

اثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) سيدي بلعباس

The Impact of the Dimensions of the Learning Organization on Job Satisfaction at Hasnawi Foundation (BTPH) in Sidi Bel Abbès

حدادي كلثوم

بن أحمد آسية*

مخبر رهانات الاستثمار والتنمية المستدامة في المناطق الحدودية
جامعة تمراست - الجزائر

جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس - الجزائر

haddadi.keltoum@Univ-tam.dz

assia.benahmed@univ-sba.dz

تاريخ النشر: 2024/01/25

تاريخ القبول للنشر: 2024/01/19

تاريخ الاستلام: 2023/05/12

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر أبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس، حيث تم قياس أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال مقياس (PETER SENGE) وهي: (التفكير التنظيمي، التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، أما الرضا الوظيفي فتم قياسه من خلال (الرضا عن نمط الاشراف، الرضا عن الترقية، الرضا عن فرق العمل، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن ظروف العمل)، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قدر حجمها (50) موظفا، وتم استرجاع (40) استبيان، وتم استخدام برنامج (smartpls 3) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى: وجود أثر للنماذج الذهنية على الرضا الوظيفي، بينما لم تؤثر بقية الابعاد على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: أبعاد المنظمة المتعلمة، نموذج سينجي، التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، مؤسسة حسناوي (BTPH)

تصنيفات JEL: M10 ; M12 ; M15

Abstract:

This study aims to measure the impact of the dimensions of the learning organization on job satisfaction at the Hasnawi Foundation (BTPH) in Sidi Bel Abbès, where the dimensions of the learning organization were measured through the Peter SENGE scale, which are: (system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, team learning). As for job satisfaction, it was measured through (satisfaction with the supervision pattern, satisfaction with promotion, satisfaction with work teams, satisfaction with working conditions, satisfaction with working conditions), and data was collected through a questionnaire distributed to a sample size of (50). Employees, and (40) questionnaires were retrieved, and (smartpls 3) program was used to analyze the data, and the study concluded: There is an effect of mental models on job satisfaction, while the rest of the dimensions did not affect job satisfaction.

Keywords: learning organization, singe's model, organieational learning, job satisfaction, Hasnawi Foundation (BTPH)

Jel Classification Codes : M10 ; M12 ; M15

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

لقد حظي موضوع المنظمة المتعلمة باهتمام واسع في أدبيات التطوير و التغيير التنظيمي، وقد أصبح في الوقت الراهن من أكثر الموضوعات حيوية في الحقول العلمية المتداخلة من علم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس، وقد تطور هذا المفهوم عبر مراحل متعددة ولم يأتي بشكل مفاجئ، حيث أنه تم تحديد مجموعة من أبعاد تساعد على بناء منظمة متعلمة واختلفت الأبعاد على حسب اتجاهات وأرضية الباحثين المهتمين بهذا النوع من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة كيان تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، فهي النواة الأساسية في الاقتصاد، وتطور أو تقدم أي دولة يقاس بتطور وتقدم منظماتها لذلك تسعى الدول إلى تنمية هذه الأخيرة مواكبة للعصر، وقد تناول العلماء والباحثين موضوع المنظمة وكيفية تنميتها على محمل الجد حيث نجد أنها تشغل مساحة معتبرة من الاهتمام في سبعينات القرن الماضي، فقد تحدث Argyris عن التعلم التنظيمي وهي تلك المنظمات التي تهتم بالتعلم والتعلم المستمر، ثم جاء كتاب Senge الذي يتناول موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة في كتابه البعد الخامس 1990، وتوالت الكتابات وتنوعت والهدف واحد وهو تنمية المنظمة و جعلها تتكيف مع البيئة.

وتجدر الإشارة الى ان من اسباب نجاح هذه المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية من حيث التعليم والتعلم المستمر والاهتمام بالجانب النفسي، وذلك من أجل الاستفادة من ابداعاتهم ومبادراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه فإن المورد البشري هو القلب النابض للمنظمات، وعليه يجب الاهتمام بالرضا الوظيفي حتى تقدم المنظمة أفضل ما لديها كدافع للارتقاء بمستوى المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وضمان ديمومتها؛ ومن هذا المنطلق ومع الاهتمام الواسع بمفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم الرضا الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتتناول تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما انطلاقا من الاشكالية التالية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟

و من أجل المساعدة في الاجابة على الاشكالية نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

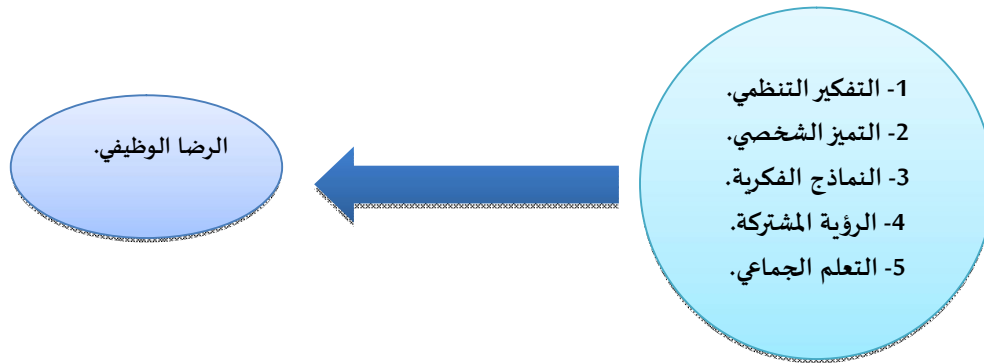
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز الشخصي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنماذج الفكرية على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي سيدي بلعباس BTPH ؟.

2.1 نموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.

المتغير المستقل: أبعاد المنظمة المتعلمة. المتغير التابع: الرضا الوظيفي.



المصدر: من اعداد الباحثتان.

وبناء على نموذج الدراسة ومن أجل الاجابة على الاشكالية نطرح الفرضية الرئيسية:

3.1 فرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي بسيدي بلعباس

. BTPH

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتميز الشخصي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنماذج الفكرية على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توضيح دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس. وقد برزت أهداف فرعية تساعد على الوصول إلى توضيح مبسط وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- إبراز أبعاد المنظمة المتعلمة لـ Peter Senge المتواجدة في مؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- إبراز عناصر الرضا الوظيفي المتواجدة في مؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- اختبار دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.
- التوصل إلى النتائج واقتراحات لتطوير مؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته والذي يوضح أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي (BTPH) بسيدي بلعباس، وتمثل المنظمة المتعلمة عنصرا رئيسا في أي منظمة والتي هي النواة الأساسية في الاقتصاد، وتطور أي دولة يقاس بتطور وتقدم منظماتها لذلك تسعى الدول إلى تنمية هذه الأخيرة مواكبة للعصر، كما

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها مدى تمتع المنظمة المبحوثة بأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تتنافس مع منظمات عدة في سوق يتسم بتغيرات سريعة.

6.1 الدراسات السابقة:

أولاً: (دراسة بن سهلة صباح، 2016): دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي التمكين الإداري والمنظمة المتعلمة والعلاقة بينهما، وقد تم تحديد عينة بلغ عددها 88 استاذ إداري بجامعة بسكرة وتم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام Spss v19، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري وبناء المنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: الاهتمام بتحسين ظروف العمل قدر الإمكان لكي لا يؤثر ذلك سلباً على تعلم الأساتذة وبالتالي يؤثر على أدائهم. (بن سهلة، 2016)

ثانياً: (دراسة أبو شعبان، انتصار فتحي محمد، 2016) تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي دراسة حالة على مدارس القدس. تهدف هذه الدراسة إلى زيادة قدرة منظمات على التكيف مع متغيرات السرعة في البيئة وفي مواجهة التحديات الداخلية وتحقيق أهدافها بنجاح، وذلك من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي، تم تحديد عينة بلغ عددها 6 مدارس، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن نموذج سنجي مناسب تماماً لتكوين المنظمات المتعلمة في القدس، وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: بناء مركز تطوير المعلمين في حقل التعليم بطرح دوائر تعليمية وتطويرية، انتهاج نموذج سنجي في مدارس القدس، العمل على تطوير العمل الجماعي والفردى حتى تصبح المدارس منظمات متعلمة. (أبو شعبان، 2016)

ثالثاً: دراسة (Namita Mangla, Kavita Singh), «Relationship between cultural intelligence and learning organization»، تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الثقافي والمنظمة المتعلمة من خلال تحليل 364 إجابة وردت من موظفين يعملون عبر مؤسسات هندية من قطاعات متنوعة. الأبعاد المستخدمة لقياس المنظمة المتعلمة في الدراسة هي - مشاركة المعلومات وإمكانية الوصول إليها، وحل المشكلات بشكل منهجي، وقبول الخطأ، وتجربة مناهج جديدة. تظهر النتائج علاقة إيجابية كبيرة بين المنظمة المتعلمة وأبعادها الأربعة والذكاء الثقافي. كما توصلت الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات الموجودة. (Namita Mangla، 2022)

رابعاً: دراسة (Rais Hidayat, Yuyun Elizabeth Patras): The Effect of Principals Leadership and Learning Organization on Teachers' Innovative Work Behavior During the COVID-19 Pandemic، يهدف هذا البحث إلى وضع نموذج مفاهيمي متعلق بقيادة المديرين والمنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي للمعلمين أثناء جائحة COVID-19، طبق هذا البحث طريقة العينات الهادفة، بلغ حجمها 1243، بعد ذلك تم استخدام 1200 إجابة للحصول على مزيد من البيانات، تم تنفيذ إجراء جمع البيانات عبر الإنترنت من خلال توزيع الاستبيانات على المعلمين في إندونيسيا عبر تطبيق Google Form. تم إجراء الاستبيان بناء على الدراسات النظرية وأحكام الخبراء وتقييمات قابلية القراءة، وتم تحليل بيانات البحث بما يسمى بتحليل المسار باستخدام SMART PLS، وأشارت نتائج هذا البحث إلى ما يلي: أولاً، لقيادة مديري المدارس تأثير إيجابي ودال احصائياً بشكل مباشر على السلوك الإبداعي للمعلمين في العمل. ثانياً، لقيادة مديري المدارس تأثير إيجابي وهام مباشر على المنظمات المتعلمة، ثالثاً، المنظمات المتعلمة لها تأثير مباشر إيجابي وهام على السلوك الإبداعي للمعلمين رابعاً، لقيادة مديري المدارس من خلال المنظمات المتعلمة تأثير إيجابي ودال احصائياً وغير مباشر على السلوك الإبداعي

للمعلمين، وتدعم هذه النتائج الفكرة القائلة بأن تحسين السلوك الإبداعي للمعلمين في العمل ، خاصة أثناء جائحة COVID-19 ، يتطلب تحسين قيادة المديرين والمنظمات المتعلمة. (Rais Hidayat, 2022)

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من ناحية ابعاد المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي، خاصة دراسة (أبو شعبان، 2016)، كما تم الاعتماد على هذه الدراسات في بناء الاستبانة والمنهجية المستخدمة، والبرنامج والأساليب الإحصائية المستخدمة (Rais Hidayat, 2022)، وقد اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها من حيث ربط المتغير المستقل المنظمة المتعلمة بالمتغير التابع الرضا الوظيفي مما يفتح افاق للتوصل إل نتائج جديدة ذات قيمة علمية، تفتح الأفق لأبحاث جديدة، كما اختلفت عنها من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

2. ماهية المنظمة المتعلمة

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الادارية الحديثة التي شغلت حيزا مهما في كتابات الباحثين في مجال علم الادارة الحديثة، وفيما يلي توضيح لماهية المنظمة المتعلمة.

1.2 تعريف المنظمة المتعلمة

تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة في الأبحاث والدراسات السابقة، ويمكن تعريفها ببساطة على انها منظمة يسعى العاملين فيها باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم سواء بشكل فردي أو جماعي على رفع وزيادة قدراتهم وإمكانياتهم، راغبين في تحقيق النتائج والمخرجات المرغوبة أو بمعنى آخر تحقيق الاهداف المسطرة.

ومن أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذا النوع من منظمات هو الباحث Peter Senge بحيث قدم ابعاد المنظمة المتعلمة من خلال كتابه النظام الخامس فن وتطبيق المنظمة المتعلمة (The Fifth Discipline Art & Practices of The Learning Organization) سنة 1990م، وقد عرف المنظمة المتعلمة في كتابه الذي سبق ذكره على أنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها بدقة، ويتم فيها تشجيع الأفكار الجديدة ومنح العاملين الحرية في التفكير مما يدفعهم إلى التفكير بشكل جماعي وبالتالي يتعلمون معا باستمرار" (بن سهلة، 2016، صفحة 60)

ومنه فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة يسعى افرادها الى تنمية قدراتهم بشكل دائم من أجل تحقيق الهدف المنشود ويتم فيها تشجيع الافكار الجديدة والعمل الجماعي.

ويرى Brooks أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى للتعلم من خلال تجاربها كي تتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة. (حسن الحاجي محمد، 2017، صفحة 261)، أي أن المنظمة المتعلمة تتعلم من تجاربها كيفية التأقلم مع البيئة المتغيرة.

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة، على أنها منظمة ساعية للتعلم المستمر، تشجع التعلم داخل وخارج المنظمة، وتوظف المعارف والخبرات لحل مشكلاتها ويشارك الأفراد في عملية التعلم واتخاذ القرار، وتتبنى المنظمة النماذج الفكرية والعمل الجماعي والرؤية المشتركة، كما تكتشف الأخطاء وتصحيحها وتتعلم منها من أجل التكيف مع البيئة.

2.2 التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة:

ان التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة، يتطلب توفر آليات تتمثل في ما يلي:

- استبدال الهياكل العمودية بأخرى أفقية: لأن المنظمة المتعلمة لا تتوافق مع الهياكل العمودية حيث هذه الأخيرة تتميز بوجود مسافات بين المدير والعاملين، بينما الهياكل الأفقية لا توجد تلك المسافات، وهذا يسهل عملية التعلم الجماعي و الفردي.
- التخلي عن المهام الروتينية: حيث أن المهمة جزء من العمل الذي يسند للأفراد، أما الدور هو نظام اجتماعي حركي الذي يوفر أو يعطي لشخص المسؤولية و يسمح له باستخدام قدراته وحرية التصرف من أجل تحقيق الهدف. (حامي، 2015، صفحة 61)
- توفير مشاركة المعلومات بدلا من أنظمة المراقبة الرسمية: يعني فتح قنوات الاتصال بين المنظمة والعاملين فيها، وكذلك مع العملاء والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع للجميع.
- تحويل استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: بمعنى حرص المنظمة على تفعيل استراتيجية التعاون والتخلي عن استراتيجية المنافسة؛ أيضا فتح المجال لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات فمسؤولية الانتاج والتكنولوجيا موضوعة على عاتقهم.
- توفير الثقافة التكيفية: التغيير التنظيمي يتطلب ثقافة متكيفة لا ثقافة متصلبة لأنه لا يمكن للمنظمة التي تتميز بثقافة متصلبة من أن تتكيف مع بيئة شديدة التغيير عكس الأولى (ثقافة متكيفة) التي تستطيع فعل ذلك. (مخلوفي و شريفي 2015، الصفحات 84-86)
- توفر استمرارية عمليات التعلم وتطوير قدرات الافراد بالمنظمة والتطوير الذاتي المتواصل للجميع. (وصفي، 2015، صفحة 21)
- توفير التعلم التنظيمي.

3.2 التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

عرف (Bratianu) التعلم التنظيمي على أنه "عملية تحدث على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لتفسير ودمج التعلم المؤسسي بشكل مستدام" (Bratianu, 2018)، ومنه فإن التعلم التنظيمي هو عملية تعلم فردية وجماعية تنظيمية.

أما (Senge) فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية، ويشير فيه إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها. (تقرارت، 2016)

يري (Marquardt) "أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية عمليات التعلم، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات اعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة وحرية التفكير، وذلك يؤدي إلى زيادة الطموح والعمل على ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير."

أما التعلم التنظيمي فهو عملية التعلم واكتساب الافراد المعارف والمهارات التي بدورها تؤدي الى تحسين مستوى المنظمة والافراد وتحقيق الاهداف المسطرة والتكيف مع البيئة وعليه نستنتج أن التعلم التنظيمي هو عنصر اساسي لبناء منظمة متعلمة. (الهدله، 2013، صفحة 43)

من جهة ثانية يشير هيجان إلى أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (تقرارات، 2016). ومنه فإن العلاقة التي بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة وثيقة حيث لا يمكن التعرف على المنظمة المتعلمة دون التعرف على التعلم التنظيمي.

4.2 أبعاد المنظمة المتعلمة

- تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة وفق (Peter Senge) في كتابه (The Fifth Discipline 1990) البعد الخامس فيما يلي:
- التفكير التنظيمي: وهو بعد أساسي لبناء منظمة متعلمة وهو منهج واطار عمل، ويركز هذا تفكير على رؤية الكل بدل من الجزء ورؤية العلاقة البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلا من التركيز على أجزائها. (الهدله، 2013، صفحة 45)
 - التميز الشخصي: يعني العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه؛ حيث يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن يستمر مدى الحياة.
 - النماذج الفكرية (الذهنية): لا تحدد فقط كيفية النظر إلى العالم بل تحدد كيفية تصرف الأفراد وتفسيرهم للأحداث، كما تعمل على توضيح للافتراضات والكشف عن التناقضات الداخلية، والتفكير عبر استراتيجيات جديدة.
 - الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة بالنسبة ل (Senge 1990) هي البعد الحيوي داخل المنظمة المتعلمة لأنها توفر التركيز والطاقة للتعلم، وهي صورة للمستقبل المنشود يحمله الافراد عبر المنظمة التي يعملون فيها التي تمكنهم من خلق إجماع مشترك يتخلل المنظمة ويقدم التناسق للأنشطة المختلفة. (بلال وفارس، 2021)
 - التعلم الجماعي: هو عملية التعلم وتطوير قدرات الفريق لخلق النتائج المرغوب بها، وذلك اعتمادا على تنمية الشخصية والانضباط والعمل الجماعي وتطوير الرؤية المشتركة. (Senge, 1990, p. 220)، أي أن التعلم الجماعي هو التعليم وتطوير القدرات الفردية والجماعية ضمن الفريق.

3. الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من بين المفاهيم التي تحتاج الى تحديد وذلك لارتباطه بالحالات النفسية، والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالعامل مما يجعل مفهومه يختلف من عامل لآخر.

1.3 مفهوم الرضا الوظيفي

يري (Herbert & all) إن "الرضا الوظيفي يطلق على المشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، والتي تتكون من زاويتين الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثاني ما ينبغي أن يوفره العمل من وجه نظر العاملين وكما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر على الرضا سلبا. (الزعي، 2011، صفحة 17)

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء". (هاني محمد، 2015، صفحة 260)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه حالة نفسية ايجابية اتجاه العمل وهو عبارة عن عوامل داخلية (الرضا عن الأجر، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن جماعة العمل، والرضا عن ظروف العمل)، وعوامل خارجية (القوانين والتشريعات، والظروف الاجتماعية، والظروف الاقتصادية)، والتي تتفاعل فيما بينها وتنتج حالة من القناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات.

2.3 عناصر الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عناصر أو عوامل وهي كالتالي:

❖ الرضا عن الأجر: الأجر الذي ينتفع به الموظف ويسد حاجاته ويشعره بالأمن والمكانة الاجتماعية، ويعتبر الأجر دليل تقدير المؤسسة للموظف.

❖ الرضا عن محتوى العمل: يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

- درجة تنوع مهام العمل: حتي لا يشعر الموظف بالملل لا بد من تنوع المهام الموكلة إليه لأن الملل يسبب تخفيض نسبة الذكاء.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء.
- استخدام الفرد لقدراته.
- خبرات النجاح والفشل في العمل.

❖ الرضا عن الترقية: رضا الموظفين عن نظام الترقية في المنظمة يساعد على تحقيق تطوير أداء الافراد.

❖ الرضا عن الإشراف: يحقق الترابط بين المشرف والعاملين وهذا يسهل العمل.

❖ الرضا عن جماعة العمل: التفاهم بين افراد فريق العمل.

❖ الرضا عن ساعات العمل: أي توفير فترات الراحة التي تحقق المنافع لدي الافراد فيها.

❖ الرضا عن ظروف العمل: يجب توفير الظروف المادية المناسبة للعمل. (عمر، 2015، الصفحات 20-25)

3.3. العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي

تسهم المنظمة المتعلمة في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين. وذلك عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون الدعم والتشجيع على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، فإن ذلك يؤثر إيجابا على رضاهم الوظيفي، كما ان الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر قد تعزز الرغبة في التحسين وتحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من جهة أخرى، الرضا الوظيفي قد يسهم في خلق بيئة تشجع على التعلم وتبادل المعرفة، حيث يكون لدي الموظفين الراضين دافعا أكبر للمساهمة في تطوير المنظمة.

ويمكن القول ان المنظمة المتعلمة تتبادل مع الرضا الوظيفي تأثيرات إيجابية، حيث يعمل كل منهما كداعم للآخر في

تعزيز فعالية وكفاءة المنظمة وسعادة موظفي

4.3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تصنيفها كما يلي:

- مجموعة العوامل الشخصية: هي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات الفرد، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعلم، السن، والمستوي الوظيفي، إلا أنه من صعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي.
- مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة، هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم فيها.
- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: تنوع وتوفير المعلومات هما ضمان نسبي للرضا الوظيفي.
- العوامل المتعلقة بالتنظيم والادارة: المشرف الجيد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوس، وذلك لأن أداء المشرف يؤثر بشكل مباشر على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوس. (هاني محمد، 2015، صفحة 261)

4. الاطار التطبيقي

فيما يلي عرض الطريقة والإجراءات التي اتبعت في الدراسة الميدانية، وذلك من حيث أسلوب الدراسة وجمع البيانات، وأداة الدراسة وتصميمها، بالإضافة الى مجتمع الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة.

1.4. تعريف المؤسسة محل الدراسة

تقع مؤسسة حسناوي (BTPH) بولاية سيدي بلعباس بالمنطقة الصناعية، وهي شركة تهتم بالبناء والأشغال العامة والهيدروليكية مع العلم أنها إحدى شركات مجمع حسناوي الذي يضم 17 شركة مختلفة الاهتمامات فمنها من يهتم بزراعة وأخرى بترميم المباني وأخرى بخدمات ومنها من يهتم بصناعة السيارات.

تم إنشاء مجمع شركات حسناوي في عام 1974، تخصص في البناء والزراعة والخدمات، وقد احتل الصدارة في السوق الجزائري وحافظ عليها إلى يومنا هذا، وذلك بفضل ثقافة مقاولاتية قائمة على روح الابتكار المستمر، والجودة والصرامة لتلبية طلب قوي في السوق، « يملك المجمع قدرات مهمة للتصميم والإنتاج، متكاملة مع أعمالها الأساسية بالاعتماد على استراتيجية شراكات دولية، ما سمح له على مر السنين من اكتساب الدراية، هذه الأخيرة تمنح له إمكانية الوحيدة في الجزائر لإدماج باستمرار النظم والعمليات الجديدة باستخدام أحدث التقنيات».

يضم مجمع شركات حسناوي أكثر من 17 شركة تمارس نشاطاتها في ثلاثة مجالات رئيسية، البناء، الزراعة والخدمات، بما في ذلك 07 بالشراكة مع الشركات الأوروبية ، ويفوظ أكثر من 3000 عاملا عبر جميع أنحاء البلاد، إستنادا على سياسة موارد بشرية معتمدة على مجموعة من القيم المشتركة التي تهدف إلى تطوير المهارات سعيا لتحقيق هدفه المتمثل في بناء الرفاهية العقارية. (مجمع شركات حسناوي، 2018)

2.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة حسناوي (BTPH)، وبلغ حجم عينة الدراسة 50 موظف، حيث تم تطوير استبانة تكونت من (47) فقرة، وتم توزيع 50 استبانة واسترجاع 40 استبانة بنسبة (80%).

3.4. الطريقة والإجراءات

يعتمد أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي والميداني والتحليلي، والذي يساعد في توضيح وإلقاء الضوء على الجوانب المهمة في هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتغطية الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة والتي تصب في مجال البحث، بينما تم تغطية الجانب التطبيقي من خلال توزيع استبانة تخدم أهداف البحث، كما تم الاعتماد على برنامج SmartPls 3 لاختبار فرضيات الدراسة، وطريقة النمذجة بالمعادلات البنائية (« la modélisation par équation structurelle » SEM).

4.4. نتائج التحليل الاحصائي لأراء افراد العينة حول اسئلة الاستبيان

يشير الجدول التالي إلى أن التعلم الجماعي جاء بمتوسط حسابي بلغ (3,5700) بدرجة موافقة متوسطة، ثم جاء التميز الشخصي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,3625) بدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة الرؤية المشتركة بمتوسط بلغ (3,3187) بدرجة موافقة متوسطة ايضاً، وفي المرتبة الرابعة التفكير النظري بمتوسط بلغ (3,2950) بدرجة موافقة متوسطة ايضاً، وفي المرتبة الخامسة النماذج الفكرية بمتوسط بلغ (2,8750) بدرجة موافقة متوسطة ايضاً، أما فيما يخص متوسط الرضا الوظيفي فقد بلغ (3.6521) بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول (2): نتائج التحليل الإحصائي لأراء افراد العينة حول اسئلة الاستبيان

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	المنظمة المتعلمة
4	متوسطة	,71034	3,2950	التفكير النظري	
2	متوسطة	,86408	3,3625	التميز الشخصي	
5	متوسطة	,79461	2,8750	النماذج الفكرية	
3	متوسطة	,84160	3,3187	الرؤية المشتركة	
1	متوسطة	,87770	3,5700	التعلم الجماعي	
-	متوسطة	,63405	3.6521	الرضا الوظيفي	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات smartpls3

5.4. تحليل ودراسة النتائج الخاصة بنموذج الدراسة

سنعرض في ما يلي نتائج التحليل الاستدلالي ويتم ذلك من خلال نوعين من التقييم، اولها نموذج القياس "التحليل التوفيقي الإستكشافي (ACP) أو (Analyse en Composantes Principales)، والذي سنتخطاه في دراستنا لان اداة الدراسة (الاستبانة) قد تم تصميمها بناء على دراسات سابقة، اما التقييم الثاني فهو "التحليل التوفيقي التأكدي (AFC) (Analyse Factorielle des Correspondances)، حيث يتكون نموذج الدراسة في اسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية من نموذج القياس ونموذج البناء بالتالي سنتحقق من صلاحية النموذجين فيما يلي:

❖ تقييم نموذج القياس: ويتم تقييم نموذج القياس بدوره من خلال مرحلتين:

- صدق التقارب أي (Convergent validity) أي مدى قدرة مختلف العناصر على قياس نفس المتغير، ويتم ذلك من خلال اختبار المينة في الجدول التالي:

الجدول (3): نتائج اختبارات صدق التقارب

المتغيرات	العناصر	قيمة التشبع (loading)	AVE	CR	Roh-A	Cronbach's Alpha
التفكير النظري	س1	0.757	0.864	0.969	0.969	0.961
	س2	0.888				
	س3	0.820				
	س4	0.787				
التميز الشخصي	س5	0.710	0.7	0.902	0.886	0.854
	س6	0.934				
	س7	0.826				
	س8	0.929				
النماذج الفكرية	س9	0.677	0.73	0.915	0.949	0.876
	س10	0.890				
	س11	0.860				
	س12	0.900				
الرؤية المشتركة	س13	0.873	0.83	0.951	0.943	0.931
	س14	0.973				
	س15	0.923				
	س16	0.873				
التعلم الجماعي	س17	0.939	0.664	0.887	0.857	0.832
	س18	0.943				
	س19	0.910				

				0.909	س20	
0.951	0.955	0.956	0.5	0.769	ع1	الرضا الوظيفي
				0.707	ع2	
				0.590	ع3	
				0.747	ع4	
				0.636	ع5	
				0.557	ع6	
				0.769	ع7	
				0.608	ع8	
				0.808	ع9	
				0.696	ع10	
				0.685	ع11	
				0.596	ع12	
				0.731	ع13	
				0.789	ع14	
				0.720	ع15	
				0.636	ع16	
				0.730	ع17	
				0.821	ع18	
				0.787	ع19	
				0.779	ع20	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات smartpls3

يمثل الجدول السابق نتائج تحليل صدق التقارب باختباراته الخمسة كالتالي:

- اختبار التشبع (factor loading) او يرمز له ب λ : والذي يجب ان تكون قيمته اكبر من 0.5، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول حيث ان جميع معاملات التشبع > 0.5 .
- اختبار (AVE) "average variance extracted": والذي يجب ان يكون > 0.5 وهو محقق من خلال الجدول السابق.
- اختبار (CR) (Composite Reliability): وهو عبارة عن مقياس لثبات اداة القياس حيث لا يجب ان تقل قيمته عن 0.7، وهو محقق من خلال الجدول ايضا.
- اختبار (Cronbach's Alpha): وهو عبارة عن مقياس آخر لثبات اداة القياس حيث لا يجب ان تقل قيمته عن 0.6 وهو محقق من خلال الجدول ايضا.
- اختبار (Roh-A): وهو مقياس وسيط بين اختباري (Composite Reliability) و (Cronbach's Alpha)، ونلاحظ أن قيمه مرتفعة ايضا، ومنه فان جميع نتائج تحليل صدق التقارب باختباراته الخمسة محققة.
- صدق التمايز (Discriminant validity): ويشير أن هذه العناصر أو المؤشرات تقيس هذه الظاهرة وحدها ولا تمثل ظواهر أخرى.

جدول (4): تباين المتغيرات عن بعضها

الرضا الوظيفي	التعلم الجماعي	الرؤية المشتركة	النماذج الفكرية	التميز الشخصي	التفكير النظري	
					0.929	التفكير النظري
				0.837	0.345	التميز الشخصي
			0.855	0.397	0.336	النماذج الفكرية
		0.911	0.159	0.611	0.457	الرؤية المشتركة
	0.851	0.135	0.549	0.130	0.165	التعلم الجماعي
0.705	0.392	0.448	0.454	0.645	0.399	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات smartpls3

يمثل الجدول السابق نتائج اختبار (Variable Correlation- Root square of AVE)، والذي يقيس مدى تداخل المتغيرات مع بعضها البعض، حيث يجب ان تكون المتغيرات مختلفة عن بعضها البعض من خلال معايير تجريبية، وحتى تتحقق هذه الصلاحية يجب أن يكون، الجذر التربيعي ل AVE اكبر من معاملات الارتباط:

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

تمثل القيم بالخط العريض الجذر التربيعي ل AVE حيث نلاحظ ان جميع قيمه أكبر من الارتباطات، وبالتالي يتصف

نموذج القياس بصدق التمايز.

❖ تقييم نموذج البناء

• اختبارات الجودة والقوة التفسيرية

جدول (5): اختبارات الجودة والقوة التفسيرية

جودة المطابقة Gof	قوة التنبؤ Q^2	معامل التحديد المعدل R^2	حجم التأثير f^2	المتغير الاختبار
0.57	0.236	0.468	0.114	التفكير النظري
			0.008	التميز الشخصي
			0.338	النماذج الفكرية
			0.008	الرؤية المشتركة
			0.037	التعلم الجماعي

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات smartpls3

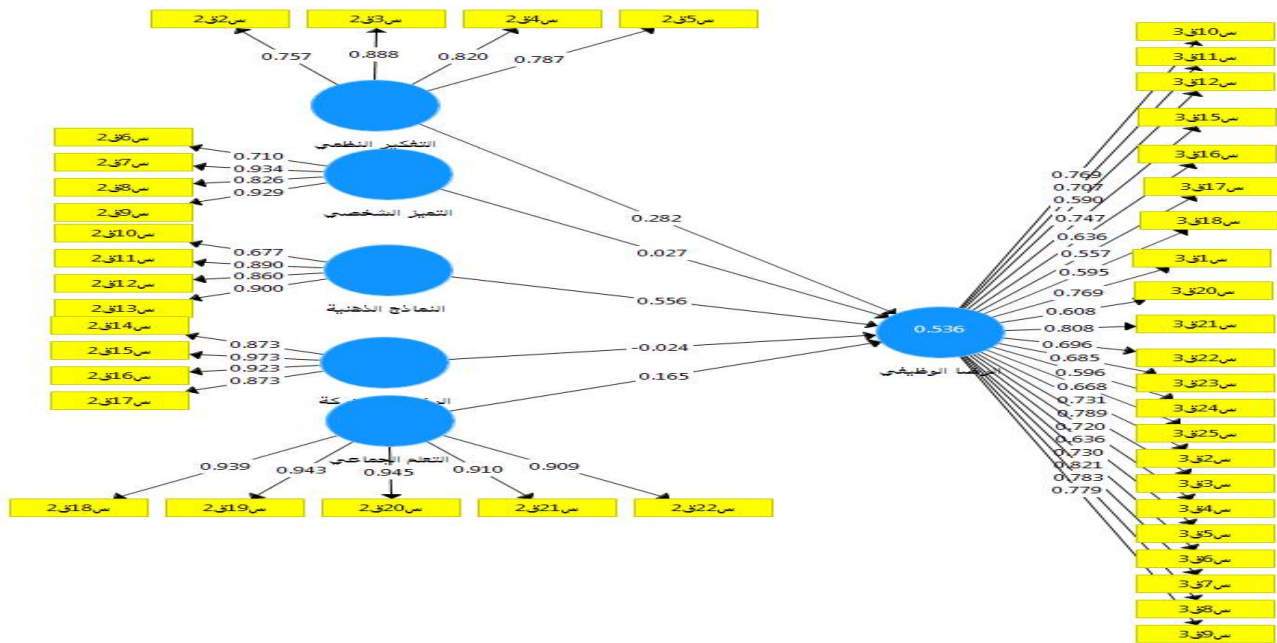
يمثل الجدول اختبارات الجودة والقوة التفسيرية لنموذج البناء، حيث يعبر اختبار f^2 عن حجم التأثير او (effect size)، اي القوة التأثيرية لكل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع، ونلاحظ ان قيمة ($f^2=0.114$) بالنسبة لمتغير التفكير النظري وهي قيمة متوسطة (Joseph F Hair, 2017)، اما النماذج الفكرية فقد حصل على أعلى معامل تأثير ب ($f^2=0.338$) وهي قيمة عالية، أما فيما يخص كل من التميز الشخصي والرؤية المشتركة فقد بلغت قيمة ($f^2=0.008$)، بالنسبة لمتغير التعلم الجماعي فقد بلغت قيمة ($f^2=0.037$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة لكنها مقبولة، اما قيمة معامل التحديد المعدل adj R^2 ، فقد بلغت قيمتها (0.468)، مما يعني ان متغيرات الدراسة قد استطاعت تفسير ما قيمته (46.8%) من التغير في المتغير التابع والباقي تعزى لمتغيرات اخرى، وتمثل قيمة قوة التنبؤ Q^2 ، اي مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع والتي يجب ان تكون $Q^2 > 0$ ، وبما ان ($Q^2=0.236$) فالشرط محقق، بالنسبة لاختبار جودة المطابقة Gof، وتقاس جودة

المطابقة او مؤشر الجودة عن طريق المؤشر (Goodness of Fit index)، وبما ان قيمة ($Gof = 0.57$) وهي أكبر من 0.36 فان النموذج يتميز بجودة عالية. (Shahriar Akter, 2011)

5. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من صحة الاختبارات القبلية اي تقييم نموذج البناء والقياس، ننقل الى اخر مرحلة وهي اختبار الفرضيات، وبعد تطبيق خوارزمية pls بالاعتماد على برنامج smart pls، لتحليل النموذج القياسي وذلك بحساب معامل التشيع او التشبع (factor loading) لقياس القوة التفسيرية والقدرة القياسية لكل متغير ظاهر، تحصلنا على الشكل التالي والذي يوضح يمثل نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية pls.

الشكل(2): نموذج الدراسة بعد تطبيق لوغاريتمية pls



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات smart pls

نلاحظ من الشكل المربعات الصفراء والتي تمثل اسئلة الدراسة او العناصر او مؤشرات القياس، اما الدوائر الزرقاء فتمثل متغيرات الدراسة، بالنسبة للقيم الموجودة فوق الاسهم الرابطة بين الدوائر والمربعات تمثل معامل التشيع (λ)، اما القيم الموجودة فوق الاسهم الرابطة بين متغيرات الدراسة فتمثل معامل الارتباط (R)، اي مدى ارتباط كل متغير مستقل بالمتغير التابع، اما القيمة الموجودة فوق الدائرة التي تمثل ولاء الزبون والبالغ قيمتها $R^2 = 0.536$ ، فهي تمثل معامل التحديد اي مدى ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع وهو ارتباط عالي، ثم قمنا بعد ذلك باعداد وتفسير النموذج بتطبيق تقنية Bootstrap، والتي من خلالها الحكم على فرضيات الدراسة.

جدول(6): اختبارات الفرضيات

الفرضية	Std. Beta	Std. Error	T- value	P-value	صحة الفرضية
التفكير التنظيمي ← الرضا الوظيفي	0.282	0.156	1.808	0.071	مرفوضة
التميز الشخصي ← الرضا الوظيفي	0.027	0.188	0.141	0.888	مرفوضة
النماذج الذهنية ← الرضا الوظيفي	0.556	0.160	3.485	0.001	مقبولة
الرؤية المشتركة ← الرضا الوظيفي	0.024	0.209	0.117	0.907	مرفوضة
التعلم الجماعي ← الرضا الوظيفي	0.165	0.203	0.815	0.416	مرفوضة

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات smart pls

من خلال الجدول السابق سيتم الحكم على صحة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى: يوجد اثر للتفكير التنظيمي على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي، بما ان قيمة P-value تساوي (0.071) وقيمة T-value $2 >$ وقيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.282)، فاننا نرفض الفرضية.
- الفرضية الثانية: يوجد اثر للتميز الشخصي على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي، بما ان قيمة P-value تساوي (0.888) وقيمة T-value $2 >$ وبالرغم من ان قيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.065)، فاننا نرفض الفرضية.
- الفرضية الثالثة: يوجد اثر للنماذج الذهنية على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي، بما ان قيمة P-value تساوي (0.001) وقيمة T-value $2 <$ وقيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.582)، فاننا نقبل الفرضية.
- الفرضية الرابعة: يوجد اثر للرؤية المشتركة على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي، بما ان قيمة P-value تساوي (0.907) وقيمة T-value $2 >$ وقيمة معامل الانحدار (β) سالبة (-0.024)، فاننا نرفض الفرضية.
- الفرضية الخامسة: يوجد اثر للتعليم الجماعي على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي، بما ان قيمة P-value تساوي (0.416) وقيمة T-value $2 >$ وقيمة معامل الانحدار (β) موجبة (0.165)، فاننا نرفض الفرضية.

6. الخاتمة:

من خلال ماتم عرضه من توضيحات في الجانبين النظري والتطبيقي، تم التوصل الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات هي كالاتي:

1.6. الاستنتاجات:

- يوجد اختلاف في مستويات اجابات الموظفين حول أبعاد المنظمة المتعلمة، ولكن بنسب متوسطة قريبة من الموافقة بدرجة عالية، حيث حصل التعلم الجماعي على درجة موافقة عالية، وهذا يعكس حرص مؤسسة حسناوي على التعلم فهو القاعدة الأساسية للابتكار، وهي تعي جيدا ان التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا، فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل.
- توصلت الدراسة الى ان المؤسسة المبحوثة تتوفر لديها أساسيات المنظمة المتعلمة (التفكير التنظيمي، التميز الشخصي النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) من خلال اجابات المبحوثين والمتوسطات الحسابية.
- أشارت الدراسة الى تأثير بعد النماذج الذهنية على الرضا الوظيفي في مؤسسة حسناوي وهذا راجع الى اهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد ودعمها.
- كما توصلت الدراسة الى ان مؤسسة حسناوي تساعد الأفراد على التخلي عن الأساليب التقليدية في العمل، وتشجيعهم على تبني أساليب أخرى أكثر حداثة.
- أوضحت نتائج الدراسة الى ان المؤسسة المبحوثة تحرص على اشراك الأفراد على حل المشاكل المعقدة وهذا ما اثر ايجابا على الرضا الوظيفي.

2.5. التوصيات: بناء على نتائج واستنتاجات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بالتفكير التنظيمي فهو أساس من أسس المنظمة المتعلمة في مؤسسة حسناوي.
- تحفيز الموظفين على التعلم الجماعي وتطوير روح الجماعة لديهم.
- تدريب الموظفين على مشاركة المعرفة وتدعيم الافكار الجديدة لديهم، وتمكين الموظفين من المشاركة في القرارات .

— ضرورة المشاركة في الدورات التدريبية التي ستزيد من المهارات والخبرات الجديدة والتي ستكسبهم تصورات واضحة عن التغيرات التي تحدث في بيئة نشاط مؤسستهم.

7. قائمة المراجع:

1. انتصار فتحي محمد أبو شعيبان. (2016). تشخيص ابعاد المنظمة المتعلمة في اطار سينجي دراسة حالة مدار القدس (رسالة ماجستير). فلسطين: جامعة القدس.
2. حسان حامي. (ديسمبر، 2015). إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة - مدخل التعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة. العلوم الاجتماعية (21)، 55-66.
3. رزيقة رحمون، وسيلة السبتي، يزيد تفرات. (2016). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 3(3)، 518-535.
4. سميرة حسن الحاجي محمد. (يناير، 2017). متطلبات تطوير المدرسة الثانية بمنطقة الأحساء في ضوء منظمة المتعلمة. كلية التربية جامعة الأزهر، 172(2)، 613-705.
5. صباح بن سهلة. (2016). دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة (أطروحة دكتوراة). بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
6. عبد السلام مخلوفي، ومسعودة شريفي. (مارس، 2015). المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21. الحقيقة (32)، 76-103.
7. محمد محسن فايز وصفي. (2015). اثر المنظمة المتعلمة في التغيير الاستراتيجي المتجددة بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراه). جمهورية مصر العربية: أكاديمية السادات للعلوم الادارية كلية علوم الادارية الدراسات العليا.
8. محمد هاني محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المعتر لنشر والتوزيع.
9. مروان طاهر الزعبي. (2011). الرضا الوظيفي. عمان: دار المسيرة.
10. مصطفى الهدله. (2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تليكوم (رسالة ماجستير). دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.
11. Bratianu, c. (2018). Organizational Learning and Learning Organization. In C. Bratianu, Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Tansformation. Hershey: I G I Global.
12. Joseph F Hair, J. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second edition ed.). SAGE Publications.
13. Namita Mangla, K. S. (2022). International Journal of Cross Cultural Management, 22(1).
14. Namita Mangla, K. S. (2022). Relationship between cultural intelligence and learning organization. International Journal of Cross Cultural Management, 22(1).
15. Senge, p. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Bantan Doubleday Dell Publishing Group.
16. Shahriar Akter, J. D. (2011). An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, predictive relevance and GoF index. université of Wollongong: research on line.
17. Yuyun Elizabeth Patras Rais Hidayat. (2022). The Effect of Principals 'Leadership and Learning Organization on Teachers 'Innovative Work Behavior During the COVID-19 Pandemic. journal of education and teacher training. 175-161، (1)7 .

8. الملاحق

رقم	العبارات الخاصة بالمنظمة المتعلمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعي العاملون دائما للبحث عن جديد يخص عملهم.					
2	تنظر لمشاكل العمل نظرة شاملة وكاملة					
3	الإدارة تشجع العاملين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات					
4	يرتكز تفكيرنا في أمور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا.					
5	يتم تحفيز كل العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل.					
6	تعتمد الإدارة ثقافة تشجيع الاعتماد على الذات في تنفيذ الأعمال.					
7	تسعى الإدارة إلى تطبيق الأفكار الجديدة وذلك من أجل انفتاح على الآخرين.					
8	يبحث العاملون دائما عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائهم وأعمالهم.					
9	يتم حث العاملين على التعلم المستمر لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.					
10	تحظى الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد بدعم الإدارة.					
11	تساعد الإدارة الأفراد في مجمع شركات حسناوي للتخلي عن الأساليب التقليدية في أداء					

					العمل.
12					تحرص الإدارة على إشراك الأفراد عند معالجة المشكلات المعقدة.
13					يحمل العاملون إدارة المجمع شركات حسناوي وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل.
14					يتم بناء رؤية وأهداف مشتركة بالتعاون مع جميع العاملين.
15					تسعى إدارة مجمع شركات حسناوي إلى تدعيم لغة الحوار بين الأفراد والمجموعات.
16					خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد هي مسؤولية الجميع.
17					تؤكد الإدارة المجمع على تبادل المعرفة بين كل العاملين.
18					ينمي التعلم الجماعي لدى روح المنافسة بين زملائي والمشاركة الإيجابية.
19					يساعدني التعلم الجماعي في التغلب على الصعوبات الناتجة عن قمة الوسائل.
20					ينمي التعلم الجماعي لدى روح الجماعة ويعودني على النظام والتعاون والعمل المشترك.
21					التعلم الجماعي يتيح المجال لتغيير آراء العاملين نتيجة مناقشات المجموعة.
22					تدعم إدارة المجمع شركات حسناوي المبادرات الإبداعية والتطويرية في عمليات التعلم.

الرقم	عبارات الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	راتبك مناسب مع الجهد الذي تبذله.					
2	راتبك يناسب متطلبات حياتك اليومية.					
3	انت راضي عن سياسة وضع الاجور.					
4	مدى رضاك عن أجر مع أهمية العمل الذي تقوم به.					
5	طرق العمل ملائمة لأداء مهامك بكل راحة.					
6	أنت راضي عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها.					
7	أنت راضي عن سهولة الإجراءات العمل التي تقوم على أساس التعلم.					
8	أنت راضي عن وضوح أهداف عملك.					
9	أنت راضي عن سياسة الترقية.					
10	أنت راضي عن توفر فرص الترقية في عملك.					
11	سياسة الترقية توافق طموحاتك.					
12	وظيفتك الحالية مناسبة مع مستوك العلمي وخبرتك.					
13	انت راضي عن برنامج التدريب التعليمي للترقية.					
14	مشرفك يستمع لأرائك واقتراحاتك في تطوير أداء العمل.					
15	مشرفك كفئ في اتخاذ القرارات					
16	أنت راضي عن طريقة تفويض المشرف لصلاحياته					
17	انت راضي عن مستوى مساعدتك للمشرف في حل مشكلات العمل.					
18	التعليمات التي تصدر عن المشرف واضحة.					
19	أنت رضي عن عملية التعلم الجماعي التي يحسن الأداء لديك.					
20	أنت على علاقة جيدة مع زملائك في فريق العمل					
21	هناك احترام وتقدير متبادل داخل فريق عملك.					
22	أنت راضي بمستوى المساعدة التي يقدمها لك زملائك في فريق العمل.					
23	أنت رضي عن ساعات العمل في الأسبوع.					
24	أنت رضي عن عدد الأيام العمل في الأسبوع					
25	ظروف العمل المادية ملائمة لأداء مهامك بكل راحة.					