

Evaluate the Availability of learning organization dimensions in public hospitals

Case study of the National Hospital in Tartous

Mohammad Deeb* 

Dr. Lina Fayyad**

Dr. Samer Qasim***

(Received 23 / 6 / 2025. Accepted 29 / 10 / 2025)

□ ABSTRACT □

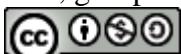
This study aimed to evaluate the availability of the dimensions of the learning organization (systems thinking, self-distinction, mental models, shared vision, and group learning) in the National Hospital in Tartous from the point of view of its employees.. The researcher used a descriptive approach, relying on a questionnaire to ascertain the opinions of the study sample. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 173 employees from all job specialties (technical, administrative, nursing, and medical) at Tartous National Hospital. The SPSS 20 statistical analysis program was used to conduct statistical descriptions and test hypotheses.

The study reached the most important results: the availability of all dimensions of the learning organization in the National Hospital in Tartous.

The study makes several recommendations, including:

- strengthening the process of dialogue and discussion on important issues, encouraging employees to carry out their assigned tasks, and encouraging them to think systematically and learn from mistakes.
- Encouraging self-excellence by motivating employees to develop their skills and abilities to be creative and innovative at work.
- clarifying the vision for all hospital employees and enhancing their participation in setting hospital goals. and updating and improving the hospital's information systems to ensure that information is accessible to all staff members.

Keywords: Learning organization, systems thinking, self-distinction, mental models, shared vision, group learning.



Copyright :Latakia University journal (formerly tishreen) -Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

mohamad.deeb@tishreen.edu.sy

<https://orcid.org/0009-0005-8824-1654>

**Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

***professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

تقييم توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات العامة

دراسة حالة المستشفى الوطني بطرطوس

محمد ديب*


د. لينا فياض**

د. سامر قاسم***

(تاریخ الإیداع 23 / 6 / 2025. قبل للنشر في 29 / 10 / 2025)

ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (تفكير النظم، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في المستشفى الوطني بطرطوس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة، وتم توزيعه على عينة قصبة من العاملين والمكونة من 173 عامل بكافة اختصاصاتهم الوظيفية من (فنية، إدارية، تمريضية، طبية) في المستشفى الوطني بطرطوس، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 20)، في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توافر جميع أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس. وتوصي الدراسة بعدة توصيات منها:

- تعزيز عملية الحوار والنقاش للقضايا المهمة بشكل أكبر، وتشجيع العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتشجيعهم على التفكير المنظم بشكل مستمر والتعلم من الأخطاء.
- تشجيع التميز الذاتي من خلال تحفيز العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار في العمل.
- توضيح الرؤية بشكل أكبر لجميع العاملين في المستشفى وتعزيز مشاركتهم في تحديد أهداف المستشفى، وتحديث وتطوير نظم المعلومات في المستشفى لضمان وصول المعلومات لجميع العاملين.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، تفكير النظم، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي.



حقوق النشر : مجلة جامعة اللاذقية (تشرين سابقاً) - سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* طالب دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

mohamad.deeb@tishreen.edu.sy
<https://orcid.org/0009-0005-8824-1654>

** أستاذ مساعد - عضو هيئة تدريسية - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

*** أستاذ - عضو هيئة تدريسية - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - اللاذقية - سورية.

مقدمة:

أدت التغيرات السريعة في البيئة والتوقعات المتعلقة بالجودة العالمية إلى خلق الحاجة إلى البحث عن طرق جديدة للبقاء والتطور. كما أدى تسارع التغيير في الاقتصاد العالمي إلى ولادة شكل تنظيمي جديد يُعرف باسم المنظمة المتعلمة، حيث تم تصميم هذه المنظمات لتمكين الأفراد والمنظمات من التكيف مع البيئة والاستجابة للتغيير.

وفي هذا السياق أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة بارزاً في فكر الإدارة اليوم، فالمنظمات التي تتبنى التعلم من المرجح أن تتفوق في بيئه الأعمال التفاسية المتزايدة باستمرار، أما المنظمات التي لا تبالي بالتعلم فقد تفقد مكانتها تدريجياً بينما يتتفوق عليها المنافسون.

وتعتبر المستشفيات من القطاعات الحيوية الهامة التي تتطلب توافر بيئه عمل مشجعة وآلية عمل محددة مبنية على اكتساب المعرفة والتعلم المستمر في كافة أنحائها ومشاركة العاملين فيها، على اعتبارها من القطاعات الخدمية التي تهتم بصحة وسلامة المرضى، لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (أبو سعدة، 2024) بعنوان: **أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين - دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران.**

هدفت الدراسة تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة وأداء العاملين، وجود قصور في أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في الأبعاد الإدارية، الأبعاد التعليمية، الأبعاد التقنية، الأبعاد الثقافية.

2- دراسة (سيد أحمد، 2018) بعنوان: **دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنظمة المتعلمة وأبعادها في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي، وتحديد دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي، والتعرف على مدى تأثير اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء دراسة تطبيقية على العاملين بكل من البنوك التجارية في القطاع العام والقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الجدارات الوظيفية، العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين الجدارات الوظيفية علاقة طردية قوية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي.

3- دراسة (Rosiwarna and Maharani, 2017) بعنوان: **أثار منظمات التعلم تجاه السلوك المبتكر للعاملين من خلال المشاركة بالعمل (دراسة في إندونيسيا).**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير منظمة التعلم تجاه السلوك المبتكر للعاملين من خلال المشاركة بالعمل. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) حيث تم جمع بيانات البحث من 244 عاملأً من تجار السيارات في عدة مواقع في إندونيسيا باستخدام الاستبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها: منظمات التعلم لها تأثير إيجابي على المشاركة بالعمل، منظمات التعلم لها تأثير إيجابي تجاه السلوك المبتكر للعاملين، المشاركة بالعمل يؤثر بشكل إيجابي بالسلوك المبتكر للعاملين، المشاركة بالعمل يتوسط الآثار بين منظمات التعلم والسلوك المبتكر للعاملين.

4- دراسة (حسوني، 2012) بعنوان: تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية / الديوانية.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ثقافة التمكين في منظمات التعلم في الشركة العامة للصناعات المطاطية في مدينة الديوانية، والتعريف بالإطار المفاهيمي لمنظمات التعلم، أسس النجاح وقواعد البناء، والتعريف بمفهوم التمكين وأبعاده. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: على إدارة المنظمة توفير كافة الموارد والتسهيلات التي من شأنها اكتساب وإيجاد المعرفة الجديدة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ثقافة التمكين ومنظمات التعلم.

5- دراسة (النسور، 2010) بعنوان: أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، والعمليات، المعرفة، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

6- دراسة (Weldy, 2009) بعنوان: المنظمة المتعلمة ونقل المعلومة: استراتيجيات لتحسين الأداء.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتقدير العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستفادة من التدريب عبر استراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقل المعلومة الناتجة عن التدريب بين العاملين وتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي، هناك علاقة عكسية بين المنظمة المتعلمة واستراتيجيات التدريب لأن تبني المنظمة لمفهوم التعلم سينعكس على تخفيض تكاليف التدريب المخططة لتدريب العاملين.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

قامت الدراسات السابقة بدراسة المنظمات المتعلمة بأبعادها المختلفة ودراسة أثرها وعلاقتها بمتغيرات أخرى، في حين قامت هذه الدراسة بالبحث بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس باعتباره مرفق حيوي خدمي هام ضمن قطاع المستشفيات العامة، مع شمول عينة الدراسة لكافة مستويات العاملين فيها من فنية، تمريضية، إدارية وطبية.

مشكلة البحث:

برز في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً بمفهوم المنظمة المتعلمـة بأبعادها وخصائصها في المنظمـات باختلاف أنواعها وأحجامها، والمستشفيـات كمنظمـات خدمـية تواجه العـديد من التـحدـيات الداخـلـية والخارجـية المـتمـثـلة بالـضغـوط التـي يـمارـسـها العـملـاء المـتـعـاملـون معـها، عـلـوة عـلـى زـيـادـة التـكـالـيف وـنـقـصـ المـوارـد البـشـرـية وهـجـرـةـ الكـفـاءـات وـقـلـةـ المـوارـد المـالـية، وـانـخـفـاضـ مـسـتـوىـ الرـضـاـ الوـظـيفـيـ لـدىـ العـامـلـينـ فـيـهاـ،ـ كـلـ ذـلـكـ حـتـمـ عـلـيـهاـ ضـرـورـةـ التـحـولـ إـلـىـ منـظـمـاتـ مـتـعـلـمـةـ.ـ وـبـنـاءـ عـلـىـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ جـاءـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ لـلـبـحـثـ فـيـ مـدـىـ توـافـرـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ الـعـامـةـ منـ خـلـالـ دـرـاسـةـ حـالـةـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ،ـ وـتـكـمـنـ الـمـشـكـلـةـ الـبـحـثـيـةـ لـهـذـاـ الـبـحـثـ فـيـ التـسـاؤـلـ الرـئـيـسيـ الـآـتـيـ:

ما مـدـىـ توـافـرـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ
يـتـفـرـغـ عـنـهـ الـأـسـئـلـةـ الـفـرـعـيـةـ الـآـتـيـةـ:

- 1- ما مـدـىـ توـافـرـ تـكـيـرـ النـظـمـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ
- 2- ما مـدـىـ توـافـرـ التـمـيـزـ الـذـاتـيـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ
- 3- ما مـدـىـ توـافـرـ النـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ
- 4- ما مـدـىـ توـافـرـ الرـؤـيـةـ الـمـشـرـكـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ
- 5- ما مـدـىـ توـافـرـ التـعـلـمـ الـجـمـاعـيـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ؟ـ

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تتجـلىـ الأـهـمـيـةـ النـظـرـيـةـ لـلـبـحـثـ فـيـ إـتـرـاءـ الـمـعـرـفـةـ الـعـلـمـيـةـ وـتـزـوـيدـ الـمـكـتـبـةـ الـعـرـبـيـةـ بـأـهـمـيـةـ الـمـفـاهـيمـ الـتـيـ يـبـحـثـهـاـ وـيـمـثـلـهـاـ بـالـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ وـأـبـعـادـهـاـ،ـ وـإـلـجـابـةـ عـلـىـ التـسـاؤـلـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـمـطـرـوـحةـ الـمـتـعـلـمـةـ بـمـدـىـ توـافـرـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ باـسـتـخـدـامـ الـأـدـوـاتـ الـبـحـثـيـةـ،ـ حـيـثـ تـعـتـبـرـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ مـنـ الـمـوـاضـيـعـ الـحـدـيـثـةـ نـسـبـيـاـ وـالـتـيـ تـنـعـكـسـ نـتـائـجـهـ عـلـىـ أـدـاءـ الـعـامـلـيـنـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ الـعـامـةـ،ـ مـنـ خـلـالـ شـعـورـهـمـ بـالـرـضـاـ وـالـأـمـانـ وـالـاسـتـقـارـ وـالـتـمـكـينـ وـالـتـشـجـيعـ عـلـىـ الـابـتـكـارـ وـالـإـبـدـاعـ فـيـ عـلـمـهـمـ.ـ وـبـالـتـالـيـ مـنـ الـمـمـكـنـ أـنـ يـسـهـمـ هـذـاـ الـبـحـثـ فـيـ تـقـدـيمـ إـطـارـ نـظـريـ لـتـوـضـيـحـ الـعـدـيدـ مـنـ الـنـقـاطـ الـمـتـعـلـمـةـ بـمـتـغـيـرـاتـ الـبـحـثـ وـتـوـفـيرـ إـطـارـ يـسـهـمـ فـيـ تـحـوـيلـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ الـعـامـةـ إـلـىـ مـسـتـشـفـيـاتـ مـتـعـلـمـةـ.

الأهمية العملية: تـكـمـنـ مـنـ خـلـالـ تـطـيـقـهـ عـلـىـ قـطـاعـ هـامـ مـثـلـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ الـعـامـةـ،ـ حـيـثـ تـعـتـبـرـ مـنـ الـقـطـاعـاتـ الـحـيـوـيـةـ الـهـامـةـ الـتـيـ تـلـعـبـ دـورـاـ هـامـاـ وـمـحـورـيـاـ لـجـزـءـ كـبـيرـ مـنـ الـمـجـتمـعـ وـخـاصـةـ كـوـنـهـاـ مـنـظـمـاتـ خـدـمـيـةـ تـعـنـيـ بالـصـحـةـ الـعـامـةـ،ـ كـمـاـ يـسـاعـدـ الـبـحـثـ الـجـهـاتـ الـمـعـنـيـةـ فـيـ مـعـرـفـةـ مـاـ هـيـ الـوـسـائـلـ الـتـيـ تـسـاـهـمـ فـيـ توـافـرـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ دـاخـلـ مـنـظـمـاتـهـ.

أهداف البحث:

الـهـدـفـ الرـئـيـسـ:ـ تـحـدـيدـ مـدـىـ توـافـرـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.ـ
وـيـتـفـرـغـ عـنـهـ الـأـهـدـافـ الـفـرـعـيـةـ الـآـتـيـةـ:

- 1- تحـدـيدـ مـدـىـ توـافـرـ تـكـيـرـ النـظـمـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.ـ
- 2- تحـدـيدـ مـدـىـ توـافـرـ التـمـيـزـ الـذـاتـيـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.ـ
- 3- تحـدـيدـ مـدـىـ توـافـرـ النـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.ـ

- 4- تحديد مدى توافر الرؤية المشتركة في المستشفى الوطني بطرطوس.
- 5- تحديد مدى توافر التعلم الجماعي في المستشفى الوطني بطرطوس.

متغيرات البحث:

أبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة:

- تفكير النظم.
- التميز الذاتي.
- النماذج الذهنية.
- الرؤية المشتركة.
- التعلم الجماعي.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

يتقرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر تفكير النظم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر التميز الذاتي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر النماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المدخل الاستباطي لصياغة فرضيات البحث، وعلى المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، حيث قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية للعديد من الرسائل والمقالات العلمية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، والقيام بدراسة عملية من خلال استبانة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في المستشفى الوطني بطرطوس تكونت من (178) عامل، وكان عدد النسخ الصالحة للتحليل الإحصائي (173) نسخة بنسبة استجابة (97%)، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20 لتحليلها وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفى الوطني بطرطوس. وشملت عينة البحث عدد من العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية ضمن المستشفى الوطني بطرطوس، وبلغ حجم عينة الدراسة (173) وحدة معاينة من (الإداريين، الفنيين، الأطباء، التمريض).

حدود البحث:

الحدود العلمية: البحث في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (تقدير النظم، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) للعاملين في المستشفى الوطني بطرطوس.

الحدود المكانية: العاملين في المستشفى الوطني في مدينة طرطوس.

الحدود الزمنية: تم تنفيذ البحث خلال النصف الثاني للعام 2024.

الإطار النظري

مفهوم المنظمة المتعلمة:

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين حيث اشتقت من دراسات Argrris and Schon عن المنظمات المتعلمة، كما تعزى إلى دراسات Revans، وتمتد جذورها إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم العضوي، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه Senge حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المليء بالتغيير والفوضى، ويطلب تحقيق تلك المسؤولية تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة تسعى إلى توفير التعلم التنظيمي واستخدامه في تحقيق أهدافها كما في [8].

ولقد تعددت التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لمصطلح المنظمة المتعلمة وتبينت تبعاً لاختلاف فلسفتهم وشخصياتهم وتجاربهم الخاصة، فمثلاً نجد Senge في كتابه بعد الخامس قد عرف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تتضح أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتتوسع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي كما في [13].

وعرفها Hawkins كما في [2] بأنها المنظمات التي تساند تعلم جميع العاملين فيها، وتقوم بتعديل ذاتها باستمرار. بينما عرفها Foster كما في [11] بأنها منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات، والاستفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أم سلبية. وتم تعريفها على أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، وتزوج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليكتيفوا معها وليتبادلواها من خلال رؤية مشتركة كما في [9].

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تمتلك المرونة الالزامية للاستجابة للتغيرات الحاصلة بكفاءة، والقادرة على تنمية مهارات العاملين لديها من خلال التعلم المستمر ويشكل جماعي.

أهمية المنظمة المتعلمة:

تبرز أهمية المنظمة المتعلمة في كونها منظمة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري، وتحتاج تماماً عن فلسفة المنظمات التقليدية، وتؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية.

كما تمتلك أهدافاً تطبيقية محددة تتحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز كما في [6].

خصائص المنظمة المتعلمة:

سمات عديدة تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومع ذلك يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن التغيير والابتكار، هي السمة المميزة للمنظمة المتعلمة. وبهذا الشأن أكد Hale على الخصائص التالية باعتبارها سمات نموذجية للمنظمة المتعلمة كما في [16]:

- 1- يتم تحديد المعدلات القياسية لإنجاز مهام معينة على أساس القيم الشخصية.
- 2- يتم تقييم أداء كل عضو في المنظمة من قبل زملائه المهنيين ولكن ليس من قبل المدير المباشر.
- 3- التركيز على تحديد المشاكل وحلها.
- 4- التواصل المفتوح والبناء.
- 5- يتم توصيل القيم التي تروج لها المنظمة بشكل جيد داخلياً ولا تتعارض مع معتقدات عاملتها.
- 6- يتم منح السلطة كوسيلة لتطوير إمكانات الفرد.
- 7- مكان العمل هو أيضاً مكان للتعلم.
- 8- يتعلم العاملون باستمرار كيفية التعلم معاً.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

حدد Senge كما في [4] خمسة أبعاد أو مجالات معرفة وممارسة، واعتبر التميز والنجاح في كل منها أساساً لنجاح عملية الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وذلك من خلال نقل التفكير من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكليات، ومن اعتبار الأفراد أنهم ضعفاء ويعلمون برد الفعل إلى اعتبارهم مشاركين فاعلين في صنع مستقبلهم، ومن حالة الاستجابة للحاضر إلى حالة خلق المستقبل، وهذه الأبعاد هي كالتالي:

- 1- **تفكير النظم:** يعتبر تفكير النظم حجر الأساس للمنظمة المتعلمة، وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلاً من التركيز على الأجزاء ذاتها.
- 2- **التميز الذاتي:** وهو تعميق واكتشاف رؤيتنا الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتنا، وتطوير قدراتنا على التأني، ورؤية الواقع بموضوعية. وبالتالي فإن التميز الشخصي أبعد من مفهوم المهارات والقدرات مع أنه جزء منها، وهو أبعد من الانفتاح الروحي مع أنه جزء منه. واستناداً يمكن النظر إلى ذلك المفهوم على أنه خاص من الكفاءة، والأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من التميز الشخصي يعيشون في حالة تعلم دائم.
- 3- **النماذج الذهنية:** وهي النماذج والافتراضات والتعييمات والصور الذهنية الراسخة بعمق لدى الأفراد، والتي تؤثر في تصوراتهم للعالم، وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها. فإذا أرادت المنظمات تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فإنه يتوجب على الأشخاص تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات تنظيمية تدعم عملية التغيير تلك.

- 4- **الرؤية المشتركة:** وهي العمل على إيجاد تصورات مشتركة للمستقبل، تعزز الالتزام والمشاركة الحقيقية، وهذا يتحقق من خلال الحوار الذي يدعم تلك الرؤية ويدفع باتجاه تحقيقها، فعندما توجد رؤية حقيقة للمنظمة، فإن الأشخاص يتعلمون وينقوون، ليس لأنه توجب عليهم ذلك بل لأنهم يرغبون بذلك، كما أن عدداً كبيراً من القادة لديهم

رؤيا شخصية لا تتم ترجمتها إلى رؤيا مشتركة تلهم المنظمة بأكملها، وهنا فإن المنظمة ليست بحاجة إلى وصفات جاهزة بل إلى مجموعة متكاملة من المبادئ والممارسات الموجهة.

5-التعلم الجماعي: وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه حقيقة بالوصول إليها. والأشخاص بحاجة لأن يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم، حيث تعد الفرق بمثابة الوحدات الأساسية في تعلم المنظمات المعاصرة، فعندما تمارس الفرق التعلم مع بعضها فإن ذلك لا يعود إيجاباً على المنظمة فحسب، بل إن أعضاء الفريق سيحققون نمواً بسرعة أكبر مما لو تم ذلك في حالة المعاكسة، ويبداً التعلم الجماعي بالحوار، وذلك عندما يقوم أفراد الفريق بتعليق الافتراضات الفردية والتفكير كجماعة بشكل حقيقي.

بناء المنظمة المتعلمة

إن بناء المنظمات المتعلمة يبدأ عند التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية إلى ثقافة التعلم، التي تتجسد في العمل بروح الفريق بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة على استمرارية التعلم وربطه بالواقع، وتنمية المهارات، مثل : مهارات الاستماع، وإبداء الرأي، واستخدام أسلوب المناقشة المفتوحة، والبحث، والأسئلة الناقلة والأفكار البديلة، وهذا يظهر بجلاء أهمية بناء ثقافة تعلم تقوم على التخلص من العلاقات الهرمية والأخذ بالعلاقات الأفقية التي يحترم فيها الجميع وتقدر آرائهم واسهاماتهم كما في [17].

وفي هذا الصدد حددت أساسيات بناء المنظمات المتعلمة المتمثلة بالتالي كما في [18]:

1- القوى المحركة: تمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها العاملون كأنطلاقة في بناء هذه القاعدة.

2- إيجاد الغرض: إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع العاملين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وادراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكملاً للمنظمة التي يسعى العاملون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

3- الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع العاملين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ العاملون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك العاملين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتکار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

4- التمكين: إن زيادة إدراك العاملين لرؤيا ورسالة المنظمة وما ينبع عنها من أهداف واستراتيجيات، وأن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرنة وأن تمنح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تقويض الصالحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة من أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

5- التقويم: تستطيع المنظمة أن تتحقق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التجربة الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يحفز العاملين إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

النتائج والمناقشة:**أداة الدراسة:**

قام الباحث بتصميم استبانة تتضمن 20 عبارة تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة (تفكير النظم، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحث السابقة وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، ومنها دراسة أبو شعبان كما في [1] مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية، إذ تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقاييس ليكرت الخمسية.

اعتمد الباحث على معيار الحكم وفقاً لمقاييس ليكرت الخمسية:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $0.8 = \frac{5 - 1}{5}$

وبناءً عليه تم اعتماد التبؤيب المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول رقم (1) معيار الحكم وفقاً لمقاييس ليكرت الخمسية

ال المجال	درجة الموافقة	ضعفه جداً	متوسطة	قوية	5 - 4.21
				قوية جداً	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

اختبار ثبات أداة الدراسة: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس كما في [10] وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تفكير النظم	4	0.921
التميز الذاتي	4	0.860
النماذج الذهنية	4	0.886
الرؤبة المشتركة	4	0.901
التعلم الجماعي	4	0.852
جميع العبارات	20	0.971

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة معاً، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بثبات مرتفع ولا داعي لحذف أية عبارة.

الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاعنة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام الباحث بدراسة العلاقة بين متوسط كل محور مع المتوسط الأساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة كما في [10]، وما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) صدق المحتوى Correlations

		تفكير النظم	التمييز الذاتي	النماذج الذهنية	الرؤى المشتركة	التعلم الجماعي	المتوسط
تفكير النظم	Pearson Correlation	1	.884**	.777**	.866**	.836**	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
التمييز الذاتي	Pearson Correlation	.884**	1	.841**	.898**	.809**	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
النماذج الذهنية	Pearson Correlation	.777**	.841**	1	.890**	.773**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
الرؤى المشتركة	Pearson Correlation	.866**	.898**	.890**	1	.824**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	.836**	.809**	.773**	.824**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	173	173	173	173	173	173
المتوسط	Pearson Correlation	.938**	.951**	.911**	.957**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	173	173	173	173	173	173

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائية، حيث كانت: $p = 0.000 < a = 0.01$; الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات:

- تفكير النظم: يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتفكير النظم:

الجدول رقم (4) التوصيف الإحصائي لبعد تفكير النظم

	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
يتم طرح القضايا المهمة للنقاش والحوار	173	4.48	.625	.000
ينفذ العاملون مهماتهم وأعمالهم بهمة وحماس	173	3.94	.729	.000
يتم تشجيع العاملين على التفكير المنظم بشكل مستمر	173	4.56	.659	.000
يتم النظر إلى الأخطاء على أنها فرص جديدة للتعلم	173	4.59	.609	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (4) أن قيمة احتمال الدلالة ($Sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتماد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتبين أن قيم المتوسط الحسابي لجميع

العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (4) الخاصة ببعد تفكير النظم أحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر تفكير النظم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).
ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (5) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تفكير النظم	173	4.3931	.59073	.04491

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تفكير النظم	31.017	172	.000	1.39306	1.3044	1.4817

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول (6) أن قيمة احتمال (sig) = 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر تفكير النظم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (5) أن قيمة المتوسط الحسابي بعد تفكير النظم كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.3931)، وبالتالي يمكن القول: يتواجد في المستشفى الوطني بطرطوس تفكير النظم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.

- التمييز الذاتي: يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالتمييز الذاتي:

الجدول رقم (7) التوصيف الإحصائي بعد التمييز الذاتي

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
أمتلك القدرة على تطوير مهاراتي وقدراتي لتحقيق أهداف المستشفى	173	4.61	.489	.000
أسعى دائماً إلى الإبداع والابتكار في عملي	173	4.17	.943	.000
تشجع إدارة المستشفى على مظاهر التمييز الذاتي داخلها	173	4.02	.698	.000
تحفز إدارة المستشفى العاملين من أجل التعلم	173	4.43	.573	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (7) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig) = 0.000 أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتبـحـ أن قـيمـ المتوسطـ الحـاسـبـيـ لـجـمـيعـ العـبـارـاتـ كـانـتـ مـرـتـفـعـةـ عـنـ مـتـوـسـطـ الـمـقـيـاسـ وـهـوـ مـاـ يـعـنـيـ موـافـقـةـ أـفـرـادـ العـيـنةـ عـلـىـ العـبـارـاتـ الـمـتـضـمـنـةـ فـيـ الـجـدـولـ (4)ـ الـخـاصـةـ بـعـدـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ أـحـدـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.ـ اختـبارـ الفـرـضـيـةـ الـثـانـيـةـ:ـ لـاـ تـوـجـدـ فـروـقـ مـعـنـوـيـةـ بـيـنـ مـتـوـسـطـ إـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـبـحـثـ حـوـلـ توـافـرـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ كـأـحـدـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ وـمـتـوـسـطـ الـمـقـيـاسـ الـمـسـتـخـدـمـ (3)ـ.ـ ولاـ اختـبارـ هـذـهـ الفـرـضـيـةـ قـامـ الـبـاحـثـ بـإـجـراءـ الـاـختـبـارـ الـأـتـيـ:ـ

الجدول رقم (8) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التميز الذاتي	173	4.3107	.58500	.04448

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (9) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التميز الذاتي	29.469	172	.000	1.31069	1.2229	1.3985

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبـينـ الجـدـولـ (9)ـ أـنـ قـيمـ اـحـتمـالـ (sig)ـ = 0.000ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـبـالـتـالـيـ يـرـفـضـ الـبـاحـثـ فـرـضـيـةـ الـعـدـمـ وـيـقـبـلـ الـفـرـضـيـةـ الـبـدـيـلـةـ الـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ وـجـودـ فـروـقـ مـعـنـوـيـةـ بـيـنـ مـتـوـسـطـ إـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنةـ الـبـحـثـ حـوـلـ توـافـرـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ كـأـحـدـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ وـمـتـوـسـطـ الـمـقـيـاسـ الـمـسـتـخـدـمـ (3)ـ.ـ وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ الـاعـتـدـادـ بـقـيـمةـ الـمـتـوـسـطـ الـمـحـسـوبـ كـمـعـيـارـ الـمـقـارـنـةـ.ـ وـبـيـنـ الـجـدـولـ (8)ـ أـنـ قـيمـ الـمـتـوـسـطـ الـحـاسـبـيـ لـبـعـدـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ كـانـتـ مـرـتـفـعـةـ عـنـ مـتـوـسـطـ الـمـقـيـاسـ (4.3107)ـ،ـ وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ القـوـلـ:ـ يـتـوـافـرـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ كـأـحـدـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ.

- **النماذج الذهنية:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالنماذج الذهنية:

الجدول رقم (10) التوصيف الإحصائي لبعد النماذج الذهنية

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
تسود روح الفريق بين العاملين ضمن المستشفى	173	4.11	.499	.000
توجد علاقات تفاعلية ومشاركة بين العاملين داخل المستشفى	173	4.45	.498	.000
تعتبر إدارة المستشفى النجاح في مجال معين نجاحاً لجميع العاملين فيها	173	4.01	.719	.000
تنصف المناقشات بين الجميع بالشفافية والصراحة	173	4.12	.548	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (10) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتبين أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (4) الخاصة ببعد النماذج الذهنية أحد أبعاد المنظمة المتعلم في المستشفى الوطني بطرطوس.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر النماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلم في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (11) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
النماذج الذهنية	173	4.1691	.49484	.03762

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (12) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
النماذج الذهنية	31.074	172	.000	1.16908	1.0948	1.2433

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول (12) أن قيمة احتمال (sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر النماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلم في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (11) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد النماذج الذهنية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.1691)، وبالتالي يمكن القول: يتواجد في المستشفى الوطني بطرطوس بعد النماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلم.

- **الرؤية المشتركة:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرؤية المشتركة:

الجدول رقم (13) التوصيف الإحصائي بعد الرؤية المشتركة

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
يتم توضيح رؤيا المستشفى لجميع العاملين فيها	173	3.98	.575	.000
يشارك العاملون في تحديد أهداف المستشفى	173	4.22	.738	.000
توفر إدارة المستشفى نظاماً معلوماتياً يضمن وصول المعلومات لكل العاملين	173	4.59	.493	.000
يعد التعلم المستمر للعاملين من أولويات مستشفاكم	173	4.46	.566	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (13) أن قيمة احتمال الدلالة ($Sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتبـحـ أن قـيمـ المتوسطـ الحـاسـبـيـ لـجـمـيعـ العـبـارـاتـ كـانـتـ مـرـتـفـعـةـ عـنـ مـوـسـعـةـ الـمـقـيـاسـ وـهـوـ مـاـ يـعـنـيـ موـافـقـةـ أـفـرـادـ العـيـنةـ عـلـىـ العـبـارـاتـ الـمـتـضـمـنـةـ فـيـ جـدـولـ (4)ـ الـخـاصـةـ بـعـدـ الرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ أـحـدـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمـة في المستشفيـات الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ وـمـوـسـعـةـ الـمـقـيـاسـ الـمـسـتـخـدـمـ (3)ـ. ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (14) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ	173	4.3136	.52648	.04003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (15) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ	32.817	172	.000	1.31358	1.2346	1.3926

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبـنـ الجـدـولـ (15)ـ أـنـ قـيمـ اـحـتمـالـ (sig = 0.000)ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـطـوـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـبـالـتـالـيـ يـرـفـضـ الـبـاحـثـ فـرـضـيـةـ الـعـدـمـ وـيـقـبـلـ فـرـضـيـةـ الـبـدـيـلـةـ الـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ وـجـودـ فـرـقـ مـعـنـوـيـةـ بـيـنـ مـوـسـعـةـ الـمـقـيـاسـ وـمـوـسـعـةـ الـمـقـيـاسـ الـمـسـتـخـدـمـ (3)ـ. وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ الـاعـتـدـادـ بـقـيـةـ الـمـوـسـعـةـ الـمـحـسـوبـ كـمـعـيـارـ الـمـقـارـنـةـ. وـبـيـنـ الـجـدـولـ (14)ـ أـنـ قـيمـ الـمـوـسـعـةـ الـحـاسـبـيـ لـعـدـمـ الرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ كـانـتـ مـرـتـفـعـةـ عـنـ مـوـسـعـةـ الـمـقـيـاسـ (4.3136)ـ، وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ القـوـلـ:ـ يـتـوـافـرـ فـيـ الـمـسـتـشـفـيـ الـوـطـنـيـ بـطـرـطـوـسـ بـطـرـطـوـسـ بـعـدـ الرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ أـحـدـ أـبـعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ.

- **التعلم الجماعي:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالتعلم الجماعي:

الجدول رقم (16) التوصيف الإحصائي لـبعد التعلم الجماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
يـسـتـخـدـمـ الـعـاـمـلـوـنـ تـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـمـلـعـومـاتـ وـالـاتـصـالـاتـ بـفـاعـلـيـةـ	173	4.55	.584	.000
تـعـتـمـدـ الـمـسـتـشـفـيـ عـلـىـ نـظـامـ فـرـقـ الـعـلـمـ لـعـلـاجـ الـمـشـكـلـاتـ الـتـيـ تـوـجـهـاـ	173	4.02	.735	.000
تـعـطـيـ إـدـارـةـ الـمـسـتـشـفـيـ فـرـقـ الـعـلـمـ الـصـلـاحـيـاتـ الـلـازـمـةـ لـتـفـيـدـ أـعـالـمـاـ	173	4.26	.696	.000
تـسـعـيـ إـدـارـةـ الـمـسـتـشـفـيـ إـلـىـ تـحـقـيقـ الـتـكـامـلـ وـالـتـنـسـيقـ بـيـنـ فـرـقـ الـعـلـمـ الـمـوـجـوـدـةـ	173	4.17	.668	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يتضح من الجدول (16) أن قيمة احتمال الدلالة ($Sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتبين أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (4) الخاصة ببعد التعلم الجماعي أحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (17) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعلم الجماعي	173	4.2514	.55999	.04258

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (18) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعلم الجماعي	29.394	172	.000	1.25145	1.1674	1.3355

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول (18) أن قيمة احتمال ($Sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (14) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التعلم الجماعي كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.2514)، وبالتالي يمكن القول: **يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس بعد التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.**

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (19) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبعاد المنظمة المتعلمة	173	4.2876	.51507	.03916

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

الجدول رقم (20) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أبعاد المنظمة المتعلمـة	32.880	172	.000	1.28757	1.2103	1.3649

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 20.

يبين الجدول (20) أن قيمة احتمال ($sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العـدم ويقبل الفرضية البديلـة التي تنص على وجود فروق معنـوية بين متوسط إجابـات أفراد عـينة الـبحث حول توافـر أبعـاد المنـظـمة المـتعلـمة في المستـشـفى الـوطـني بـطـرطـوس وـمـتوـسط المـقـيـاس المـسـتـخدـم (3). وبالتالي يمكن الـاعـتـدـاد بـقيـمة المـتوـسط المـحسـوب كـمـعيـار لـلـمـقارـنة. وـيـبـينـ الجـدولـ (19)ـ أنـ قـيـمةـ المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ لـأـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ كـانـتـ مـرـتفـعـةـ عـنـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ (4.2876)،ـ وـبـالـتـالـيـ يـمـكـنـ القـوـلـ:ـ يـتـوـافـرـ فـيـ المـسـتـشـفىـ الـوطـنيـ بـطـرطـوسـ أـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- 1- يتـوـافـرـ فـيـ المـسـتـشـفىـ الـوطـنيـ بـطـرطـوسـ تـقـيـرـ النـظـمـ كـأـحدـ أـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ حـيـثـ كـانـتـ قـيـمةـ اـحـتـمـالـ الدـلـالـةـ ($sig = 0.000$)ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـقـيـمةـ المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ لـإـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ عـلـىـ بـعـدـ تـقـيـرـ النـظـمـ (4.3931)ـ مـرـتفـعـةـ عـنـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ،ـ مـاـ بـدـلـ عـلـىـ فـهـمـ الـعـاـمـلـوـنـ فـيـ جـمـيعـ الـأـقـسـامـ لـاـسـتـرـاتـيـجـيـةـ المـسـتـشـفىـ وـسـعـيـهـ لـتـحـقـيقـهـ بـهـمـةـ وـحـمـاسـ.
- 2- يتـوـافـرـ فـيـ المـسـتـشـفىـ الـوطـنيـ بـطـرطـوسـ تـمـيـزـ ذـاتـيـ كـأـحدـ أـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ حـيـثـ كـانـتـ قـيـمةـ اـحـتـمـالـ الدـلـالـةـ ($sig = 0.000$)ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـقـيـمةـ المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ لـإـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ عـلـىـ بـعـدـ التـمـيـزـ الذـاتـيـ (4.3107)ـ مـرـتفـعـةـ عـنـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ،ـ وـهـذـاـ يـدـلـ عـلـىـ حـرـصـ المـسـتـشـفىـ عـلـىـ تـوـفـيرـ بـيـنـةـ تـنـظـيمـيـةـ تـشـجـعـ عـلـىـ التـطـورـ وـالـابـدـاعـ.
- 3- يتـوـافـرـ فـيـ المـسـتـشـفىـ الـوطـنيـ بـطـرطـوسـ النـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ كـأـحدـ أـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ حـيـثـ كـانـتـ قـيـمةـ اـحـتـمـالـ الدـلـالـةـ ($sig = 0.000$)ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـقـيـمةـ المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ لـإـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ عـلـىـ بـعـدـ النـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ (4.1691)ـ مـرـتفـعـةـ عـنـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ،ـ مـاـ يـعـنـيـ أـنـ إـدـارـةـ المـسـتـشـفىـ تـشـجـعـ الـعـاـمـلـوـنـ عـلـىـ إـيـجادـ طـرـقـ مـبـتـكـرـ لـإـنـجـازـ الـمـهـامـ الـمـوـكـلـةـ إـلـيـهـمـ.
- 4- يتـوـافـرـ فـيـ المـسـتـشـفىـ الـوطـنيـ بـطـرطـوسـ الرـؤـيـةـ الـمـشـترـكـةـ كـأـحدـ أـبعـادـ المـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ حـيـثـ كـانـتـ قـيـمةـ اـحـتـمـالـ الدـلـالـةـ ($sig = 0.000$)ـ أـصـغـرـ مـنـ مـسـتـوـيـ الدـلـالـةـ (0.05)ـ وـقـيـمةـ المـتوـسطـ الحـاسـبـيـ لـإـجـابـاتـ أـفـرـادـ عـيـنـةـ عـلـىـ بـعـدـ الرـؤـيـةـ الـمـشـترـكـةـ (4.3136)ـ مـرـتفـعـةـ عـنـ مـتوـسطـ المـقـيـاسـ،ـ وـهـذـاـ يـدـلـ عـلـىـ اـدـرـاكـ الـعـاـمـلـوـنـ فـيـ المـسـتـشـفىـ لـأـدـوارـهـ وـمـسـؤـلـيـاتـهـ لـتـحـقـيقـ الـتـصـورـاتـ الـمـسـتـقـبـلـةـ.

5- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس تعلم جماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلم، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($sig = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لـإجابات أفراد العينة على بعد التعلم الجماعي (4.2514) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يدل على أن المستشفى تتبني ممارسات التعلم الجماعي ضمن أقسامها مما له دور كبير في تقديم خدماتها بأفضل جودة ممكنة وبما ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام.

الاستنتاجات والتوصيات:

يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- فيما يتعلق بتفكير النظم: تعزيز عملية الحوار والنقاش القضائي المهمة بشكل أكبر، وتشجيع العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتشجيعهم على التفكير المنظم بشكل مستمر والتعلم من الأخطاء.
- 2- فيما يتعلق بالتميز الذاتي: تشجيع التميز الذاتي من خلال تحفيز العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على الإبداع والابتكار في العمل.
- 3- فيما يتعلق بالنماذج الذهنية: تشجيع العمل بروح الفريق داخل المستشفى وتشجيع العاملين على التعاون والمشاركة في العمل وتعزيز الشفافية والصراحة في مناقشة الأفكار.
- 4- فيما يتعلق بالرؤية المشتركة: توضيح الرؤية بشكل أكبر لجميع العاملين في المستشفى وتعزيز مشاركتهم في تحديد أهداف المستشفى، تحديث وتطوير نظم المعلومات في المستشفى لضمان وصول المعلومات لجميع العاملين.
- 5- فيما يتعلق بالتعلم الجماعي: تدريب العاملين لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، إعطاء فرق العمل الصلاحيات اللازمة لتنفيذ أعمالها وتحقيق التسبيق والتكامل بينها.

References:

- [1] I.Abu Shaaban, Diagnosing the Dimensions of the Learning Organization According to the Senge Framework: A Case Study of Jerusalem Schools, Master's Thesis, Al-Quds University, (in Arabic). 2016.
- [2] F.Al Froukh. Organizational Learning and Its Impact on Improving Job Performance, Dar Jalis Al-Zaman, First Edition, Amman, Jordan, (in Arabic). 2010.
- [3] A.Al Nusour, The Impact of the Characteristics of the Learning Organization on Achieving Institutional Excellence: An Applied Study at the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, (in Arabic). 2010.
- [4] M.Al Hadla, The Impact of Organizational Learning on Strategic Flexibility: A Case Study of Syriatel Mobile Telecom Company, Master's Thesis, Damascus University, (in Arabic). 2013.
- [5] I.Hassouni, The Impact of Empowerment Culture on Learning Organizations: An Applied Study at the General Company for Rubber Industries/Diwania, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences. (in Arabic). Vol. 2, Issue 3,PP 34-48, 2012.
- [6] A.Dodin,. Contemporary Business Organizations, Jobs and Management, Academics for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq, (in Arabic). 2014.

- [7] Y.Sayed Ahmed, The Role of the Learning Organization in Acquiring Job Competencies and Achieving Organizational Commitment, Unpublished PhD Thesis, Faculty of Commerce, Ain Shams University, (in Arabic). 2018.
- [8] H.Dahi, A Proposed Vision for the Implementation of Learning Organization Standards at Aswan University from the Perspective of Faculty Members, Educational Journal, (in Arabic). Issue 56,pp. 128- 261, 2018.
- [9] K.Mahmoud, The Modern Digital Economy, Human Resource Management, and Commodity Production, Dar Al-Fikr Al-Gam'i, First Edition, Alexandria, Egypt, (in Arabic). 2019.
- [10] B.Ghadeer, The Basic Approach To Analyzing Data Using IBM SPSS 20 Statistics, The Mechanism Of Using The Program In Conducting Scientific Research Through Examples. Part Two, Syria, (in Arabic). 2012.
- [11] J.Foster, Developing a learning Organization: three critical elements, Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on higher Education, Washington DC, 2001, <http://www.fpc.educ стратегич>
- [12] A. Rosiwarna, N.Maharani, The effects of Learning Organization towards Employees' Innovative Behavior Mediated by Work Engagement (A Study in Indonesia), Advances in Intelligent Systems Research. Vol. 131,pp 159- 164, 2017.
- [13] P.Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization London: Random Century, 1990.
- [14] G.T.Weldy, Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance, The Learning Organization. Emerald Press. Vol.16. No.1,PP. 58- 68, 2009.
- [15] A, Abo Saada, Tha Impact of the Learning Organization on Employee Performance - A Field Study on EgyptAir Holding Company, Journal of Administrative Research, (in Arabic). Vol 42, No 1, pp. 1- 41, 2024.
- [16] S. Skuncikiene, R. Balvociute, S. Balciunas, Exploring Characteristics of a Learning Organization as Learning Environment. Socialiniai tyrimai, Social Research. Vo 15,PP. 64 - 75, 2009.
- [17] M. . Al-Rifai, A. Al Shabab, M, AlRawabdeh, The Level of Application of the Learning Organization and its Obstacles as Perceived by Workers in Jordanian Public Institutions in Irbid Governorate, Jordanian Journal of Business Administration, (in Arabic). Vol 9, No 1, pp. 119 - 158, 2013.
- [18] J. Bani Hani, Fundamentals of Building the Learning Organization in . Jordanian Industrial Companies, A Field Study on Software Manufacturing Companies in Jordan, Jordanian Journal of Business Administration, (in Arabic). Vol 3, No 4, pp. 1- 21, 2007.