مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب
اسم الكاتب: أ.م.د. محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3373
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٤ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص[٢٩-٥٢]

تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب

الدكتور محمد مصطفى الخشروم
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب
kachroum1949@yahoo.com

عمر محمد درّه
طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب
amori999@yahoo.com

المستخلص
هدف البحث إلى التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، وبحث أثر كل منها في الرضا الوظيفي. تمّ تطبيق البحث على عينة تعدادها (٢٦٠) فرداً يعملون في (٧) مستشفيات حكومية في محافظة حلب، ومن أربعة تخصصات وظيفية هي: (الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين). وتوصل البحث إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسطة، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي، كما أشار البحث إلى عدم وجود تأثير معنوي لأي إستراتيجية من إستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي. وأوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين لإستراتيجيات التعلم التنظيمي والاهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، المستشفيات.

The Effect of Organizational Learning Strategies on Job Satisfaction Field Study at Workers in Government Hospitals in Aleppo

Mohammad M. Alkhshroum (PhD)
Associate Professor
Department of Business Administration
Aleppo University

Omar M. Durrah
Doctoral Student
Department Business Administration
Aleppo University

Abstract
This study aims to show the degree practice of the workers to the organizational learning strategies in government hospitals in Aleppo governorate, and identify the level of their job satisfactions. The relative importance for each strategy of the foundation learning

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٤/٤ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/٦/٢٠

strategies have been determined, and studying the impact each strategy on the job satisfaction. The study was applied on sample formed (260) persons which work in (7) hospitals in Aleppo from (4) functional specializations: (doctors, nurses, technicians, administrators). The results of the study can be summarized as follows: the means of dimensions of the study was less from middle, and there are differences between categories of workers (doctors, nurses, technical's, administrators) in degree their practice to organizational learning strategies, while there are no differences between categories of workers in level their job satisfaction, and there are no significant impact to foundation learning strategies on job satisfaction. The study recommends an agent increase degree practice the workers to organizational learning strategies, and care with improvement level their job satisfaction.

Key Words: Foundation Learning Strategies, Job Satisfaction, Hospitals.

المقدمة

يعد موضوع استراتيجيات التعلّم التنظيمي من الموضوعات والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمنافسة، ويحظى الموضوع باهتمام العديد من الباحثين نظراً لأهميته وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها في نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، فالمنظمات التي تسعى للتحول إلى منظمة دائمة التعلّم عليها تشخيص مدى جاهزيتها للتعلم، وذلك من خلال قياس مدى تبنيها وتطبيقها لاستراتيجيات التعلّم المتنوعة. أما بالنسبة لموضوع الرضا الوظيفي فيعد موضوعاً مهماً للبحث كونه يمثل دافعاً أساسياً للفرد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وباعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، كما يعد الرضا الوظيفي من الأمور البالغة الأهمية لكونه مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته.

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تعد استراتيجيات التعلم التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي دخلت مجال أدب إدارة الأعمال، ولم تحظ بالاهتمام الكافي، وهي من الموضوعات الهامة التي تساعد المستشفيات على مواكبة ظروف البيئة المتغيرة وتساعدها على التكيف والمرونة واكتساب المهارات والخبرات.

الأهمية التطبيقية: وتنبع من خلال:

١. كون المستشفيات من المنشآت الخدمية المحورية في تقديم الخدمات الصحية والطبية للمواطنين ، فضلاً عن أنها تتيح فرص التدريب والتطبيق والاستخدام والبحث للأطباء والباحثين.
٢. الحاجة لتطبيق هذا المفهوم في البيئة العربية على وجه العموم وفي البيئة السورية على وجه الخصوص.
٣. ندرة الدراسات والأبحاث التطبيقية لهذا المفهوم وغموضه في القطاع الصحي.

أهداف البحث

١. التعرّف على استراتيجيات التعلم التنظيمي بالمستشفيات محل البحث وتحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات.
٢. التعرّف على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث.
٣. دراسة تأثير كل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل البحث.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في المستشفيات محل البحث لزيادة قدرة العاملين فيها على استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

مشكلة البحث

يسعى البحث لاستخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي بوصفها وسيلة مساعدة للمستشفيات محل البحث في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها. وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في تحديد مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي ومعرفة نوع هذا التأثير، وذلك من خلال الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توافر كل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث؟ وما هي الأهمية النسبية لكل إستراتيجية منها؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل البحث؟
٣. ما العلاقة بين فئات العاملين (أطباء، إداريين، تمريض، فنيين) ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، ومستوى رضاهم.
٤. هل توجد اختلافات في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، وفي رضاهم الوظيفي تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
٥. ما تأثير كل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل البحث؟

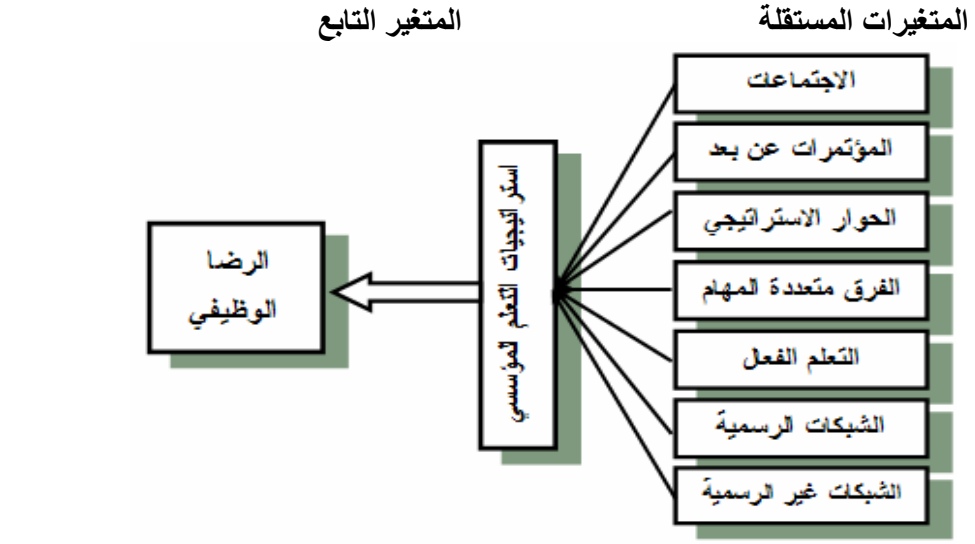
فرضيات البحث

١. لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.
٢. لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.
٣. لا تختلف درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
٤. لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
٥. لا تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنوياً في الرضا الوظيفي.

التعريفات الإجرائية

١. **استراتيجيات التعلم التنظيمي:** يقصد بها تلك الطرائق التي تقوم المنظمات بتطبيقها على المستوى التنظيمي من أجل التعلّم وتبادل المعرفة واكتساب المهارات والخبرات والقدرات (McDonnell, *et al*., 2008, 24) .
٢. **الرضا الوظيفي:** يقصد به القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسؤولياته وعن أدائه أو بيئة عمله (فلمبان، ٢٠٠٩، ٩).

أنموذج البحث



منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافه المحددة من قبل الباحث، ويقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية:

- **الدراسة المكتبية:** تسعى إلى جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل والدوريات والنشرات والمقالات ومطبوعات المؤتمرات والتقارير والبحوث والانترنت.
- **الدراسة الميدانية:** تسعى إلى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء آراء كل من الأطباء وعناصر التمريض والفنيين والإداريين العاملين في المستشفيات محل البحث، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة ومن ثم تفريغها وتحليلها.

أداة البحث

تبلورت أداة البحث بعد الاطّلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة، وقد رُوعي في صياغتها شمول متغيرات البحث، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، وتم توزيع الاستمارة على عينة البحث المكوّ نة من العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة حلب، ومن أربعة تخصصات وظيفية (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يشمل على المتغيرات الديموغرافية، وتمّ قياسها باستخدام ٥ أسئلة.
القسم الثاني: لقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع، وتم استخدام مقياس مكوّن من ٢١ عبارة بواقع ثلاث عبارات لكل إستراتيجية.
القسم الثالث: لقياس الرضا الوظيفي، وتم استخدام مقياس مكوّن من ١٤ عبارة.

صدق أداة البحث وثباتها

أ. **الصدق:** تم التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والشمولية بواسطة التحكيم، حيث تم صياغة الأداة بناءً على وجهات نظر أكثر من باحث سابق، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتم الآخذ بآرائهم ومقترحاتهم، وفي ضوء ملاحظاتهم اعتمدت الأداة بصورتها النهائية.

ب. **الثبات:** تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن٧٠. وتشير النتائج المبينة في الجدول ١ إلى أن قيمة ألفا كرونباخ تتراوح ما بين ٠.٧٢٢ و ٠.٩٤٢ وتعد هذه القيم مرتفعة، وبناء على ذلك يمكن اعتبار أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

الجدول ١
معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغيرات	الإستراتيجية	معامل الثبات	عدد العبارات
استراتيجيات التعلم التنظيمي	الاجتماعات	٠.٧٢٢	٣
	المؤتمرات عن بعد	٠.٨٧٥	٣
	الحوار الاستراتيجي	٠.٨٥٣	٣
	الفرق متعددة المهام	٠.٨٤٣	٣
	التعلم الفعال	٠.٨١٩	٣
	الشبكات الرسمية	٠.٨٧٠	٣
	الشبكات غير الرسمية	٠.٨٠١	٣
	جميع الاستراتيجيات	٠.٩٤٢	٢١
الرضا الوظيفي		٠.٨٨٧	١٤

أسلوب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS.,V.16) وهي:

١. توزيع مفردات العينة وذلك من حيث (العدد والنسبة المئوية).
٢. الإحصاءات الوصفية: (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية).
٣. اختبارات: ليفين وكروسكال ويلز والتباين الأحادي واختبار t وتحليل الانحدار المتعدد.

مجتمع البحث

يضم مجتمع البحث العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة حلب والمكونة من ٧ مستشفيات هي: (ابن رشد الجديد، العيون التخصصي، دار التوليد الحكومي، الباب الوطني، جراحة القلب والأوعية الدموية، التوليد وأمراض النساء، مركز الباسل لجراحة القلب) ومن أربعة تخصصات وظيفية هي: (الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين)، والجدول ٢ يوضح مجتمع البحث.

الجدول ٢
مجتمع البحث

المستشفى	عدد العاملين من كل وظيفة				المجموع
	الأطباء	الإداريين	التمريض	الفنيين	
ابن رشد الجديد	٩١	١٢	٦٤	٤٠	٢٠٧
العيون التخصصي	٤٧	١٧	٥٢	٢٦	١٤٢
دار التوليد الحكومي	٩٢	٢٤	٨٨	٢٣	٢٢٧
الباب الوطني	٩٦	٢٩	٧٩	٤٤	٢٤٨
جراحة القلب والأوعية الدموية	٤٠	٢٠	٧٥	٤٥	١٨٠
التوليد وأمراض النساء	١٠٤	٢٤	١٣٢	٤٤	٣٠٤
مركز الباسل لجراحة القلب	٦٥	٣٥	١٢٥	٦٧	٢٩٢
المجموع	٥٣٥	١٦١	٦١٥	٢٨٩	١٦٠٠

المصدر: قسم الإحصاء في مديرية صحة حلب - تاريخ ٢٠١٠/١/١٠

عينة البحث

تمّ اختيار عينة البحث على وفق المعادلة الآتية:

$$N = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{(N\ 1)} + \frac{(D)^2}{(D.M)^2}}$$

حيث إن: (N) حجم العينة، (P) نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي ٥٠%، (D) نسبة الخطأ المسموح به ٥%، (D.M) الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة وهو ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي ١.٩٦، (N_1) حجم مجتمع البحث ويساوي ١٦٠٠ مفردة. وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٣١٠ مفردات.

الجدول ٣
توزيع مفردات عينة البحث

المستشفى	عدد العاملين من كل وظيفة				المجموع
	الأطباء	الإداريين	التمريض	الفنيين	
ابن رشد الجديد	١٥	٢	١١	٦	٣٤
العيون التخصصي	٧	٣	٩	٤	٢٣
دار التوليد الحكومي	١٥	٤	١٤	٤	٣٧
الباب الوطني	١٦	٥	١٣	٧	٤١
جراحة القلب والأوعية الدموية	٦	٣	١٢	٨	٢٩
التوليد وأمراض النساء	١٧	٤	٢١	٧	٤٩
مركز الباسل لجراحة القلب	١١	٥	٢٠	١١	٤٧
المجموع	٨٧	٢٦	١٠٠	٤٧	٢٦٠

وقد تم توزيع ٣١٠ استمارات على عينة عشوائية من العاملين ومن التخصصات الأربعة بحسب أعدادهم ونسبهم المئوية، وتمّ استرداد ٢٦٠ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨٣.٨٧%، وتم استبعاد ٥٠ استمارة منها ٢٨ استمارة لأنها غير صالحة للتحليل، و٢٢ استمارة تم فقدانها. والجدول ٣ يوضح كيفية توزيع مفردات العينة.

حدود البحث

١. يقتصر تطبيق البحث على ٧ مستشفيات حكومية في محافظة حلب هي: (ابن رشد، العيون، دار التوليد الحكومي، الباب الوطني، جراحة القلب والأوعية، التوليد وأمراض النساء، مركز الباسل لجراحة القلب) ومن أربعة تخصصات وظيفية هي: (الأطباء، الإداريون، التمريض، الفنيون)، وأن نتائج هذا البحث تخص هؤلاء العاملين في هذا المستشفيات ولا علاقة لها بالمستشفيات الأخرى.
٢. تم استخدام سبعة أنواع من استراتيجيات التعلم التنظيمي هي: (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية).
٣. تمت دراسة الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً واحداً ولم تتم دراسته من خلال أبعاده المختلفة.
٤. تم استخدام مستوى ثقة ٩٥% في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج.

الإطار النظري
المقدمة

حظيت ظاهرة التعلّم داخل المنظمات باهتمام كبير في مجال العلوم الإنسانية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة، فالتعلّم عملية أساسية لا يخلو منها أي نشاط بشري، فبواسطة التعلّم يكتسب الإنسان مجمل معارفه وخبراته ومهاراته. ويعد التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات، إذ انه يساعد في 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 (الحكيم وآخرون، ٢٠٠٩، ٩٤).

التعلّم التنظيمي Organizational Learning

هو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر. (Graham and Nafukho, 2008, 3) وتنبع أهمية التعلّم التنظيمي من كونه له تأثير رئيس ومباشر في نجاح وبقاء المنظمات، إذ إن التعلّم التنظيمي مستند على قدرة المنظمة على تعلّم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة (Arbel, 2009, 17).

استراتيجيات التعلّم التنظيمي Strategies of Foundation Learning

إن استراتيجيات التعلم التنظيمي عديدة، إلا أنه في هذا البحث سيتم تناول سبع استراتيجيات هي:

١. الاجتماعات Meeting

هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بنّاءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات. ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلّم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات (عليوة، ٢٠٠٠، ٤).

٢. المؤتمرات عن بعد Distance Conference

هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه، وتهدف إستراتيجية المؤتمرات عن بعد إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الإستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلّم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت والجهد (الحنيطي، ٢٠٠٤، ٢).

٣. الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue

هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجيات المنظمة، اذ يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة باختبار توجهات إستراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدتها الإدارة العليا وعلى ضوئها يتم وضع الخطط والبرامج (شكر، ٢٠٠٣، ١٥).

٤. الفرق متعددة المهام Cross – Functional Teams

هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعلمون معاً بالمنظمة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة (Rabey, 2004, 158). وقد تُشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المنظمة لها، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، وتستخدم هذه

الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات ولحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات(Waddell, Power, 2004, 7)

٥. التعلّم الفعّال Action Learning

هو أحد أشكال التعلّم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، وإستراتيجية التعلّم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضاً (Gamson and Checkering, 2008, 23)

٦. الشبكات الرسمية Formal Networks

هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة (حافظ ومحمد، ٢٠٠٣، ٣). وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها، كما إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفراد المنظمة (سلامة، ٢٠٠٣، ٥٥).

٧. الشبكات غير الرسمية Informal Networks

هي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة الواحدة (البيشي والصبي، ٢٠٠٣، ٤).

الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم (Ogaard, *et. al*., 2008, 665) وهي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه (الحميضي، ٢٠٠٧، ٥٣).

أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك عدة أسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي منها (الجريد، ٢٠٠٧، ٤٧):

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في منظماتهم.
٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
٣. إن الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي مرتفع يكونون أكثر رضاً عن وقت فراغهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
٤. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاجية.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي منها (ناجي، ٢٠٠٢، ١٣٩):

أ. العوامل المالية: كالأجر والمكافآت والعلاوات.
ب. العوامل الاجتماعية: كالعلاقات مع الرؤساء والزملاء.
ت. العوامل الوظيفية: كمركز الوظيفة ونمط الإشراف وفرص الترقي.
ث. العوامل الشخصية: كالسن والحالة الاجتماعية.

أبعاد الرضا الوظيفي

يوجد ستة أبعاد للرضا الوظيفي هي (حسن، ٢٠٠٢، ١١):

١. الرضا عن العائد والمزايا.
٢. الرضا عن العلاقة مع الزملاء.
٣. الرضا عن الإشراف.
٤. الرضا عن محتوى العمل.
٥. الرضا عن سياسة الترقية.
٦. الرضا العام عن الوظيفة.

الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية

§ **دراسة (رضا والمهدي، ٢٠٠٠):** هدفت إلى قياس مدى تواجد استراتيجيات التعلم التنظيمي والفردي للتحول المطلوب للمنظمة المتعلمة في الشركة السعودية الموحدة للكهرباء وتوصلت إلى وجود العديد من المقومات الأساسية التي تساعد على تطبيق استراتيجيات كل من التعلم التنظيمي والفردي، فضلاً عن وجود عدة معوقات ينبغي تجاوزها بغرض الوصول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة.

§ **دراسة (شكر، ٢٠٠٢):** هدفت إلى تحديد مدى جاهزية المنظمات المصرية للتعلم في ضوء جاهزية هذه المنظمات لتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي تمتع هذه المنظمات بدرجة مرتفعة من الجاهزية، وكانت أكثر استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي تطبيقاً هي إستراتيجية ورش العمل، بينما إستراتيجية الجماعات الصغيرة مع المسهلين كانت أكثر استراتيجيات التعلم التنظيمي تطبيقاً.

§ **دراسة (العسال، ٢٠٠٤):** هدفت إلى تحديد درجة توافر كل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم الفردي واستراتيجيات التعلم التنظيمي في القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، وأظهرت نتائج البحث أن مدركات العاملين بالقطاع الفندقي لاستراتيجيات التعلم الفردي والتنظيمي تزيد عن الدرجة المتوسطة للمقياس، وتختلف من إستراتيجية إلى أخرى، وهناك تأثير طردي لبعض استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي.

§ **دراسة (الأحمدي، ٢٠٠٦):** هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية في السعودية، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنسية، والنوع، والمستوى التعليمي والعمر، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

- **دراسة (عبابنة والعدوان، ٢٠٠٨):** هدفت التعرف على اتجاهات الإداريين في الوحدات المحلية في الأردن نحو استخدام بعض العوامل المؤثرة في التعلّم التنظيمي، وتوصلت إلى أن مستوى استخدام هذه العوامل كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري واستخدام أبعاد التعلّم التنظيمي.
- **دراسة (عاصي وحسين، ٢٠٠٨):** هدفت إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني والعلاقة بينهما ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وخلصت إلى أن درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي كانت مرتفعة، إلا أن تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي كان ضعيفاً، وكان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي أثر في ارتفاع درجة الرضا عن العمل.

ثانياً- الدراسات الأجنبية

- **دراسة (Mazen, *et al*., 2000):** هدفت إلى معرفة العوامل التي تسهم في تحويل المنظمات العربية إلى منظمات تعلم، وأوضحت الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات دائمة التعلم، وتوصلت إلى ضرورة استخدام إستراتيجية العصف الذهني في التعلم والتدريب للأفراد والمديرين كإحدى استراتيجيات التعلم التنظيمي وذلك لما لهذه الإستراتيجية من أهمية في علاج الكثير من المشكلات التنظيمية.
- **دراسة (Wallach, 2001):** هدفت التعرف على استراتيجيات التعلم ونظريات التدريب التي تساعد على تطوير مهارات وفعالية المديرين في المنظمات التي تسعى إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وتوصلت إلى أن إستراتيجية مجموعات إدارة التعلم هي الإستراتيجية الأنسب، لأنها تساعد المديرين على الترابط ورفع مستوى الجودة لإدارة المنظمة وتسمح باجتماع المديرين لمناقشة المشاكل الحقيقية في الوقت المناسب.
- **دراسة (Ssesanga, 2005):** هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين الجامعين في جامعة أوغندا، حيث أجرى البحث تحقيقاً اختبارياً لاختبار العوامل التي تسهم وتدعم الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم العالي، وخلصت إلى أن أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي تتمثل كل ما هو متصل بسلوك زملاء العمل والإشراف ونواحي التعليم الحقيقي، بينما لم يكن هناك تأثير للجنس على الرضا.
- **دراسة (Panayides, 2007):** هدفت إلى إلقاء الضوء على ماهية التعلم التنظيمي والقيود التي تعيق تطبيقه في المنظمات الخدمية، وتحديد أثر التعلم التنظيمي على الأداء وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي يسهم إيجابياً في تحسين الأداء، حيث كلما ارتفعت مستويات التعلم التنظيمي ارتفعت مستويات الأداء بين العاملين في الشركات.
- **دراسة (Yang &Chang, 2008):** هدفت للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى عناصر التمريض، وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأن هذه العلاقة تبادلية وديناميكية بمعنى أن الولاء يؤثر بالرضا والعكس صحيح، بمعنى أن شعور عنصر التمريض بالانتماء للمستشفى والولاء لها يولد شعوراً بالرضا عن وظيفته.

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي:

١. توصلت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن جاهزية المنظمات مرتفعة لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي وتختلف من إستراتيجية إلى أخرى.

٢. توصلت بعض الدراسات إلى أن استراتيجيات التعلم التنظيمي لها تأثير إيجابي على بعض المتغيرات التنظيمية، كما أكدت بعضها على أهمية الرضا في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية، في حين وجدت بعض الدراسات أن استراتيجيات التعلم التنظيمي لها تأثير طردي على الرضا.
٣. يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في تحديد الأهمية النسبية لكل إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي ومدى ارتباط هذه الاستراتيجيات بالرضا الوظيفي. وما يضفي أهمية خاصة لهذا البحث هو ندرة الأبحاث والدراسات التي تتناول القطاع الصحي كقطاع تطبيقي لها.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً - وصف خصائص العينة

الجدول ٤
توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار	%
النوع	ذكر	١١٧	٤٥.٠
	أنثى	١٤٣	٥٥.٠
العمر	٢٥ سنة فأقل	٣٣	١٢.٧
	من ٢٦ إلى ٣٥ سنة	١٤٤	٥٥.٣
	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	٦١	٢٣.٥
	أكثر من ٤٥ سنة	٢٢	٨.٥
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	٦٢	٢٢.٨
	معهد	٩١	٣٥.٠
	جامعة	٥٧	٢١.٩
	دراسات عليا	٥٠	١٩.٣
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٩٦	٣٦.٩
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٦٨	٢٦.٢
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٤٦	١٧.٧
	أكثر من ١٥ سنة	٥٠	١٩.٢
الوظيفة	طبيب	٨٧	٣٣.٥
	ممرض	١٠٠	٣٨.٥
	فني	٤٧	١٨.٠
	إداري	٢٦	١٠.٠
المجموع الكلي لأفراد العينة		٢٦٠	١٠٠

ثانياً- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

الجدول ٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	أبعاد المتغير	أرقام العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %

استراتيجيات التعلم التنظيمي	الاجتماعات	(من ١ إلى ٣)	٣.٣٦	٠.٩٠٤	٦٧.٢
	المؤتمرات عن بعد	(من ٤ إلى ٦)	٢.٣٨	١.١٠	٥٦.٦
	الحوار الاستراتيجي	(من ٧ إلى ٩)	٣.١٥	٠.٩٩٣	٦٣.٠
	الفرق متعددة المهام	(من ١٠ إلى ١٢)	٣.٣٩	٠.٨٠٨	٦٧.٨
	التعلم الفعال	(من ١٣ إلى ١٥)	٣.٣٥	٠.٩٤٦	٦٧.٠
	الشبكات الرسمية	(من ١٦ إلى ١٨)	٣.١٣	١.٠١	٦٢.٦
	الشبكات غير الرسمية	(من ١٩ إلى ٢١)	٣.١٤	٠.٨١٨	٦٢.٨
المقياس الكلي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي		(من ١ إلى ٢١)	٣.١٩	٠.٧٥١	٦٣.٨
الرضا الوظيفي		(من ٢٢ إلى ٣٥)	٣.٢١	٠.٧٧١	٦٤.٢

يتبيّن من الجدول ٥ ما يأتي:

١. تختلف درجة استخدام العاملين في المستشفيات محل البحث لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، حيث كانت متقاربة فيما بينها في بعض الأحيان، إذ تبين أن إستراتيجية الفرق متعددة المهام حصلت على أعلى قيمة للاستخدام، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣.٣٩) بانحراف معياري (٠.٨٦٨) وأهمية نسبية قدرها (٦٧.٨%) بينما جاءت إستراتيجية الاجتماعات بالمرتبة الثانية، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٣.٣٦) بانحراف معياري (٠.٩٠٤) وأهمية نسبية قدرها (٦٧.٢%)، ثم جاءت ثالثاً إستراتيجية التعلم الفعال بوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٩٤٦) وأهمية نسبية قدرها (٦٧.٠%) بينما جاءت إستراتيجية الحوار الاستراتيجي رابعاً بوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٩٣) وأهمية نسبية قدرها (٦٣.٧%) وحلت إستراتيجية الشبكات غير الرسمية بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٨١٨) وأهمية نسبية قدرها (٦٢.٨%) وجاءت إستراتيجية الشبكات الرسمية بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (٣.١٣) وانحراف معياري (١.٠١) وأهمية نسبية قدرها (٦٢.٦%) وحلت إستراتيجية المؤتمرات عن بعد بالمرتبة الأخيرة إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الإستراتيجية (٢.٨٣) بانحراف معياري (١.١٠) وأهمية نسبية قدرها (٥٦.٦%).

٢. يمكن إرجاع أسباب استخدام المبحوثين لإستراتيجية الفرق متعددة المهام كأكثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث لحاجة المستشفيات لتشكيل هذه الفرق لتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة وخاصة لعناصر التمريض، فهي تسهم في تعلم الأفراد واكتسابهم الخبرات والمعارف وفي علاج المشاكل. بالمقابل فإن إستراتيجية المؤتمرات عن بعد هي أقل الاستراتيجيات استخداماً من قبل العاملين في هذه المستشفيات، ويرجع السبب إلى ضعف الإمكانيات المادية وضعف التكنولوجيا المستخدمة ووسائل الاتصالات وقلة استخدام الانترنت وبالتالي عدم وجود شبكة اتصالات بين هذه المستشفيات التي من شأنها عقد ندوات ومؤتمرات عن بعد بين هذه المستشفيات.

٣. يمارس العاملون في المستشفيات محل البحث استراتيجيات التعلم التنظيمي بدرجة أقل من المتوسطة (٣.٤٠)، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لاستراتيجيات التعلم

التنظيمي (٣.١٩) وبانحراف معياري قدره (.٠.٧٥١). ويُلاحظ أن عينة البحث من العاملين بمختلف التخصصات الوظيفية قد حققت أهمية نسبية قدرها (٦٨.٣%).

٤. إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفيات محل البحث ينخفض قليلاً عن الدرجة المتوسطة للمقياس (٣.٤٠) ،إذ بلغ الوسط الحسابي للرضا الوظيفي (٣.٢١) وبانحراف معياري (٠.٧٧١) وحقق أهمية نسبية قدرها (٦٤.٢%). ويمكن إرجاع أسباب انخفاض الرضا الوظيفي إلى شعور العاملين بالمستشفيات محل البحث بعدم الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية والتي لا تتناسب مع مؤهلاتهم وجهودهم وخاصة عناصر التمريض، وكذلك عدم رضاهم عن أسلوب الترقية والتقدم الوظيفي وعن العلاقات بين الزملاء، وانخفاض جودة الإشراف، بالإضافة إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

ثالثاً- اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.

الجدول ٦

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات التعلم التنظيمي بحسب الوظيفة

البيان	الأطباء	التمريض	الفنيين	الإداريين	الإجمالي
التكرار	٨٧	١٠٠	٤٧	٢٦	٢٦٠
الوسط الحسابي	٣.١٣	٣.٠٧	٣.٤٥	٣.٣٩	٣.١٩
الانحراف المعياري	٠.٦٥٢	٠.٨٥٤	٠.٤٧٩	٠.٩١٨	٠.٧٥١

يُلاحظ من الجدول ٦ أن درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي كانت أقل من الدرجة المتوسطة (٣.٤٠)، إذ بلغت (٣.١٩)، وكانت أكثر فئات العاملين استخداماً لاستراتيجيات التعلم التنظيمي هي فئة الفنيين، تليها فئة الإداريين، فالأطباء وأخيراً فئة التمريض. أي أن هناك اختلافات بين فئات العاملين من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا بحسب الوظيفة، تم إجراء اختبار ليفين Levene وذلك للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانس إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً أي أن قيمتها أكبر (٠.٠٥) وهنا يتم اللجوء إلى استخدام الاختبار المعلمي تحليل التباين أحادي الجانب One-Way ANOVA، أما عندما تكون قيمة معنوية الاختبار أقل من (٠.٠٥) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يتم اللجوء إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

الجدول ٧

اختبار Levene لاستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب الوظيفة

قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
٧.٤٠	٢٥٦	٠.٠٠٠

يتضح من الجدول ٧ أن قيمة ليفين تساوي (٧.٤٠) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات وبالتالي نستخدم الاختبار اللامعلمي وهو كروسكال ويلز Kruskal-Wallis.

الجدول ٨

نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الوظيفة في استراتيجيات التعلم التنظيمي

	الوظيفة	متوسط الرتب	د.ح	كاي تربيع	المعنوية	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات التعلم التنظيمي	طبيب	١٢١.١٩	٣	١١.٤٩	٠.٠٠٩	معنوية
	ممرض	١٢٠.٢٤				
	فني	١٥٧.٨٨				
	إداري	١٥١.٦٢				

يتضح من الجدول السابق: وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين الأربع (الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين) فيما يتعلق باستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث. ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة الأفراد في تلقي التعلم فقدرات الأفراد متفاوتة، وتختلف من فرد إلى آخر ومن فئة إلى أخرى حسب مؤهلاتهم ومعارفهم، فالفنيون هم أكثر الفئات الوظيفية ممارسة لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، لأن طبيعة عملهم تفرض عليهم التعلم الدائم وإتباع الدورات والبرامج التدريبية من أجل معرفة العمل على الأجهزة الطبية الحديثة وإجراء التحاليل الطبية المتطورة في المخابر.

وبالتالي: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.

اختبار الفرضية الثانية

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

يُلاحظ من الجدول ٩ أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أقل من الدرجة المتوسطة (٣.٤٠)، حيث بلغ (٣.٢١)، وكانت أكثر فئات العاملين رضاً هي فئة الأطباء تليها فئة الإداريين، فالفنيون وأخيراً فئة التمريض، أي أن هناك اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

الجدول ٩

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي بحسب الوظيفة

البيان	الأطباء	التمريض	الفنيين	الإداريين	الإجمالي
التكرار	٨٧	١٠٠	٤٧	٢٦	٢٦٠
الوسط الحسابي	٣.٣٥	٣.١١	٣.١٣	٣.٢٨	٣.٢١
الانحراف المعياري	٠.٧٠٩	٠.٨٢٥	٠.٧٨٥	٠.٦٩٥	٠.٧٧١

الجدول ١٠
اختبار Levene للرضا الوظيفي حسب الوظيفة

قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
١.٦١	٢٥٦	٠.١٨٧

ويتضح من الجدول ١٠ أن قيمة ليفين تساوي (١.٦١) بمستوى معنوية (٠.١٨٧) وهي غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات، وبالتالي نستخدم الاختبار المعلمي وهو التباين الأحادي One- Way ANOVA.

الجدول ١١
تحليل التباين الأحادي للرضا الوظيفي حسب الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	بين الفئات	٣.١٨	٣	١.٠٦٢	١.٨٠	٠.١٤٧	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٥٠.٨١	٢٥٦	٠.٥٨٩			
	التباين الكلي	١٥٣.٩٩	٢٥٩				

يتضح من الجدول ١١ عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين الأربع فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي في المستشفيات محل البحث. وقد يكون السبب هو أن جميع العاملين بالمستشفيات ومن مختلف الفئات والتخصصات الوظيفية يعملون تحت نظام وإجراءات عمل موحدة من حيث مدة الدوام والرواتب والمكافآت والترقية، مما يؤدي إلى وجود تقارب بين جميع العاملين في درجة الرضا عن العمل.

وبالتالي: نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

اختبار الفرضية الثالثة

لا تختلف درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

من أجل اختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار t-test إذا كان المتغير المستقل يحتوي على مستويين فقط، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA إذا كان المتغير المستقل يحتوي على أكثر من مستويين.

الجدول ١٢
اختبار T-Test لاستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب النوع

المتغير	النوع	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية

استراتيجيات التعلم التنظيمي	ذكر	١١٧	٣.٢٨	٠.٦٨٤	١.٦٧	٠.٠٩٦	غير جوهرية
	أنثى	١٤٣	٣.١٢	٠.٧٩٨			

يتضح من الجدول ١٢ عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المبحوثين نحو استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل البحث تعزى لمتغير النوع. وذلك لأن هذه الاستراتيجيات تطبق وتستخدم من قبل الذكور والإناث على حد سواء كالمشاركة بالاجتماعات والمؤتمرات والعمل ضمن الفرق.

الجدول ١٣
تحليل ANOVA لاستراتيجيات التعلم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	بين الفئات	١.٠٤٨	٣	٠.٣٤٩	٠.٦١٥	٠.٦٠٦	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٤٥.١٨٤	٢٥٦	٠.٥٦٧			
	التباين الكلي	١٤٦.٢٣٠	٢٥٩				
المؤهل العلمي	بين الفئات	٥.٧٦٨	٣	١.٩٢٣	٣.٥٠٤	٠.٠١٦	جوهرية
	داخل الفئات	١٤٠.٤٦٢	٢٥٦	٠.٥٤٩			
	التباين الكلي	١٤٦.٢٣٠	٢٥٩				
سنوات الخبرة	بين الفئات	٢.٥٥٥	٣	٠.٨٥٢	١.٥١٨	٠.٢١٠	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٤٣.٦٧٥	٢٥٦	٠.٥٦١			
	التباين الكلي	١٤٦.٢٣٠	٢٥٩				

يتضح من الجدول ١٣ ما يأتي:

١. من حيث العمر: عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية للعاملين في المستشفيات محل البحث من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي. لأن الفرد مهما كان عمره فهو قادر على التعلم واكتساب المعرفة في أي وقت وفي أي مكان وبدرجات متفاوتة.
٢. من حيث المؤهل العلمي: وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في المستشفيات محل البحث من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى أن عامل المؤهل العلمي يؤدي دوراً هاماً في عملية التعلم، فالفرد الذي لديه مؤهل علمي مرتفع أكثر قدرة على تلقي المعلومات واكتساب المهارات والقدرات من الفرد الذي لديه مؤهل علمي أدنى.
٣. من حيث سنوات الخبرة: عدم وجود اختلافات جوهرية بين عدد سنوات الخبرة للعاملين في المستشفيات محل البحث من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي. لأنه عندما يتم تطبيق هذه الاستراتيجيات فإنها تطبق على جميع الأفراد وبمختلف خبراتهم ومستوياتهم ،وذلك لكي يحدث تمازج بين الأفراد أثناء استخدام هذه الاستراتيجيات ،لكي يتعلموا من بعضهم ويستفيدوا من تجاربهم وخبراتهم.

وبالتالي: يتم قبول الفرضية الثالثة جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود اختلاف في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية محل البحث

تُعزى لمتغيرات: (النوع، العمر، سنوات الخبرة). ويتم رفض الفرضية الثالثة جزئياً فيما يتعلق بوجود اختلاف في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية محل البحث تُعزى لمتغير: (المؤهل العلمي).

اختبار الفرض الرابع

لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجدول ١٤

اختبار T-Test للرضا الوظيفي حسب النوع

المتغير	النوع	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	ذكر	١١٧	٣.٣٢	٠.٧١٠	٢.٠٥	٠.٠٤٢	جوهرية
	أنثى	١٤٣	٣.١٢	٠.٨٠٩			

يتضح من الجدول ١٤: وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية محل البحث تعزى لمتغير النوع. حيث أظهر الذكور مستوىً أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالإناث، إذ بلغ الوسط الحسابي للذكور (٣.٣٢)، بينما للإناث (٣.١٢). وقد يعود السبب إلى عدم تساوي كلا النوعين (الذكور والإناث) من ناحية الحصول على الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات والمكافآت الوظيفية، وفرص الترقية، و طبيعة المعاملة.

الجدول ١٥

تحليل ANOVA للرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	بين الفئات	٢.١٣١	٣	٠.٧١٠	١.١٩٨	٠.٣١١	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٥١.٨٦٤	٢٥٦	٠.٥٩٣			
	التباين الكلي	١٥٣.٩٩٥	٢٥٩				
المؤهل العلمي	بين الفئات	٢.٦٦٧	٣	٠.٨٨٩	١.٥٠٤	٠.٢١٤	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٥١.٣٢٨	٢٥٦	٠.٥٩١			
	التباين الكلي	١٥٣.٩٩٥	٢٥٩				
سنوات الخبرة	بين الفئات	٢.٦٤٥	٣	٠.٨٨٢	١.٤٩١	٠.٢١٧	غير جوهرية
	داخل الفئات	١٥١.٣٥٠	٢٥٦	٠.٥٩١			
	التباين الكلي	١٥٣.٩٩٥	٢٥٩				

يتضح من الجدول ١٥ ما يأتي:

١. من حيث العمر: عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية للعاملين في المستشفيات محل البحث من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

٢. من حيث المؤهل العلمي: عدم وجود اختلافات جوهرية بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في المستشفيات من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.
٣. من حيث سنوات الخبرة: عدم وجود اختلافات جوهرية بين سنوات الخبرة للعاملين في المستشفيات من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

ويبرر عدم وجود هذه الاختلافات، لأن العاملين على مختلف أعمارهم ومستوياتهم العلمية وخبراتهم لديهم إحساس بعدم الرضا لفقدانهم مزايا كثيرة من شأنها رفع درجة رضاهم الوظيفي كضعف الرواتب والحوافز وانعدام فرص التقدم الوظيفي وضعف العلاقات بين العاملين والإدارة.

وبالتالي: يتم قبول الفرضية الرابعة جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي العاملين في المستشفيات محل البحث تعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ويتم رفض الفرضية الرابعة جزئياً فيما يتعلق بوجود اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي العاملين في المستشفيات محل البحث تعزى لمتغير: (النوع).

اختبار الفرضية الخامسة

لا تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنوياً في الرضا الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) والجدول ١٦ يبين النتائج.

الجدول ١٦
أنموذج الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي

مؤشرات الأنموذج

قيمة F = (.646) معامل التحديد R^2 = (.018)
مستوى المعنوية Sig. = (.718) معامل التحديد المعدّل R^2 = (-.010)
معامل الارتباط R = (.133) الخطأ المعياري للتقدير = (.775)

استراتيجيات التعلم التنظيمي	معامل الانحدار □	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	t المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.363	.241		13.949	.000	
الاجتماعات	-.089	.080	-.104	-1.114	.266	غير معنوية
المؤتمرات عن بعد	-.017	.068	-.024	-.249	.804	غير معنوية
الحوار الاستراتيجي	.094	.077	.121	1.215	.225	غير معنوية
الفرق متعددة المهام	-.107	.092	-.120	-1.165	.245	غير معنوية
التعلم الفعال	.071	.083	.087	.862	.390	غير معنوية
الشبكات الرسمية	.029	.084	.038	.343	.732	غير

شبكات غير الرسمية	-.022	.065	-.023	-.333	.739	غير معنوية
						معنوية

يتضح من الجدول ١٦:

١. إن قيمة F تساوي (.646) بمستوى معنوية (.718) وهي غير دالة إحصائياً، لأنها أكبر من (.05)، وبالتالي عدم صلاحية الأنموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يعني أن هذا الأنموذج بمتغيراته المستقلة غير صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
٢. إن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي (.133) وهو ارتباط ضعيف جداً بين المتغيرين، ومعامل التحديد R^2 يساوي (.018) أي إن المتغير المستقل لا يفسر إلاّ نسبة مئوية بسيطة جداً في المتغير التابع مقدارها (1.8%).
٣. لا تؤثر أي إستراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنوياً في الرضا الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العسال، ٢٠٠٤) من حيث عدم وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الشبكات غير الرسمية) في الرضا الوظيفي.

وبالتالي: نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي إنه لا تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنوياً في الرضا الوظيفي.

ويبرر عدم تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي وفي أن هذه الاستراتيجيات ربما لا يصاحبها أي منافع أو مزايا مادية ومعنوية للعاملين، وفي حال عدم ممارستها أو استخدامها لا يرافقها أي تكاليف وبالتالي ليس لها تأثير في الرضا الوظيفي للموظفين.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. إن درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية محل البحث أقل من الدرجةالمتوسطة بقليل، وأنّ أكثر استراتيجيات التعلم التنظيمي استخداماً من قبل العاملين في هذه المستشفيات هي إستراتيجية الفرق متعددة المهام، تليها إستراتيجية الاجتماعات، ثم إستراتيجية التعلم الفعال، ثم إستراتيجية الحوار الاستراتيجي، ثم إستراتيجية الشبكات غير الرسمية، ثم إستراتيجية الشبكات الرسمية، وأخيراً إستراتيجية المؤتمرات عن بعد.
٢. وجود اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، وإن أكثر فئات العاملين استخداماً لاستراتيجيات التعلم التنظيمي هي فئة الفنيين، تليها فئة الإداريين، ثم فئة الأطباء، وأخيراً فئة التمريض.
٣. إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية محل البحث ينخفض قليلاً عن الدرجة المتوسطة للمقياس، وإن أعلى مستوى للرضا الوظيفي بين فئات

العاملين هو عند فئة الأطباء، يليها فئة الإداريين، ثم فئة الفنيين، وأخيراً فئة التمريض.
٤. لا توجد اختلافات بين فئات العاملين (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) من حيث درجة مستوى رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها في المستشفيات محل البحث.
٥. هناك فروقات في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروقات تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، سنوات الخبرة).
٦. هناك فروقات في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير (النوع)، بينما لا توجد فروقات تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٧. عدم وجود تأثير معنوي لإستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع (الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) في الرضا الوظيفي.

التوصيات

١. الاعتناء بمفهوم استراتيجيات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة لما تمثله هذه المفاهيم من أهمية كبيرة لتطور المنظمات وريادتها.
٢. حث العاملين على زيادة درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي المتنوعة من خلال ما يأتي:
أ. عقد لقاءات دورية بين العاملين من مختلف الوظائف والمستويات الإدارية وبين المستشفيات تتسم بالشفافية والانفتاح والحرية بهدف تبادل الآراء والخبرات والمعارف والقدرات والمهارات.
ب. تدعيم تطبيق إستراتيجية المؤتمرات عن بعد بين المستشفيات لتبادل الثقافات والمعارف والخبرات بين العاملين سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي.
ت. إتاحة إدارة المستشفيات لعامليها فرصة المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية عن طريق أساليب الحوار البناء والفعال بين الإدارة والعاملين حول ماهية الخطط والبرامج والقرارات التي سوف يتم اتخاذها.
ث. تشكيل فرق عمل متعددة المهام على نحوٍ دائم لمعالجة المشكلات والتحديات التي تواجه المستشفى، ولتحقيق مهمات تتطلّب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات بين أعضاء هذه الفرق.
ج. تشجيع الأفراد على العمل والتعاون معاً، وإعطائهم قدرٍ من الحرية للاستفسار ومناقشة الأفكار والآراء، وتجريب أساليب عمل جديدة.
ح. توظيف تقنيات الحاسب والاتصال والشبكات الإلكترونية لتسهيل تبادل المعارف والخبرات وانسياب المعلومات بين جميع الأفراد والاستفادة من كافة المصادر التعليمية داخل المستشفى أو خارجه لمساعدة العاملين في تزويد معارفهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
خ. استخدام العلاقات الخاصة والمعارف بين العاملين من مختلف الوظائف والمستويات الإدارية لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات.
٣. نشر ثقافة التعلم بين المستشفيات بتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات ولقاءات مفتوحة، وضرورة التعاون بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة لتبادل الخبرات والمعارف والاطلاع على آخر التطورات والتحديثات داخل القطاع الصحي.

٤. الاهتمام ببحث الرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفيات، والعمل على زيادة درجات الرضا الوظيفي، وبصفة خاصة الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، والرضا عن سياسة الترقية، لأن الأجور وفرص الترقية ذات أهمية قصوى بالنسبة للعاملين لكونها تمثل حافزاً للعمل والإبداع وتبعث على رفع معنوياتهم.
٥. تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين والمرضى، وربطهم بالواقع الاجتماعي والإنساني المحيط بعملهم، والتركيز على خدمة المريض من جانب إنساني، لما لذلك من أثر كبير على وضع العاملين النفسي وأحاسيسهم الإنسانية وفائدة ذلك لرفع مستوى رضاهم الوظيفي وتمسكهم بالعمل بالقطاع الصحي.
٦. يوصي البحث بتناول الموضوعات الآتية في البحوث المستقبلية:
§ دراسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
§ دراسة أثر أبعاد القيادة الإدارية السائدة بالمنظمة على التعلم التنظيمي.
§ دراسة العلاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
§ دراسة العلاقة بين التمكين وبين كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الأحمدي، حنان، ٢٠٠٦، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد: ١٣، العدد: ٣.
٢. بن ناجي، خالد، ٢٠٠٣، تقييم فاعلية نظم الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في بيت التمويل الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٣. البيشي، محمد; والصبي، محمد، ٢٠٠٣، مهارات الاتصال، برنامج تدريب المتدربين، الرياض.
٤. الجريد، عارف، ٢٠٠٧، التحفيز ودوره في الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. حافظ، أحمد; ومحمد، حافظ، ٢٠٠٣، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
٦. حسن، سالي، ٢٠٠٢، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٧. الحكيم، ليث; وزوين، عمار; والخفاجي، حاكم، ٢٠٠٩، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز بحث استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد: ٢.
٨. الحميضي، عبد العزيز، ٢٠٠٧، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٩. الحنيطي، عبد الرحيم، ٢٠٠٤، معايير الجودة والنوعية في التعلّم المفتوح والتعلّم عن بعد، عمان، سلسلة إصدارات الشبكة العربية للتعليم عن بعد، جامعة فيلادلفيا.
١٠. رضا، حسين; والمهدي، عبدالله، ٢٠٠٠، استقصاء ميداني لقياس جاهزية التغيير إلى منظمة التعلّم، القاهرة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي الثاني عشر للتدريب والتنمية الإدارية.

١١. سلامة، عبد الحافظ، ٢٠٠٣، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
١٢. شكر، ليلى، ٢٠٠٢، بحث مدى جاهزية المنظمة للتعلم، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي (١٤) للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة.
١٣. شكر، ليلى، ٢٠٠٣، نموذج لبحث أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم بالتطبيق على منظمات قطاع الكهرباء والطاقة المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، العدد: ١٨.
١٤. عاصي، نايف; وحسين، هدى، ٢٠٠٨، الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بابل، المجلد: ١٠، العدد: ٣.
١٥. عبابنة، رائد; والعدوان، ياسر، ٢٠٠٨، العوامل المؤثرة في استخدام التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية، دورية الإدارة العامة، المجلد: ٤٨، العدد: ٣.
١٦. العسال، مروة، ٢٠٠٤، أثر تطبيق منهج التعلّم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
١٧. عليوة، السيد، ٢٠٠٠، نموذج الكراسي الموسيقية في إدارة المنظمات دائمة التعلّم، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر الدولي (١٢) للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة.
١٨. فلمبان، إيناس، ٢٠٠٨، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Arbel, G. 2009, Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University.
2. Checkering, R., Gamson, S. 2008, Diagnostic Tools For Learning Organizations, The Learning Organization, Vol. 8, No. 1.
3. Graham, C., Nafukho, F.2008, Exploring Organizational Learning Mechanisms In Small-Size Business Enterprises, New Horizons In Adult Education & Human Resource Development, Vol. 22, Iss. 1.
4. Mazen, A. 2000, Transforming The Class Into A Learning Organization, Management Learning, Vol. 3, No. 2.
5. Mcdonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J. 2008, Organizational Learning In Multinational Companies: Explaining Inter-Organizational Variation, University Of Limerick, Ireland.
6. Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. 2008, Perceptions Of Organizational Structure In The Hospitality Industry: Consequences For Commitment, Job Satisfaction And Perceived Performance, Tourism Management, No. 29.
7. Panayides, P. 2007, The Impact Of Organizational Learning On Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness And Performance, Industrial Marketing Management, New York: Vol. 36, Iss. 1.
8. Power, J., Waddell, D. 2004, The Link Between Self-Managed Work Teams And Learning Organizations Using Performance Indicators, The Learning Organization, Bradford, Vol. 11, Iss. 2.
9. Rabey, C. 2004, The Paradox Of Teamwork, Industrial & Commercial Training, Vol. 35, No. 4.
10. Ssesanga, K. 2005, Job Satisfaction Of University Academics: Perspectives From Uganda. Higher Education, Vol. 50, Iss. 1.

11. Wallach, E. 2001, Management Learning Groups: Continuous Quality Improvement For Managers, Journal Of Quality And Participation, Vol. 24, No. 2.
12. Yang, F., Chang, C. 2008, Emotional Labor, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey, International Journal Of Nursing Studies, Vol. 45.