

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

Dr. Shadhaa Qadimati\*

(Received 6 / 5 / 2022. Accepted 9 / 6 / 2022)

### □ ABSTRACT □

This study aims at knowledge to degree practice the workers to foundation learning strategies in government hospitals, and identify level their job satisfactions, and determining the relative importance for each strategy of the foundation learning strategies, 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, lab technician, 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, lab technician, administrators) in degree their practice to foundation 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 foundation learning strategies, and care with improvement level their job satisfaction.

**Key Words:** foundation learning strategies, job satisfaction, hospitals.

---

\* Assistant Professor - College of Education - University of Aleppo – Syria. Shazak93@aleppo-unv.edu

## تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب

د. شذى قضيّماتي\*

(تاريخ الإيداع 6 / 5 / 2022. قبل للنشر في 9 / 6 / 2022)

### □ ملخص □

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة استخدام العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحديد الاهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، و بحث اثر كل منها على الرضا الوظيفي. تم تطبيق البحث على عينة تعدادها (260) فردا يعملون في (7) مشافي حكومية ، ومن اربعة تخصصات وظيفية هي: ( الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون) وتوصل البحث الى ان المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة كانت دون المتوسطة ، كما اظهرت النتائج وجود اختلافات بين فئات العاملين ( الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون) من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي ، كما اشار البحث الى عدم وجود تأثير معنوي لأي استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي ، واوصى البحث بضرورة زيادة درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي والاهتمام بتحسين مستوى رضاهم الوظيفي

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، المشافي.

\* مدرس- كلية التربية- جامعة حلب- سورية Shazak93@aleppo-unv.edu

**مقدمة:**

يعد موضوع استراتيجيات التعلم التنظيمي من الموضوعات الادارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من تحقيق اهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة ، ويحظى موضوع البحث بأهمية كبيرة نظرا لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر بدورها على تطور المنظمات وخاصة التي تسعى للتحويل الى منظمات دائمة التعلم، اما موضوع الرضا الوظيفي فيعد موضوعا مهما ايضا كونه يمثل دافعا للفرد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مستوى عال من الاداء باعتباره احد ظواهر السلوك التنظيمي، كما يعد الرضا الوظيفي من الامور بالغة الاهمية كونه مؤشرا لنجاح المنظمات من حيث حفاظها على راس مالها البشري.

**أهمية البحث وأهدافه:**

**الاهمية النظرية:** تعد استراتيجيات التعلم التنظيمي من الموضوعات الهامة التي تساعد المشافي على مواكبة ظروف البيئة المتغيرة و التكيف معها.

**الاهمية التطبيقية:**

- 1- كون المشافي من المنشآت الخدمية التي تقدم الخدمات الصحية والطبابة للمواطنين فضلا على انها تتيح فرصا للتدريب لشريحة ذات اهمية استراتيجية للبلد.
- 2- كون المشافي خلال فترة الازمة استنزفت من حيث هجرة الكوادر البشرية المؤهلة لذلك هي بحاجة لتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة.
- 3- ندرة الابحاث التطبيقية لهذا المفهوم الاداري الحديث في القطاع موضوع البحث.

**اهداف البحث:**

- 1- التعرف على استراتيجيات التعلم التنظيمي بالمشافي محل البحث وتحديد الاهمية النسبية لكل استراتيجية من الاستراتيجيات.
- 2- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمشافي محل البحث.
- 3- دراسة تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي محل البحث .
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات للقيادات الادارية في المشافي محل البحث لرفع قدرة العاملين فيها على استخدام استراتيجيات التعلم الوظيفي لتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

**مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي فب الرضا الوظيفي ومعرفة نوع التأثير وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة الاتية:

- 1- ماهي درجة توافر كل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث ؟ و ماهي الاهمية النسبية لكل استراتيجية.
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمشافي محل البحث.

3- ماهي العلاقة بين فئات العاملين ( الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون) ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم الوظيفي ومستوى رضاهم.

4- هل توجد اختلافات في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي و في رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات البحث ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

5- ما هو تأثير كل من استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي محل البحث؟

### فرضيات البحث:

1- لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( الاطباء الاداريون، الممرضون، المخبريون) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.

2- لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( الاطباء الاداريون، الممرضون، المخبريون) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

3- لا تختلف درجة استخدام العاملين ( الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون) لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

4- لا يختلف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ( الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون ) في المشافي محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

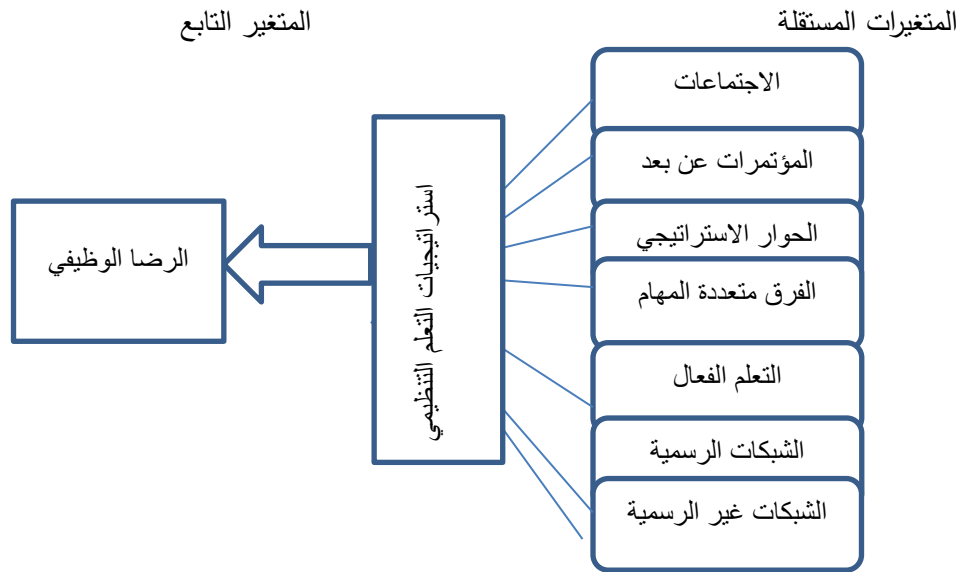
5- لا تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي ( الاجتماعات ، المؤتمرات عن بعد ، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنويا في الرضا الوظيفي .

### التعريفات الاجرائية:

1- استراتيجيات التعلم التنظيمي: يقصد بها تلك الطرق التي تقوم المنظمات بتطبيقها على المستوى التنظيمي من اجل التعلم وتبادل المعرفة واكتساب المهارات والخبرات والقدرات (McDonnell, et al., 2008, 24).

2- الرضا الوظيفي: يقصد به القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والايجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه و مسؤولياته وعن ادائه او بيئة عمله (فلمبان، 2009، 9).

## نموذج البحث:



شكل رقم (1) إعداد الباحثة

## منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج، كما يجمع بين الدراسة المكتبة والدراسة الميدانية.  
-الدراسة المكتبية: تسعى الى جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والاجنبية والرسائل والمقالات .

-الدراسة الميدانية: تسعى الى اختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء اراء المستبين و ذلك من خلال جمع البيانات من خلال الاستبانة وتفرغها و تحليلها.

**أداة البحث :** صممت الاستبانة كأداة للبحث وذلك بعد الاطلاع على الجانب النظري وروعي في صياغتها شمول متغيرات البحث ، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وتم توزيع الاستبانة على عينة البحث المكونة من العاملين بالمشافي الحكومية في مدينة حلب وتتكون الاستبانة من ثلاث اقسام:

-القسم الاول: ويشمل المتغيرات الديموغرافية وتم قياسها باستخدام 5 اسئلة.  
-القسم الثاني: لقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع و تم استخدام مقياس مكون 21 عبارة بواقع 3 عبارات لكل استراتيجية.

القسم الثالث: لقياس الرضا الوظيفي وتم استخدام مقياس مكون من 14 عبارة.

-صدق أداة البحث وثباتها:

1- الصدق: تم التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والشمولية بواسطة التحكيم.

2- الثبات: تم التأكد من ثبات الاداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ (Cronbach's)، وحتى يتمتع بالثبات يجب الا يقل الجد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.70) وتشير النتائج المبينة في الجدول

رقم (1) الى ان قيمة الفا كرونباخ تتراوح بين (0.722) و (0.942) و تعد هذه القيم مرتفعة وبناء عليه يمكن اعتبار المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتسم بالاتساق الداخلي لعباراتها.

جدول رقم (1) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

عدد العبارات	معامل الثبات	الإستراتيجية	المتغيرات
3	.722	الاجتماعات	استراتيجيات التعلم التنظيمي
3	.875	المؤتمرات عن بعد	
3	.853	الحوار الاستراتيجي	
3	.843	الفرق متعددة المهام	
3	.819	التعلم الفعال	
3	.870	الشبكات الرسمية	
3	.801	الشبكات غير الرسمية	
21	.942	جميع الاستراتيجيات	
14	.887	الرضا الوظيفي	

### أسلوب التحليل الاحصائي:

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

- 1- توزيع مفردات العينة وذلك من حيث ( العدد، والنسبة المئوية)
- 2- الاحصاءات الوصفية: ( الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الاهمية النسبية).
- 3- اختبارات ليفن وكروسكال ويلز والتباين الاحادي واختبار T وتحليل الانحدار المتعدد.

### مجتمع البحث:

يضم مجتمع البحث العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب والمكونة من (7) مشافي هي: ( ابن رشد، العيون التخصصي، دار التوليد الحكومي، الرازي، جرحه القلب والاوعية الدموية، الجامعة، مركز الباسل لجراحة القلب) ومن اربعة تخصصات وظيفية هي: ( الاطباء، الممرضون، المخبريون، الاداريون) والجدول رقم (2) يوضح مجتمع البحث.

جدول رقم (2) مجتمع البحث

المجموع	عدد العاملين من كل وظيفة				المشفى
	المخبريون	الممرضون	الإداريون	الأطباء	
207	40	64	12	91	ابن رشد
142	26	52	17	47	العيون التخصصي
227	23	88	24	92	دار التوليد الحكومي
248	44	79	29	96	الرازي / العظمية/

180	45	75	20	40	جراحة القلب والأوعية الدموية
304	44	132	24	104	الجامعة / الجراحة عامة/
292	67	125	35	65	مركز الباسل لجراحة القلب
1600	289	615	161	535	المجموع

المصدر : قسم الاحصاء في مديرية صحة حلب ، تاريخ 2019/1/10

### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث وفق المعادلة الآتية:

$$N = \frac{p(1-P)}{\frac{P(1-P)}{(N1)} + \frac{(D)^2}{(D.M)^2}}$$

حيث أن : ( N ) حجم العينة، ( P ) نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي 50% ، ( D ) نسبة الخطأ المسموح به 5% ، ( DM ) الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة وهو 95% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي (1.96) ، ( N1 ) حجم مجتمع البحث ويساوي 1600 مفردة بالتعويض يكون حجم العينة (310) مفردة . وقد تم توزيع (310) استمارة على عينة عشوائية من العاملين ومن التخصصات الأربع حسب اعدادهم ونسبهم المثوية ، ونم استرداد (260) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (83.87%) ، وتم استبعاد (50) استمارة منها (28) استمارة لانها غير صالحة للتحليل ، و(22) استمارة تم فقدانها ، والجدول رقم (3) يوضح كيفية توزيع مفردات العينة.

جدول رقم (3) توزيع مفردات عينة البحث

المجموع	عدد العاملين من كل وظيفة				المشفى
	المخبريون	الممرضون	الإداريون	الأطباء	
34	6	11	2	15	ابن رشد الجديد
23	4	9	3	7	العيون التخصصي
37	4	14	4	15	دار التوليد الحكومي
41	7	13	5	16	الرازي / العظمية/
29	8	12	3	6	جراحة القلب والأوعية الدموية
49	7	21	4	17	الجامعة / جراحة عامة/
47	11	20	5	11	مركز الباسل لجراحة القلب
260	47	100	26	87	المجموع

## حدود البحث:

- 1- اقتصر البحث على المشافي الحكومية في مدينة حلب هي: ( ابن رشد، العيون التخصصي، دار التوليد الحكومي، الرازي /عظمية/، جراحة القلب والاعوية الدموية، الجامعة /جراحة عامة/، مركز الباسل لجراحة القلب). ومن اربعة تخصصات وظيفية هي : (الاطباء، الاداريون، الممرضون، المخبريون) وان نتائج هذه البحث تخص هؤلاء العاملين في هذه المشافي.
- 2- تم استخدام سبعة انواع من استراتيجيات التعلم التنظيمي هي : ( الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد ، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام ، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير رسمية )
- 3- تم دراسة الرضا الوظيفي كمتغير واحد ولم تتم دراسته من خلال ابعاده.
- 4- تم استخدام مستوى ثقة 95% في اختبار صحة الفروض وتعميم النتائج .

## الاطار النظري:

حظيت ظاهرة التعلم داخل المنظمات باهتمام كبير في مجال العلوم الانسانية بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة وفي مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة ، فالتعلم عملية اساسية لا يخلو منها أي نشاط بشري، فبواسطة التعلم يكتسب الانسان خبراته ومهاراته، وبعد التعلم التنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات اذ يساعد في تشخيص وتحديد مواطن الخلل والقصور في ادائها بهدف مواجهة التحديات البيئية ووضع الحلول للمشكلات و مناقشتها ( الحكم واخرون : 94، 2009).

1 التعلم التنظيمي: هو عملية اكتساب المعارف و تطوير المهارات وزيادة القدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في انشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر ( 3، 2008, Graham Nafukho,&

## 2 استراتيجيات التعلم التنظيمي:

- اجتماعات: هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من اجل تحقيق اهداف تم وضعها مسبقا.
- المؤتمرات عن بعد: هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والمعلومة في موضوع محدد و في مجال تخصصي .
- الحوار الاستراتيجي: هي طريقة يتم بمقتضاها ادارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجياتها حيث يتشارك كل من الادارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة .
- الفرق متعددة المهام: هي اجتماع مجموعة من الافراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معا بالمنظمة لتحقيق اهداف ومهام محددة .
- التعلم الفعال: هو احد اشكال التعلم و يترجم بالنقاء مجموعة من الافراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم اثناء العمل و اقتراح خطة لحلها.
- الشبكات الرسمية: هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد واجراءات محددة و مثبتة بصورة مكتوبة ورسمية وتتم حسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة



-الشبكات غير الرسمية: هي عملية انتقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها اتصالات خاضعة لقواعد واجراءات غير رسمية و يمارس الاتصال في المناسبات .

3 الرضا الوظيفي : يشير الى مشاعر العاملين تجاه اعمالهم (Ogaard, et. al., 2008) ، وهو حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله ،وان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات وانخفاض نسبة غياب العاملين في منظماتهم ويوجد جملة من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي منها :

- 1- العوامل المالية: الاجر ، المكافآت ، العلاوات و
- 2- العوامل الاجتماعية كالعلاقات بين الرؤساء وزملاء العمل
- 3- العوامل الوظيفية : كمركز الوظيفة و نمط الاشراف و فرص الترقى.

### الدراسات السابقة:

اولا: الدراسات العربية.: دراسة (الاحمدي ، 2006) : هدفت الدراسة الى تحديد مستويات الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية في السعودية، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتوصلت الى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقا لعدد من الخصائص الشخصية و الوظيفية كالجنس ، والمستوى التعليمي، والعمر، كما اشارت النتائج الى وجود علاقة بين طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

• دراسة ( عابنة والعدوان، 2008) هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات الاداريين في الوحدات المحلية في الاردن نحو استخدام بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي و توصلت الى ان مستوى استخدام هذه العوامل كان متوسطا ، كما اشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين الشفافية والعمل الجماعي و استخدام ابعاد التعلم التنظيمي.

• دراسة ( عاصي وحسين، 2008) : هدفت الدراسة الى تحديد درجة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعلم التقني و العلاقة بينهما ، و معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في هذا المجال، وخلصت الى ان درجة الانتماء التنظيمي و الرضا الوظيفي كانت مرتفعة الا ان تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي كان ضعيفا، وكان لارتفاع درجة الانتماء التنظيمي اثر في ارتفاع درجة الرضا في العمل.

ثانيا: الدراسات الاجنبية: دراسة (Ssesanga, 2005): هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الاكاديميين الجامعيين في جامعة اوغندا، وخلصت الدراسة الى ان اكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي للعاملين هو كل ما يتصل بسلوك الزملاء والاشراف على نواحي التعليم الحقيقي ، بينما لم يكن أي تأثير للجنس على الرضا.

• دراسة (Panayides, 2007): هدفت الدراسة الى لقاء الضوء على ماهية التعلم التنظيمي على الاداء ، وتوصلت الى ان التعلم التنظيمي يساهم ايجابا في تحسين الاداء ، حيث كلما ارتفعت مستويات التعلم التنظيمي ارتفعت مستويات الاداء بين العاملين في المنظمات.

• دراسة (Yang & Chang, 2008): هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والتنظيمي لدى الممرضون ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، وان هذه العلاقة تبادلية و ديناميكية حيث ان الولاء يؤثر بالرضا والعكس صحيح.

- من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص الآتي:
- 1- توصلت العديد من الدراسات والابحاث الى ان جاهزية المنظمات مرتفعة لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي و تختلف من استراتيجية لأخرى
  - 2- توصلت بعض الدراسات الى ان استراتيجيات التعلم التنظيمي لها تأثير ايجابي على بعض المتغيرات التنظيمية ، كما اكدت بعضها على بعض المتغيرات التنظيمية في رفع مستوى الاداء و زيادة الانتاجية، في حين وجدت بعض الدراسات الى ان استراتيجيات التعلم التنظيمي لها تأثير طردي على الرضا.
  - 3- يختلف البحث عن الدراسات السابقة في تحديد الاهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي و مدى ارتباط هذه الاستراتيجيات بالرضا الوظيفي ، وما يزيد اهمية البحث هو ندرة الابحاث والدراسات التي تناولت القطاع الصحي كقطاع تطبيقي.

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

اولا: وصف خصائص العينة:

جدول رقم ( 4 ) توزيع مفردات العينة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	المتغير الديموغرافي
45.0	117	ذكر	النوع
55.0	143	أنثى	
12.7	33	25 سنة فأقل	العمر
55.3	144	من 26 إلى 35 سنة	
23.5	61	من 36 إلى 45 سنة	
8.5	22	أكثر من 45 سنة	
23.8	62	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
35.0	91	معهد	
21.9	57	جامعة	
19.3	50	دراسات عليا	
36.9	96	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
26.2	68	من 6 إلى 10 سنوات	
17.7	46	من 11 إلى 15 سنة	
19.2	50	أكثر من 15 سنة	
33.5	87	طبيب	الوظيفة
38.5	100	ممرض	
18.0	47	فني	
10.0	26	إداري	
100	260		المجموع الكلي لأفراد العينة

## ثانيا: الاحصاءات الوصفية لمغيرات البحث

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمغيرات البحث

المتغير	أبعاد المتغير	أرقام العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
استراتيجيات التعلم التنظيمي	الاجتماعات	(من 1 إلى 3)	3.36	.904	67.2
	المؤتمرات عن بعد	(من 4 إلى 6)	2.83	1.10	56.6
	الحوار الاستراتيجي	(من 7 إلى 9)	3.15	.993	63.0
	الفرق متعددة المهام	(من 10 إلى 12)	3.39	.868	67.8
	التعلم الفعال	(من 13 إلى 15)	3.35	.946	67.0
	الشبكات الرسمية	(من 16 إلى 18)	3.13	1.01	62.6
	الشبكات غير الرسمية	(من 19 إلى 21)	3.14	.818	62.8
المقياس الكلي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي	(من 1 إلى 21)	3.19	.751	63.8	
الرضا الوظيفي	(من 22 إلى 35)	3.21	.771	64.2	

يبين من الجدول رقم (5) مايلي:.

1- تختلف درجة استخدام العاملين في المشافي محا البحث لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، حيث كانت متقاربة فيما بينها في بعض الاحيان، حيث تبين ان استراتيجية الفرق متعددة المهام حصلت على اكبر قيمة للاستخدام. اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (3.39) بانحراف معياري (.868) واهمية نسبية قدرها (67.8%) ، بينما جاءت استراتيجية الاجتماعات بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (3.36) بانحراف معياري (.409) واهمية نسبية قدرها (67.2%) ثم جاءت استراتيجية التعلم الفعال بوسط حسابي (3.35) ، وانحراف معياري (.964) واهمية نسبية قدرها (67.0%) ، بينما جاءت استراتيجية الحوار الاستراتيجي رابعا بوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (.993) واهمية نسبية قدرها (63.0%)، وحلت استراتيجية الشبكات غير الرسمية بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (.818) واهمية نسبية (62.8%) ، وجاءت استراتيجية الشبكات الرسمية بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.01) واهمية نسبية قدرها (62.6%) ، وحلت استراتيجية المؤتمرات عن بعد بالمرتبة الاخيرة اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية (2.83) بانحراف معياري (1.10) واهمية نسبية قدرها (56.6%).

2- يمكن ارجاع اسباب استخدام المبحوثين لاستراتيجية الفرق متعددة المهام كأكثر من استراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث لحاجة المشافي لتشكيل هذه الفرق لتنفيذ الاعمال المطلوبة وخاصة للمرضيين ، فهي تساهم في تعلم الافراد واكسابهم الخبرات والمعارف الضرورية ، بالمقابل فان استراتيجية المؤتمرات عن بعد هي اقل الاستراتيجيات استخداما من قبل العاملين ويعود السبب الى الاوضاع الحالية من ضعف الامكانيات المتاحة وعدم توافر شبكات الاتصال والانترنت نتيجة الظروف الازمة التي عاشتها بلدنا خلال الحرب عليها.

3- يمارس العاملون في المشافي محل البحث استراتيجيات التعلم التنظيمي بدرجة اقل من المتوسطة (3.40) ، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي (3.199) وانحراف معياري قدره (0.751)، وبلاحظ ان عينة البحث من العاملين بمختلف الاختصاصات الوظيفية قد حققت اهمية نسبية قدرها (63.8%)

4- ان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمشافي محل البحث ينخفض قليلا عن الدرجة المتوسطة للمقياس (3.40) اذ بلغ الوسط الحسابي للرضا الوظيفي (3.21) و انحراف معياري (0.771) وبأهمية نسبية قدرها (64%) ويمكن ارجاع اسباب انخفاض الرضا الوظيفي الى شعور العاملين بالمشافي محل البحث بعدو الرضا عن العائد المادي والذي لا يتناسب مع المؤهل العلمي والجهود المبذولة من قبلهم وخاصة من الممرضين وكذلك عدم رضاهم عن اسلوب الترقية والعلاقات مع الزملاء والتطور الوظيفي.

اختبار الفرضيات :

1/ اختبار الفرضية الاولى:

-لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( اطباء، ممرضون، مخبريون اداريون) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.

جدول رقم(6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب الوظيفة

البيانات	الأطباء	الممرضون	المخبريون	الإداريون	الإجمالي
التكرار	87	100	47	26	260
الوسط الحسابي	3.13	3.07	3.45	3.39	3.19
الانحراف المعياري	.652	.854	.479	.918	.751

يلاحظ من الجدول رقم (6) ان درجة استخدام العاملون لاستراتيجيات التعلم التنظيمي كانت اقل من الدرجة المتوسطة (3.40) حيث بلغت (3.19) وكانت اكثر فئات العاملين من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي هي المخبريون تليها الاداريون فالأطباء واخيرا الممرضون أي ان هناك اختلافات بين فئات العاملين ولمعرفة فيما اذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية ام لا حسب الوظيفة تم اجراء اختبار ليفين Levene وذلك للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة حيث يكون التباين متجانس اذا كانت معنوية الاختبار غير دالة احصائيا اي ان قيمتها اكبر (0.05). وهذا يتم اللجوء الى استخدام الاختبار المعلمي تحليل التباين احادي الجانب One-way Anova اما عندما تكون قيمة معنوية الاختبار اقل من (0.5) لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات وهنا يتم اللجوء الى الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal –Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول رقم (7) اختبار Levene لاستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب الوظيفة

قيمة ليفين	درجات الحرية	المعنوية
7.40	256	.000

يتضح من الجدول رقم (7) ان قيمة ليفين تساوي (7.40) بمستوى معنوية (0.000). وهي دالة احصائيا ، الامر الذي يعني عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات وبالتالي نستخدم الاختبار اللامعلمي وهو كروسكال Kruskal –Wallis ويلز.

جدول رقم (8) نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير الوظيفة في استراتيجيات التعلم التنظيمي

الدالة الإحصائية	المعنوية	كاي تربيع	د.ح	متوسط الرتب	الوظيفة	استراتيجيات التعلم
معنوية	.009	11.49	3	121.19	طبيب	
				120.24	ممرض	
				157.88	مخبري	
				151.62	إداري	

يتضح من الجدول السابق: وجود اختلافات جوهرية ذات إحصائية بين فئات العاملين الاربعة ( الاطباء، الممرضون المخبريون ، الاداريون) فيما يتعلق باستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث، ويعود السبب الى اختلاف طبيعة الافراد في بلقي التعلم فقدرات الافراد متفاوتة و تختلف من فرد الى اخر ، ومن فئة الى اخرى حسب مؤهلاتهم ومعارفهم ، فالمخبريون هم اكثر الفئات ممارسة لاستراتيجيات التعلم التنظيمي لان طبيعة عملهم تفرض عليهم تعلم الدائم من خلال التعامل مع اجهزة المخابر واجراء التحاليل المتطورة.

و بالتالي : نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( اطباء، ممرضون، مخبريون، اداريون) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي. 2/17 اختبار الفرضية الثانية:

لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( اطباء، ممرضون، مخبريون، اداريون) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي يلاحظ من الجدول رقم (9) ان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين اقل من الدرجة المتوسطة (3.40) حيث بلغ (3.21) ، وكانت اكثر فئات العاملين رضا هي الاطباء تليها الاداريون ثم المخبريون واخيرا الممرضون، أي ان هناك اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي حسب الوظيفة

الإجمالي	الإداريين	مخبريون	ممرضون	اطباء	البيان
260	26	47	100	87	التكرار
3.21	3.28	3.13	3.11	3.35	الوسط الحسابي
.771	.695	.785	.825	.709	الانحراف المعياري

جدول رقم (10) اختبار Levene للرضا الوظيفي حسب الوظيفة

المعنوية	درجات الحرية	قيمة ليفين
.187	256	1.61

يتضح من الجدول رقم (10) ان قيمة ليفين تساوي (1.61) بمستوى معنوية (1.87) وهي غير دالة احصائيا الامر الذي يعني تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعات ، وبالتالي نستخدم الاختبار المعلمي وهو التباين الاحادي . One- Way ANOVA

جدول رقم (11) تحليل التباين الاحادي للرضا الوظيفي حسب الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الاحصائية
الرضا الوظيفي	بين الفئات	3.18	3	1.062	1.80	.147	غير جوهرية
	داخل الفئات	150.81	256	.589			
	التباين الكلي	153.99	259				

يتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين الاربعة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي بالمشافي محل البحث وقد يكون السبب : ان جميع العاملين بالمشافي ومن مختلف الفئات والتخصصات الوظيفية يعملون تحت نظام واجراءات عمل موحدة من حيث فترات الدوام و الرواتب والمكافآت والترقية مما يؤدي الى وجود تقارب بين جميع العاملين في درجة الرضا عن العمل وبالتالي : نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين فئات العاملين ( اطباء- ممرضون - مخبريون - اداريون) من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

## 3/ اختبار الفرضية الثالثة:

لا تختلف درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) من اجل اختبار هذا الفرض تم استخدام T-Test اذا كان المتغير المستقل يحتوي على مستويين فقط واختبار تحليل التباين الاحادي One- Way ANOVA اذا كان المتغير المستقل يحتوي على اكثر من مستويين.

جدول رقم (12) اختبار T-Test لاستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب النوع

المتغير	النوع	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات التعلم التنظيمي	ذكر	117	3.28	.684	1.67	.096	غير جوهرية
	أنثى	143	3.12	.798			

يتضح من الجدول رقم (12) : عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المبحوثين نحو استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث تعزى لمتغير النوع وذلك لان هذه الاستراتيجيات تطبق وتستخدم من قبل النوعين (ذكور واناث) على حد سواء كالمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات والعمل ضمن الفرق.

جدول رقم (13) تحليل لاستراتيجيات التعلم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	بين الفئات	1.046	3	.349	.615	.606	غير جوهرية
	داخل الفئات	145.184	256	.567			
	التباين الكلي	146.230	259				

جوهرية	.016	3.50	1.923	3	5.768	بين الفئات	المؤهل العلمي
			.549	256	140.462	داخل الفئات	
				259	146.230	التباين الكلي	
غير جوهرية	.210	1.51	.852	3	2.555	بين الفئات	سنوات الخبرة
			.561	256	143.675	داخل الفئات	
				259	146.230	التباين الكلي	

يتضح من الجدول رقم (13) مايلي:

1- من حيث العمر: عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية للعاملين في المشافي محل البحث من حيث درجات استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي لان الفرد مهما كان عمره قادر على التعلم واكتساب المعرفة في جمع الاوقات وكل الازمنة .

2- من حيث المؤهل العلمي: وجود اختلافات جوهرية بين العاملين حسب المؤهل العلمي للعاملين في المشافي محل البحث من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي ، وقد يرجع ذلك الى ان عامل المؤهل العلمي يلعب دورا هاما في عملية التعلم ، فالفرد الذي لديه مؤهل علمي مرتفع اكثر قدرة على تلقي المعلومات واكتساب المعرفة من الفرد الذي يكون مؤهله العلمي ادنى.

3- من حيث سنوات الخبرة : عدم وجود اختلافات جوهرية بين عدد سنوات الخبرة للعاملين في المشافي الحكومية محل البحث من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي، لانه عندما يتم تطبيق الاستراتيجيات فانها تطبق على جميع الافراد و بمخلف الخبرات وذلك بهدف حدوث اندماج بينهم اثناء استخدام هذه الاستراتيجيات.

وبالتالي : يتم قبول الفرضية الثالثة جزئيا فيما يتعلق بعدم وجود اختلاف في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي الحكومية محل البحث تعزى لمتغيرات ( النوع ، العمر، سنوات الخبرة)، ويتم رفض الفرضية الثالثة جزئيا فيما يتعلق بوجود اختلافات في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي محل البحث تعزى لمتغير ( المؤهل العلمي)

4/ اختبار الفرضية الرابعة:

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

جدول رقم (14) اختبار T-test للرضا الوظيفي حسب النوع

المتغير	النوع	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	ذكر	117	3.32	.710	2.05	.042	جوهرية
	أنثى	143	3.12	.809			

يتضح من الجدول (14) : وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي في المشافي الحكومية محل البحث تعزى لمتغير النوع ، حيث اظهر الذكور مستوى اعلى مقارنة بالإناث اذ بلغ الوسط الحسابي

للذكور (3.32) بينما للإناث (3.12)، وقد يعود السبب الى عدم تساوي كلا النوعين من ناحية الحصول على الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرار ، وفرص الترقية.

جدول رقم (15) تحليل ANOVA للرضا الوظيفي وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	بين الفئات	2.131	3	.710	1.19	.311	غير
	داخل الفئات	151.864	256	.593	8		جوهريّة
	التباين الكلي	153.995	259				
المؤهل العلمي	بين الفئات	2.667	3	.889	1.50	.214	غير
	داخل الفئات	151.328	256	.591	4		جوهريّة
	التباين الكلي	153.995	259				
سنوات	بين الفئات	2.645	3	.882	1.49	.217	غير
الخبرة	داخل الفئات	151.350	256	.591	1		جوهريّة
	التباين الكلي	153.995	259				

يتضح من الجدول رقم (15) مايلي:

1- من حيث العمر: عدم وجود اختلافات جوهريّة بين الفئات العمرية للعاملين في المشافي محل البحث من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

2- من حيث المؤهل العلمي : عدم وجود اختلافات جوهريّة بين فئات المؤهل العلمي للعاملين في المشافي الحكومية محل البحث من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

3- من حيث سنوات الخبرة :عدم وجود اختلافات جوهريّة بين سنوات الخبرة للعاملين في المشافي الحكومية محل البحث من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.

ويبرر ذلك لان العاملين على مختلف اعمارهم ومستوياتهم العلمية و خبراتهم لديهم احساس بعدم الرضا الوظيفي لفقدانهم المزايا الثيرة التي يطمحون لها والتي من شأنها ان تزيد من درجة الرضا الوظيفي لديهم واهمها: انخفاض الرواتب، وانعدام الحوافز و فرص التقدم الوظيفي، وضعف العلاقات بين العاملين والادارة

وبالتالي : يتم قبول الفرضية الرابعة جزئيا فيما يتعلق بوجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي الحكومية محل البحث تعزى للمتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويتم رفض الفرضية الرابعة جزئيا فيما يتعلق بوجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي الحكومية 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) معنويا في الرضا الوظيفي. ولاختبار هذا الفرض تم اسخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Enter) والجدول رقم (16) يوضح النتائج.



جدول رقم (16) نموذج الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي

مؤشرات النموذج						
		معامل التحديد 2R = (.018)		قيمة F = (.646)		
		معامل التحديد المعدل 2R = (-.010)		مستوى المعنوية Sig. = (.718)		
		الخطأ المعياري للتقدير = (.775)		معامل الارتباط R = (.133)		
الدالة الإحصائية	مستوى المعنوية	t المحسوبة	معامل الانحدار المعيارى Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	التأثيرات استراتيجيات التعلم التنظيمي
	.000	13.949		.241	3.363	الثابت
غير معنوية	.266	-1.114	-.104	.080	-.089	الاجتماعات
غير معنوية	.804	-.249	-.024	.068	-.017	المؤتمرات عن بعد
غير معنوية	.225	1.215	.121	.077	.094	الحوار الاستراتيجي
غير معنوية	.245	-1.165	.120	.092	-.107	الفرق متعددة المهام
غير معنوية	.390	.862	.087	.083	.071	التعلم الفعال
غير معنوية	.732	.343	.038	.084	.029	الشبكات الرسمية
غير معنوية	.739	-.333	-.023	.065	-.022	شبكات غير الرسمية

- 1- ان قيمة F تساوي (.646) بمستوى معنوية (.718) وهي غير دالة احصائيا لأنها اكبر من (0.5) وبالتالي عدم صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي مما يعني ان النموذج بمتغيراته المستقلة غير صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
- 2- ان معامل الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع يساوي (.133) وهو ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين و معامل التحديد 2R يساوي (0.18) اي ان المتغير المستقل لا يفسر الانسبة مئويو بسيطة جدا في المتغير التابع مقدارها (1.8%)
- 3- لا تؤثر اي استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع ( الاجتماعات ، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي ، الفرق متعددة المهام ، التعلم الفعال، الشبكات غير الرسمية، الشبكات الرسمية) معنويا في الرضا الوظيفي وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العسال، 2004) من حيث عدم وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي.
- وبالتالي : نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البيلة ، أي انه لا تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي ( الاجتماعات ، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) معنويا في الرضا الوظيفي ويبرر عدم تأثير ذلك بانه ربما لا يصاحب هذه الاستراتيجيات أي منافع او مزايا مادية او معنويه للعاملين، وفي حال عدم ممارستها او استخدامها لا يرافقها أي تكاليف ، وبالتالي لي لها تأثير على الرضا الوظيفي للموظفين.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

- 1- ان درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المشافي الحكومية محل البحث اقل من الدرجة المتوسطة بقليل ، وان اكثر استراتيجيات التعلم التنظيمي استخداما من قبل العاملين في هذه المشافي هي استراتيجية الفرق متعددة المهام ، تليها استراتيجيات الاجتماعات، ثم استراتيجية الحوار الاستراتيجي ، ثم استراتيجية الشبكات غير الرسمية، ثم استراتيجية الشبكات الرسمية.
- 2- وجود اختلافات بين فئات العاملين ( اطباء، ممرضون، مخبريون، اداريون) من حيث درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي وان اكثر فئة استخداما لاستراتيجيات التعلم التنظيمي هي المخبريون تليها الاداريون، ثم فئة الاطباء، واخيرا فئة الممرضون.
- 3- ان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المشافي الحكومية محل البحث منخفض قليلا عن الدرجة المتوسطة للمقياس، وان اعلى درجة مستوى للرضا الوظيفي بين فئات العاملين هو عند فئة الاطباء ، تليها الاداريون، ثم المخبريون، واخيرا الممرضون.
- 4- لا توجد اختلافات بين فئات العاملين (اطباء، ممرضون، مخبريون، اداريون) من حيث درجة مستوى رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها في المشافي محل البحث .
- 5- هناك فروقات في درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير ( النوع) بينما لا توجد فروقات تعزى لمتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 6- هناك فروقات في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير ( النوع) بينما لا توجد فروقات تعزى لمتغيرات ( العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- 7- عدم وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي السبع ( الاجتماعات ، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية) في الرضا الوظيفي.

### التوصيات:

- 1- الاعتناء بمفهوم استراتيجيات التعلم التنظيمي لأهميته الكبيرة في تطور المنظمات وتخصيص مؤتمرات وندوات تسلط الضوء على اهميته من قبل وزارة الصحة.
- 2- حث العاملون على زيادة استخدامهم استراتيجيات التعلم التنظيمي المتنوعة و عقد اجتماعات دورية بين العاملين من مختلف الوظائف والمستويات الادارية و بهدف تبادل الثقافات والمهارات والخبرات بين العاملين.
- 3- نشر ثقافة التعلم التنظيمي في المشافي الحكومية وتنفيذ برامج تدريبية لتبادل الخبرات والاطلاع على اخر التطورات في القطاع الصحي والذي تراجع الأداء فيه نتيجة للظروف في الآونة الاخيرة.
- 4- الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في المشافي الحكومية و رفع درجات الرضا الوظيفي و خاصة الرضا الناتج من العائد المادي والذي اثر سلبا على المقومات المعيشة نتيجة التضخم الذي تشهده بلدنا خلال الحرب عليها.

## المراجع العربية:

- 1- الحكيم، ليث و زوين عمار، و الخفاجي، حاكم، (2009)، دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز ، بحث استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 11، العدد :2.
  - 2- الجريد، عارف (2007)، التحفيز و دوره في الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية .
  - 3- الحميضي، عبد العزيز (2007)، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة نابف العربية، رسالة ماجستير غير منشورة.
  - 4- الاحمدي، حنان (2006)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الادارية ، جامعة الكويت ، المجلد: 13، العدد:3.
- ثانياً- المراجع الأجنبية:

Arbel, G. (2009), Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, Ph.D., North central University.

Checkering, R., Gamson, S. (2008), Diagnostic Tools For Learning Organizations, The Learning Organization, Vol. 8, No. 1.

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.