

تطبيقات المنظمة المتعلمة لتعزيز أخلاقيات المهنة من وجهة نظر أساتذة جامعة سكيكدة - الجزائر

أ.د. زرزار العياشي(1،*)

د. كريمة غياد 2

1 أستاذ التعليم العالي - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر

2 أستاذة محاضرة - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - الجزائر

* عنوان المراسلة: zerzar_18@yahoo.fr

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تعزيز أخلاقيات العمل من وجهة نظر أساتذة جامعة سكيكدة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (110) أستاذ، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن خلال الاستطلاع الميداني والتحليل باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتعزيز أخلاقيات العمل بجامعة سكيكدة بدرجة ارتباط (0,584)، كما توصي بضرورة تعزيز التعلم المستمر بجامعة سكيكدة من خلال مناقشة الأخطاء بموضوعية وتحديد احتياجات الأساتذة وضرورة قيام الجامعة بتنمية وتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بأخلاقيات العمل، خاصة الأساتذة المؤهلين لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: التعلم، المنظمة المتعلمة، الرؤية المشتركة، الأخلاق، أخلاقيات المهنة.

Learning Organization Applications To Promote Professional Ethics From The Point Of View Of The Teachers Of The University Of Skikda – Algeria

Dr. Zarzar Al-Ayashi

Dr. Karima Ghayad

Professor of Higher Education - University of August 20,1955- Skikda - Algeria

Abstract:

The study aimed to identify the role of the learning organization in promoting work ethics from the point of view of the teachers of the University of Skikda, where the descriptive analytical approach was used, and the study population consisted of (110) professors, and the use of the questionnaire as a tool for data collection and through field survey and analysis using the SPSS program. It indicates that there is a direct relationship between the dimensions of the learning organization and the promotion of work ethics at the University of Skikda with a correlation degree of (0.584), and it also recommends the need to enhance continuous learning at the University of Skikda by objectively discussing mistakes and identifying the needs of teachers and the need for the university to develop, develop and implement training programs for work ethics, especially professors qualified to take over leadership positions in the future.

Keywords: Learning, learning organization, shared vision, morals, professional ethics.

المقدمة:

من الواضح أن بيئة اليوم تتصف بالتعقيد والتغيير الدائم ومع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وإزدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يمكننا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة، التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة وإن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح كونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين.

فالمنظمة المتعلمة توفر المناخ الملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة حيث تسعى المنظمة من خلالها إلى إكتساب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدرتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة أفرادها وهذا يتطلب من المديرين في منظمات العمل على توفير بيئة دائمة للتعلم التنظيمي، وإستخراج المعارف من عقول أصحابها، وجعلها متوفرة لجميع العاملين، من خلال تبني أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تعزيز وتحقيق البراعة الشخصية لهم وتكوين رؤية مشتركة لدى العاملين تساهم في إحداث التغيير الإستراتيجي الملائم للمنظمة، بالإضافة إلى إيجاد نماذج عقلية تؤثر في تصرفات الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها، وكذلك الحث على تعلم الفريق الذي يتم بموجبه تنظيم وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد بهدف الحصول على النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

ولقد أصبح موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الجامعات والمنظمات العالمية والمحلية في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة يقع في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للأعمال التي تعتمد عليها بعيدا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف، وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الإلتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون واجب وأهم، وذلك لأن العمل هو محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن معه من الزملاء، والمرؤوسين والعملاء.

على ضوء ما سبق تتضح الحاجة الماسة لدراسة هذه الظاهرة، ومما يزيد من أهميتها بأن المنظمة المتعلمة لم تحظى باهتمام الباحثين في تأثيرها على تعزيز أخلاقيات العمل وخاصة في الجامعات، وهذا الذي سنركز عليه في هذه الدراسة عبر مجموعة من العناصر التي ستربط بين المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتعزيز أخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة.

مشكلة الدراسة وتساولاتها:

بناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "مادور تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تعزيز أخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة؟".

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة ؟
- 2- هل توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة ؟
- 4- هل توجد علاقة بين النماذج الذهنية وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة ؟
- 5- هل توجد علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة ؟

فرضيات الدراسة: تم وضع الفرضيات الآتية، والتي يتم اثباتها أو نفيها بعد عملية التحليل:
الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة وتعزيز أخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة.
الفرضيات الفرعية

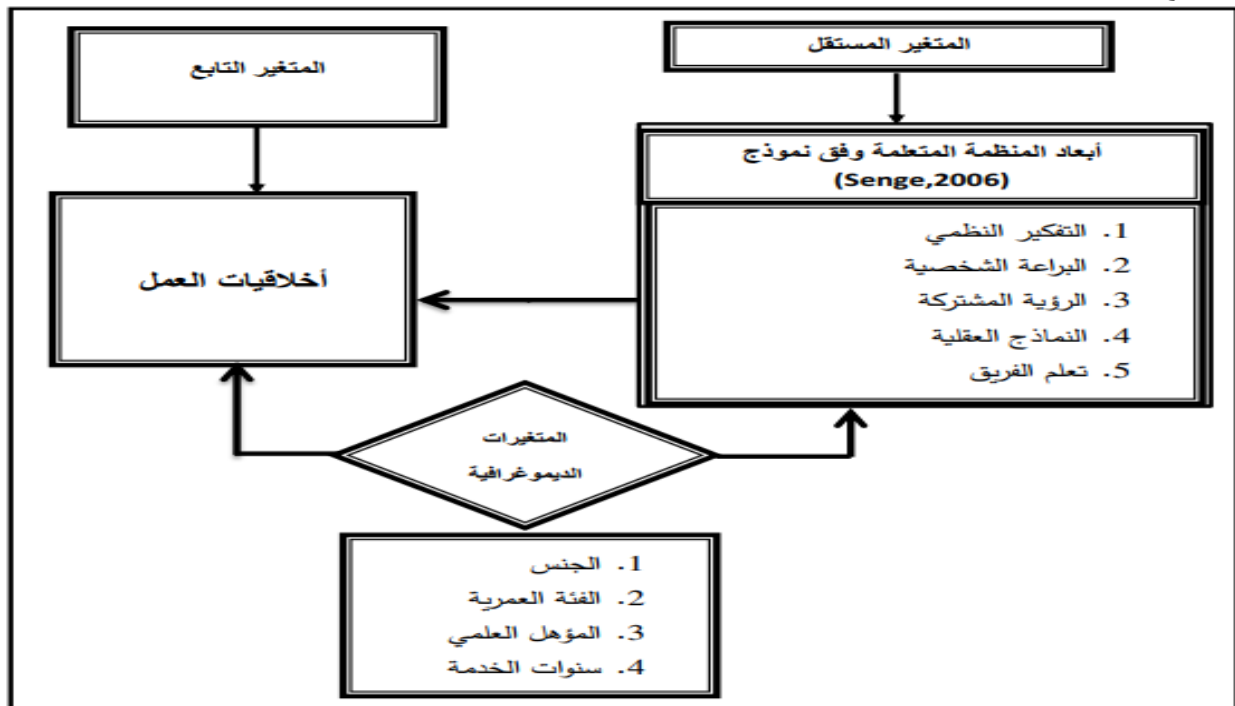
1. توجد علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة.
2. توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة
3. توجد علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة.
4. توجد علاقة بين النماذج الذهنية وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكة

5. توجد علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات المهنة بجامعة سكيكدة

أهمية الدراسة:

- التعريف بالمفهوم الشمولي للمنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل.
- تتبع أهمية هذا الدراسة من تناوله مفاهيم حديثة (المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل) حيث تحظى بإهتمام خاص في علم الإدارة.
- محاولة الربط ما بين أبعاد المنظمة المتعلمة وإخلاقيات العمل من خلال تحليل الإطار النظري.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والخروج بنتائج وإقتراحات تساعد جامعة سكيكدة لتحقيق التوجه نحو المنظمة المتعلمة والالتزام بأخلاقيات العمل.

نموذج الدراسة:



الإطار النظري:

أولاً: المنظمة المتعلمة

1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

اختلفت التعريفات التي قدمها الباحثون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وتخصصاتهم أهمها:

عرفها البغدادي و العبادي على أنها هي "المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة وتمتلك الطاقة للتحسين المستمر لفاعليتها وأعضائها لايجاد طرق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الأهداف" (مروان، 2018: 20)

وعرف كل من (Dewer & whittington 2004) المنظمة المتعلمة بأنها "زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول حيث تتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير". (شنتاحة، 2017: 76)

ويرى سينج (2006) seng أن المنظمات المتعلمة هي "منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم فيتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، كما يطلقونها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات (المعتصم، 2015: 17)

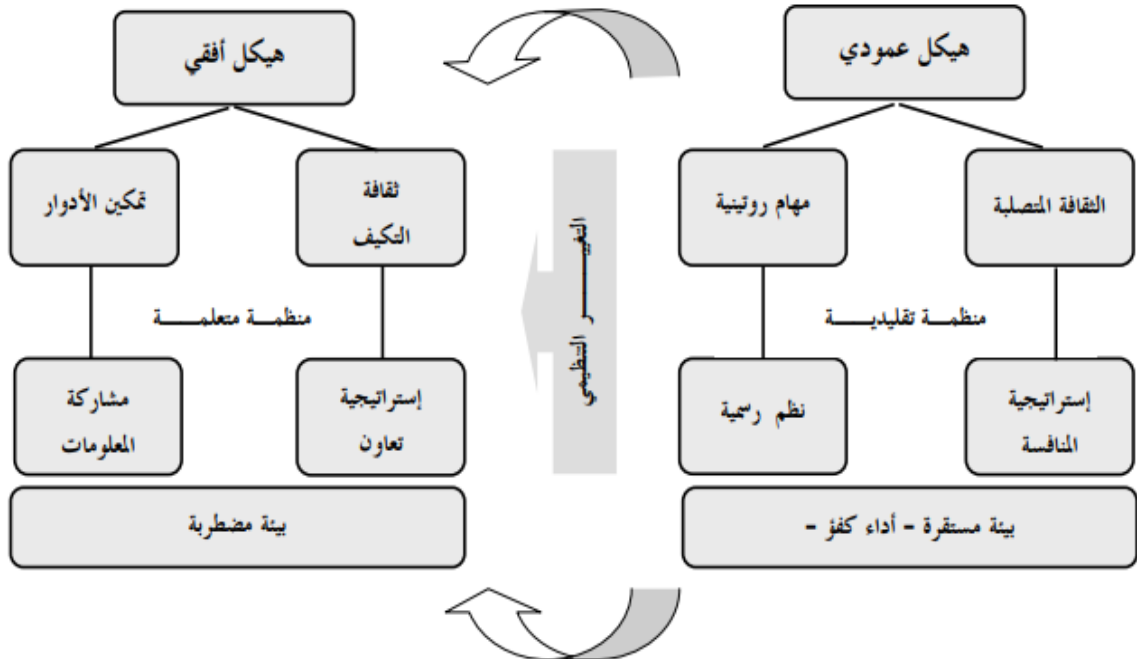
مما سبق نستنتج أن "المنظمة المتعلمة هي منظمة تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، حيث تسمح لكل فرد بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، كما أنها المنظمة التي تمتلك مهارة في الاستحواذ و نقل المعرفة و كذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف والرؤى"
أهمية المنظمة المتعلمة:

إن الاهتمام بمنظمات التعلم يرجع لإحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه كالآتي : (مروان، 2018: 21)

- تحقيق الأداء المتميز وتمييز التنافسي.
- بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار .
- التمكن من فهم واستيعاب القضايا البيئية و التنظيم.
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- تعظيم قدرة وكفاءة الأعمال وتحفيزهم معنويا.
- تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.
- تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.
- بالإضافة إلى ما ذكر سابقا توجد مميزات أخرى للمنظمة المتعلمة:
- تجنب حالات الفشل والتدهور.
- تشجيع العاملين على الالتزام العالي والتفاعل العالي في العمل.
- تهيئة مناخ ملائم للأفكار المبدعة.
- تحسين وتطوير نوعية المنتجات والخدمات التي تقدم للزبائن.

2 — أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

تتبنى المنظمة المتعلمة منهج التغيير الدائم لمواجهة البيئات المضطربة من خلال التغيير التنظيمي الذي يبين التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، كما هو موضح في الشكل الآتي:
الشكل (01): التحول



من

المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة
المصدر: (شتاتحة، 2017: 76)

- بصفة عامة، هناك عديد الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة: (المعتصم، 2015: 17)
- التطلع للتغيير و توقعه و الاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
 - ارتباط التعلم بالعمل.
 - وضع نظام لتبادل المعلومات و الأفكار والمعرفة بين الأفراد.
 - وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
 - استخدام الحوار و النقاش ليصبح أداة اساسية لتبادل الأفكار و الآراء.
 - تكوين فرق العمل و التعلم الجماعي.
- و يمكن ابراز اهم الاختلافات بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية في الجدول الآتي:

الجدول (1): أهم الاختلافات بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	
التزام بتحقيق النتائج	الطاعة وتنفيذ الاوامر	الثقافة السائدة
راس المال الفكري	الاموال و الاصول المادية	الثروة الحقيقية
على اساس المنهجية العلمية	على أس الخبرة و الرؤية الذاتية	اتخاذ القرار
تقاطع الفرق الفنية	مجموعات عمل - حدود للاقسام	فرق العمل
هيكل افقي - مسطح - ديناميكي	عمودي - سلم	الهيكل التنظيمي
الفرد الذي يتعلم الاخطاء مسموحة كجزء من التعلم	الفرد الذي يعرف (خبراء) المعرفة هي القوة	الخصائص الوظيفية
صاحب المعرفة	شاغل المنصب	صاحب السلطة
المعرفة	الموقع التنظيمي	مصدر السلطة
قياسات مالية و غير مالية	قياسات مالية	نظام القياس
القيادة من خلال تفويض الاخرين	الادارة من خلال الرقابة على الغير	المدخل السائد في الاشراف
المعرفة و الخبرة	السلع والخدمات	مصدر الميزة التنافسية
الجميع كل من موقعه	من اختصاص البحث و التطوير	المشاركة في التطوير
الجميع كل من موقعه	المدراء والمهندسين	المسؤولية عن الابداع
التأكد من أن الأشياء لايعاد اختراعها	رفض كل الافكار الجديدة	التوجهات نحو الافكار الجديدة
التغيير ضروري لاستمرار عمل المنظمة	لا حاجة للتغيير اذا كانت المنظمة تعمل	التوجه نحو التغيير
عقلية	مادية	الواجبات الأساسية
زميل لزميل	هرمية	العلاقات
قليلة	متعددة	المستويات الإدارية

الحدود	ثابتة	متحركة
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة و تنفيذ الأوامر	الالتزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	مختلفون
التركيز الاستراتيجي	الفعالية	الابتكار

المصدر: (الشوبكي، 2017: 12)

ثانيا: الاطار المفاهيمي لأخلاقيات المهنة

1 - أخلاقيات المهنة:

- يشير prid et al الى ان أخلاقيات المهنة هي "تطبيق المعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة " (مروان، 2018: 10)
- في حين يرى schmerhom بأن أخلاقيات المهنة تمثل " مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد او السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الافراد والجماعة " (ضيف، 2019: 102)
- عرفها valock بانها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد" (شتاتحة، 2017: 43)
- كما عرفها Peter Drucker بانها " العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية الى الأهداف " (الشوبكي، 2017: 09)
- من خلال ما سبق نستخلص أن أخلاقيات المهنة هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي تضبط وتهيمن على سلوكيات الأفراد من أجل اتباع المبادئ الأخلاقية بغرض تحقيق النجاح ضمن المعايير الاخلاقية، وذلك بهدف تحقيق الربح من جهة واتباع السلوك القانوني والاخلاقي من جهة أخرى.

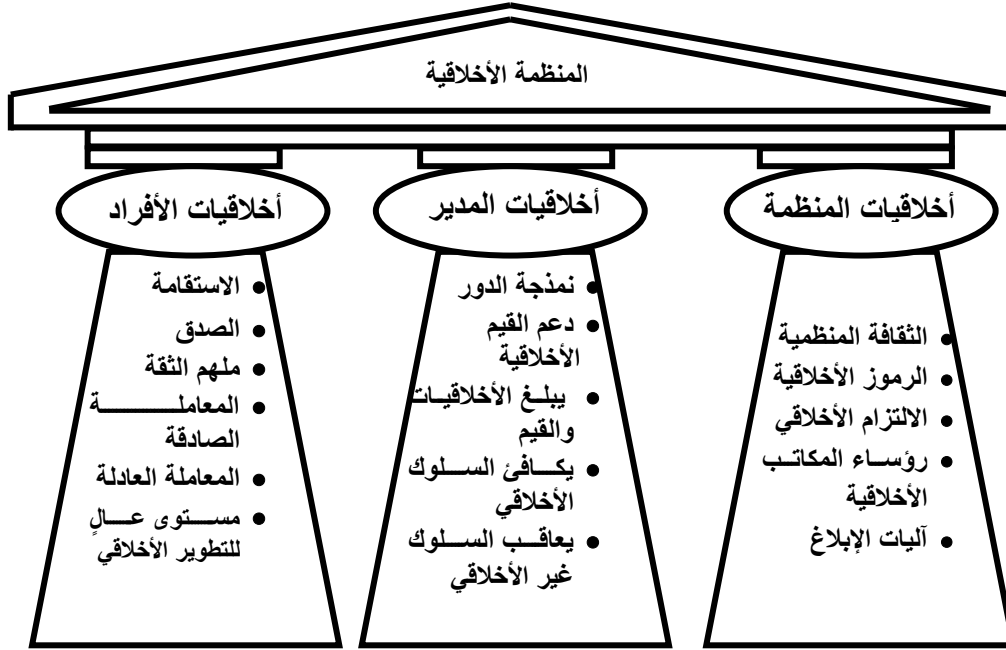
2 - أهمية أخلاقيات المهنة:

- تبني الأخلاق الحميدة والصفات الفاضلة يعتبر أمر بالغ الأهمية لكل أفراد المجتمع جراء ما يحققه من منافع على المؤسسات التي تلتزم به، وتبرز أهمية أخلاقيات المهنة فيما يلي: (ضيف، 2019: 107)
- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام الأخلاقي والعوائد المالية والاقتصادية التي تحققها المؤسسات وهذا يحقق على المدى البعيد.
- ان اهمال منظمات الأعمال لتطبيق المبادئ الأخلاقية يضعها في مواجهة العديد من الشكاوي القضائية، وبالتالي دفع تكاليف إضافية.
- يعتبر الالتزام بالسلوك الأخلاقي اداة فعالة لتعظيم العوائد المالية.
- يعمل السلوك الأخلاقي على تطوير سمعة المنظمة محليا واقليميا، مما يسهل عملية تصدير منتجاتها على أسواق أخرى .
- تساعد المدونات الأخلاقية الأفراد على التعامل الصحيح في مختلف المواقف كما تساهم في نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الاهتمام بأبعاد أخلاقيات لمختلف الأفعال، القرارات والمواقف.
- ان السلوك الأخلاقي يعتبر أحد الأدوات التي تساهم في الرفع من الأداء الاقتصادي.
- ان الالتزام الأخلاقي يمثل وسيلة ابداع وابتكار سلع وخدمات ذات جودة تلبي حاجات الأفراد.
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي لايعني التخلي عن تحقيق الأرباح، وانما تحقيق أهداف المؤسسة مع اتخاذ قرارات اجتماعية وأخلاقية.
- يسمح السلوك الأخلاقي لمنظمات الأعمال بالحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل ISO 9000 و ISO 14000 وهذا يعكس احترامها للمعايير المعترف بها.

3- المقومات الأساسية لبناء منظمات أخلاقيات:

إن التحول نحو منظمات أخلاقية قادرة على مواجهة السلوك الأخلاقي المتصل في مظاهر الفساد الإداري وتركز كذلك على التصرفات والقيم الأخلاقية من خلال الشفافية وترسيخ ثقافة تعلم الأفراد والمجموعات للانضباط والتمسك بالقيم في اتخاذ قرارات تعزز صورة المنظمة يتطلب ثلاث مقومات أساسية، كما في الشكل الآتي:

الشكل (02): الأعمدة الثلاثة لاقامة منظمة أخلاقية



المصدر: (السامرائي، 2021: 23)

ثالثاً: العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل

1- **العلاقة بين التفكير النظمي وأخلاقيات العمل:** لقد أصبحت مصطلحات التفكير النظمي من المصطلحات التي لا غنى عنها في مجالات الإدارة، فمصطلحات تمثل: (مدخلات، عمليات، خرجات، وتغذية راجعة) أصبحت متداولة بين معظم الإداريين، كما أصبح الدارسون يؤكدون على أهمية فهم شبكة العلاقات بين مكونات الظاهرة موضع الدراسة في مقابل عنايتهم السابقة بتحليل الأجراء ودراستها بشكل مستقل، كما أن ممارسة أسلوب النظم لا يخلو من الأبعاد الأخلاقية أو القديمة باعتبار أن التعامل مع هذه النظم تتم من خلال الإنسان الذي لا يمكن إلا أن يكون لديه مكونات أخلاقية تشكل بعداً مهماً في إطار فكري وهذه تؤثر في طريقة إدراكه للأمور، وعليه فإن من الصعب أن تحقق الموضوعية المطلقة ولذلك فإنه بقدر قرب الإنسان العامل في النظام من حد الموضوعية يكون أحكم في تفسيراته وقراراته (السامرائي، 2021: 23)

2- **العلاقة بين البراعة الشخصية وأخلاقيات العمل:** يقول سينج (senge) أن الأشخاص الذين لديهم درجة عالية من البراعة الشخصية يدركون تماماً مناطق الجهل و انعدام الكفاءة ونموها، كما أنها تعمق الثقة بالنفس.

ويستند إنضباط البراعة الشخصية على عدد من المبادئ والممارسات الأساسية هي: (شتاتحة، 2017:

(29)

- الرؤية الشخصية
- الغرض الشخصي.
- التحقيق من تأثير المعتقدات الراسخة التي تتعارض مع البراعة الشخصية.
- إلزام الحقيقة.

- فهم العقل الباطن.

3- **العلاقة بين النماذج العقلية وأخلاقيات العمل:** قد أعطى الإسلام قانون مدونة سلوك كاملة للحياة، ولذلك فإن أخلاقيات العمل توفر مبادئ توجيهية واضحة موجودة في القرآن الكريم وفي حياة النبي محمد صل الله عليه وسلم، كما أن الصدق والنزاهة في مكان العمل تعد أحد المبادئ الأساسية للأخلاقيات، بالإضافة إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامي تمنع مضیعة الوقت في المشاركة بعمل غير منتج، كما أن العمل الدؤوب هو السبب الوحيد للوصول على النجاح في الحياة، بينما الفشل فهو نتيجة الكسل وعدم الرغبة في العمل. (الشوبكي، 2017: 12)

4- **العلاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات العمل:** يمكن تعريف القيم وأخلاقيات العمل بأنها تلك الأشياء المهمة والقيمة لكل فرد أو جماعة أو منظمة ، حيث تعد هذه القيم ضرورية وتؤخذ في عين الاعتبار وربطها بالرؤية، من الضروري للرؤية التنظيمية أن تقوم على أساس وبما يتفق مع القيم الأساسية اللازمة للمنظمة كالنزاهة والكفاءة المهنية، والعمل الجماعي، لقيم تضمنها مع بيان رؤية المنظمة، كما أن وضع القيم المشتركة من قبل جميع أعضاء المنظمة يعد من الأدوات المهمة للغاية لإصدار الأحكام، وتقييم النتائج المحتملة والاختيار من بين البدائل، إن فشل تضمين قيم المنظمة وأخلاقيات العمل في رؤية المنظمة، من الممكن أن يؤدي إلى مجموعة من القضايا، وإلى خسارة العديد من العوائد. (السامرائي، 2021: 15)

رابعاً: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة:

تم تقسيم الدراسات السابقة والتي ارتبطت بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

- **دراسة عدي محمد منصور (2015)** بعنوان: "أثر تبني أخلاقيات الأعمال الالكترونية على أداء الأعمال دراسة تطبيقية في البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي"، هدفت الدراسة الى معرفة أثر تبني اخلاقيات الأعمال الالكترونية على أداء الأعمال في البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة شملت على (38) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في كافة مديري الإدارات الوسطى والعليا فيالبنوك الاردنية، واعتمد الباحث على عينة ملائمة بلغ تعدادها (120)، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (97) استبانة. من أهم النتائج المتوصل اليها وجود اثر ذو دلالة احصائية لتبني اخلاقيات الاعمال الالكترونية على أداء الأعمال في البنوك الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي عند مستوى دلالة ($a < 0,05$)، كما اقترحت الدراسة عدة توصيات من أهمها زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال الالكترونية لما لذلك من انعكاس ايجابي على أداء البنوك الأردنية فيما يخص زيادة الربحية والحصة السوقية.

- **دراسة بن احمد لخضر وآخرون (2020)** بعنوان: مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب بولاية الجلفة"، هدف الى دراسة دور المنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي بمديرية الضرائب بولاية الجلفة، حيث شمل مجتمع الدراسة على (90) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (30) موظف، وبالتالي تم توزيع (30) استبانة واسترجاعها كلها اي بنسبة (33,33%) من مجتمع الدراسة موزعة على مختلف الأقسام. واتضح من نتائج الدراسة الى ان مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وتبني استراتيجيات التغيير بالمؤسسة محل الدراسة كان متوسطاً، كما اقترحت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتفكير النظمي لدى العاملين ومحاولة تشجيعهم على رؤية المشاكل بشكل عام وشامل اكثر، كما شجعت على الحوار بين العاملين والرؤية المشتركة فيما بينهم.

- **دراسة Abbasi & others (2012)** بعنوان : islamic work ethics how they affect organizational learning innovation and performance "أخلاقيات العمل الاسلامي:كيف تؤثر على التعلم التنظيمي والابتكار والاداء " دراسة حالة على منظمات الأعمال في باكستان خاصة في قطاع الصناعة.

هدف الى دراسة مدى تطبيق أخلاقيات العمل الاسلامية في منظمات الأعمال في باكستان خاصة في قطاع الصناعة، وفحص اثر اخلاقيات العمل الاسلامية على التعلم التنظيمي والابداع والاداء في شركة الخدمات الصناعية الباكستانية والتي لديها اكثر من (6000) موظف ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي

خدمات صناعية حيث بلغت عينة الدراسة (240) موظفا واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى النتائج التالية وجود علاقة كبيرة بين اخلاقيات العمل الاسلامية والتعلم التنظيمي، ووجود علاقة كبيرة بين أخلاقيات العمل الاسلامية والابداع في منظمات الأعمال، بالإضافة الى عدم وجود علاقة بين أخلاقيات العمل الاسلامية وتحسين الأداء التنظيمي، واوصت هذه الدراسة المنظمات الباكستانية بادراج أخلاقيات العمل الاسلامية في ثقافتهم للحصول على نتائج تنظيمية أفضل.

* القيمة المضافة للبحث على الدراسات السابقة:

تعتبر دراستنا مهمة من خلال هدف معرفة دور أبعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها في تعزيز أخلاقيات العمل والتعرف على أهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بطاوع التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة جامعة سكيكدة في تحقيق أخلاقيات العمل، ومن أهم نتائجها أنها توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل وهناك علاقة ارتباطية أيضا بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل.

خامسا: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سكيكدة والمقدر عددهم بـ 110، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها 70 أستاذ (ة) من المجتمع الأصلي، وتم استرجاع 60 استبانة و 10 استبانات غير مستردة، والجدول رقم 02 يوضح حجم العينة المدروسة.

جدول (2): حجم العينة المدروسة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	70	% 100
المسترجعة	60	%86
الغير مسترجعة	10	%14
الصالحة للتحليل	60	%86

المصدر: من اعداد الباحثين.

2 - صدق الأداة:

2-1 - صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة للمحور والدرجة الكلية له، فتبين أن جميع العبارات مرتبطة بالاستبانة ارتباطا دالا إحصائيا عند المستوى (0.01) وهو الشيء الذي يؤكد صدق الاستبانة، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2 - 2 فيما يخص الأساليب الإحصائية: تم استخدام أسلوب الاحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات ووصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغيرات التابعة من جهة أخرى من خلال استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج.

3 - اختبار صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة حول أثر تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة على أخلاقيات المهنة من وجهة نظر أساتذة جامعة سكيكدة.

4 - اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2	B	T	مستوى الدلالة	
4.633	0.036	0.272	0.074	الثابت	5.080	0.000	
				التفكير التنظيمي	2.152	0.036	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.272) بمستوى دلالة (0.036)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (4.633) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.074) وهذا يعني أن تأثير التفكير التنظيمي يفسر ويساهم ب 7.4% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للتفكير التنظيمي بلغت (0.281)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (2.652).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " توجد علاقة بين التفكير التنظيمي وأخلاقيات العمل ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.281 x + 2.652$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R2	B	T	مستوى الدلالة	
13.064	0.001	0.429	0.184	الثابت	5.820	0.000	
				الرؤية المشتركة	3.614	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.429) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (13.064) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.184) وهذا يعني أن تأثير الرؤية المشتركة يفسر ويساهم ب 18.4% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للرؤية المشتركة بلغت (0.400)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (2.334).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وأخلاقيات العمل ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.400 x + 2.334$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R ²	B	T	مستوى الدلالة	
12.276	0.001	0.418	0.175	الثابت	3.911	0.000	
				تعلم الفريق	3.504	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.418) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (12.276) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.175) وهذا يعني أن تأثير تعلم الفريق يفسر ويساهم بـ 17.5% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B تعلم الفريق بلغت (0.458)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1.993).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "توجد علاقة بين تعلم الفريق وأخلاقيات العمل". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.458x + 1.993$$

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة بين النماذج الدهنية وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين النماذج الدهنية وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
F	مستوى الدلالة	R	R ²	B	T	مستوى الدلالة	
20.562	0.000	0.512	0.262	الثابت	4.230	0.000	
				النماذج الدهنية	4.535	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين النماذج الدهنية وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.512) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (20.562) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.262) وهذا يعني أن تأثير النماذج الدهنية يفسر ويساهم بـ 26.2% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B النماذج الدهنية بلغت (0.503)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1.826).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: "توجد علاقة بين النماذج الدهنية وأخلاقيات العمل". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.503 x + 1.826$$

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B		R2	R	مستوى الدلالة	F
0.001	3.365	1.460	الثابت	0.331	0.576	0.000	28.732
0.000	5.360	0.597	التمكين الشخصي				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.576) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (28.732) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.331) وهذا يعني أن تأثير التمكين الشخصي يفسر ويساهم ب 33.1% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للتمكين الشخصي بلغت (0.597)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (1.460).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " توجد علاقة بين التمكين الشخصي وأخلاقيات العمل ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.597 x + 1.460$$

- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل؛

H_1 : توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B		R2	R	مستوى الدلالة	F
0.169	1.394	0.766	الثابت	0.342	0.584	0.000	30.081
0.000	5.485	0.783	المنظمة المتعلمة				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

توضح البيانات الموجودة في الجدول وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.584) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (30.081) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.342) وهذا يعني أن تأثير المنظمة المتعلمة يفسر ويساهم ب 34.2% من المتغيرات التي تحدث في أخلاقيات العمل. كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للمنظمة المتعلمة بلغت (0.783)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.766).

وعليه نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " توجد علاقة بين المنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.783 x + 0.766$$

خاتمة

إن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتجسيد أبعادها يتطلب وجود بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والعمل ضمن فريق، كما يتطلب وجود موارد بشرية ممكنة تتصرف بحرية ومرونة وتتواصل فيما بينها بسهولة وتتكيف مع الظروف الخارجية للمنظمة، وهذا ما يطلق العنان نحو التعلم وتجديد المعارف ومشاركتها لمواكبة كل ما هو جديد والسعي نحو تحقيق النجاح والإستمرار، كما تجدر الإشارة إلى أن القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية تلعب دورا هاما في تحسين أداء العامل وإستثماره لوقته بالشكل الأمثل وسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره وتقدمه، وينسق مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته وتجاه المجتمع. فالمنظمة المتعلمة وأخلاقيات العمل من بين الأمور الأكثر أهمية في الوقت الحالي وخاصة في مختلف المؤسسات، فالحاجة إلى الأخلاق داخل المنظمات المتعلمة هو أفضل نهج تسلكه المنظمات بإعتباره يساعد في تعزيز نمو المؤسسة ويساهم في تطويرها وإستمراريتها. على ضوء ما سبق وبالأعتماد على الهدف الرئيسي من هذه الدراسة وهو التعرف على المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل بجامعة سكيكة، سنحاول تقديم بعض النتائج التي إستخلصناها من خلال الدراسة مع صياغة بعض التوصيات التي يمكن العمل بها والإستفادة منها.

1- نتائج الدراسة:

- على ضوء الدراسة حاولنا إختبار الفرضيات التي وضعناها وكانت النتائج كما يلي:
- 1- توجد علاقة طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة (التفكير التنظيمي، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، نماذج الذهنية، التمكين الشخصي) وتعزيز أخلاقيات العمل بجامعة سكيكة بدرجة ارتباط (0,584)، يعني كلما توافرت عناصر المنظمة المتعلمة بجامعة سكيكة كلما زاد تعزيز أخلاقيات العمل.
 - 2- تؤثر أبعاد المنظمة المتعلمة على تعزيز أخلاقيات العمل بنسبة قدرها (34,2%)
 - 3- توجد علاقة طردية بين (التفكير التنظيمي، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، النماذج الذهنية، التمكين الشخصي) وتعزيز أخلاقيات العمل بجامعة سكيكة بدرجات ارتباط متفاوتة، وقد تم ترتيبها وفق مستوى العلاقة مع تعزيز أخلاقيات العمل كالتالي:
 - درجة الارتباط بين التمكين الشخصي وتعزيز أخلاقيات العمل (0,576).
 - درجة الارتباط بين النماذج الذهنية وتعزيز أخلاقيات العمل (0,512).
 - درجة الارتباط بين الرؤية المشتركة وتعزيز أخلاقيات العمل (0,429).
 - درجة الارتباط بين تعلم الفريق وتعزيز أخلاقيات العمل (0,418).
 - درجة الارتباط بين التفكير التنظيمي وتعزيز أخلاقيات العمل (0,272).
 - 4- تتأثر تعزيز أخلاقيات العمل بأبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة سكيكة بالترتيب على النحو التالي :
 - يؤثر التمكين الشخصي على تعزيز أخلاقيات العمل بنسبة (33,1%).
 - تؤثر النماذج الذهنية على تعزيز أخلاقيات العمل بنسبة (26,2%).
 - تؤثر الرؤية المشتركة على تعزيز أخلاقيات العمل (18,4%).
 - يؤثر تعلم الفريق على تعزيز أخلاقيات العمل بنسبة (17,5%).
 - يؤثر التفكير التنظيمي على تعزيز أخلاقيات العمل (7,4%).
 - 5- تتوفر أخلاقيات العمل بجامعة سكيكة بمستوي متوسط اجمالي مرتفع قدره (3,76)، وانحراف معياري قدره (0,494).
 - 6- مستوى أخلاقيات العمل بجامعة سكيكة يتأثر بشكل كبير وبصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة).

2- التوصيات:

- 1- تعزيز التعلم المستمر بجامعة سكيكة من خلال مناقشة الأخطاء بموضوعية وتحديد احتياجات العاملين من المهارات اللازمة لإنجاز مهام العمل.
- 2- تشجيع الحوار من خلال الأخذ بمبدأ الاحترام المتبادل وإتاحة المجال للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم، وإبداء ملاحظاتهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
- 3- زيادة التمكين الشخصي من خلال استثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة لإظهار ما لديهم من أفكار ومقترحات.
- 4- تعزيز الرؤية المشتركة من خلال تحقيق التميز والتعلم من قبل العاملين، وكذلك مناقشة العاملين في الخطط التطويرية وبناء الرؤية المشتركة.
- 5- الالتزام بالشفافية والصراحة والوضوح ما بين الإدارة والعاملين.
- 6- رفع مستوى الوعي الأخلاقي وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين والإدارة.
- 7- ضرورة قيام المؤسسة بتنمية وتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة باخلاقيات العمل لكافة العاملين، خاصة المؤهلين لتولي مناصب قيادية في المستقبل.

قائمة المصادر والمراجع

- (1) المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى بغزة، 2015.
- (2) خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الاسلامي والاداري، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2012.
- (3) مهدي صالح السامرائي، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2021.
- (4) نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (5) أسيل السهلي، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017.
- (6) بلقايد محمد جواد، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018/2019.
- (7) خديجة بالموهوب، نحو بناء نموذج المؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2020.
- (8) رانا اسماعيل الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل، دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعه الأزهر، غزة فلسطين 2017.
- (9) رغبة عابد عطا الله المرايات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الاخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- (10) سعيدة ضيف، القيادة التحولية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018/2019.
- (11) صباح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 12) بن احمد الخضر، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.
- 13) رزاق مخوز داود، تأثير أخلاقيات الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21، قسم تقنيات العمليات وكلية التقنية الإدارية، جامعة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، العراق، 2011.
- 14) شتاتحة عائشة، المنظمات المعلمة حسب بيتر سينغ p. Seng ومبررات تبني اقتصاديات المال والأعمال YFB، العدد 4، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2017.
- 15) مروان أحمد العيساوي، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة تكريت، العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، 2018.
- 16) محمد خميس حرب، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 20، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2018.