# أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات "دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية"

اعداد الباحثين

حميدي علي محمد العنزي

قيصوم عودة محمد العنزي

ماجد عبدالله عناد العنزي

مرضي غثيث عليان الشمري

وائل عبدالله محمد الجربوع

**الملخص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وزع على عينة الدراسة المكونة من (300) موظف من العاملين في ثلاث مستشفيات عامة مجتمع الدراسة وهي (مستشفى الملك خالد، ومستشفى حفر الباطن المركزي، ومستشفى النساء والولادة بحفر الباطن) ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة وجود درجة تقدير مرتفعة لعناصر المنظمة المتعلمة في المستشفيات الثلاث مجتمع الدراسة، وأن جميع العناصر (الرؤية المشتركة، التمكين، التفكير النظمي) كانت على مستوى مرتفع من التقدير ما عدا العنصر (النماذج العقلية) كان على مستوى متوسط من التقدير. كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية. وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز عناصر المنظمة المتعلمة في العامة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: عناصر المنظمة المتعلمة، أداء العاملين، المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

## Abstract

The study aimed to identify the impact of the availability of the elements of the learning organization on the performance of workers in public hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the analytical descriptive approach, and the study used the questionnaire as a tool for data collection. It was distributed to the study sample consisting of (300) employees working in three public hospitals in the study community, which are (King Khalid Hospital, Hafr Al-Batin Central Hospital, and Women's and Maternity Hospital in Hafar Al-Batin). Then the data was analyzed using (SPSS) to reach the results. The study reached several results, the most important of which is the existence of a high degree of estimation and the presence of a high degree of estimation for the elements of the learning organization in the three hospitals in the study population. And that all the elements (shared vision, empowerment, systems thinking) were at a high level of estimation except for the component (mental models) which was at a medium level of estimation . The results of the study also indicated that there is a statistically significant relationship between the availability of elements of the learning organization (shared vision, mental models, empowerment, systems thinking) and the performance of workers in public hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. In light of the results, the study recommended strengthening the elements of the publicly educated organization in the Kingdom of Saudi Arabia.

**Keywords:** elements of the learning organization, employee performance, public hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia.

**المقدمة**

**يشهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين تغييرات سريعة تكاد تكون يومية في مختلف المجالات، لا سيما التطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي دخلت كافة المجالات وأدرجت تحديات جديدة أجبرت المنظمات على التغيير ومواكبتها للبقاء في المنافسة، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة لمواجهة التحديات وتحسين خدماتها ومنتجاتها وأداء عامليها (أحمد، 2022).**

**وأدى التطور المعرفي والتكنولوجي إلى زيادة أهمية ودور الإدارات بمستوياتها المختلفة في المنظمات، كما أعادت توجيه أهدافها واستراتيجياتها بما يتناسب مع مساعدة المنظمة في مواجهة التحديات التي تهدد وجود المنظمة (كرارشة وزدام، 2019).**

**وتشير كرارشة (2021) إلى ما حدث مع شركة نوكيا (Nokia) حين لم تواكب هذه التغيرات واضطرت إلى نقل ملكيتها لصالح شركة مايكروسوفت (Microsoft) عام 2014م، حيث قال رئيسها التنفيذي: "لم نرتكب أي خطأ، فقد كنا الأوائل في كل شيء، ولكننا بطريقة ما خسرنا، قد يكون خطأنا الوحيد أننا لم نتعلم، إذا لم تتعلم المنظمات كيف تتغير لأجل البقاء سيكون الاندثار مصيرها".**

**بالتالي ظهرت نظرية المنظمة المتعلمة والتي تبنتها المنظمات سعيًا لتوفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، حيث أصبح بقاء المنظمة وتطورها مرهون بتحولها إلى منظمة متعلمة تتمكن من تجديد وتطوير نفسها (تيطراوي، 2021).**

**ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يساعد المنظمة في الاستمرار والمنافسة، وتعتبر المؤسسات الصحية والمستشفيات من أهم المؤسسات التي تسعى لتطوير أداء عامليها والحفاظ عليهم، وذلك لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، كما ينعكس أداء العاملين في المستشفى بمختلف مهامهم ومستوياتهم على كافة الأطراف من مقدمي الخدمة الصحية والإدارة والمرضى (بيلان وصدقي، 2018).**

ويهدف تنفيذ نهج التعلم في مؤسسات الرعاية الصحية إلى تحسين مستوى الممارسة السريرية والإنتاجية والتعلم المستمر، وكذلك سلامة المرضى مع تقليل التكاليف في نفس الوقت، وذلك من خلال اعتماد عملية تنظيمية تعلمية متوازنة ( Goula et al., 2021).

**مشكلة الدراسة**

تشهد العديد من المنظمات الصيحة في المملكة السعودية تطوراً كبيراً من الناحية الإدارية والتكنولوجية، وظهرت العديد من المنظمات الصحية المتطورة والكبيرة والتي تواكب المنظمات الدولية، وذلك استدعى الحاجة الى اللجوء الى تحسين البنى التحتية واستحضار أحدث الأنظمة والتجهيزات، بهدف التأقلم مع التوجهات الحديثة في الإدارة والأداء.

إن تحقيق المنظمات الصحية لمستوى عالي من الأداء لا يمكن ان يعتمد على تطوير البنى التحتية المادية دون أن يتوافق ذلك مع وجود التعلم المستمر والمتطور على مستوى المنظمة فلا بد من التكامل بين تطوير التجهيزات المادي وتطوير الأفراد، وأصبح من الضروري أن تبحث الشركات واصحاب العمل على انموذجا يحقق العمل بفعالية ونمط يتماشى مع تلك المتطلبات والتحديات ويدفعها الى مستويات عالية من الأداء والتميز في العمل الإداري ليصل الى مستويات قادرة على المنافسة وقد أشارت العديد من الدراسات ومنها (Garvin et. al, 2008) الى أن النموذج الأمثل للتطور والإبداع الإداري يكمن في تبني نموذج المنظمة المتعلمة، وبحسب (Wheelen & Hunger, 2006) فإن المنظمة المتعلمة تمتلك المهارة والتميز ولديها القدرة على تغيير سلوكها لتتأقلم مع المعرفة والأفكار الحديثة مما يؤدي بها الى التميز في الأداء.

وتكمن مشكلة الدراسة أن المستشفيات العامة في المملكة تعمل على الاهتمام بشكل كبير بالتطوير والتغيير من خلال تبني التكنولوجيا والبنى التحتية الحديثة، وعلى الرغم من أن المورد البشري هو العنصر المحرك لتلك التكنولوجيا إلا أن الاهتمام بتطوير ذلك المورد الهام ضمن نموذج المنظمة المتعلمة في تلك الشركات لازال دون المستوى المأمول

المتوافق مع التطويرات الكبيرة في البنى التحتية مما أثار مشكلة الدراسة واليت تتمحور في التعرف على أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

**أسئلة الدراسة:**

1. ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (المهارات الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية مشتركة، التمكين، التفكير النظمي) في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية؟
3. هل هناك علاقة معنوية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية؟

**أهمية الدراسة:**

ان الدراسة الحالية تتمحور في التعرف على أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية"، ولها أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وذلك لكون موضوع المنظمة المتعلمة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها ومؤسساتها ويعتمد بشكل رئيسي على تطورها ومواكبتها للتطورات العالمية التي تحركها وترسم خططها وسياستها، كما تستمد الدراسة الحالية أهمية من قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بالتطبيق على مؤسسات القطاع الصحي فالدراسة الحالية تمثل مادة علمية هامة للباحثين في اجراء دراسات تنطلق من نتائج الدراسة وتوصياتها.

الأهمية العملية: تستمد الدراسة أهميتها العملية في توجه المؤسسات الحكومية السعودية وخاصة الصحية منها الى مستويات جديدة من الأداء المتطور في تقديم

خدماتها، وهو التوجه الذي بدى واضحا في رؤية المملكة 2030، فالدراسة الحالية من شأنها أن تفيد مستشفيات القطاع العام في إيجاد أحدى الطرق الهامة والمتطورة التي تمكنها من تطوير العاملين بها لتحقيق مستويات اعلى من الأداء والقدرة التنافسية.

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الرئيس: التعرف على أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية"

وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (المهارات الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية مشتركة، التمكين، التفكير النظمي) في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مدى وجود علاقة معنوية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

**فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

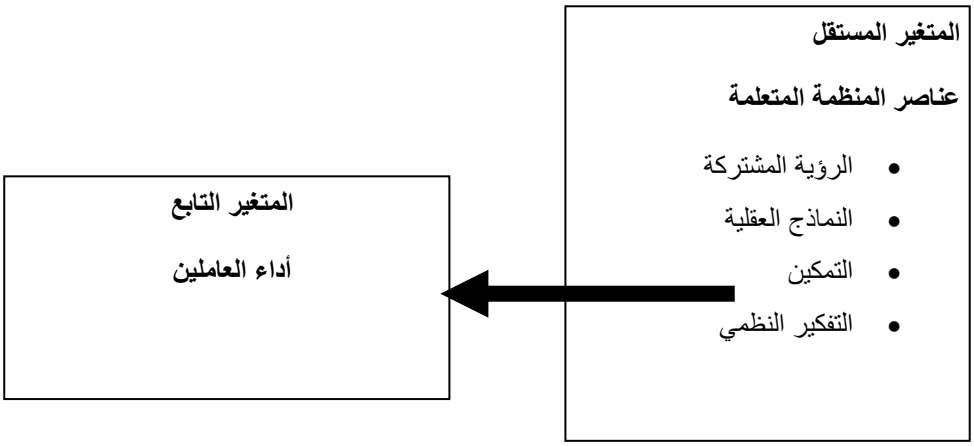
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الرؤية المشتركة وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر النماذج العقلية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التمكين وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التفكير النظمي وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**نموذج الدراسة:**




**حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية: أثر توافر عناصر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين**
- **الحدود المكانية: المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**
- **الحدود الزمنية: العام 1443هـ – 2022م.**
- **الحدود البشرية: العاملين من مختلف المواقع الوظيفية.**

**تعريف المصطلحات:**

**المنظمة المتعلمة: "المنظمة التي تواكب تغيرات البيئة الخارجية وتستخدم التقنيات الحدىثة في كافة تعاملاتها في ظل وجود بيئة ثقافية محابية للتعلم وقيادة تحويلية داعمة للتطوير" (مصطفى، 2018: ص13).**

**أداء العاملين: "محصلة سلوك العامل أو الموظف في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاسًا ومقياسًا لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل" (خليفي وقدور، 2019: ص14).**

**مفهوم المنظمة المتعلمة**

**يرتكز مفهوم المنظمة المتعلمة على عملية التعلم والتعليم، وذلك من خلال المعرفة والفهم الأفضل لتحسين أنشطة المنظمة، والمساعدة في تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة والعمل على حلها وتجاوزها (بلعور، 2014).**

**وللوصول إلى أن تكون المنظمة متعلمة، يجب أن تكون عملية التعلم مستمرة ومخطط لها على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، والتركيز على تعلم الفرد لإن تعلمه ومعرفته أساس تعلم المنظمة (البوسعيدي، 2018).**

**والتعلم هو مفتاح النجاح في مؤسسات اليوم، حيث يجب إثراء المعرفة بشكل مستمر من خلال التعلم الداخلي والخارجي، ومن الضروري دعم وتنشيط المنظمة والأفراد والمعرفة والتكنولوجيا من أجل التعلم، وتتحقق الفائدة من التعلم في المنظمة من خلال امتلاك رؤية واستراتيجية ملهمة للتعلم من شأنها أن تدعم المنظمة في تحقيق رؤيتها (Serrat, 2017).**

**وظهر مفهوم المنظمة المتعلمة وبدأ تطبيقه في سبعينيات القرن العشرين، حيث كان يشير إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي، وكذلك التكيف مع تطورات العالم المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب (الحواجرة، 2010).**

**كما يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تتبنى أسلوب لإدارة المعرفة ضمن ثقافتها التنظيمية، وكذلك لمساعدة مواردها البشرية على التعلم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف (بوقريط والنوى، 2020).**

**ويتمثل مفهوم المنظمة المتعلمة في قدرة المنظمة على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار، وتعزيز التداخل بين الأفراد، والمنظمة، والمجموعة، وكذلك تحفيز العاملين على تنمية قدراتهم، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والنتائج المنشودة (حرب، 2018).**

**أهمية المنظمة المتعلمة**

**تتمثل أهمية المنظمة المتعلمة في مساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات والتطورات السريعة التي تحيط بها، وكذلك منحها القدرة على الوعي بالتحديات التي**

تواجهها والعمل على تجاوزها، ما يؤدي إلى نمو المنظمة واستمرارها واستقرارها في ظل التغييرات المختلفة (بن أحمد وآخرون، 2019).

كما يساعد التحول إلى منظمة متعلمة المنظمات في زيادة وتنوع مصادر معلوماتها ومعارفها داخليًا وخارجيًا، بالتالي توفير بيئة ثقافية فاعلة تشجع الموظفين على التفكير بإيجابية وتوليد الأفكار الجديدة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (السهلي، 2017).

إضافة إلى أن التحول للمنظمة المتعلمة ينعكس على الموظفين من خلال ما تقدمه المنظمة لهم من شعورهم بأنهم يقدمون عملًا لصالحهم ولصالح المجتمع والمنظمة، وكذلك شعورهم أن كل فرد منهم معني بنمو وتقدم المنظمة من خلال تحسين قدراته الإبداعية والتركيز على فرق العمل (البدواوي والعمري، 2018).

كما يساعد التحول إلى منظمة متعلمة من خلال عملية التعلم في ربط خبرات وتجارب الماضي للمنظمة مع تحديات ومجريات الحاضر ورؤى وأهداف المستقبل، وكذلك العمل على تكامل هذه العناصر الزمنية الثلاثة لضمان بقاء المنظمة في المنافسة وتحقيق أهدافها واستمرار تطورها (القواسمة والعمري، 2013).

وتُشكّل عملية التحول إلى منظمة متعلمة أهمية لدى المنظمات من خلال إنشاء ونقل ودمج المعرفة والخبرة لتوفير التعلم المستمر، حيث يجب أن تقوم المنظمات بتعزيز الممارسات التنظيمية والإدارية لتسهل عملية التعلم واستمراريته ( Gomes and Wojahn, 2017).

## أبعاد المنظمة المتعلمة

تتشكل أبعاد المنظمة المتعلمة من المستويات الثلاثة (الفردي والمنظمة والجماعة) وعناصرها الفرعية، وهناك سبعة أبعاد ترتكز عليها المنظمة المتعلمة تتمثل فيما يلي: أبعاد المستوى الفردي، التعلم المستمر والحوار والاستفسار، أبعاد المستوى الجماعي، التعلم التعاوني الجماعي، في حين تتمثل أبعاد التعلم المنظمي في أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وبُعد الرؤية الجماعية المشتركة، وبُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وبُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (رمضان، 2014).

كما يمكن أن تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة في عملية تحول وانتقال المنظمة من النمط التقليدي إلى نمط تعلمي، وذلك يشمل التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، وكذلك من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، وتحول استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، إضافة إلى التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة (أبو حشيش ومرتجى، 2011).

وتعتبر الأبعاد بمثابة المحاور الرئيسية التي تستند عليها عملية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، ويوضح كل من باز وبوحوش (2017) أبرز هذه الأبعاد على النحو التالي:

عملية التعلم التنظيمي: تعتبر من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، وذلك كونها تعكس تعلم الأفراد على تعلم المنظمة ككل، كما تعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

التفكير النظمي: تبني أنماط تفكيرية حديثة في ظل التغييرات السريعة والتحديات المختلفة، والتي يجب أن تنظر إلى المنظمة ككل كنظام شامل له ارتباطاته الداخلية كما له ارتباطات بأنظمة البيئة الخارجية.

الدور القيادي: تبني أنماط قيادية ومهارات إدارية متميزة، وتصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية الهادفة إلى بناء أسس ومبادئ المنظمة المتعلمة.

بناء فرق التعلم: تعتبر الوسيلة الهامة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، يجب على المنظمة للاستفادة من فرق التعلم أن تسعى إلى تحقيق استقلالية الفرق في إدارة وتنظيم ذاتها، وفي تحديد أهدافها وثقافتها وطريقة عملها، مع الإبقاء على التناسق والتوازن مع الاتجاهات التنظيمية.

ثقافة التعلم التنظيمية: تتمثل في إعداد الاتجاهات الفكرية والذهنية والسلوكية للأفراد العاملين في المنظمة.

إدارة المعرفة: تتمثل في جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

**أداء العاملين:**

**يتمثل مفهوم أداء العاملين في المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال جهود وأدوار العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم ومهامهم، بالتالي يربط مفهوم الأداء بين تحقيق الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها (السنوسي، 2020).**

**كما يرتبط مفهوم الأداء بسلوك كل من الأفراد والمنظمة، ويتمثل في محصلة سلوك الأفراد في ظل الإجراءات والتقنيات والوسائل التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة (نور، 2020).**

**كما يمكن تحديد مفهوم الأداء في أنه نتيجة العلاقة المتداخلة بين جهد وقدرات الفرد وإدراكه لدوره، حيث تتمثل هذه النتيجة في الأثر الصافي لجهود الأفراد (القلع، 2020).**

**ويشير مفهوم الأداء إلى درجة إنجاز المنظمة لأهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية من خلال التفاعل بطريقة إيجابية مع البيئة الداخلية وما تحتويه من ثقافة وبيئة ومناخ تنظيمي من أجل دعم إنجاز وتحقيق الأهداف، كذلك تكيف المنظمة بشكل إيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تحيط بها (قلبو، 2015).**

**تتمثل أهمية أداء العاملين في المنظمة من خلال ارتباطه بمؤشر الكفاءة الذي يشير الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات والذي يفسر كيفية إنجاز العمل بأفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف، وكذلك يرتبط الأداء بمؤشر الفعالية الذي يعبر عن العلاقة بين النتائج الفعلية والأهداف المخططة مسبقًا، ويتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح والمرغوب (الخوالدة، 2017).**

**وبحسب منصور (2022) فإن أهمية الأداء في المنظمة تتمثل في الحفاظ على بقائها واستمرارها في النجاح والتقدم والتميز، كما يساعد في جعل المؤسسة مرنة وتتمتع باستجابة ديناميكية للتحديات والتغييرات التي تواجهها وتحيط بها والتعامل معها بشكل إيجابي وتجاوزها.**

**أبعاد ومحددات الأداء**

**يساعد الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على النمو والاستمرار وتحقيق الأهداف، حيث هناك مجموعة من الأبعاد والمحددات التي تساعد المنظمة في قياس وتحديد درجة أداء العاملين لديها، ويوضح كل من عباسي وشيبوط (2020) أبرز الأبعاد على النحو التالي:**

**البعد التنظيمي: يتمثل في الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ووجود معايير لقياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، ويتعلق القياس بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.**

**البعد الاجتماعي: يتمثل في مدى تحقيق الرضى لدى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، وذلك كون مستوى رضى العاملين مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات ورغبات العاملين، بالتالي يجب على المنظمات الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها كالصراعات والأزمات والخلافات.**

**البعد الاقتصادي: يتمثل بقياس أداء العاملين بالاستعانة بالقوائم المالية، وذلك بهدف إشباع رغبات الزبائن والموردين وكسب ثقتهم.**

**كما يمكن تحديد أبعاد الأداء من خلال ما يتمتع به من خصائص داخل المنظمة والتي تعطيه أهمية وميزة تنعكس على عمليات المنظمة ككل، ويوضح صباح (2019) أبرز هذه الخصائص كما يلي:**

**نوعية العمل: تتمثل في مدى إدراك الفرد حول عمله والمهام التي يقوم بها وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.**

**المثابرة والوثوق: تشمل قدرة الفرد في المنظمة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة من خلال الجدية والتفاني في العمل، وكذلك مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.**

**التدريب والتكوين: من الوسائل الرئيسية التي تساعد في تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.**

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.**

**العمل المنجز: يتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة إنجازه للعمل.**

**من جهة أخرى، يشير الرواحنة (2013) إلى أن الأداء كمحدد داخل المنظمة يتمثل في أنه نظام يهدف لتحقيق الربط بين جهود كافة الأفراد العاملين في المنظمة لبناء الجودة وتحسينها وكسب رضا العملاء.**

**كما يعتبر أداء العاملين في المنظمة نتيجة تداخل مجموعة من المحددات يوضحها كل من قريمس وعبد الله (2016) على النحو التالي:**

**الجهد: يتمثل في طاقة الفرد الجسدية والذهنية التي يقوم ببذلها لأداء مهامه وتحقيق أهدافه داخل المنظمة.**

**القدرات: تتمثل في الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء مهامه وأعماله، وتصبح جزءً من الدور الذي يقوم به في إتمام عمله.**

**إدراك الدور: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، حيث تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.**

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية

**دراسة أحمد (2022)، بعنوان التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي "دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسة مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب**

**هدفت الدراسة إلى إلى تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان، ومحاولة تحديد مستوى تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في**

دعم ثقافة الإبداع والتطوير لدى الموارد البشرية. وتكونت عينة الدراسة من (251) فرد من العاملين في المركز. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن أهم سمة تتميز بها المنظمة المتعلمة هي التعلم التنظيمي، وأن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة سببية، حيث التعلم التنظيمي بمثابة المنهجية التي تحقق المنظمة المتعلمة النتيجة، كما يلعب الإبداع دور العالم المحفز للوصول للمنظمة المتعلمة. وأوصت الدراسة بمجموعات توصيات منها: التأكيد على اهتمام المؤسسة بالتفكير النظمي لدى العاملين، لابد على المؤسسة تشجيع الحوار بين العاملين والرؤية المشتركة فيما بينهم، وكذلك على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين كل العاملين، إضافة إلى مساعدة العاملين في اكتساب مهارات الإبداع والفاعلية في العمل.

دراسة الرشيدي وشعبان (2021) بعنوان دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتحسين أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ودور فريق العمل في تحسين الجانب السلوكي للعاملين، وتطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الإمارة للمستفيدين. وتكونت عينة الدراسة من (241) من العاملين في إمارة المدينة المنورة بمختلف المستويات الوظيفية. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة توفر كوادر بشرية في الإمارة قادرة على قيادة فرق العمل بمهارة عالية، ويوجد تنوع في خبرات ومهارات أعضاء فرق العمل الحالية، ومعظم العاملين بالإمارة سبق وأن شاركوا ضمن فرق العمل، وأن العاملين يتطلعون للعمل الجماعي لكي يشاركون زملائهم ويستفيدون من خبراتهم، وأن العاملين موافقين بشدة على العلاقة بين ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل وتطوير الأداء الوظيفي، وأن أسلوب فرق العمل يقضي على العشوائية ويحسّن بيئة العمل، كما أن تقديم الخدمة بشكل جماعي يساعد على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ويطور

الأفكار لتحسين الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تهيئة بيئة العمل التي تدعم ممارسة العمل الجماعي كفريق عمل داخل كافة الإدارات بالإمارة، وأهمية قيام القيادات العليا بالإمارة بحث الإدارات على تفعيل دور فرق العمل لخلق بيئة تساعد على تبادل الأفكار والخبرات وتقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وكذلك ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ثقافة العمل بين المديرين والعاملين وأن يتم اطلاعهم على دور فرق العمل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى أداء فرق العمل لخلق ثقافة تنافسية تحفز على الإبداع والابتكار، والعمل على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المؤهلة بالإمارة لقيادة فرق العمل على طرق قيادة فرق والإلمام بمنهجية بنائها وتكوينها.

دراسة مصطفى (2018) بعنوان أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة على تحسين الأداء الوظيفي بالبنك العقاري المصري العربي. وتكونت عينة الدراسة من (132) موظف من العاملين في البنك بوظائف فنية ووظائف إدارية إشرافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى الناتج التالية: أولًا قصور أبعاد المنظمة المتعلمة في البنك محل الدراسة نتيجة لما يلي: قصور القدرة لدى المدىرين على التعبير عن افكارهم وكذا عدم مراعاة أفكار العاملين اثناء مناقشات العمل، وقصور اشتراك الإدارة العليا مع العاملين في وضع تصورات مشتركة نحو المستقبل، أو تقديم رؤى لاستنباط رؤية البنك، كما تتسم البيئة التنظيمية بالبنك بالعمل الفردي، حيث يعزف الرئيس المباشر عن مساعدة العاملين بما ىتوافر لديه من خبرة ومهارات ومعارف، أو إعطائهم التغذية الراجعة عن مدى نجاحهم في تطبيق ما تعلموه، إضافة إلى قصور البنك في تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين، وعدم اتباع البنك ثقافة تنظيمية تتوائم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية في مجال التعلم، ثانيًا قصور الأداء الوظيفي في البنك نتيجة لقصور الاهتمام بتنمية الابتكار والإبداع لدى

العاملين، أو رعاية الأفكار المبدعة لدىهم وتنميتها، وقصور السلوك المصاحب لأداء العاملين حيث لا توجد مبادرات ذاتية من قبلهم لإنجاز الأعمال المكلفين بها بدرجة عالية من الإتقان، ثالثًا عدم وجود رضا من قبل العملاء عن مستوى الخدمة المصرفية المقدمة من البنك. وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها تبني النمط القيادي القائم على الاهتمام بتنمية العاملين، واثارة الرغبة والحماس فيما بينهم لإنجاز عملهم بكفاءة وفعالية، وتوفير بيئة تنظيمية مواتية لتطبيق المنظمة المتعلمة، وكذلك تمكين العاملين من الحصول على الدعم المادي والمعنوي لدعم عملية التعلم، إضافة إلى تحدىث البنية المعلوماتية بالبنك وتوسيع مجالات الوصول للمعلومات المرتبطة بالعمل مع تطوير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف بين إدارات البنك المختلفة.

دراسة بدوي وعاشور (2018) بعنوان استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجية التفكير الإبداعي وأثرها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس. وتكونت عينة الدراسة من (68) من العاملين في المؤسسات الصحية في محافظة نابلس. واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للتفكير الإبداعي في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس حسب مجال كفايات العاملين، ويفسر ذلك بأن الموظفين يتمتعون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لأداء المهام الوظيفية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الطبية الفلسطينية بتطوير وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفيها، من أجل الوصول إلى مستويات عالية تمكنهم من تطوير الأداء الوظيفي، وكذلك مواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية، ووضع إستراتيجية واضحة في المؤسسات الصحية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير موارد بشرية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.

**الدراسات الأجنبية**

**دراسة Tan و Olaore (2022) بعنوان Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance**

**هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي والفعالية على العمليات وإنتاجية الموظفين وأداء الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف في بنك Guaranty Trust في نيجيريا. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والفعالية والعمليات وإنتاجية الموظفين وأداء الإدارة، مما يشير إلى أن تأثير التعلم التنظيمي شامل لأنه يؤثر على فعالية وكفاءة جميع الموظفين في كل مستوى داخل المنظمة. كما أظهرت النتائج وجود أثر للتعلم والفعالية التنظيمية إيجابي كبير على عمليات البنك، وأن هناك أثر إيجابي للتعلم التنظيمي والفعالية كبير على إنتاجية الموظفين. كما يؤثر التعلم التنظيمي والفعالية بشكل كبير على أداء الإدارة، كما أنه ليس للتعلم التنظيمي والفعالية أي تأثير كبير على جنس الموظفين ولكن لهما تأثير إيجابي كبير على خبرة عمل الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء الدراسات المستقبلية لمعرفة تأثير التعلم التنظيمي والفعالية على جودة برامج التدريب داخل المنظمة باستخدام المزيد من الشركات من مختلف القطاعات، كما أوصت بإجراء الدراسات المستقبلية باستخدام التحليل المقارن حول تأثير التعلم التنظيمي والفعالية على عمليات الخدمة وإنتاجية الموظفين والأداء الإداري في صناعة الاتصالات والطيران حيث لم يتم استكشاف هذا الجانب جيدًا خاصة من السياق الأفريقي.**

**دراسة Goula وآخرون (2021) بعنوان Learning Organizational Culture in Greek Public Hospitals**

**هدفت الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية للتعلم وقدرة المستشفيات العامة اليونانية. وتكونت عينة الدراسة من (380) العاملين في تقديم الخدمات الصحية في 6 مستشفيات حكومية في اليونان. وتم استخدام استبانة أبعاد المنظمة التعليمية. وأظهرت**

النتائج أن مستوى تعلم الثقافة التنظيمية والقدرات في الوحدات الصحية منخفض للغاية، كما يعتقد موظفو الرعاية الصحية أن الثقافة الحالية بالمستشفى وممارسات الإدارة لا تعزز وتساهم في التعلم المستمر، وهو الجانب الأساسي للتطوير الذاتي وتطوير الأقسام وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة أن المستشفيات العامة اليونانية تحتاج إلى اعتماد أنواع مختلفة من ممارسات وثقافة القيادة من أجل أن تكون قادرة على تسهيل التعلم التنظيمي، كما أوصت أن يحدث هذا التحول في الثقافة على جميع مستويات التعلم؛ أي على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعة، وكذلك على المستوى التنظيمي وأخيراً على مستوى بيئة العمل، وذلك من أجل تسهيل عملية تعلم فعالة ذات نتائج ملموسة.

دراسة Bhaskar و Mishra (2017) بعنوان Exploring relationship between Learning Organizations Dimensions and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى دراسة صحة مفهوم منظمة التعلم من خلال استخدام استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) في القطاع العام الهندي. وتكونت عينة الدراسة من مؤسسات تعهدات القطاع العام في الهند. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن منظمة العينة تسجل درجات عالية في أبعاد تنظيم التعلم المختلفة والتي بدورها تؤثر على الأداء المعرفي والأداء المالي، وأن ممارسات وعمليات المنظمة المتعلمة منتشرة في عينة المؤسسة المبحوثة وهي تتقدم بشكل جيد نحو رؤيتها في أن تصبح منظمة تعليمية. وأوصت الدراسة في أن تقوم الدراسات المستقبلية على النتائج من عدد كبير من المنظمات لجعل نتائج الدراسة أكثر قابلية للتعميم، كما أوصت الدراسة الباحثين المستقبليين بجمع البيانات حول أبعاد مؤسسة التعلم ونتائج الأداء المالي والمعرفي من مختلف المستجيبين للقضاء على تحيز المصدر المشترك.

**منهج الدراسة:**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف الظواهر والأحداث بعد جمع البيانات عنها كما يهدف الى تفسير الظواهر وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع، والمنهج التحليلي الذي يقوم على اساس تحديد خصائص

الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها، وهو منهج مستخدم بكثرة في الابحاث والدراسات لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة انواع البحوث العلمية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة على النحو التالي:

1. المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (المهارات الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية مشتركة، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.
2. المنهج التحليلي بغرض تحليل مدى وجود علاقة معنوية بين توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار ثلاث مستشفيات لتطبيق الدراسة وهي (مستشفى الملك خالد، ومستشفى حفر الباطن المركزي، ومستشفى النساء والولادة بحفر الباطن) يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في تلك المستشفيات.

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بحيث تشمل كافة المواقع والطبقات الوظيفية ووفق معادلة ثامبسون ونظراً لأن عدد العاملين في المستشفيات تتجاوز 1000 موظف فإن عينة الدراسة تبلغ تقريبا (300) موظف، حيث تم توزيع أداة الدراسة على أفراد المجتمع الكترونيا، بواقع 100 استبانة على كل مستشفى من المستشفيات الثلاث.

وقد تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية) والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

**الجدول (1) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة**

| المتغير | المستوى/الفئة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|---|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 201 | 67.0 |
| | أنثى | 99 | 33.0 |
| | المجموع | **300** | **100**% |
| المستوى التعليمي | ثانوية عامة | 0 | 0.0 |
| | دبلوم متوسط | 3 | 1.0 |
| | بكالوريوس | 266 | 88.7 |
| | دبلوم عالي | 12 | 4.0 |
| | ماجستير | 19 | 6.3 |
| | دكتوراه | 0 | 0.0 |
| | المجموع | **300** | **100**% |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 126 | 42.0 |
| | 5 –10 سنوات | 139 | 46.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 35 | 11.7 |
| | المجموع | **300** | **100**% |
| الوظيفة الحالية | طبيب | 75 | 25.0 |
| | ممرض | 127 | 42.3 |
| | مهن مساندة | 76 | 25.3 |
| | إداري | 22 | 7.3 |
| | غير ذلك | 0 | 0.0 |
| | المجموع | **300** | **100**% |

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**يشير الجدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث بلغت (67%)، مما يشير الى أن أكثر من نصف عدد عينة الدراسة من الذكور. ويشير الجدول أنّ أعلى نسبة كانت لمن هم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (88.7%)، ومن ثم جاء حملة الماجستير بنسبة (6.3%) من أفراد العينة، تليها الدبلوم العالي بنسبة بلغت (4%)، وفي المرتبة الأخيرة الدبلوم المتوسط بنسبة (1%) فقط من أفراد العينة، وهذا يشير الى وجود مستوى عالي من التعلم لأفراد عينة الدراسة العاملين في المستشفيات الثلاث**

(مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن).

ويشير الجدول الى أن أعلى نسبة خبرة بلغت (46.3%) لمن هم بخبرة (5-10 سنوات) من أفراد عينة الدراسة، تليها من هم بخرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (42%) من عينة الدراسة، أما أقل فئة فكانت لذوي الخبرة (أثر من 10 سنوات) بنسبة بلغت (11.7%) من أفراد العينة في المستشفيات الثلاث (مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن).

ويتضح من الجدول أن (42.3%) من أفراد العينة يعملون بمهنة التمريض (ممرضين)، في حين أن (25.3%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في مهن مساندة، وأن (25%) يعملون بمهنة الطب (أطباء)، في حين أن (7.3%) فقط من أفراد العينة يعملون كإداريين من أفراد العينة العاملين في المستشفيات الثلاث (مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن).

## مصادر جمع البيانات

لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما:

1. المصادر الثانوية: من المراجع الأجنبية والعربية، والكتب، والأدبيات، والدراسات السابقة المشابهة، والدوريات، والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.
2. المصادر الأولية:

تم بناء أداة للدراسة من قبل الباحث اعتمادا على دراسات سابقة حيث تتمثل أداة الدراسة باستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

## أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على استبانة تم تقسيمها الى ثلاث أقسام على النحو التالي:

القسم الاول: ويهدف الى التعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من حيث (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية).

**الجزء الثاني: يشمل فقرات التي تغطي متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (النماذج العقلية، الرؤية مشتركة، التمكين، التفكير النظمي).**

**الجزء الثالث: يشمل فقرات التي تغطي متغير الدراسة التابع والمتمثل في أداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)،**

**وعليه تم ترميز اجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس وذلك على النحو التالي (5) للإجابة أوافق بشدة؛ (4) للإجابة أوافق؛ (3) للإجابة محايد؛ (2) للإجابة لا أوافق؛ (1) للإجابة لا أوافق بشدة.**

## صدق وثبات أداة الدراسة:

**صدق أداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض استبانة الدراسة على عدد من المحكمين من أصحاب الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي بخصوص صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ووضوحها.**

**اختبار ثبات أداة الدراسة: تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا** (Cronbach alpha coefficient) **لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث أنه من الجانب التطبيقي يعتبر (Alpha>=0.60)، مقبولة في البحوث في مجالات الإدارة (Sekaran & Bougie, 2013)، والجدول (2) يوضح النتائج:**

**الجدول (2) معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمحاور الدراسة**

| الرقم | المحور | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|
| عناصر المنظمة المتعلمة | | | |
| 1 | الرؤية المشتركة | 5 | 0.819 |
| 2 | النماذج العقلية | 5 | 0.804 |
| 3 | التمكين | 5 | 0.872 |
| 4 | التفكير النظمي | 5 | 0.880 |
| أداء العاملين | | **8** | **0.793** |
| الأداة ككل | | **28** | **0.890** |

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**يظهر من الجدول (2) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) أكثر من (0.60)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (0.890)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.**

## الأساليب الإحصائية:

**تم اجراء الاختبارات التالية:**

- **مقاييس الإحصاء الوصفي**(Descriptive Statistic Measures) **: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ولبيان آراء أفراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة وكل محور من محاورها.**
- **الإحصاء التحليلي: بغرض اختبار فرضيات البحث تم اعتماد اختبار الانحدار المتعدد** (Multi Regression).

## مناقشة نتائج الدراسة:

**أولا، عناصر المنظمة المتعلمة:**

**يشير الجدول (3) إلى عناصر المنظمة المتعلمة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من عناصر المنظمة المتعلمة وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:**

**الجدول (3) عناصر المنظمة المتعلمة وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة التقدير**

| المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---|---|---|---|
| التمكين | 3.811 | 0.878 | مرتفعة |
| التفكير النظمي | 3.795 | 0.861 | مرتفعة |
| الرؤية المشتركة | 3.682 | 0.789 | مرتفعة |
| النماذج العقلية | 3.652 | 0.901 | مرتفعة |
| عناصر المنظمة المتعلمة | **3.735** | **0.857** | مرتفعة |

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**يشير الجدول (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر المنظمة المتعلمة، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لعناصر المنظمة المتعلمة في المستشفيات الثلاث (مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن) بمتوسط حسابي بلغ (3.735).**

**ويشير الجدول إلى أن عنصر التمكين كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.811) وبانحراف معياري (0.878) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه عنصر التفكير النظمي وبمتوسط حسابي بلغ (3.795) وبانحراف معياري (0.861) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة عنصر الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (3.682) وانحراف معياري (0.789) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء عنصر النماذج العقلية بمتوسط حسابي بلغ (3.652) وانحراف معياري (0.901) وعلى مستوى متوسط من التقدير.**

**ثانياً: أداء العاملين:**

**يشير الجدول (4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المتعلقة بأداء العاملين:**

**الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بأداء العاملين**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | يتسم المستشفى بسرعة في التواصل بين العاملين مع مختلف الأقسام لتسهيل المهام. | 3.701 | 0.881 | 6 | مرتفعة |
| 22 | يحسن العاملون في المستشفى الاستخدام الجيد للوقت أثناء تأدية الوظيفة. | 3.810 | 0.759 | 2 | مرتفعة |
| 23 | لدى العاملين القدرة على تقديم أعلى مستوى من الجودة في الخدمة الصحية. | 3.724 | 0.833 | 5 | مرتفعة |
| 24 | يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على الاستخدام الجيد للموارد المختلفة أثناء تأدية الوظيفة | 3.644 | 0.888 | 7 | متوسطة |
| 25 | يتمتع الموظفون في المستشفى بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة | 3.559 | 1.006 | 8 | متوسطة |
| 26 | سلوكيات وتعامل العاملين مع المراجعين والمرضى تتسم بالرقي والتفهم. | 3.765 | 1.157 | 4 | مرتفعة |
| 27 | تقدم الخدمة للمرضى والمراجعين بشكل فوري | 3.773 | 1.249 | 3 | مرتفعة |
| 28 | تفوق الخدمات المقدمة توقعات المرضى والمراجعين. | 3.887 | 1.208 | 1 | مرتفعة |
| المتوسط الكلي للفقرات | | **3.733** | **0.997** | | مرتفعة |

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

يظهر الجدول رقم (4) إلى وجود مستوى مرتفع من التقدير لأداء العاملين في المستشفيات الثلاث (مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.733) والانحراف المعياري (0.997)، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.559– 3.887) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة إلى المرتفعة، كما تدل الانحرافات المعيارية على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما يشير الجدول الى أن الفقرة رقم (28) والتي نصت على "تفوق الخدمات المقدمة توقعات المرضى والمراجعين" كانت على أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.887) وبدرجة مرتفعة من التقدير، ويشير الجدول إلى أن الفقرة (24) حلت في المرتبة قبل الأخيرة والتي نصت على "يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على الاستخدام الجيد للموارد المختلفة أثناء تأدية الوظيفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.644) وعلى درجة متوسطة من التقدير، كما يشير الجدول الى أن الفقرة رقم (25) والتي نصت على "يتمتع الموظفون في المستشفى بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة" كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (3.559) وبدرجة متوسطة من التقدير.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

**نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:**

**جدول (5) جدول ملخص النموذج (Model Summary)**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .606[a] | .367 | .358 | .50616 |

a. Predictors: (Constant), التفكير, الرؤية, النماذج, التمكين

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**يشير الجدول (5) الى إنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.606)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد ـ ($R^2$) (0.367)، وعليه فإن المتغير المستقل عناصر المنظمة المتعلمة استطاعت أنَّ تفسر (36.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.**

**اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:**

**يمثل الجدول (6) نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار معنوية نموذج الانحدار:**

**جدول (6) نتائج تحليل تباين الانحدار**

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 43.636 | 4 | 10.909 | 42.580 | .000[b] |
| | Residual | 75.322 | 294 | .256 | | |
| | Total | 118.958 | 298 | | | |

a. Dependent Variable: أداء

b. Predictors: (Constant), التفكير, الرؤية, النماذج, التمكين

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**يوضح جدول (6) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج وللمتغير عناصر المنظمة المتعلمة وأداء العاملين عن طريق تحليل إحصائي (F).**

**ومن خلال ما يبينه جدول (6) فإنه يتضح وجود دلالة معنوية عالية لإختبار(F) مقدرة بـ (42.580) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (2.31)، وبمستوى دلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار علاقة معنوية ملائمة لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.**

**ومن هذا المنطلق يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنّ نموذج الانحدار معنوي (يوجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع). أي أنه؛ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:**

**يُوضح الجدول (7) قيم معاملات الانحدار والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:**

**جدول (7) عناصر المنظمة المتعلمة (لرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين**

| Sig. | t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | Model |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Beta | Std. Error | B | |
| .000 | 5.338 | | .211 | 1.125 | (Constant) |
| .000 | 4.417 | .228 | .054 | .241 | الرؤية المشتركة |
| .495 | .683 | .054 | .074 | .050 | النماذج العقلية |
| .005 | 2.853 | .271 | .084 | .239 | التمكين |
| .020 | 2.330 | .183 | .070 | .164 | التفكير النظمي |

a. Dependent Variable: أداء

**المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي**

**الفرضية الفرعية الأولى:**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الرؤية المشتركة وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**يبين الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الرؤية المشتركة وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) (4.417) أعلى من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.**

**أي أنه؛ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الرؤية المشتركة وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**الفرضية الفرعية الثانية:**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر النماذج العقلية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**يبين الجدول (7) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر النماذج العقلية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) (0.683) أقل من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.495) وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يتم رفض الفرضية البديلة مع قبول الفرضية الصفرية.**

**أي أنه؛ لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر النماذج العقلية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التمكين وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**يبين الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التمكين وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) (2.853) أعلى من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.**

**أي أنه؛ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التمكين وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التفكير النظمي وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**يبين الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التفكير النظمي وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) (2.330) أعلى من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.**

أي أنه؛ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التفكير النظمي وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لعناصر المنظمة المتعلمة في المستشفيات الثلاث (مستشفى الملك خالد مستشفى حفر الباطن المركزي مستشفى النساء والولادة بحفر الباطن)، وذلك لكفاءة عناصرها حيث تبين من خلال الدراسة أن عنصر التمكين كان في الرتبة الأولى، وفي الرتبة الثانية جاء عنصر التفكير النظمي، وفي الرتبة الثالثة كان عنصر الرؤية، وكانت تلك العناصر على مستوى مرتفع من التقدير، أما في المرتبة الرابعة والأخيرة جاء عنصر النماذج العقلية وعلى مستوى متوسط من التقدير، وهي نتائج تشير الى وجود درجة عالية من التقدير لعناصر المنظمة المتعلمة في المستشفيات الثلاث عينة الدراسة.

كما أشارت نتائج الدراسة الى أن أداء العاملين في المستشفيات الثلاث عينة الدراسة كانت على مستوى مرتفع من التقدير، وتبين أن الخدمات المقدمة في المستشفيات عينة الدراسة تفوق توقعات المرضى والمراجعين، إلا أن النتائج كشفت أن العاملون في المستشفيات عينة الدراسة لا يمتلكون القدرة الكافية على الاستخدام الجيد للموارد المختلفة أثناء تأدية الوظيفة، كما كشفت النتائج أن الموظفون في المستشفيات عينة الدراسة لا يتمتعون بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة المراجعين المختلفة.

وقد تبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التمكين، التفكير النظمي) وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

ومنه بينت الدراسة ما يلي:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الرؤية المشتركة وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر النماذج العقلية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.

- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التمكين وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**
- **يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر التفكير النظمي وأداء العاملين في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية.**

**التوصيات:**

**على ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز عناصر المنظمة المتعلمة في العامة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على النقاط التالية:**

1) **أن تهتم الإدارة بالربط بين أهداف المستشفى واحتياجات العاملين.**
2) **أن ينخرط العاملون في أنشطة التعلم والتفكير المستمر بما يحقق نمو وتطور لشخصية الموظف.**
3) **أن يتعلم الموظفون في المستشفيات العامة في المملكة العربية السعودية باستمرار من أجل سد الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود.**
4) **أن تقوم إدارات المستشفيات العامة بتفويض الصلاحيات للموظفين بما يتناسب مع سير العمل.**
5) **أن يعمل الإداريون والكادر الوظيفي بنشاط مع بعضهم البعض في اكتشاف وابتكار الأفكار الجديدة لخدمة العمل.**
6) **أن يناقش المدراء افتراضاتهم حول نشاطات المستشفيات العامة للتأكد من أنها تتماشى مع مبادئها العامة.**
7) **أن يكون من السهل على العاملين تغيير أساليب العمل القديمة لتنفيذ وتطبيق منهج حديث أفضل في بيئة العمل.**
8) **أن يشارك العاملون بمختلف مستوياتهم في وضع رؤية المستشفيات العامة وتحديد الأهداف.**
9) **أن يشعر العاملين بالراحة في مشاركة أفكارهم وتقاسمها مع الموظفين حول رؤية وزارة المستشفى وأهدافها.**
10) **أن تعتمد القيادات على خبرات ومهارات عالية في التأثير على المرؤوسين**

## المراجع

**المراجع العربية:**


**أبو حشيش، بسام ومرتجى، زكي (2011)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 19، العدد 2.**

**أحمد، هبة (2022)، التشجيع على الإبداع كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي "دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسة مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 45، العدد 4 (تحت النشر) – 2025.**

**باز، سمية وبوحوش، رزيقة (2017)، دور إدارة الموارد البشرىة في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة موظفي جامعة محمد الصدىق بن ىحي –جىجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصدىق بن ىحي، الجزائر.**

**البدواوي، مريم والعمري، بسام (2018)، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين، المجلة التربوية الأردنية، المجلد 3، العدد 4.**

**بدوي، فواز وعاشور، علاء (2018)، استراتيجية التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، المجلد 8، العدد 2.**

**بلعور، سليمان (2014)، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1.**

**بن أحمد، لخضر، حمياني، صبرينة وقرميطي، وردة (2019)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي "دراسة حالة مديرية الضرائب"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2.**

**البوسعيدي، سالم (2018)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.**

**بوقريط، فاطمة والنوى، الجمعي (2020)، المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 3.**

**بيلان، عبد القادر وصدقي، أحمد (2018)، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية: دراسة ميدانية في مستشفيات جامعة حلب، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، المجلد 3، العدد 10.**

**تيطراوي، الصديق (2021)، *دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية لعمال بلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة"*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.**

**حرب، محمد (2018)، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20.**

**الحواجرة، كامل (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.**

**خليفي، مسعود وقدور، عمار (2019)، *ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة المسيلة"*، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.**

**الخوالدة، فالح (2017)، اثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 2.**

**الرشيدي، فاهد وشعبان، ياسين (2021)، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة"، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، المجلد 1، العدد 16.**

**رمضان، عصام (2014)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 28، العدد 10.**

**الرواحنة، عبد الله (2013)، أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين "دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورانج"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.**

**السنوسي، إسراء (2020)، أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني الفترة من 2019م إلى 2020م، بحث بكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، السودان.**

**السهلي، أسيل (2017)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.**

**عباسي، وسام وشيبوط، سميرة (2020)، العنف الإداري وأداء العاملين "دراسة ميدانية بمديرية الصيد البحري والموارد الصيدية لولاية جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.**

**قاسم، صباح (2019)، دور الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين "دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة محمد خيضر – بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.**

**قريمس، أمال وعبد الله، فطيمة (2016)، حوادث العمل وأداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء جن جن بالطاهير – جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.**

**قلبو، حسينة (2015)، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر –بسكرة–"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.**

**القلع، عبد الرحمن (2020)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين )بالتطبيق على مصنع ساريا لمنتجات البلاستيك في الفترة من 2019م إلى 2020م)، بحث بكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، السودان.**

**القواسمة، فريد والعمري، زياد (2013)، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للاقتصاد والأعمال، العدد 8.**

**كرارشة، فاطمة (2021)، *دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز*، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة، الجزائر.**

**كرارشة، فاطمة الزهراء وزدام، يوسف (2019)، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 20، العدد 1.**

**مصطفى، عمرو (2018)، أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الاداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي"، *مجلة البحوث الإدارية*، المجلد 36، العدد 3.**

**منصور، محمود عبد الله (2022). الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي، دراسات في الخدمة الاجتماعية، 57(1).**

**نور، محمد (2020)، أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على سودابست خلال الفترة (2019م – 2020م)، بحث بكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، السودان.**

**المراجع الأجنبية:**

Bhaskar, Uday and Mishra, Bijaya (2017), Exploring relationship between Learning Organizations Dimensions and Organizational Performance, *International Journal of Emerging Markets*, Volume 12, Issue 3.

Gomes, Giancarlo and Wojahn, Rafaele (2017), Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES), Management Journal, Volume 52.

Goula, Aspasia, Stamouli, Maria, Latsou, Dimitra, Gkioka, Vasiliki and Kyriakidou, Niki (2021), Learning Organizational Culture in Greek Public Hospitals, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Volume 14, Issue 8.

Serrat, Olivier (2017), Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance, Asian Development Bank, Published by Springer Science + Business Media Singapore.

Tan, Fatma Zerah and Olaore, Gbemi (2022), Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance, *Journal of Management*, Volume 19, No. 2.