

**دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات
المقيدة بالبورصة المصرية
د / عادل إمام حامد إمام شادي***

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي و تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على تطوير الأداء الإداري من حيث التبادل والمزج بين الخبرات و التجارب،تقليل الحواجز و سرعة الاتصال،تطوير المعرفة والسلوك و الأداء،دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم ،حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد و بين تطوير الأداء الإداري.

* دكتوراة إدارة الأعمال

مقدمة:

لم تهتم النظريات الميكانيكية بعملية التعلم التنظيمي بسبب سيطرة العقلانية المطلقة غير المحدودة على تصرفات نظريات الإدارة العليا، وعدم تعامل تلك المنظمات وتفاعلها تفاعلاً مباشراً مع البيئة الخارجية ، ولكن الثورة التقنية التي حدثت في السبعينيات من القرن الماضي فرضت واقعاً جديداً على المنظمات المعاصرة إذ أدت إلى تغيير كبير في الممارسات الإدارية في هذه المنظمات والتي أصبحت تعيش في ظل اقتصاد قائم على المعرفة بالدرجة الأولى وعلى الخدمات والمنتجات بالدرجة الثانية ، الأمر الذي يفضي إلى واقع إداري جديد يتعامل معه المديرون، مما تتطلب استبدال الأفكار والأنماط الإدارية والقيادية القديمة بالجديدة القائمة على الإبداع والتطوير والابتكار والانفتاح في بيئة تتصف بأنها شديدة المنافسة.

ففي عصرنا الحالي المتسم بأنه عصر المعلومات لا بد من أن يكون لدينا هياكل تنظيمية جديدة تتلاءم مع مفردات العصر وخصائص منظومة التعلم، فنحن اليوم بحاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة تسهل عملية التعلم للأفراد وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المنظمة، فقد حان الوقت اليوم ليأخذ التعلم التنظيمي مكانته بين خصائص تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، و من هذا المبدأ يعد التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل الرئيسية في زيادة الإنتاجية و تطوير المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، فالطاقات الفعلية التي يخزنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة ، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تنميتها في المنظمات الراغبة في تحقيق التميز، هذا وتتجلى أهمية التعلم التنظيمي في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجدارات التنظيمية وسمعة الشركة فضلاً عن الموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع من قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة، و بالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة.

مشكلة الدراسة:

يثير الباحث مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات:

- ١- ما دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري و جودة الخدمات المختلفة التي تقدمها الشركات المقيدة بالبورصة المصرية بأختلاف أنواعها؟
- ٢- ما مدى إستعداد إدارات الشركات لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي؟
- ٣- ما هي المعوقات التي تواجه التعلم التنظيمي و تطوير الأداء الإداري في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية و دوره في تطوير الأداء الإداري.
و يتطلب الوصول إلى الهدف العام للدراسة تحقيق الأهداف التفصيلية الآتية:
- ١- تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.
 - ٢- التعرف على المعوقات العامة التي تواجه تطوير الأداء الإداري في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.
 - ٣- دراسة تأثير التعلم التنظيمي على تطوير الأداء الإداري في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية.
 - ٤- الخروج بعدد من النتائج والتوصيات و التي تساهم في تطوير الأداء الإداري.

فروض الدراسة:

في ضوء خلفيات المشكلة بجوانبها المختلفة والتساؤلات البحثية و الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها يمكن طرح الفروض التالية:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية".
و قد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

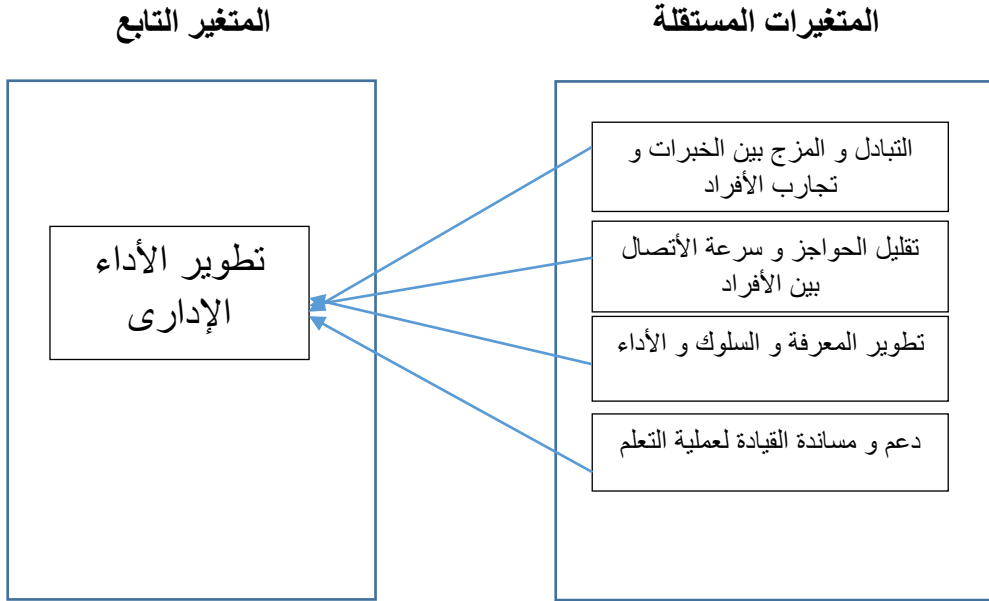
الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الأفراد و بين تطوير الأداء الإداري".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الحواجز و سرعة الأتصال بين الأفراد و بين تطوير الأداء الإداري".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة و السلوك و الأداء و بين تطوير الأداء الإداري".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم و بين تطوير الأداء الإداري".

متغيرات الدراسة:



منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة:

أعتمد البحث على عينة مكونة من ٢٤ شركة مساهمة مصرية مقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية و تغطي شركات الدراسة عدة أنشطة إقتصادية مختلفة (تجارى ، صناعى ، خدمات) و يدخل فى هيكل ملكيتها حصص ملكية مؤسسية مصرفية ، بينما يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع الشركات المساهمة المصرية المقيدة ببورصة الأوراق المالية المصرية و البالغ عددها ٢٢٠ شركة (بحسب إحصاء عام ٢٠١٧) ، و الشركات الممثلة فى العينة هى:

جدول (١) شركات عينة الدراسة

م	الشركة	م	الشركة
١	العز الدخيلة للحديد	١٣	مصر للأسمنت (قنا)
٢	العز للبورسلين (الجوهرة)	١٤	مصر لصناعة الكيماويات
٣	العز لحديد التسليح	١٥	الكابلات الكهربائية المصرية
٤	أوراسكوم للأبنشاء و التعمير	١٦	المصرية للمنتجات السياحية
٥	المالية و الصناعية المصرية	١٧	المتحدة للإسكان و التنمية
٦	سيدي كرير للبتروكيماويات	١٨	المصرية للاتصالات (WE)
٧	القاهرة للإسكان و التعمير	١٩	الجيزة العامة للمقاولات
٨	المصرية لخدمات النقل (إيجترانس)	٢٠	الشمس للإسكان
٩	السادس من أكتوبر للتنمية و الأستثمار	٢١	مصر الجديدة للإسكان و التعمير
١٠	الإسكندرية للزيوت المعدنية	٢٢	الإسكندرية للغزل و النسيج
١١	العربية بليفار للغزل و النسيج	٢٣	غاز مصر
١٢	النصر للملابس و المنسوجات (كابو)	٢٤	رمكو لإنشاء القرى السياحية

جدول (٢) حجم العينة

النسبة المئوية	العدد الفعلي للاستمارات المجمع الصالحة	العدد المطلوب طبقا لقانون حجم العينة	الشركة
٧٦,٩%	١٠	١٣	العز الدخيلة للحديد
٩٠,٩%	٢٠	٢٢	العز للبورسلين (الجوهرة)
١١١,١%	١٠	٩	العز لحديد التسليح
٧٧,٧٨%	١٤	١٨	أوراسكوم للأبنشاء و التعمير

دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية

د/ محادل إمام حامد إمام شادي

٢٠	٢٦	١٣٠%	المالية و الصناعية المصرية
٢٣	٢٥	١٠٨.٧%	سيدي كريب للبتر وكيمويات
١٠	٧	٧٠%	القاهرة للإسكان و التعمير
١٦	١٥	٩٣.٧٥%	المصرية لخدمات النقل (إيجترانس)
١٤	١٥	١٠٧.٢%	السادس من أكتوبر للتنمية و الأستثمار
٢٥	٢٢	٨٨%	الإسكندرية للزيوت المعدنية
٢١	١٣	٦١.٩٠%	العربية بليفار للغزل و النسيج
٩	١١	١٢٢.٢%	النصر للملابس و المنسوجات (كابو)
٢٩	٢٠	٦٨.٩٦%	مصر للأسمنت (قنا)
٣١	٢٨	٩٠.٣٢%	مصر لصناعة الكيمويات
١٢	١٨	١٥٠%	الكابلات الكهربائية المصرية
١٤	١٠	٧١.٤٢%	المصرية للمنتجات السياحية
٢٠	١٩	٩٥%	المتحدة للإسكان و التنمية
١٦	١٣	٨١.٢٥%	المصرية للاتصالات (WE)
١٣	١٧	١٣٠.٨%	الجيزة العامة للمقاولات
١٤	١٣	٩٢.٨٥%	الشمس للإسكان
١٧	١٤	٨٢.٣٥%	مصر الجديدة للإسكان و التعمير
١١	٩	٨١.٨١%	الإسكندرية للغزل و النسيج
١٣	١٢	٩٢.٣٠%	غاز مصر
١٠	١٦	١٦٠%	رمكو لإنشاء القرى السياحية
٤٠٠	٣٨٤		إجمالي ما تم توزيعه

حجم عينة العاملين:

وقد استند الباحث في تحديد حجم العينة على معادلة الخطأ المعياري كنسبة مع ترجيحها بحجم المجتمع و قد بلغت ٣٨٤ مفردة وتم تقريبها إلى ٤٠٠ مفردة لتسهيل العمليات الحسابية.

وقد تم توزيع عينة البحث على الشركات وفقاً للتوزيع المتناسب لحجم العاملين في كل شركة طبقاً لقانون حجم العينة.

بالرجوع إلي الجداول الإحصائية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وبافتراض أن نسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في مجتمع البحث هي ٥٠%، حيث يكون حجم العينة أكبر ما يمكن، فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ مفردة كما في المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = [l(1-l)] \times [X \div Z]^2 \quad (\text{Lind \& William, ٢٠٠٨})$$

$$n = 0.5 (1 - 0.5) [1.96 \div 0.05]^2$$

$$= 1536.64 \times 0.25 =$$

$$= 384.16 \approx 384 \text{ مفردة}$$

وقد تم التقريب إلى (٤٠٠) مفردة لأغراض إحصائية " إلى أقرب مئة " حيث أن :

- $X\%$ = الخطأ المعياري للنسبة المئوية (٥% في حالتنا هذه).
- l = نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع، (وهي ٥٠% في حالتنا هذه).
- n = حجم العينة.
- Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة المرغوب فيه (وهي ١.٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥%).

أسلوب الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي :
يعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات والتطورية والميدانية وغيرها. إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية

العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع (هدى العمودي، ٢٠٠٧، ص ٣٧).

وسيتم الاعتماد على جمع البيانات الميدانية المتصلة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في قائمة الاستقصاء وأساليب المقابلة وما يرتبط بها من عمليات الوصف، وإخضاعها للتحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى إثبات أو نفي الفروض، توصلاً إلى التعميمات الخاصة بالمشكلة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة نسرين عبدالرحمن ، ٢٠٠٩ (التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية):

تناولت التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية في شركات الاتصال المصرية ، و من أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة جوهرية بين التعلم التنظيمي و الميزات التنافسية للشركات محل الدراسة ، إذ تبين أن هناك تأثيراً جوهرياً لكل من عمليات التعلم التنظيمي و طرق التعلم التنظيمي و آلية التعلم التنظيمي و نمط التعلم التنظيمي في الميزات التنافسية التي تناولتها الدراسة ، و قد كانت طرق التعلم التنظيمي هي الأقوى في التأثير في الميزات التنافسية للشركات محل الدراسة تليها الآلية التي تعتمد عليها الشركة في التعلم التنظيمي.

ثانياً: دراسة عيشوش خيرة ، ٢٠١١ (التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة):

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري و العلمي ، إستكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي و أداء المنظمة ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و هي : أن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء و تنظيم المعرفة و تحسينها ، المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع على بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، التعلم

التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة فهو يسعى إلى تغيير و تعديل سلوك العاملين و ممارساتهم و تمكينهم و إكسابهم المهارات اللازمة للتوافق و التعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة، و ان تكريس مبدأ التعلم التنظيمي داخل المؤسسة يحولها على مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

ثالثاً: دراسة Skerlavaj&dimovski ، ٢٠٠٦) Influence of organizational learning on organizational performance from the (employee prespective

تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي و الاداء التنظيمي ، و قد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبذل جهوداً أكبر لتحقيق مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي تحقق زيادة في مستوى ثقة الموظفين بقيادة المنظمة و تحسيناً في كفاءة عمل المنظمة، كما تحقق مستوى أعلى من الأنتماء لدى موظفيها و تخفيض تكلفة اليد العاملة مقارنة بمتوسط الصناعة و تحقق أيضاً درجة رضا أعلى لدى الموظفين و درجة أعلى من المرونة لدى موظفي الشركة.

رابعاً: دراسة Khandekar& Sharma ، ٢٠٠٥) managing human (resource capabilities for sustainable competitive advantage

تناولت الدراسة العلاقة بين كل من : التعلم التنظيمي و إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و الميزة التنافسية للمنظمة بالتطبيق على بعض الشركات في الهند، و قد أكدت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و أكدت على أن التعلم التنظيمي هو بداية تحقيق الميزة التنافسية .

خامساً: دراسة chen ، ٢٠٠٥) an organizational model based on (western and Chinese management thoughts and practices

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التوصل إلى صياغة نموذج للتعلم التنظيمي ، و قد توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج للتعلم التنظيمي يتكون من تسعة أنظمة فرعية

مترابطة فيما بينها و هي : اكتشاف الفرص و التحديات البيئية الداخلية و الخارجية و من ثم خلق و إبداع أفكار جديدة للتعامل معها ، و بعد ذلك يجرى الاختيار من بين الأفكار المبتكرة للتعامل مع المتغيرات ثم ننتقل إلى مرحلة تنفيذ البديل المقترح أو المختار كما تنتقل الأفكار و التجارب عبر المنظمة و بعدها يأتي نظام التأمل و التفكير من خلال مراجعة الأعمال التي انتهت و إستخلاص المعرفة من التجارب السابقة و بعدها تكتسب المعرفة ، أي تحدد و تكتسب المعرفة الضرورية من البيئة الخارجية و في النهاية هناك المساهمة في المعرفة من قبل المنظمة و أخيرا بناء الذاكرة التنظيمية.

الأطار النظري للدراسة:

مفهوم التعلم التنظيمي:

لقد تناول العديد من الباحثين و المفكرين التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة كانت مبنية على رؤى متعددة ، و سوف نوضح أهم تلك التعريفات التي تخدم دراستنا الحالية .

يعتبر (Simon) من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (١٩٦٩، ص ١٧٩) و عرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديد هذه المشكلات و علاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر و مخرجات المنظمة ذاتها. و هذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هما الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة ، و المخرجات الناجمة عن هذا الوعي و المبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ثم جاء (Argyris , 1978,p 84) و هو من أوائل المهتمين بهذا الحقل و عرف التعلم التنظيمي بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء و تصحيحها" و هناك بعض المفكرين المعاصرين الذين يرونه تعريف قديم تجاوزه الزمن.

و يرى (Senge , 1990,p 47) أهمية الأفراد في عملية التعلم التنظيمي و الذي يعرفها على أنها وسيلة يستطيع الافراد من خلالها التعرف باستمرار على أنهم هم الذين يشكلون واقعهم الذين يعملون فيه و كيف يملكون القدرة على تغيير هذا الواقع.

تعرف (إيلي شكر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٣) التعلم التنظيمي بأنه عملية عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة بهدف استثمار خبرات و تجارب المنظمة و رصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من وقت لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات و ذلك في إطار دعم و مساندة قيادة المنظمة بشكل خاص و الثقافة التنظيمية بشكل عام.

أبعاد التعلم التنظيمي:

١ – التبادل و المزج بين الخبرات :

إن تبادل المعلومات و المزج بين خبرات العاملين يؤدي إلى الوصول إلى الإبتكار و التحسين المستمر للمنظمة و تحسين الأداء و يتحقق ذلك كما أشار (الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ٣٥) عن طريق تحاور الافراد و تبادل الاراء و البعد عن السطحية.

٢ – تقليل الحواجز و سرعة الأتصال :

مع التطوير التكنولوجي الحديث و وجود شبكات الاتصال السريع أصبح الحصول على المعلومات امراً يسيراً فيمكن لأي فرد و لأي منظمة الحصول على المعلومات التي تريدها و الحصول على تلك المعلومات هي نقطة البداية لعملية التعلم.

٣ – تطوير المعرفة و السلوك و الأداء :

يعرف التعلم على أنه التغيير في الأداء و التعليم و هو عملية إكتساب الفرد المعارف و المهارات و الإتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف بوجه عام و مواجهة الواقع بصورة إيجابية و فعالة.

٤ - دعم و مساندة القيادة :

إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة ، و يعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد و عليه أن يطلق معرفته و أفكاره و آرائه لأداء العمل بأحسن ما يمكن ، و أن من شروط تحقق التعلم التنظيمي كما أشارت (عائشة الرقيشية ، ٢٠١٥ ، ص ٣٥) وجود القيادات الواعية و المؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي و غيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات و المعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم و إنخفاض تشجيع و تحفيز العاملين على التعلم و محدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.

أنواع التعلم:

يقسم التعلم في المنظمات بحسب رأى العديد من الباحثين إلى:

-تعلم معرفي، مهارات جديدة، التعلم للتكيف، نتعلم لكي نتعلم (Hayes & Allinson,1998,p 326)

-تعلم فردي، تعلم فرقي، تعلم تنظيمي (Senge,1990,p 172).

-التعلم البيئي (إعداد المنظمة مع البيئة الخارجية)، التعلم التشغيلي (تعلم داخلي)، التعلم الاستراتيجي (قيادة المنظمة من خلال استثمار الفرص المتاحة و التوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة) (mumford,2003,p 87).

دور التعلم التنظيمي في دعم و تطوير الاداء الإداري:

يمثل التعلم أحد الأدوات الهامة التي تعمل على مساعدة المنظمات و تمكينها من تطوير أدائها و تحديث قدراتها و إمكانياتها المادية و البشرية، و جاءت هذه الأهمية من منطلق الأحداث و المتغيرات العديدة و المؤثرة على أداء المنظمات و التي شهدها العالم في الاونة الاخيرة ، مما أدى إلى ظهور نظام عالمي جديد يعتمد على ما تمتلكه الامم من أسباب العلم و التكنولوجيا، و التي تعتمد في الاساس على عنصرين هما

التعلم و الابتكار ، و ليس الابتكار علما أو تكنولوجيا فقط و لكنه قيمة، كما أشار (ديوب ، ٢٠١٣، ص ٢٧) أنه يجب أن تشمل عملية التعلم كل المتغيرات المتوقعة و الغير متوقعة ، و هو ما يستوجب على المنظمات وضع نظام غير تقليدي للتعلم يمكنها من رفع المستوى الإداري للتغلب على المتغيرات الداخلية و الخارجية المؤثرة على نشاطها.

التحليل التفصيلي للنتائج:

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه:

" لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية"

و قد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الأفراد و بين تطوير الأداء الإداري".

يختبر هذا الفرض تأثير التبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الافراد على تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية في ظل وجود أربع متغيرات هم:

أ- يوجد تجانس و تبادل للأراء بين الموظفين و الإدارة .

ب- يقوم أصحاب الخبرات بنقل خبرتهم للموظفين الأقل خبرة و الاصغر سناً .

ج- تقوم الإدارات بعقد حلقات للمناقشة و تبادل الافكار مع الموظفين .

ديستعين الموظفين بمن هم أكثر منهم تجربة و خبرة لحل المشكلات التي تواجههم.

و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الأول على النحو التالي:

جدول رقم (٣)
نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الأول

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة βi	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٣١٦	٠.٠٠٠	٣٠.٤٩٤	-	٠.٠٠٠	٤.٠٩٦-	٠.٣٠٧-	الجزء الثابت
			١.٢٣٢	٠.٠٠٠	٧.٣٨٥	٠.٠٣١	أ
			١.٠٥٥	٠.٠٣٥	٢.١١٦-	٠.٠١٨	ب
			١.٤٦٧	٠.٠٠٠	٣.٨١٧	٠.٠٣٨	ج
			١.١٦٤	٠.٤٠٦	٠.٨٣٢-	٠.٠٠٨	د

* غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١- معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (٣٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع: تطوير الأداء الإداري ، و باقى النسبة (٦٨%) يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣٠.٤٩٤) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول

الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) في نموذج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كالتالي:

-البُعد (أ) أنه يوجد تجانس و تبادل للأراء بين الموظفين و الإدارة له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧.٣٨٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (ب) يقوم أصحاب الخبرات بنقل خبرتهم للموظفين الأقل خبرة و الاصغر سناً له تأثير سلبي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢.١١٦) بمستوى معنوية (٠.٠٣٥).

-البُعد (ج) تقوم الإدارات بعقد حلقات للمناقشة و تبادل الافكار مع الموظفين له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣.٨١٧) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (د) يستعين الموظفين بمن هم أكثر منهم تجربة و خبرة لحل المشكلات التي تواجههم له تأثير سلبي غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠.٨٣٢) بمستوى معنوية (٠.٤٠٦).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار

الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطى خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الثانى: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الحواجز و سرعة الأتصال بين الأفراد و بين تطوير الأداء الإدارى".

يختبر هذا الفرض تأثير تقليل الحواجز و سرعة الأتصال بين الأفراد على تطوير الأداء الإدارى بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية فى ظل وجود أربع متغيرات هم:

أ- تتواصل الإدارة باستمرار مع كافة الموظفين بالشركة.

ب- يقوم كل مسئول بمتابعة المستوى الإدارى للموظفين و تحديد حاجتهم من التعلم.

ج- يستطيع الموظفين التواصل مع الإدارة العليا بسهولة.

د- يستطيع الموظف الأستفسار من الإدارة عن أى شئ دون خوف أو رهبة.

و يوضح الجدول التالى نتائج نموذج الأندثار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثانى على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

نتائج نموذج الأندثار الخطى المتعدد للفرض الفرعى الثانى

R ²	F.test		VIF	t.test		المعلمات المقدره β_i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٣٠٣	٠.٠٠٠	١٩.٥٠٩		٠.٠٠٠	٤.٢٧٢-	٠.٣٣٥-	الجزء الثابت
			١.٢٤٤	٠.٠٠٠	٨.٤٤٠	٠.٠٣٥	أ
			١.١٤٧	٠.٠٥٦	١.٩١٩-	٠.٠١٧-	ب
			١.٣٧٦	٠.٠٠٠	٣.٩٧٣	٠.٠٤٧	ج
			١.٣١٦	٠.٣٩٢	٠.٨٥٦-	٠.٠٠٩-	د

* غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١- معامل التحديد (R^2):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (٣٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع: تطوير الأداء الإداري ، و باقى النسبة (٧٠%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (١٩.٥٠٩) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) فى نموذج الأنحدار الخطى المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كالتالى:

-البُعد (أ) تتواصل الإدارة باستمرار مع كافة الموظفين بالشركة له تأثير إيجابى معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٨.٤٤٠) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (ب) يقوم كل مسئول بمتابعة المستوى الإداري للموظفين و تحديد حاجتهم من التعلم له تأثير سلبى غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-١.٩١٩) بمستوى معنوية (٠.٠٥٦).

-البُعد (ج) يستطيع الموظفين التواصل مع الإدارة العليا بسهولة له تأثير إيجابي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣.٩٧٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (د) يستطيع الموظف الأستفسار من الإدارة عن أى شئ دون خوف أو رهبة له تأثير سلبي غير معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠.٨٥٦) بمستوى معنوية (٠.٣٩٢).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation (VIF) Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقا لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي فى أيا من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطي خطير بالنموذج .

الفرض الفرعى الثالث: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة و السلوك و الأداء و بين تطوير الأداء الإداري" ..

يختبر هذا الفرض تأثير تطوير المعرفة و السلوك و الأداء على تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية فى ظل وجود أربع متغيرات هم:

- أ- تشجع الشركة الأفراد على أداء عملهم بطرق جديدة و مختلفة عما اعتادوا عليه .
- ب- تركز إدارة الشركة على تقييم سلوك العاملين و رفع المستوى المعرفي لديهم.
- ج- فى حال لم تنجح إحدى خدمات الشركة فى تحقيق الغاية المرجوة منها فأن الشركة تقوم بمعالجة العيوب و تطوير الخدمة.
- د- حتى لو كانت الشركة فى أفضل اوضاعها فإنها تسعى دائما للتطور و التحسين.

و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعي الثالث على النحو التالي:

جدول رقم (٥)
نتائج نموذج الانحدار الخطى المتعدد للفرض الفرعي الثالث

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدرة β _i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٣٤٤	٠.٠٠٠	٢٩.٦٣٤		٠.٠٠٠	٣.٦٨٥	٠.٤٩٧	الجزء الثابت
			١.٢١٥	٠.٠٠٣	٣.٠٠١	٠.٠٢٠	أ
			١.٢٩١	٠.٤٧٨	٠.٧١٠-	٠.٠١١-	ب
			١.١٢٠	٠.٠٠٠	٥.٥٩٠-	٠.١٤٧-	ج
			١.٣٩٣	٠.٠٠٠	٥.٩٢٤	٠.٠٨٩	د

* غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١- معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (٣٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع: تطوير الأداء الإداري ، و باقى النسبة (٦٥%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٢٩.٦٣٤) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول

الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) في نموذج الأنحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كالتالي:

-البُعد (أ) تشجع الشركة الأفراد على أداء عملهم بطرق جديدة و مختلفة عما اعتادوا عليه له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣.٠٠١) بمستوى معنوية (٠.٠٠٣).

-البُعد (ب) تركز إدارة الشركة على تقييم سلوك العاملين و رفع المستوى المعرفي لديهم له تأثير سلبي غير معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠.٧١٠) بمستوى معنوية (٠.٤٧٨).

-البُعد (ج) في حال لم تنجح إحدى خدمات الشركة في تحقيق الغاية المرجوة منها فإن الشركة تقوم بمعالجة العيوب و تطوير الخدمة له تأثير سلبي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٥.٥٩٠) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (د) حتى لو كانت الشركة في أفضل اوضاعها فإنها تسعى دائماً للتطور و التحسين له تأثير إيجابي معنوى حيث بلغ إختبار (t.test) له (٥.٩٢٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

٤-معامل تضخم التباين (VIF) :

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقاً لما

هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطي في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود ازدواج خطي خطير بالنموذج .

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم و بين تطوير الأداء الإداري" ..

يختبر هذا الفرض تأثير دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم على تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية في ظل وجود أربع متغيرات هم:

أ- تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال التغيير في الهيكل الوظيفي للشركة .

ب- تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال تغيير ثقافة الشركة .

ج- تقوم إدارة الشركة بمقارنة أداء جميع الأقسام العاملة في الشركة مع بعضها البعض.

د- تحفز إدارة الشركة العاملين على التطوير و التعلم بشكل مادي و معنوي.

و يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الرابع على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد للفرض الفرعي الرابع

R ²	F.test		VIF	t.test		المعاملات المقدره β_i	المتغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة		مستوى المعنوية	القيمة		
٠.٣٢٩	٠.٠٠٠	٣١.٤٧٢		٠.٠٠٠	٣.٠٨٤-	٠.٣١٠-	الجزء الثابت
			١.٢٣٤	٠.٠٠٠	٧.٣٩٤	٠.٠٣٥	أ
			١.٠٥٧	٠.٠٣٥	٢.١٢٠-	٠.٠١٩	ب
			١.٤٦٢	٠.٠٠٠	٣.٨١٩	٠.٠٣٩	ج
			١.١٦٦	٠.٤٠٩	٠.٨٣٦-	٠.٠٦٩	د

*غير معنوي عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

١- معامل التحديد (R²):

يتضح من نتائج التحليل الأحصائي بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي (٣٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع: تطوير الأداء الإداري ، و باقى النسبة (٦٧%) يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

كما تبين أن قيمة اختبار (f test) بلغت (٣١.٤٧٢) و هى ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة المدخلة بهذا النموذج على المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) و هذا يعنى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذا النموذج.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:

بالنظر إلى اختبار (t.test) بالجدول السابق نجد أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (تطوير الأداء الإداري) في نموذج الأنحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كالتالي:

-البُعد (أ) تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال التغيير في الهيكل الوظيفي للشركة له تأثير إيجابي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (٧.٣٩٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (ب) تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال تغيير ثقافة الشركة له تأثير سلبي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٢.١٢٠) بمستوى معنوية (٠.٠٣٥).

-البُعد (ج) تقوم إدارة الشركة بمقارنة أداء جميع الأقسام العاملة في الشركة مع بعضها البعض له تأثير إيجابي معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (٣.٨١٩) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠).

-البُعد (د) تحفز إدارة الشركة العاملين على التطوير و التعلم بشكل مادي و معنوي له تأثير سلبي غير معنوي حيث بلغ إختبار (t.test) له (-٠.٨٣٦) بمستوى معنوية (٠.٤٠٩).

٤- معامل تضخم التباين (VIF):

لتحديد مدى وجود ازدواج خطي multicollinearity بين المتغيرات المستقلة و بعضها البعض تم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor لكل متغير مستقل على حده مع باقى المتغيرات المستقلة، و قد اتضح وفقا لما هو مبين بالجدول السابق أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الأنحدار

الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطى في أي من هذه المتغيرات حيث أن قيم (VIF) أقل من (٥) مما يدل على عدم وجود أزواج خطى خطير بالنموذج .

نتائج الدراسة:

هذه الدراسة إستهدفت تحديد دور التعلم التنظيمي على تطوير الأداء الإداري بالشركات المقيدة بالبورصة المصرية و ذلك من خلال بعض الأبعاد التي تؤثر بدورها على التطوير الإداري بالشركات و هذه الأبعاد هي (التبادل و المزج بين الخبرات ، تقليل الحواجز و سرعة الأتصال ، تطوير المعرفة و السلوك و الأداء ، دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم) .

و لقد تم إستخدام نموذج الإنحدار المتعدد في إختبار فروض الدراسة و جاءت النتائج على النحو التالي:

-فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الأفراد و بين تطوير الأداء الإداري" توصلت الدراسة إلى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً للتبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الأفراد على تطوير الأداء الإداري و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التي بلغت (٣٠.٤٩٤) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، و تبين أن بُعد أنه يوجد تجانس و تبادل للأراء بين الموظفين و الإدارة و بُعد أن الإدارات تقوم بعقد حلقات للمناقشة و تبادل الافكار مع الموظفين لهما تأثير إيجابي معنوى، أما بالنسبة لبُعد قيام أصحاب الخبرات بنقل خبرتهم للموظفين الأقل خبرة و الاصغر سناً فله تأثير سلبي معنوى و لكن فيما يخص بُعد إستعانة الموظفين بمن هم أكثر منهم تجربة و خبرة لحل المشكلات التي تواجههم فله تأثير سلبي غير معنوى.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل الحواجز و سرعة الاتصال بين الأفراد و بين تطوير الأداء الإداري " توصلت الدراسة إلى رفض فرض عدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لتقليل الحواجز و سرعة الاتصال بين الأفراد على تطوير الأداء الإداري و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التي بلغت (١٩.٥٠٩) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، و تبين أن بُعدتواصل الإدارة باستمرار مع كافة الموظفين بالشركة و بُعدان الموظفين يستطيعون التواصل مع الإدارة العليا بسهولة لهما تأثير إيجابي معنوي ، و أما بالنسبة لُبعد قيام كل مسئول بمتابعة المستوى الإداري للموظفين و تحديد حاجتهم من التعلم و بُعد أنه يستطيع الموظف الأستفسار من الإدارة عن أي شئ دون خوف أو رهبة فكل منهما له تأثير سلبي غير معنوي.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة و السلوك و الأداء و بين تطوير الأداء الإداري " توصلت الدراسة إلى رفض فرض عدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لتطوير المعرفة و السلوك و الأداء على تطوير الأداء الإداري و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التي بلغت (٢٩.٦٣٤) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، و تبين أن بُعد تشجيع الشركة الأفراد على أداء عملهم بطرق جديدة و مختلفة عما اعتادوا عليه و بُعد أنه حتى لو كانت الشركة في أفضل اوضاعها فإنها تسعى دائماً للتطور و التحسين لهما تأثير إيجابي معنوي ، فيما كان لُبعد أن إدارة الشركة تركز على تقييم سلوك العاملين و رفع المستوى المعرفي لديهم تأثير سلبي غير معنوي ، و كان لُبعد أنه في حال لم تتجح إحدى خدمات الشركة في تحقيق الغاية المرجوة منها فأن الشركة تقوم بمعالجة العيوب و تطوير الخدمة تأثير سلبي معنوي.

-فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم و بين تطوير الأداء الإداري " توصلت الدراسة إلى رفض فرض عدم و قبول الفرض البديل القائل بأن هناك تأثيراً معنوياً لدعم و مساندة

القيادة لعملية التعلم على تطوير الأداء الإداري و تبين هذا من قيمة اختبار (f test) التي بلغت (٣١.٤٧٢) و هي ذات معنوية عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) ، و تبين أن بُعد أن إدارة الشركة تسعى لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال التغيير في الهيكل الوظيفي للشركة و بُعد أن إدارة الشركة تقوم بمقارنة أداء جميع الأقسام العاملة في الشركة مع بعضها البعض لهما تأثير إيجابي معنوي ، فيما كان لبُعد تحفيز إدارة الشركة العاملين على التطوير و التعلم بشكل مادي و معنوي تأثير سلبي غير معنوي ، أما بُعد سعي إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال تغيير ثقافة الشركة فكان له تأثير سلبي معنوي.

توصيات الدراسة:

م	التوصية
١	قيام الإدارة بتشجيع الموظفين على النقاش و تبادل وجهات النظر و الآراء لثقل خبراتهم و رفع مستوى الأداء العام للموظفين بالشركة.
٢	توجيه الموظفين أصحاب الخبرات أن ينقلوا خبرتهم لمن هم أقل منهم خبرة و أصغر سناً .
٣	دفع الموظفين على الأستعانة بمن هم أكثر منهم خبرة و تجربة لحل المشكلات التي تواجههم و الأستفادة من خبرات غيرهم.
٤	أن تقوم الإدارة بإزالة الحواجز بينها و بين الموظفين و زيادة التواصل معهم حتى يتعامل جميع من في الشركة كفريق واحد و يسرى مبدأ التعاون بين الجميع.
٥	قيام كل مسئول بمتابعة موظفيه و مراقبة أدائهم و معرفة حاجاتهم من التعلم و مساعدتهم على رفع أدائهم في العمل.

٦	يجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بالاستفسار عن كل ما يريدون الاستفسار عنه دون أن يكون لديهم خوف أو رهبة .
٧	ترسيخ الإدارة لمبدأ أن التطوير و التحسين المستمر هو سر النجاح بشرط أن يكون التطوير على جميع مستويات الشركة و في جميع تعاملاتها.
٨	قيام الشركة بتطوير خدماتها باستمرار حتى إن لم تنجح أحد هذه الخدمات في الوصول إلى النتائج المرجوة منها.
٩	على إدارة الشركة أن تقوم بتقييم سلوك الموظفين و رفع المستوى المعرفي لديهم عن طريق تدريبهم باستمرار.
١٠	دعم الإدارة المتواصل للموظفين على التعلم و التطوير و تشجيعهم على تقديم كل ما لديهم للعمل و رفع مستوى أدائهم و كفاءاتهم.
١١	يجب على الشركة أن تقوم بتسهيل عملية التعلم لدى الشركة ككل من خلال تغيير ثقافة الشركة و مواكبة التغيرات الخارجية بالبيئة المحيطة.
١٢	على إدارة الشركة أن تقوم بتشجيع العاملين على التعلم عن طريق الحوافز المادية و المعنوية و سرعة الترقيات لمن يستحقونها.
١٣	قيام الشركة بالسعى نحو التطوير و التحسين المستمر حتى لو كانت في أفضل أوضاعها.
١٤	الأهتمام بالبحوث و الدراسات الفنية و أن يكون لها نشاط فعال من أنشطة الشركة و استراتيجيات أساسية لها.
١٥	دعم الشركة لعملية التعلم بشكل عام داخل الشركة ووضع مفهوم التعلم التنظيمي كأولوية من أولويات الشركة حتى تستطيع الشركة أن تكون في تطور مستمر و أن تواكب العصر بكل ما فيه من متغيرات.

المراجع:

المراجع العربية:

- ١- ايمن حسن ديوب ، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، (دمشق : جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٣).
- ٢- عائشة بنت سالم بن صالح الرقيشية ، أبعاد التعلم التنظيمي و علاقتها بتنمية رأس المال البشري، (سلطنة عمان : جامعة نزوى ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٥).
- ٣- عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، (الجزائر : جامعة تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، رسالة ماجستير ، ٢٠١١).
- ٤- عامر الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، (الأسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، العدد ١٣ ، ٢٠٠٤).
- ٥- ليلي حسام الدين شكر ، نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم بالتطبيق على منظمات قطاع الكهرباء، (القاهرة: جامعة الأزهر ، المجلة العلمية لكلية تجارة ، العدد الثامن، ٢٠٠٢).
- ٦- نسرين محمود عبدالرحمن ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية بالتطبيق على شركات الأتصال المصرية، (القاهرة : جامعة عين شمس ، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٩).
- ٧- هدى محمد العمودي، عزة فاروق الجوهري، مناهج البحث العلمي في دراسات المكتبات والمعلومات، (جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، رسالة دكتوراه ، ٢٠٠٧).

المراجع الأجنبية:

- 1- Argyris,c.Schon,D ,organizational learning A theory of Action,(vol 18,issue 2,1978).
- 2- Chen.G , organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices ,(management decision , v 43,n4 ,2005)
- 3- Herbert Simon ,the science of the artificial ,(Cambridge university ,1st ed,1969).

- 4- Hayes,J&Allinson S.W , **congintive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations,**(London:Human relations ,v 51 , no 7 , 1998).
- 5- Khandekar ,A&Sharma,A ,**managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage** (India: An empirical analysis from indian global organizations , education and training v.47 , n8/9 , 2005).
- 6- Lind Douglas A.,William.andWathen Samuel A. , **Statistical Techniques inBusiness&Economics**(McGrow Hill , with Global Data Sets,13ed,,2008)
- 7- Mumford,A ,**developing senior managers from top managers,**(india : away gower imprint , first ed , ,2003)
- 8- Senge,M.Peter, **The fifth discipline,the art and practice of the learning organization** (newyork: doubleday business , 1990).
- 9- Skarlavaj,m&Dimovski,v, **influence of organizational learning on organizational performance from employee prespective**(ljubjana : the case of Slovenia management, v.11 , n.1,2006).

الملاحق

نموذج استقصاء

اولاً: التبادل و المزج بين الخبرات و تجارب الأفراد:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١	يوجد تجانس و تبادل للأراء بين الموظفين و الإدارة.				
٢	يقوم أصحاب الخبرات بنقل خبرتهم للموظفين الأقل خبرة و الاصغر سناً.				
٣	تقوم الإدارات بعقد حلقات للمناقشة و تبادل الافكار مع الموظفين.				
٤	يستعين الموظفون بمن هم أكثر منهم تجربة و خبرة لحل المشكلات التي تواجههم				

ثانياً: تقليل الحواجز و سرعة الأتصال بين الأفراد :

م	العبارة	درجة الموافقة			
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١	تتواصل الإدارة باستمرار مع كافة الموظفين بالشركة.				
٢	يقوم كل مسئول بمتابعة المستوى الإداري للموظفين و تحديد حاجتهم من التعلم.				
٣	يستطيع الموظفون التواصل مع الإدارة العليا بسهولة.				
٤	يستطيع الموظف الاستفسار من الإدارة عن أى شئ دون خوف أو رهبة.				

دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية

د/ محادل إمام حامد إمام شادي

ثالثاً: تطوير المعرفة و السلوك و الأداء :

م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تشجع الشركة الأفراد على أداء عملهم بطرق جديدة و مختلفة عما اعتادوا عليه.					
٢	تركز إدارة الشركة على تقييم سلوك العاملين و رفع المستوى المعرفي لديهم.					
٣	في حال لم تتجح إحدى خدمات الشركة في تحقيق الغاية المرجوة منها فإن الشركة تقوم بمعالجة العيوب و تطوير الخدمة.					
٤	حتى لو كانت الشركة في أفضل اوضاعها فإنها تسعى دائماً للتطور و التحسين.					

رابعاً: دعم و مساندة القيادة لعملية التعلم :

م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال التغيير في الهيكل الوظيفي للشركة.					
٢	تسعى إدارة الشركة لتسهيل عملية التعلم لدى الأفراد و على مستوى الشركة ككل من خلال تغيير ثقافة الشركة.					
٣	تقوم إدارة الشركة بمقارنة أداء جميع الأقسام العاملة في الشركة مع بعضها البعض.					
٤	تحفز إدارة الشركة العاملين على التطوير و التعلم بشكل مادي و معنوي.					

دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية

د/ محادل إمام حامد إمام شادي

خامساً: تطوير الأداء الإداري :

درجة الموافقة					العبارة	م
أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً		
					١	البحوث و التطوير نشاط فعال من أنشطة الشركة.
					٢	تشجع إدارة الشركة الأداء الإداري المتميز لدى الموظفين و تمنحهم المكافآت.
					٣	التطوير و التحسين من الإستراتيجيات الأساسية للشركة.
					٤	تعمل الإدارة على حل المشكلات المختلفة التي تعترض أداء الأفراد لوظائفهم.
					٥	يوجد تضارب و ازدواجية في بعض الإختصاصات بين الموظفين في العمل.
					٦	يتم إدارة و إستخدام الموارد المتاحة بالشركة بكفاءة و فعالية.