

أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة

شاكر جارالله الخشالي
أستاذ

محبي الدين القطب
أستاذ مشارك

خالد بني حمدان
أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة العلوم التطبيقية

E-mail: banyhamdan@yahoo.com

E-mail: alqutob@hotmail.com

E-mail: drshaker55@yahoo.com

تاريخ القبول: ٢٠١٣/٥/١٥

تاريخ الاستلام: ٢٠١٢/٢/٣

Abstract: This study aims to assess the effect of organizational learning strategies (OLS) on organizational performance (OP) of private hospitals in Amman City. A model of five strategies is applied which includes: learning strategy focusing on efficiency, learning strategy focusing on innovation, learning strategy focusing on direction, learning strategy focusing on proficiency, learning strategy focusing on concentration. (OP) is assessed based on two considerations: comparative performance and internal performance.

The study was applied on (8) private hospitals operating in Amman, and a questionnaire was administered with 243 employees. Among the main findings are: hospitals generally apply similar levels of (OLS), with efficiency focus as the highest and innovation focus as the lowest. As for (OP) it is high for both comparative and internal performance. The study also revealed a statistically significant effect of (OLS) on (OP) of these hospitals. A number of recommendations are provided to help hospital managements use (OLS) more effectively and thereby improve (OP).

ملخص: تهدف الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان. ولقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مكوناً من خمس استراتيجيات هي: إستراتيجية التعلم بالتركيز على الكفاءة، إستراتيجية التعلم بالابتكار، إستراتيجية التعلم بالالتأكيد على التوجيهات، إستراتيجية التعلم بالالتأكيد على المهنية، وإستراتيجية التعلم بالتركيز على التركيز. أما بالنسبة لمؤشر الأداء التنظيمي فقد تم تحديده بموجب اعتبارين هما: الأداء المقارن، والأداء الداخلي. أجريت الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة تعمل ضمن حدود مدينة عمان، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة بلغ عددها (243) فرداً عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود مستويات مقارنة لتطبيق المستشفيات لإستراتيجيات التعلم التنظيمي، وكان أعلاها لإستراتيجية التعلم بالالتأكيد على الكفاءة، وأدناها لإستراتيجية التعلم بالابتكار. أما بالنسبة للأداء التنظيمي فكان مرتفعاً سواء بالنسبة للأداء المقارن أم للأداء الداخلي. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر معنوي لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان الاسترشاد بها في كيفية استخدام التعلم من أجل تطوير أدائها. مفتاح الكلمات: التعلم التنظيمي، الأداء التنظيمي، المستشفيات الخاصة، عمان

المقدمة

تعتبر النتائج التي تحقق من قبل منظمات الأعمال، والتي تمثل أهدافها سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل من أهم ما تصبو إليه هذه المنظمات مهما اختلف مجال عملها. ويمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق أهدافها عن طريق رفع مستويات الأداء لجميع العاملين فيها من فنيين وإداريين. ولأجل ذلك فإن منظمات الأعمال تبحث وباستمرار عن مداخل وأساليب مبتكرة لرفع مستويات الأداء لعاملها، ومن بين هذه المداخل هو مفهوم التعلم التنظيمي الذي يعد من الحلول المنطقية والتي يمكن أن تزيد من قدرات ومهارات العاملين مما سينعكس في رفع مستويات الأداء لديهم. ولكن التساؤل الذي يطرح نفسه عند الحديث عن التعلم التنظيمي هو ما هي الإستراتيجية التي يمكن استخدامها لتحقيق مستويات مناسبة للتعلم العاملين لغرض مواكبة التطورات اللازمة لتقديم منظمات الأعمال لمنتجاتها؟

عند الحديث عن التعلم التنظيمي ومدى أهميته بالنسبة لأداء منظمات الأعمال فإن المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان تعتبر من المنظمات المعنية بذلك، وذلك لأهمية تعلم العاملين في هذا النوع من المنظمات لكل ما هو جديد من أجل تقديم أفضل أنواع الخدمات الصحية، وخاصة بعد أن أصبحت المستشفيات الأردنية الخاصة تمثل مركزا صحيا واستشفائيا مرموقا في المنطقة. لكل ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبيان الإستراتيجية الأكثر مناسبة والتي يمكن اعتمادها من قبل هذه المستشفيات لتعليم العاملين من أجل زيادة أدائها.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة الكثير من التحديات التي تهددها في إمكانيتها في المنافسة، وأكثر من ذلك في إمكانيتها في البقاء والاستمرار. فبعد مرور أكثر من نصف عقد على بداية الأزمة المالية التي تعرض لها الاقتصاد العالمي، والتي أدت إلى تراجع الأداء في غالبية المنظمات وفي جميع قطاعات الأعمال. فقد توقف العديد من منظمات الأعمال التي كانت تعتمد على الأساليب التقليدية في أنشطتها من العمل، وذلك لعدم قدرتها على مجاراة التطورات الحاصلة في أساليب العمل الجديدة والتي تعتمد على المعرفة. لكل ذلك فحتى تستطيع هذه المنظمات من اللحاق بركب المنظمات المتطورة فعليها تعليم العاملين فيها على أساليب العمل الجديدة، والبحث عن أساليب أخرى تميزها عن غيرها من المنظمات. وقد استوجب على هذه المنظمات تجريب العديد من الاستراتيجيات في تعليم العاملين سعيا منها لتحقيق أعلى مستويات الأداء. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي اتجاهات المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان بخصوص تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي؟

- ما هو مستوى الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات؟

- هل يؤثر التعلم التنظيمي في أداء هذه المستشفيات؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية القيام بهذه الدراسة لأهمية قطاع الخدمات الصحية كونه يهيم العنصر البشري وبشكل مباشر. كما يمكن للباحثين من تقديم نتائج ميدانية يمكن للمستشفيات في مدينة عمان من الاسترشاد بها في اختيار الإستراتيجية المناسبة لتعليم العاملين فيها وتحقيق أفضل مستويات الأداء. بالإضافة إلى لفت أنظار المستشفيات لأهمية التعلم التنظيمي ومدى أثره في أدائها، خصوصا وهي تمر في مرحلة اقتصادية معقدة بدأت فيها منظمات الأعمال تتخوف من الدخول في أي نشاط ليس له مردود سريع وملمس.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستويات تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات.
3. التعرف على مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في أداء هذه المستشفيات.
4. تقديم بعض التوصيات لهذه المنظمات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التعلم التنظيمي Organizational Learning

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال في مرحلة التطور المفاهيمي، وذلك من خلال اقتراح الباحثين للنماذج سعيا منهم للوصول إلى مقياس لمستويات التعلم في المنظمات على اختلاف تخصصاتها. وفي هذا الصدد يتفق الباحثون على التمييز بين التعلم التنظيمي Organizational Learning والمنظمة المتعلمة Learning Organization. فهناك من يعرف التعلم التنظيمي على أنه عبارة عن "عملية التعلم المستخدمة في

المنظمة، أي التعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة". ويرى (Hodgkinson, 2000) بان التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات [2]. أما (Thomas & Allen, 2006) فيصفان التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر" [3]. فيما يعرفه (Farago & Skyrme, 1995) على أنه يشير إلى "جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة". ويلاحظ بأن التعريف يشير إلى ضرورة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية، كما يتضمن التحسين المستمر للقدرات لأغراض التغيير التكيفي، كما يتضمن التنمية الجماعية بالإضافة إلى التعلم الفردي. وضمن عملية التعلم هذه تتولد نماذج تفكير جديدة ومفيدة، يتعلم فيها الأفراد على كيفية التعلم سوية [4]. أما المنظمة المتعلمة فهي "المنظمة التي تعلم جميع الأفراد فيها لكي تمكن نفسها وبشكل مستمر من التحول وبما يتفق وسياقات التشغيل السائدة" [5]. وهذا يحقق للمنظمة الميزة التنافسية وبشكل ثابت [6]. وبمنظرة تحليلية للتعريفات السابقة يلاحظ بان التعلم التنظيمي ليس هو المنظمة المتعلمة، فالمنظمة المتعلمة تمثل الهدف أو الحالة التي يمكن الوصول إليها، في حين أن التعلم التنظيمي يعبر عن العملية التي عن طريقها يمكن الوصول إلى هذا الهدف (المنظمة المتعلمة) بالأساليب الرسمية وغير الرسمية [7]. وفي موضوع الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يقول (Finger & Brand, 1999) إن التعلم التنظيمي يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة. فيما تعبر المنظمة المتعلمة عن حالة وصول المنظمة إلى إمكانية التعرف على ما حولها، وذلك باستخدام طرق محددة لتشخيص وتطوير أساليب وأدوات للتعرف على كل ما يدور حولها. ووفق هذا المفهوم فإن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط Activity وعملية Process والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم [8].

يدين مفهوم التعلم التنظيمي كثيرا إلى العمل الذي قدمه كل من Argyris و Senge. فقد اقترح Argyris & Schön فكرة الحلقة الأحادية والثنائية للتعلم. تتضمن حلقة التعلم الأحادية Single-Loop Learning التعلم من تصحيح الأخطاء ومن خلال التغذية الراجعة للحلقة، وذلك أثناء عملية التحسين المستمر [9]. وهذه الفكرة مشابهة لفكرة التعلم التكيفي Adaptive Learning التي اقترحتها Senge، والتي تركز على التغيير التدريجي Evolutionary Changes للرد على التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمة وما هو ضروري لبقائها. وإن مثل هذا التعلم لا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ولكنه ضروري لبقائها [10]. إن هذا النوع من التعلم يكون بمثابة تقليد للآخرين [11]، كما أنه لا يحتاج إلى تكلفة ووقت كبيرين [12]. أما في حلقة التعلم الثنائية Double-Loop Learning فإن التعلم يتعلق بالجانب الإدراكي Cognitive والذي فيه تذهب المنظمة إلى ما هو أبعد من الحل الفوري للمشكلة، حيث يتطلب ذلك تطوير مبادئ تساعد المنظمة في تحديد السلوك المناسب، والذي يقود إلى طرق جديدة لكيفية القيام بالأعمال [13]. بتعبير آخر اختيار المنظمة لطريق التجديد. ويقابل ذلك عند Senge ما يسمى بالتعلم التوليدي Generative Learning والذي يتضمن بناء قدرات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة، حيث تنظر المنظمة إلى النظام الحالي على أنه عديم الفائدة مما يستوجب تغييره [14]. وهذا يتطلب من المتعلم نسيان Un-learning المعرفة السابقة وبشكل مقصود، ويمكن أن يكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة ذات البيئة عالية الدينامية حيث تكون نسبة تغير المعرفة كبيرة جدا، ويترتب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية [15]. وعلى هذا الأساس يقول (Senge, et al. 1994) "إن المنظمة التي ترغب بتنمية قدراتها على سرعة الابتكار يجب عليها تعليم الأفراد فيها على حب التغيير" [16]. النتيجة الهامة لكل من تعلم الحلقة الثنائية والتعلم التوليدي هي تحقيق المنظمة لتعلم عالي التخصص والذي يمكن تعميم تطبيقه في جميع المنظمات على اختلاف ظروفها [17]. وللتمييز بين التعلم التكيفي والتوليدي يرى (Thomas & Allen, 2006) بأن التعلم التكيفي يرتبط بالتغيير البسيط والذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلم التنظيمي، وحتى تكتمل عملية التعلم فلا بد من ربط التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي والذي يؤدي إلى تحسين إمكانية المنظمة على اكتشاف القدرات حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة [18]. عموما في الواقع العملي فإن المنظمات تأخذ بالتعلم الأحادي والثنائي الحلقة أو التعلم التكيفي والتوليدي [19].

يرى (Farago & Skyrme, 1995) بأن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات. كما أنه يقترح نموذجا مكوناً من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي [20]:

- المستوى الأول: تعلم الحقائق، المعرفة، العمليات، والإجراءات - وينطبق هذا النوع من التعلم على معرفة حالات التغيير البسيطة.
- المستوى الثاني: تعلم المهارات لعمل جديد- وينطبق على الحالات الجديدة حيث توجد حاجة للرد على التغيير الحاصل خارج المنظمة.
- المستوى الثالث: التعلم للتكيف- وينطبق على الحالات الدينامية والتي تحتاج لتطوير حلول جديدة، وذلك من خلال التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل الماضية.
- المستوى الرابع: التعلم للتعلم- والذي يخص الإبداع والتجديد، وفيه يتم تصميم المستقبل بدلا من مجرد التكيف معه. ويستخدم على افتراض وجود تحديات ووجود حاجة لإعادة تشكيل المعرفة.
- يقول (Crossan, et al. 1999) بأن التعلم التنظيمي كعملية للتغيير في التفكير والأداء يمكن أن يحصل على مستوى الفرد والجماعة، وإن التحدي الرئيس للتعلم التنظيمي يكمن في مقدار التوتر بين استيعاب التعلم الجديد وبين ما تم تعلمه، وإن إدارة التوتر بين الجديد والقديم يعتبر أمرا بالغ الأهمية للتطور الاستراتيجي للمنظمة [21]. ويحصل التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وإن كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة يبعث النشاط في المستويين الآخرين، وإن المستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربع عمليات اجتماعية ونفسية وهي [22]:
- 1- الحدس: وهي مرحلة لا شعورية تحصل على مستوى الفرد.
 - 2- التفسير: أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد لذلك التعلم الفردي، ويشارك بها على مستوى الجماعة.
 - 3- الدمج: وفيها يحصل تغيير الفهم على مستوى الجماعة، مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المنظمة.
 - 4- إعطاء الصبغة المؤسسية: في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.
- يقترح (Senge 1990) خمس تقنيات حيوية لتحقيق التعلم التنظيمي، والتي حظيت بقبول عام من قبل الباحثين. ويقول Senge من الضروري أن تكون هذه الأبعاد موجودة مجتمعة لبناء المنظمة المتعلمة وهي [23]:
- 1- الإجابة الفردية Personal Mastery: وتشير إلى عمق الرؤيا الفردية وتركيز الطاقات وتطوير قدرة الأفراد على الصبر وعلى الرؤية الحقيقية وبموضوعية [24]. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التطبيق العملي والتحليل الذاتي والمراجعة والتحسين والتدريب [25].
 - 2- النماذج الذهنية Mental Models: ويشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المنظمة، وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية الرد عليه [26]، وأن الفرد ذو النموذج الذهني الحصين يمكن أن يعيق النشاط الحالي بهدف تقديم ما هو جديد [27].
 - 3- تشارك الرؤية Shared Vision: وتشير إلى امتلاك الأفراد لرؤيا أصيلة تؤدي إلى اندفاعهم للعمل ليس لأنهم مكلفون بذلك ولكن لأنهم راغبون بذلك [28]. وتعتبر الرؤيا المشتركة ضرورية لجعل الأفراد يعملون سوية والالتزام لغرض تقاسم المستقبل، وجمع الأفراد حول هوية مشتركة للإحساس بالقدر الذي يواجه المجموعة، ولا يمكن أن يحصل ذلك إلا بالاختيار الشخصي الذي يجعل الأفراد ملتزمين بتقاسم المعرفة، خاصة فيما يتعلق بالأهداف والقيم والوضع المستقبلي. وكل ذلك يحصل من خلال التفاعل بين الأفراد وحديثهم عن أحلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع لأحلام الآخرين والذي يؤدي إلى التبصر وظهور اعتقادات جديدة [29].
 - 4- فرق التعلم Team Learning: حيث تعتبر الجماعة هي الوحدة الأساسية وليس الفرد، وإن أداء الجماعة هو أفضل من قدرات أي شخص بمفرده. فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي [30]. وتبدأ جماعات التعلم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة. كما تساعد جماعات التعلم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة [31].

5- تفكير النظم Systems Thinking: ويشير إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط. وسيؤدي ذلك إلى إيمان الأفراد بأن التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العمل في الأقسام الأخرى [32]. ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على أنها تمثل سلسلة خطية للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى جذور الأسباب الحقيقية للمشاكل [33].

يتفق الباحثون بأن عملية التعلم التنظيمي تتكون من مجموعة من العناصر، ولكنهم لم يتفقوا على ماهية هذه العناصر والتي يمكن عن طريقها قياس هذا المفهوم. فقد استخدم (Goh 2003) مقياساً مكوناً من خمسة عناصر وهي: وضوح الرؤية والرسالة، وولاء القيادة والتحسين، والتجربة والمكافآت، والنقل الفاعل للمعرفة، وفرق العمل وجماعات حل المشكلات [34]. أما (Nyhan et al. 2004) فيرون بأن التعلم التنظيمي يمكن قياسه من خلال أربعة عناصر وهي: تطابق التنظيم الرسمي مع الثقافة غير الرسمية، صعوبة العمل، وجود فرص واستعداد الأفراد للتعلم، وتكامل التعليم المهني والتدريب الرسمي مع التطور غير الرسمي للموارد البشرية [35]. فيما استخدم (Smith & Tylor 2000) مقياساً مكوناً من سبعة عناصر هي: سلوك الإدارة العليا، العلاقة مع البيئة الخارجية، التواصل الهيكلي، صلاحية عمليات التشغيل، دور المديرين، كيفية الحصول على المعلومات وكيفية استخدامها، ومناخ التعلم [36].

الدراسات السابقة

- دراسة (Jashapara 2003) والتي اختبر فيها الباحث العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي في شركات البناء البريطانية. أجريت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (181) شركة. توصلت الدراسة إلى أن التعلم ثنائي السلسلة والثقافة التعاونية لها تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي. كما أن التعلم التنظيمي الذي يركز على الفاعلية والبراعة يفوق منظمات البناء في بريطانيا إلى تحقيق الميزة التنافسية [37].

- دراسة (Jensen & Rasmussen 2004) والتي اهتمت بالتعرف على أسس التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وقد أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين النماذج الذهنية للعاملين في البيئة المعقدة والأداء. هذا يعني إذا كان التفكير جيداً فسيتم التوصل إلى نتائج جيدة، ولكن إذا كانت طريقة التفكير سيئة فتكون النتائج سيئة [38].

- دراسة (Khandekar & Sharma 2006) التي حاول فيها الباحثان الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء كمحاولة لفهم سيناريوهات المنظمات الهندية في ظل الوضع العالمي الحالي. أجريت الدراسة في ثلاث من كبرى الشركات الهندية. تم اختيار عينة الدراسة وفق أسلوب العينة القصدية غير العشوائية، وكان حجم العينة (100) مديراً، استخدمت فيها المقابلة لجمع البيانات. تألفت العينة من 72 مديراً من أقسام الموارد البشرية و(28) مديراً وظيفياً. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي والذي يلقى اهتماماً كبيراً من قبل إدارة الموارد البشرية له علاقة إيجابية بالأداء التنظيمي [39].

- دراسة (Ho 2008) وهي دراسة تطبيقية أراد فيها الباحث التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وأثرهما في الأداء التنظيمي. أجريت الدراسة في (21) شركة من شركات التكنولوجيا في تايوان. ركزت الدراسة على اختبار العلاقة بين أربعة أبعاد وهي: التعلم الذاتي، التعلم التنظيمي، قدرات إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم الذاتي يؤثر بشكل مباشر في التعلم التنظيمي، كما أن قدرات إدارة المعرفة والتعلم الذاتي يؤثران في الأداء التنظيمي ولكن بشكل غير مباشر، وذلك من خلال التعلم التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة. بالإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة المباشر في الأداء التنظيمي [40].

- دراسة (Goh & Ryan 2008) والتي حاولت التحقق من مستوى الأداء في المنظمات المتعلمة. أجريت الدراسة على عينة مختارة من قائمة مكونة من (500) شركة تعد من الشركات المتعلمة. اعتمدت الدراسة على مقارنة الأداء في هذه الشركات بالاستناد إلى كل من معياري السوق والبيانات المالية والمحاسبية لهذه الشركات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المتعلمة أظهرت أداء قويا في الجانب المالي والسوقي. كما أظهرت

- البيانات المحاسبية نتائج مماثلة. وبشكل رئيس فان المقياس المالي والأداء المالي على المدى الطويل للشركات المتعلمة يعتبر ذا أهمية أكبر مقارنة بالشركات غير المتعلمة [41].
- دراسة (2009) Michna والتي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء في الشركات البولندية الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (211) شركة بولندية. ركزت الباحثة على فحص (11) بعدا من أبعاد التعلم التنظيمي. أوضحت نتائج الدراسة بأن البيع وتنمية التمكين يعتمدان وبشكل كبير على الأبعاد التالية: الحوار، تمكين العاملين، التعاون، التعلم عن طريق الجماعة، واتجاهات القادة. كما توصلت الدراسة بأن هناك علاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وفي الواقع العملي فإن ذلك يعني بأن وصول المنظمات إلى مستويات عالية من التعلم التنظيمي فمن المحتمل تحقيقها للأداء العالي [42].
- دراسة جوده (2011) والتي حاول فيها الباحث الكشف عن مدى تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة. أجريت الدراسة على عينة من العاملين في هذه المستشفيات بلغ عدد أفرادها (324) عاملا. أوضحت نتائج الدراسة بأن المستشفيات الأردنية الخاصة تتبنى فكرة التعلم التنظيمي بشكل متوسط، وبشكل عام هناك أثر معنوي للتعلم التنظيمي في الأداء الوظيفي. أما فيما يخص أنواع التعلم التنظيمي ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج إلى تأثير التعلم التكيفي في الأداء الوظيفي، فيما لم يثبت تأثير التعلم التوليدي في الأداء الوظيفي [43].
- دراسة (2011) Kuo والتي كان هدفها التعرف على كيفية تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم والمعرفة. وهي دراسة مسحية جمع فيها الباحث البيانات عن طريق استبانته من عينة مكونة من (208) عاملين في الصناعات الالكترونية والتي تصنف ضمن المنظمات التكنولوجية في تايوان. أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات والتي تهتم بالتعلم والابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة كل ذلك يساعدها في تحقيق الأداء التنظيمي. كما أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحسين الابتكار التنظيمي، فضلا عن أنه يؤدي إلى تراكم القدرات المعرفية للمنظمة. كما أفصحت نتائج الدراسة إلى إمكانية حصول الابتكار التنظيمي على أساس تطور القدرات المعرفية والتي بدورها تسهم في بناء التطور التنظيمي [44].
- دراسة (2011) Wang والتي حاولت التعرف على العلاقة بين إدراك البيئة الخارجية والأداء الابتكاري. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (268) مديرا. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية إدراك البيئة الخارجية للتعلم التنظيمي. وإن التعلم التنظيمي مهم بالنسبة للأداء الابتكاري سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، ولكنه يسهم بشكل أكبر على المستوى الفردي مقارنة بالمستوى التنظيمي للأداء الابتكاري [45].
- دراسة (2011) Ho والتي أراد فيها الباحث التعرف على مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء. وهي من الدراسات الميدانية والتي أجريت في (15) شركة تعمل في قطاع التكنولوجيا في تايوان. توصلت الدراسة إلى أن خبرات العاملين تؤثر ايجابيا وبشكل معنوي في مدى استعداد العاملين والمنظمات للتوجه نحو التعلم الذاتي، كما أنها تؤثر ايجابيا في قدرات التعلم الابتكاري والأداء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة بان التوجه نحو التعلم الذاتي له تأثير ايجابي ومباشر في الابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي يؤثر وبشكل مباشر في الأداء التنظيمي [46].
- دراسة (2012) Goh et al. والتي تناولت العلاقة بين القدرة على التعلم والأداء التنظيمي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين القدرات على التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. وأن النتائج كانت أقوى بالنسبة للأداء غير المالي مقارنة بالأداء المالي. وأن التعلم التنظيمي له أهمية تطبيقية في تبرير الاستثمار في بناء قدرات التعلم في المنظمات [47].
- دراسة (2012) Hao وهي دراسة ميدانية مقارنة حاول فيها الباحث التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي من خلال التعلم والابتكار في الشركات النمساوية والصينية. شملت الدراسة (90) شركة نمساوية و(71) شركة صينية كعينة للشركات في هذين البلدين. دعمت نتائج الدراسة أهمية البنية التحتية للهيكل التنظيمي وتأثيرها في الأداء. كما أوضحت النتائج بأن الهيكل التنظيمي له تأثير في التعلم التنظيمي وبشكل أكبر من تأثيره في الابتكار. كما أن التعلم التنظيمي له تأثير غير مباشر في الأداء وذلك من خلال الابتكار، ويستنتى من ذلك التأثير المباشر للهيكل التنظيمي في الأداء. كما بينت النتائج بأن المديرين في الشركات النمساوية

يعتقدون بأن الهيكل التنظيمي له أهمية أكبر من حيث التأثير في الأداء، وأن كلا نوعي الابتكار الإداري والفني يؤثران في الأداء. كما أن الابتكار الإداري له تأثير في الشركات الصينية. وأن الشركات النمساوية تفضل الهياكل التنظيمية الموجهة نحو الابتكار، ولكن الشركات الصينية تفضل التوجه نحو التعلم الابتكاري. وأشارت النتائج إلى أن الشركات التي تركز على التكنولوجيا العالية أو المعرفة فالهياكل التنظيمية فيها تؤثر في الأداء التنظيمي بشكل رئيس من خلال الابتكار والتعلم التنظيمي، ولكن في الشركات الصناعية التقليدية كما هو في الشركات التي تركز على العمل ورأس المال فإن الهيكل التنظيمي يؤثر وبشكل رئيس في الأداء التنظيمي وذلك من خلال الابتكار. كما أوضحت الدراسة بأن الشركات حديثة التأسيس فالتعلم التنظيمي فيها يكون أهم في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء، ولكن الشركات ذات العمر الكبير فإن الابتكار فيها يتوسط العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء. وأخيراً إن المديرين الأكبر سناً يعتقدون بأن الهيكل التنظيمي يمكن أن يحسن من الأداء وبشكل مباشر من خلال الابتكار، من جهة أخرى فإن المديرين متوسطي السن أو الشباب فإنهم يعتقدون بأن التعلم التنظيمي له أهمية في توسط العلاقة بالنسبة للأداء [48].

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وما تم استعراضه من دراسات سابقة في موضوع تأثير التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي، والتي في مجملها أشارت إلى وجود تأثير للتعلم في الأداء التنظيمي، يمكن للباحثين تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي في مستشفيات عمان الخاصة. ويشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز في الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة والعينة

اعتمدت هذه الدراسة على آراء العاملين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. وكمرحلة أولى اختار الباحثان ثماني مستشفيات من بين (39) مستشفى تعمل في مدينة عمان، والتي يزيد عدد الأسرة فيها عن (100) سرير وهي: المستشفى الإسلامي (275 سرير)، مستشفى الأردن (252 سرير)، المستشفى التخصصي (200 سرير)، مستشفى الخالدي (160 سرير)، مستشفى المركز العربي الطبي (144 سرير)، مستشفى الإسراء (129 سرير)، مستشفى الاستقلال (114 سرير)، والمستشفى الاستشاري (108 سرير) [49]. وكمرحلة ثانية قام الباحثان عشوائياً بتوزيع (304) استبانات على العاملين في هذه المستشفيات وبواقع (38) استبانة لكل مستشفى. وقد حصل الباحثان على (243) استبانة صالحة للتحليل. ويشير الجدول (1) إلى بعض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة. حيث بلغ عدد الذكور (135) عاملاً وبنسبة (56%) من حجم العينة. أما الإناث فقد بلغ عددهم (108) وبنسبة (44%). من حيث العمر فكانت الغالبية للفئتين العمريتين (30 سنة فما دون، و40-31 سنة) بعدد (216) عاملاً وبنسبة (89%). فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فإن غالبية العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد بلغ (135) عاملاً وبنسبة (56%). أما مدة الخدمة فإن أكثر العاملين كانت خدمتهم أقل من (10) سنوات وكان عددهم (212) عاملاً وبنسبة (87%).

جدول (1) الخصائص الشخصية العاملين عينة الدراسة

الجنس		ذكر				أنثى					
		العدد		%		العدد		%			
		135		56		108		44			
العمر		30 سنة فما دون		31-40 سنة		41-50 سنة		51 سنة فأكثر			
		العدد		%		العدد		%			
		107		44		109		45			
التحصيل الدراسي		دبلوم فما دون		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه			
		العدد		%		العدد		%			
		54		22		135		56			
مدة الخدمة		5 سنوات فأقل		6-10 سنوات		11-15 سنة		16-20 سنة		21 سنة فأكثر	
		العدد		%		العدد		%		العدد	
		105		43		107		44		3	

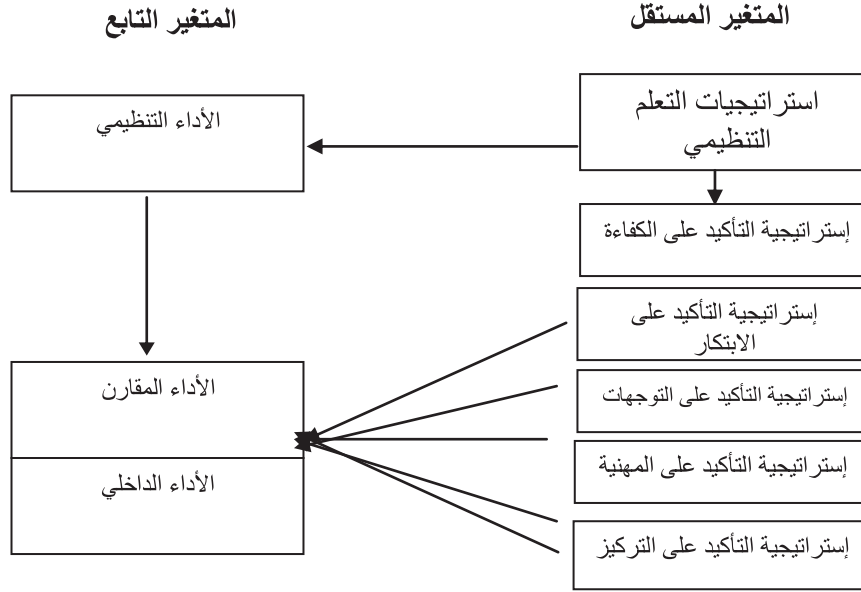
مقاييس وأنموذج الدراسة

1. مقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي

لقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي فقد استعان الباحثان بالمقياس المقترح من قبل (Jashapara 2003) والمؤلف من خمس استراتيجيات وهي: إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية، وإستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز [50].

2. مقياس الأداء التنظيمي

لقياس الأداء التنظيمي فقد تم استخدام المقياس الوارد في دراسة (Darroch 2005)، والذي يقيس الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المنظمات قيد الدراسة من جانبين هما: الأداء المقارن، والأداء الداخلي [51]. ويمثل الشكل (1) أنموذج الدراسة.



شكل (١) أنموذج الدراسة

متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من متغيرين وهما:

أولاً: المتغير المستقل، وهو استراتيجيات التعلم التنظيمي Learning organization strategy. واستراتيجيات التعلم التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة هي:

1. إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة Learning strategy focused on efficiency: وتركز فيها المستشفى على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، كما تهتم فيها الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم للاستفادة منها من قبل زملائهم.
2. إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار Learning strategy focused on innovation: تشير هذه الإستراتيجية إلى حث العاملين على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال، وهذا يتطلب من المستشفى توفير المناخ المناسب والذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر بين العاملين، إلى جانب الاستمرار في صيانة الأساليب القديمة في العمل.
3. إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات Learning strategy focused on direction: وتتعلق هذه الإستراتيجية بمدى اهتمام المستشفى بالتعلم التنظيمي على الأمد الطويل، ويكون ذلك عن طريق معرفة العاملين لأنشطتها ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم، فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتها الإستراتيجية.
4. إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية Learning strategy focused on proficiency: تركز هذه الإستراتيجية على إكساب العاملين للمهارات من أجل تراكم الخبرات، وذلك من خلال التدريب المستمر.
5. إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز Learning strategy focused on concentration: وتشير إلى تركيز المستشفى على سوق الخدمة، من حيث إدامة حصتها السوقية، والسعي للتوصل إلى أساليب جديدة لإقناع الزبائن بالتعامل معها، وذلك من خلال تجريب طرق جديدة لخدمة هذه الأسواق.

ثانياً: المتغير التابع، وهو الأداء التنظيمي Organizational performance والمكون من نوعين هما:

1. الأداء المقارن Comparative performance: ويشير إلى مدى إدراك العاملين لمستوى ربحية المستشفى التي يعملون فيها وحصتها السوقية ومستوى وسرعة نموها مقارنة بالمستشفيات العاملة في مدينة عمان.
2. الأداء الداخلي Internal performance: ويشير إلى مدى إدراك العاملين لمستوى أداء المستشفى التي ينتمون إليها في الأمد القصير والطويل، فضلاً عن إمكانيتها في تحقيق أهداف الأداء التي تحددها.

أداة جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للدراسة فقد استخدم الباحثون الاستبانة، والمكونة من ثلاثة أجزاء وبالشكل التالي:

الجزء الأول: والخاص ببعض الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، ومدة الخدمة.

الجزء الثاني: ويضم العبارات المتعلقة باستراتيجيات التعلم التنظيمي والمكونة من (27) عبارة، وقد اعتمد الباحثون على العبارات الواردة في دراسة (Jashapara 2003) [52]. وقد تم توزيع عبارات هذا الجزء بالشكل التالي: العبارات (1-5) لإستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة، العبارات (6-10) لإستراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار، العبارات (11-15) لإستراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات، العبارات (16-20) لإستراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية، والعبارات (21-27) لإستراتيجية التعلم بالتأكد على التركيز.

الجزء الثالث: والذي يتضمن العبارات التي تخص الأداء التنظيمي، والمكون من (7) عبارات. وفي هذا الجزء تم الاعتماد على العبارات الواردة في دراسة (Darroch 2005) [53]. والموزعة بالشكل التالي: (3) عبارات للأداء المقارن، و(4) عبارات للأداء الداخلي.

وللإجابة عن العبارات التي تضمنتها الاستبانة فقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي وبالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1).

صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من صدق Validity أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة بأسلوبين. الأسلوب الأول توزيع الاستبانة على مجموعة (20) عاملاً من مجتمع الدراسة. مع التنويه إلى استثناء هؤلاء العاملين وعدم إشراكهم ضمن عينة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات التي تضمنتها أداة القياس. أما الأسلوب الثاني فكان عن طريق عرض الاستبانة على ثلاثة من الباحثين في إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من شمولية العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة. وقد حصل الباحثون على بعض الملاحظات، والتي في ضوءها تم التعديل في صياغة بعض العبارات.

ولقياس مدى ثبات Reliability عبارات المقياس، فقد تم استخدام معامل Cronbach Alpha. ويشير الجدول (2) إلى قيم ألفا لعناصر التعلم التنظيمي، والأداء التنظيمي. ويلاحظ أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت الحدود الدنيا التي يمكن القبول بها للاستمرار بالتحليل الإحصائي وهي (0.60) [54].

جدول (2) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة وعناصرها

العنصر	Alpha
إستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة	0.78
إستراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار	0.66
إستراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات	0.81
إستراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية	0.64
إستراتيجية التعلم بالتأكد على التركيز	0.75
الأداء التنظيمي	0.87

أساليب التحليل الإحصائي

- لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية وهي:
1. معامل الثبات Cronbach Alpha، للتعرف على مدى التناسق الداخلي للعبارات المكونة لمقاييس الدراسة.
 2. التكرارات، لبيان طبيعة توزيع مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الشخصية.
 3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات مفردات العينة عن العبارات المتعلقة باستراتيجيات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي.
 4. الانحدار المتعدد Multiple Regression لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي.

عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

عرض نتائج التحليل الوصفي

يشير الجدول (3) إلى نتائج التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بالمتغير المستقل (استراتيجيات التعلم التنظيمي). ولهذا الغرض فقد استخدم الباحثون الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى الأهمية النسبية لتطبيق الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الدراسة. تشير النتائج إلى أن غالبية قيم الأوساط الحسابية لهذه الاستراتيجيات كانت عند موافق، حيث تراوحت بين (3.57) كأدنى قيمة لتطبيق إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، وأعلى قيمة لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وبقية (3.94). وانحراف معياري تراوح بين (0.74) و(0.88). أما بخصوص إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة فقد جاءت قيمة وسطها الحسابي (4.19) وهي عند موافق بشدة. أما بالنسبة لقيمة الوسط الحسابي العام لجميع الاستراتيجيات فقد كان عند موافق وبقية (3.83). فيما يخص الأهمية النسبية لإستراتيجية التعلم الأكثر تطبيقاً فقد تبين بان التأكيد الأكبر كان لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، إذ بلغت أهميتها النسبية (84%) ويليها مباشرة إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية.

جدول (3) نتائج التحليل الوصفي والأهمية النسبية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	استراتيجيات التعلم التنظيمي
84%	0.63	4.19	إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة
71%	0.74	3.57	إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار
75%	0.88	3.73	إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات
79%	0.74	3.94	إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية
75%	0.86	3.74	إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز
77%		3.83	المتوسط العام

يبين الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي). حيث أظهر العاملون عينة الدراسة موافقتهم الشديدة على ارتفاع الأداء في المستشفيات التي ينتمون إليها، سواء كان ذلك بالمقارنة بالمستشفيات الأخرى، أو كان ذلك مقارنة بالفترات السابقة. حيث بلغ الوسط الحسابي لمجمل عبارات الأداء المقارن والداخلي والمتوسط العام للوعين من الأداء عند موافق بشدة وبقية (4.21)، وبأهمية نسبية بلغت (84%).

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي والأهمية النسبية للأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
الأداء المقارن	0.59	4.21	84%
الأداء الداخلي	0.63	4.21	84%
المتوسط العام	0.61	4.21	84%

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي في مستشفيات عمان الخاصة.

يشير الجدول (5) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات التعلم التنظيمي مجتمعة (التأكيد على الكفاءة، التأكيد على الابتكار، التأكيد على التوجهات، التأكيد على المهنية، والتأكيد على التركيز) في الأداء التنظيمي. حيث تبين بأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجمل استراتيجيات التعلم في الأداء التنظيمي. إذ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.17)، وهذا يعني أن استراتيجيات التعلم التنظيمي تؤثر بنسبة (17%) في الأداء التنظيمي. كما بلغت درجة التأثير B (0.43) أي أن التغير بوحدة واحدة في التعلم التنظيمي تؤدي إلى التغير في الأداء التنظيمي بنسبة (43%). وقد أيدت قيمة معامل التباين F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (49.00) وبمستوى دلالة (0.00)، علماً أن نسبة الدلالة المقبولة في هذه الدراسة هي لغاية (0.05). وتعود نتائج تحليل الانحدار إلى قبول الفرضية الرئيسية، كما وتشير إلى صلاحية نموذج الدراسة والذي يمهد لإمكانية اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة المشتقة منها.

جدول (5) الانحدار البسيط لأثر التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي

معامل التحديد	درجة التأثير	معامل التباين	مستوى الدلالة	النتيجة
R^2	B	F	Sig.	
0.17	0.43	49.00	0.00	قبول

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة في الأداء التنظيمي.

يظهر الجدول (6) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي افترضت بان هناك تأثيراً لتطبيق إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة في الأداء التنظيمي، حيث تبين بأن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق هذه الإستراتيجية في الأداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة درجة التأثير B (0.05). كما أشارت قيمة اختبار T إلى أهمية هذا التأثير والبالغة (4.86) وبمستوى دلالة (0.03). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن القبول بالفرضية الفرعية الأولى.

جدول (6) الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي

الفرضيات	درجة التأثير	اختبار	مستوى الدلالة	النتيجة
	B	T	Sig.	
الفرضية الفرعية الأولى	0.05	4.86	0.03	قبول
الفرضية الفرعية الثانية	0.13	10.11	0.00	قبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.09	9.75	0.00	قبول
الفرضية الفرعية الرابعة	0.06	5.37	0.00	قبول
الفرضية الفرعية الخامسة	0.29	28.06	0.00	قبول

$R^2 = 0.41$

$F = 32.47$

$Sig. = 0.00$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في الأداء التنظيمي. يبين الجدول (6) وبشكل واضح تأثير استخدام إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في الأداء التنظيمي. حيث بلغت قيمة درجة التأثير (0.13)، وبمستوى دلالة (0.00) لاختبار T البالغة قيمته (10.11). وعليه يمكن القبول بالفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات في الأداء التنظيمي. يشير الجدول (6) إلى تأثير إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات في الأداء التنظيمي، بدرجة تأثير (0.09)، وقيمة T بلغت (9.75)، ومستوى دلالة (0.00). ويعني ذلك القبول بالفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية في الأداء التنظيمي. يبين تحليل الانحدار المتعدد بأن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (0.06) وبمستوى دلالة (0.00) لاختبار T البالغة قيمته (5.37). وتدل هذه النتائج على قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز في الأداء التنظيمي. من نتائج تحليل الانحدار المتعدد والمعروضة في الجدول (6) يظهر بأن هناك تأثيراً معنوياً لاستخدام إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز في الأداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة درجة التأثير B (0.29). كما أكدت قيمة اختبار T والبالغة (28.06) أهمية هذا التأثير وبمستوى معنوية (0.00). وتقود هذه النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

النتائج ومناقشتها

من خلال استعراض نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي استندت إليها الدراسة واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المشتقة منها فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم استعراضها ومناقشتها في الآتي:

1. هناك اهتمام متقارب ودرجات معقولة من قبل المستشفيات الخاصة والعامة في مدينة عمان بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وأعلى مستوى من الاهتمام كان لإستراتيجية الكفاءة، وبأهمية نسبية بلغت (84%) وبلي ذلك إستراتيجية التأكيد على المهنية بأهمية نسبية بلغت (79%). ويمكن النظر بمنطقية إلى هذه النتيجة وذلك لطبيعة الخدمة المقدمة من قبل المستشفيات، والتي من الضروري أن تقدم بدرجة عالية من الكفاءة والمهنية لحساسية مجال عملها الذي يخص حياة أفراد المجتمع، فضلاً عن المنافسة الشديدة والتي تعود إلى عدد المستشفيات العاملة في مدينة عمان لوحدها والبالغ عددها (39) مستشفى.

2. ضعف اهتمام المستشفيات في استخدام إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو اعتماد هذه المنظمات على ما تحصل عليه جاهزاً من أفكار وممارسات جديدة والتي تم التوصل إليها من قبل مستشفيات أجنبية أو من قبل المستشفيات الحكومية، وافتقارها للجرأة في الاستثمار في التجديد.

3. ارتفاع واضح في أداء المستشفيات مجتمع الدراسة، سواء كان ذلك مقارنة بالمستشفيات الأخرى أم مقارنة أداء المستشفى الحالي بأدائها بفترات سابقة. ويعتقد الباحثون بأن هذا الارتفاع يعتبر طبيعياً رغم المشاكل والصعوبات التي تواجهها منظمات الأعمال في القطاعات الأخرى، أخذين بعين الاعتبار حالة عدم الاستقرار السياسي في غالبية البلدان العربية المحيطة بالأردن مما أدى إلى تراجع كبير في الخدمات الصحية المقدمة لأبناء هذه البلدان (مصر، العراق، ليبيا، سوريا، السودان، اليمن، تونس، فلسطين، لبنان) الأمر الذي جعل من الأردن والذي يتمتع بنعمة الأمن والاستقرار السياسي مركزاً استشفائياً، الأمر الذي انعكس إيجابياً على هذه المستشفيات والتي هي في حالة من التوسع المستمر على عكس المنظمات في القطاعات الأخرى.

4. وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات التعلم التنظيمي التي اعتمدها الدراسة في الأداء التنظيمي للمستشفيات مجتمع الدراسة، وأن أكثر هذه الاستراتيجيات تأثيراً في الأداء هي إستراتيجية التأكيد على التركيز، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد المستشفيات على هذه الإستراتيجية يحقق لها أفضل مستويات الأداء.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية:

1. على المستشفيات الخاصة العاملة في عمان زيادة الاهتمام بالابتكار (التجديد) بخصوص البحث عن الأفكار والأساليب وهذا يتطلب منها توفير الأجواء المناسبة لذلك وعدم التردد بعد أن أصبح لهذه المستشفيات خبرة لا بأس فيها في مجال العمل، فخبرة أكثر من ثلاثين سنة كافية لتأسيس تقاليد عمل يمكن توظيفها لتقديم وتطبيق الأفكار الجديدة مستفيدة في ذلك من أدائها المرتفع.
2. ضرورة الاستمرار بتأكيد هذه المستشفيات على الكفاءة والمهنية وزيادة مستوياتها لكونها السبيل الأهم في كسب ثقة الزبائن للحصول على الخدمات الصحية.
3. على إدارات هذه المستشفيات تشجيع الحوار والنقاش، وتبني الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العاملين فيها بهدف التأسيس لثقافة التعلم من الآخرين ونبذ ثقافة الخجل من السؤال عما يجهله العاملون أو النظرة الدونية لما يعرفه الآخرون، مما يؤدي إلى التردد في الانفتاح عليهم.
4. إجراء دراسات أخرى لبيان مدى تأثير التعلم التنظيمي بمفاهيم وممارسات من غير الأداء التنظيمي وذلك للتعرف على أثره سواء كان ذلك إيجابياً أم سلبياً، بالشكل الذي يعزز من اهتمام المستشفيات بالتعلم التنظيمي. ومن هذه المفاهيم على سبيل المثال وليس الحصر: الولاء التنظيمي، إشباع حاجات العاملين، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية،... وغيرها.

الهوامش

- [1] Sun, P. & J. Scott (2003) Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization, The Learning Organization, 10 (4), 202–215.
- [2] Hodgkinson, M. (2000) Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a Learning Organization, The Learning Organization, 7 (3), 156–166.
- [3] Thomas, K. & S. Allen (2006) The Learning Organization: A Meta-analysis of Themes in Literature, The Learning Organization, 13 (2), 123–139.
- [4] Farago, J. & D. Skyrme (1995) The Learning Organization. <http://www.skyrme.com/insight/3lInorg.htm>
- [5] Raidén, A. & A. Dainty (2006) Human Resource Development in Construction Organisations: An Example of a “Chaordic” Learning Organisation, The Learning Organization, 13 (1), 63–79.
- [6] Ghosh, A. (2004) Learning in Strategic Alliances: A Vygotskian Perspective, The Learning Organization, 11 (4), 302–311 : Bierly, P., E. Kessler, & E. Christensen (2000) Organizational Learning, Journal of Organizational Change Management, 13 (6), 595–618.
- [7] Gorelick, C. (2005) Organizational Learning vs. the Learning Organization: A Conversation with a Practitioner, The Learning Organization, 12 (4), 383–388.
- [8] Finger. M. & S. Brand, The Concept of the “Learning Organization” Applied to the Transformation of the Public Sector”, In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne, (1999) Organizational Learning and The Learning Organization, London: Sage, 2.
- [9] Stewart, D. (2001) Reinterpreting the Learning Organization, The Learning Organization, 8 (4), 141–142.
- [10] Pemberton, J. & G. Stonehouse (2000) Organizational Learning Knowledge Assets—An Essential Partnership, The Learning Organization, 7 (4), 184–194.
- [11] نجم، نجم عبود (2005) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، عمان، مؤسسة الوراق، 259.
- [12] Sun, P. & J. Scott, op. cit., 202–215.
- [13] Raidén, A. & A. Dainty, op. cit., 63–79.
- [14] Altman, Y. & P. Illes (1998) Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change, Journal of Management Development, 17 (1), 44–55.
- [15] Wijnhoven, F. (2001) Acquiring Organizational Learning Norms: A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning, Management Learning, 32 (2), 181–200.

- [16] Senge, P., C. Roberts, T. Ross, B. Smith & A. Kleiner (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building A Learning Organization*, London: Doubleday.
- [17] Pemberton, J. & G. Stonehouse, op. cit., 184-194.
- [18] Thomas, K. & S. Allen, op. cit., 123-139.
- [19] Stonehouse, G. & J. Pemberton (1999) *Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization, Participation and Empowerment: An International Journal*, 7 (5), 131-144.
- [20] Farago, J. & D. Skyrme, op. cit.
- [21] Crossan, M., H. Lane & R. White (1999) *An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution*, *Academy of Management Review*, (24), 522-538.
- [22] فيرا، دوسيا وماري كروسان (2005) القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، الإدارة العامة، 45 (2)، 357-396.
- [23] Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York.
- [24] Appelbaum, S. & L. Goransson (1997) *Transformational and Adaptive Learning Within The Learning Organization: A Framework for Research and Application*. *The Learning Organization*, 4 (3), 115-128.
- [25] Hodgkinson, M., op. cit., 156-166.
- [26] Raidén, A. & A. Dainty, op. cit., 63-79.
- [27] Retna, K. & N. Tee (2006) *The Challenges of Adopting The Learning Organization Philosophy In Singapore School*, *International Journal of Educational Management*, 20, (2), 140-152.
- [28] Kai, R., C. Larsen, N. Corinne, L. Donna & A. Aldo (2002) *Learning Organizations: A Primer for Group Facilitators*, *A Research and Applications Journal*, (4), 30-44.
- [29] Appelbaum, S. & L. Goransson, op. cit., 115-128.
- [30] Retna, K. & N. Tee, op. cit., 140-152.
- [31] Kai, R., C. Larsen, N. Corinne, L. Donna & A. Aldo, op. cit., 30-44.
- [32] Raidén, A. & A. Dainty, op. cit., 63-79.
- [33] Retna, K. & N. Tee, op. cit., 140-152.
- [34] Goh, S. (2003) *Improving Organizational Learning Capability: Lessons for tow Case Studies*, *The Learning Organization*, 10 (4), 216-227.
- [35] Nyhan, B., P. Cressey, M. Tomassini, M. Keleher & R. Poel (2004) *European Perspectives on the Learning Organization*", *Journal of European Industrial Training*, 28 (1), 67-92.
- [36] Smith, K. & W. Taylor (2000) *The Learning Organization Idea in Civil Service Organizations: Deriving a Measure*, *The Learning Organization*, 7 (4), 194-205.
- [37] Jashapara, A. (2003) *Cognition, Culture and Competition: An Empirical Test of the Learning Organization*", *The Learning Organization*, 10 (1), 31-50.
- [38] Jensen, J. & E. Rasmussen (2004) *An Inquiry into the Foundations of Organizational Learning and the Learning Organization*, *The Learning Organization*, 11 (6), 478-490.
- [39] Khandekar, A. & A. Sharma (2006) *Organizational Learning and Performance Understanding Indian Scenario in Present Global Context*, *Education Training*, 48 (8/9), 682-692.
- [40] Ho, L. (2008) *What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management*, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (9), 1234-1254.
- [41] Goh, S. & P. Ryan (2008) *The Organizational Performance of Learning Companies a Longitudinal and Competitor Analysis Using Market and Accounting Financial Data*, *The Learning Organization*, 15 (3), 225-239.
- [42] Michna, A. (2009) *The Relationship between Organizational Learning and SME Performance in Poland*, *Journal of European Industrial Training*, 33 (4), 356-370.
- [43] جوده، محفوظ احمد (2001) *التعلم التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي*، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 13 (2)، 255-274.
- [44] Kuo, T. (2011) *How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge?*, *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 581-603.
- [45] Wang, Y. (2011) *Organizational Learning Perception of External Environment and Innovation Performance*, *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 512-53.
- [46] Ho, L. (2011) *Meditation, learning, Organizational Innovation and Performance*, *Industrial Management & Data Systems*, 111 (1), 113-131.
- [47] Goh, S., C. Elliott & T. Quon (2012) *The Relationship between Learning Capability and Organizational Performance a Meta-analytic Examination*, *The Learning Organization*, 19 (2), 92-108.
- [48] Hao, Q. (2012) *How does Organizational Structure Influence Performance through*

- Learning and Innovation in Austria and China, Chinese Management Studies, 6 (1), 36-52.
[49] http://www.moh.gov.jo/MOH/arabic/private_hospitals.php
[50] Jashapara, A., op. cit., 31-50.
[51] Darroch, J. (2005) Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, Journal of Knowledge Management, 9 (3), 101-115.
[52] Jashapara, A., op. cit., 31-50.
[53] Darroch, J., op. cit., 101-115.
[54] Sekaran, U. (2006) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th ed., John Wiley and Sons, (Asia) Pte Ltd. Singapore.

شكر و عرفان

يتقدم الباحثون بجزيل الشكر والعرفان الى جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، على الدعم المالي المقدم لمشروع البحث رقم 12-2013-2012-Drgs.

استبانة

أخي الموظف... أختي الموظفة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي. وقد تم اختياركم ضمن مجموعة الموظفين للإجابة عن العبارات الواردة فيها. يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة. كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم.

الجنس: () ذكر () أنثى

العمر: () 30 سنة فما دون () 31-40 سنة () 41-50 سنة () 51 سنة فأكثر

التحصيل الدراسي: () دبلوم فما دون () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

مدة الخدمة: () 10 سنوات فما دون () 11-15 سنوات () 16-20 سنة () 21-25 سنة () 26 سنة فأكثر

العبارات التي تخص الأداء التنظيمي، الرجاء بيان مدى قناعتك بكل منها بوضع (P) تحت الإجابة المناسبة

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأداء المقارن						
١	ربحية المنظمة هي الأعلى مقارنة بمستوى ربحية المنظمات في نفس المجال					
٢	تمتلك المنظمة حصة سوقية أكبر مقارنة بالحصة السوقية للمنظمات في نفس المجال					
٣	تنمو المنظمة بشكل أسرع مقارنة بمستوى نمو المنظمات في نفس المجال					
الأداء الداخلي						
٤	عموماً أن المنظمة أفضل أداء من ١٢ شهر الماضية					
٥	عموماً أن المنظمة أفضل أداء من الخمس سنوات الماضية					
٦	خلال ١٢ شهر الماضية، حققت المنظمة أهداف الأداء المحددة لها.					
٧	خلال الخمس سنوات الماضية، حققت المنظمة أهداف الأداء المحددة لها					

العبارات التي تخص استراتيجيات التعلم التنظيمي، الرجاء بيان مدى قناعتك بكل منها بوضع (P) تحت الإجابة المناسبة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					التعلم بالتأكيد على الكفاءة
				١	نحن نتعلم إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبأقل تكلفة.
				٢	تطور المنظمة طرق كفاءة لإدارة الأفراد عن طريق الاعتراف بالأخطاء الماضية.
				٣	تشجع المنظمة العاملين لاستكشاف طرق جديدة وغير اعتيادية لخفض التكاليف.
				٤	تدافع المنظمة بقوة بخصوص إنجاز العمل بطرق جديدة.
				٥	تخفي المنظمة المعلومات الحساسة بخصوص التكاليف الأكثر من اللازم.
					التعلم بالتأكيد على الابتكار
				١	نحن نكتشف طرق جديدة لإنجاز عملنا بفاعلية.
				٢	نحن نقوم بتوليد أفكار متعددة لإنجاز عملنا بشكل أفضل.
				٣	توفر المنظمة أجواء مناسبة للاستمرار بالسؤال عن أي شيء.
				٤	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة والتي تعمل على استمرار السؤال بخصوص طرق القيام بالأشياء.
				٥	تحاول المنظمة صيانة طرق عملنا القديمة
					التعلم بالتأكيد على التوجهات
				١	نحن ندرك الحاجة للسؤال عن نشاطاتنا الأساسية.
				٢	تراجع المنظمة أهدافها طويلة الأمد.
				٣	نحن نحاول تطوير المشاركة في وجهات النظر عن المنظمة.
				٤	نحن نتساءل باستمرار عن توجهاتنا الإستراتيجية.
				٥	لا تتوقف المنظمة في البحث عن مناطق جديدة للعمل.
					التعلم بالتأكيد على المهنية
				١	تدرك المنظمة الحاجة للتدريب لكل المستويات التنظيمية.
				٢	نحن نعمل على تراكم الخبرات عن طريق ال تدريب.
				٣	تركز المنظمة على خفض نفقات التدريب.

					٤ تشجع المنظمة الطرق الجديدة للبحث عن التدريب والتعلم.
					٥ لا تتوقف المنظمة في محاولة تطوير العاملين.
					التعلم بالتأكيد على التركيز
					١ تحقق المنظمة مستوى ثابتاً من الحصة السوقية لنشاطنا الأساسي.
					٢ نحن نقلد جهود منافسينا في تطوير أسواقنا.
					٣ تدعم المنظمة جهودها السوقية باتجاه مناطق العمل المؤسسية.
					٤ نحن نطور وباستمرار طرقاً جديدة لإبهار زبائنا.
					٥ تختبر المنظمة وباستمرار جهودها في خدمة الأسواق المختلفة.
					٦ تقوم المنظمة بصيانة طرقها القديمة لإرضاء احتياجات الأسواق المختلفة.
					٧ تتوقف المنظمة عن استخدام العقلانية في متابعة الأسواق المختلفة.

