

**تأثير جودة حياة العمل في بناء المنظمة المتعلمة :
دراسة تطبيقية في مديرية مرور بغداد / الكرخ**

لينا كريم حمزة

أ.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

The impact of the quality of work life on building
a learning organization: an applied study in the
Baghdad / Al-Karkh Traffic Directorate

تأثير جودة حياة العمل في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة تطبيقية في
مديرية مرور بغداد / الكرخ

Lina Kareem Hamza*

Professor.Dr. Khalidiya Mustafa Atta

Iraqi University

College of Administration and Economics

لينا كريم حمزة *

أ.د. خالدية مصطفى عطا

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/06/01

Received: 16/12/2023

تاريخ القبول: 2024/01/14

Accepted: 14/01/2024

تاريخ الاستلام: 2023/12/16

Published: 01/06/2024

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار التأثير الذي تحدثه جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي، العلاقات الاجتماعية) في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها (الثقافة، التمكين، التعلم المستمر)، وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التي تعبر عن مشكلة الدراسة ومنها: هل تدرك ادارة مديرية مرور بغداد / الكرخ الأثر الذي تحدثه جودة حياة العمل في بناء المنظمة المتعلمة، واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كمقياس لمغريته وتم اختبار العلاقة بينها عبر اختيار عينة قصدية وتم توزيع (120) استبيان والصالحة للتحليل منها (115) من الاداريين (مدراء اقسام، مسؤولي الشعب) في المديرية وتم استخدام البرامج الجاهزة (AOMS.V.25, Smart Pls V.4, 25.SPSS v). أظهرت النتائج بان المديرية حرصت على توفير مناخ عمل ايجابي يتميز بالأمان والاستقرار الوظيفي لمخ العاملين بالراحة والرضا والتعامل بعدالة وبدون تمييز، وهذا يعني بأن الإدارة تبذل الجهود للراحة العاملين لان ذلك يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، والعمل على حل الخلافات والنزاعات بين العاملين بسرعة وبشكل ودي وغير رسمي وتراعي الموازنة بين التزامات العمل والحياة الشخصية لدى العاملين و جودة حياة العمل اسهمت في تحسين المنظمة المتعلمة، وكانت اهم التوصيات على إدارة مديرية المرور تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة قابلة للتطبيق واعطائهم حرية في أداء اعمالهم بالطرق الابداعية وفق ضوابط وقواعد العمل. واستثمار اتفاق افراد العينة على التغذية الراجعة للاستفادة من الخبرات الماضية في تطوير المديرية مستقبلاً و ضرورة وضع ضوابط ولوائح سلوك الوظيفي وردع اي سلوك مخالف لسياسة المديرية لمنع اي ممارسات غير صحيحة تؤدي إلى الاضرار بسمة المديرية .

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل ، المنظمة المتعلمة.

Abstract:

Abstract: The current research aims to test the impact that the quality of work life in its dimensions (work conditions, job stability and security, social relations) has on building a learning organization in its dimensions (culture, empowerment, continuous learning). The study attempts to answer the questions that express the problem of the study, including: Is The administration of the Baghdad / Al-Karkh Traffic Directorate is aware of the impact that the quality of work life has on building a learning organization. The study relied on a descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a measure of its variables. The relationship between them was tested by selecting a

purposive sample. (120) questionnaires were distributed, of which (115) were suitable for analysis. Administrators (department managers, division officials) in the directorate used ready-made programs (AOMS.V.25, Smart Pls V.4, 25.SPSS v). The results showed that the directorate was keen to provide a positive work climate characterized by job security and stability to give workers comfort. Satisfaction and dealing fairly and without discrimination. This means that the administration makes efforts to provide comfort to employees because this leads to improving the quality of services provided, and working to resolve disputes and conflicts between employees quickly, amicably and informally, and taking into account the balance between work obligations and the employees' personal lives and the quality of work life has contributed. In improving the learning organization, the most important recommendations to the management of the Traffic Directorate were to encourage workers to present new, applicable ideas and give them freedom to perform their work in creative ways in accordance with work controls and rules. Investing in the sample members' agreement on feedback to benefit from past experiences in developing the directorate in the future, and the necessity of establishing controls and regulations for employee behavior and deterring any behavior that violates the directorate's policy to prevent any incorrect practices that lead to harming the directorate's reputation

Keywords: quality of work life, learning organization.

المقدمة

يمكن لجودة الحياة في العمل أن تساعد الإدارة على الوصول نحو المنظمة المتعلمة عن طريق تهيئة ظروف عمل جيدة من تهوية وتبريد وغيرها من الظروف المادية في العمل و توفير فرص ترقية وتحقيق استقرار وظيفي لدى العاملين وسيادة مناخ الالفة والثقة وتشجيع ذوي الأداء المتميز لتكتم العاملين من زيادة التعلم للوصول إلى منظمة متعلمة ، وتم تقسيم البحث إلى اربعة محاور تناول المحور الأول المنهجية و المحور الثاني الاطار النظري و المحور الثالث الاطار العملي والمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم والتي تسعى إلى إيجاد مكانا لها في دوامة التنافس العديد من التحديات ومنها كيفية الوصول إلى مصاف المنظمات المتعلمة المعاصرة والتي تعطي للمنظمات العنوان الحقيقي لإمكانياتها في ظل عالم تسوده مفاهيم الثقافة المتجددة والابداع التي تلبي حاجاتها من التغيير نحو مفردات العصر في ظل امبراطورية المعلومات وتقانتها وذلك من خلال العمل بالعديد من المفاهيم ومنها العمل بمفهوم جودة حياة العمل كأحد النقلات المعرفية الإدارية في سد الثغرات التي قد تحدثها هذه الإدارة كونها اسلوب جديد في الموازنة بين الحياة والعمل وتكتم مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي :- هل تدرك المنظمة المبحوثة اهمية جودة حياة العمل وتأثيرها في بناء منظمة متعلمة والذي تتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :-

1. ما مستوى وعي مديرية المرور المبحوثة بأهمية جودة حياة العمل والمنظمة المتعلمة؟
2. ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (جودة حياة العمل، المنظمة المتعلمة)؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتم أهمية الدراسة بالآتي :-

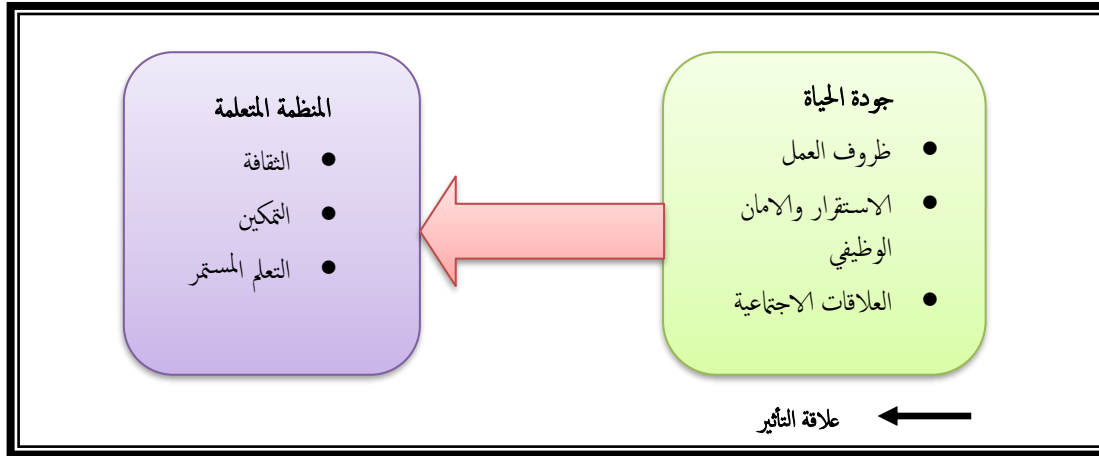
1. اخضاع مفهوم جودة حياة العمل للدراسة الميدانية في مديرية المرور في محاولة لتوظيف اساليب الإدارة الحديثة ولزيادة الوعي والإدراك بأهمية هذا المفهوم في نمو وتطوير المنظمات.

2. دراسة كيفية تحقيق المنظمة المتعلمة في مجتمع الدراسة من خلال الاتساع في دراسة ابعاد المنظمة المتعلمة وعدم تفويت الفرص على مديرية المرور للاستفادة منها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق المنظمة المتعلمة .
3. تعد الدراسة الحالية مصدرا معرفي وعلمي مهم كونها جمعت بين الاسهام المعرفي للمنظمة المتعلمة وجودة حياة العمل وما تحتويه هذه المفاهيم من ابعاد وأفكار مهمة توفر فرصة امام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات لحداتها على المستويين النظري والميداني .
4. تعد مديرية المرور قطاع حيوي هام يخدم المسيرة الخدمية في العراق ، وعليها فأن نتائج الدراسات الحالية تزودها بمقترحات تعمل على تطوير أدائها وتحسن من نتائج اعمالها وذلك من خلال العمل بمفاهيم جديدة تجعلها قادرة على تحقيق منظمة متعلمة قادرة على الابداع وخلق ثقافة خاصة بها.
5. المساهمة في محاولة تخفيض الفجوة بين الادبيات النظرية والتي تتمثل بمتغيرات الدراسة والواقع العملي للمنظمات مما يساعد على تطبيق الدراسة وفق المحددات البيئية لتلك المنظمات.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع جودة حياة العمل في مديرية المرور المبحوثة من اجل تعزيز قدرتها في الوصول إلى منظمة متعلمة .
2. التعرف على مستوى الاهتمام ببناء منظمة متعلمة في مديرية المرور المبحوثة .
3. تحديد وتفسير طبيعة علاقة التأثير بين جودة حياة العمل وبناء المنظمة المتعلمة وجودة حياة العمل والعمل على تجسيدها بالمنظمة المبحوثة.
4. التعرف على مدى امكانية تجسيد هذه المفاهيم على ارض الواقع .

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة :



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : بالاعتماد على مصدر (Walton, 1973) في بناء ابعاد جودة الحياة و (Senge 1990 : 8) بناء ابعاد المنظمة المتعلمة

خامساً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تؤثر جودة حياة العمل وبدلالة معنوية في بناء المنظمة المتعلمة وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر ظروف العمل وبدلالة معنوية في المنظمة المتعلمة .
2. يؤثر الاستقرار والأمان الوظيفي وبدلالة معنوية في المنظمة المتعلمة.

3. تؤثر العلاقات الاجتماعية وبدلالة معنوية في المنظمة المتعلمة .

4. تؤثر أبعاد جودة حياة العمل معاً في بناء المنظمة المتعلمة.

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) وهو منهج يتسم باقتزان وصف الظاهرة بتحليلها لاستخلاص النتائج الخاصة بها ، إذ يعمل هذا المنهج على عرض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كونها تصف الظواهر أو المشاكل الإدارية وأسبابها، ويتجه المنهج التحليلي نحو تحليل تلك البيانات للوصول إلى علاقة الارتباط والتأثير ومدى التكامل والتوافق بين متغيرات الدراسة والخروج بنتائج توضح حقيقة الربط المنطقي بين متغيراته للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تثرى الجانب المبحوث.

سابعاً : حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة بالآتي :-

1. الحدود الميدانية (المكانية) : منظمة المرور في قطاع الكرخ في محافظة بغداد حصراً

2. الحدود الزمنية : وشملت السنوات 19- 9 - 2022 الى 19- 9 - 2023 وتتضمن هذه المدة الزيارات الأولية والمقابلات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.

3. الحدود البشرية : والتي تمثلت بالإداريين (مدراء الاقسام ، ومسؤولي الشعب) في المنظمة المبحوثة.

ثامناً: أدوات الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة الحالية ولتغطية موضوعاتها النظرية والتطبيقية اعتمدت الباحثان على مجموعة مختلفة من الأدوات والمتمثلة بالآتي:-

1. أدوات الجانب النظري: اعتمد الباحثان في بناء القاعدة العلمية للدراسة على المصادر العلمية من كتب أجنبية، وأطاريح ورسائل عربية وأجنبية، ومجلات ودوريات منشورة في المجلات العربية والعالمية الرصينة.

2. أدوات الجانب العملي: تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب العملي من خلال:

ا. الملاحظة: وكانت الأداة الأولى المستخدمة في جمع البيانات حيث قامت الباحثان بالتنجول في المنظمة عينة الدراسة وتسجيل الملاحظات المهمة عن الواقع الفعلي من حيث إمكانية صدق التطبيق لمؤشرات متغيرات الدراسة الحالية، وتعد الملاحظة أداة مهمة وداعمة لباقي الأدوات المستخدمة في الجانب العملي للدراسة.

ب. الاستبانة: الاستبانة هي الأداة الثانية المستخدمة في الدراسة، وتمثل الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات التطبيقية الميدانية والأداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي كونها تعكس وجهات نظر الأشخاص المختلفة وتم تصميمها بعد الاطلاع على المصادر الخاصة بموضوع الدراسة وتم اختيار مجموعة من المقاييس تتلاءم مع المتغيرات الرئيسية المراد قياسها وتم تعديلها بما يتوافق مع بيئة مديرية المرور لتحقيق الدقة في القياس

احد عشر : مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل المجتمع جميع اجزاء المشكلة او الحالة المقصود دراستها في حين تشمل العينة جزء من مجتمع البحث الشامل أو الكلي وتحمل السمات والخصائص التي يتحلل بها اغلب افراد المجتمع والعينة متمثلة بالمجتمع عند اجراء الدراسة عليها ويتم اعمام النتائج على جميع افراد المجتمع.

اخترت الباحثان مديرية مرور بغداد / الكرخ في مدينة بغداد حصراً لتطبيق الجانب العملي واختبار فرضياته وذلك للدور الذي تلعبه مديرية المرور المبحوثة في التنمية الخدمية والاقتصادية للبلد ، تألف مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية مرور بغداد / الكرخ و بدأت هذه الدراسة بأجراء دراسة أولية ذات نمط تمهيدي كخطوة اولى نفذت بعد توزيع استبانة بصورة مبدئية على عدد من افراد العينة ، وقد تم اختيار العينة عشوائياً بنسبة لكل قسم من اقسام المديرية التي تكونت منها عينة الدراسة اذ تم اختيار العينة كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) عينة البحث

الحالة	الموزعة	غير المسترجعة	الصالحة للتحليل
العدد	120	5	115
النسبة المئوية	%100.0	4.17%	95.83%

اثنا عشر: الصدق والثبات

يشير مفهوم الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا في حالة تكرار توزيع المقياس مرة أخرى، بعد فترة زمنية معينة ويستعمل معامل (الفأرونباخ) الذي يجب ان تكون قيمته أكبر او تساوي (0.70) كي تعد مقبولة، وكانت قيمة الفأرونباخ لمتغير جودة حياة العمل (0.881) أي ان المقياس المستخدمة في الدراسة لديها ثبات جيد ويجذر الثبات يمكن الحصول على الصدق، اذ بلغت قيمة الصدق (0.938) وهي قيمة جيدة، وكانت قيمة الفأرونباخ لمتغير المنظمة المتعلمة (0.874) وهذا يدل على ثبات جيد، وبلغت قيمة الصدق بعد جذر الثبات (0.934) وتدل هذه النتيجة على ان المقياس يتمتع بصدق عال.

المحور الثاني / الاطار النظري**اولا: مفهوم جودة حياة العمل**

إن لجودة حياة العمل عدة مفاهيم يتناولها الباحثان من وجهة نظرهم وبحسب أبحاثهم ودراساتهم، وتنص جميعها على تحسين بيئة ومناخ العمل، تتمثل جودة حياة العمل، بأمرين أساسيين، الأول هو تنمية الموارد البشرية وتطوير انظمتها وسياساتها التي تهتم بالعمال والاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات البشرية لتحسين مستوى عمل المنظمة، والثاني يتمثل بنوعية حياة العاملين من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية داخل المنظمة (أبو سيف، 2018: 109-182) وتعزيز تقدير الذات لديهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة ويشير (منان، 2018: 7) وان جودة حياة العمل طريقة تستخدمها المنظمة لغرض توفير حياة افضل للعاملين واشباع حاجاتهم من خلال توفير متطلبات الامن والاستقرار الوظيفي وإتاحة الفرصة لتحسين الأداء، كما ذكر (Hashempour, et al 2018:50)، ان مفهوم جودة حياة العمل تركز على التفكير بالعاملين من حيث جودة العمل عند التعامل معهم ومحاولتها في الاحتفاظ بالعاملين الجيدين. ويشير (بو جمعة، 2019: 12) إلى إنها البرامج التي تهتم بتحسين كل الجوانب المتعلقة برأس المال البشري والتي تؤثر على الحياة الوظيفية وعلى مستوى الأداء الوظيفي. ويشير (Pereira, et al, 2019: 16-20) إلى إن جودة حياة العمل هي توفير بيئة عمل صالحة للعمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء. يرى الباحثان جودة حياة العمل هي مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة بغرض خلق بيئة عمل تناسب العاملين لأسباع حاجاتهم ورغباتهم المعنوية والمادية والتي تتمثل في المكافآت والأجور العادلة بتطوير واستثمار القابليات ظروف عمل صحية وآمنة التكامل الاجتماعي وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى القريب والبعيد.

ثانياً: أهمية جودة حياة العمل :

لجودة حياة العمل أهمية كبيرة اذ تحدث تأثير إيجابي على العمل من خلال تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة والتي تتمثل في دعم وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتقليل عدد الغيابات للعاملين وزيادة فعالية وكفاءة الاجراءات التنظيمية داخل المنظمة ومشاركة فعالة بين أعضاء العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها (ماضي، 2014:20) كما انها تصب اهتمامها على المورد البشري الذي يعد اهم الموارد ويتم ذلك بتحقيق الرضا لدى العاملين وتوفير بيئة عمل ملائمة لهم والتقليل من معدلات التغيب او الاعمال التي تحدث إصابات في اثناء أداءهم للعمل (قريشي وباديبي، 2016:222-212). ويضيف (أبو حميد 2017: 12) ان أهمية جودة حياة العمل تتجلى في تحسين الأداء وتركيزها على العاملين لكونهم المحور الأساسي و المحرك في العمل والبنرة الأساسية لنجاح المنظمة (الخلواني و وحيد، 2023:259)، وفي الوقت نفسه يحقق آمال العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم بالعمل والذي يؤدي إلى تحقيق تأثيرات إيجابية ومنافع لصالح المنظمة. وقد اضاف (أبو حميد، 2013:217) بأن جودة حياة العمل تساعد في تهيئة وانشاء بيئة عمل تؤدي الى زيادة انتاجية العاملين وتوفير البيئة المناسبة خالية من المشاكل والصراعات داخل المنظمة، وتشجيع العلاقات الإنسانية وتقليل معدلات التغيب عن العمل وافساح المجال امام العامل في طرح اراءه وافكاره الجديدة والاستفادة منها كما تساهم في الموازنة بين الاهداف الاستراتيجية والشخصية من خلال توفير بيئة ملائمة تلبي طموحات العاملين وتوفر الدعم المعنوي والمادي لهم وهذا بدوره يؤدي الى زيادة ولائهم ورفع روحهم المعنوية (حمد ومحمود، 2022:137).

ثالثاً: اهداف جودة حياة العمل

لجودة حياة العمل عدد من الأهداف الرئيسية التي تحققها المنظمات عند تطبيقها حيث يرى (Ghaderi& Moradi, 2015: 154) ان زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية في المنظمات يجب أن تكون نابعة من الاهداف الأساسية للمنظمة، وتتمثل في تحسين ظروف العمل والاستفادة من فرص التدرج الوظيفي والترقية وزيادة قدرة المنظمة على اشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية وحاجات تقدير الذات والمكانة وحصول العاملين على الأجور والعلوات وتحسين الظروف الخاصة بالعمل و اضاف (Yameni & Mily , 2017 :2) تحسين خبرة العاملين وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة واطافة الطابع الإنساني على علاقات العمل. ويرى (ساخي بوكير، 2017: 101) بأن الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال جودة الحياة العمل هي تحسين الصحة الجسدية والنفسية للعاملين وتحسين الرضا الوظيفي مما يبني المشاعر الايجابية وتحسين إنتاجيتهم للعمل وتكوين صورة أفضل للمنظمة في تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم. وتضيف (ثورية، 2017:26) إن على المنظمات أن تعمل جاهدة لتحقيق اهداف العاملين الفردية كونها تمثل اهداف المنظمة او جزءا منها لحماية الموارد البشرية الكفوءة ولضمان استمرارية العمل في المنظمة. وقد اضاف (عساف والهور، 2018: 187) إن الهدف الرئيسي لجودة حياة العمل هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لمساعدة المنظمة في تحقيق القدرة التنافسية وجعلها أكثر تكيفاً مع المشاكل التي تواجهها.

رابعاً: ابعاد جودة حياة العمل

تم اختيار الأبعاد الثلاثة والمتمثلة ب (ظروف العمل ، الاستقرار والأمان الوظيفي ، العلاقات الاجتماعية وفيما يلي اوضح الابعاد التي تم اختيارها وفق آراء المتخصصين والباحثين:

1. **ظروف العمل :** هي مجموعة من الأحوال الطبيعية والمادية التي يمكن ان تحيط بالعامل في مكان العمل كونها الركيزة الأساسية لجودة حياة العمل وذلك من خلال دراسة التوقعات المستقبلية في ظل توافر ظروف العمل الامنة والصحية . وهي البيئة المادية للعمل داخل المنظمة والمتمثلة بالإضاءة ودرجات الحرارة ، والتهوئة والرطوبة واثاث المكاتب وترتيب وتنظيم المكتب كذلك وسائل ضمان الصحة والسلامة المهنية ودرجة اتباع المنظمة للتطورات التكنولوجية كونها تعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل التي يجب الاهتمام بها اذا ما ارادت المنظمة الوصول الى افضل المستويات في الأداء ويجب على المنظمات الاهتمام بها بشكل كافي للوصول الى أفضل مستويات للأداء (نعان، 442:2020) ، وتعني السلامة المهنية بأنها حماية العاملين من الإصابات الناتجة عن العمل او الحوادث وحمايتهم من الامراض النفسية والعضوية (أبو حميد , 2017 : 19) كون الضغوطات التي يتعرض لها العامل تؤدي الى فقدانه التوافق والتنسيق بين متطلبات العمل مع قدراته وامكانياته يكون لها تأثير ضار على صحته البدنية والنفسية (عثمانة وعبد الغني 2022: 6)

2. **ثانياً : الاستقرار الوظيفي :** يعد شعور الفرد بالأمان الوظيفي والاستقرار من الأمور المهمة التي تولد الإحساس بالاطمئنان في مكان العمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. وترى (هاجر ، فهمة ، 2016 : 222) إن بقاء العامل في المنظمة بدون انتقاص من الأجر او المعاش او الاقدمية هو من اهم مفاهيم الاستقرار الوظيفي. إن الاستقرار هي قدرة المنظمة في توفير فرصة عمل منتظمة ومستقرة بدون أي تغيير في بيئة العمل . إن الامن الوظيفي يرتبط العاملين بعلاقة مع الآخرين شرط أن لا يسبب هذا بأي اضرار نفسية او بدنية . حيث يدرك العاملون بوجود درجة عالية من الأمان قادرة على تحقيق امالمهم وحمايتهم (نعان , 2020: 443)

3. **العلاقات الاجتماعية :** البعد الثالث لجودة حياة العمل ولها تأثير كبير على عمل المنظمة او تعمل على بناء علاقات إيجابية قائمة على نشر ثقافة التعاون وبناء علاقات إيجابية بين العاملين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة وتعزيز علاقات التقدير والاحترام وذلك بتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية تؤثر العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم محنبة، مثل الاحترام المتبادل الإيمان بالهدف العام المحرص على المصلحة العامة والتجرد من إنسانية ، والتعاون والالتزام للجماعة تؤثر العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات إداء افراد المنظمة والمتعاملين معها . حيث يرى (Park & Deitz, 2006: 204-213) إن طبيعة العلاقة الإيجابية القائمة بين العاملين داخل المنظمة يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية وتؤثر إيجابيا على مستوى جودة حياة العمل في المنظمة .

خامساً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

ظهر في الإدارة المعاصرة دوراً مهماً وبارزاً للمنظمة المتعلمة وبرز في عقد السبعينات مكان لإسهامها دوراً مهماً في ظهور المنظمة المتعلمة وبدأت تكتسب شعبية في أواخر القرن العشرين ، وأصبحت تستخدم بشكل أوسع بعد أن صدر كتاب (Seng et al , 1990: 3) البعد الخامس فن وممارسة المنظمة المتعلمة وخلال السنوات الخمسة والعشرون الماضية ركز الباحثون أعمالهم على توضيح مفاهيم المنظمة المتعلمة وتحديد خصائصها ومن هؤلاء الباحثين (2008 Watkins & Marsick) حيث قدموا تصنيفاً واضحاً ومفيداً لهذه المنظمات ويتكون من اربع وجات نظر المتمثلة بالتفكير المنظم : ويعد بمثابة حجر الزاوية الذي تبنى عليه فكرة المنظمة المتعلمة حيث ينطلق المصطلح من " نظرية الأنظمة العامة" التي جاء بها (Karl Ludwig von Bertalanffy, 1934) والتي كانت تطبق على علم التحكم الآلي، وعلم الاحياء ومجالات أخرى . وتنقسم هذه الأنظمة الى أنظمة مغلقة وأنظمة مفتوحة (فيكون له علاقة بالبيئة ويتفاعل معها Park) (2006: 204-213 Deitz &) والمنظور الاستراتيجي : يعرف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة ماهرة في خلق واكتساب المعرفة ونقلها وانها تعكس الرؤى الجديدة والمعارف في سلوكها حيث تتطلب فهم الدوافع الداخلية الاستراتيجية اللازمة لبناء قدرتها على التعلم ، ومنظور التعلم : ان العاملين يكتسبون الخبرات داخل المنظمة بعيداً عن الدورات الرسمية والتدريب حي يدمج التعليم مع أنشطة العمل من خلال البحث ونشر الخبرات وطلب التعلم، والمنظور المتكامل: يشير الى ان المنظمة المتعلمة تعزز من نقاط القوة وتعمل على تفسير البيئة المتغيرة وتواءم بين العاملين وبين الرؤية المشتركة لتوليد معارف تستخدمها لخلق منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبائن(عجاج , 2020: 25) . تستنتج الباحثتان إن التعاريف آتفة الذكر تختلف في الألفاظ والمصطلحات إلا أنها تتفق من حيث المعنى أن المنظمة المتعلمة هي منظمة يقوم كل فرد من العاملين فيها بدوره بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المطلوبة والعمل على حل المشكلات من خلال خلق فرص للتعلم ولإشاعة ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار والتعلم من الخطأ الذي يحدث والاعتراف به واعطاء فرصة للعاملين من خلال تمكينهم كون إن احد

مبادئها هو صنع القرارات التعاونية حيث يعمل جميع الأفراد على مختلف المستويات في إطار من التعاون والثقة والاحترام المتبادل والاعتماد على قاعدة من المعلومات والمعرفة في سبيل تحقيق النتائج المرجوة .
سادساً: أهمية المنظمة المتعلمة:

تزداد أهمية المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر حيث يتفق الكتاب على ان التغيير هو عامل مهم في بيئة العمل وهذا يضع على عاتق الإدارة العليا الخروج من الممارسات والأفكار المتكررة التي تعيق عملية التغيير ، وتجعل منها منظمة قادرة على المواكبة والتطور في ظل التغييرات في البيئة الخارجية كما أضاف (4- 2018: Alipour, & Karimi , 5) إن للمنظمة المتعلمة قاعدة غنية بالمعلومات تمكنها من اختيار الطرق التي تساعد على التعامل مع مدخلاتها . وأشار (عجاج ، 26:2020) للمنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر تتمثل في جعلها أكثر ابتكاراً في تطوير الأفكار عند تقديم الخدمات ، وامتلاكها هيكلًا تنظيمياً مرناً مما يجعل لديها القدرة على التوقع والتكيف مع المتغيرات البيئية ، زيادة التراكم المعرفي لدى الافراد من خلال تطوير مهاراتهم داخل المنظمة لتحقيق بواعث الاعتراف والتميز بإنجازهم وهذا سوف يساهم في جعل المنظمة بيئة جاذبة للطاقت البشرية المتميزة، التقليل من الاثار السلبية غير المرغوبة الناتجة عن البيروقراطية والجمود في العمل ، إيجاد بيئة عمل تشجع على التعلم ومشاركة المعلومات وتبادل الخبرات وزيادة الفاعلية التنظيمية وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة على تشجيع العاملين على التعلم الذاتي وعلى كيفية اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم وهذا بدوره يؤدي الى تغيير في السلوك التنظيمي والفردى .

سابعاً : ابعاد المنظمة المتعلمة:

تم اختيار الابعاد الثلاثة الاتية (الثقافة ، التمكين ، التعلم المستمر) وسيتم توضيح لأبعاد التي تم اختيارها وفق آراء المتخصصين والباحثين وفيما يأتي توضيح لكل بعد من الابعاد المذكورة أعلاه

1. **الثقافة** : هي أساليب وطرق وعادات وتقاليدها تمارسها المنظمة لتوجيه سلوكيات العاملين بما يتناسب مع اهداف المنظمة ومعتقداتها وتعزيز ثقة العاملين نحو المشاركة في إعادة إدارة اعمالها وبما يتناسب مع التغييرات المستقبلية في المنظمة . كما عرفها (مصطفى 2020 : 285-58) هي التي تسمح للعاملين بالقيام بالأعمال حتى وان اخطئوا فأنهم سوف يتعلمون من اخطائهم ويشعرون بالانتماء للمنظمة حيث يمتاز هذا النوع من الثقافات بدرجة عالية من التماسك وانشاء بيئة تفاعل اجتماعي بين العاملين ووضع معايير مشتركة من الاهتمام المتبادل التي تؤدي الى خلق ثقة عالية وتنمي عملية الالتزام في العمل والولاء للمنظمة . وأشار (Wu et al:2019:59) إن للثقافة أهمية كبيرة حيث يكون لها تأثير إيجابي على استراتيجيات العمليات والابتكار التنظيمي بما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التطور نتيجة امتلاكهم لهذه الثقافة. كما أكد (Shea et al ,2021:58) ان الثقافة التنظيمية والثقافة المتكبرة جميعها تؤثر بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي للعاملين.

2. **التمكين** : هو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة لديهم لصنع قراراتهم بأنفسهم ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم . وقد عرفه (لطفي ، 2016:10) بأنه التميز الذاتي والبراعة الشخصية وتحديد الرؤية بدقة ووضوح للوصول الى ما تلطمح اليه المنظمة بمستوى من الدقة والانتقان ودرجة عالية من التعمق في مجال تخصصه . ووصفه (al- suhimat , 2016 : 74) هو فلسفة تقوم بتطبيق نظام الإدارة المفتوحة وفق الاتجاهات الحديثة من خلال تفويض السلطة وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية . ويرى الكيلاني واخرون (2:2018) انه يعطي العاملين المسؤوليات والصلاحيات لتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرار المناسب ومنحهم الثقة لأداء العمل بطريقتهم بحرية دون تدخل من الادارة بشكل يوثق العلاقة بينهم وبين الإدارة ومساعدتهم في حل المشكلات وكسر الجمود الاداري الداخلي بما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

3. **التعلم المستمر**: هو تغيير سلوك الافراد بشكل منتظم بناء على توسيع مهارات الفرد ومعرفته حيث يتيح لهم مناقشة الأخطاء والتعرف بشكل منهجي على مهارات العمل المستقبلية ، وتعلم الدعم المتبادل بينهم وقد أشار (Eurostat,2016:9) الى ان التعلم المستمر يتألف من جميع الأنشطة التي تستمر لمدة طويلة بهدف تحسين المهارات والقدرات والمعرفة وفق منظور فردي ، جماعي ، تنظيمي وبيضي (البوسعيدى 2018:26) ان التعلم المستمر جوهر العملية الإدارية ويحتل مكانة كبيرة ومهمة بين جميع مستوياتها الإدارية الذي يلزم وجود مهارات أساسية لممارسته وتعلم انماطه يمثل التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس انماط التعلم. اما رأي (اسحاق 2019 : 108) بأن التعلم المستمر هو الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والتعلم ويعتبره منهج مهم للنجاح على المدى القصير والطويل معاً . كما اضافت (كراشة 2021 : 45) ان توفير فرص التدريب والتعلم والنمو يربط العمل بالتعلم وهذا يتيح للعاملين في اثناء تأدية أعمالهم وهذا عامل أساس في نجاح المنظمة المتعلمة . إن وجود التعلم المستمر يلزم كل من العاملين وادارة العمل باستراتيجية جماعية لتوفير مزيداً من فرص التعلم

ثامناً: العلاقات الرابطة بين المتغيرات

افترض (Yeo & Li , 2012:139) أن تصور العاملين لجودة العمل QWL لديه القدرة على التأثير على توجهاتهم التعليمية ببساطة لأنه يمكنهم الاعتماد على التعلم لمساعدتهم في البحث عن فرص جديدة. لتحسين رضاهم الوظيفي بشكل عام والذي يؤثر بدوره على حياتهم خارج العمل. ولذلك، فإن إعطاء الفرصة والدعم، من المرجح أن يكون الموظفون أكثر انفتاحاً على فرص التعلم والتدريب لأنه يعزز قدرتهم على اغتنام الفرص الجديدة والصعبة. من ناحية أخرى أجرى (Darafs, 2012:21) دراسة مقارنة ووجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مكونات المنظمة التعليمية وجودة حياة العمل، ومع ذلك، وجد أن قوة العلاقة كانت مختلفة بين المجموعتين السكانيين (الهند وإيران) التي درسها. وهذا يعني أن جودة حياة العمل ينظر إليها بشكل مختلف في سياقات ومواقف مختلفة كما تكشف مراجعة الأدبيات عن عدم الاتساق في العلاقة بين التعلم وجودة العمل للعاملين

المحور الثالث / الاطار العملي

اولاً: وصف وتشخيص متغير جودة حياة العمل

1- بعد ظروف العمل

إفرت النتائج المبينة في الجدول (2) المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(ظروف العمل)، إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.136)، وبمستوى جيد، وبانحراف معياري سجل (0.655)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول اغلب الفقرات لهذا البعد عند (الاتفاق)، إذا تشير النتائج إلى أن العاملين يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها من المديرية، فهذا يعكس تقدير المديرية لعملهم وإحساسها بأهمية تعزيز رضاهم ورفاهيتهم. ومن خلال توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المشاكل والصراعات والممارسات غير الصحيحة، يمكن تعزيز هذا الرضا وتحسين أداء العاملين. لضمان بيئة عمل آمنة وصحية وخالية من المشاكل والصراعات، يمكن اتخاذ عدة إجراءات منها تحديد ومعالجة المشاكل إذ يجب أن تكون هناك آليات للتعرف على المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تؤثر على بيئة العمل، واتخاذ إجراءات لمعالجتها بشكل فعال. يمكن تشجيع العاملين على التواصل المفتوح وتقديم الملاحظات والشكاوى بشأن أي مشكلة قد تظهر، وتعزيز صحة ورفاهية العاملين. و تقديم المكافآت والحوافز إذ من المهم ان يتم تقدير الجهود والإنجازات الممتازة للعاملين من خلال توفير حوافز ملائمة ومكافآت تعكس قيمتهم وتحفزهم على التفوق في عملهم، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وخالية من المشاكل والصراعات يمكن أن يساهم في رفع رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم والمساهمة في نجاح المنظمة وبصورة عامة يتضح من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى نسبة اتفاق كانت عند الفقرة (5) (توفير بيئة عمل خالية من الممارسات غير الصحيحة .) إذ سجلت (85%) ، حيث بلغ الوسط لها (4.252) وانحراف بلغ(0.711)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (16.72) . إذ كان بالمستوى (1) من حيث الاهمية . كما يتبين ايضاً ان أقل نسبة اتفاق كانت عند الفقرة (4) (المحافظة على تحسين سمعة المنظمة باستمرار .) إذ حققت (80.7%) ، حيث سجلت قيمة الوسط لها (4.035) وانحراف بلغ (0.898)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (22.26) . إذ جاء بمستوى (4) من حيث الاهمية

جدول (2) التحليل الوصفي لفقرات بعد ظروف العمل

الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الاهمية
1 يشعر العاملون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتقاضونها من المنظمة .	4.087	0.942	23.05	81.7	5
2 توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المشاكل والصراعات .	4.174	0.920	22.04	83.5	3
3 توفير ظروف الامن والسلامة لكافة العاملين .	4.130	0.800	19.37	82.6	2
4 المحافظة على تحسين سمعة المنظمة باستمرار .	4.035	0.898	22.26	80.7	4
5 توفير بيئة عمل خالية من الممارسات غير الصحيحة .	4.252	0.711	16.72	85	1

			0.655	4.136	الوسط الاجمالي
--	--	--	-------	-------	----------------

المصدر: برنامج SPSS V.25

2 - بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

أشارت النتائج المبينة في الجدول (3) المؤشرات الوصفية الخاصة بعد (الاستقرار والأمان الوظيفي)، إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.200)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.614)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول اغلب فقرات هذا البعد عند (الاتفاق)، وفقاً للنتائج، يشير إن العاملين في المديرية إلى الاستقرار الوظيفي وعدم الخوف من فقدان وظائفهم، بالإضافة إلى رغبتهم في البقاء في المديرية بسبب الانتماء والاستقرار في العمل. كما يشعر العاملون بتوفر بيئة عمل خالية من الوساطة والمحسوبية. هذه النتائج تعكس الجهود المبذولة من قبل المديرية لتوفير بيئة عمل تعزز الاستقرار والانتماء وتحافظ على معايير العدالة والشفافية. تتضمن بعض العوامل التي يمكن أن تسهم في ذلك منها القيادة القوية والشفافة والمعايير العادلة للتقييم والترقيات إضافة إلى المكافآت والمزايا التي تقدمها المديرية كالحوافز والمكافآت إذ يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية ومكافئتها بشكل عادل وشفافة، وتعزيز ثقافة المساواة والشفافية والمسؤولية إذ ان توفير بيئة عمل خالية من الوساطة والمحسوبية يسهم في تعزيز

رضا والانتماء للعاملين وبالتالي يعزز استقرارهم والمساهمة الفعالة في نجاح المديرية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي إن أعلى نسبة اتفاق كانت عند الفقرة (2) (يتوافر في المنظمة مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والاستقرار والثقة المتبادلة بين جميع العاملين). إذ سجلت (88.2%)، حيث بلغ الوسط لها (4.409) وانحراف بلغ (0.712)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (16.15) إذ كان بالمستوى (1) من حيث الأهمية. كما يتبين أيضاً أن أقل نسبة اتفاق عند الفقرة (5) (يشعر العاملون بأنهم يتم التعامل معهم بعدالة وبدون تمييز). إذ حققت (81.9%)، حيث سجلت قيمة الوسط لها (4.096) وانحراف بلغ (0.858)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (20.95) إذ جاء بمستوى (5) من حيث الأهمية

جدول (3) التحليل الوصفي لفقرات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

الاستمارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الأهمية	
1	4.200	0.786	18.71	84	2	
2	4.409	0.712	16.15	88.2	1	
3	4.200	0.819	19.5	84	3	
4	4.096	0.837	20.43	81.9	4	
5	4.096	0.858	20.95	81.9	5	
الوسط الاجمالي					4.200	0.614

المصدر: برنامج SPSS V.25

3 - بعد العلاقات الاجتماعية

بينت النتائج الموضحة في الجدول (4) المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(العلاقات الاجتماعية). إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.155)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.627)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع فقرات هذا البعد عند (الاتفاق)، إذ تشير النتائج إلى المديرية تسعى إلى بناء علاقات إيجابية بين العاملين وذلك بنشر ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق ومشاركة العاملين في المناسبات المختلفة وتعزيز علاقة التقدير والاحترام بين الرؤساء والعاملين في المديرية و حل المشكلات التي تواجه العاملين بصورة غير رسمية. وبصورة عامة تسعى المديرية إلى بناء علاقات إيجابية قائمة على نشر ثقافة التعاون وبناء علاقات إيجابية بين العاملين ومشاركتهم في المناسبات المختلفة وتعزيز علاقات التقدير والاحترام وذلك بتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (2) (حل المشكلات التي تواجه العاملين بصورة غير رسمية). إذ سجلت (89.2%)، حيث بلغ الوسط لها (4.461) وبانحراف بلغ (0.798)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (17.89) إذ كان بالمستوى (2) من حيث الأهمية. كما يتبين أيضاً أن أقل نسبة اتفاق عند الفقرة (5) (احترام الالتزامات الشخصية للعاملين وذلك بتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية) إذ حققت (71.1)، حيث سجلت قيمة الوسط لها (3.557) وبانحراف بلغ (1.201)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (33.76) إذ جاء بمستوى (5) من حيث الأهمية.

جدول (4) التحليل الوصفي لفقرات بعد العلاقات الاجتماعية

الاسئلة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الأهمية	
1	4.235	0.798	18.84	84.7	3	
2	4.461	0.798	17.89	89.2	2	
3	4.322	0.720	16.66	86.4	1	
4	4.200	0.871	20.74	84	4	
5	3.557	1.201	33.76	71.1	5	
الوسط الاجمالي					4.155	0.627

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثانياً: وصف وتشخيص متغير المنظمة المتعلمة

1- بعد الثقافة

إفرزت النتائج المبينة في الجدول (5) المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(الثقافة). إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.134)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (0.651)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول أغلب فقرات هذا البعد عند (الاتفاق)، إذ تشير النتائج إلى المديرية تهتم بنشر ثقافة التعلم بين العاملين مع بعضهم البعض وتبادل الخبرات فيما بينهم. كما وتشجيع العاملين فيها إلى النظر في أخطائهم على أنها (فرصة للتعلم). إذ أنها تدعم ثقافة العاملين نحو العمل بسلوكيات وممارسات جديدة. إذ يعتبر اهتمام المديرية بنشر ثقافة التعلم وتبادل الخبرات بين العاملين علامة إيجابية ومهمة في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطور وتحفيز الابتكار والتطوير إذ يتم تشجيع العاملين على مشاركة خبراتهم ومعرفة مع بعضهم البعض، يمكن أن تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل المديرية. و شجيع الثقافة التعليمية عندما يتم تعزيز فكرة أن الأخطاء هي فرصة للتعلم والنمو، يصبح لدى العاملين

رغبة أكبر في استكشاف مجالات جديدة والتعلم من التجارب السابقة. يؤدي ذلك إلى تشجيع الثقافة التعليمية التي تعتبر أحد العوامل الأساسية للتطور والتحسين المستمر في المديرية.

جدول (5) التحليل الوصفي لفقرات بعد الثقافة

الاستلة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الاهمية
1	4.113	0.846	20.57	82.3	2
2	4.139	0.936	22.61	82.8	5
3	4.113	0.866	21.06	82.3	3
4	4.035	0.858	21.26	80.7	4
5	4.270	0.741	17.35	85.4	1
الوسط الاجمالي					
					4.134
					0.651

المصدر: برنامج SPSS V.25

اضافة إلى تعزيز التعاون والتواصل من خلال تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والمعرفة، و تعزيز روح الفريق والعمل المشترك، مما يعزز أداء الفريق و بشكل عام، يمكن القول أن روح التعلم وتبادل الخبرات تعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتساهم في تحقيق النجاح والتفوق المستدام في المديرية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي ان اعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (5) (جعل سلوكيات العاملين منسجمة مع ثقافة المنظمة وقيمتها) . إذ سجلت (85.4%) ، حيث بلغ الوسط لها (4.270) وانحراف بلغ (0.741)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (17.35) إذ كان بالمستوى (1) من حيث الاهمية . كما يتبين أيضاً ان أقل نسبة اتفاق عند الفقرة (4) (توجيه سلوكيات العاملين بما يتناسب مع اهداف المنظمة ومعتقداتها) . إذ حققت (80.7%) ، حيث سجلت قيمة الوسط لها (4.035) وانحراف بلغ (0.858)، كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (21.26) إذ جاء بمستوى (4) من حيث الاهمية

2- بعد التمكين

اظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) الوصفية الخاصة بـ(التمكين)، إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.150)، وبمستوى جيد ، وانحراف سجل (0.734)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول اغلب الفقرات هذا البعد عند (الاتفاق) ، إذ تشير النتائج إلى أن المديرية تهتم بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عملهم بكفاءة. وهذا يعني أنها تسعى لتوفير الدعم والتدريب اللازمين للعاملين لمواجهة التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك، تشجع المديرية العاملين على مواكبة هذه التغيرات وتطوير أنفسهم بشكل مستمر. كما تسعى المديرية لمشاركة العاملين في تحقيق رؤيتها المستقبلية، مما يعكس رغبتها في تعزيز التعاون والتواصل مع فريق العمل. هذه الممارسات المؤكدة تعزز الأداء المؤسسي وتساهم في تطوير العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي

جدول (6) التحليل الوصفي لقرارات بعد التمكين

الاستلة	الوسط	الاختلاف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الاهمية
1 تزويد العاملين بكل المعلومات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة .	4.139	0.826	19.96	82.8	1
2 منح العاملين الحرية في اصدار الاحكام واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .	4.304	0.870	20.21	86.1	2
3 تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم .	4.070	0.980	24.08	81.4	5
4 مشاركة العاملين في تحقيق رؤيتهم المستقبلية .	4.148	0.871	21	83	4
5 تشجيع العاملين على مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية	4.087	0.854	20.9	81.7	3
الوسط الاجمالي	4.150	0.734			

المصدر: برنامج SPSS V.25

إن أعلى نسبة اتفاق عند الفقرة (2) (منح العاملين الحرية في اصدار الاحكام واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .) إذ سجلت (86.1%) , حيث بلغ الوسط لها (4.304) وبانحراف بلغ (0.870), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (20.21) إذ كان بالمستوى (2) من حيث الاهمية . كما يتبين ايضاً ان أقل نسبة اتفاق قد عند الفقرة (3) (تعزيز قدرة العاملين على تحمل المسؤولية كاملة عن نتائج أعمالهم .) إذ حققت (81.4%) , حيث سجلت قيمة الوسط لها (4.070) وبانحراف بلغ (0.980), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (24.08) إذ جاء بمستوى (5) من حيث الاهمية

3- بعد التعلم المستمر

بينت النتائج الموضحة في الجدول (7), المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(التعلم المستمر), إذ حقق وسطاً اجمالياً بلغ (4.290), وبمستوى جيد , وبانحراف سجل (0.714), إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول اغلب الفقرات هذا البعد عند (الاتفاق التام) , تتضح من النتائج أن المديرية تولي اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين على تعلم المهارات اللازمة لتطوير أنفسهم. يتضمن ذلك توفير الوقت الكافي للعاملين للتركيز على عمليات النمو والتقدم, وهذا يعكس التزام المديرية بتطوير قدرات فريق العمل , اضافة الى ذلك, تسعى المديرية بشكل مستمر إلى تطوير مهارات العاملين في مجال حل المشاكل ومواجهتها. تحت المديرية العاملين على المشاركة في مناقشة الأخطاء بصراحة وحرية, وذلك للاستفادة منها وتعزيز عملية التعلم المستمرة. هذا النهج يعزز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في المديرية, ويعزز قدرات الفريق على مواجهة التحديات وحل المشاكل بشكل فعال. بشكل عام, يمكن القول أن المديرية تتبنى استراتيجية شاملة لتطوير وتدريب العاملين وتعزيز قدراتهم, مما يعكس التزامها بتحقيق التطور والنجاح في المستقبل, إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي

جدول (7) التحليل الوصفي لفقرات بعد التعلم المستمر

الاسئلة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	الاهمية
1	4.417	0.701	15.87	88.3	1
2	4.444	0.786	17.69	88.9	2
3	4.235	0.882	20.83	84.7	4
4	4.191	0.868	20.71	83.8	3
5	4.165	0.907	21.78	83.3	5
الوسط الاجمالي					
					0.714
					4.290

المصدر: برنامج SPSS V.25

إن أعلى نسبة اتفاق قد عند الفقرة (2) (تشجيع العاملين على دعم بعضهم لبعض بهدف التعلم والنمو المهني .) إذ سجلت (88.9%) , حيث بلغ الوسط لها (4.444) وبانحراف بلغ(0.786), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (17.69) أذ كان بالمستوى (2) من حيث الأهمية . كما يتبين أيضاً أن أقل نسبة اتفاق عند الفقرة (5) (تطوير مهارات العاملين على كيفية حل المشاكل ومواجهتها .) إذ حققت (83.3%) , حيث سجلت قيمة الوسط لها (4.165) وبانحراف بلغ (0.907), كما سجل (معامل الاختلاف) ما قيمته (21.78) أذ جاء بمستوى (5) من حيث الأهمية

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل في المنظمة المتعلمة
(جودة حياة العمل) $0.510 + 0.884 =$ المنظمة المتعلمة

يشير الجدول (8) إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (204.741) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.984) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها, كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (14.309) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار (88%), واستطاع متغير جودة حياة العمل (R^2) من تفسير ما نسبة (64%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمة المتعلمة .

اما على اختبار مستوى الفرضيات الفرعية يوضح الجدول (8) الآتي

1- اختبار الفرضية (الفرعية الاولى)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ظروف العمل في المنظمة المتعلمة
(ظروف العمل) $1.289 + 0.702 =$ المنظمة المتعلمة

حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (132.181) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.984) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها, كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (11.497) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار (70%) واستطاع بعد ظروف العمل (R^2) من تفسير ما نسبة (53%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمة المتعلمة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة المتعلمة

(الاستقرار والأمان الوظيفي) = 1.157 + 0.723 المنظمة المتعلمة

حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (113.796) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.984) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (10.668) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار (72%)، واستطاع بعد الاستقرار والأمان الوظيفي (R^2) من تفسير ما نسبة (49%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمة المتعلمة. 3- اختبار الفرضية (الفرعية الثالثة)

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العلاقات الاجتماعية في المنظمة المتعلمة

(العلاقات الاجتماعية) = 1.196 + 0.721 المنظمة المتعلمة

حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (123.294) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.984) إذ تشير الى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (11.104) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار (72%)، واستطاع بعد العلاقات الاجتماعية (R^2) من تفسير ما نسبة (51%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمة المتعلمة.

جدول (8) تحليل تأثير أبعاد جودة حياة العمل وابعادها في المنظمة المتعلمة

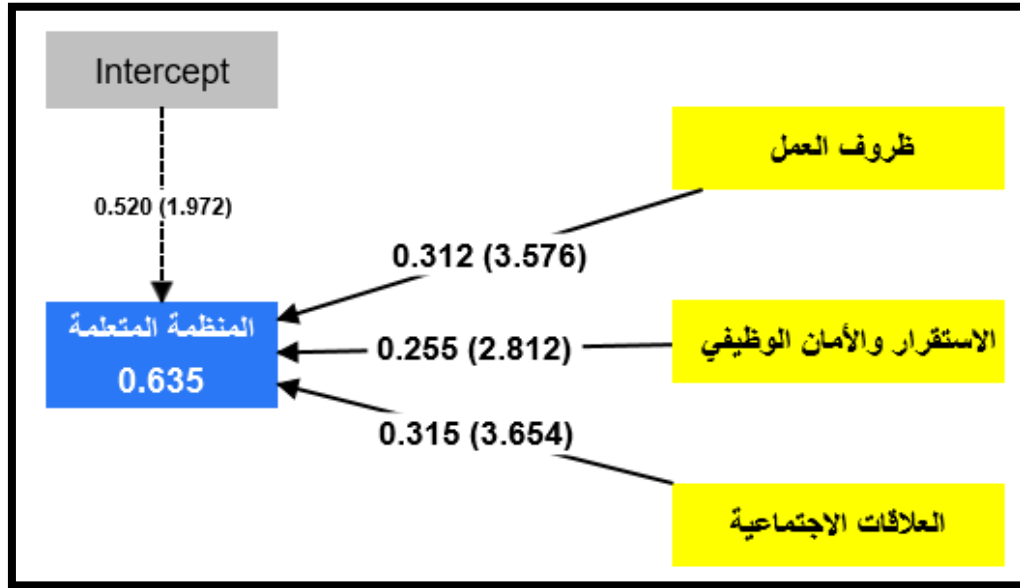
المتغير المعتمد	ابعاد متغير جودة حياة العمل		(R^2)	Adj (R^2)	(F)	(t)	Sig	القرار
المنظمة المتعلمة	ظروف العمل	(α)	0.539	0.535	132.181	11.497	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)						
	الاستقرار والأمان الوظيفي	(α)	0.502	0.497	113.796	10.668	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)						
	العلاقات الاجتماعية	(α)	0.522	0.518	123.294	11.104	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)						
	جودة حياة العمل	(α)	0.644	0.641	204.741	14.309	0.000	قبول الفرضية البديله
		(β)						
(115) = (N) / (F) الجدولية = 3.984 / (t) الجدولية = 1.984								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

اما على مستوى اختبار تأثير ابعاد جودة حياة العمل معاً في المنظمة المتعلمة يوضح الجدول (9) والشكل (2) الآتي :-

$$Y = 0.634 + 0.312X_1 + 0.255X_2 + 0.315X_3$$

يوضح الجدول (9) والشكل (2)، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (67.229) وهي قيمة مرتفعة وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.46) وتشير الى وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل معاً في المنظمة المتعلمة، إذ يتبين من قيمة Adj (R^2) ان ابعاد استطاعت جودة حياة العمل معاً قادرة على تفسير ما نسبة (63%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمة المتعلمة.



شكل (2) تأثير أبعاد جودة حياة العمل معاً في المنظمة المتعلمة

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V.4

- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية من عدم معنوية الابعاد وبعد حذف المتغيرات غير المعنوية إذ أظهرت النتائج إن الانموذج بالصورة النهائية يعتمد على الابعاد الثلاثة مجتمعة (ظروف العمل , الاستقرار والأمان الوظيفي , العلاقات الاجتماعية).
- يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (3.576 , 2.812 , 3.654) على التوالي ان تأثير المعلمة (β) الابعاد (ظروف العمل , الاستقرار والأمان الوظيفي , العلاقات الاجتماعية) ، هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة المنظمة المتعلمة بمقدار (31% , 25% , 31%) على التوالي.

جدول (9) تحليل تأثير أبعاد جودة حياة العمل معاً في المنظمة المتعلمة

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد جودة حياة العمل
ترتيب دخول الابعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
1	0.001	3.576	0.312	0.001	3.576	0.312	ظروف العمل
3	0.006	2.812	0.255	0.006	2.812	0.255	الاستقرار والأمان الوظيفي
2	0.000	3.654	0.315	0.000	3.654	0.315	العلاقات الاجتماعية
0.520				0.520			(α)
0.803				0.803			(R) المتعدد
0.645				0.645			(R ²)
0.635				0.635			Adj (R ²)
67.229				67.229			(F)
0.000				0.000			Sig.
2.46				2.46			F الجدولية
1.984				1.984			t الجدولية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تحرص إدارة المديرية على توفير مناخ عمل ايجابي يتميز بالأمان والاستقرار الوظيفي لمنح العاملين بالراحة والرضا فضلاً عن التعامل بعدالة وهذا يعني بان الإدارة تبذل الجهود لراحة العاملين لان ذلك يؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
2. تعمل ادارة المديرية على حل الخلافات والنزاعات بين العاملين بسرعة وبشكل ودي وغير رسمي وتراعي الموازنة بين التزامات العمل والحياة الشخصية لدى العاملين ، وهذا يشير الى ان الإدارة تعامل العاملين بروح الابوة بما لا يضر بمصلحة العمل ويعزز اداء العاملين وازاله الضغوط منهم.
3. حقق بعد الاستقرار والامان الوظيفي وهو من ابعاد متغير جودة حياة العمل المرتبة الاولى لاتفاق افراد العينة بينما احتل بعد العلاقات الاجتماعية المرتبة الثانية بينما احتل بعد ظروف العمل المرتبة الاخيرة، هذا يشير الى ان جودة حياة العمل تزدهر بتعزيز روح التعاون مع الاخرين .
4. تحرص إدارة المديرية على انسجام سلوكيات العاملين مع السلوك الوظيفي ويتناسب مع اهداف المديرية ومعتقداتها فضلاً عن نشر ثقافة التعلم وتطوير رأس المال البشري.
5. تمنح الإدارة العاملين الافصاح عن افكارهم المتعلقة بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل وتطوير مهارات العاملين لحل مشكلاتهم ومواجهتها.
6. حقق بعد الثقافة كأحد ابعاد المنظمة المتعلمة المرتبة الاولى باتفاق العينة والتعلم المستمر المرتبة الثانية بينما احتل بعد التمكين المرتبة الاخيرة - وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الادارة بالتعليم المستمر لدى العاملين .
7. توصلت الدراسة بوجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد جودة حياة العمل في المنظمة المتعلمة على المستوى الكلي وكان بعد ظروف العمل الاشد تأثيراً بينما بعد الاستقرار وظروف العمل الاقل تأثيراً في المنظمة المتعلمة وتشير هذه النتيجة الى ادراك ادارة المديرية بأهمية توفير ظروف العمل ودورها في بناء المنظمة المتعلمة وان الاستقرار والشعور بالأمان لا يحسن بشكل كبير من بناء المنظمة المتعلمة .

ثانياً: التوصيات

1. على إدارة مديرية المرور تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة قابلة للتطبيق واعطائهم حرية في اداء اعمالهم بالطرق الابداعية وفق ضوابط وقواعد العمل.
2. على إدارة المديرية استثمار اتفاق افراد العينة على التغذية الراجعة للاستفادة من الخبرات الماضية في تطوير المديرية مستقبلاً.
3. ضرورة وضع ضوابط ولوائح سلوك الوظيفي وردع اي سلوك مخالف لسياسة المديرية لمنع اي ممارسات غير صحيحة تؤدي إلى الاضرار بسمة المديرية .
4. على إدارة المديرية توفير مناخ عمل ايجابي وتوفير وسائل الراحة والاضاءة وغيرها لزيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي وزيادة الانتماء لدى العاملين اتجاه المديرية .
5. ضرورة العمل على مساعدة العاملين في المديرية على الموازنة بين حياتهم في العمل والتزاماتهم العائلية لبث روح الاستقرار وتقليل التوتر والصراعات في العمل .
6. تنفيذ العاملين برؤيا ورسالة واهداف المديرية عن طريق وضع بوسترات وايضاح مضمونها من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية فضلاً عن انعكاسها في سلوكيات القادة داخل ميدان العمل .
7. ضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار لان ذلك يؤدي الى زيادة التزام تنفيذك تلك القرارات كونها نابعة من افكارهم ومقترحاتهم.
8. على ادارة المديرية توفير جودة حياة عمل افضل لارتباطها بالمنظمة المتعلمة وان تعزز من الاستقرار الوظيفي لدى العاملين لاحداث تغيير في مستوى رغبة العاملين في التعلم .

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest

Arabic References

- ابو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن، (2017)، اثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة
- أبو سيف ، محمود سيد علي، (2018)، دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث. 182-109.
- إسحاق ناصر حسين الحسيناوي، (2019)، الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار اطروحة دكتوراه في علوم إدارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم ، (2018)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نوى، عمان .
- الحوالي، نسرین فتحي مختار ووحيد، محمد جاسم، (2023)، اثر القيادة الخادمة في تعزيز السلوك الابداعي بحث ميداني في الكلية الاهلية في محافظة بغداد، مجلة الاقتصاد والدراسات الادارية ، المجلد الثاني ، العدد 4، ص 254-268.
- الكيلافي احمد ، احمد أبو بكر ، حسن أبو عبلة، (2018)، التمكين الاداي وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي الخدمة المدنية في دولة فلسطين دراسة حالة الموظفين العام أنموذجا، الدولي للعلوم الإدارية IAS 2018 تحت عنوان " ثبات أنظمة الحوكمة / استمرارية وتأقلم
- المنان ، هويدا علي محمد عطا ، (2018) ، جودة حياة العمل واثرها على الاستغراق الوظيفي : الدور الوسيط لرأس المال النفسي- ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، السودان .
- ثورية، بركية، (2017)، إدراك الاساتذة لجودة حياة العمل في ضل بعض المتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بورقلة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جزائر.
- جمعة، احمد، (2019)، اثر جودة حياة العمل في التقليل من الحوادث في العمل دراسة حالة منظمة مطاحن سوفيا - الوادي -جامعة محمد خيضر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير ، بسكرة .
- حمد، سري حمد وحمو، سباح مؤيد،(2022)، الإدارة بالتجوال وتأثيرها في التزام العاملين بأداء المهام (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية مصانع البان أبي غريب)، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 1، العدد 4، ص 132-145.
- ساخي بوكري، (2016)، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 7 محمد بن أحمد.
- عثامنة سيف ناصر وبنو عبد الغني ، دنيا احمد ، (2022)، اثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن ، المجلة العربية للإدارة مجلد 42 العدد 1 .
- عجاج، ايمان بنت عبد الله، (2018)، اثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية - وكالة الوزارة للثروة المعدنية، رسالة ماجستير في الادارة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز
- قريشي، هاجر، وباديسي، فهمة، (2016)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (3) 212-222.

- كراشة، فاطمة الزهراء، (2021)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز جامعة باتنة لخصر- كلية الحقوق والعلوم السياسية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص إدارة موارد بشرية والتنمية الإدارية >
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم، (2014)، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- محمد لطفي، (2016)، تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينح برياض الأطفال في مصر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، السعودية، العدد 2، المجلد 1.
- مصطفى يوسف كافي، (2018)، الإصلاح والتطوير الإداري: بين النظرية والتطبيق، ط1، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، سوريا.
- نعين، اريج طاهر، (2020)، دور القيادة الاخلاقية في تحسين جودة حياة العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين العام، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 52 ج 1.

English References

- Alipour, Farhad, and Roohangiz Karimi. "Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners." *International Journal of Management, Accounting & Economics* 5.4 (2018).
- Darafs, H. (2012). Relationship between Learning Organization and Quality of WorkLife. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 21-37.
- Eurostat. (2016), "Classification of learning activities (CLA). Manual, Luxembourg
- Ghaderi& Moradi, (2015), The relationship between quality of work life and organizational happiness (Case study: Agriculture organization of Kermanshah province). *Indian journal of fundamental and applied life science*, 5(4)
- Hashempour, R., Hosseinpour Ghahremanlou, H., Etemadi, S., & Poursadeghiyan, M, (2018), The Relationship Between Quality of - 162 - Work Life and Organizational Commitment of Iranian Emergency Nurses, *Health in Emergencies & Disasters Quarterly*, 4(1), 49–54
- Leitão, João, Dina Pereira, & Ângela Gonçalves, (2019), "Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. " *International journal of environmental research and public health*.
- Peter Senge, (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*
- Saed akram mohammad al-suhimat , (2016), "The Impact of the Administrative Empowerment in Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees in University of Mutah in Jordan", *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol.2., Issue.10
- Shea, T. et al. (2021). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Velayudhan, TK Mily, and M. D. Yameni. "Quality of work life—a study." *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Vol. 197. No. 1. IOP Publishing, 2017.-
- Wu, L et al. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 32 No. 2.
- Yeo, R. K., & Li, J. (2012). In pursuit of learning: Sense making the Quality of Work Life. *European Journal of Training and Development*, 37 (2), 136-160.