

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***

(تاريخ الإيداع 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 قصدية من العاملين والمؤلفة 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 العالية 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 بيئة الأعمال التنافسية المتزايدة باستمرار، أما المنظمات التي لا تبالي بالتعلم فقد تفقد مكانتها تدريجياً بينما يتفوق عليها المنافسون.

وتعد المستشفيات من القطاعات الحيوية الهامة التي تتطلب توافر بيئة 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 اندونيسيا).

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 عاملاً 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 الأثر 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 الى 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 الى 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 الى 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 وتقييم 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 الى 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 المتعلمة بأبعادها وخصائصها في المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، والمستشفيات كمنظمات خدمية تواجه العديد من التحديات الداخلية والخارجية المتمثلة بالضغط التي يمارسها العملاء المتعاملون معها، علاوة على زيادة التكاليف ونقص الموارد البشرية وهجرة الكفاءات وقلة الموارد المالية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، كل ذلك حتم عليها ضرورة التحول الى منظمات متعلمة. وبناء على الدراسات السابقة جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفيات العامة من خلال دراسة حالة المستشفى الوطني بطرطوس، وتكمن المشكلة البحثية لهذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس؟
يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مدى توافر تفكير النظم في المستشفى الوطني بطرطوس؟
- 2- ما مدى توافر التميز الذاتي في المستشفى الوطني بطرطوس؟
- 3- ما مدى توافر النماذج الذهنية في المستشفى الوطني بطرطوس؟
- 4- ما مدى توافر الرؤية المشتركة في المستشفى الوطني بطرطوس؟
- 5- ما مدى توافر التعلم الجماعي في المستشفى الوطني بطرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المعرفة العلمية و تزويد المكتبة العربية بأهمية المفاهيم التي يبحثها والمتمثلة بالمنظمة المتعلمة وأبعادها، والإجابة على التساؤلات العلمية المطروحة المتعلقة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس باستخدام الأدوات البحثية، حيث تعتبر المنظمة المتعلمة من المواضيع الحديثة نسبياً والتي تنعكس نتائجها على أداء العاملين في المستشفيات العامة، من خلال شعورهم بالرضا والأمان والاستقرار والتمكين والتشجيع على الابتكار والإبداع في عملهم. وبالتالي من الممكن أن يسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري لتوضيح العديد من النقاط المتعلقة بمتغيرات البحث وتوفير إطار يسهم في تحويل المستشفيات العامة إلى مستشفيات متعلمة.

الأهمية العملية: تكمن من خلال تطبيقه على قطاع هام مثل المستشفيات العامة، حيث تعتبر من القطاعات الحيوية الهامة التي تلعب دوراً هاماً ومحورياً لجزء كبير من المجتمع وخاصة كونها منظمات خدمية تعنى بالصحة العامة، كما يساعد البحث الجهات المعنية في معرفة ما هي الوسائل التي تساهم في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة داخل منظماتها.

أهداف البحث:

الهدف الرئيس: تحديد مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.
ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد مدى توافر تفكير النظم في المستشفى الوطني بطرطوس.
- 2- تحديد مدى توافر التميز الذاتي في المستشفى الوطني بطرطوس.
- 3- تحديد مدى توافر النماذج الذهنية في المستشفى الوطني بطرطوس.

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).

يتفرع 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 الاستنباطي 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 (تفكير النظم، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) للعاملين في المستشفى الوطني بطرطوس.
الحدود المكانية: العاملين في المستشفى الوطني في مدينة طرطوس.
الحدود الزمانية: 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 بالتغير والفوضى، ويتطلب 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 وتباينت تبعاً لاختلاف فلسفاتهم وتخصصاتهم وتجاربهم الخاصة، فمثلاً نجد Senge في كتابه البعد الخامس قد عرف المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقاً، حيث تنتزع أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي كما [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، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة كما في [9].

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

أهمية المنظمة المتعلمة:

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

كما تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تحتم 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 عاملها.
- 6- يتم منح السلطة كوسيلة لتطوير إمكانيات 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 ويعملون برد الفعل إلى اعتبارهم مشاركين فاعلين في صنع مستقبلهم، ومن حالة الاستجابة للحاضر إلى حالة خلق المستقبل، وهذه الأبعاد هي كالآتي:

- 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. واستنباعاً 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 والتعميمات والصور الذهنية الراسخة بعمق لدى الأفراد، والتي تؤثر في تصوراتهم للعالم، وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها. وإذا 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 حقيقية للمنظمة، فإن الأشخاص يتعلمون ويتفوقون، ليس لأنه توجب عليهم ذلك بل لأنهم يرغبون بذلك، كما أن عدداً كبيراً من القادة لديهم

رؤية شخصية لا تتم ترجمتها إلى رؤية 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 الحالة المعاكسة، ويبدأ 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 الناقدة والأفكار البديلة، وهذا يظهر بجلاء أهمية بناء ثقافة تعلم تقوم على التخلص من العلاقات الهرمية والأخذ بالعلاقات الأفقية التي يحترم فيها الجميع وتقدر أرائهم وإسهاماتهم 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 كانطلاقة 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 وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها، ويعد مكسباً 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 وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

4- التمكين: إن زيادة إدراك العاملين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وأن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح العاملين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات 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 تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية 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 البحوث 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 مقياس ليكرت الخماسي.

اعتمد الباحث على معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

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

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0.8$$

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

الجدول رقم (1) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	1 - 1.8	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	قوية	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
الرؤية 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 الملاءمة 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	التميز الذاتي	النماذج الذهنية	الرؤية 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
التميز 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
الرؤية 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 إحصائياً، حيث كانت: $\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ 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 ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح 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 ($\text{sig} = 0.000$) 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 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 لبعد تفكير النظم كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.3931)، وبالتالي يمكن القول: يتوافر 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 لبعد التمييز الذاتي

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
امتلاك القدرة على تطوير مهاراتي وقدراتي لتحقيق أهداف المستشفى	173	4.61	.489	.000
أسعى دأباً 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 ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح 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 التميز الذاتي أحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.

اختبار 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).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

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.

يبين الجدول (9) أن قيمة احتمال ($\text{sig} = 0.000$) 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 التميز الذاتي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (8) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد التميز الذاتي كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.3107)، وبالتالي يمكن القول: يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس التميز الذاتي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.

• 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 وتشاركية 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 ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة، ويتضح أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (4) الخاصة بعد النماذج الذهنية أحد أبعاد المنظمة المتعلمة 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 المتعلمة 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 ($\text{sig} = 0.000$) 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 المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3).

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

• الرؤية المشتركة: يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرؤية المشتركة:

الجدول رقم (13) التوصيف الإحصائي لبعدها 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 نظاما معلوماتيا يضمن وصول المعلومات لكل العاملين	173	4.59	.493	.000
يعد التعلم المستمر للعاملين من أولويات مستشفائكم	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 ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح 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 الرؤية المشتركة أحد أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس.

اختبار 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).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (14) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرؤية المشتركة	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
الرؤية المشتركة	32.817	172	.000	1.31358	1.2346	1.3926

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

يبين الجدول (15) أن قيمة احتمال ($\text{sig} = 0.000$) 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 الرؤية المشتركة 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 الرؤية المشتركة كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.3136)، وبالتالي يمكن القول: يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس بعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة.

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

الجدول رقم (16) التوصيف الإحصائي لبعد التعلم الجماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
يستخدم العاملون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية	173	4.55	.584	.000
تعتمد المستشفى على نظام فرق العمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها	173	4.02	.735	.000
تعطي إدارة المستشفى فرق العمل الصلاحيات اللازمة لتنفيذ أعمالها	173	4.26	.696	.000
تسعى إدارة المستشفى الى تحقيق التكامل والتنسيق بين فرق العمل الموجودة	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 ($\text{Sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (4) الخاصة ببعء التعلم الجماعي كأحد 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 ($\text{sig} = 0.000$) 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 لبعء 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 المتعلمة	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 ($\text{sig} = 0.000$) 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 أبعاد المنظمة المتعلمة في المستشفى الوطني بطرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (3). وبالتالي يمكن الاعتماد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (19) أن قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد المنظمة المتعلمة كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.2876)، وبالتالي يمكن القول: يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس أبعاد المنظمة المتعلمة.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

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

1- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس تفكير النظم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد تفكير النظم (4.3931) مرتفعة عن متوسط المقياس، مما يدل على فهم العاملون في جميع الأقسام لاستراتيجية المستشفى وسعيهم لتحقيقها بهمة وحماس.

2- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس تميز ذاتي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد التميز الذاتي (4.3107) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يدل على حرص المستشفى على توفير بيئة تنظيمية تشجع على التطور والابداع.

3- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس النماذج الذهنية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد النماذج الذهنية (4.1691) مرتفعة عن متوسط المقياس، مما يعني أن إدارة المستشفى تشجع العاملين على إيجاد طرق مبتكرة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

4- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد الرؤية المشتركة (4.3136) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يدل على إدراك العاملون في المستشفى لأدوارهم ومسؤولياتهم لتحقيق التصورات المستقبلية.

5- يتوافر في المستشفى الوطني بطرطوس تعلم جماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد التعلم الجماعي (4.2514) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يدل على أن المستشفى تتبنى 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 للقضايا 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 والتشارك 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 التنسيق 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/Diwaniya, 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.edu/strategic>.
- [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.