوسط إدراك الفئة التي كانت خبرتها ما بين (١١ ، ١٥) كان (٣,٤١) ، ومتوسط إدراك الفئة التي خبرتها أكثر من (١٥) كان (٣,٥٣) ، وجميعها كانت بدرجة متوسطة باستثناء الفئة الأولى حيث كانت أدنى من المتوسط بقليل .

• إنَّ متوسط إدراك العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الوظيفة كان على النحو التالي:
كان متوسط إدراك الأطباء (٣,٣٦) ومتوسط إدراك الممرضين (٣,٥٠) ومتوسط إدراك الإداريين (٣,٥٠) ومتوسط إدراك الفنيين (٣,٤٢) ، نلاحظ أنَّ جميعها كانت بدرجة متوسطة .

ولاختبار معنوية العلاقة تم إجراء تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥٠) تحليل التباين الأحادي لأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية
الجنس	بين الفئات	٠,٢٠٢	١	٠,٢٠٢	٠,٣٠٤	٠,٥٨٢	غير معنوية
	داخل الفئات	٢٠٠,١٨٥	٣٠٢	٠,٦٦٣			
	التباين الكلي	٢٠٠,٣٨٧	٣٠٣				
العمر	بين الفئات	٢,٨٢٧	٣	٠,٩٤٢	١,٤٣١	٠,٢٣٤	غير معنوية
	داخل الفئات	٣١٩٧,٥٦٠	٣٠٠	٠,٦٥٩			
	التباين الكلي	٢٠٠,٣٨٧	٣٠٣				
المؤهل العلمي	بين الفئات	٩,٢٠٨	٥	١,٨٤٢	٢,٨٧١	٠,٠١٥	معنوية
	داخل الفئات	١٩١,١٧٩	٢٩٨	٠,٦٤٢			
	التباين الكلي	٢٠٠,٣٨٧	٣٠٣				
الخبرة	بين الفئات	١,٧٩٢	٣	٠,٥٩٧	٠,٩٠٢	٠,٤٤٠	غير معنوية
	داخل الفئات	١٩٨,٥٩٥	٣٠٠	٠,٦٦٢			

				٣٠٣	٢٠٠,٣٨٧	التباين الكلي	
الوظيفة	بين الفئات	١,٣٨٧	٣	٠,٤٦٢	٠,٦٩٧	٠,٥٥٤	غير معنوية
	داخل الفئات	١٩٩,٠٠٠	٣٠٠	٠,٦٦٣			
	التباين الكلي	٢٠٠,٣٨٧	٣٠٣				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق : أنه لا توجد فروق جوهريّة ذات دلالة ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة وفقاً للخصائص الديمغرافية التالية : (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، الوظيفة) ، بينما توجد فروق جوهريّة ذات دلالة معنوية بين أفراد عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة وفقاً للمؤهل العلمي ، بناءً على نتائج التحليل السابق يتم قبول الفرضية الثالثة جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود اختلافات جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين العاملين من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة فيما يتعلق بالجنس والعمر والخبرة والوظيفة، ويتم رفض هذه الفرضية جزئياً حيث أنه توجد اختلافات جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين الأفراد العاملين من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي.

ولمعرفة أي المؤهلات الدراسية تختلف عن بعضها البعض بشكل جوهري ومعنوي ، تم استخدام اختبار Tukey من أجل توضيح المقارنات المتعددة بين المؤهلات الدراسية .

جدول رقم (٥١) اختبار توكي Tukey لأبعاد المنظمة المتعلّمة حسب متغير المؤهل الدراسي

المتغير	المؤهل الدراسي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	إجازة جامعية	معهد	ثانوية أو أقل
أبعاد المنظمة المتعلّمة	دكتوراه	—	١,٥٧٧٤- ٠,٩٧٥	٠,٤٦٩٨ ١,٠٠٠	٠,٢٣٠١٦ ٠,٨٥١	٠,٥٥٨٧- ١,٠٠٠	٠,٢٢٦٩٦- ٠,٨٦١
	ماجستير	١,٥٧٧٤ ٠,٩٧٥	—	٠,٢٠٤٧٢ ٠,٩٤٠	٠,٣٨٧٩ ٠,٠٩٠	٠,١٠١٨٧ ٠,٩٨٦	٠,٠٦٩٢٣- ٠,٩٩٧
	دبلوم	٠,٠٤٦٩٨- ١,٠٠٠	٠,٢٠٤٧٢- ٠,٩٤٠	—	٠,١٨٣١٨ ٠,٩٥٢	٠,١٠٢٨٦- ٠,٩٩٧	٠,٢٧٣٩٦- ٠,٧٨٣
	إجازة جامعية	٠,٢٣٠١٦- ٠,٨٥١	٠,٣٨٧٩٠- ٠,٠٩٠	٣١٠,١٨- ٠,٩٥٢	—	٠,٢٨٦٠٤- ٠,٢٨٣	٠,٤٥٧١٣- ٠,٠٠٦

٠,١٧١١٠- ٠,٨١٢	—	٠,٢٨٦٠٤ ٠,٢٨٣	٠,١٠٢٨٦ ٠,٩٩٧	- ٠,١٠١١٨٧ ٠,٩٨٦	٠,٥٥٨٧ ١,٠٠٠	معهد	
—	٠,١٧١١٠ ٠,٨١٢	٠,٤٥٧١٣ ٠,٠٠٦	٠,٢٧٣٩٦ ٠,٧٨٣	٠,٦٩٢٣ ٠,٩٩٧	٠,٢٢٦٩٧ ٠,٨٦١	ثانوية أو أقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أنّ الاختلافات الجوهرية في إدراك أبعاد المنظمة حسب المؤهل العلمي تعود إلى حملة الشهادة الثانوية والإجازة الجامعية .

النتائج والتوصيات :

تم تقسيم النتائج إلى قسمين إحداها متعلقة بالإحصاءات الوصفية والأخرى بنتائج اختبار الفرضيات .

أولاً : نتائج الإحصاءات الوصفية :

- ١_ وجود تقارب نوعاً ما في عدد الذكور والإناث مع تقدم بسيط في عدد الإناث وذلك لأن طبيعة العمل في المستشفيات خدمية وهذا يتوافق مع الإناث وخاصة مهنة التمريض .
- ٢_ تشكل الفئة العمرية (من ٢٥ إلى ٣٥) أكبر نسبة بين العاملين في عينة البحث، وهذا يشير إلى وجود فئة عمرية تعتبر من حيث السن الأنسب والأكفأ للعمل لأنها تجمع بين الشباب والنشاط وهذا ينعكس بدوره على مستوى تقديم الخدمات في المستشفيات .
- ٣_ تشكل نسبة حملة الإجازة الجامعية النسبة الأكبر بين العاملين في عينة البحث ويعزى ذلك إلى كون قسم كبير من الإداريين من حملة الإجازة الجامعية ، وقسم كبير من الأطباء الذين أنهوا المرحلة الجامعية وهم في طور الاختصاص للحصول على درجة أعلى.
- ٤_ غالبية الموظفين في عينة البحث تقل خبرتهم عن خمس سنوات ويعزى ذلك إلى وجود نسبة كبيرة من الأطباء خبرتهم أقل من خمس سنوات لأنهم يمارسون الاختصاص حيث أقل مدة له هي أربع سنوات.
- ٥_ أكبر نسبة في عينة البحث كانت من الأطباء ويعود هذا إلى كثرة عدد الأطباء وخاصة الذين يمارسون الاختصاص .
- ٦_ يتراوح وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات محل الدراسة بين الدرجة المنخفضة (التفكير النظامي والرؤية المشتركة والنماذج الذهنية) والمتوسطة (الإجادة الشخصية والعمل الجماعي) ، حيث كان أكثرها تواجداً بعد الإجادة الشخصية بمتوسط قدره (٣,٩٦) ، وأقلها تواجداً بعد الرؤية المشتركة بمتوسط قدره (٣,١٨) .
- ٧_ كان مستوى الأداء الوظيفي متوسطاً حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,١٧) .

نتائج اختبار الفرضيات :

- ١_ يوجد اختلافات جوهريّة بين أبعاد المنظمة المتعلّمة (التفكير النظمي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) السائدة في المستشفيات محل الدراسة وتلك التي تتسم بها المنظمات المتعلّمة ، أي أنّ هذه الأبعاد متواجدة بدرجة لا يمكن بموجبها إعطاء صفة منظمات متعلّمة على المستشفيات محل الدراسة.
- ٢_ يوجد علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلّمة (التفكير النظمي ، الإجابة الشخصية ، الرؤية المشتركة ، العمل الجماعي ، النماذج الذهنية) وبين الأداء الوظيفي.
- ٣_ أكثر أبعاد المنظمة المتعلّمة تأثيراً في الأداء الوظيفي التفكير النظمي والإجابة الشخصية .
- ٤_ لا يوجد فروق بين أفراد عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة وفقاً للخصائص الديمغرافية التالية (الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، الوظيفة) .
- ٥_ توجد فروق بين أفراد عينة البحث من حيث إدراكهم لأبعاد المنظمة المتعلّمة وفقاً للمؤهل العلمي ، ومرد هذه الفروق إلى الاختلاف بين حملة الشهادة الثانوية وحملة الإجازة الجامعية كما ظهر عند إجراء اختبار (Tukey) .

التوصيات :

- ١_ دعوة الإدارة إلى إعداد دليل يتضمن الأسباب الدافعة للتحويل إلى منظمة متعلمة والأهداف المرجوة والمزايا التي يحققها ذلك التحويل وخطوات الواجب اتباعها لتحقيق ذلك التحويل .
- ٢_ بما أنّ أبعاد المنظمة المتعلمة متواجدة بدرجة متوسطة ومنخفضة وغير كافية بهذه الحالة لأن تكون المستشفيات منظمات متعلمة فينبغي تكريس مفاهيم هذه الأبعاد لدى العاملين لتكون جزء من أعمالهم اليومية وذلك عن طريق ترسيخ كل من هذه الأبعاد لدى العاملين:

 - **التفكير النظامي :** مساعدة العاملين على التعامل مع الأشياء على أنّها نظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية مترابطة ومتداخلة مع بعضها ليست مستقلة عن بعضها البعض .
 - **الرؤية المشتركة :** إشراك العاملين في وضع الرؤية وأن يعمل كل منهم في سبيل الوصول إليها .
 - **النماذج الذهنية :** العمل على تغيير الأفكار والتصورات السابقة لدى العاملين حول العمل وجعلها متوائمة مع المفاهيم والتصورات التي تتبناها المنظمة المتعلمة .
 - **الإجادة الشخصية :** مساعدة العاملين في امتلاك مستوى عال من المهارات اللازمة للنهوض بالمستشفيات إلى مصاف المنظمات المتعلمة .
 - **العمل الجماعي :** تشجيع الأفراد على إتقان العمل الجماعي بدلاً من التركيز على إنجاز الأعمال بشكل فردي حيث الناتج الجماعي أكبر من إنتاج الأفراد كل فرد على حدة .

- ٣_ توفير تغذية عكسية عن مستويات الأداء وتحديد جوانب الضعف وأوجه القوة فيه وذلك من أجل اقتراح الوسائل الكفيلة بعلاج أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة .

المراجع

المراجع العربية :

- ١- إبراهيم ، فيصل بن فهد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقته بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٨ .
- ٢- البغدادي ، عادل هادي ، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، المجلد ١٠ ، العدد ١ ، ٢٠٠٨ .
- ٣- البلاوي ، حسن حسين و حسين ، سلامة عبد العظيم ، إدارة المعرفة في التعليم ، دار الوفاء الاسكندرية ، ٢٠٠٧ .
- ٤- الحمود ، عبد الكريم ، المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة حلب ، ٢٠٠٨ .
- ٥- الحواجرة ، كامل ، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ٦ ، عدد ٢ ، ٢٠١٠ .
- ٦- الحواجرة ، كامل ، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، مجلة علوم إنسانية ، العدد ٤٥ ، ٢٠١٠ .
- ٧- الحربي ، خديجة إبراهيم ، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٩ .
- ٨- الخلف ، عبدالله موسى ، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٧ ، العدد ١ ، ١٩٩٧ .
- ٩- الربع ، صالح ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤ .
- ١٠- الرشودي ، محمد بن علي إبراهيم ، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٧ .
- ١١- السالم ، مؤيد سعيد ، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم ، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، ٢٦ _ ٢٧ نيسان ، ٢٠٠٦ .
- ١٢- الشريف ، طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤ .
- ١٣- الشلحة ، ميسون عبد الله ، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة : دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات / محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، ٢٠٠٤ .

- ١٤- الشمري، سالم عواد ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٩.
- ١٥- الشنطي، محمود عبد الرحمن ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٦.
- ١٦- الصرارية ، خالد ، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، عدد ٣ ، ٢٠٠٩.
- ١٧- الصغير ، فهد بن محمد ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣.
- ١٨- الطائي، علي حسون، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر: في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠٠٨.
- ١٩- الطرايرة ، خالد أحمد ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٧ ، العدد ٢، ١، ٢٠١١.
- ٢٠- العتيبي، محمد عبد المحسن ، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء العاملين بمراحل التعليم العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٧.
- ٢١- العثمان ، محمد بن عبد الله ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٣ .
- ٢٢- العميرة ، محمد بن عبد العزيز ، علاقة الجحودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣.
- ٢٣- العنزي ، مبارك ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤.
- ٢٤- الغانم ، وليد بن إبراهيم ، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقته بالأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣.
- ٢٥- الكبيسي ، عامر خضير ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٢٦- الكساسبة ، محمد مفضي وآخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٥، العدد ١، ٢٠٠٩.
- ٢٧- الكساسبة ، محمد مفضي ، وآخرون ، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ٦ ، عدد ٢ ، ٢٠١٠.
- ٢٨- المغربي، كامل، الإدارة: مبادئ ومفاهيم ووظائف، مطابع لنا، الرياض ، ١٩٩٨

- ٢٩- المنيف ، إبراهيم ، الفعالية والكفاءة الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٩ .
- ٣٠- النصور ، أسماء سالم ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠ .
- ٣١- بن عقيل ، ناصر ، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦ .
- ٣٢- بني هاني ، جهاد صياح ، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد ٣ ، العدد ٤ ، ٢٠٠٧ .
- ٣٣- بوبشيت ،خالد أحمد ، وآخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: القطاعات الرئيسة في الهيئة الملكية بالجبيل،معهد الإدارة العامة،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية،٢٠٠٩ .
- ٣٤- جاد الرب ،سيد محمد ، الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ،مطبعة العشري ،القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ٣٥- جامعة الإمارات العربية المتحدة ،نظام إدارة الأداء ، ٢٠٠٩ .
- ٣٦- حجير ، مبارك ، الحوافز الاقتصادية واستخدامها بالدول العربية، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .
- ٣٧- حيدر ، عبد اللطيف و المصيلحي ، محمد ، دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها ،مجلة كلية التربية / جامعة الإمارات العربية المتحدة،السنة الحادية والعشرون ،العدد ٦٣ ، ٢٠٠٦ .
- ٣٨- خوجة ، عثمان ، من التحسن المستمر إلى التعلم المستمر ، المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع والتجديد في الإدارة،الدار البيضاء، ٢٠٠٦ .
- ٣٩- دره، عمر محمد، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة حلب ، ٢٠١١ .
- ٤٠- دره ،عمر محمد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ .
- ٤١- راوية ، حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٩ .
- ٤٢- سلطان ، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٤ .
- ٤٣- سليمان، حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٩٠ .
- ٤٤- سيد مصطفى ، أحمد ، المدير في البيئة المصرية ، القاهرة ، الناشر : المؤلف ، ١٩٩٦ .

- ٤٥- سيزلافي، أندرو دي & والاس ، وارك جي ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩١ .
- ٤٦- شربتجي ، أولغا ، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلب ، ٢٠١١ .
- ٤٧- شفيق ، أحمد عبد المنعم، مدى توفر مقومات المنظمة دائمة التعلم في البنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بنها، ٢٠٠٦ .
- ٤٨- شوقي ، محمد شوقي، الإدارة المعاصرة مدخل حديث، دار النهضة العربية، القاهرة ، ٢٠٠٥ .
- ٤٩- صليحة ، شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة بو مدراس، الجزائر ، ٢٠١٠ .
- ٥٠- عايده ، سيد خطاب & عبد الوهاب ، علي محمد ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٨ .
- ٥١- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، ٢٠٠٦ .
- ٥٢- عثمان ، آيسل حمدي ، المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ، الحضارية " دراسات الإدارة المعاصرة " ٢٠٠٨ ، على الرابط :
- <http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index52.htm>
- ٥٣- عكاشة، أسعد أحمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨ .
- ٥٤- غنوم، هشام عبد الرحمن ، دور أبعاد المنظمة لمتعلمة في دعم عوائد التغيير: دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .
- ٥٥- منيف، إبراهيم عبد الله، الإدارة: المفاهيم ، الأسس، المهام ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ١٩٨٣ .
- ٥٦- هلال، محمد عبد الغني حسن ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة، ١٩٩٩ .
- ٥٧- هيجان، عبد الرحمن أحمد، التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد ٣٧، العدد ٤، ١٩٩٨ .

المراجع الأجنبية :

- 1- Aguinis , Herman ,**Performance management pearson education** , 2007.
- 2- Aksu , A.Akin & Ozdemir , Bahattin ,**Individual learning and organization culture in learning organizations**,Managerial Auditing Journal,Volume.20,Number.4,2005.
- 3- Amarneh , Basil H and others ,Co- workers , **support and job performance among nurses in Jordanian hospital** , Journal of research in nursing, Volume.15 ,Number. 5 ,2010.
- 4- Applebaum , Steven H & Goranson , Lars , **Transformation And Adaptive Learning within the learning organization: a framework for research and application** , The Learning Organization , Vol. 4 , Number. 3 , 1997.
- 5- **A Primer on the Learning Organization** , Prepared for The Public Service Learning Policy Directorate Canada Public Service Agency , **February 2007**
- 6- Bausch , Thomas A and others , **Spiritual themes of the learning organization** , Journal of Organization Change ,Volume.12 ,Number.3 ,1999.
- 7- Bayraktaroglu , Serkan & Kutanis , Rana Ozen , **Transforming hotels into learning organisations a new strategy for going global** , Tourism Management 24 (2003).
- 8- Bui , Chinh T , **DISCOVERING THE FACTORS FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS : AN INVESTIGATION OF LEARNING ORGANIZATION ATTRIBUTES WITHIN MINORITY-OWNED SMALL BUSINESSES IN NEW ENGLAND** , Doctoral Dissertation, University of Capella , 2009 .
- 9- Bryan , Colleen , **The Application of Learning Organization Principles to Church Growth** , Doctoral Dissertation, University of Walden , 2009 .

- 10- Cahill , Dennis J , **The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing** , JOURNAL OF SERVICES MARKETING , VOL. 9 NO. 4, 1995.
- 11- Caravan , Thomas , **The learning organization,:a review and evaluation** , The Learning Organization, Volume. 4,Number. 1, 1997.
- 12- Chawla , Deepak & Joshi , Himanshu , **Impact of knowledge management on learning organization practices in India**, The Learning Organization , Volume.18 ,,Number.6 ,2011.
- 13- Colin J. Coulson-Thomas , **BPR and the learning organization** , The Learning Organization Volume. 3 , Number. 1 , 1996.
- 14- Cors , Rebecca , **What Is a Learning Organization** , University of Wisconsin-Madison ,2003.
- 15- Cummings , Thomas & Worley , Christopher , **Organizational Development And Change**, South Western College Publishing , 1997.
- 16- Feldmon , Daniel C & W.H , Thomas , **Organizational tenure and job performance** , Journal of management . Volume.36,Number.5,2010.
- 17- Francis , Stuart , **A time for reflection learning about organizational learning** , The Learning Organization ,Volume . 4 , Number. 4 , 199.
- 18- Fulmer , Robert M & Gibbs , Philip , **The Second Generation Learning Organizations New Tools for: Sustaining Competitive Advantage** ,Organization Dynamic , Autumn ,1998.
- 19- Garvin , David A , **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work** , Harvard Business School Press , 2003.
- 20- Garavan , Thomas , **The Learning Organization : A Review And Evaluation** , The Learning Organization,volume.4 ,number.1 ,1997.
- 21- Gill , Michael Mc & Slocum , John , **Unlearning The Organization** , Organizational Dynamics ,volume.22 ,number.2, 1993.
- 22- Goh , Swee C & Ryan, Peter J,**Learning Capability , Organization Factors and Firm Performance**, Third European conference on organizational knowledge , learning and capabilities , April 5-6 ,2002.

- 23- Goh , Swee , **Toward A Learning Organization : The Strategic Building Blocks** , Advanced Management Journal ,volume.63 ,number.2 ,1998.
- 24- Gottlieb , Franz Michael ,**Humanistic Leadership:Emotional Intelligence and Team Learning** , Doctoral Dissertation, University of Phoenix,2006.
- 25- Gottschalk , Petter ,**Strategic Knowledge Management Technology** , Idea Group Publishing ,2005.
- 26- Gray , Roderic , **A Climate of Success** , Elsevier, 2007.
- 27- Haque , Md Mahbubul , **A Study Of The Relationship Between The Learning Organization And Organizational Readiness For Change** , Doctoral Dissertation, University of Pepperdine , 2008.
- 28- Harris , Lisa, **The learning organization – myth or reality? Examples from the UK retail banking industry** , The Learning Organization Volume. 9 , Number. 2 , 2002.
- 29- Hawarth , Amy, **Becoming A Learning Organization**, Master thesis in Business and Policy Studies, State University of New York, New York ,2005.
- 30- Heraty , Noreen & Morley , Michael , **A review of issues in conducting organization-level research with reference to the learning organization**, The Learning Organization ,Volume 2 · Number 4 · 1995 .
- 31- Heraty , Noreen , **Towards an architecture of organization-led learning** , Human Resource Management Review 14 (2004).
- 32- Hitt , William D ,**The learning organization :some reflections on organizational renewal**,Employee Counselling Today,Volume.8,Number.7, 1996.
- 33- Herreid , Cheryl ,**Longitudinal study of the impact of performance appraisals in organization**, Dissertation of Master , University of North Texas,2006.
- 34- Holt , Gary D and other, **The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances** , International Journal of Project Management 18 (2000).

- 35- Hong , Jacky , **Structuring For Organizational Learning** , The Learning Organization , Volume. 6 ,Number. 4, 1999, [http : // www. emerald-library. Com//](http://www.emerald-library.com/).
- 36- Hult Tomas M, & Ferrel, O.C., **A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing**, Journal of Business Research 40,1997.
- 37- Ingelgard , Anders and others , **Dynamic learning capability and actionable knowledge creation: clinical R&D in a pharmaceutical company** , The Learning Organization, Volume, 9 , Number. 2 , 2002.
- 38- Jackson , Susan E and others , **Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage**, Jossey-Bass ,2003
- 39- James C , **Desining Learning Organization** , Organizational Dynamics ,Volume.32 ,Number. 48 , 2003.
- 40- Johnson , James, **A Leadership Model For The Learning Organization** , International Journal Of Training And Development ,volume.2, number.2, 1998.
- 41- Kapp , Karl M , **Transforming Your Manufacturing Organization Into a Learning Organization** ,Business Training Experts ,www.btedemo.com.
- 42- King , Wiliam R , **Knowledge Management and Organizational Learning** , University of Pittsburgh, 2009.
- 43- Kondalkar , V.G , **Organization Development** ,New Age international publishers,2009.
- 44- Kontoghiorghes , Constantine and others, **Examining the relationship between learning organization characteristics and change Adaptation, Innovation, and organizational performance**, Human Resource Development Quarterly, Volume.16, Number.2Summer 2005 .
- 45- Kessler ,Glenn , **Building the Learning Organization** , Darden School of Business Administration , 1994.
- 46- Lewis , Selden Gray, **Family Business as Learning Organizations: An Explanatory Model of Knowledge and Financial Performance**, Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens ,1998.

- 47- Loermans , Jozef , **Synergizing the learning organization and knowledge management** , Journal of Knowledge Management , Volume. 6 , Number. 3 , 2002.
- 48- Loewen , Pamela & Loo ,Robert , **Assessing team climate by qualitative quantitative approach** ,The learning organization , volume.11, number.3 , 2004.
- 49- Marquardt , Michael J, **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement**, McGraw-Hill, 1996.
- 50- Marvil , Joel , **Steps to Becoming a " high performance" learning organization** , WEDnetPA and WORKS Partnership LLC , 2002.
- 51- Michael , De Vaughn, **Regulatory protectionism and learning, in the US commercial banking industry**, doctoral dissertation, university of Wisconsin-Madison, USA, 2003.
- 52- Mohanty , R.P ,**Evaluating manufacturing strategy for learning organization: a case**, International Journal of Operation and Production Management, Volume.19, Number.3, 1999.
- 53- Nagwekar ,Rohan ,**The Learning Organization** , Hr Folks international , www.hr_folks.com.
- 54- Nyhan, Barry and others , **European perspectives on the Learning Organization**, Journal of European Industrial Training,Vol.28,No.1,2004.
- 55- Ojo , Olo ,**Impact assessment of corporate culture on employee job performance** , Business Intelligence Journal - Volume. 2 ,number.2 , August, 2009.
- 56- Ortenblad , Anders , **On Difference Between Organizational Learning And Learning Organization** , The Learning Organization , Volume. 8 , Number .3 , 2001.
- 57- Peters , John , **A learning organization's syllabus** , The Learning Organization ,Volume. 3 , Number .1, 1996.
- 58- Pettinger , Richard , **The Learning Organization** , Capstone publishing , 2002.
- 59- Realph , Allison Laura , **BUILDING THE LEARNING CONSTRUCTION ORGANIZATION AN EXPLORATION OF BARRIERS** , Dissertation of Master , University of Colorado, 2004.

- 60- Robbins , Stephen.P& Timothy.A , **organizstion behavior** , Prrentice Hall ,2007.
- 61- Rowley , Jennifer & Gibbs , Paul , **From learning organization to practically wise organization** , The learning organization ,Volume.15 , Number.5 , 2008.
- 62- Scott ,L &.Sun , Peter Y.T, **Exploring the divide-organizational learning and learning organization**, The Learning Organization,Volume.10 ,Number.4 ,2003.
- 63- Selen , Willem , **Knowledge management in resource-based competitive environments :a roadmap for building learning organization** , Journal of, Knowledge Management ,Volume.4, Number.4,2000 .
- 64- Senge , Peter ,**The Fifth Discipline: The Art of practice of The Learning Organization**, New York:Doubleday,1990.
- 65- Stewart , Deb ,**Reinterpreting the Learning Organization, The Learning Organization** ,Volume 8,Number.4,2001.
- 66- Thomsen , Hanne & Hoest , Viggo , **Employees ' Perception Of The Learning Organization**, Management Learning , Volume. 32, number.4 ,2001.
- 67- Tolbert , Amy S and other , **Creating the global learning organization**, International Journal of Intercultural relation s , 26(2002).
- 68- US Army Corps of Engineers , **Learning Organization Doctrine** , November 2003.
- 69- Vassalou , Leda , **The learning organization in health-care services: theory and practice** , Journal of European Industrial Training , Volume.25 , Number. 7 ,2001.
- 70- VAT , Kam Hou , **Towards a Learning Organization Model for PBL A Virtual Organizing Scenario of Knowledge Synthesis** , The seventh Annual Conference of the Southern Association for Information Systems , 2004.
- 71- Weldy , Teresa G , **Learning organization and transfer: strategies for improving performance**, The Learning Organization, valume.16 ,number.1, 2009.

- 72- West ,Penny , **The Concept of the Learning Organization** , Journal of European Industrial Training , Volume.18 ,Number.1 , 1994.
- 73- White , Faye Elaine, **Developing and sustaining A Learning Organization**, Master Thesis, Royal Road University,2005 .
- 74- WU , SHYI-HUEY,**IMPROVEMENT OF SCHOOL PERFORMANCE: IMPLEMENTING TOTAL QUALITY ANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION IN SELECTED TECHNOLOGICAL UNIVERSITIES, TECHNOLOGICAL COLLEGES, AND COLLEGES FOR PROFESSIONAL TRAINING IN TAIWAN**, Doctoral Dissertation, University of Spalding ,2004.
- 75- Yang , Baiyin and others , **The construct of the learning organization: dimensions measurement , and validation**, Human Resource Development Quarterly, Volume.15, Number.1, Sprhng,2004.

الملاحق

استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/..... المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

نقوم بإجراء دراسة تحت عنوان " دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي "

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفوائدها نأمل منكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان لما لإجاباتكم من أهمية في الحصول على نتائج سليمة للبحث مؤكدين لكم أن الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

قائمة الأسئلة

أولاً : معلومات عامة : يرجى وضع إشارة (√) عند الإجابة المناسبة لكم وعد إغفال أي منها :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
العمر :

أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ - ٣٥ ☐

٣٦ - ٤٥ ☐ أكثر من ٤٥ سنة ☐

المؤهل العلمي :

ثانوية أو أقل ☐ معهد ☐ إجازة جامعية ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة :

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ ☐

من ١١ إلى ١٥ ☐ أكثر من ١٥ ☐

الوظيفة :

طبيب ☐ ممرض ☐ إداري ☐ فني ☐

ثانياً: تعتبر الأسئلة أدناه عن مجموعة عوامل وأبعاد المنظمة المتعلمة ، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك بحسب حالته في المنظمة .

أبعاد المقياس						العبارات
موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)		
١. عوامل التفكير النظمي						
					١ تشجع المستشفى عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب العمل .	
					٢ تساعد المستشفى الأفراد على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم داخل المستشفى .	
					٣ تحفز المستشفى الأفراد العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المستشفى .	
					٤ تشجع المستشفى عاملها على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات .	
					٥ تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة المستشفى ككل وليس لقسم واحد .	
٢. الإجابة الشخصية						
					٦ تشجعني المستشفى على الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال.	
					٧ استفيد من حالات الفشل واعتبرها أساساً للنجاح .	
					٨ أعمل على معرفة ما هو جيد ومبدع لتنمية مهاراتي في العمل .	

					٩	لدي الإصرار على اكتشاف أشياء جديدة ومتميزة.
					١٠	أرغب بتطوير قدراتي ومهاراتي بشكل مستمر .
٣. الرؤية المشتركة						
					١١	تحاول المستشفى بناء رؤية واضحة يشترك في بنائها معظم الأفراد فيها .
					١٢	تعتمد المستشفى لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الإدارة والأفراد الآخرين .
					١٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.
					١٤	خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد العاملين هي مسؤولية الجميع في المستشفى.
					١٥	تعمل الإدارة على نشر الأهداف المشتركة في المستشفى .
٤. العمل الجماعي						
					١٦	لدى المستشفى فرق عمل متخصصة لإنجاز المهمات اليومية .
					١٧	نعمل على التعلم من بعضنا في كيفية أداء المهام.
					١٨	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
					١٩	تخول إدارة المستشفى فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الأعمال الموكلة لها.

٢٠	تحرص المستشفى على اعتماد مبدأ التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل .				
٥. النماذج الذهنية					
٢١	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد العاملين بدعم إدارة المستشفى .				
٢٢	تساعد إدارة المستشفى الأفراد العاملين فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء العمل .				
٢٣	تحرص إدارة المستشفى على إشراك الأفراد العاملين عند معالجة المشكلات .				
٢٤	أطرح أفكارى بكل حرية لتحسين العمل.				
٢٥	أراجع أساليبى في التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.				

ثالثاً: تعبر الأسئلة أدناه عن مجموعة العوامل التي تقيس الأداء الوظيفي ، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك .

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦ أنجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.					
٢٧ أؤدي الأعمال بطريقة صحيحة.					
٢٨ ألتزم بأوقات الحضور إلى الدوام.					
٢٩ ألتزم بأوقات الانصراف من الدوام.					
٣٠ تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة.					

					استخدم التقنيات الحديثة لزيادة أدائي .	٣١
					أتحمل المسؤولية عن أعمالي الشخصية .	٣٢
					أتواصل مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة .	٣٣
					حزم الإدارة أسهم في تحسين أدائي .	٣٤
					أملك القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	٣٥
					أقوم بالتخطيط لأداء عملي .	٣٦
					أنجز أعمالي اليومية حسب أهميتها .	٣٧
					أعتمد على ذاتي في إنجاز أعمالي الخاصة .	٣٨
					أملك القدرة على الإبداع والتطوير .	٣٩
					أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء فيما يخص العمل .	٤٠