



The impact of organizational learning on organizational effectiveness: a field study in government and private hospitals in Taiz city

Rashad Saeed Dabwan Al- Mekhlafi ^{1,*}, Abdulrahaman Mohammed Ahmed Al-Sufyani ²

¹ Business administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Faculty of administrative sciences, Taiz University, Taiz, Yemen.

*Corresponding author: drashad61@gmail.com

Keywords

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Organizational Effectiveness | 2. organizational education learning |
| 3. individual learning | 4. group learning |
| 5. organizational learning | 6. goal achievement |
-

Abstract:

The study aimed to identify the level of practicing the dimensions of organizational effectiveness as well as the dimensions of organizational learning in the private government hospitals in Taiz city. The study also aimed to identify the impact of organizational learning with its dimensions (individual learning, group learning, organizational learning) together and separately on organizational effectiveness. The descriptive analytical approach was used, a questionnaire was used to collect data on the research topic, which was distributed to a sample selected according to the stratified random sampling method. Structural equation modeling (PLS-SEM) was also used to analyze the study hypotheses. The results showed that the level of practicing organizational effectiveness in the hospitals under study is high, and the level of practicing the dimensions of organizational learning is high. The results also showed that organizational learning has a statistically significant effect on organizational effectiveness. The dimensions of organizational learning also affect organizational effectiveness, as the impact coefficient reached (0.56, 0.36, 0.029) for both group learning and organizational learning as well as individual learning, respectively, and it is statistically significant for both group and organizational learning and not statistically significant for personal learning.

أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز

رشاد سعيد دبان المخلافي^{1*} , عبد الرحمن محمد السفيني²

¹ مركز إدارة الأعمال- جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² كلية العلوم الإدارية - جامعة تعز ، تعز ، اليمن.

*المؤلف: drashad61@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| 1. التعلم التنظيمي | 2. التعلم الفردي |
| 3. التعلم الجماعي | 4. التعلم المنظمي |
| 5. الفاعلية التنظيمية | 6. تحقيق الأهداف |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الفاعلية التنظيمية فضلاً عن أبعاد التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأهلية بمدينة تعز، والتعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) مجتمعة ومنفردة على الفاعلية التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة اختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وحللت البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM)، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الفاعلية التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، وأن مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مرتفع، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، وأن أبعاد التعلم التنظيمي لها أثر على الفاعلية التنظيمية حيث بلغ معامل الأثر (0.56، 0.36، 0.029) لكل من التعلم الجماعي والتعلم المنظمي والتعلم الفردي على التوالي وهي ذات دلالة إحصائية لكل من التعلم الجماعي والمنظمي وغير دالة إحصائياً للتعلم الفردي.

المقدمة:

هي مفهوم أساسي في الثقافة المؤسسية للمنظمات المعاصرة، فضلاً عن كونها شرطاً أساسياً لنجاحها واستمراريتها والقدرة على التكيف البيئي والتكامل وتحقيق الأهداف، مما أظهر الحاجة إلى تبني استراتيجيات مرنة تساعد في التغلب على جميع العوامل والتحديات التي تؤثر على العمل، ويعد التعلم التنظيمي أحد العوامل التي تمكن المؤسسات من تقديم الخدمات بجودة متميزة (شياح وعباس، 2019).

وينظر إلى التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز" (عفيف، 2018، 2).

ويمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التي تتمثل في إنتاج المهارة والتجربة التي تساعد في عملية التعلم داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه جزء من نشاط مستمر يحدث تلقائياً لثقافة المؤسسة (جواني وعيشوش، 2020).

ويعد التعلم التنظيمي الأسلوب الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وزيادة كفاءة المؤسسة وقياداتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويعمل على تحول المنظمات من النمط التقليدي إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المؤسسة المبني على الثقة، والعمل بروح الفريق والتطوير المتواصل، كما يسهل عملية تبادل المعارف من خلال التشارك في المعارف، والحوار البناء، وثقافة العمل الجماعي لحل المشكلات، ويساعد الفرد في

أثارت الاتجاهات الاقتصادية العالمية ورياح التغيير التكنولوجي والاجتماعي الحاجة إلى تبني نظام من المعتقدات والقيم والأخلاق التي تعزز الفاعلية التنظيمية (Brozovic, 2018)، وتعتبر فاعلية المؤسسة ضرورية للإدارة؛ لأنها تقيس دقة المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهداف أعمالها (Al Khalifa, 2021)، وقدرتها على استغلال فرص بيئتها للوصول إلى الموارد النادرة والقيمة لأداء وظيفتها (Sadq et al., 2020).

ويشير (Tuan, 2021) إلى أن فاعلية المؤسسة تحقق للمنظمات تقييم الوسائل المستخدمة (المدخلات) والعمليات والمنتجات (المخرجات) ومن ثم تقييم الموارد الاقتصادية والتكاليف والنتائج وجودة الخدمة والأداء المالي والكفاءة الشاملة.

وطبقاً لقياسات النجاح، يمكن اعتبار المؤسسة فعالة إذا كانت قادرة على تحقيق ضمان الخبرة النادرة والمهارات والموارد القيمة المتمثلة في رأس المال الفكري، على وفق عناصره المتمثلة في (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) واعتماد التنسيق الإبداعي بين الموارد وخبرات العاملين من أجل خلق المنتجات أو الخدمات التي تُكيف طبقاً للاحتياجات المتغيرة ومطالب العملاء، وكذا القدرة على تحويل الخبرات والمهارات بنشاط إلى منتجات وخدمات نهائية مفيدة للمجتمع فضلاً عن القدرة على تغيير المؤسسة لأهدافها مع تغيير الظروف المحيطة (Awais, et.al, 2023).

وتعد إمكانات الفاعلية التنظيمية متعددة المصادر ومنها الاهتمام المتزايد والإدراك بأن الفاعلية التنظيمية

مع هذه التغيرات، وتعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية طبقاً لذلك.

ونظراً لأهمية التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على معرفة أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة تعز، من خلال اختبار الأثر المباشر للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، ومن ثم تقديم توصيات يمكن أن تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية لهذه المستشفيات.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة تعز، حيث يسعى القائمون على هذه المستشفيات إلى التكيف مع الظروف الصعبة ومحاولة تحسين فاعليتها، فقد أشارت دراسة (المخلافي وآخرون، 2023) إلى أن المستشفيات اليمنية تعاني من نقص في الموارد البشرية والمادية، ومن الظروف الاقتصادية الصعبة، وبالرغم من أن التعلم التنظيمي يعد أداة مهمة في تحسين فاعلية المنظمات الصحية، لم يحظ هذا المفهوم بالدراسة الكافية في بيئة المستشفيات اليمنية في حدود علم الباحث، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة، ولذلك تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التعلم التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز؟
2. ما مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز؟

إدراك ذاته، وفهم الآخرين، والتفاعل معهم، ومن ثم تطوير شخصيته، وتحسين خبرته، وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (خنجر، 2021).

ويشير ديوب (2013) إلى أن أهمية التعلم التنظيمي تتجلى في مجالات عمل المؤسسة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجدارات التنظيمية وسمعة الشركة، فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير على وفق أسس رشيدة.

ويعد الربط بين التعلم التنظيمي أمراً مهماً لتحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتعلم التنظيمي يركز على تحسين قدرات المؤسسة الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب على المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة تعز أن تكون على أتم الاستعداد لذلك، من خلال رفع قدرتها على التكيف السريع مما يتطلب منها أن تنمي التعلم الفردي والجماعي والمنظمي فيها؛ حيث إن المستشفيات من أهم المؤسسات الخدمية التي تعنى بحياة الناس وأرواحهم، من خلال ما تقدمه من خدمات وقائية وتعليمية وتشخيصية وعلاجية وعمليات جراحية ومخبرية وصيدلانية وإسعافية وغيرها من الخدمات الأخرى، وما تواجهه من جوائح لا يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن الحالات المرضية التي تتعامل معها وتختلف من حالة إلى أخرى، ما يستدعي منها أن تكون منظمات متعلمة للحفاظ على فاعليتها التنظيمية، وذلك من خلال وضع استراتيجيات تتكيف

3. ما أثر أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحسين الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز؟
أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز، ويمكن تحقيق هدفها من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.
التعرف على مستوى تحقيق الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.

التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في تحسين الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً وهو التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية، ويمكن استعراضها من خلال الآتي:

الأهمية العلمية:
تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بسد النقص الحاصل في السرد النظري حول متغيري الدراسة مما قد تستفيد منه المستشفيات محل الدراسة والباحثون والدارسون والمهنيون في هذا المجال.

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، حيث لا توجد دراسات كافية تناولت أثر التعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات اليمنية أو في البيئة العربية بوجه عام في حد علم الباحث.

تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار علمي لفهم كيف يؤثر التعلم التنظيمي على تحسين الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية والتكيف مع الظروف البيئية الصعبة، مما يعزز من قاعدة المعرفة في مجال الإدارة الصحية.

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العلمية المتعلقة بالتعلم التنظيمي في القطاع الصحي في اليمن، وتقديم رؤى عملية من شأنها تعزيز الفاعلية التنظيمية في المستشفيات، ومن ثم تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

الأهمية التطبيقية:

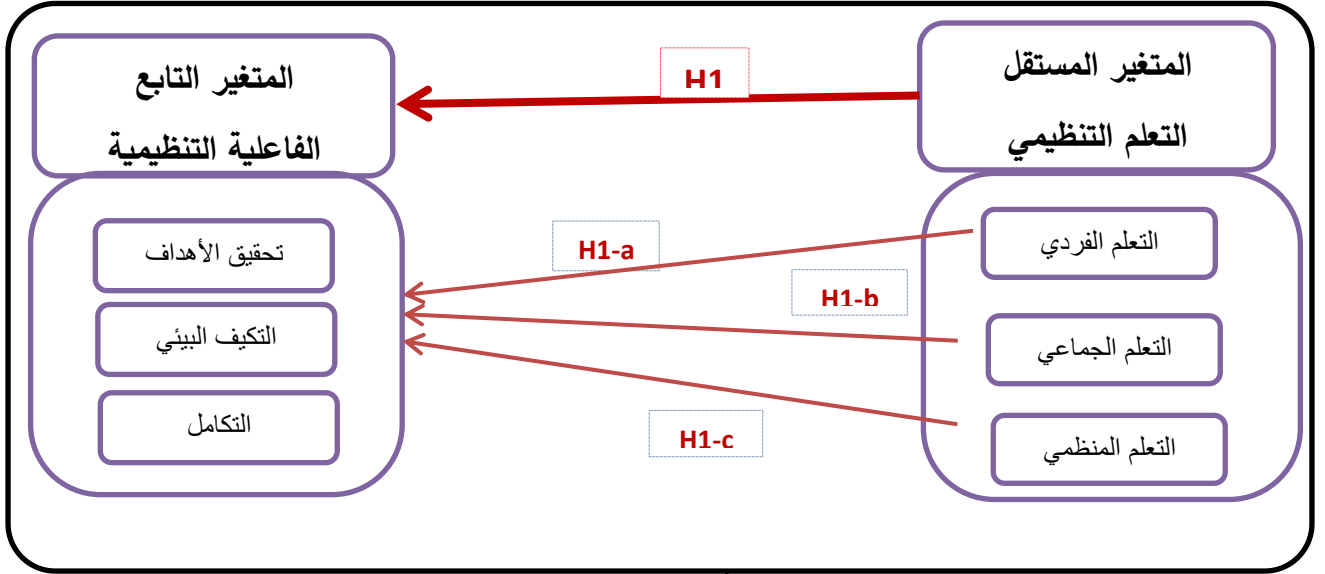
تسهم هذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات مفيدة لأصحاب القرار في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز حول موضوعي التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية ومدى إمكانية اعتمادهما والعمل بهما لتحسين الفاعلية التنظيمية واتخاذ خطوات استراتيجية لتحسين كفاءتها، وتقليل الأخطاء الطبية، وتقديم خدمات صحية أفضل في ظل الظروف الاستثنائية.
تسهم هذه الدراسة في بيان أهمية التأثير الجوهري للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية على مستوى المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة تعز باليمن.
الأنموذج المعرفي للدراسة:

تعددت وتباينت آراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد أبعاد التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية، تبعاً لاختلاف البيئة التي طبقوا عليها دراساتهم، ويتكون الأنموذج المعرفي للدراسة من متغيرين رئيسيين هما:

أولاً: المتغير المستقل (التعلم التنظيمي):

اختار الباحث ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) هي: التعلم الفردي، والتعلم الجماعي،

والتعلم المنظمي، وقد حدد هذا المقياس استنادًا إلى الدراسات السابقة، مثل: (الزهر، 2017؛ عفيف، 2018؛ عبد النوري، 2019؛ مقيم وآخرون، 2020؛ جوني مريم وآخرون، 2020؛ حنين وسميرة، 2021؛ زديري ودرار، 2021؛ كريمة وإلياس، 2021؛ عليمه وكمال، 2023؛ Tortorella et al، 2020؛ Keter، 2021).



شكل 1: الأنموذج المعرفي للدراسة.

المصدر: من عداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

النظريات العلمية المفسرة للأنموذج المعرفي:

أولاً: نظريات التعلم التنظيمي:

اهتم الكتاب والباحثون اهتماماً كبيراً بمفهوم التعلم التنظيمي، مما أحدث جدلاً واسعاً حول ماهية وطبيعة القوانين التي تحكمه وتعدد نظرياته وتطبيقاته، وقد حصر (Hellriegel & Slocum, 2009؛ Schunk, 2012؛ الفتلاوي، 2012) نظريات التعلم التنظيمي بثلاث نظريات رئيسة هي:

النظريات السلوكية أو الارتباطية للتعلم:

تتضمن هذه النظرية نظريتين هما: نظرية الاشتراط الكلاسيكي: ملخص هذه النظرية هو أن التعلم يمكن أن يحصل من خلال ممارسة المثيرات للتأثير في

السلوك، إذ يشترك مثير محايد (لا يؤثر بحد ذاته في السلوك) مع مثير له تأثير مباشر في المثير المحايد بشرط وجود المثير المباشر عند حدوث هذا الاشتراك للمثيرين عدة مرات في السلوك؛ لأنه يجعل المثير المحايد مؤثراً في السلوك، أي أنه يحقق استجابة من دون إشراكه كمثير مباشر.

نظرية الاشتراط العامل (المؤثر): ومفاد هذه النظرية أن التعلم يحصل عندما تقود نتائج السلوك إلى التأثير فيه، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر هي: المقدمات، والسلوك، والنتائج، وتسمى أحياناً بالعلاقات، ويعد التعزيز مرادفاً لعملية تعلم الاشتراط العامل والوسيلة التي يتم التعلم عن طريقها، وهناك

تفسيرها لعملية التعلم من دراسة العمليات العقلية والتوقع والتفكير واتخاذ القرارات، أي أنها تُعنى بعملية التعلم ذاتها وليس في نتائجها (الزغلول، 2010).

وينعكس ذلك على الواقع التنظيمي في أن أعضاء المؤسسة يشاركون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى الذاكرة التنظيمية على شكل معتقدات وافتراضات ومعايير مشتركة، وبذلك تكون العلاقة بين التعلم والمعرفة علاقة تبادلية (جوادي، 2015).

وبالمقابل ربطت نظرية التعلم الاجتماعي بين التعلم والتفاعلات الاجتماعية، وباعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، فإن ذلك يؤثر في عملية التعلم وطرق اكتساب المعرفة سواء للعاملين أو للمؤسسة نفسها Schunk, (2012).

ثانياً: نظريات الفاعلية التنظيمية:

1 - نظرية الإدارة بالأهداف: تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دروكر في أوائل خمسينيات القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضاً على منطق استشارة المرؤوسين وإشراكهم في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، كما أنها تهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقاً، بمعنى أن هذه النظرية تركز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتنفيذ، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت (شنيب وبوطالب، 2018).

أربعة أنواع من التعزيز هي: الإيجابي، والسلبي، والإطفاء أو التجنب، والعقوبة.

2 - النظريات المعرفية للتعلم: تتطوي هذه النظرية على عمليات وأنشطة عقلية، ويعتبر التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة، ولذلك ترفض هذه النظرية أن يكون السلوك الإنساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية أو مجرد شكل من التجربة والخطأ، وترى أن أعضاء المؤسسة يشاركون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى الذاكرة التنظيمية.

3 - نظرية التعلم الاجتماعي: تقوم هذه النظرية على أساس أن التعلم يتحقق بالتفاعل مع الآخرين، وأن هذا التفاعل لا يأتي من فراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو إعاقتها، وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف.

تفسير نظريات التعلم التنظيمي لنموذج الدراسة: تشير النظريات السلوكية أو الارتباطية للتعلم إلى أن السلوك الإنساني في معظم أنماطه متعلم، الإيجابي منه أو السلبي على حد سواء، وبهذا فمن الممكن إكساب العاملين في المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة تعز السلوكيات الإيجابية، وتعديل السلوكيات السلبية لديهم، وطالما أن السلوك متعلم فلا يمكن أن يحدث التعلم بدون دافعية، ولذلك يجب على قيادات المستشفيات محل الدراسة تقديم المكافآت والحوافز لاستثارة دافعيتهم نحو السلوكيات الإيجابية. وتؤكد هذه النظريات دور العوامل البيئية في عملية التعلم، مع تركيزها على نواتج التعلم أكثر من عملية التعلم نفسها، في حين تؤكد النظريات المعرفية على دور العوامل الفطرية في عملية التعلم، وتتطرق في

2- نظرية النظم: ترى نظرية النظم أن المؤسسة تعتبر نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقات والمواد والقوة البشرية، ويتكون النظام من عناصر مترابطة فرعية هي: النظام الفني، والمعلومات، والقوة البشرية، والنظام الاقتصادي المالي، ولذلك يتوقف إنتاجية المؤسسة على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.

تفسير نظريات الفاعلية التنظيمية لنموذج الدراسة: تركز نظرية الإدارة بالأهداف على نتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقاً، وتبرز الفاعلية التنظيمية للمستشفيات محل الدراسة طبقاً لهذه النظرية من خلال قدرة مديريها على وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس كمّاً ونوعاً، وتوجيه كل الجهود نحو تحقيقها.

وهذا يفرض عليهم اختيار الأهداف التي تعكس القاعدة المشتركة لأهداف جميع المستفيدين من الخدمات الصحية والأطراف المعنية بالخدمات التي تقدمها هذه المستشفيات.

ونظراً لأن المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز تعتبر نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فإن فاعليتها التنظيمية تتحدد على وفق نظرية النظم عندما تستطيع هذه المستشفيات تأمين المواد الضرورية لتقديم الخدمة الصحية، مثل: الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلومات والخبرة الإدارية والفنية، ومدى نجاحها في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.

كما تعتمد دراسة الفاعلية بحسب هذا المنظور على توفر الاحتياجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند

احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة، وكذا النظام القادر على تشغيل هذه الموارد (المدخلات) وتحويلها إلى مخرجات (وهيبة وهاجر، 2019).

ويعد التعلم التنظيمي إحدى أهم الاستراتيجيات التي تسهل عمل خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تكيف نفسها مع التغيرات، كما أن التعلم بصورة مستمرة على جميع المستويات في المؤسسة يعزز قدرات المؤسسة الخاصة على دراسة عملياتها الخاصة، مع الحصول على مزيد من المعرفة والرؤية حول أفضل الممارسات من الداخل أو الخارج، وخلق الفرص المرجوة منه (الجنابي، 2016).

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات تظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات الموظفين العاملين بسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات، وهو أمر يحتم على المديرين تحسين وتطوير قدرات المؤسسة الجوهرية التي تعطي ميزة تنافسية تتلاءم مع التحديات.

ونظراً لأن المديرين المسؤولين عن استخدام الموارد التنظيمية بطريقة تزيد من قدرة المؤسسة على خلق القيمة، فمن المهم فهم كيفية تقييم فاعلية المؤسسة. وقد أشار الباحثون الذين قاموا بتحليل ما يفعله الرؤساء التنفيذيون والمديرون إلى التحكم والابتكار والكفاءة باعتبارها أهم ثلاث عمليات يستخدمها المديرون لتقييم وقياس مدى فعاليتهم، هم ومؤسساتهم، في خلق القيمة (Jones, 2013).

ويشير (Ouma & Kombo, 2016) إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب منها أن تدعم وتشجع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل المعلومات واكتساب معارف جديدة، ولذلك فإن إنشاء بيئة تمكينية تعزز الالتزام الصارم بثقافة التعلم

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) في الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، التكامل).

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة الحالية على العاملين في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز (أطباء وفنيين وإداريين).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.

التعريفات الإجرائية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

التعلم التنظيمي:

يعرف التعلم التنظيمي أنه "عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر" (قضيماي، 2022، 76).

ويعرف إجرائياً أنه مستوى ممارسة المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز للتعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي.

التعلم الفردي:

يعرف التعلم الفردي أنه عملية خلق المعارف واكتسابها من طرف الفرد، ويعتمد ذلك بشكل أكثر تحديداً على الإدراك والعاطفة وسلوك الأفراد، ولكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم (عليمة وكمال، 2023، 360).

والتعلم الجماعي والتعاون سيلعب دوراً حاسماً في تعلم فاعلية المؤسسة وفي تمكين الموظفين نحو رؤية جماعية (Tan & Olaore, 2021).

وقد أكدت عدد من الدراسات، مثل: (الزعاير والضامن، 2021؛ قديد وآخرون، 2020؛ مصطفى، 2020؛ Abdeldayem et al., 2020؛ عبد النوري، 2019؛ الجنابي، 2016)، أهمية التعلم التنظيمي كونه يؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وبناء على ذلك يمكن صياغة فرضيات الدراسة.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وأ نموذجها المعرفي فضلاً عن الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى (H1):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز". وينبثق منها الفرضيات الآتية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم الفردي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز".

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم الجماعي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز".

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم المنظمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز".

ويعرف إجرائيًا أنه مدى تشجيع المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز للعاملين فيها على اكتساب المعرفة، ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لتدعيم الخبرات الفردية.

التعلم الجماعي:

يعرف التعلم الجماعي أنه الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة بين جميع أنحاء المؤسسة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والتعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة منظمة، فهو الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة (الزهره، 2015، 226).

ويعرف إجرائيًا أنه مدى تشجيع المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز للعاملين فيها على التعلم الجماعي من خلال إنشاء فرق عمل يتشارك أعضاؤها المعلومات ويتبادلون الخبرات والمعارف فيما بينهم.

الفاعلية التنظيمية:

تعرف الفاعلية التنظيمية أنها "مدى قدرة المنظمات على تحقيق غايتها وأهدافها التي تسعى إلى الوصول إلى تحقيقها من خلال ما تمتلكه من موارد تجعلها قادرة على تقديم أفضل الخدمات إلى زبائنهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق نمو واستمرارية للمنظمة" (شنيب وآخرون، 2018).

وتعرف إجرائيًا أنها قدرة المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز على تحقيق الأهداف والتكيف البيئي والتكامل.

تحقيق الأهداف:

يقصد بتحقيق الأهداف أو الغايات المرغوبة أو النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال مدة زمنية معينة بحسب أهميتها (فاطمة وشهرزاد، 2020، 17).

ويعرف إجرائيًا أنه قدرة المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز على وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق، وترجمتها على أرض الواقع خلال مدة زمنية معينة، بما يلبي احتياجات المستفيدين ورغباتهم من الخدمة الصحية.

التكيف البيئي:

يعرف التكيف أنه قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وقدرتها على إيجاد الحلول لها، وطرق ضمان السيطرة عليها قدر الإمكان (Abdul Hussein & Salman, 2022).

ويعرف إجرائيًا أنه قدرة المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز على إعادة هندسة عملياتها، بما يمكنها من التنبؤ بالمشكلات البيئية الداخلية والخارجية سواء الحالية أو المستقبلية، وقدرتها على إيجاد الحلول لها.

التكامل:

يعرف التكامل أنه "توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية" (أمنية وحميدة، 2016، 58).

ويعرف إجرائيًا أنه قدرة المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز على توحيد جهود الأقسام والوحدات الإدارية كوحدة واحدة، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية:

الدراسات العربية:

دراسة الجنابي (2016) بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات الثلاث (العليا والوسطى والدنيا)، وعددهم (88) مديراً، واختيرت عينة مكونة من (80) مديراً، ووزعت لهم أداة الاستبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (72) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لأثر التعلم التنظيمي بأنماطه (التعلم التكيفي، التعلم التنبئي، التعلم التفاعلي) في الفاعلية التنظيمية من حيث (مدخل تحقيق الهدف، مدخل تحقيق الموارد) في شركة أدوية الحكمة.

2. دراسة قديد وآخرون (2020) بعنوان: تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي: دراسة حالة لمديرية العمليات لاتصالات الجزائر بالشلف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد ممارسات التعلم التنظيمي بأبعاده (ديناميكيات التعلم، التعلم الجماعي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المديرية التشغيلية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة مكونة من (42) مفردة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (38) استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة

وتأثير معنوي هادف بين ممارسات التعلم التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

3. دراسة الزعراير والضامن (2021) بعنوان: أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس النجوم في عمان - الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص منظمة التعلم وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في فنادق الخمس النجوم في عمان، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت عينة قصدية شملت جميع العاملين في الأقسام الإدارية في ثلاثة فنادق وعددهم (237) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر خصائص منظمة التعلم في فنادق الخمس النجوم عينة الدراسة كانت مرتفعة، مما يدل على مدى وعي إدارة فنادق الخمس النجوم بأهمية منظمة التعلم وخصائصها، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق العمل، الاتصال الداخلي، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المذكورة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Kanwal at al (2017) بعنوان: هل قدرة التعلم التنظيمي تؤثر في فاعلية المؤسسة: الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية؟

Does Organization Learning Capacity influence the Organization Effectiveness: Moderating Role of Absorptive Capacity.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر قدرة التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية والقدرة الاستيعابية، وتفسير الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية بين قدرة التعلم

The relation between organizational learning culture and goal orientation among staff nurses .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والتوجه نحو الهدف لدى الممرضين العاملين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على جميع أقسام الطب والجراحة بمستشفى بنها الجامعي، وصممت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من جميع الممرضين، ووزعت على عينة مكونة من (322) مفردة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية عالية بين مستوى ثقافة التعلم التنظيمي ومستوى التوجه نحو الهدف محل الدراسة. 4.دراسة (Meher et al (2024), بعنوان: تأثير ثقافة التعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية: تحليل الوساطة التسلسلية مع تبادل المعرفة وكفاءات الموظفين.

Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: A serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة التعلم التنظيمي على كفاءة الموظفين والفاعلية التنظيمية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على شركات تكنولوجيا المعلومات المختلفة الموجودة في الهند، وصممت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ومطوري البرامج، وقادة الفرق، وجميع العاملين محل الدراسة، ووزعت الاستبانة إلكترونياً على عينة مكونة من (503) مفردات، وأعيد منها (392) استبانة صالحة للتحليل، وحلت البيانات باستخدام برنامج SPSS SMART-PLS، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لثقافة التعلم التنظيمي على فاعلية

التنظيمي والفاعلية التنظيمية في بنوك جوجرانوالا (Gujranwala)، واعتمدت نمذجة المعادلة الهيكلية، وطُبقت على عينة مكونة من (150) موظفاً اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ووزعت عليهم أداة الاستبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (135) استبانة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لقدرة التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في البنوك محل الدراسة، ووجود أثر إيجابي معنوي بين قدرة التعلم التنظيمي والقدرة الاستيعابية، ووجود وساطة للقدرة الاستيعابية بين قدرة التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

دراسة (Abdeldayem et al (2020) بعنوان: تأثير التعلم التنظيمي على فاعلية المنظمة: دراسة حالة من البحرين.

Impacte of Organizational Learning on the Organizational Effectiveness: A Case Study from Bahrain.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على فاعلية المؤسسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وطُبقت على عينة مكونة من (112) موظفاً ممن يعملون في مطار البحرين بمملكة البحرين، واختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي (التعلم الديناميكي، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) والفاعلية التنظيمية (فاعلية القيادة، فاعلية تطوير الموظفين، فاعلية التدريب، فاعلية التخطيط) في مطار البحرين.

دراسة (Ahmed, et al (2023) بعنوان: العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والتوجه نحو الهدف بين طاقم التمريض.

التنظيمية محل الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة التعلم التنظيمي على كفاءة الموظفين محل الدراسة.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وما يميزها عن تلك الدراسات:

أولاً: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التعلم التنظيمي، واتفقت مع بعضها في تحديد أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بالتعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم المنظمي، مثل: (الزهر، 2017؛ عفيف، 2018؛ عبد النوري، 2019؛ مقيم وآخرون، 2020؛ جوني وآخرون، 2020؛ حنين وسميرة، 2021؛ زديري ودرار، 2021؛ كريمة وإلياس، 2021؛ عليمه وكمال، 2023؛ Tortorella et al, 2020؛ Keter, 2021؛ Abdeldayem et al, 2020).

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الفاعلية التنظيمية؛ إذ اعتمدت على ثلاثة أبعاد للفاعلية التنظيمية تتمثل بتحقيق الأهداف والتكيف والتكامل، ومن هذه الدراسات دراسة (Meher, et al, 2024) ودراسة (Abdeldayem, et al., 2020).

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق والفئة المستهدفة ولا سيما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة الحالية وعينتها، وتشابهت مع الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الآتي: إثراء الجانب النظري والمعرفي لمتغيرات الدراسة. تأطير مشكلة الدراسة.

تصميم الأنموذج المعرفي للدراسة.

تحديد فرضيات الدراسة.

تحديد الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي.

تحديد عنوان الدراسة وبلورته.

تحديد الأخطاء التي وقع فيها الكتاب السابقون وتجذب الوقوع فيها.

تحديد المنهج المستخدم في الدراسة الحالية.

تحديد الفجوة البحثية المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية هي الأولى محلياً بحسب علم الباحث؛ إذ تناولت متغيري التعلم بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) والفاعلية التنظيمية في القطاع الصحي باليمن.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى استقصاء آراء أفراد المجتمع أو عيناتهم حول الظاهرة المدروسة باستخدام استبانة تتماشى مع النظريات الإدارية، ويعتبر هذا المنهج الأساس في جمع البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، مما يساهم في تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية المتصلة.

بناء أداة الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات التي تمكن من التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي ومستوى

أساليب التحليل الإحصائي:

عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS24- وبرنامج Smart PLS 3 من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها حول المجالات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

المتوسط الحسابي ((Mean؛ لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض آراء أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد الدراسة موضع القياس، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة بحسب أعلى متوسط حسابي، وهناك دليل تفسيري (Hanson, 2005)، ولذلك يمكن إيضاح تفاصيل ذلك في الجدول (1).

جدول (1): تفسير النتيجة للمتوسط الحسابي المحتسب عند المحور:

متوسط النتيجة	تفسير
1.5 – 3.49	منخفض
3.50 – 4.49	متوسط
4.50 وأعلى	مرتفع

معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

اختبار الفروض باستخدام نمذجة المعادلة البنائية طبقاً لطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها نستعرض في هذا الجزء تحليل البيانات وأهم الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، والتحليل الوصفي لإجاباتهم، وذلك على النحو الآتي:

الفاعلية التنظيمية واختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، صمم الباحث استبانة لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) والفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، التكامل)، وذلك من خلال الاسترشاد بالبحوث (الابحاث العلمية المحكمة) والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة عرض الباحث الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وجامعة عدن وجامعة تعز وجامعة إب، وبعض المديرين العاملين في الإدارات العامة في القطاع الصحي، حيث عرضها بالصيغة الأولى على المحكمين الذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى ملائمة محتويات الاستبانة ووضوحها، وحول مناسبة العبارات للمتغير والبعد الذي تنتمي إليه.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المستشفيات المختلفة بمدينة تعز من مختلف المسميات الوظيفية وعددهم (1630) موظفاً، اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة مع زيادة نسبة الثقة على وفق (Sekaran, 2016)، فإذا كان حجم المجتمع (1600) فإن حجم العينة المتوافق مع نسبة ثقة (0.99) هو (460)، وهي عينة مناسبة تتوافق مع حجم المجتمع.

أولاً: إجراءات جمع البيانات: للتحليل المتعدد (Hair et al., 2013)، وكانت عدد وزعت (460) استبانته وكان عدد الاستبانات المستعادة (350) بنسبة (76%)، وهذه الكمية كافية (74%)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): توزيع استبانات الدراسة ونسبة العائد منها:

المستهدف	عدد الاستبانات			
	موزعة	مستلمة	مرفوضة	صالحة للاستعمال
460	460	350	9	341
				معدل الاستجابة (%)
				76%

يتضح من الجدول (2) أن نسبة العائد تتمثل في 76%، وهي نسبة عالية يمكن الاستناد إليها لإجراء التحليل الإحصائي والتحقق من الفرضيات الأساسية موضع الدراسة، ولمزيد من التفاصيل يمكن إيضاح

جدول (3): عدد مفردات مجتمع الدراسة وحجم العينة المستهدفة على وفق طريقة العينة الطبقية:

اسم المستشفى	عدد أفراد مجتمع الدراسة في المستشفيات المستهدفة			حجم المجتمع	حجم العينة الطبقية المستهدفة بحسب المسمى الوظيفي			
	الأطباء	الفنيين	الإداريين		الأطباء	الفنيين	الإداريين	الإجمالي
هيئة مستشفى الثورة العام	131	203	70	404	37	57	20	114
المستشفى الجمهوري التعليمي العام	82	191	61	334	23	53	17	93
مستشفى المظفر	22	75	27	124	6	21	8	35
مستشفى السويدي للأمومة والطفولة	42	164	36	242	12	46	10	68
مستشفى الروضة	27	68	22	117	8	19	6	33
مستشفى الصفوة	30	66	24	120	8	18	7	33
مستشفى الحكمة	21	43	17	81	6	12	5	23
مستشفى العباس	11	27	8	46	3	8	2	13
مستشفى تعز	10	17	7	34	3	5	2	10
مستشفى الرياض	8	15	8	31	2	4	2	8
مستشفى الدقاف	4	13	5	22	1	4	2	7
مستشفى الأهدل	7	12	5	24	2	4	1	7
مستشفى فلسطين	6	14	7	27	2	4	2	8
مستشفى الهلال	7	13	6	26	2	4	2	8
الإجمالي	408	921	303	1632	115	259	86	460

يوضح الجدول (3) عدد مفردات المجتمع ونسبة العينة المستهدفة على وفق حجم العينة الطبقية، حيث بلغ إجمالي العينة المستهدفة (460) مفردة، كما يتضح أن إجمالي العينة الفعلية التي استخدمت في التحليل الإحصائي بلغ (341) مفردة، وأن إجمالي

جدول (4): حجم العينة الفعلي طبقاً لإجابات المبحوثين:

حجم العينة الفعلي	الأطباء	الفنيين	الإداريين	المجموع
هيئة مستشفى الثورة العام	27	42	15	84
المستشفى الجمهوري التعليمي العام	17	40	13	70
مستشفى المظفر	5	16	6	27
مستشفى السويدي للأمومة والطفولة	9	34	7	50
مستشفى الروضة	6	14	5	25
مستشفى الصفوة	6	14	5	25
مستشفى الحكمة	4	9	4	17
مستشفى العباس	2	6	2	10
مستشفى تعز	2	4	1	7
مستشفى الرياض	2	3	1	6
مستشفى الدقاف	1	3	1	5
مستشفى الأهدل	1	3	1	5
مستشفى فلسطين	1	3	1	5
مستشفى الهلال	1	3	1	5
الإجمالي	84	194	63	341

ثانياً: تحليل الموثوقية لأداة الدراسة:

يبين الجدول (5) مؤشرات الموثوقية للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد ومتغيرات الدراسة التي تجاوزت في مجملها الحدود الدنيا لمدى كل مؤشر، حيث نلاحظ أن معامل الثبات قد تجاوز الحد الأدنى (0.60) لجميع الأبعاد مما يدل على أن مقياس أداة الدراسة يتمتع بمستويات ثبات مقبولة لأغراض البحث العلمي، كما أن معامل التجانس تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل بعد متجانسة

مع المتغير الكامن الذي تقيسه؛ أما معامل الثقة تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في نموذج الدراسة قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية، وأما متوسط التباين المفسر فقد كان ضمن المدى ($0.50 <$) المسموح لمعظم أبعاد الدراسة أو يقترب منها مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له.

جدول (5): مؤشرات الموثوقية للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد ومتغيرات الدراسة:

مدى المؤشر	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل التجانس	درجة معامل الثقة	متوسط التباين المفسر
	أكبر من 0.60	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70	أكبر من 0.50
التعلم الفردي	0.927	0.928	0.940	0.663
التعلم الجماعي	0.938	0.940	0.949	0.700
التعلم المنظمي	0.939	0.941	0.950	0.703
التعلم التنظيمي	0.975	0.975	0.976	0.632
تحقيق الأهداف	0.951	0.952	0.959	0.747
التكيف البيئي	0.950	0.951	0.958	0.742
التكامل	0.942	0.943	0.952	0.713
الفاعلية التنظيمية	0.981	0.981	0.982	0.693

ثالثاً: توصيف عينة الدراسة:

يوضح الجدول (6) الخصائص التعريفية للمبحوثين، وذلك على النحو الآتي:

النوع: يتضح أن معظم المبحوثين من الإناث، فقد بلغت نسبتهن (54%) في حين أن نسبة الذكور بلغت (46%).

العمر: يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة"، فقد حصلوا على نسبة (55%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة"، فقد حصلوا على نسبة (23%)، وأما الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية "من 50 سنة فأكثر"، فقد حصلوا على نسبة (17%)، وأما الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية "من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة"، فقد حصلوا على نسبة (5%)، وهذه النتيجة تشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في منتصف العمر (من 30 سنة إلى

أقل من 50 سنة) وهي الفئة الشابة التي تعاصر التغيرات المستجدة في عالم الإدارة والخدمة. المؤهل العلمي: يتضح أن الأفراد الحاصلين على مؤهل "دبلوم" حصلوا على نسبة (57%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "بكالوريوس" حصلوا على نسبة (25%)، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "ماجستير" حصلوا على نسبة (12%)، وأن الأفراد الحاصلين على مؤهل "دكتوراه" حصلوا على نسبة (6%).

سنوات الخدمة: يتضح أن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" حصلوا على نسبة (25.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وأن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة" حصلوا على نسبة (25%)، وأن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة" حصلوا على نسبة (20%)، وأن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة" حصلوا على نسبة

(15%)، وأن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "من 25 سنة وأكثر" حصلوا على نسبة (9%)، وأن الأفراد الذين سنوات خدمتهم "أقل من 5 سنوات" حصلوا على نسبة (5%)، وهذا يشير إلى أن معظم عينة الدراسة ممن لديهم الخبرات الطويلة في مجال الخدمات الصحية، وأن الخبرات التي مرت عليهم وتعاملوا معها كانت كثيرة، مما أوجد لديهم خبرة التعامل مع التغيرات المختلفة، لا سيما أنهم يعملون في مجال القطاع الصحي الذي يتطلب زيادة مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع الخدمات الطبية المتقدمة.

المسمى الوظيفي: يتضح أن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "الفنيين" حصلوا على نسبة (57%) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل والحاجة الماسة إلى الفنيين من ممرضين وغيرهم في واقع العمل في

القطاع الصحي، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "أطباء" حصلوا على نسبة (25%)، وأن الأفراد الذين ينتمون إلى المسمى الوظيفي "الإداريين" حصلوا على نسبة (17%)، وهذه النتيجة تشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من العاملين في المستشفيات؛ إذ يشكلون الفئة القادرة على إجراء التغييرات المختلفة في المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة بها وتحقيق التكيف البيئي والتكامل. نوع المستشفى: يتضح أن نسبة المبحوثين من المستشفيات الحكومية بلغت (67%)، وأن نسبة المبحوثين من المستشفيات الأهلية بلغت (33%).

جدول (6): الخصائص التعريفية للمبحوثين:

وصف العينة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع		
ذكور	156	45.70%
إناث	185	54.30%
الإجمالي	341	100%
العمر		
من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	17	5.00%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	187	55.00%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	78	23.00%
من 50 سنة فأكثر	59	17.00%
الإجمالي	341	100%
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	86	25%
ماجستير	42	12%
دكتوراه	19	6%
دبلوم فأقل	194	57%
الإجمالي	341	100%

سنوات الخدمة		
أقل من 5 سنوات	16	5%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	88	25.80%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	86	25%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	70	20%
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	50	15%
من 25 سنة فأكثر	31	9%
الإجمالي	341	100%
المسمى الوظيفي	341	100%
الأطباء	84	25%
الإداريين	63	18%
الفنيين	194	57%
الإجمالي	341	100%
نوع المستشفى		
حكومي	230	67%
أهلي	111	33%
الإجمالي	341	100%

(71.8%)، وأن الفقرة رقم (7) التي تنص على ما يلي: "يكتسب العاملون في المستشفى معلومات جديدة بصورة مستمرة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.97) وأهمية نسبية (71.02%)، وأن الفقرة رقم (8) التي تنص على ما يلي: "توفر قيادة المستشفى برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات وقدرات العاملين"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.83) وأهمية نسبية (69.02%). وبوجه عام، حصل بعد التعلم الفردي على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط (4.92) وأهمية نسبية (70.37%).

رابعاً: توصيف مستويات الاستجابة على أبعاد متغيرات الدراسة:

وصف إجابات المبحوثين حول أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي):

المحور الأول: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم الفردي:

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم الفردي تراوحت بين (4.83) و(5.023)، وأن الفقرة رقم (2) التي تنص على ما يلي: "تكافئ قيادة المستشفى العاملين الذين يتعلمون أشياء جديدة تحسن من عملهم"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.023) وأهمية نسبية

جدول (7): إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم الفردي:

التعلم الفردي	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
لا أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة %	0	0	0	0	0	0	0
لا أوافق إلى حد ما	التكرار	9	5	4	6	9	6	10
	النسبة %	2.6	1.5	1.2	1.8	2.6	1.8	2.9
لا أوافق	التكرار	29	17	29	26	28	19	25
	النسبة %	8.5	5.0	8.5	7.6	8.2	5.6	7.3
محايد	التكرار	65	64	68	75	70	67	80
	النسبة %	19%	.83	19.9	22.0	20.5	19.6	23.5
أوافق إلى حد ما	التكرار	107	134	126	140	123	136	122
	النسبة %	31.0	39.3	37.0	41.1	36.1	39.9	35.8
أوافق	التكرار	131	121	114	94	111	113	104
	النسبة %	38.4	35.5 %	33.4	27.6	32.6	33.1	30.5
أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة %	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط المرجح		4.94	5.023	4.930	4.850	4.877	4.968	4.83
الأهمية النسبية		70.59	71.8	70.4	69.3	69.7	71.0	69.02
الدلالة		0.00	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00
الترتيب		4	1	5	7	6	3	8

المحور الثاني: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم الجماعي:

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات لإجابات المبحوثين عن فقرات القياس الموضحة لبعد التعلم

الجماعي تراوحت بين (4.69) و(5.04)، وأن الفقرة رقم (13) التي تنص على ما يلي: "يحترم العاملون في المستشفى وجهات نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لأرائهم"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.04)

وأهمية نسبية (72.02%)، وأن الفقرة رقم (9) التي تنص على ما يلي: "تتبنى قيادة المستشفى سياسة التعلم الجماعي لزيادة مهارات العاملين"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.94) وأهمية نسبية (70.6%)، وأن الفقرة رقم (12) التي تنص على ما يلي: "تساعد فرق العمل قيادة المستشفى في حل المشكلات التي تواجهها"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.69) وأهمية نسبية (67.02%).

وبوجه عام، حصل بعد التعلم الجماعي على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط (4.84) وأهمية نسبية

(69.24%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة المستشفيات محل الدراسة تتبنى سياسة التعلم الجماعي لزيادة مهارات العاملين وتطوير فرق العمل الناجحة، وتشجع ثقافة الحوار بين العاملين وتبادل الأفكار والمقترحات، وتحترم وجهات نظر الآخرين وإن كانت مخالفة لآرائهم، وتعتمد على النمط الجماعي في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات والانحرافات التي تواجهها.

جدول (8): وصف إجابات الباحثين عن فقرات بعد التعلم الجماعي:

X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	التعلم الجماعي	
0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	لا أوافق بشدة
0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة	
10	7	10	2	10	6	6	7	التكرار	لا أوافق إلى حد ما
2.9	2.1	9	0.6	2.9	1.8	1.8	2.1	النسبة%	
28	36	2.6	16	40	29	28	22	التكرار	لا أوافق
8.2	10.6	32	4.7	11.7	8.5	8.2	6.5	النسبة%	
92	82	9.4	59	85	69	79	60	التكرار	محايد
27	24	71	17.3	24.9	20.2	23.2	17.6	النسبة%	
110	112	20.8	152	118	128	139	148	التكرار	أوافق إلى حد ما
32.3	32.8	126	44.6	34.6	37.5	40.8	43.4	النسبة%	
101	104	37	112	88	109	89	104	التكرار	أوافق
29.6	30.5	103	32.8	25.8	32	26	30.5	النسبة%	
0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	أوافق بشدة
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	النسبة%	
4.77	4.79	4.83	5.04	4.69	4.89	4.81	4.94	المتوسط المرجح	
0.681	0.684	0.69	0.72	0.67	0.699	0.687	0.706	الأهمية النسبية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة	
7	6	4	1	8	3	5	2	الترتيب	

المحور الثالث: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم المنظمي:

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم المنظمي تراوحت بين (4.75) و(4.96)، وأن الفقرة رقم (22) التي تنص على ما يلي: "تعمل قيادة المستشفى على تطوير استراتيجياتها من خلال مشاركة المعلومات والتعلم"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.96) وأهمية نسبية (70.9%)، وأن الفقرة رقم (23) التي تنص على ما يلي: "تستفيد قيادة المستشفى من تجارب وخبرات المستشفيات المماثلة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.92) وأهمية نسبية (70.3%)، وأن الفقرة رقم (18) التي تنص على ما يلي: "تسعى قيادة المستشفى إلى تطوير سياساتها وإجراءاتها

لتحقيق عملية التعلم"/ جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.75) وأهمية نسبية (67.9%).

وبوجه عام، حصل بعد التعلم المنظمي على درجة موافقة (مرتفعة) بمتوسط (4.86) وأهمية نسبية (69.42%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قيادة المستشفيات محل الدراسة بتطوير سياساتها وإجراءاتها على وفق التغيرات الصحية المحتملة في البيئة المحيطة لتحقيق عملية التعلم وتطوير استراتيجياتها، من خلال مشاركة المعلومات من المستفيدين من الخدمة الصحية باهتمام كبير، ومن خلال تجارب وخبرات المستشفيات المماثلة، وعقد تحالفات استراتيجية مع مستشفيات أخرى بهدف تبادل المعرفة والخبرات.

جدول (9): وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التعلم المنظمي:

التعلم المنظمي	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
لا أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة	0	0	0	0	0	0	0
لا أوافق إلى حد ما	التكرار	9	12	11	7	3	6	7
	النسبة	2.6	3.5	3.2	2.1	0.9	1.8	2.1
لا أوافق	التكرار	18	37	30	42	20	28	27
	النسبة	5.3	10.9	8.8	12.3	5.9	8.2	7.9
محايد	التكرار	78	80	85	82	73	59	74
	النسبة	22.9	23.5	24.9	24	21.4	17.3	21.7
أوافق إلى حد ما	التكرار	132	106	107	95	136	143	135
	النسبة	38.7	31.1	31.4	27.9	39.9	41.9	39.6
أوافق	التكرار	104	106	108	115	109	105	98
	النسبة	30.5	31.1	31.7	33.7	32	30.8	28.7
أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط المرجح		4.89	4.75	4.79	4.79	4.91	4.92	4.85

69.3	70.3	70.9	70.1	68.4	68.4	67.9	69.9	الأهمية النسبية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدالة
5	2	1	3	6	6	7	4	الترتيب

خلاصة وصف إجابات المبحوثين حول متغير التعلم

التنظيمي:

جدول (10): وصف إجابات المبحوثين حول أبعاد التعلم التنظيمي:

أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط	الأهمية النسبية	الترميز	المستوى	الترتيب
التعلم الفردي	4.92	70.37%	LI	المرتفع	1
التعلم الجماعي	4.84	69.24%	LG	المرتفع	3
التعلم المنظمي	4.86	69.42%	LO	المرتفع	2
التعلم التنظيمي ككل	4.87	69.71%	LO	المرتفع	

طبقاً لمتوسط الموافقة، حيث يمثل (من 4.68 إلى 7) أعلى درجة موافقة، ويمثل (من 3.50 إلى 4.67) درجة متوسطة من الموافقة، في حين أن أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (من 1.5 إلى 2.49)، مما يعني أن جميع محاور الدراسة تحظى بالموافقة العالية على وفق الدليل المعتمد لتحديد مستوى تبني التعلم التنظيمي لدى المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.

وصف إجابات المبحوثين حول أبعاد المتغير التابع (الفاعلية لتنظيمية):

المحور الأول: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد تحقيق الأهداف:

يتضح من الجدول (10) أن مستوى تبني ممارسات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.876) والأهمية النسبية بلغت (70%)، فقد جاء بعد التعلم الفردي في الترتيب الأول من حيث التبنّي بمتوسط يساوي (4.92) وأهمية نسبية تساوي (70.37%)، كما حصل متغير التعلم المنظمي على الترتيب الثاني من حيث التبنّي بمتوسط يساوي (4.86) وأهمية نسبية تساوي (69.42%)، في حين حصل متغير التعلم الجماعي على الترتيب الثالث من حيث التبنّي بمتوسط يساوي (4.84) وأهمية نسبية تساوي (69.24%)، وطبقاً لـ (Creswell 2005) فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين يكون

جدول (11): إجابات المبحوثين عن فقرات بعد تحقيق الأهداف:

تحقيق الأهداف	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32
لا أوافق بشدة	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
التكرار	10	6	9	3	6	5	5	5

1.5	1.5	1.5	1.8	0.9	2.6	1.8	2.9	النسبة	لا أوافق إلى حد ما
21	15	18	19	16	32	23	34	التكرار	لا أوافق
6.2	4.4	5.3	5.6	4.7	9.4	6.7	10	النسبة	
82	86	63	74	74	71	81	76	التكرار	محايد
24	25.2	18.5	21.7	21.7	20.8	23.8	22.3	النسبة	
143	125	139	139	147	126	116	131	التكرار	أوافق
41.9	36.7	40.8	40.8	43.1	37	34	38.4	النسبة	
90	110	116	103	101	103	115	90	التكرار	أوافق نوعًا ما
26.4	32.3	34	30.2	29.6	30.2	33.7	26.4	النسبة%	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	أوافق بشدة
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
4.86	4.94	4.92	5.01	4.96	4.83	4.91	4.75	المتوسط المرجح	
0.69	%70.59	%70.3	%71.5	%70.8	%69.0	%70.1	%67.	الأهمية النسبية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة	
6	3	4	1	2	7	5	8	الترتيب	

الأخيرة بمتوسط (4.75) وأهمية نسبية (0.67)%. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المستشفيات محل الدراسة تقوم على ترجمة رؤيتها المستقبلية وبناء أهدافها القابلة للتحقيق والقياس على خططها الاستراتيجية، وتوفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها، وتمنح الثقة والاستقلال للعاملين في حرية التصرف والقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة رضا العاملين والمستفيدين.

المحور الثاني: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التكيف البيئي:

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات لإجابات المبحوثين عن فقرات القياس الموضحة لبعد تحقيق الأهداف تراوحت بين (4.75) و(5.01)، وأن الفقرة رقم (29) التي تنص على ما يلي: "يقوم العاملون في المستشفى على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.01) وأهمية نسبية (0.72%)، وأن الفقرة رقم (28) التي تنص على ما يلي: "تقوم قيادة المستشفى بمتابعة مدى تحقق الأهداف التي وضعتها باستمرار"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.96) وأهمية نسبية (0.71%)، وأن الفقرة رقم (25) التي تنص على ما يلي: "تعمل قيادة المستشفى على ترجمة رؤيتها المستقبلية على هيئة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ"، جاءت في المرتبة

جدول (12): إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التكيف البيئي:

X40	X39	X38	X37	X36	X35	X34	X33	التكيف البيئي	
0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	لا أوافق بشدة

0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة	
6	6	5	9	16	7	6	9	التكرار	لا أوافق إلى حد ما
0.18	0.18	0.15	0.26	0.47	0.21	0.18	0.26	النسبة	
14	14	21	21	40	42	24	25	التكرار	لا أوافق
0.41	0.41	0.62	0.60	0.11	0.12	0.70	0.73	النسبة	
58	58	85	80	81	58	85	80	التكرار	محايد
0.17	0.17	0.25	0.24	0.24	0.17	0.25	0.24	النسبة	
157	157	137	147	130	141	122	133	التكرار	أوافق
0.46	0.46	0.40	0.43	0.38	0.41	0.36	0.39	النسبة	
106	106	93	84	74	93	104	94	التكرار	أوافق نوعًا ما
0.31	0.31	0.27	0.25	0.22	0.27	0.31	0.28	النسبة%	
0	0	0	0	0	0	0	0	التكرار	أوافق بشدة
0	0	0	0	0	0	0	0	النسبة%	
5.01	4.94	4.92	5.01	4.96	4.83	4.91	4.75	المتوسط المرجح	
0.72	0.71	0.70	0.72	0.71	0.69	0.70	0.68	الأهمية النسبية	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة	
1	3	4	1	2	6	5	7	الترتيب	

يلي: "لدى قيادة المستشفى المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.75) وأهمية نسبية (0.68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى القدرات العالية والمرونة الكافية للمستشفيات محل الدراسة والتنبؤ بالمشكلات والاستجابة السريعة لأي طارئ، والتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها والخارجية، والاستعانة بالكفاءات ذوي الخبرات بما يلزم لمواكبة التغيرات التي تطرأ عند تطوير خدماتها التي تواجه القطاع الصحي، ومواءمة واستغلال مواردها المتاحة ونشر ثقافة الفاعلية التنظيمية لتحقيق أفضل أداء.

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات لإجابات الباحثين عن فقرات القياس الموضحة لبعد التكيف البيئي تراوحت بين (4.75) و(5.01)، وأن الفقرتين رقم (37) و(40) اللتين تتصان على ما يلي: "تسعى قيادة المستشفى إلى تحديث الأجهزة الطبية المستخدمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك" و"تحل قيادة المستشفى فرص النمو المتوقع من خلال التحسين المستمر لعملياتها الإدارية والتشغيلية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (5.01) وأهمية نسبية (0.72%) لكل منهما، وأن الفقرة رقم (36) التي تنص على ما يلي: "تضع قيادة المستشفى في اعتبارها التغيرات البيئية الخارجية عند تطوير خدماتها"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (4.96) وأهمية نسبية (0.71%)، وأن الفقرة رقم (33) التي تنص على ما

المحور الثالث: وصف إجابات المبحوثين عن فقرات

بعد التكامل:

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات لإجابات المبحوثين عن فقرات القياس الموضحة لبعد التكامل تراوحت بين (04.7) و(4.97)، وأن الفقرة رقم (44) التي تنص على ما يلي: "تُقيّم قيادة المستشفى جودة خدماتها بالمطابقة مع العمليات الداخلية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.97) وأهمية نسبية (71.0%)، وأن الفقرة رقم (45) التي تنص على ما يلي: "تُنسق جهود العاملين في المستشفى لكي يعمل الجميع ضمن منظومة واحدة منسجمة"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (04.9) وأهمية نسبية

(0.70%)، وأن الفقرة رقم (42) التي تنص على ما يلي: "تشجع قيادة المستشفى روح المنافسة البناءة بين العاملين"، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.7) وأهمية نسبية (0.67%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادة المستشفيات محل الدراسة توفر مناخًا تنظيميًا يخلق حالة من الانسجام بين العاملين لكي يعمل الجميع ضمن منظومة واحدة منسجمة وتفعّل العمل الجماعي المشترك بين الموظفين لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وجودة لخدماتها، وتستخدم التكنولوجيا لتسهيل عملية التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية والأقسام الطبية.

جدول (13): إجابات المبحوثين عن فقرات بعد التكامل:

التكامل	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48
لا أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة%	0	0	0	0	0	0	0
لا أوافق إلى حد ما	التكرار	8	17	6	6	11	6	10
	النسبة%	0.23	0.50	0.18	0.18	0.32	0.18	0.29
لا أوافق	التكرار	24	30	12	20	23	14	34
	النسبة%	0.70	0.88	0.35	0.59	0.67	0.41	0.10
محايد	التكرار	72	80	78	73	74	58	73
	النسبة%	0.21	0.24	0.30	0.21	0.22	0.17	0.21
أوافق	التكرار	134	126	134	144	134	157	143
	النسبة%	0.39	0.37	0.36	0.39	0.42	0.46	0.50
أوافق نوعًا ما	التكرار	103	88	93	111	99	106	81
	النسبة%	0.30	0.26	0.27	0.33	0.29	0.31	0.29
أوافق بشدة	التكرار	0	0	0	0	0	0	0
	النسبة%	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط المرجح		4.88	4.7	4.77	4.97	4.84	4.87	4.74
الأهمية النسبية		0.70	0.67	0.68	0.71	0.69	0.70	0.67
الدلالة		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الترتيب		3	8	6	1	2	4	7

خلاصة إجابات المبحوثين حول أبعاد متغير الفاعلية التنظيمية:

تُظهر النتائج في الجدول (14) أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لكل إجابات أفراد عينة الدراسة (4.85) والأهمية النسبية بلغت (0.69%)، فقد جاء بعد تحقيق الأهداف في الترتيب الأول من

حيث التبنّي بمتوسط حسابي بلغ (4.89) وأهمية نسبية بلغت (0.70%)، وجاء بُعد التكامل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.83) وأهمية نسبية بلغت (0.69%)، في حين جاء بُعد التكيف البيئي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.82) وأهمية نسبية بلغت (68%).

جدول (14): خلاصة إجابات المبحوثين حول أبعاد الفاعلية التنظيمية:

أبعاد الفاعلية التنظيمية	المتوسط	الأهمية النسبية	الترميز	المستوى	الترتيب
تحقيق الأهداف	4.89	0.70	GA	مرتفع	1
التكيف البيئي	4.82	0.68	EA	مرتفع	3
التكامل	4.84	0.69	I	مرتفع	2
الفاعلية التنظيمية الكلي	4.85	0.69	A	مرتفع	

تحليل SEM واختبار الفرضيات:

تشمل معايير التقييم لقياس النموذج الموثوقة والصلاحية المتقاربة والصلاحية التمييزية، حيث يتضمن تقييم الموثوقية استخدام مقاييس، مثل: معامل رو لـ Dillon-Goldstein، و Joreskog لتحديد الاتساق داخل الكتلة (Creswell, J. W. 1999) بعد تقييم الموثوقية، ويُفحص نموذج القياس بدقة مع تغطية كل من الجوانب المتقاربة والتمييزية (Hair et al., 2014).

أما تقييم الصلاحية المتقاربة فيكون من خلال تحليل أحمال عوامل المؤشرات وموثوقية البناء ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وهو ما يوضح قدرة النموذج على التقاط تباين المؤشرات، والجدول (15) يوضح نتائج تقييم القياس.

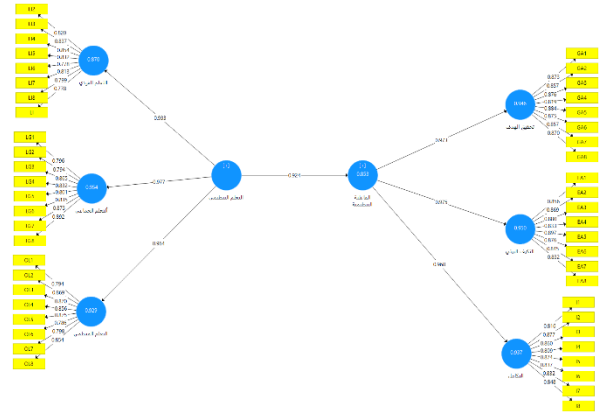
اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام نموذج تحليل نمذجة المعادلة البنائية طبقاً لطريقة المربعات الصغرى الجزئية.

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز".

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة استخدم الباحث أسلوب تحليل نمذجة المعادلة البنائية، وكانت النتائج كالاتي:

بناء على الشكل (2) لخص الباحث معالم النموذج البنائي في الجدول الآتي:



شكل (2): النموذج البنائي بين التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

جدول (15): نتائج تحليل معادلات النمذجة البنائية بين التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية:

جودة مطابقة النموذج		المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية				معلمة التأثير		المتغير المستقل
أهم مؤشرات المطابقة		معامل	مستوى	اختبار T	الخطأ			
SRMR	Q ²	التحديد R ²	الدلالة	المحسوبة	المعياري			التعلم التنظيمي
0.14	0.065	0.85	0.000	94.238	0.010	0.92	B	

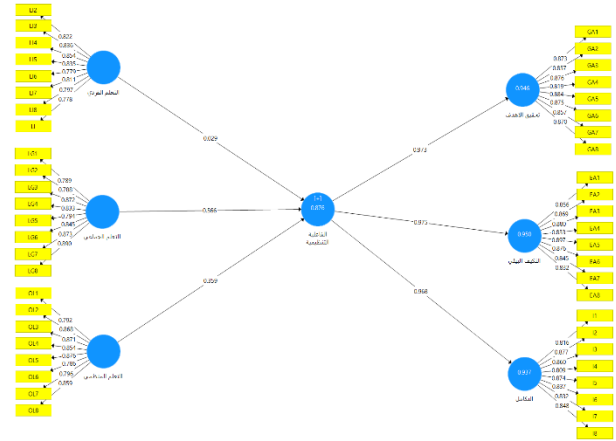
اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم الفردي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم الجماعي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم المنظمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.
- ولاختبار الفرضيات استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وكانت النتائج كالاتي:

يتضح من الجدول (15) وجود تأثير بين التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية، حيث بلغت معلمة التأثير المباشر (0.92)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، في حين أن مستوى اختبار T بلغ (0.000)، وهو أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، كما يؤثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية بنسبة (0.85)، في حين أن ما نسبته (0.15) يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما يتضح من الجدول (15) مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، حيث حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة $(Q^2 > 0)$ ، $(SRMR < 1)$ ، ولذلك يوجد أثر للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز.

بناء على الشكل (3) لخص الباحث معالم النموذج البنائي في الجدول الآتي:



شكل (3): النموذج البنائي بين أبعاد التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

جدول (16): نتائج تحليل معادلات النمذجة البنائية بين أبعاد التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية:

جودة مطابقة النموذج		المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية					معلمة التأثير B		أبعاد المتغيرات المستقلة
أهم مؤشرات المطابقة		معامل التحديد R ²	اختبار T		الخطأ المعياري				
SRMR	Q ²			مستوى الدلالة		المحسوبة			
0.146	0.055	0.87	0.570	0.569	0.050	0.029		التعلم الفردي	
			0.00	7.636	0.074	0.566		التعلم الجماعي	
			0.00	5.218	0.069	0.359		التعلم المنظمي	

(0.13) يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما يتضح من الجدول مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، حيث حققت أهم مؤشرات المطابقة للنموذج المستوى المعتمد في المقارنة ($Q^2 > 0$)، ($SRMR < 1$)، ولذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية.

خاتمة

النتائج:

تتمثل النتائج في الآتي:

- أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية والأهلية بمدينة تعز جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.88)

يتضح من الجدول (16) أن هناك تأثيراً لبعدي التعلم التنظيمي (التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) والفاعلية التنظيمية، حيث بلغت معاملات التأثير (0.56)، (0.36) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أن مستوى اختبار T بلغ (0.00، 0.00)، وهو أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05)، كما أن بعد التعلم الفردي يؤثر على الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.029)، ولكن ليس له دلالة معنوية؛ حيث إن مستوى الدلالة بلغ (0.57)، وهو أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة، وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر في الفاعلية التنظيمية بنسبة (0.87)، في حين أن ما نسبته

- وأهمية نسبية بلغت (70%)، وذلك على النحو الآتي:
 - حصل التعلم الفردي على الترتيب الأول بمتوسط ((4.92 وأهمية نسبية (70.37%).
 - حصل التعلم المنظمي على الترتيب الثاني بمتوسط ((4.86 وأهمية نسبية (69.42%).
 - حصل التعلم الجماعي على الترتيب الثالث بمتوسط (4.84) وأهمية نسبية (69.24%).
 - أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.85) وأهمية نسبية بلغت (69%)، وذلك على النحو الآتي:
 - حصل تحقيق الأهداف على الترتيب الأول بمتوسط (4.89) وأهمية نسبية (70%).
 - حصل التكامل على الترتيب الثاني بمتوسط (4.8) وأهمية نسبية (69%).
 - حصل التكيف البيئي على الترتيب الثالث بمتوسط (4.82) وأهمية نسبية (68%).
 - أن للتعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة تأثيراً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية.
 - أن التعلم الجماعي والتعلم المنظمي لهما تأثير معنوي على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغ معامل تأثير التعلم الجماعي (0.56)، والتعلم المنظمي (0.36)، وكان التأثير ذا دلالة إحصائية عند ($p < 0.05$).
 - أن التعلم الفردي لم يظهر تأثيراً معنوياً على الفاعلية التنظيمية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.57)، وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05).
 - أن أبعاد التعلم التنظيمي تفسر (87%) من التغيرات في الفاعلية التنظيمية، في حين أن (13%) من التغير يعود إلى عوامل أخرى.
 - أن النموذج المقترح أظهر تطابقاً جيداً مع البيانات، حيث تحققت مؤشرات المطابقة، مثل: $Q2 > 0$ و $SRMR < 1$.
- التوصيات:**
- كون التعلم الفردي أظهر تأثيراً ضعيفاً على الفاعلية التنظيمية (معامل تأثير 0.029 وغير دال إحصائياً)، فإنه ينبغي تحسين هذا الجانب من خلال الآتي:
 - تحفيز الأفراد على تطوير مهاراتهم الشخصية من خلال برامج تدريبية موجهة بحسب احتياجات الأفراد وتخصصاتهم.
 - دمج التعلم الفردي في إطار التعلم الجماعي لتقديم قيمة أكبر للأفراد وكذلك للفرق ككل.
 - يجب أن يكون هناك دعم قوي من قبل الإدارة العليا لتطوير ثقافة التعلم التنظيمي داخل المستشفيات.
 - ينبغي توفير برامج تدريبية دورية ومتخصصة للعاملين في المستشفيات، تشمل المهارات الفنية والإدارية، مما يعزز من قدرة العاملين على التعامل مع التحديات الطبية والإدارية المتجددة، ويسهم في رفع الفاعلية التنظيمية.
 - تشجيع العمل الجماعي بين الأقسام المختلفة داخل المستشفى من خلال برامج تعلم مشتركة بين الفرق الطبية والإدارية، مما يعزز من الابتكار ويزيد من فاعلية التنسيق بين مختلف الأقسام.

- يجب استخدام التقنيات الحديثة، مثل: التعلم الإلكتروني، ومنصات التدريب عبر الإنترنت، وأنظمة إدارة المعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والموارد التعليمية بشكل أسرع وأكثر فاعلية.
- يجب على القيادة في المستشفيات أن تتبنى سياسات تدعم التعلم المستمر؛ لأن دور القيادة لا يقتصر فقط على توفير الموارد المالية ولكن يشمل أيضًا توفير البيئة الملائمة للتحفيز والتشجيع على التعلم، مما يساعد على تحسين الأداء والفاعلية التنظيمية.
- من المهم إنشاء آليات قياس لتقييم تأثير برامج التعلم على الأداء والفاعلية التنظيمية في المستشفيات، ولذلك يمكن استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التحسينات في جودة الرعاية الصحية، وسرعة الاستجابة للمرضى، ورضا الموظفين.
- تشجيع المستشفيات على التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة من خلال عقد جلسات تحليلية لدراسة الحالات والأخطاء الطبية أو الإدارية وكيفية التعامل معها، وهذا يمكن أن يحسن من استراتيجيات العمل ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات.
- تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات الصحية والإدارية في المستشفى؛ لأن تطبيق أساليب التعلم الابتكاري يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية العمليات وتقليل الفاقد وزيادة الجودة.
- من خلال التعلم التنظيمي، يمكن تحسين مهارات التواصل بين الفرق الطبية والإدارية في المستشفى؛ إذ يمكن استخدام ورش عمل تدريبية في تحسين التواصل بين الأقسام، مما يعزز التنسيق ويقلل من الأخطاء التي قد تحدث بسبب نقص التواصل.
- تحليل احتياجات التدريب للعاملين في المستشفيات دوريًا، بناءً على التطورات المستمرة في مجال الرعاية الصحية، مما يساعد في تحديد أكثر مجالات التعلم والتدريب أهمية ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير برامج التعلم والتنمية داخل المستشفى يعزز من التزامهم بتلك البرامج ويزيد من فعالية تنفيذها، ويمكن أن يكون ذلك من خلال استطلاعات الرأي أو اللجان الاستشارية.
- في ظل التغيرات المستمرة في قطاع الرعاية الصحية، ينبغي تشجيع التعلم التكيفي الذي يساعد المستشفى على التكيف مع الظروف المستجدة، مثل: الأوبئة أو التغيرات التشريعية، مما يساعد في تحسين الفاعلية التنظيمية في مواجهة التحديات.
- يجب على القيادة الوسطى في المستشفيات أن تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال نقل المعرفة من القيادة العليا إلى الموظفين الآخرين؛ إذ إن تدريب

[4] الجنابي، حازم نياح محل. (2016). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 11 (36)، 166 - 186.

[5] جواني، مريم وعيشوش، رياض. (2020). أثر التعلم التنظيمي على التغيير التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

[6] حنين، زقادي وسميرة، مرنيز. (2021). أثر مستويات التعلم التنظيمي على الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة لطفي إلكترونكس (Géant). [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج.

[7] خنجر، علي. (2021). أثر سياسات التعلم التنظيمي على تطوير فرق العمل ذاتية الإدارة: دراسة ميدانية على شركة إم تي إن سوريا. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.

[8] ديوب، أيمن حسن. (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (2)، 121 - 150.

[9] زديري، بثينة ودرار، رزيقة. (2021). دور التعلم التنظيمي في استدامة منظمات العمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي التبسي - تبسة.

[10] الشمري، أحمد عبد الله أمانة والحكيم، ليلي محسن والطرفي، علاء حسين فاضل والشبلاوي، سعاد جبير سلطان. (2022). الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة. مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهرين، 3 (4)، 20 - 39.

[11] الفتلاوي، إيناس عباس يونس. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات

القادة على أساليب التعلم والتوجيه يمكن أن يساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية.

- دعم التعلم من خلال تقييم الأداء والمراجعة الدورية وإجراء تقييمات دورية لأداء الفرق الطبية والإدارية، يساعد في تحديد الثغرات في المعرفة والمهارات، ولذلك يمكن تطوير برامج تدريبية تركز على تحسين جوانب معينة من الأداء مما يعزز من الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

- من خلال هذه التوصيات، يمكن للمستشفيات تحسين بيئة التعلم التنظيمي ومن ثم تحسين الفاعلية التنظيمية في تقديم الرعاية الصحية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة ورضا المرضى والعاملين على حد سواء.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

[1] أبو بكر. (2019). دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (26)، 541 - 567.

[2] الزهر، ربحي. (2017). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشققاته، أولاد جلال، بسكرة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

[3] بوسعدي، أمينة وحمد، حميدة. (2016). دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية - جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

- [19] شياح، حسام وعباس، علي. (2019). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15 (59)، 61 - 97.
- [20] صابر، بوكشيرية. (2023). دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- [21] عبد النوري، فتيحة. (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- [22] عفيف، سهام. (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي.
- [23] عليمية، دوح وكمال، برباوي. (2023). العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي: دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 11 (1)، 355 - 376.
- [24] فاطمة، بوتور وشهرزاد، حسيب. (2020). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهير - جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- [25] قديد، فوزية وزروخي، فيروز وفلاق، صليحة. (2020). تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف. مجلة الإبداع، 10 (1)، 211 - 232.
- المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- [12] الهدلة، مصطفى. (2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.
- [13] الزغلول، عماد عبد الرحيم. (2010). نظريات التعلم. عمان: دار الشروق.
- [14] الزهرة، بريتيل فطيمة. (2015). أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية. أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، (18)، 216 - 230.
- [15] الزعراير، علي صدقي والضامن، رولا علي. (2021). أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في عمان - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (4)، 157 - 179.
- [16] المخلافي، رشاد والعامري، عادل والجعفري، فيصل. (2023). أثر التدريب على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، (2)، 180-209.
- [17] شطناوي، خالد رضوان. (2016). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة الأردنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- [18] شنيب، شافية وبوطالب، شروق. (2018). العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق الفاعلية لتتظيمية: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بولاية جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى.

الأغواط. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة.

[33] عبد العزيز، حنون. (2018). مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نافتال منطقة الغاز والبتروال المميع. كلية العلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، الجزائر. [رسالة ماجستير غير منشورة].

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Abdeldayem, M. M., Al Deeb, H. M. A., & Al Meer, F. K. (2020). Impact of Organizational Learning on the Organizational Effectiveness: A Case Study from Bahrain. *Global Scientific Journals*, 8 (2), 1380 – 1394.
- [2] Abdul Hussein, S. H., & Salman. S. M. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Organization Effectiveness: Analytical Research in the Directorates of the Ministry of Education. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28 (133), 21 – 37.
- [3] Al Khalifa, S. M. H. M. A. (2021). *Risis Management and Strategic Flexibility: The Moderating Role of E-Readiness. The Case of Government Authorities in the Kingdom of Bahrain* [Unpublished doctoral dissertation]. Ain-Shams University. Brunel University London.
- [4] Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *Sage Open*, 13(2). 1- 17.
- [5] Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 3–31.
- [6] Creswell, J. W. (1999). Mixed method research: Introduction and application. In T. Cijek (Ed.), *Handbook of educational policy* (pp. 455–472). San Diego, CA: Academic Press.
- [7] Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M., & Hanson, W. (2005). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie.
- [8] Ahmed, F., Ahmed Abd Allah, N., & Ibrahem Ismael, Z. (2023). The relation between organizational learning culture and goal orientation among staff nurses. *Journal of Nursing Science Benha University*, 4(1), 1138-1152.
- [9] Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2018), "The results of PLS-SEM article information", *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- [26] قضيماتي، شذى. (2022). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 44 (3)، 69 – 87.
- [27] كريمة، تيشوداد وإلياس، العيداني. (2021). التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات: دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد، 12 (1)، 1 – 19.
- [28] مصطفى، حوحو. (2020). أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10 (4)، 278 – 297.
- [29] مقبل، أمينة عبد الكريم سعد. (2022). أثر التمكين الإداري على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفى الجمهوري التعليمي العام في مدينة تعز. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تعز.
- [30] مقيم، صبري. (2020). أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري. مجلة الباحث، 20 (1)، 641 – 652.
- [31] وهيب، بزنيار وهاجر، بلحيمر. (2019). علاقة أخلاقيات المهنة بفاعلية التنظيم الإداري: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – محمد الصديق بن يحيى جيجل. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- [32] جوادي، بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية

- Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8 (30), 54 – 61.
- [18] Sadq, Z. M., Othman, B., & Mohammed, H. O. (2020). Attitudes of Managers in the Iraqi Kurdistan Region Private Banks Towards the Impact of Knowledge Management on Organizational Effectiveness. *Management Science Letters*, 10, 1835–1842.
- [19] Schunk, D. H. (2012). *Learning Theories: An Educational Perspective* (6th ed.). U. S. A.: Pearson Education, Inc.
- [20] Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*.
- [21] Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19 (2), 110 – 127.
- [22] Tuan, T. A., Liem, D. T., Long, H. D., Minh, T. A., Trieu, P. T. H., & Hai, D. T. (2021). The Influence of Human Resource Management Practices, Work Motivation and Organizational Commitment on Organizational Effectiveness in State Agencies. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48.(11)
- [23] Tortorella, G. L., Cawley Vergara, A. M., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon Industry 4.0 adoption: an empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219 (c), 284 - 294 .
- [10] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- [11] Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEW: Indeed, a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- [12] Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). U S. A.: South-Western, Cengage Learning.
- [13] Keter, E. C. (2021). Effect of organizational learning dimensions on performance of banking institutions: A survey of commercial banks in selected counties in Kenya (Doctoral dissertation, University of Kabianga).
- [14] Kanwal, E., Nawaz, W., Nisar, Q. A., & Azeem, M. (2017). Does Organization Learning Capacity influence the Organization Effectiveness? Moderating Role of Absorptive Capacity. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1 (7), 28-35.
- [15] Jones, G, R, (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
- [16] Meher, JR , Nayak, L. , Mishra, RK and Patel, G. (2024) ،" Impact of Organizational Learning Culture on Organizational Effectiveness: A Serial Mediation Analysis with knowledge Sharing and Employee Competencies". *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324- 338.
- [17] Ouma, O., & Kombo, H. (2016). Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in