

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة

The Impact of Organizational Learning Strategies on Enhancing Organizational Commitment, according to Steers' Model, among the Workers in Al-Shifa Medical Complex in Gaza

حليمة عبدالرحيم المطوق

صديق توفيق نصار

الجامعة الإسلامية-غزة
stnassar@iugaza.edu.ps

2021/01/06

تاريخ القبول

2020/09/30

تاريخ الاستلام

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين (الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين) في مجمع الشفاء الطبي بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على عينة طبقية من مجتمع الدراسة مكونة من (350) مفردة مع نسبة استرداد 100%، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، وأن المتغيرات المؤثرة في " تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة " هي: الاجتماعات، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية، بينما تبين ضعف تأثير متغير " المؤتمرات عن بعد". وأوصت الدراسة بضرورة حث الإدارة في مجمع الشفاء الطبي التعرف على مفهوم التعلم المؤسسي واستراتيجياته المتنوعة وتحويل المستشفى إلى منظمة متعلمة قادرة على تطوير ذاتها ومواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تواجهها على مختلف المستويات والأصعدة، والتعاون والتنسيق بين المستشفيات المحلية والمستشفيات العربية والعالمية لتبادل المعارف والمعلومات والمشاركة بالبرامج والدورات التدريبية، إذ أن ذلك يوفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات وخبرات الموظفين، وخاصة الأطباء.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التعلم المؤسسي، الولاء التنظيمي، نموذج ستيرز.

Abstract

This study aims at identifying the impact of organizational learning strategies on enhancing organizational commitment, according to the Steers' model, among the workers (doctors, nurses, administrators, and technicians) in Al-Shifa Medical Complex in Gaza. To conduct the study, The descriptive and analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed as a study tool and distributed to a stratified sample of the study population consisting of (350) questionnaires with a 100% recovery rate. The results of the study show an existence of a statistically significant impact of organizational learning strategies on enhancing organizational commitment, according to the Steers' model among workers at Al-Shifa Medical Complex in Gaza, and that the variables affecting "strengthening organizational loyalty according to the Steers' model for the employees at Al-Shifa Medical Complex in Gaza "are: meetings, active learning, formal networks, and informal networks, while the effect of the "teleconferencing" variable was found to be weak. most important recommendations was urging the administration at Al-Shifa Hospital to get acquainted with the concept of organizational learning and its various strategies, and to transform the hospital into a learning organization capable of developing itself and keeping pace with the rapid and successive changes it faces at various levels, and cooperation and coordination between local, Arab and international hospitals to exchange knowledge and participation in training programs and courses, as this provides an opportunity to develop the capabilities, skills and experiences of employees, especially doctors.

Keywords: Organizational Learning Strategies, Organizational Commitment, Steers' Model

المقدمة:

شهدت المنظمات مؤخراً قفزات نوعية في عصر المعرفة والتكنولوجيا في ظل التحولات الجذرية المتسارعة لأساليب العمل والإدارة، من خلال تبني مناهج وممارسات إدارية معاصرة مثل تفعيل دور التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للتحولات والمؤثرات البيئية، وتعد استراتيجيات التعلم التنظيمي من أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة والتي تم تطويرها لمساعدة

المؤسسات والمنظمات في الاستمرارية والديمومة في ظل التغير البيئي والتحديات الإدارية وزيادة حدة التنافس بين المنظمات.

وتعد المنظمة المتعلمة الميدان الذي تتكاثف وتتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والخبرات والأفكار الإبداعية والتي تهتم بتعليم موظفيها أفضل القيم وتساعدهم على نقل المعرفة بسرعة وفعالية بشكل تشاركي، وحتى تصبح منظمة متعلمة غير تقليدية يجب أن تقوم على ركنين أساسيين وهما: قدرة المنظمة على الابتكار المستمر مقارنة بالمنظمات الأخرى وتمكين القدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع أفراد المنظمة (حامي، 2015).

وبما أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة لا يتوقف فقط على مدى توافر الموارد المادية والأنظمة والقوانين، بل يعتبر العنصر البشري هو أهم العناصر التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها والارتقاء بها إلى درجة متقدمة ومتطورة في الأداء (حمودة، 2014). فقد أشار الشنطي (2006) إلى أن العنصر البشري هو محور الاهتمام عند تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة لما يبذله من جهد وفعالية لرفع مستوى وجودة الأداء في المنظمة، لذلك يلاحظ أن مصلحة المنظمة تكمن في قدرتها على الاحتفاظ بموظفيها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، وخلق وتكوين ثقافة الولاء التنظيمي لديهم كسلوك تنظيمي يساعدهم على الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي.

لذا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين (الأطباء، والممرضين، والإداريين، والفنيين) في مجمع الشفاء الطبي بغزة، حيث يعتبر القطاع الصحي قطاعاً حيوياً وبيئة ديناميكية سريعة التحول والتغير والمرونة نظراً للمستجدات والتغيرات الحاصلة باستمرار في ظروف وبيئة العمل داخلها، والتي تحتاج إلى تبني استراتيجيات التعلم المؤسسي كأدب إداري معاصر، للتكيف مع المستجدات التي تطرأ وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات تحديات متزايدة نتيجة التطور المعرفي والتكنولوجي وظهور المفاهيم الإدارية الحديثة، كمفهوم المنظمة المتعلمة التي تحاول أن تضيف قيمة لموظفيها من خلال تبنيها

فرص التعلم المستمر وتشجيعها على مبدأ الحوار والعمل التعاوني لربط المؤسسة مع البيئة الحاضنة لها، محاولةً تبني استراتيجيات تدعم التعلم فيها. (أبو ديب، 2018)

إن المشكلة الأبرز التي تعاني منها معظم المؤسسات هي عدم امتلاكها أسساً واضحة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين؛ أدى إلى زيادة ارتفاع معدل دوران العمل – الالتحاق بالعمل وتركه أصبح ملحوظاً من خلال ارتفاع معدلات طلبات الاستبدال لموظفين جدد بدلاً من الذين غادروا وظائفهم – ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك إلى عدم تبني المؤسسات استراتيجيات التعلم التنظيمي، وافتقار المنظمات إلى المعايير الصحيحة. (حمدان، 2011)

لذا تسعى الدراسة لاستخدام استراتيجيات التعلم المؤسسي لمساعدة مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة محل البحث لتحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، وتكمن مشكلة الدراسة الأساسية في معرفة مدى تأثير استراتيجيات التعلم المؤسسي على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:
ما أثر تطبيق استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي غزة؟

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: استراتيجيات التعلم المؤسسي ويشمل: الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، والشبكات غير الرسمية.

المتغير التابع: تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز

المتغيرات الديموغرافية وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي
فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة بالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة مثل درة (2011)، وغنام (2005).

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر استراتيجية الاجتماعات تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الولاء التنظيمي.

2. تؤثر استراتيجية المؤتمرات عن بعد تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الولاء التنظيمي.

3. تؤثر استراتيجية التعلم الفعال تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الولاء التنظيمي.

4. تؤثر استراتيجية الشبكات الرسمية تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الولاء التنظيمي.

5. تؤثر استراتيجية الشبكات غير الرسمية تأثيراً معنوياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز الولاء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة تعزى للبيانات العامة والشخصية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي".

أهداف الدراسة:

1- التعرف على واقع استراتيجيات التعلم المؤسسي في مجمع الشفاء الطبي قيد الدراسة وتحديد الأهمية النسبية لكل منها.

2- دراسة مستوى الولاء المؤسسي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي محل البحث.

3- بحث أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.

4- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها بحثياً وعملياً.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة والتي تتمثل في التالي:

(أ) من الناحية العلمية النظرية: من خلال الاطلاع على المصادر ذات الصلة بالدراسة تبين أن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين مجمع الشفاء الطبي بغزة، ومن هنا يتضح أن أهمية هذه الدراسة تتمحور في النقاط التالية:

1. تعتبر من الدراسات الأدبية القليلة المتخصصة في هذا المجال في فلسطين والتي ربطت الجانب السلوكي "الولاء التنظيمي" باستراتيجيات التعلم المؤسسي كمنهج إداري، في ظل قلة ومحدودية الدراسات والأبحاث السابقة التي عالجت موضوع الدراسة.
 2. يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في تطوير خبرات العاملين في مجمع الشفاء الطبي خاصة في مجال الإدارة، والوصول للتميز المؤسسي فيها.
- (ب) من الناحية العملية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة عملياً في كل من:
1. المستشفيات: حيث إن المستشفيات تعد من المنشآت الأساسية في تقديم الخدمات بنوعيتها: الصحية والطبية للمواطنين إضافة إلى أنها تساهم في خلق وتوفير فرص التعلم والتدريب والتطبيق والتطوير للأطباء وموظفيها.
 2. المجتمع: تسعى الدراسة للبحث في سبل تطوير المجتمع من خلال تسليط الضوء على أهمية تطبيق استراتيجيات التعلم المؤسسي في المجتمع المحلي والدولي.
 3. المهتمين والباحثين: إثراء المعرفة العلمية حول أهمية استراتيجيات التعلم المؤسسي وأبعادها في تعزيز الولاء التنظيمي.

حدود الدراسة: التزمت الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على بحث أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي حسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.
- 2- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على البحث في مجتمع مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

3- الحد البشري: اقتصر الحد البشري على العاملين في مجمع الشفاء الطبي في قطاع غزة.

4- الحد المكاني: اقتصر الحد المكاني على قطاع غزة.

5- الحد الزمني: اقتصر تطبيق الجانب الميداني من الدراسة الحالية في العام 2020م.

الإطار النظري:

استراتيجيات التعلم المؤسسي: *Foundation Learning Strategies*

يوجد مجموعة كبيرة من استراتيجيات التعلم المؤسسي ولكن وفقاً لأهداف الدراسة سيتم دراسة خمس استراتيجيات من استراتيجيات التعلم المؤسسي وتشمل: الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية والشبكات غير الرسمية وذلك نظراً لأهميتها وإمكانية تطبيقها في قطاع المستشفيات في قطاع غزة. ويمكن تعريف استراتيجيات التعلم المؤسسي على أنها استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع أجزاء المستشفى والعاملين فيها.

- استراتيجية الاجتماعات: *(Meeting)*

اجتماع تداولي رسمي للأفراد يعقد لمناقشة قضايا ومشكلات معينة، واتخاذ قرارات. وتُعد الاجتماعات الرسمية في أوقات محددة، وفي مكان محدد، وعادةً لمدة محددة لمتابعة جدول أعمال متفق عليه فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن ويرضى غالبية الأعضاء. ومن الأهداف الأساسية لعقد الاجتماعات أنها تساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه انجاز الأعمال مبكراً مما يساعد على التخطيط لها، وتعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين وغيرها (Barker, 2011).

- استراتيجية المؤتمرات عن بعد: *(Distance Conference)*

هي أسلوب يعتمد على عقد اللقاءات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة وذلك لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف في موضوع محدد في مجال تخصصي معين، وتهدف إلى تقديم تعلم متطور يتميز بكونه موجهاً لعدد كبير من الأفراد، وتتميز أيضاً بتجنبها أسلوب التعلم الذاتي والتلقين، كما تتميز أيضاً بتوفيرها للتكاليف المادية، هذا بالإضافة إلى توفيرها للوقت والجهد. (الحنيطي،

(2004)

– استراتيجية التعلم الفعال: (*Action Learning*)

هو أحد نماذج التعلم حيث يلتقي فيه مجموعة من الأفراد ذوي خبرات متفاوتة ومواهب متعددة للقيام بتحليل مشكلة حدثت فعلياً أثناء عملهم واقتراح الحلول لها، وهي تقدم معرفة جديدة إضافية للأفراد، ويشترط في التعلم الفعال أن تتواجد فيه مجموعة من المبادئ منها: الاتصال بين الرئيس والمؤوسين، التعاون بين العاملين والتقييم المباشر، إعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضاً. (Gamson and Checkering, 2008) والتعاون بين العاملين والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناس (amson and Checkering, 2008) وفي أسلوب التقييم أيضاً. ، والتعاون بين

– استراتيجية الشبكات الرسمية: (*Formal Relations*)

يمكن تعريف الشبكات الرسمية بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الاتصالات الرسمية في المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاماً مرتباً بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة نزولاً حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة (نجم، 2008).

– استراتيجية الشبكات غير الرسمية: (*Informal Relation*)

أما الشبكات غير الرسمية كما يشير إليها اسمها، فإنها لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمستشفى بل تخرج عليها، ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم، بل يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة، وقد ينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة لسعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة، أو إشباع حاجات مشتركة ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي أحد معوقات العمل إذا أخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين، ويمكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها، والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصالات غير الرسمية وتحلل محتواها، ثم توجهها إلى الأهداف العامة وفي جميع الأحوال يمكن اعتبار الاتصالات غير الرسمية ظاهرة طبيعية، و لكن يجب على الإدارة أن تستفيد منها في تحقيق الأهداف العامة، وليس لتحقيق الأهداف الخاصة. (أبو سمرة، 2009) و (زيارة، 2009).

ويشير أحد علماء الإدارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية في كل مؤسسة عامة أو خاصة حقيقة لا يمكن إنكارها، ولا يمكن كذلك القضاء عليها، والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها (الجودي، 2012).

مفهوم الولاء التنظيمي: لقد زاد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي ابتداء من نهاية الستينات وأوائل السبعينات (carry et.al, 1986) و أشار شيلدون (Sheldon، 1971) إلى الولاء على أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

يعرف بورتر وستيرز ومادوي (1982) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستويات عالية من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه، اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، ويكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة (Iqbal, 2010).

نموذج ستيرز للولاء التنظيمي (Steers, 1977)

يرتكز نموذج " ستيرز " للولاء التنظيمي على ثلاثة مرتكزات أساسية هي الخصائص الشخصية وخبرات العمل وخصائص العمل حيث اعتبر ستيرز أن جميع هذه المرتكزات تتفاعل معاً كمدخلات وعوامل مؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي المتمثل في ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها، وقد وضع ستيرز في نموده أن الخصائص الشخصية تتمثل في الحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، فيما خبرات العمل توضح طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة، واتجاهات العاملين نحو المنظمة، وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة، والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل طوعية لتحقيق أهداف المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، في حين أن خصائص العمل ترتبط بالرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة التفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فهناك من الدراسات التي تناولت جانب المتغير المستقل "استراتيجيات التعلم المؤسسي" وهناك دراسات تحدثت عن المتغير التابع "الولاء التنظيمي"، ولأغراض الدراسة والجمع بين المتغيرات

اقتصرت الحديث في دراستنا على الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بين استراتيجيات التعلم المؤسسي والولاء التنظيمي، وهي كالتالي:

الدراسات العربية المتعلقة باستراتيجيات التعلم المستمر والولاء التنظيمي:

1. دراسة (الخشروم؛ ودره، 2010) بعنوان: "تأثير استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي علي الولاء العاطفي دراسة ميدانية علي العاملين بمستشفيات الصحة في حلب"

هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات التعلم الفردي، واستراتيجيات التعلم الجماعي، ومعرفة مستوى الولاء العاطفي لدى العاملين بمستشفيات الصحة في حلب، ودراسة أثر كل استراتيجية من استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي في الولاء العاطفي. وقد طبقت الدراسة على عينة تعدادها (240) فردا يعملون في (5) مستشفيات حكومية تابعة لمديرية صحة حلب ومن ثلاثة تخصصات وظيفية هي: الأطباء، والإداريين، والمرضين).

وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة العاملين الاستراتيجيات التعلم الفردي واستراتيجيات التعلم الجماعي في مستشفيات صحة حلب عينة البحث تفوق الدرجة المتوسطة. وأن العاملين في هذه المستشفيات لديها مستوى من الولاء العاطفي يفوق الدرجة المتوسطة للمقياس. كما تبين وجود تأثير طردي لاستراتيجية التعلم الفردي (التدوير الوظيفي، والمهام الخاصة في الولاء العاطفي، بينما استراتيجية التدريب التوجيهي لا تؤثر معنوياً في الولاء العاطفي. ووجود تأثير طردي لاستراتيجية التعلم الجماعي (ورش العمل، ودعم الآخرين في الولاء العاطفي، بينما استراتيجية العصف الذهني لا تؤثر معنوياً في الولاء العاطفي.

2. دراسة Ahmad and Al – Borie (2012) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية أظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والدعم التنظيمي والحوافز والدوافع، وسياسة الاحتفاظ) كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات التعليمية السعودية، والالتزام التنظيمي.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

الدراسات الأجنبية المتعلقة باستراتيجيات التعلم المستمر والولاء التنظيمي:

3. دراسة Chiu et al. (2014) بعنوان: "آثار التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المراكز الرياضية في تايبيه".

The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للعاملين في سياق صناعة الخدمات الرياضية. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بين الموظفين، وأن الرضا الوظيفي بدوره له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين، على الرغم من وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى العاملين لم تكشف عن وجود أثر وساطة كامل الرضا الوظيفي بين العوامل.

4. دراسة جاستوتي (Djastuti ، 2015) : و عنوانها : " تأثير خصائص العمل على الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي و الأداء الإداري: دراسة على شركات البناء في جاوا الوسطى ".

The Influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Managerial Performance, a Study on Construction Companies in Central Java

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وإختبار تأثير الخصائص المتعلقة بالعمل على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي واعتمادها كمتغيرات وسيطة تؤثر بدورها على الأداء الإداري. صممت هذه الدراسة وفقاً للدراسات السببية باستخدام طريقة البحث المسحي التي أجريت بأخذ عينات من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيانات. حيث تم استخدام طريقة العينة العشوائية المنهجية، وقد بلغ حجم العينة 13733 موظف إداري موزعين على 3823 شركة بناء في جاوا الوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى أن العمل الجماعي والمبادرة وأنشطة إعداد التقارير تساهم بشكل كبير في زيادة الأداء. كما تظهر الدراسة أن متغير الالتزام التنظيمي يعتبر متغير متداخل يربط بين متغير خصائص الوظيفة ومتغير أداء الموظف الإداري. بالإضافة إلى أن معامل متغير الالتزام التنظيمي أكبر من معامل متغير الرضا الوظيفي في التأثير على أداء الموظف الإداري. لذلك، من أجل تحسين أداء الموظفين الإداريين، من الضروري بناء أقوى للالتزام التنظيمي، وخاصة الالتزام العاطفي.

5. دراسة (Eker, Eker , Pala، 2008) : وعنوانها " تأثيرات الخصائص الديمغرافية على

الولاء التنظيمي و الرضى الوظيفي : دراسة إمبريقية على عمال الرعاية الصحية في تركيا "

The Effects Of Demographic Characteristics Onorganizational Commitment And Job Satisfaction: An Empirical Study On Turkish Health Care Staf

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الولاء التنظيمي الرضى الوظيفي والخصائص الشخصية لعينة من عمال قطاع الرعاية الصحية في تركيا وقد تم جمع البيانات عن طريق إستعمال مقياس جرد الولاء التنظيمي OC Inventory، وكذلك مقياس مينيسوتا للرضى الوظيفي Minnesota Satisfaction Scale

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها، وجود مستوى معتدل من الولاء والرضى الوظيفي لدى عمال الرعاية الصحية، وجود علاقة معنوية بين الرضى و السن و المستوى التعليمي، وجود اختلافات في مستوى الولاء التنظيمي ترجع إلى عامل الجنس و المستوى التعليمي، كما أظهرت الدراسة بأن العمال الذكور يملكون نسب أعلى من الولاء مقارنة بالإناث، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المستوى التعليمي لدى عمال الرعاية الصحية و مستويات الولاء التنظيمي لديهم ، بحيث أن الذين يملكون مستوى تعليمي مرتفع (ماستر وما أكثر) يملكون مستويات أعلى من الولاء التنظيمي عن العمال الآخرين.

6. دراسة كارش وآخرون (2005). وهي دراسة بعنوان "الوظيفة ومحددات المنظمة وأثرها على

الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل للعاملين في بيوت الخدمة التمريضية "

Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover

هدفت الدراسة إلى معرفة مدي تأثير كلا من (خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة) على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية. بالإضافة إلى مدي إمكانية معرفة مستوى كلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 6584 ممرض وممرضة ممن يعملون في 47 بيت خدمة تمريضية في الولايات الوسطي والغربية في أمريكا وقد خلصت الدارسة إلى وجود تأثير كلا من

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

خصائص العمل وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

7. دراسة سوميتش ويوجار (2002)، bogler & Somech: بعنوان " السوابق والنتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي والمهني للمعلم".

Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وجمعت البيانات باستخدام استبانة وزعت على (983) معلما من 25 مدرسة إعدادية و (27) مدرسة ثانوية في تركيا وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الولاء التنظيمي والمجال الإداري والحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ والفرق والمنظمة. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين الولاء المهني والمجال الفني فقط.

الفجوة البحثية

تعتبر هذه الدراسة المحاولة الأولى من نوعها في هذا المجال، حيث تناولت الدراسة أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة. كما تميزت عن الدراسات الأخرى في اختيارها لمجتمع وعينة الدراسة والمتمثل في العاملين في مجمع الشفاء الطبي وتتمثل هذه العينة في أربعة فئات وظيفية (أطباء، ممرضين، إداريين، فنيين).

وقد ركزت هذه الدراسة على دراسة التعلم المؤسسي كاستراتيجيات وهي: استراتيجية الاجتماعات، استراتيجية المؤتمرات عن بعد، استراتيجية التعلم الفعال، استراتيجية الشبكات الرسمية، استراتيجية الشبكات غير الرسمية. وتناولت هذه الدراسة خمسة استراتيجيات بخلاف الدراسات الأخرى التي تتناول نوع واحد أو نوعين من استراتيجيات التعلم المؤسسي وأيضا ركزت هذه الدراسة على أساليب التعلم المؤسسي وحددت مدى ارتباط كل استراتيجية بأبعاد الولاء التنظيمي، وحددت هذه الدراسة أهمية كل استراتيجية على حدي ومدى قابلية تطبيقها في المستشفى ومدى تأثيرها على ولاء العاملين.

الطريقة والإجراءات

منهج، مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجمع الشفاء الطبي، متمثلاً في أربعة مستويات وظيفية وهي: (الأطباء، الممرضون، الإداريون، الفنيون)، والبالغ عددهم 2150 موظفاً وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لأغراض الدراسة، حيث تم توزيع 350 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 302 استبانة بنسبة 86.28%. وقد تم تحليل الاستبانة واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة بحثية للتعرف على "أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة"، وقد تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى أدبيات الدراسات السابقة كدراسة ستيرز (1977)، دراسة درة (2011)، ودراسة غنام (2005).

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة والشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات العامة والشخصية:

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	168	55.6
أنثى	134	44.4
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 55.6% من عينة الدراسة ذكور، بينما 44.4% إناث. ومن الملاحظ تقارب النسب إلى حد ما بين الذكور والإناث مع أفضلية بسيطة للذكور، ويعزى ذلك لطبيعة العمل الخدمي بالمستشفيات والتي تتطلب جهداً إضافياً كبيراً ووقتاً طويلاً من الذكور على حساب الإناث لاستطاعتهم العمل خارج المستشفى وخارج أوقات الدوام الرسمي والذي لا تستطيع

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

الإناث التكيف معه نظراً لارتباطهن الأسري وثقافة المجتمع المحافظة التي تحول دون تأخر النساء في العمل.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	70	23.2
من 25 إلى أقل من 35 سنة	92	30.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	69	22.8
45 سنة فأكثر	71	23.5
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 23.2% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 30.5% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، 22.8% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، بينما 23.5% أعمارهم 45 سنة فأكثر. ويتضح أن هناك تقارباً إلى حد ما في الفئة العمرية للمبحوثين ولكن الأفضلية هي للفئة العمرية من (25 إلى أقل من 35) وهذا يدل أن هذه الفئة العمرية هي السن الأنسب والأكثر ملائمة للعمل لأنها تجمع بين روح الشباب والحماس للعمل والذي بدوره ينعكس علي تقديم الخدمة في مستشفى الشفاء بمستوي أكثر إيجابية و كفاءة.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	77	25.5
بكالوريوس	156	51.7
ماجستير	41	13.6
دكتوراه	28	9.3
المجموع	302	100.0

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته 25.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، 51.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 13.6% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 9.3% مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويعزى ذلك إلى أن غالبية الأطباء والمرضى والإداريين هم من خريجي الجامعات

والمعاهد والكليات المحلية والدولية، ولأن المستشفيات تشترط درجة البكالوريوس كحد أدنى في المؤهل العلمي للتوظيف.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
33.1	100	أقل من 5 سنوات
19.5	59	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
16.2	49	من 10 إلى أقل من 15 سنة
31.1	94	15 سنة فأكثر
100.0	302	المجموع

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 33.1% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 19.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 16.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 31.1% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. يتضح مما سبق أن غالبية المبحوثين في المستشفى هم من فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) ويعزى ذلك إلى وجود عدد كبير من الممرضين الذين تم تعيينهم في السنوات الأخيرة لتعزيز العمل التمريضي في المستشفيات.

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
23.5	71	طبيب
40.1	121	ممرض
21.9	66	إداري
14.6	44	فني
100.0	302	المجموع

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 23.5% من عينة الدراسة مساهم موظفي طبيب، 40.1% مساهم موظفي ممرض، 21.9% مساهم موظفي إداري، بينما 14.6% مساهم موظفي فني.

تبين مما سبق أن نسبة المسمى الوظيفي للمرضيين في المرتبة الأولى بنسبة (40.1)، ويعزى ذلك إلى أن أساس عمل المستشفى مرتبط بالمرضى مع عدم إغفال الدور الأهم والمسؤولية الأكبر للأطباء لكن لابد من وجود أعداد كافية من المرضيين في كافة التخصصات لأن دورهم في المتابعة يحتاج إلى توافر عدد كبير منهم لتقديم كافة الخدمات للمرضى والمستشفى.

تحليل أبعاد المتغير المستقل "استراتيجيات التعلم المؤسسي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (7).

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لأبعاد المتغير المستقل "استراتيجيات التعلم المؤسسي"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
الاجتماعات.	6.26	2.00	62.63	1	متوسطة	6.64	0.000
المؤتمرات عن بعد.	4.78	2.14	47.85	5	متوسطة	-5.79	0.000
التعلم الفعال.	5.29	2.16	52.88	3	متوسطة	-1.71	0.045
الشبكات الرسمية.	5.62	2.07	56.16	2	متوسطة	0.98	0.165
الشبكات غير الرسمية.	5.14	1.90	51.40	4	متوسطة	-3.28	0.001
"استراتيجيات التعلم المؤسسي".	5.41	1.74	54.13		متوسطة	-0.87	0.193

يتضح من جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجيات التعلم المؤسسي يساوي 5.41 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 54.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات التعلم المؤسسي بشكل عام. وهذا يعني

اختلاف درجة ممارسة الموظفين في المستشفى لاستراتيجيات التعلم المؤسسي، ويتضح أيضاً أن استراتيجية الاجتماعات جاءت بأعلى درجة للممارسة تليها استراتيجية الشبكات غير الرسمية في المرتبة الثانية وبعدها استراتيجية التعلم الفعال في المرتبة الثالثة ومن ثم حلت استراتيجية الشبكات الرسمية في المرتبة الرابعة وأخيراً استراتيجية المؤتمرات عن بعد في المرتبة الخامسة، ويعزى سبب اختلاف الترتيب في ممارسة المبحوثين لاستراتيجيات التعلم المؤسسي، لإدراكهم بأن استراتيجية الاجتماعات هي أهم استراتيجيات التعلم المؤسسي ممارسة وذلك لاهتمام إدارة المستشفى بعقد اجتماعات بشكل دوري والتي من شأنها أن تساعد في تسهيل تبادل الخبرات والمهارات واكتساب المعرفة وتحقيق التعلم المستمر والتواصل في المستشفى، وفي المقابل فإن استراتيجية المؤتمرات عن بعد هي أقل استراتيجيات التعلم المؤسسي تنفيذاً وممارسة من قبل الموظفين في المستشفى بسبب ضعف الإمكانيات المادية وقلة استخدام الانترنت ورداءة التكنولوجيا المستخدمة ووسائل الاتصالات وضعف التواصل بين المستشفى ونظيراتها من المستشفيات الأخرى في عقد الندوات والمؤتمرات عن بعد وتحقيق التعلم المؤسسي.

• تحليل أبعاد المتغير التابع "تعزيز الولاء التنظيمي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لأبعاد المتغير التابع "تعزيز الولاء التنظيمي"

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	المجال
5.50	2.23	55.00	3	متوسطة	0.00	0.499	الولاء العاطفي.
6.21	1.88	62.10	1	متوسطة	6.55	0.000	الولاء المستمر.
5.55	2.02	55.50	2	متوسطة	0.43	0.333	الولاء المعياري.
5.68	1.87	56.77		متوسطة	1.65	0.050	"تعزيز الولاء التنظيمي".

يتضح من جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات تعزيز الولاء التنظيمي يساوي 5.68 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 56.77%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات تعزيز الولاء التنظيمي بشكل عام.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الولاء المستمر جاء في المرتبة الأولى بنسبة (62.10%) وان الولاء المعياري حل ثانيا بنسبة (55.50%)، بينما تذيّل الترتيب الولاء العاطفي بنسبة (55%) وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من (Chang, 2010) و (Han, et. Al., 2009) حيث توصلت هاتان الدراستان إلى أن الولاء المستمر هو الأساس والأكثر ارتفاعاً في حين لم يكن الولاء العاطفي والمعاري مرتفعتين نتيجة التمسك الشديد بالقيم والعادات. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دره، 2011م) و (خليل، 2005م) اللتين توصلتا إلى أن أكثر أبعاد الولاء التنظيمي إدراكاً هو الولاء العاطفي ثم المعياري ثم المستمر، وبشكل عام فإن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المستشفى جاء بدرجة أعلى من المتوسطة، وهذا يتفق مع نتائج دراستي (عاصي؛ وحسين، 2008م) و (أبو العلا، 2009م) واللذان توصلتا إلى أن درجة الولاء التنظيمي للعاملين تجاوزت الدرجة المتوسطة، ويعزى سبب توسط مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة عند الموظفين في المستشفى إلى شعور الموظفين بعدم الرضى الكافي من نظام الأجور والمكافآت والحوافز ومن حيث عدم مقابلتها وتناسبها مع جهودهم الحثيثة المبذولة في العمل.

اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز للعاملين في مجمع الشفاء الطبي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك. جدول (9): معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين مجمع الشفاء الطبي بغزة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
---------	-----------------------	--------------------------

صديق نصار، حليمة المطوق

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.729*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد استراتيجيات التعلم المؤسسي و تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيبرز للعاملين في مجمع الشفاء الطبي.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي .729، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيبرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.

ويتضح من النتيجة السابقة أن أبعاد استراتيجيات التعلم المؤسسي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي وهو ما حققه النموذج المستخدم للعاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الأحمدي، 2006م) في استخدام نفس المنهجية وتناول نفس الأداة المستخدمة، بينما اختلفت مع دراسة (الخشروم؛ ودره، 2010م) لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة في الدراستين.

- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد استراتيجيات التعلم المؤسسي وتعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيبرز لدى العاملين مجمع الشفاء الطبي بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	5.490	1.407	المقدار الثابت
0.007	2.715	0.139	الاجتماعات.
0.613	-0.507	-0.026	المؤتمرات عن بعد.
0.000	4.267	0.269	التعلم الفعال.
0.000	3.985	0.231	الشبكات الرسمية.
0.007	2.724	0.156	الشبكات غير الرسمية.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
معامل الارتباط = 0.745		معامل التحديد المُعدّل = 0.548	
قيمة الاختبار F = 73.900		القيمة الاحتمالية = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (10) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.745، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.548 وهذا يعني أن 54.8% من التغير في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.
 - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 73.900، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.
 - تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة " هي: الاجتماعات، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية، بينما تبين ضعف تأثير متغير " المؤتمرات عن بعد".
- اتضح أن هناك استراتيجيات للتعلم المؤسسي تؤثر طردياً في أبعاد الولاء التنظيمي وهي الاجتماعات، والتعلم الفعال، والشبكات الرسمية، والشبكات غير الرسمية، بمعنى أنه كلما تم عقد اجتماعات ولقاءات بين الموظفين، وتجريب أساليب عمل متنوعة وجديدة، والتشجيع على التعاون والعمل بروح الفريق، كلما ساهم ذلك في زيادة ارتباط الموظفين وجدانياً وإيمانهم وانتمائهم للمستشفى التي يعملون بها والذي يؤدي بدوره إلى انسجامهم بعملهم وسعادتهم بالمناخ العام للعمل في المستشفى، وبالتالي يصبح لديهم خبرة ومعرفة وكفاءة تزيد من ولائهم نحو البقاء في المستشفى، وهذا التأثير دال إحصائياً، بينما استراتيجيات المؤتمرات عن بعد ليس لها تأثير وغير دالة إحصائياً، وذلك لأنه لا يتم عقد المؤتمرات عن طريق الانترنت باستخدام وسائل الاتصال الحديثة بشكل عام، حيث أن هناك تباعداً مكانياً بين الموظفين لا يخلق رابطاً يشجعهم على زيادة ولائهم التنظيمي للمستشفى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخشروم؛ ودره، 2010م).

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى للبيانات العامة والشخصية " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ".

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.004	-2.914*	6.63	5.97	الاجتماعات.
0.098	-1.662	5.01	4.60	المؤتمرات عن بعد.
0.003	-3.018*	5.70	4.96	التعلم الفعال.
0.035	-2.113*	5.90	5.39	الشبكات الرسمية.
0.071	-1.814	5.36	4.96	الشبكات غير الرسمية.
0.007	-2.733*	5.72	5.17	استراتيجيات التعلم المؤسسي.
0.000	-3.563*	6.00	5.10	الولاء العاطفي.
0.007	-2.702*	6.53	5.95	الولاء المستمر.
0.001	-3.333*	5.98	5.21	الولاء المعياري.
0.000	-3.710*	6.11	5.33	تعزيز الولاء التنظيمي.
0.001	-3.365*	5.87	5.23	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (11) يمكن استنتاج ما يلي:

لا توجد فروق دالة احصائية للمجالين (المؤتمرات عن بعد والشبكات غير الرسمية) تعزى إلى الجنس وذلك لأن هذه الاستراتيجيات تطبق من قبل الذكور والإناث سواء بالمشاركة بالمؤتمرات عن بعد والعلاقات غير الرسمية بين الموظفين بالمستشفى، ويمكن لكلا الجنسين القيام به دون أي تكليف

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر تكيفاً مع العمل الذي يحتاج إلى كفاءة ومهارة وخبرات متراكمة وبسبب طبيعة العمل (الخدمية) في المستشفى التي تحتاج إلى الإناث أكثر من الذكور وخاصة في فئة التمريض، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دره، 2011م) التي خرجت بأنه توجد فروق فردية دالة احصائية تعزى لصالح الذكور والذي برر ذلك بأن الذكور أكثر ملائمة للعمل الجماعي الذي يحتاج الي جهد كبير ووقت طويل ودوام خارج المنزل والذي لا تستطيع الإناث التكيف معه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 25 سنة	25_ أقل من 35 سنة	35_ أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
0.023	3.226*	6.75	5.79	6.30	6.36	الاجتماعات.
0.005	4.429*	5.51	4.31	4.67	4.80	المؤتمرات عن بعد.
0.000	6.633*	6.21	4.75	5.12	5.24	التعلم الفعال.
0.012	3.724*	6.25	5.49	5.12	5.63	الشبكات الرسمية.

صديق نصار، حليلة المطوق

0.062	2.472	5.25	4.84	4.93	5.61	الشبكات غير الرسمية.
0.002	5.123*	5.45	5.21	5.04	6.06	استراتيجيات التعلم
0.002	5.167*	5.07	5.33	5.28	6.38	الولاء العاطفي.
0.247	1.385	6.14	6.03	6.10	6.61	الولاء المستمر.
0.000	7.529*	5.13	5.33	5.31	6.51	الولاء المعياري.
0.001	5.926*	5.33	5.49	5.48	6.48	تعزيز الولاء التنظيمي.
0.001	5.877*	5.40	5.32	5.21	6.22	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي الشبكات غير الرسمية والولاء المستمر، لأن طبيعة المجتمع العامل في المستشفى يميل إلى إنشاء العلاقات الاجتماعية غير الرسمية خارج إطار العمل بغض النظر عن العمر وكذلك فإن مجال الولاء المستمر لا يتأثر بالفئة العمرية وذلك لأن جميع العاملين في المستشفى يسعون لبقائهم في المستشفى على رأس عملهم لفترة زمنية أطول لانخفاض فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

اتضح اختلاف إجابات المبحوثين الذين نقل أعمارهم عن 25 سنة حول مجالات كلا من المتغير المستقل والتابع بدايةً بمجالات المتغير المستقل وذلك لأن هذه الفئة هي أقل خبرة وأكثر حداثة فمن المنطقي أن تختلف إجاباتهم وميلهم إلى تبني استراتيجيات التعلم المؤسسي. بينما الأفراد الأصغر سناً تكون مدة خدمتهم قليلة والأجور التي يتقاضونها أقل وتكون اهتماماتهم أكبر في البحث عن فرص عمل أخرى بامتيازات أفضل وهذا بدوره يؤدي إلى وجود اختلافات جوهرية بين الفئات العمرية للموظفين خاصة الفئة أقل من 25 سنة من حيث مستوى ولائهم (العاطفي والمستمر والمعياري). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جودة، الباقي، 2008م).

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.053	2.584	6.04	5.83	6.17	6.77	الاجتماعات.
0.002	4.894*	4.85	4.40	4.49	5.55	المؤتمرات عن بعد.
0.052	2.607	5.23	5.00	5.09	5.87	التعلم الفعال.
0.099	2.114	5.48	5.14	5.54	6.07	الشبكات الرسمية.
0.084	2.241	5.12	4.93	4.96	5.62	الشبكات غير الرسمية.
0.010	3.842*	5.34	5.06	5.24	5.97	استراتيجيات التعلم المؤسسي.
0.579	0.658	5.13	5.57	5.42	5.75	الولاء العاطفي.
0.449	0.885	6.11	5.81	6.24	6.39	الولاء المستمر.
0.238	1.417	5.39	5.03	5.58	5.82	الولاء المعياري.
0.506	0.780	5.44	5.45	5.66	5.92	تعزيز الولاء التنظيمي.
0.059	2.513	5.38	5.22	5.41	5.95	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (13) يمكن استنتاج ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل.
- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى

المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فلمبان، 2009م)، (الحرارشة؛ والبشايشة، 2006م) و(أبا زيد، 2008م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيترز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.054	2.579	6.24	6.24	5.71	6.62	الاجتماعات.
0.048	2.660*	4.55	5.19	4.31	5.09	المؤتمرات عن بعد.
0.001	5.536*	5.07	5.06	4.68	5.96	التعلم الفعال.
0.004	4.486*	5.25	5.49	5.28	6.22	الشبكات الرسمية.
0.325	1.161	4.97	5.18	4.93	5.41	الشبكات غير
0.010	3.838*	5.21	5.43	4.97	5.85	استراتيجيات التعلم
0.000	6.893*	5.05	5.22	5.08	6.30	الولاء العاطفي.
0.038	2.842*	6.02	5.90	6.01	6.65	الولاء المستمر.
0.000	8.305*	5.12	5.10	5.27	6.34	الولاء المعياري.
0.000	7.840*	5.29	5.34	5.35	6.39	تعزيز الولاء
0.001	5.831*	5.25	5.40	5.12	6.06	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (14) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول

هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات

خبرتهم أقل من 5 سنوات.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

تبين من نتائج الدراسة أن المؤهل العلمي له علاقة بالمؤتمرات عن بعد نظراً لأن جزء كبير من هذه المؤتمرات يتم عقده لحملة الشهادات العليا، وهو ما يعزز من استراتيجيات التعلم المؤسسي ويساهم في تطويره بشكل مستمر. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Akroyd, et, al. 2008)، في حين اختلفت مع دراسة (سلامة، 2003م).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (15): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		فني	إداري	ممرض	طبيب	
0.000	6.202*	6.68	7.01	5.82	6.06	الاجتماعات.
0.001	6.072*	4.25	5.71	4.69	4.42	المؤتمرات عن بعد.
0.020	3.345*	5.44	5.97	5.05	4.97	التعلم الفعال.
0.003	4.880*	5.52	6.45	5.34	5.37	الشبكات الرسمية.
0.089	2.196	4.80	5.64	5.02	5.10	الشبكات غير الرسمية.
0.001	5.314*	5.33	6.15	5.18	5.18	استراتيجيات التعلم المؤسسي.
0.614	0.603	5.58	5.79	5.42	5.31	الولاء العاطفي.
0.109	2.034	6.36	6.64	5.95	6.17	الولاء المستمر.
0.112	2.015	5.83	5.96	5.42	5.22	الولاء المعياري.
0.241	1.408	5.83	6.04	5.54	5.48	تعزيز الولاء التنظيمي.
0.011	3.784*	5.53	6.10	5.32	5.30	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (15) يمكن استنتاج ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات "الشبكات غير الرسمية، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري، تعزيز الولاء التنظيمي" تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي إداري ويعزى ذلك إلى تكون علاقات اجتماعية وتواصلية بينهم نتيجة عدد سنوات الخبرة الممتدة أثناء فترة العمل، وهو ما يتعزز من خلال زيادة وقوة الشبكات غير الرسمية على حساب الاتصالات والشبكات الرسمية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (سلامة، 2003م)، ويرجع سبب الاتفاق إلى التوفيق بين الولاء العاطفي أو المعياري، بينما تختلف مع دراسة (Akroyd, et, al. 2008)، ويعود سبب الاختلاف الجوهري بالنسبة للولاء العاطفي والمعياري من خلال إجراء الاختبار المناسب للمقارنة البعدية بين النتائج.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: من خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين التالي

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيترز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة بمعامل ارتباط 0.729 .
2. أن المتغيرات المؤثرة في " تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيترز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة " هي: الاجتماعات، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية، بينما تبين ضعف تأثير متغير " المؤتمرات عن بعد".
3. أنه لا توجد فروق دالة إحصائية للمجالين (المؤتمرات عن بعد والشبكات غير الرسمية) تعزى إلى الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول باقي المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.
4. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال الشبكات غير الرسمية والولاء المستمر، لأن طبيعة المجتمع العامل في المستشفى يميل إلى إنشاء العلاقات الاجتماعية غير الرسمية خارج إطار العمل بغض النظر عن العمر وكذلك فإن مجال الولاء المستمر لا يتأثر بالفئة العمرية

- وذلك لأن جميع العاملين في المستشفى يسعون لبقائهم في المستشفى على رأس عملهم لفترة زمنية أطول لانخفاض فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين "المؤتمرات عن بعد، واستراتيجيات التعلم المؤسسي" تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالين "الاجتماعات، الشبكات غير الرسمية" تعزى إلى سنوات الخبرة. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات "الشبكات غير الرسمية، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري، تكوين الولاء التنظيمي" تعزى إلى المسمى الوظيفي. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي إداري.

ثانياً: التوصيات

1. حث الإدارة في مستشفى الشفاء للتعرف على مفهوم التعلم المؤسسي واستراتيجياته المتنوعة وتحويل المستشفى إلى منظمة متعلمة قادرة على تطوير ذاتها ومواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تواجهها على مختلف المستويات والأصعدة.
2. التعاون والتنسيق بين المستشفيات المحلية والمستشفيات العربية والعالمية لتبادل المعارف والمعلومات والمشاركة بالبرامج والدورات التدريبية، إذ أن ذلك يوفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات وخبرات الموظفين، وخاصة الأطباء.
3. توفير ترتيبات عمل مساندة لعمل الاناث لتعظيم انتمائهن للمستشفى تعمل على التخفيف من حده صراع العمل/ الاسرة، كمرونة وقت العمل وتوفير دور لرعاية وحضانة الأطفال والعناية بهن وتنشيط الروابط الاجتماعية.

4. استخدام العلاقات الخاصة والمعارف بين العاملين من مختلف الوظائف والمستويات الادارية لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخبرات.
5. تأمين بيئة مناسبة للتعلم وتشجع سلوكيات التعاون والتشارك المعرفي وتبادل الخبرات والمعارف، وتوفير الأجواء التي تساعد الأفراد في المستشفيات على انتهاج السلوك الإبداعي وتوفير فرص لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم ومساعدتهم على تطبيق ما يتعلمونه.
6. تعزيز مستويات الولاء التنظيمي للموظفين من خلال التدريب والتعلم، النمو والتقدم الوظيفي، المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، المعاملة الحسنة والاحترام من قبل الإدارة. وزيادة الاهتمام بالموظفين الجدد وتوجيههم توجيهها مناسباً وفتح الحوار معهم وتأهيلهم وتنمية روح الإخلاص والتفاني في العمل والولاء في المستشفى التي يعملون بها.
7. استحداث بعض الوظائف بالمستشفى كمنسق عملية التعلم ومسؤول المعرفة مهمتها الأساسية تسهيل الربط بين قواعد التعلم والمعرفة بين الأقسام والإدارات المختلفة وجمع المعلومات والمعرفة من جميع انحاء المستشفى ومن خارجها ثم تنظيمها وتخزينها في قاعدة بيانات ومن ثم الاستفادة منها عند الحاجة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو ديب، أحمد (2018). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.
- أبو سمرة، محمد (2009). الاتصال الإداري والإعلامي، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان
- الجودي، بن قيط (2012). استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية : دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالاغواط.
- حامي، حسان (2015). إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة -مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 21.

أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز،،،

- حرز الله، إيمان (2019). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة.
- حمدان، الساكت (2011). التحفيز واثره علي الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، جامعة النجاح الوطنية).
- حمودة، عبد الناصر (2014). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، (د.ط.). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحنيطي، عبد الرحيم (2004). معايير الجودة والنوعية في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد، عمان، سلسلة إصدارات الشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، جامعة فيلادلفيا.
- الخشروم، محمد، ودره، عمر (2010). آثار استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي على الولاء العاطفي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات الصحة في حلب، مجلة بحوث جامعة حلب، ع 66.
- الخشروم، محمد، ومرسي، نبيل (1998). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، ط2. الرياض، مكتبة الشقري.
- دره، عمر (2007). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- دره، عمر (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. (د.ط.). حلب، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع.
- زيارة، فريد فهمي (2009). وظائف الاتصال ، الأردن ،دار اليازوري العلمية، عمان.
- الشنطي، محمود (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (الجامعة الإسلامية، غزة).
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). مبادئ السلوك التنظيمي. (د.ط.). الإسكندرية، الدار الجامعية.
- غنام، ختام (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- نجم، عبود (2008). الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، والمجالات)، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نهر، خطيب (2009). إدارة الاتصال والتواصل، الأردن، عالم الكتاب الحديث.

- Ahmad, Ala'Eddin M. K. and Al-Borie, Hussein M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. Business and Management Research, Vol. 1, No. 3, pp. 82-92, King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.
- Barker . Alan. (2011). How to manage meeting, Kogan Page Publishers.
- Checkering, R., Gamson, S. (2008). Diagnostic Tools For Learning Organizations.
- Chiua, Weisheng et al. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. Journal of Global Scholars of Marketing Science: Bridging Asia and the World, Vol. 24, Issue 2, pp. 206-222.
- Djastuti. (2010). "The Impact of Work Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Loyalty, and Administrative Performance: A Study of Construction Companies in Central Java"
- Iqbal ,Adnan. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors , Organizational Ranks and Organizational Commitment , International Journal of Business and Management.
- Karash et al. (2005). "Job and organization determinants and their impact on organizational commitment, job satisfaction and work turnover for workers in nursing service homes."
- Malek - Eker , Pala. (2008). The effects of demographic characteristics on organizational loyalty and job satisfaction: an empirical study on health care workers in Turkey.
- Porter ,L Steers ,R .mow dav R an Bonlain ,P organizational commitment ,Job Satisfacti Google turnover among psychiatric technicians "journal of applied peg chologg, vol,59" 1979.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.