

واقع ممارسات التعلم التنظيمي لتنمية المديرين بمستشفيات منطقة الرياض

أ.د. محمود أحمد الخطيب¹ سعود بن ظافر الشلوى²

ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة ممارسات التعلم التنظيمي لتنمية المديرين بمستشفيات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توصيف هذه الممارسات؛ بغرض التحقق من فرض البحث الرئيسي باستخدام أسلوب التحليل النوعي للبيانات، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: ممارسات التعلم المؤسسي في المستشفيات الخاصة أكثر رشدا منها في المستشفيات الحكومية وذلك للأسباب الآتية:

- غياب الكيان المؤسسي المتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية، حيث لا يوجد تحت مظلة إدارة الموارد البشرية أية وحدة تنظيمية خاصة بالتدريب والتنمية.

- أغلب البرامج التدريبية في المستشفيات الحكومية تقدم من خلال معهد الإدارة العامة (الذي يقدم جميع البرامج التدريبية للدارسين في جميع الجهات الحكومية ومن ضمنها وزارة الصحة).

- لا توجد برامج تدريبية بصفة دورية ودائمة للمدراء والقياديين في المستشفيات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: (التعلم التنظيمي - تنمية القيادات الإدارية).

¹ أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.
² مدير إدارة خدمات الموظفين بالإدارة العامة لبرامج التشغيل الذاتي بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

Abstract

This research aims at investigating the practices of organizational learning in Riyadh region hospitals of Saudi Arabia. This is carried out by describing and analyzing these practices using the qualitative analysis of factual data in order to test research hypothesis. The main findings of the research are: organizational learning practices in the private hospitals more rational than it in the governmental hospitals and for the following reasons:

- The absence of the corporate entity on the training and development of human resources in the governmental hospitals, where there is not under the umbrella of human resources management any special training and development organizational unit.
- Most training programs in the governmental hospitals offered through the Institute of Public Administration (which provides all of the training programs for managers in all governmental agencies, including the Ministry of Health).
- There are no training programs on a regular basis for managers in the governmental hospitals.

Key words: Organizational Learning - Managerial Leadership Development.

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة:

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي. وانسجاما مع هذه التحولات بدأت منظمات الأعمال تتخلى عن النماذج التقليدية وتبنى عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

وتحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه وتحقيق أهدافها. وقد أدى تعدد العمليات الإدارية وكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كل ذلك دفع هذه المنظمات إلى مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية. ويتناول هذا البحث تحليل لممارسات التعلم التنظيمي ودورها في تنمية القيادات الإدارية بمستشفيات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

(2/1) الدراسات السابقة:

• دراسة (Nor, et al, 2013)

بعنوان : تنمية القيادات من خلال التعلم في مكان العمل بالمنظمات الماليزية
تركز الدراسة على تنمية المهارات القيادية عن طريق التعلم في مكان العمل في
العديد من المنظمات الماليزية بهدف تنمية المهارات القيادية.
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام
أسلوب المقابلات التي أجريت مع عدد من كبار القيادات في بعض المنظمات
الماليزية وكانت منظمات صناعية، وتعليمية ومصرفية، وذلك للتعرف على تجاربهم
في تنمية المهارات القيادية.

أهم نتائج الدراسة: أن تطوير القيادات لا ينبغي أبداً أن يفصل عن الأولويات
التنظيمية. والقادة هم الذين يحددون مستقبل المنظمة، وكانت المواضيع الفرعية
الثلاثة التي ظهرت فيما يتعلق بتنمية القيادات في سياق التعلم في مكان العمل (1)
دور التوجيه غير الرسمي في تنمية المهارات القيادية. (2) المراقبة والتأمل خلال
تنمية المهارات القيادية. (3) تحديد المهام الصعبة في تنمية المهارات القيادية. يتم
عرض النتائج جنباً إلى جنب مع الآثار المترتبة على البحوث والممارسات لتنمية
المهارات القيادية في المنظمات.

أهم توصيات الدراسة: أن تهتم الإدارة العليا للمنظمات بجوهر الموضوعات التي تم
تحديدها ضمن ثلاثة برامج تدريبية القيم المؤسسية الخاصة بهم. من خلال دمج
ثقافة التوجيه غير الرسمي، وتحديد المهام الصعبة الموجهة والتركيز على
الملاحظة، والتفكير، ونشر هذه القيم من خلال قنوات مختلفة بما في ذلك التدريب،
وتطوير قادة المستقبل قد يكون أكثر وضوحاً وتأثيراً.

• دراسة (Maria, 2013)

بعنوان : الأبعاد الأساسية والقيم التنظيمية في التعلم التنظيمي: استراتيجية لبناء القدرات في الدول النامية.

هدفت الدراسة إلى توضيح الأبعاد الكامنة فضلاً عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن تميز عملية التعلم التنظيمي، واستراتيجية لبناء القدرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبالتالي من خلال منهجية تحليلية بما في ذلك تحليل دراسة الحالة لتعزيز التخطيط لعمليات التعلم التكنولوجي في البلدان النامية للوصول إلى مسار الابتكار.

استخدمت الدراسة منهج تحليل دراسة الحالة وذلك باستعراض وتحليل التجربة الكورية في عملية التعلم التنظيمي.

أهم نتائج الدراسة: أشارت معظم الأبعاد الأساسية والقيم التنظيمية بها الأدبيات، كمحددات لعملية التعلم التنظيمي مثل التجريب، المخاطرة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، والحوار، مما يجعل المشاركة وكذلك القيم التنظيمية مثل الالتزام لمعرفة القرار، عقل مفتوح، والرؤية المشتركة. التفاعل مع البيئة الخارجية هو واضح في جميع المراحل الأربع لعملية التعلم التنظيمي. الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات هما بعدين أساسيين لغرض تحقيق أهداف محددة على طول المراحل الأربعة من عملية التعلم التنظيمي.

أهم توصيات الدراسة: يجب الأخذ في الاعتبار عند التفكير في عملية التعلم التنظيمي مدى فعالية بعض العوامل الأساسية فضلاً عن القيم التنظيمية، وذلك عند التخطيط المنهجي في عملية التعلم التنظيمي.

• دراسة (Julia, 2008)

بعنوان : تطوير القدرات القيادية من خلال التعلم التنظيمي
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التنمية البشرية، وتطوير القيادات، والتعلم التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج النظري بالاعتماد على المراجع العلمية التي تناولت مفهوم تطوير القدرات القيادية من خلال التعلم التنظيمي، وكيف أن مفهوم المنظمة المتعلمة يكتسب المزيد من الاهتمام، كما أن المنظمات تسعى إلى التكيف والاستجابة مع المتغيرات العالمية سريعة الإيقاع، أيضاً إيضاح أن المنظمات التي تضع التعلم كأولوية لديها ميزة على تلك التي تفشل في التعلم، بالإضافة إلى استكشاف مفهوم الحوار من أجل التعلم وخلق ثقافة من أجل اكتساب المعرفة لتطوير القيادة في التعلم التنظيمي.

ومن أهم نتائج الدراسة: في العديد من المنظمات هناك إدراك أن القدرة على التكيف مع التغيير والتقدم باستمرار أمر ضروري لبقاء المنظمات بسبب التطورات في مجال التكنولوجيا والاتصالات، والتجارة والتي تشهد تغييراً سريعاً، وبالتالي تسارعت وتيرة التغيير. التعلم التنظيمي هو النشاط الذي ينطوي على التجربة الفردية وكذلك الجماعية. إنشاء منظمة التعلم يدعم احتياجات المنظمات التي ترغب في التكيف ليس فقط نتيجة للتطورات السريعة، ولكن للاستغلال الأمثل للإمكانات الغير مستغلة من أعضاء المنظمة. وأهم توصيات الدراسة: أن التعلم التنظيمي يساعد القيادة بأن تصبح أكثر فعالية مع مستويات متعددة من المعرفة والمهارات اللازمة للتفكير والحوار، وخلق منظمة تعليمية قابلة للتكيف مع التغيرات والتطورات المتلاحقة. من أهم الممارسات المقترحة لتعزيز ثقافة القيادة: نظم التفكير، والحوار، وتفسير الصراعات، وتحديد المعايير المرتبطة بالقيم.

• دراسة (ديوب، 2013م)

بعنوان : أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي.
هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة القيادات الإدارية العاملة في المصارف العامة والخاصة في الجمهورية العربية السورية.
أهم نتائج الدراسة: تُعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر). توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي، فالتعلم التنظيمي مزوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي.
أهم توصيات الدراسة: العمل على توفير بيئة التعلم من خلال تشجيع العمل الجماعي، والسماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار. والتعلم من أخطاء الموظفين الناتجة عن سوء تقدير غير متعمد نتيجة ظروف مستجدة خارجة عن السيطرة مما ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد ومهاراتهم، ومن ثم على تطوير المسار الوظيفي.

• دراسة (خيرة، 2011م)

بعنوان : التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة.
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي، فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة. والتعرف على حقيقة التعلم التنظيمي، واستكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي شركة "سونطراك".

أهم نتائج الدراسة: توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة. تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت وكذا خلق معارف جديدة. نقص ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام وهذا بسبب تدني مستوى التبادلات بين أقسام المؤسسة إذ أنها لا تحدث إلا أحياناً وفي حالة الضرورة وهو ما يؤثر على عملية التعلم التنظيمي والتي تعتبر عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمه في جميع أرجاء المؤسسة.

أهم توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة. إخضاع القيادة الإدارية في المؤسسة إلى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة إذ لا بد من وقوف القيادات العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي. العمل على غرس التعلم بين العاملين وبصورة لا تجعلهم يعتبرونه عبئاً مضافاً إلى أعبائهم اليومية، إن العديد من المشكلات التي تواجه المديرين في يومنا هذا يمكن إرجاعها إلى فشلهم في تحليل وتقييم ثقافة المؤسسات التي يعملون فيها.

• دراسة (أبو خضير، 2007م)

بعنوان : إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وتطلب تحقيق ذلك الهدف الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التالية:

ما آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة (متطلبات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة) بالمعهد وهذه العناصر تشمل: نظام التعلم، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، نظام التقنية؟ ما درجة جاهزية الأنظمة الفرعية في معهد الإدارة العامة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفقاً لمقياس ماركرت للمنظمة المتعلمة؟ وتطلب تحقيق أهداف الدراسة استخدام مزيج من مناهج البحث العلمي وهي: منهج البحث الوصفي الوثائقي لبناء الخلفية النظرية للموضوع كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر موظفي المعهد، واستخدم منهج النظم في بناء التصور المقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد. إضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لبعض الشخصيات القيادية المسئولة عن برنامج حكومة دبي للأداء المتميز للتعرف على تفاصيل تجربتهم في تطبيق بعض ممارسات التعلم التنظيمي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية الإداريين وأعضاء هيئة التدريب وشاغلي الوظائف التعليمية والتخصصية والثقافية والاجتماعية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء

الدراسة في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض وفروعه الثلاثة في منطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية والفرع النسائي بالرياض. والبالغ عددهم (780) فرداً .
أهم نتائج الدراسة: جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، وجاء نظام إدارة المعرفة في المرتبة الثانية. توافر 50% من عناصر نظام التحول التنظيمي بدرجة كبيرة في معهد الإدارة العامة في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة واحتل نظام التحول التنظيمي المرتبة الثالثة. أما نظام تمكين الأفراد فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة توافر عناصره في المعهد. واحتل نظام التعلم المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لدرجة توافر عناصره في المعهد.

أهم توصيات الدراسة: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد بأهمية الحاجة إلى تبني مفهوم التعلم التنظيمي لتحويل المعهد إلى منظمة متعلمة، والتهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم بالمعهد ومن ثم إعادة صياغة رؤية معهد الإدارة العامة لإبراز التزام المعهد بأن يصبح منظمة متعلمة.

(3/1) مشكلة البحث:

في ظل بيئة تتميز بتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، يتضح أهمية تنمية قدرات القيادات الإدارية، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات التي يديرونها، ولضمان قيام هذه المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه. لذا ستحاول الدراسة الحالية التعرف على مدى تطبيق واستخدام أساليب التعلم التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

1- هل يوجد علاقة بين نمط ملكية المستشفيات محل الدراسة ومدى تطبيق أساليب التعلم التنظيمي؟

2- ما مدى تأثير أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية في المستشفيات محل الدراسة؟

3- هل هناك تباين في أساليب التعلم التنظيمي من حيث تأثيرها على تنمية القيادات الإدارية في المستشفيات محل الدراسة؟

(4/1) أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو التعرف على دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- الكشف عن العلاقة بين نمط ملكية المستشفيات محل الدراسة ومدى تطبيق أساليب التعلم التنظيمي .

2- توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية.

3- التعرف على مدى وجود تباين في تأثير أساليب التعلم التنظيمي على تنمية القيادات الإدارية.

(5/1) أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم التعليم التنظيمي كمدخل لتنمية القيادات الإدارية، أيضاً ما تمثله القيادة الإدارية من أهمية كبيرة في عالم اليوم الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة مناحي الحياة بما تقدمه هذه القيادات من جهود كبيره في الرقي بالعمل بالمستشفيات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية، مما يستوجب الاهتمام بتنمية هذه القيادات.

(6/1) منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع وعينة البحث، وذلك فيما يلي:

(1/6/1) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على التوجه من العام إلى الخاص باستخدام المنهج الإستنباطي وفي هذا البحث سعى الباحث إلى دراسة ممارسات التعلم التنظيمي بمستشفيات منطقة الرياض، وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(2/6/1) فروض البحث:

1- ممارسات التعلم المؤسسي في المستشفيات الخاصة أكثر رشدا منها في المستشفيات الحكومية.

(3/6/1) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

(1/3/6/1) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بصفة عامة والمواد البشرية بصفة خاصة.

(2/3/6/1) الإطار التطبيقي: يهدف هذا الإطار إلى المعالجة العلمية لمشكلة البحث حتى يتسنى إجراء الاختبار التطبيقي لفروض البحث وتحقيق أهدافه وكشف الغموض عن الظاهره محل الدراسة ويشمل على:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

(2/2/3/6/1) **مجتمع البحث:** يتكون من جميع المديرين بالمستويات القيادية الوسطى (مديري إدارات) فى المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

(7/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: وذلك بالرجوع للمصادر الثانوية من تقارير رسمية وبيانات وزارة الصحة وكذلك النشرات والكتيبات.

بيانات أولية: تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات الموارد البشرية فى المستشفيات محل الدراسة عن ممارسات التعلم التنظيمى وتنمية القيادات الإدارية وكذلك أسلوب الاستبيان والمقابلات الشخصية.

أساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية على التحليل النوعى، اذ استخدم الباحث أساليب التحليل النوعى، وذلك للتعامل مع البيانات التى تعبر عن حقائق (factual data) حيث قام بتصنيف وتحليل ممارسات التعلم التنظيمى وتنمية المديرين فى بعض مستشفيات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ثانيا : الدراسة الميدانية

واقع ممارسات التعلم التنظيمي لتنمية المديرين بمستشفيات منطقة الرياض

في هذا الجزء من البحث سوف يتم عرض بعض البيانات التي تعبر عن حقائق (Factual Data) الخاصة بممارسات التعلم التنظيمي بمستشفيات منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما يلي:

• ممارسات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية:

بالاعتماد على البيانات التي توافرت للباحث عن ممارسات التعلم التنظيمي بالمستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، يمكن رصد مايلي:

- لم تتضمن رسالة مستشفى اليمامة أي إشارة صريحة أو ضمنية عن التعلم المؤسسي أو تطوير قدرات العاملين، حيث جاءت رؤية المستشفى كالتالي: "نحن ملتزمون بتقديم الرعاية الطبية المتخصصة في مجالي أمراض النساء والتوليد والأطفال في حدود ديننا وتقاليد مجتمعنا من خلال فريق عمل مؤهل لتحقيق معايير جودة الرعاية الصحية".

ولكن تمت الإشارة إلى قيمة التعلم ضمن قيم المستشفى وذلك بالنص على "الإبداع وارتقاء في المعرفة والممارسة"، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل ممارسات التعلم المؤسسي بمستشفى اليمامة تعبر عن قيمة المعرفة؟ والعرض التالي سيجيب على هذا التساؤل.

- اغلب البرامج التدريبية في المستشفيات الحكومية تقدم من خلال معهد الادارة العامة (الذي يقدم جميع البرامج التدريبية للداريين في جميع الجهات الحكومية ومن ضمنها وزارة الصحة).

حيث يقوم الموظف بصفة شخصية بإختيار البرنامج الذي يرغبه من خلال البرامج التدريبية المعلنه من قبل معهد الادارة حسب تواريخ محدهه ويقوم الموظف بترشيح نفسه للبرنامج عن طريق جهة عمله ورفع الطلب للبرنامج التدريبي لمعهد الادارة، وتتم مفاضلة جميع المتقدمين للبرامج التدريبية من جميع الجهات الحكومية فيما بينهم من قبل معهد الادارة وترشيح عدد محدد من المتقدمين (كل برنامج تدريبي له عدد محدد من المتدربين).

- لا يتم تصميم البرامج التدريبية من قبل جهة عمل الموظف تكون مصممه ومعهه من قبل الادارة العامة لمعهد الادارة.

- ليس هناك قياس لمدى فعالية البرامج التدريبية حيث ان اجتياز هذه البرامج يعتمد في كثير من الاحيان على معدل الحضور لايام البرنامج التدريبي .

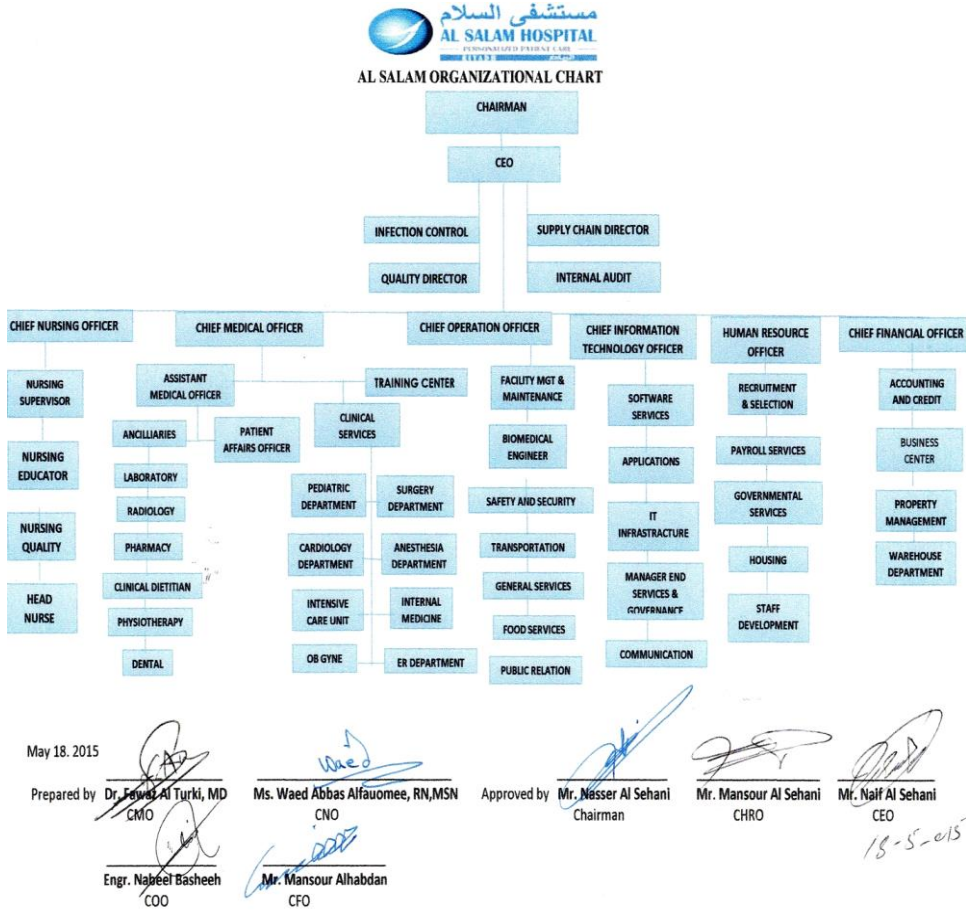
- لاتوجد برامج تدريبية بصفة دورية ودائمة للمدراء والقياديين في المستشفيات الحكومية .

- غياب الكيان المؤسسي المتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث لا يوجد تحت مظلة إدارة الموارد البشرية أية وحدة تنظيمية خاصة بالتدريب والتنمية، وذلك كما يتضح من الخريطة التنظيمية التالية لمستشفى اليمامة الحكومية.

• ممارسات التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة:

بالاعتماد على البيانات التي توافرت للباحث عن ممارسات التعلم التنظيمي بالمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، يمكن رصد مايلي:

- مقارنة بمستشفى اليمامة الحكومي، فإن مستشفى السلام الخاص يبدو أكثر اهتماما بالتعلم المؤسسي حيث تم تضمين الهيكل التنظيمي للمستشفى وحدة تنظيمية خاصة بتنمية الموارد البشرية، ويتضح ذلك من الخريطة التنظيمية التالية.



ويتبين من الخريطة التنظيمية السابقة أن هناك وحدة تنظيمية خاصة بالتعلم المؤسسي هي تنمية العاملين Staff Development.

- وقد جاءت رسالة مستشفى السلام الخاص كالتالي: " نحن ملتزمون بتوفير خدمة رعاية صحية آمنة وعالية الجودة من خلال قوى عاملة مؤهلة وأحدث تقنيات الرعاية الطبية وفريق عمل يلتزم بتقديم أفضل الممارسات القائمة على الدليل بطريقة قانونية وأخلاقية ومهنية في إطار بيئة آمنة من أجل تحقيق رضاء العميل"

وبمقارنة رسالة مستشفى السلام برسالة مستشفى اليمامة الحكومي يتضح أن رسالة مستشفى السلام أكثر صراحة نحو التوجه لتنمية قدرات العاملين والتعلم المستمر من حيث الإشارة إلى الحرص على تأهيل القوى العاملة بما فيها المديرين وتقديم أفضل الممارسات وتحديث التقنيات الطبية والعمل بروح الفريق والالتزام بالمعايير القانونية والمهنية، وكل ذلك يقوم على تنمية وتعلم مستمر بالتخطيط والتنفيذ والتقويم على اسس علمية.

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

(1/3) النتائج

(1/1/3) ممارسات التعلم المؤسسي في المستشفيات الخاصة أكثر رشداً منها في المستشفيات الحكومية وذلك للأسباب الآتية:

- غياب الكيان المؤسسي المتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث لا يوجد تحت مظلة إدارة الموارد البشرية أية وحدة تنظيمية خاصة بالتدريب والتنمية، وذلك كما يتضح من الخريطة التنظيمية لمستشفى اليمامة الحكومية.

- لم تتضمن رسالة مستشفى اليمامة الحكومية أي إشارة صريحة أو ضمنية عن التعلم المؤسسي أو تطوير قدرات العاملين.

- أغلب البرامج التدريبية في المستشفيات الحكومية تقدم من خلال معهد الإدارة العامة (الذي يقدم جميع البرامج التدريبية للداريين في جميع الجهات الحكومية ومن ضمنها وزارة الصحة).

- لا توجد برامج تدريبية بصفة دورية ودائمة للمدراء والقياديين في المستشفيات الحكومية.

- مقارنة بمستشفى اليمامة الحكومي، فإن مستشفى السلام الخاص يبدو أكثر اهتماماً بالتعلم المؤسسي حيث تم تضمين الهيكل التنظيمي للمستشفى وحدة تنظيمية خاصة بتنمية الموارد البشرية، وكذلك هناك وحدة تنظيمية خاصة بالتعلم المؤسسي هي وحدة تنمية العاملين Staff Development.

(2/3) التوصيات

من النتائج السابق الإشارة إليها يمكن للباحث اقتراح وعرض مجموعة من التوصيات منها:

(1/2/3) تحول المستشفيات إلى المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر The learning Organizations وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية.

(2/2/3) الأهتمام برأس المال الفكرى Intellectual Capital الذى يعنى المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة.

(3/2/3) التحول من رأس المال التنظيمى إلى رأس المال البشرى Human Capital والذى يشجع الأهتمام بتنمية القيادات وأيضاً جميع العاملين.

(4/2/3) الأهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل التعلم التنظيمى مثل التناوب الوظيفى والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات.

(5/2/3) تصميم نظام لتدريب وتنمية القيادات الإدارية مبنياً على مفهوم الجدارات (Competency).

كما يمكن وضع خطة عمل لتنفيذ التوصية رقم (5/2/3) والتي تدور حول تصميم نظام لتدريب وتنمية القيادات الإدارية مبنياً على مفهوم الجدارات وفق منهجية علمية تتضمن التعديل والتطوير المرحلى بشكل محسوب ومدروس دون تعطيل أو ارباك لمجالات العمل المختلفة. والجدول الأتى يوضح ذلك:

المسئول عن التنفيذ	الانطار الزمنى (الوحدة بشهور)												المهام	م	
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
الإدارة العليا														تشغيل لجنة لتطوير نظم تدريب وتنمية القيادات الإدارية وفقاً لمنهج الجدارك.	١
الإدارة العليا														توضيح الأدوار والمسئوليات لعقافة الأعضاء.	٢
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														رصد كافة المبررات الداعمة لتبنى منهج الجدارك.	٣
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														تعريف المديرين بأهمية منهج الجدارك، وعرض مبررات التبنى عليهم.	٤
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														بيان فوائد تطبيق منهجية الجدارك على المنظمة والعاملين بها، والمستفيدين منها.	٥
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														عقد ورش عمل عن النظام ومخبرته تطبيقه.	٦
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														التأكد من توفر المعلومات اللازمة لتطبيق منهجية الجدارك.	٧
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														حصر وتحديد مجالات تنمية الكفاءات وفق منهج الجدارك.	٨
فريق جمع وتحليل البيانات														تجميع البيانات وتحليلها.	٩
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														التعديل والتطوير وتحديد التصميم المبني.	١٠
فريق الخبراء														مراجعة النظام الجديد.	١١
لجنة تطوير نظم تنمية القيادات														التعديل والتصميم النهائي.	١٢
الإدارة العليا														اعتماد التصميم وبداية العمل به وتكليفه.	١٣

المصدر : من اعداد الباحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ديوب، أيمن حسن. (2013م). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد الثاني 2013.
- خيرة، عيشوش. (2011م). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2007م). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراة غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Nor Wahiza Abdul Wahat, Steven Eric Krauss, and Jamilah Othman. (2013). Leadership development through workplace learning in Malaysian Organizations, Asian Social Science, Vol. (9), No. (5); Published by Canadian Center of Science and Education.
- Maria Isabel Rivera Vargas. (2013). Underlying dimensions and organizational values in organizational learning: strategy for capacity building in developing countries, Techno. Manage. Innovation. Vol. (8), Issue (3).
- Julia Buchanan. (2008). Developing leadership capacity through organizational learning, Journal of College Teaching & Learning – March Volume 5, Number 3.