



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين
دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران

د/ آيات عبد القادر بسيوني أبو سعدة

مدرس بقسم الإدارة العامة بجامعة المستقبل في مصر

أثر المنظمة المتعلمة على أداء العاملين

دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران وعددهم (١٥٠) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمدت الدراسة في حصر العينة على نظام الحصر الشامل للمجتمع، وفي ضوء ذلك بلغ حجم العينة (١٥٠) مفردة.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة وأداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في، الأبعاد الإدارية، الأبعاد التعليمية، الأبعاد التقنية، الأبعاد الثقافية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، أداء العاملين، البعد الإداري للمنظمة المتعلمة، البعد التعليمي للمنظمة المتعلمة، البعد الثقافي للمنظمة المتعلمة، البعد التقني للمنظمة المتعلمة.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the educated organization on the performance of workers, and to achieve the goal of the study, a survey form was designed and distributed to the study sample of 1٥٠ employees of the company under study.

The data was analyzed by the SPSS statistical program. One of the most important results of the study is the presence of a statistically significant relationship between the application of the entrance of the educated organization and the performance of workers, as well as the presence of deficiencies in the dimensions of the educated organization, which are administrative, educational, technical, cultural, and based on the field study carried out With the researcher in the company under study, a set of recommendations was reached.

Key words: the educated organization, employee performance, the administrative dimension of the educated organization, the educational dimension of the educated organization, the cultural dimension of the educated organization, the technical dimension of the educated organization.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

١- المقدمة:

شهد العالم المعاصر تغيرات متلاحقة وثورات علمية، مما أدى إلى مجابهة المنظمات لتحديات كبيرة فرضت عليها ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة، وتغيير الأهداف الخاصة بها من مجرد زيادة قيمتها الاقتصادية وتحقيق معدلات أرباح عالية إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي في الاستمرار والنمو. (المجمعي، ٢٠١٨، ص ١٣٣).

وفى ضوء ذلك فإن هناك حاجة ماسة إلي ضرورة التحول نحو نظم إدارية متقدمة لتطوير أداء المنظمات من خلال إطار فكري شامل يقوم على استخدام مجموعة من نظم العمل المتطورة التي تعني أساساً بتوفير المعلومات الكافية وتطوير الأداء على مستوى القطاعات التشغيلية، مما أدى إلى ضرورة تبني المنظمات لنمط المنظمة المتعلمة ليكون بديلاً عن الأساليب التقليدية المتبعة، حيث يركز الإهتمام في هذا النمط على رفع كفاءة أداء العاملين وكذا الأداء التنظيمي على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة. (البهلول، ٢٠١٨، ص ٢٧).

ويعد أداء العاملين من الموضوعات التي نالت الأهتمام الأكبر من قبل قيادات الشركة القابضة مصر للطيران باعتبارها اهم الوسائل التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تلك الشركة، وتؤكد الدراسات المختلفة أن تطوير وتحسين أداء العاملين للعاملين من أهم اسس تحقيق التوافق والتكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة. (نصر، ٢٠٢٣، ص ١٨٥)

وفى ضوء ماسبق يعد مفهوم المنظمة المتعلمة عاملاً مهماً ورئيسياً في تحقيق المنظمات لأهدافها عن طريق تحسين أداء العاملين، وتكمن فكرتها الأساسية بوصفها مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي من خلالها تتمكن المنظمة من وضع إستراتيجيات وخطط على المدى الطويل واتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين مستوى الأداء بها ، ونتيجة لذلك عزز تبني مفهوم المتعلمة من القيمة التنافسية للمنظمات من خلال تطبيقاتها المختلفة التي أدت إلى تغيير الوظائف وعلاقات العمل داخلها وخارجها كما أنها تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بتلك المنظمات .

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة فى المنظمات محل الدراسة وأثرها على أداء العاملين بها .

٢ - المشكلة البحثية:

لم تتوفر للباحثة مؤشرات كمية عن متغيرات الدراسة بالشركة القابضة مصر للطيران ، لذا اتجهت الباحثة إلى أسلوب المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات التي تناولت أداء العاملين، وقد تبين لها ما يلي:

رغم الجهود التي تبذلها الشركة القابضة مصر للطيران في شتى المجالات والعمل على وتحقيق التميز والتنافسية سواء على المستوى المحلى والدولى، إلا أن الصعوبة التي تواجهها تلك الشركة لا تكمن فقط في تطبيق المعايير الدولية في مجال الطيران وإنما تكمن في وجود كثير من والمعوقات التي تعيقها عن تحقيق أهدافها في تطوير عملياتها التشغيلية ومضاعفة حجم الأرباح وضمان تنوعها وتغيير كثر من نظم الإشراف والرقابة وتقييم الأداء .

ومن خلال قيام الباحثة بإجراء بعض المقابلات بالشركة محل الدراسة مع بعض المديرين والعاملين تبين لها قصور تبني الشركة لمفهوم المنظمة المتعلمة مما أدى إلى ضعف تطوير أداء العاملين ويرجع ذلك إلى مايلي*:

- ضعف الاهتمام بدراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- قلة الجهود الموجهة نحو استكشاف المشكلات المحتملة.
- محدودية الاستثمار الأمثل لموارد الشركة البشرية.
- غياب الآلية المناسبة لقياس مدى تحقيق الشركة لأهدافها.
- ضعف الاهتمام بالبحوث العملية التي يشارك بها العاملين.
- قلة الدعم المالي المخصص للبرامج التدريبية المتعلقة بتطوير أداء العاملين.
- قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.
- انخفاض روح التعاون بين العاملين في الشركة ، مما يحد من تكوين فرق العمل .

* اتبعت الباحثة أسلوب الملاحظة للتعرف على معوقات تبني الشركة لمفهوم المنظمة المتعلمة.

- وجود شكاوى من جانب بعض العملاء بسبب طول إجراءات خدمته، والقصور فى أداء بعض الأنشطة والعمليات الداخليه .
- وجود بعض مضيعات الوقت بسبب عدم معرفة بعض العاملين بكافة التعليمات والقواعد المتعلقة بطبيعة عملهم .
- انخفاض مستوى التواصل بين العاملين والعملاء وعدم وجود قنوات إتصال بينهم.
- كما تبين من خلال الدراسة التى قامت بها الباحثة (مروى حسين، ٢٠١٧) على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة مايلى:
- ضعف التركيز على العاملين ذوى المهارات المتعددة .
- انخفاض مستوى كفاءة العاملين، حيث أن مهام العمل غير ملائمة لقدراتهم، مما أدى إلى عدم تفويض السلطات لهم لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتطوير الأداء بطريقة منظمة .
- تزايد اخطاء العمل نتيجة عدم تفانى العاملون فى اداءه، بالإضافة إلى عدم اتباعهم التعليمات المتعلقة به .
- عدم حرص القيادات بالشركة على الإستماع لمطالب العاملين والإستجابة لاحتياجاتهم ، ونتيجة لذلك لا يتم توجيههم نحو تغيير سلوكهم بما يتناسب مع قيم العمل الجديدة .
- قصور عملية تحسين جودة الأداء، حيث أن بيئة عمل الشركة لا تساعد على تنمية الإبداع، بالإضافة إلى عدم وجود برنامج عمل واضح .
- وجود قصور فى فعالية قنوات الإتصال بالشركة ونتيجة لذلك لا يمكن للعاملين الإطلاع على كافة المستجدات المتعلقة بالعمل.
- وقد انتهت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن البيئة التنظيمية بالشركة تتسم بالعمل الفردى والصراع بين العاملين، مما أدى إلى انخفاض جودة تقديم الخدمة، ووجود عديد من المشكلات المتركمة .
- وفى ضوء ذلك يمكن تحديد المشكلة البحثية فى انخفاض مستوي أداء العاملين الشركة القابضة مصر للطيران نتيجة قصور تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة.

٣- أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:
- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة.
 - التعرف على مستوى أداء العاملين بالشركة محل الدراسة وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة باستخدام الإستقصاء.
 - بيان العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي للعاملين بالشركة محل الدراسة.
 - الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة تسهم في تطوير أداء العاملين بالشركة محل الدراسة نتيجة تبني مدخل المنظمة المتعلمة.

٤- أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين:

أ- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الرسالة العلمية في أهمية تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة لتحسين أداء العاملين للعاملين بها وذلك من خلال النتائج التي تم التوصل اليها، وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، ولهذا تركز المنظمة على التعلم وتجعله محورا للتطور والتغير والتكيف ومواجهة التحديات، من أجل التغيير والتطوير للأفضل.

ومن خلال ما سبق يتبين أن تعلم المنظمة شيء حتمي ولا بد منه لبقاءها، والواقع الذي تعيشه المنظمة يحتم عليها أن تتعلم بشكل تنظيمي لكي تواكب التغيرات والتطورات في مختلف الجوانب التكنولوجية والمعرفية، فالتعلم يعني الإجابة في تقديم الخدمات والمنتجات وفي التعامل مع الأفراد في كل مستويات المنظمة من قادة وموظفين ومستفيدين ومتعاونين، ويبقى تعلم الأفراد عنصرا مهما لتعلم المنظمة، وهو يشكل أساس تعلم الفرق والتعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة مصطلح يضمن الإجابة

في الخدمات والمنتجات التنافسية والتميز بشرط وجود تعليم تنظيمي مخطط له ويشمل كل مستويات التعلم: الفرد والفريق والمنظمة.

ب- الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة من كونها توضح مفهوم المنظمة المتعلمة، وإطارها الفكري والفلسفي، حيث أصبحت علما وممارسة عملية لا يمكن الاستغناء عنه في إدارة المنظمات الحديثة، كذلك نظراً لأهمية قطاع التطبيق والمتمثل في الشركة القابضة مصر للطيران والتقدم خدماتها إلى أكثر من ٧٠ وجهة في شتى أنحاء أوروبا، أفريقيا، الشرق الأوسط، آسيا، الولايات المتحدة وأستراليا، وتعتبر مصر للطيران أول شركة طيران تشغل خطوط جوية في الشرق الأوسط، والسابعة على مستوى العالم، ويعمل في مصر للطيران حوالي ٢٩٠٠٠ موظف ما بين عمالة مثبتة أو بعقود سنوية أو عمالة يومية، وتقدم شركة مصر للطيران الخدمات الأرضية واللوجستية في مطار القاهرة الدولي ومختلف المطارات المصرية، تعد مصر للطيران هي أحد أعضاء الإتحاد العربي للنقل الجوي، وانضمت إلى تحالف ستار أكبر تحالف طيران في العالم في يوليو ٢٠٠٨. وحصلت على جائزة أفضل شركة طيران في قارة أفريقيا للعام ٢٠٠٩ في إطار فعاليات المؤتمر الدولي للاستثمار السياحي الذي أقيم بدولة موزمبيق.

٥- فروض الدراسة:

بناء على المشكلة السابق تحديدها فإن فروض الدراسة تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

٦ - منهجية الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة كافة جوانب المدخل وتحليلها ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق المنظمات محل الدراسة، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

أ- مجتمع وعينة الدراسة.

تتناول الدراسة اثر ابعاد المنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران، ووفقاً لذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وعددهم (١٥٠) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمدت الدراسة في حصر العينة على نظام الحصر الشامل للمجتمع، وفي ضوء ذلك بلغ حجم العينة (١٥٠) مفردة.

ب- أدوات جمع البيانات:

- بالنسبة للدراسة النظرية:

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet)
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وتم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالشركة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

ج- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم..
- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠١٩م وحتى عام ٢٠٢٠م (فترة إعداد الدراسة).
- **حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الشركة القابضة مصر للطيران نظراً لوجود عدد كبير من العاملين في نطاقها، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.
- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى اسهام تبني مدخل المنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة وعلاقتها بتحسين أداء العاملين للعاملين بتلك المنظمات.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١ - الإطار الفكري للمنظمة المتعلمة.

١/١ مفهوم المنظمة المتعلمة.

تم تناول مفهوم المنظمة المتعلمة في عديد من المؤلفات الإدارية للمنظمة المتعلمة ومن خلال الإطلاع على المفاهيم السابقة تعرف الباحثة مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تواكب تغيرات البيئة الخارجية وتستخدم التقنيات الحديثة في كافة تعاملاتها في ظل وجود بيئة ثقافية محابية للتعلم وقيادة تحويلية داعمة للتطوير.

٢/١ أبعاد المنظمة المتعلمة.

بالرغم من تناول العديد من الباحثين لمفهوم المنظمة المتعلمة، إلا انه ليس هناك اجماع على الأبعاد الهامة لهذا المفهوم، وفي ضوء ذلك سوف تتناول الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لاتجاهات الباحثين على النحو التالي:

أ- الأبعاد الإدارية.

تشكل الإدارة أهمية كبرى في المنظمات بمختلف انواعها، فتبنى الإدارة لعملية التغيير يسهم في التوجه نحو المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تركيز القادة على عملية التعلم، كما يجب أن يكون لدى الإدارة الحس المعنوي الواضح في مشاركة الأهداف، وتشجيع التفويض باعتبارها حجر الزاوية في هذا التوجه (Al Jasir, 2020, p. 207).

ب- الأبعاد التعليمية.

تعد عملية التعلم من أبرز العمليات التي يستند عليها المنظمة، حيث تعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح عملية التعلم في كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، كما اصبح التعلم ضرورة للمنظمات للسيطرة على المعرفة، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية لها. (19, p. 2018, Allouzi)

ج - الأبعاد التقنية.

التقنية هي الطريق للحصول على المعرفة، وبدونها لن تستطيع المنظمة التحول إلى الوضع الأفضل، وستواجه صعوبات كبيرة في اكتساب المعرفة ونقلها بين ارجائها وتخزينها، كما انها تؤثر في كمية التعلم

المستخدمة في المنظمة، إذ تسهم في زيادة تدفق المعلومات وتخزين البيانات بشكل أكبر. (Elsayed,2020, p. 499)

د - الأبعاد الثقافية.

تعد الثقافة من أهم القوى التي تستطيع توجيه سلوك العاملين في المنظمة، كما إنها تشكل أهم الوسائل الداعمة للوصول إلى التعلم التنظيمي المناسب للمنظمات المتعلمة. (Al Jasir, 2020, p. 207).

٢ - أداء العاملين.

١/٢ مفهوم أداء العاملين.

يعرف (عتوم، ٢٠٢١) الأداء الوظيفي على انه مدى قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة لكل وظيفة وفقا لما جاءت به القوانين مع مراعاة كفاءة العاملين، بينما أشار (Karimi , 2020) أن أداء العاملين عبارة عن ما يبذله الموظف من أنشطة ومهام وظيفية، ومدى تفهم الموظف لدوره واختصاصه في العمل، ومدى تقيده بالتعليمات التي تحددها الإدارة، والنتائج التي يحققها في عمله، في حين أن (الدليمي، ٢٠١٨) عرف أداء العاملين بأنه قيمة لمجموعة من سلوكيات العاملين التي تساهم بشكل مباشر في تحويل الموارد التنظيمية إلى السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة.

ويرى (Abozed, 2020) أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف كافة أعماله ومسؤولياته التي تكلف بها من قبل المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وأيضا يشير إلى النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة، أو العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .

وفى ضوء المفاهيم السابقة تعرف الباحثة أداء العاملين باعتباره النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة والمتمثلة في : الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة.

٢/٢ معايير ومحددات أداء العاملين.

١/٢/٢ معايير أداء العاملين.

أتجه الباحثين إلى أن أهم معايير الأداء تتمثل فيما يلي: (العدوان ، ٢٠١٨ ، ص ٦٨)

أ- الجودة.

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والعاملين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء الأهداف المستهدفة.

ب- الكمية.

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات العاملين ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

ج- الوقت.

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية إستغلاله الإستغلال الأمثل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

د- الإجراءات.

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين المديرين والعاملين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

٢/٢/٢ محددات أداء العاملين.

إن أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. (Abuhantash, 2019, p. 54)، أما البعض الآخر فيرى أن أداء العاملين لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد

على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك. (Halim, 2019, p. 79)

ويرى أحد الباحثين أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أى تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل. (Jing, 2018, p. 129)

وهناك من الباحثين من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل،: (Abuhantash, 2019, p. 45)

- الدافعية الفردية:

يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس العاملين بها، لذلك فلا بد على المديرين أن يفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل.

- القدرة على الأداء.

وتعنى استطاعة الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان متفقا في ذلك مع المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

- بيئة العمل.

وهي البيئة الداخلية للمنظمة، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال، كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الإتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

٣- العلاقة بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وأداء العاملين.

يؤثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على أداء العاملين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويدهم بالمهارات اللازمة، وترسيخ استراتيجيات لديهم بالولاء ويتطلب ذلك إدارة فاعلة، تملك الرؤية التي يمكن أن توفر مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة التي تمكن العاملين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لأخذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤية، ويتطلب ذلك أيضا إستراتيجية تنظيمية واضحة، وهيكل تنظيميا يعزز شعورهم بالمسؤولية. (Alshobaki, 2018, p. 40)

ونتيجة لما سبق يجب دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تتبناها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزا ومتسعا للقيام بالعمل، وإعطاءهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحديا حقيقية نظرا لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التطبيق النجاح لا بد أن توليها الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بأهداف وقيم المنظمة .

(Cliffon, 2020, p.8)

وتتفاعل عملية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع عنصر آخر هو الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد تنظيمية، وإن تلك العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للفرد المناسب والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء وتنتهي بالتنوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة. (Hansen, 2020, p.74)

وتنفيذ مفهوم تطبيق المنظمة المتعلمة لتحسين وتطوير أداء العاملين ليس بالأمر السهل، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في العاملين، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتقويض السلطات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكارا بداعية جديدة. (Jasin, 2019, p.141)

ومن أهم النتائج المترتبة على أثر تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على أداء العاملين ما يلي:

(Miri, 2019, pp. 1: 6)

أ. زيادة ولاء العاملين للمنظمة:

يؤدي تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ، منح العاملين صلاحيات أكبر، وحرية في التصرف، يشعره بالعلاقة الإيجابية بينه وبين الإدارة مما يزيد في مستوى ولاءه، وانخراطه في المنظمة.

ب. مساعدة المنظمة في التطوير والتجديد:

يعد تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة أحد مفاتيح التغيير، حيث تقل نسبة مقاومة التغيير لدى العاملين وزيادة الرغبة لديهم في التغيير والتجديد.

ج. تحسين العلاقة بين العاملين :

يساهم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على تحسين علاقة العمل بين أعضاء الفريق، وبين العاملين بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله.

د. تحسين في مستوى إنتاجية العامل ، ونوعا:

إن زيادة الإنتاجية مسألة بالغة الأهمية في زيادة فعالية المنظمات ومن أجل ذلك لابد من تحفيز العاملين وتوفير بيئة مناسبة لهم مما يجعلهم يكتفون جهودهم ويدعون من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحسين المستوى المعيشي لهم وتحقيق الرضا والرفاهية.

هـ. زيادة فرص الإبداع والابتكار:

وذلك نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة، والتفكير الإبداعي، وتقديم أفكار غير مسبوقة.

و. تحقيق نتائج أداء جيدة:

وذلك من حيث جودة الأداء، ومن حيث الربحية، والحصة السوقية، وسمعة المنظمة، وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من المنظمة المتعلمة وأداء العاملين بالشركة محل الدراسة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: المنظمة المتعلمة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة على أداء العاملين، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس أبعاد هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

عناصر قياس أبعاد المنظمة المتعلمة

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأبعاد الإدارية	العبارات من ١ إلى ٥
الأبعاد التعليمية	العبارات من ٦ إلى ١٠
الأبعاد التقنية	العبارات من ١١ إلى ١٥
الأبعاد الثقافية	العبارات من ١٦ إلى ٢٠

المصدر: إعداد الباحثة.

المحور الثاني: أداء العاملين.

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم أداء العاملين، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي لأداء العاملين، فقد تم قياسه بالشركة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس أداء العاملين

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأداء الوظيفي	العبارات من ٢١ إلى ٣٠

المصدر: إعداد الباحثة.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائي تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس المنظمة المتعلمة، ومقياس أداء العاملين وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الإستقصاء
.٩٨٥	٢٠	١٥٠	المحور الأول (المنظمة المتعلمة)
.٩٤٢	١٠	١٥٠	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
.٩٧٧	٣٠	١٥٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من من مقياس المنظمة المتعلمة، ومقياس أداء العاملين وهو ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجلة، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٥٦	٢٠	١٥٠	المحور الأول (أبعاد المنظمة المتعلمة)
.٨٨٧	١٠	١٥٠	المحور الثانى (الأداء الوظيفى)
.٩٥٣	٣٠	١٥٠	المحور العام للاستقصاء

المصدر: إعداد الباحثة.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض فى ضوء البيانات التى تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتى سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين المنظمة المتعلمة، والأداء الوظيفى وفقاً لما يلى:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالمنظمة المتعلمة.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على العبارات من (١ - ٢٠)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلى:

جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أبعاد المنظمة المتعلمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.09838	1.96	تتبنى الإدارة العليا مبدأ تفويض السلطات.	١
28%	1.14074	1.97	السياسات الإدارية ملائمة للعمل.	٢
20%	0.83602	1.82	طرق وقواعد العمل واضحة ومفهومة لكل العاملين.	٣
27%	1.11265	1.94	الإجراءات الإدارية بسيطة وخالية من التعقيدات.	٤
22%	0.89852	1.89	الهيكل التنظيمي يوفر قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية.	٥
18%	0.72248	1.92	الأبعاد الإدارية	
27%	1.0894	2.03	يساعدني رئيسي المباشر بخبرته ومهاراته ومعارفة في أداء عملي.	٦
27%	1.08056	1.99	تقدم الشركة خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراته المختلفة.	٧
28%	1.09781	2.05	المدير يناقش العاملون بانفتاح اخطاء العمل لكى يتعلموا منها.	٨
27%	1.11936	1.91	يتم اخطارى بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بعملى.	٩
20%	0.84401	1.82	تؤكد إدارة الشركة على التعلم المستمر فى طرق العمل.	١٠
21%	0.8409	1.96	الأبعاد التعليمية	
15%	0.64938	1.63	يستطيع العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للشركة.	١١
26%	1.06403	1.91	يتم تجهيز قاعات التدريب بالشركة بأحدث الأجهزة الإلكترونية.	١٢
14%	0.61119	1.66	يساعد نظام التقنيات المتوفرة بالشركة على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم افضل الخدمات المختلفة.	١٣
27%	1.05392	2.10	توجد استراتيجية واضحة بالشركة تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات.	١٤

17%	0.72303	1.69	توفر الإدارة المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	١٥
14%	0.56923	1.80	الأبعاد التقنية	
27%	1.07308	2.05	تسعى الشركة إلى صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين في ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجيتها.	١٦
28%	1.08529	2.10	تشجع الشركة العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب.	١٧
27%	1.09359	1.93	تمتلك الشركة لدى العاملين القدرة على تحمل مخاطر العمل.	١٨
27%	1.08973	1.98	يفصح العاملون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل.	١٩
29%	1.16675	1.97	يتناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة.	٢٠
25%	1.01372	2.01	الأبعاد الثقافية	
18%	0.74647	1.92	المنظمة المتعلمة	

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد المنظمة المتعلمة ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٠٪ - ٢٩٪) في بعض الفقرات مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٤٪ - ١٧٪) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى وجود اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (الأبعاد الإدارية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٢٢٤٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١.٨٢ - ١.٩٧)، بتوصيف ضعيف وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (١.٩٢) طبقاً لتقدير

عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (الأبعاد التعليمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٦) بانحراف معياري يساوي (٠.٨٤٠٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١٪) وهي درجة اختلاف شير إلى اختلاف واضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٢ - ٢.٠٥)، بتوصيف ضعيف وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (١.٩٦) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (الأبعاد التقنية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٠) بانحراف معياري يساوي (٠.٥٦٩٢٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٤٪) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جداً وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٣ - ٢.١٠)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٠) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (الأبعاد الثقافية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠١) بانحراف معياري يساوي (١.٠١٣٧٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٥٪) وهي درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف واضح من قبل أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٣ - ٢.١٠)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠١) طبقاً لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة.

٢ - تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بأداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة في قياس البعد المتعلق بأداء العاملين في الشركة محل الدراسة على العبارات من (٢١- ٣٠)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على أداء العاملين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.12648	1.89	يتوفر لدى العاملين الدافع للعمل في غير اوقات العمل الرسمية لانجاز المهام الوظيفية المطلوبة منهم.	٢١
22%	0.93361	1.75	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	٢٢
21%	0.89503	1.76	يطور العاملون انفسهم بشكل مستمر.	٢٣
20%	0.85056	1.73	يقوم العاملون بتأدية اعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	٢٤
24%	1.03332	1.71	ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المستهدفة.	٢٥
23%	0.9839	1.72	يضع العاملون خطه للعمل الذي يمارسونه وفق أهداف وزمن محدد.	٢٦
20%	0.88044	1.70	انسق مع الآخرين في أداء عملي بصورة جيدة.	٢٧
21%	0.9099	1.76	كمية العمل اليومي المنجز تتناسب والجهد المبذول في العمل.	٢٨

تابع جدول رقم (٦)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أداء العاملين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
21%	0.9098	1.73	اقبل دائما الاقتراحات والملاحظات من الغير لانها تساهم في تحسين العمل	٢٩
28%	1.09628	2.11	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملي	٣٠
16%	0.67952	1.79	أداء العاملين	

المصدر: إعداد الباحثه، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية ل فقرات أداء العاملين ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في بعض الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢٠٪ - ٢٨٪) ، مما أشار إلى إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٧٩) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٧٩٥٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٦٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور مما يشير إلى ضعف أداء العاملين بالشركة محل الدراسة.

٢ - أختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة على أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة	أداء العاملين	.665 ^a	443.	117.526	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة وبين أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.665)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (117.526)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (44.3%)، من أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.443)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

١- معاملات نموذج الإنحدار:

جدول رقم (٨)

معاملات نموذج أنحدار الأبعاد الإدارية على أداء العاملين بشركة مصر للتأمين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.586	.118		4.959	.000
	ابعاد_ادارية	.626	.058	.665	10.841	.000

a. Dependent Variable: اداء_وظيفي

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن معامل **Beta** للأبعاد الإدارية معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال ($p=0.000 < \alpha=0.05$) وفي ضوء ذلك يتبين أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بالشركة القابضة مصر للطيران) بمعامل انحدار (٠.٦٢٦). وهو ما يشير إلى أن الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة لها دور إيجابي في أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

٢- معادلة نموذج الإنحدار:

أداء العاملين بالشركة محل الدراسة = $B + (\text{Constant}) B$ (الأبعاد الإدارية) $(.626 + .586)$ ، ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة الأبعاد الإدارية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها أداء العاملين بمقدار (٠.٦٢٦).

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة	أداء العاملين	.530 ^a	281.	57.712	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة وبين أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (57.712)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (28.1%)، من أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.281)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

١ - معاملات نموذج الإنحدار:

جدول رقم (٩)

معاملات نموذج أنحدار الأبعاد التعليمية على أداء العاملين بشركة مصر للتأمين.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.947	.120		7.886	.000
	أبعاد_تعليمية	.428	.056	.530	7.597	.000

Dependent Variable: اداء_وظيفي

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن معامل **Beta** للأبعاد التعليمية معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) وفي ضوء ذلك يتبين أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بالشركة القابضة مصر للطيران) بمعامل انحدار (٠.٤٢٨) وهو ما يشير إلى أن الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة لها دور إيجابي في أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

٢- معادلة نموذج الإنحدار:

أداء العاملين بالشركة محل الدراسة = $B + (\text{Constant}) B$ (الأبعاد التعليمية) $(.947 + .0428)$ ، ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة الأبعاد التعليمية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها أداء العاملين بمقدار (٠.٤٢٨).

الفرض الثالث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

المعنى	F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	42.883	225.	.474 ^a	أداء العاملين	الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة وبين أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٧٤)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (٤٢.٨٨٣)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة في

هذا النموذج تفسر ما مقداره (٢٢.٥٪)، من أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٢٢٥)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

١- معاملات نموذج الانحدار:

جدول رقم (١٠)

معاملات نموذج انحدار الأبعاد التقنية على أداء العاملين بشركة مصر للتأمين.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.768	.163		4.715	.000
	ابعاد_تقنية	.566	.086	.474	6.548	.000

a. Dependent Variable: اداء_وظيفي

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن معامل **Beta** لأبعاد التقنية معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) وفي ضوء ذلك يتبين أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بالشركة القابضة مصر للطيران) بمعامل انحدار (٠.٥٦٦) وهو ما يشير إلى أن أبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة لها دور إيجابي في أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

٢- معادلة نموذج الانحدار:

أداء العاملين بالشركة محل الدراسة = $B + (\text{Constant}) B$ (أبعاد التقنية) (٠.٧٦٨ + ٠.٥٦٦)، ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة أبعاد التقنية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة أداء العاملين بمقدار (٠.٥٦٦).

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج علاقته بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة على أداء العاملين بالشركة القابضة مصر

للطيران.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	المعنوية
الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة	أداء العاملين	.398 ^a	158.	27.794	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثة، البرنامج الإحصائي، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة وبين أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٩٨)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) وبالغته، (٢٧.٧٩٤)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (١٥.٨٪)، من أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠.١٥٨)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

١ - معاملات نموذج الإنحدار:

جدول رقم (١٢)

معاملات نموذج أنحدار الأبعاد الثقافية على أداء العاملين بشركة مصر للتأمين.

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.252	.114		11.024	.000
	ابعاد ثقافية	.267	.051	.398	5.272	.000

a. Dependent Variable: اداء_وظيفي

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن معامل **Beta** للأبعاد الثقافية معنوي حيث بلغت قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) وفي ضوء ذلك يتبين أن هذا المعامل له تأثير حقيقي على المتغير التابع (الأداء الوظيفي بالشركة القابضة مصر للطيران) بمعامل انحدار (٠.٢٦٧) وهو ما يشير إلى أن الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة لها دور إيجابي في أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

٢ - معادلة نموذج الإنحدار:

أداء العاملين بالشركة محل الدراسة = $B + (\text{Constant}) B$ (الأبعاد الثقافية) $(.267 + 1.252)$ ، ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة الأبعاد الثقافية بمقدار وحدة واحدة أرتفع معها درجة أداء العاملين بمقدار (٠.٢٦٧).

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين للعاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة وبين أداء العاملين بالشركة القابضة مصر للطيران.
- ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أ- قصور أبعاد المنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:
- ١- قصور الأبعاد الإدارية للمنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:
- ضعف تبني الإدارة العليا لمبدأ تفويض السلطات، وعدم ملائمة السياسات الإدارية لطبيعة عمل الشركة، بالإضافة إلى غموض طرق وقواعد العمل، وقد اتجهت أراء العينة إلى أن تعقد الإجراءات الإدارية المتبعة بالشركة وقصور توفير الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية.
- ٢- قصور الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:
- قصور نقل المديرين لخبرتهم ومهاراتهم ومعارفهم للعاملين أو مناقشتهم أخطاء العمل لكي يتعلموا منها، كما أن الشركة لا تقدم خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراته المختلفة، بالإضافة إلى القصور في إخطار العاملين بكافة المعلومات المتعلقة بعملهم وضعف التوجه نحو التعلم المستمر في طرق العمل.
- ٣- قصور الأبعاد التعليمية للمنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

ضعف إمكانية دخول العاملون بالسرعة المناسبة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للشركة، كذا قصور تجهيز قاعات التدريب بأحدث الأجهزة الإلكترونية، كما أن نظام التقنيات المتوفرة بالشركة لا يساعد على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم افضل الخدمات المختلفة، بالإضافة إلى عدم وجود

استراتيجية واضحة تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات وقصور توفير الإدارة العليا المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات بالشركة.

٤- قصور الأبعاد الثقافية للمنظمة المتعلمة بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى:

ضعف توجة الشركة محل الدراسة إلى صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين فى ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجيتها، كذا قصور تشجيع العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب، بالإضافة إلى عدم تنمية القدرة لدى العاملين على تحمل مخاطر العمل، وقد أشارت عينة الدراسة إلى عدم إفصاح العاملون عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل، كذا عدم تناول المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة.

ب- قصور أداء العاملين بالشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك نتيجة إلى أن :

كمية العمل اليومي المنجز من قبل العاملين لا تتناسب مع الجهد المبذول منهم في العمل، كما يوجد قصور فى تأدية العاملين لأعمالهم الوظيفية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى عدم إنجازهم لمهامهم وظيفتهم طبقاً لمعايير الجودة المستهدفة.

وقد اتجهت أراء عينة الدراسة إلى ضعف قيام العاملين بالتنسيق مع بعضهم البعض لأداء أعمالهم بصورة جيد، وعدم تقبلهم للإقتراحات والملاحظات من قبل الغير، ونتيجة لذلك لا تتوفر لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء عملهم أو حل مشكلات العمل اليومية.

وقد أشارت تلك الأراء إلى قصور قيام العاملين بتطوير انفسهم بشكل مستمر، أو وضع خطه للعمل الذي يمارسونه وفق أهداف وزمن محدد، وضعف توافر الدافع لديهم للعمل فى غير اوقات العمل الرسمية لانجاز المهام الوظيفية المطلوبة منهم

التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (١١)

توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
لمدة ستة أشهر	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الادارة العليا بالشركة بالإشتراك مع العاملين تصورات مشتركة نحو مستقبل الشركة. - تشجيع الإدارة العليا العاملين على المساهمة في تقديم رؤى لاستنباط رؤية الشركة منها . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> ١- تدريب أعضاء الإدارة العليا على كيفية وضع رؤية ورسالة الشركة محل الدراسة بالإشتراك مع العاملين مع تنمية قدراتهم على تحديد الاولويات والأهداف ووضع الخطط المستقبلية، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الابتكار الهادف أثناء تنفيذ تلك الخطط والإشراف الفعال أثناء تنفيذها من قبل الإدارة العليا. 	المنظمة المتعلمة
لمدة عام	<ul style="list-style-type: none"> - منح الشركة للعاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في مشكلات العمل المختلفة. - تتبنى الإدارة العليا بالشركة مبدأ تفويض السلطات. - تأدية العاملون لأعمالهم بحرية دون الرجوع للرئيس المباشر. -منح الإدارة العليا العاملين القدرة على الإدارة الذاتية لأنفسهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> ٢- التوجه نحو تمكين العاملين 	

تابع جدول رقم (١١)

توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
لمدة ستة أشهر	<ul style="list-style-type: none"> - ملائمة السياسات الإدارية بالشركة للعمل. - توافق استراتيجية الشركة مع رسالته. - وضوح اهداف الشركة وإمكانية تحقيقها. - وضوح طرق وقواعد العمل لكافة العاملين. - خلو الإجراءات الإدارية من التعقيدات. - توافق خطة التدريب مع الخطة الإستراتيجية للشركة. - توفير الهيكل التنظيمى بالشركة قنوات اتصال لكافة المستويات الإدارية. - توافر أنشطة تعلم لتحسين مستوى كفاءة أداء العاملين. - اتاحة إدارة الشركة الفرصة للعاملين للتعلم لتنمية قدراتهم ومعارفهم. - التأكيد على مبدأ جماعية العمل من خلال مساعدة المديرين بملاهم من خبرات ومهارات ومعارف للعاملين عند أداء عملهم مع إعطائهم التغذية المرتدة عن مدى نجاحهم فى تطبيق ما تعلموه. - وضع خطة شخصية لكل فرد على حدى لتنمية مهاراتة المختلفة. - توفير فرص التعلم الداخلى والخارجى للعاملين. - تنامى الشعور لدى المديرين باعتبار انفسهم معلمين وميسرين لعملية التعلم. - مناقشة المديرين للعاملين بانفتاح اخطاء العمل لى يتعلموا منها. - أخطار العاملين بصفة مستمرة بكافة المعلومات المتعلقة بعملهم. - تأكيد إدارة الشركة على التعلم المستمر فى طرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة التدريب - الإدارة العليا 	<p>٣- توفير بيئة تنظيمية مواتية لتطبيق المنظمة المتعلمة</p> <p>٤- تمكين العاملين من الحصول على الدعم المادي والمعنوي لدعم عملية التعلم.</p>	<p>المنظمة المتعلمة الأبعاد التعليمية</p>

تابع جدول رقم (١١)

توصيات الدراسة

المدى الزمني للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
لمدة ستة أشهر	<p>- تسهيل عملية التعلم باستخدام تقنيات حديثة ذات كفاءة عالية، مما يمكن العاملون الدخول بسرعة إلى المعلومات من خلال الشبكة الداخلية للبنك وتلبي متطلبات العاملين في التعلم.</p> <p>- تجهيز قاعات التدريب بالشركة بأحدث الأجهزة الإلكترونية.</p> <p>- توافر برامج تعلم مدعمة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة.</p> <p>- توافر التقنيات التي تساعد على اقتباس كل ما هو جديد ومتطور لتقديم أفضل الخدمات المختلفة.</p> <p>- وجود استراتيجية واضحة بالشركة تتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- توفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>٥- تحديث البنية المعلوماتية بالشركة وتوسيع مجالات الوصول للمعلومات المرتبطة بالعمل مع تطوير أنظمة تبادل المعلومات والمعارف بين إدارات الشركة المختلفة.</p>	المنظمة المتعلمة

تابع جدول رقم (١١)

توصيات الدراسة

المدى الزمنى للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
لمدة ثلاثة أشهر	<p>- بنى الشركة لثقافة تنظيمية تتواءم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية فى مجال التعلم.</p> <p>- صهر الثقافات الإجتماعية المختلفة للعاملين فى ثقافة تنظيمية واحدة تتواءم مع استراتيجية الشركة.</p> <p>- تشجيع العاملين على المبادرة والإكتشاف والتجريب.</p> <p>- تنمية القدرة لدى العاملين على تحمل مخاطر العمل.</p> <p>- السماح للعاملون بالإفصاح عن أعمالهم ووجهات نظرهم للتأكد من صحتها من قبل زملاء العمل.</p> <p>- تناول العاملون المعلومات الخاصة بالعمل فيما بينهم بشفافية تامة.</p> <p>- تنامى الشعور لدى العاملين بمدى مسئوليتة كل منهم عن انتاج معارف وافكار جديدة تمكنة من أداء عملة بشكل جيد.</p>	<p>- الإدارة العليا</p> <p>- إدارة الموارد البشرية</p> <p>- إدارة التدريب</p>	<p>٦- تعزيز ثقافة التعلم لدى العاملين.</p>	<p>المنظمة المتعلمة</p>

تابع جدول رقم (١١)

توصيات الدراسة

المدى الزمنى للتنفيذ	اليات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصية	البعد
لمدة عام	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الإدارة العليا لإنجاز العاملين لمهام عملهم فى الوقت المحدد. - استخدام العاملون كافة الموارد المتاحة لديهم وفقا لمتطلبات العمل دون إهدار لتلك الموارد. - اهتمام الإدارة العليا بتوفير كافة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية. - اهتمام الإدارة العليا بتنمية مهارات العاملين المتعلقة بحل مشكلات العمل اليومية، مع العمل على توافر المعرفة والألمام بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم. - أداء المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة . - رعاية الافكار المبدعة لدى العاملين وتنميتها . - تشجيع العاملين على المبادرات الذاتية لانجاز الأعمال بدرجة عالية من الإتقان. - تقديم التقارير الفنية عن مستوى الأداء بالشركة من قبل إدارة التدريب والموارد البشرية مع تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التحسين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب - إدارة الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> ٧- التأكيد على عنصرى الكفاءة والفعالية عند ممارسة العاملين لكافة المهام الوظيفية المنوطة بهم. ٨- التأكد من المام كافة العاملين بمهام وظيفتهم. ٩- تبنى السياسات المختلفة لجودة الأداء الوظيفى. ١٠- تنمية الإبتكار والابداع لدى العاملين ١١- العمل على التحسين المستمر للأداء الوظيفى للعاملين. 	الأداء الوظيفى

المصدر: إعداد الباحثة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- البهلول، علي (٢٠١٨). " دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، "مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٠(١).
- ٢- الدليمي، موسى حمد محمد شيحان (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية الاقتصاد والعلوم الادارية المفرق الأردن.
- ٣- العدوان، بثينة عمر محمد (٢٠١٨). أثر استراتيجية التوظيف على الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- ٤- المجعي، علياء إبراهيم (٢٠١٨). "متطلبات إدارة الموهبة وأثرها في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة السامراء"، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، الفترة من ١ سبتمبر إلى ٣ سبتمبر ، بغداد
- ٥- عتوم، محمد (٢٠٢١). أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء الوظيفي في شركة مياه اليرموك في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ٦- نصر، فرج على (٢٠٢٣). "الاحترق الوظيفي وعلاقتة بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية"، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة سرت، ٦(١).

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- 1- Abozed, Sale . (2020). “Human Resource Information Systems Influence On Employee Performance In Libyan Commercial Banks”.**International Journal of Business Society**, (4)3.
- 2- Abuhantash ,A. (2019). “The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performance: A Case Study of Bank of Texas” ,**Journal of Management**, (6)2.
- 3- Al Jasir, G. (2020). “The Reality of the Applying of the Dimensions of the (Senge) Model for Learning Organizations from the teaching staff members”” viewpoint in Saudi University” **JRCIET**, 6(4).
- 4- Allouzi, R. (2018) .”Learning Organizations and Innovation Mediated by Job Satisfaction”, **International Journal of Business and Economic Research**, 1(7).
- 5- Alshobaki, M. (2018). “Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in The Palestinian Universities”, **International Journal of Digital Publication Technology**, 1(2).
- 6- Clifton, J. (2020). The Influence of Learning Organization on Malaysian Technical and Vocational Education and Training Program TVET Teachers’ **Innovative Work Behavior, Department of Educational Management**, Sultan Idris Education University Malaysia.
- 7- Elsayed, W. (2020). "Learning Organization and Its Influence on Organization’ Resilience and Creativity in Mansoura Oncology Center", **Egyptian Journal of Health Care, EJHC**, 11 (2).
- 8- Halim , C. (2019). "The Relationship between Human Resource Management Practices and Job Performance in the Courier Service Industry", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, (9)3.
- 9- Hansen, J. (2020). “The responsible Learning Organization Can Senge (1990) Teach Organizations How to Become Responsible Innovators”? **Emerald Publishing Limited**, 27 (1).
- 10- Jasin, M. (2019). **Enhancing Teacher Professionalism in Learning Organization Perspective**, 3rd International Conference on Education Innovation, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 387.
- 11- Jing ,Hee . (2018). “The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia”, **International Journal of Human Resource Studies**. (8)2.
- 12- Karimi, Rada. (2020). “The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers”, **Health Care Management Review**, (45)1.
- 13- Miri, F. (2019). “Relationship between Learning Organization and Creativity in Teaching Hospitals”, **International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies**,vol. 10.