دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي

(دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر)

أ.د. شوقي محمد الصباغ *

د. ابتســـام احمـــد ســـلام **

مهند محمد سعيد الفرحان ***

(*) أ. د / **شوقي محمد عبد القوى الصباغ:**استاذ ادارة الاعمال المتفرغ – كلية التجارة – جامعة المنوفية

Email : shawkyelsubbaugh@gmail.com

(**)**د. ابتسام احمد سلام:** مدرس ادارة الاعمال – كلية التجارة– جامعة المنوفية

Email : salamebtsam8@gmail.com

(***)**مهند محمد سعيد الفرحان:** باحث دكتوراه كلية التجارة– جامعة المنوفية

Email : farhan-m2030@hotmail.com

ملخص

يهدف هذا البحث إلى محاولة التعرف على دور أسلوب الإدارة المرئية (Visual Management) في عملية التعلم التنظيمي، ولتحقيق هدف البحث تم اتباع الفلسفة الوضعية والأسلوب الاستنباطي حيث تم صياغة تساؤلات البحث وتحويلها إلى فرضيات قابلة للاختبار، وتمثلت مفردات البحث بمدراء المستوى الإداري الأول في بعض المصانع التابعة لشركات صناعة الأجهزة الكهربائية كبيرة الحجم العاملة في مصر، وتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال قائمة استقصاء مخصصة لهذا الغرض، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS 28) لتحليل البيانات الواردة في الاستمارات المستردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك مستوى تطبيق مرتفع لأسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة، وكذلك تم إثبات الافتراضات الواردة في الدراسات النظرية السابقة حول إمكانية مساهمة أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي. وبناء على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات منها: ضرورة قيام المنظمات محل الدراسة بإنشاء أقسام متخصصة بالتعلم التنظيمي وكذلك ضرورة قيام المنظمات محل الدراسة باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) للتعرف على تجارب المنظمات العالمية المماثلة بخصوص أسلوبي الإدارة المرئية والتعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، الإدارة المرئية، عملية التعلم التنظيمي.

Abstract

This research aims to identify the role of visual management style in the organizational learning process, to achieve the goal of the research, the positivism philosophy and the deductive method were followed, where the research questions were formulated and transformed into testable hypotheses. The research units were represented by the managers of the first administrative level in some factories belonging to the large-scale electrical appliance manufacturing companies operating in Egypt. The data necessary for the research was obtained through a survey list designated for this purpose, where the statistical package (SPSS 28) was used to analyze the data contained in the retrieved forms. The study reached several results, the most important of which are: There is a high application level of visual management style and organizational learning process in the organizations under study, and the assumptions made in previous theoretical studies about the potential contribution of visual management method in organizational learning process have been proven. Based on the results of the study, several recommendations were developed, including: the need for organizations to establish departments specialized in organizational learning, as well as the need for organizations to use the benchmarking method to identify the experiences of similar international organizations regarding the methods of visual management and organizational learning.

Key Words: Visual Management, Organizational Learning.

الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة

تُعتبر القطاعات الصناعية حول العالم مؤشراً هاماً للتطور الاقتصادي كما أن لها آثار إيجابية على النواحي السياسية والثقافية بالمجتمع[١]، وقد دفعت التغيُّرات السريعة للثورة الصناعية الرابعة والعولمة المنظمات إلى التعلم والتكيف بهدف تسريع الأداء والبقاء ضمن المنافسة[٢]، حيث يُعتبر التعلم التنظيمي _في سياق الثورة الصناعية الرابعة_ مكوناً هاماً لتحول الأعمال في العصر الرقمي، فمن خصائص الشركات في الثورة الصناعية الرابعة أن تكون ذكية، مرتبطة ببعضها وتعمل في المجالات الاستراتيجية[٣]، كما تعتمد العديد من المنظمات الصناعية على أنشطة التحسين المستمر للحفاظ على موقعها التنافسي، وهنا يتم النظر إلى الاتصالات الفعّالة كعامل أساسي في تسهيل محاذاة جهود التحسين المستمر مع استراتيجية المنظمة، حيث ازداد عدد المنظمات التي تجتهد للتأكد من وجود الاتصالات الداخلية الفعالة بسبب ضغوط الوقت والحاجة إلى توظيف المعلومات الاستراتيجية باستمرار، وهنا تُعتبر الإدارة المرئية الوسيلة المناسبة لدعم التحويل الفعال للمعلومات[٤]، فالإدارة المرئية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحسين المستمر، فهي تهتم بتوفير رؤية مشتركة حول ماهية الشيء الذي ينبغي تحسينه والطريقة التي ينبغي بها تنفيذ التحسينات[٥]، فالإدارة المرئية (visual management) باعتبارها أحد العناصر الداخلية لكايزن تساعد على جعل المشاكل مرئية للجميع خلال العمل، بحيث يمكن أخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الحقيقي وبالتالي تقليل فرص ظهور المشاكل المشابهة في المستقبل.[٦]

وبناء على ما تقدم، سنقوم في هذه الدراسة بمحاولة توضيح دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي، حيث سنقوم بتوضيح العديد من النقاط: المنهجية المتبعة في البحث، الإطار النظري، الإطار العملي وأخيراً النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

---

[1] Claudia, G. et al. (2020). Organizational learning model (olm) for small and medium-sized enterprises (SMEs): the manufacturing industry case in Chile and Colombia. Revista ESPACIOS, 41(1), p2.

[2] Doi, T. and Mai, N. (2020). Organizational learning and firm performance: a systematic review. International journal of productivity and performance management, p1.

[3] Belinski, R. et al. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: Findings from systematic literature review and research agenda. Benchmarking: An international journal, 27(8), p2436-2448.

[4] Olszewski, L. et al. (2019). Exploring Visual Management and Continuous Improvement in a Manufacturing Context: A Structured Bibliometric Analysis. 23rd Cambridge International Manufacturing Symposium, p1.

[5] Bateman, N. et al. (2012). Visual Management and Shop floor Teams - Utilizing Shop floor Knowledge. In EUROMA, Gothenburg. Industry Forum, p2.

[6] Singh, J. and. Singh, H. (2013). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. Benchmarking: An International Journal, 22(1), p89.

ثانياً: مصطلحات البحث:

الإدارة المرئية: هي أسلوب إداري يُستخدم بشكل أساسي في تصوير المعلومات مما يسمح بتدفقها بكفاءة وفعالية[٧].

التعلم التنظيمي:

هو تلك العملية المستمرة داخل المنظمة والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) والتي تدفع عن قصد أو غير قصد باتجاه التغيير التنظيمي الإيجابي.[٨] وتتكون عملية التعلم التنظيمي من أربعة أبعاد وهي:[٩]

- اكتساب المعلومات: العملية التي يتم من خلالها تجميع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية (العملاء، الأسواق، التكنولوجيا، المنافسين والتجارب المباشرة). تتضمن هذه العملية البحث عن المعلومات في كُلًّا من البيئة التنظيمية والذاكرة مما ينتج عنه تخزين المعلومات الجديدة في الذاكرة الفعالة/العاملة (working memory).
- توزيع المعلومات: العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات (من عدة مصادر) عبر أفراد المنظمة (الوحدات الفردية والوظيفية، عبر قنوات رمية وغير رسمية) مما يقود إلى معلومات أو فهم جديد.
- التفسير المشترك: العملية التي يتم من خلالها إعطاء المعلومات الموزعة عدة تفسيرات مفهومة وشائعة مما يؤدي إلى تشكيل معرفة، وهنا يتم إعطاء معاني للمعلومات، ترجمة الأحداث وتطوير الفهم المشترك، وهذه هي المرحلة الأساسية لاكتساب وتفسير المعلومات مستقبلًا، تشكيل نماذج للفهم والحصول على المعاني.
- الذاكرة التنظيمية: هي الوسيلة التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة لاستخدامها مستقبلًا إما في أنظمة المنظمة المصممة خصيصًا أو عبر القواعد، الإجراءات والنظم.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة المرئية والتعلم التنظيمي:

---

[7] Eaidgah, Y. et al. (2015). Visual management, performance management and continuous improvement A lean manufacturing approach. International Journal of Lean Six Sigma, 7(2), p188.

[8] Templeton, G. et al. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. Journal of Management Information Systems, 19(2), p189. (بتصرف من الباحث)

[9] Martinez-Leon, I. and Martinez-Garcia, J. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International journal of manpower, 32(5/6), p541-542.

هدفت دراسة (Martinez-costa and Jimenez 2009) إلى توضيح فعالية إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي هو ناتج مرغوب لإدارة الجودة الشاملة حيث توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، معلومات الجودة، مراقبة العملية، التحسين المستمر، تدريب الجودة وفرق العمل، العلاقات مع الموردين) البيئة الضرورية لخلق التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية). حيث تساهم إدارة الجودة الشاملة في عملية خلق المعارف الجديدة وبالتالي تؤثر على طريقة تعلم المنظمة، وبدوره فالتعلم التنظيمي يؤدي لاحقاً إلى تحسين الأداء.

وهدفت دراسة (Wang and Huzzard 2011) إلى تفسير العلاقة بين المفهوم المرن (Lean) والتعلم التنظيمي، من خلال ربط المستويات المختلفة لمفهوم (Lean) مع الأنواع المختلفة للتعلم التنظيمي. وهنا أشارت الدراسة إلى أن هناك مستويين اثنين لمفهوم (Lean)، الاول هو المستوى العملياتي حيث يتم النظر إلى مفهوم (Lean) باعتباره مفهوم يعتمد على الادوات أو التقنيات بهدف التميز العملياتي ومحاولة الوصول لأقل تكلفة وأعلى جودة في المدى القصير، وهذا النوع يرتبط بشكل كبير مع التعلم مفرد الحلقة. والمستوى الثاني هو المستوى الاستراتيجي الذي ينظر إلى مفهوم (Lean) باعتباره أسلوباً للتفكير حيث يكون الهدف هنا هو جعل المنظمة منظمة مرنة (Lean organization) من حلال استخدام ثقافة التحسين المستمر في كامل المنظمة ووظائفها على المدى الطويل، وهذا المستوى يرتبط بشكل كبير مع التعلم مزدوج الحلقة. وعليه فإن المنظمة المطبقة لمفهوم (Lean) يمكنها تحويل عملية التعلم من مفرد الحلقة إلى مزدوج الحلقة.

كما هدفت دراسة (Hu et al, 2011) إلى توضيح علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والإنتاج المرن، وهنا أشارت الدراسة إلى أنه يمكننا أن نسهل من عملية التعلم التنظيمي من خلال توظيف بعض أدوات الإنتاج الرشيق البسيطة والسهلة مثل (تنظيم موقع العمل والتحكم المرئي).

وسعت دراسة (Hu et al, 2015) إلى توضيح الطرق التي يمكن أن يمكن من خلالها لمفهومي التفكير المرن (Lean Thinking) والتعلم التنظيمي أن يسهلوا من بعضهم البعض، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة أسلوب مراجعة الادبيات السردية (Narrative literature review)، وأشارت الدراسة إلى أنه ظهرت عدة وجهات نظر لمفهوم (lean)، حيث تم الإشارة إلى هذا المفهوم بأنه عبارة عن تطبيق أدوات أو تقنيات متعددة من ضمنها: خرائط تدفق القيمة VSM، تنظيم موقع العمل 5s، والإدارة المرئية (visual management). كذلك تم الإشارة إلى مفهوم (lean)

باعتباره فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تقود المنظمات لإضافة القيمة وإزالة الهدر باستخدام التحسين المستمر. أما بالنسبة للتعلم التنظيمي، فعلى الرغم من تعدد تعريفاته إلى أن هناك توافق بين الباحثين أن التعلم التنظيمي هو عملية (process) لتطوير المعرفة أو الرؤى من قبل الشركة، كما أن العديد من أدوات (lean) يمكن أن تسهل من تطبيق التعلم التنظيمي، فقد أشارت الدراسات إلى أن هذه الأدوات يمكن أن تساهم في تبسيط وتمهيد كلاً من تدفق المواد (التدفق المادي) وتدفق المعلومات، ومن هذه الأدوات: الإدارة المرئية، تنظيم موقع العمل 5s، تقنيات حل المشاكل (5 whys) لتحديد جذور المشاكل، خرائط تدفق القيمة VSM، تطبيق وظيفة الجودة QFD، الهندسة المتزامنة (concurrent engineering)، تنفيذ السياسات (Hoshin kanri) وغيرها.

وسعت دراسة (Freitas et al، 2018) إلى التعرف على مساهمات عوامل المكتب المرن (Lean Office) في عملية التعلم التنظيمي (خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تحويل المعرفة) على مستوى الأفراد، فرق العمل والمنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) الذي يعتبر من البحوث النوعية (أسلوب وصفي_ استكشافي)، وهنا أشارت هذه الدراسة إلى أن (lean office) يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في بيئة الشركة ويقود التعلم التنظيمي. وتم تحديد عوامل (Lean Office) التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي كما يلي: خلايا العمل، التمكين، التحفيز والمشاركة، أحداث كايزن، أدوات الجودة (5s، PDCA، FMEA) والإدارة المرئية، الدوران الوظيفي، خرائط أو إدارة تدفق القيمة VSM، الأهداف المشتركة، التوجه بالعميل، توحيد الإجراءات (التنميط)، نظم المعلومات، احترام العاملين. وأشارت الدراسة إلى أن تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة مثل (5s، PDCA، FMEA) والإدارة المرئية يساهم في تحسين الاتصالات، تسهيل نشر المعلومات (information dissemination) واستيعاب المعرفة knowledge internalization).)

التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوعت الدراسات السابقة ما بين الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية، وكذلك تنوعت الدراسات التطبيقية ما بين قطاعات التصنيع والبناء والخدمات.
- أشارت دراستي (Hu et al، 2011) و(Hu et al، 2015) بشكل نظري إلى وجود دور محتمل لأسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي.

- تضمنت دراسة (Freitas et al، 2018) العديد من الإفتراضات التي تُشير إلى إمكانية مساهمة مفاهيم المكتب المرن (Lean Office) في عملية التعلم التنظيمي (خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تحويل المعرفة).

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية:

تُعد الدراسة الاستطلاعية نوع من البحوث الاستكشافية، والتي يُنظر إليها على أنها خطوة أولية لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعاده ومساعدة الباحث في بناء الفروض الخاصة بالبحث، وفيما يلي يعرض الباحث أهداف وأسلوب ونتائج الدراسة الاستطلاعية:

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

استهدفت لدراسة الاستطلاعية التعرف على ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات الرئيسية والتي سوف يتم الإجابة عليها من خلال الدراسة.
- بناء الفروض الأساسية للدراسة كأسباب محتملة لتفسير مشكلة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة، وتكوين صورة مبدئية عن مجتمع الدراسة.
- توفير البيانات اللازمة لإعداد وتصميم الدراسة.
- تصميم الدراسة.

أسلوب الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على مرحلتين، حيث تضمنت المرحلة الأولى الدراسة المكتبية، وتضمنت المرحلة الثانية عدد من المقابلات الشخصية، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

الدراسة المكتبية:

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتمثلت أهم هذه البيانات بما يلي:

- مفهوم الإدارة المرئية وأهم المواضيع المرتبطة به.
- مفهوم التعلم التنظيمي وأهم المفاهيم المرتبطة به مثل الأنماط والمستويات وعملية التعلم وغيرها.
- الدراسات السابقة المتعلقة بكل من المتغيرين السابقين، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين.

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر من أهمها: المؤلفات العلمية، المقالات، الدوريات، البحوث، والرسائل العلمية والمؤتمرات.

المقابلات الشخصية:

قام الباحث بالزيارات الميدانية لبعض المنظمات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى ومنها مجموعة العربي ومجموعة تريدكو الصياد، وذلك بهدف القيام بمقابلات شخصية مع المختصين في هذه المنظمات، حيث تم إجراء مقابلات مع بعض المدراء والمسؤولين في أقسام التصنيع والتدريب والموارد البشرية والجودة والإنتاج، وتم مناقشة المفاهيم التي تتضمنها الدراسة ومدى اطلاع المختصين على هذه المفاهيم.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية تم التوصل إلى ما يلي:

- تُعتبر صناعة الأجهزة الكهربائية أحد قطاعات الصناعات الهندسية في مصر، وأحد أهم القوى الدافعة للاقتصاد المصري، والذي يقدر حجم الاستثمار بها بمليارات الدولارات، ويسهم هذا القطاع بنحو ١٧% من الناتج المحلي الإجمالي، حيث بلغ عدد الصادرات من الأجهزة الكهربائية ٣٠% من إجمالي الصادرات، ويتميز بكبر حجم السوق المحلي حيث تصنع مصر أكثر من ٩٠% من الأجهزة الكهربائية، وهو من القطاعات الصناعية كثيفة العمالة، ويستوعب نحو ١٥% من إجمالي العمالة أي ما يقارب من ٤٥٠٠٠ عامل[١٠].
- لدى الشركات السابقة اهتمام بمستجدات النظم والتقنيات المطبقة على المستوى العالمي والمحلي، من خلال علاقات شراكة تجارية مع كبرى الشركات العالمية في مجال تصنيع وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهربائية وهذا يشمل شركات يابانية وسويسرية وإيطالية وصينية وتركية وغيرها.
- تشارك المنظمات التي يُتوقع أن تتم الدراسة بها في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية بشكل مستمر، ومن أمثلة ذلك المشاركة بماراثون الكايزن في شهر فبراير عام ٢٠١٩، وبرنامج عرض وتحليل سلسلة الإمداد (الجامعة المصرية اليابانية) في شهر مارس من نفس

[10] خليل، أمل محمد يوسف، (2017)، إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لكايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر، مجلة التجارة والتمويل – جامعة طنطا، عدد4، ص38.

العام، بالإضافة إلى أن المنظمات شاركت في مؤتمر الكايزن والتكنولوجيا والابتكار الذي أقامته الجامعة المصرية اليابانية في شهر يونيه في نفس العام (والذي حضره الباحث أيضاً).

- هناك معرفة كبيرة وإدراك واضح لدى المديرين الذين التقاهم الباحث بما يتعلق بأسلوب الإدارة المرئية بشكل عام، حيث أشار المديرين إلى أن هذا الأسلوب مُطبّق في مصانعهم ويتم ممارسته بشكل يومي، بالإضافة إلى قيام الشركات بعمل برامج تدريب متعددة بالإضافة إلى نظم مكافآت وحوافز مقابل التزام العاملين بتطبيق أساليب التحسين المستمر عموماً في أماكن العمل المختلفة.
- كشفت الدراسة الاستطلاعية أيضاً عن مجموعة من النتائج الأولية تمثّل أهمها في عدم الإدراك الكافي من قبل المديرين الذين التقاهم الباحث لمفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة، حيث لاحظ الباحث استفسار المديرين المستمر حول موضوع التعلم التنظيمي، ويمكن القول أن هذا القصور يمثل فجوة بحثية سيحاول الباحث تغطيتها من خلال هذا البحث، وبالتالي هناك حاجة لإجراء دراسة لمعرفة واقع ممارسة التعلم التنظيمي لدى المنظمات محل الدراسة، وقد كشفت الدراسة أيضاً عدم الوضوح الكامل لدى المديرين للدور الهام والحيوي الذي يمكن أن يلعبه أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي، وبالتالي هناك ضرورة لإجراء دراسة حول هذا الموضوع.

خامساً: مشكلة البحث:

في الآونة الأخيرة أخذت المنظمات تبحث عن الأساليب والممارسات التي تجعلها منظمات تختلف عن غيرها في درجة تعلمها، ففي بيئة العمل المعاصرة ينبغي على العاملين أن يتعلموا بشكل مستمر، فهم يحتاجون اليوم إلى تشكيلة واسعة من التقنيات لحل المشكلات، إما بشكل منفرد أو ضمن فرق العمل، وقد لاحظ الباحث في المراحل الأولى من إعداد هذه الدراسة أن هناك اهتمام كبير بموضوعي التعلم التنظيمي وأسلوب الإدارة المرئية ضمن الكتابات العلمية الأجنبية، كما لاحظ الباحث بعد مراجعة عدة دراسات سابقة وجود افتراضات نظرية وضعها الباحثين حول إمكانية مساهمة أسلوب الإدارة المرئية في التعلم التنظيمي. وبناء على ما سبق، وبعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المرئية والتعلم التنظيمي وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بشكل أساسي في عدم إدراك المسؤولين الذين التقاهم الباحث بالدور الذي يمكن أن يلعبه أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي، وعليه يمكن

صياغة مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، وهي كما يلي:

١- ما مستوى تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المنظمات محل الدراسة؟

٢- ما مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي؟

سادساً: أهداف البحث:

تكمن أهداف البحث في الإجابة على تساؤلات البحث من خلال ما يلي:

١- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المنظمات محل الدراسة.

٢- اكتشاف مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

٣- التعرف على نوع وقوة العلاقة بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي.

٤- تقديم بعض التوصيات للمنظمات محل الدراسة في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج.

سابعاً: أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للبحث بشكل أساسي من كونه يأتي استكمالاً للأبحاث الأجنبية السابقة التي تحدثت عن إمكانية مساهمة أسلوب الإدارة المرئية في التعلم التنظيمي، كما تتمثل الأهمية النظرية أيضاً بأهمية المواضيع التي تتضمنها الدراسة (الإدارة المرئية والتعلم التنظيمي).

الأهمية التطبيقية: يمكن القول أن البحث الحالي يمكن أن يساعد الشركات التابعة لقطاع صناعة الأجهزة الكهربائية من خلال ما يلي:

- الإدارة المرئية تساعد على جعل المشاكل مرئية للجميع خلال العمل، بحيث يمكن أخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الحقيقي وبالتالي تقليل فرص ظهور المشاكل المشابهة في المستقبل.
- مدى أهمية التعلم التنظيمي وفوائده المتحققة للشركات، حيث أشارت الدراسات السابقة إلى دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء، تطوير المسار الوظيفي وبناء المنظمة المتعلمة وغيرها من الفوائد.

ثامناً: فلسفة البحث:

تم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (positivism)، وبناء عليه ستعتمد هذه الدراسة على الأسلوب الاستنباطي (deductive) الأنسب للفلسفة السابقة، وهذا الأسلوب يتضمّن الانطلاق من العام إلى الخاص أي الانطلاق من نظرية موجودة وتحويلها إلى فرضيات قابلة للاختبار للوصول إلى نتيجة تدعم أو تُعدِّل أو تنفي هذه النظرية.

تاسعاً: فروض البحث:

للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي.

ويشتق منها الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية واكتساب المعلومات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وتوزيع وتفسير المعلومات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية والذاكرة التنظيمية.

عاشراً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بالآتي:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة الحالية على استخدام عملية التعلم التنظيمي الواردة بشكل أساسي في دراسة (Martinez and Martinez, 2011) دون قياس باقي مفاهيم التعلم التنظيمي مثل: الأنماط، المستويات، الأدوات، الركائز، الأبعاد وغيرها.

الحدود المكانية: نظراً لاتساع مجال البحث في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية، ونظراً لارتفاع التكاليف ومحدودية الوقت ستقتصر الدراسة الحالية على عدد معين من الشركات التابعة لهذا القطاع، كما ستقتصر الدراسة على عدد معين من المصانع التابعة لهذه الشركات التي استطاع الباحث الوصول إلى المسؤولين فيها.

الإطار النظري للبحث

الإدارة المرئية

أولاً : مقدمة:

يمكن القول أنه يوجد في كل نظام ثلاثة مجموعات أساسية للتدفق وهي: (تدفق المواد، تدفق المعلومات وتدفق النقود)، وهنا تُعتبر الإدارة المرئية هي أفضل أداة للتعامل مع تدفق المعلومات في أماكن العمل[١١]، حيث يتوجب على الشركات أن تتعامل _في الوقت الفعلي_ أكثر فأكثر مع المواقف الطارئة وتتخذ قرارات استثنائية في أقصر فترات زمنية في كل من المجالات الاستراتيجية والتشغيلية. وعليه، تعد القدرة على تحويل المعلومات إلى قوة تفاوضية وسرعة اتخاذ القرار من العوامل الحاسمة للنجاح. في هذا السياق، اتضح أن العرض المرئي أو تصوير البيانات (data visualization) والمعلومات المجمعة التي يمكن الوصول إليها على الفور له أهمية كبيرة حيث يساعد على تمثيل الحالات المعقدة ومجموعات البيانات متعددة الأبعاد ذات الصلة وتقديمها في شكل عرض بسيط وملموس لصانعي القرار، كما أن الوصول في الوقت الفعلي إلى جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشروع يسمح بالكشف المبكر عن المخاطر مما يقلل من الحاجة إلى القيام بأنشطة استكشاف الأخطاء واصلاحها بشكل متكرر.[١٢]

ويمكن القول أن استخدام العناصر المرئية للتواصل بين البشر بدأ على الأقل مع أولى رسومات الإنسان القديم على جدران الكهوف، واليوم وبفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات تم تحسين إمكانيات تصوير المحتويات عبر التكنولوجيا المُقادة بواسطة الحاسوب[١٣].

ثانياً: مفهوم الإدارة المرئية:

تم تطبيق مبادئ الإدارة المرئية على نطاق واسع وأثبتت فعالية عالية[١٤]، حيث تم تطوير الإدارة المرئية واستخدامها بفعالية في العديد من المنظمات التصنيعية والخدمية لفترة طويلة[١٥]، كما تم توثيق استخدام الأدوات المرئية في العديد من القطاعات المختلفة مثل: الطيران والفضاء، الرعاية

[11] Eaidgah, Y. et al. (2015). OPCIT, p204.
[12] Spath, D. et al. (2005). Visual management. In: Kuhlin B., Thielmann H. (eds) The Practical Real-Time Enterprise. Springer, Berlin, Heidelberg, p321-327.
[13] Lindlof, L. (2014). Visual Management – on Communication in Product Development Organizations. PhD thesis, Chalmers university of technology, p6-7.
[14] Bateman, N. et al. (2012). OPCIT, p10.
[15] Tezel, A. et al. (2009b). Visual management – A general overview. Fifth International Conference on Construction in the 21st Century (CITC-V) "Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology", p1.

الصحية، القطاع الحكومي[١٦] والبناء. وقد استخدم الباحثين العديد من المصطلحات أو التسميات للدلالة على هذا المفهوم والتي تُشير جميعها إلى معاني قريبة، فقد استخدمت مثلاً تسميات: الإدارة المرئية (visual management)، مكان العمل المرئي (visual workplace)، التحكم المرئي (visual control)، المصنع المرئي (visual factory)، إدارة أرضية العمل (shop floor management)، الأدوات المرئية (visual tools)، الاتصال المرئي (visual communication)[١٧].

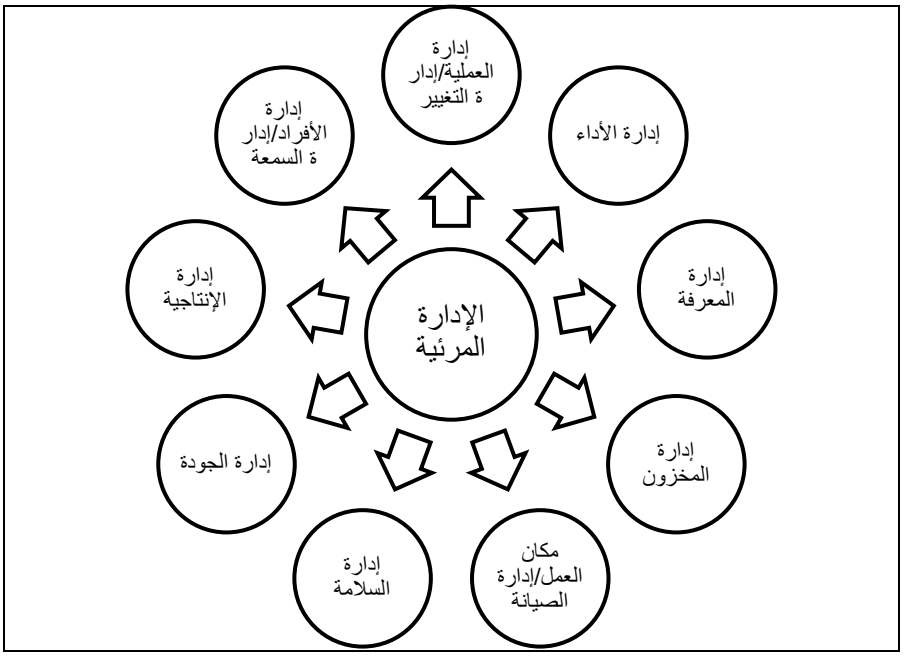
وتم النظر إلى التصوير (visualization) أو الإدارة المرئية باعتباره أداة قوية تساعد في الكشف عن الانحرافات في العملية وبالتالي إظهار النتائج الإيجابية أو السلبية للأداء في بيئة العمل، حيث يمكن لأي مدير أو مشرف _حتى خارج منطقة عمله_ أن يستخدم الإدارة المرئية للكشف السريع عن أي انحرافات عن المعايير الموضوعة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فإن الإدارة المرئية هي استراتيجية واضحة للتعامل مع الاستجابات المتأخرة الناتجة عن تدهور الأداء وانحراف العمليات[١٨]. وهنا يمكن استخدام الإدارة المرئية وفق أسلوبين:[١٩]

- الأسلوب الأول هو استخدامها كأداة لتوصيل المعلومات (informative tool)، حيث تُستخدم هنا أدوات كثيرة مثل أدوات رسم خرائط العمليات وكذلك أسماء أماكن العمل وغيرها من الأمثلة.
- الأسلوب الثاني هو استخدام الإدارة المرئية كأداة للتوجيه (directive tool) حيث يتم من خلالها عرض وتصوير المتطلبات ووضع التوجيهات، ومن الأمثلة على ذلك أضواء المرور وإشارات ممرات المشاة وإنذارات الإخلاء وبطاقات كانبان وتعليمات العمل المعياري ولوحات Andon وغيرها.

ومما سبق يتضح أن للإدارة المرئية دوراً داعماً في الممارسات الإدارية الأُخرى، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة المرئية والممارسات الإدارية الأُخرى في الشكل التالي:

[16] Bateman, N. et al. (2016).Visual management and shop floor teams – development, implementation and use. International Journal of Production Research, 54(24), p1.
[17] Tezel, A. et al. (2009a). The Functions of Visual Management, In Proceedings of the International Research Symposium, Salford, UK, p2.
[18] Larteb, L. et al. (2016). The Key to Lean Performance: Implementing A Daily ShopFloor Control System Using Standardization and Visual Management. International Journal of Advanced Research in Management, 7(1), p40.
[19] Eaidgah, Y. et al. (2015). OPCIT, p191.

شكل (١): العلاقة بين الإدارة المرئية والمفاهيم الإدارية الأُخرى



المصدر: (Tezel et al, 2009b: 2)

أيضاً يمكن للإدارة المرئية أن تخدم تشكيلة واسعة من الوظائف داخل المنظمة، خصوصاً على المستوى التشغيلي، ومن هذه الوظائف: الشفافية، الانضباط، التحسين المستمر، تسهيل الوظيفة، التدريب في مكان العمل، خلق الملكية المشتركة، الإدارة بالحقائق، التبسيط، التوحيد.[٢٠]

ثالثاً: عناصر الإدارة المرئية:

الإدارة المرئية هي ممارسة تُستخدم لقيادة مساهمات التحسين المستمر، حيث تنطوي الإدارة المرئية على الكثير من الأدوات التي يمكن استخدمها بشكل أساسي في تصوير المعلومات مما يؤدي إلى فهم أفضل للعمليات والأماكن المرتبطة وكذلك توصيل المتطلبات وإدارة المهام بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى توصيل المقاييس والأهداف ومؤشرات الأداء الحالي بشكل بسيط ومُتاح للجميع وهذا بدوره يسمح بتدفق المعلومات بكفاءة وفعالية، ومن أمثلة هذه الأدوات: خرائط تدفق القيمة VSM، مخططات التدفق، لوحات أسماء الأماكن، أضواء وإشارات المرور، إنذارات الإخلاء، بطاقات

[20] Tezel, A. et al. (2009b). OPCIT, p2-3.

Kanban، لوحات Andon[٢١]، ويمكن القول أن هناك العديد من الأساليب المختلفة لتوظيف أدوات الإدارة المرئية لتحقيق أهداف متعددة في بيئات متنوعة.[٢٢]

وبعد مراجعة الباحث لعدد كبير من الدراسات السابقة تم التوصل إلى أكثر العناصر والمفاهيم التي ذكرتها الدراسات والمتعلقة بالإدارة المرئية وهي: العلامات على أرضية العمل، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، لوحات تحليل الإنتاج (PAB)، لوحات الاتصالات، اللاصقات الملونة (colored tags)، لوحات العرض بشكل عام (أسماء أماكن العمل، التوجيهات، التحذيرات...الخ)، شاشات العرض الحديثة (إلكترونية أو ديجيتال)، وسائل تكنولوجيا المعلومات (الحواسيب، الأجهزة اللوحية، الهواتف المحمولة، انترنت الأشياء...الخ)، الأدوات السبعة القديمة والجديدة للجودة، الأضواء (Andons)، لوحات المشاريع (projects boards)، بطاقات Kanban.

عملية التعلم التنظيمي

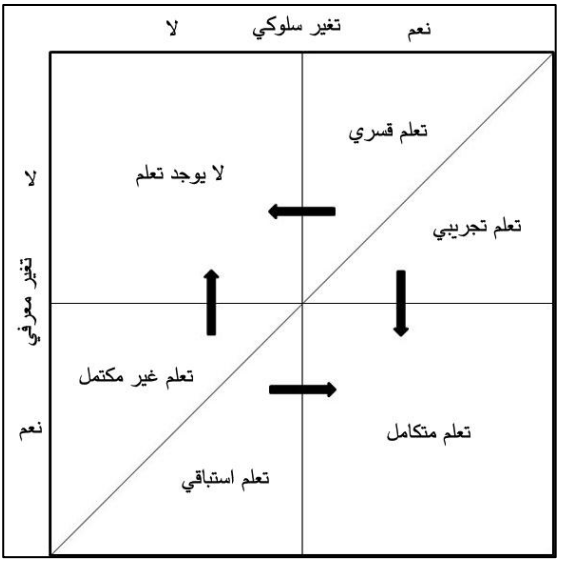
أولاً: مقدمة:

ينتج التعلم عن التغير في كلًا من المعرفة والسلوك، وهو ما يشار إليه بالتعلم المتكامل (integrated learning)، وعندما لا يحدث أي تغيير في المعرفة والسلوك فلن يكون هناك تعلم. وهناك حالات يحدث فيها تغيير في أحد بعدي التعلم دون تغيير في البعد الآخر، فمثلًا يعتمد نظام التعليم على ما يسمى بالتعلم الاستباقي (anticipatory learning)، أي يأتي الفهم قبل الفعل أي التغير المعرفي قبل التغير السلوكي، والذي قد يتحول لاحقًا إلى تعلم متكامل عندما يحدث تغيير في السلوك نتيجة للتغير المعرفي، أما لو لم ينتج عن التغير المعرفي أي تغير في السلوك أي التعلم غير المكتمل (blocked learning) فستعود الحالة إلى المربع الأول ولن يكون هناك تعلم متكامل. ومن ناحية أُخرى فإن العديد من التغييرات التنظيمية تعتمد على التعلم القسري (forced learning) من خلال نظم اللوائح أو الحوافز التي قد تؤثر على التصرفات وليس على الفهم، وعندما يتم إزالة هذه النظم فغالبًا ما تعود الحالة إلى وضعها السابق. وعلى العكس، التعلم التجريبي (experimental learning) يتضمن قيام الفرد بتجميد تصوراته في مسعى لتجريب أشياء جديدة،

[21] Eaidgah, Y. et al. (2015). OPCIT, p188.
[22] Niemi, E. (2015). Lean project management: Visual management tools. Bachelor's thesis – HAME university of applied sciences, p8.

وهذا التعلم قد ينتقل إلى تعلم متكامل لاحقًا إذا حصل تغير معرفي نتيجة للتغير السلوكي.[٢٣] والشكل التالي يوضح ما سبق:

شكل رقم (٢): المعرفة، السلوك، التعلم



المصدر: (Crossan et al, 1995: 351)

ثانياً: مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو مجال بحثي شائع حاز على اهتمام الباحثين من مجالات متعددة[٢٤]، وهذا يرجع إلى اعتماد الباحثين على العديد من المدارس الفكرية خلال تطويرهم لموضوع التعلم التنظيمي، ففي فترة الستينات من القرن الماضي كان لنظريات التعلم أساسًا في النظرية السلوكية (Behaviorism)، ومن ثم تلتها النظرية الإنسانية (Humanism) في نفس الفترة، وبعدها أتت النظرية المعرفية (Cognitivism) في فترة السبعينات والثمانينات، ومن ثم تلتها النظرية البنائية المعرفية (Cognitive Constructivism) في فترة الثمانينات والتسعينات، ومنذ عام (١٩٩٠) فصاعدًا هيمنت حركة ما بعد الحداثة (Postmodernism Movement) على التنظير والبحث

[23] Crossan, M. et al. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. The international journal of organizational analysis, 3(4), p350.
[24] Argote, L. et al. (2020). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. Management Science, Articles in Advance, p3-24.

في مجال التعلم[٢٥]؛ حيث ازدادت وتيرة الدراسات حول موضوع التعلم التنظيمي مع بداية التسعينات من القرن المنصرم مع ازدياد الاهتمام بمصادر زيادة الإنتاجية (التي من ضمنها التعلم)[٢٦]. كما أن التعلم التنظيمي يتصف بالتنوع الواسع للتعريفات والمفاهيم التي استخدمتها أدبيات الإدارة لاختبار قضاياه[٢٧]؛ حيث تعددت التعريفات التي أطلقها الباحثين على التعلم التنظيمي وذلك تبعًا للخلفيات الفكرية والأكاديمية لهؤلاء الباحثين. فقد تم دراسة التعلم التنظيمي من وجهات نظر متعددة مثل: علم الاجتماع (Sociology)، الفلسفة، علوم الاقتصاد والإدارة بشكل عام، وإدارة الإنتاج، التغيير التنظيمي، إدارة الابتكار والإدارة الاستراتيجية في علوم الأعمال بشكل خاص[٢٨].

كما أشار الباحثين إلى مستويات التعلم التنظيمي، فالتعلم متعدد المستويات ينتقل باتجاهي التغذية الأمامية (Feed forward Learning) والتغذية العكسية (Feedback Learning)، فتعلم التغذية الأمامية يساعد على استكشاف معارف جديدة من قبل الأفراد والفرق، ومن ثم القيام بمأسسة (إضفاء الطابع المؤسسي) هذه المعارف في المستوى التنظيمي، ومن ثم فهو ينتقل من الأفراد إلى الجماعات ثم المنظمة. أما تعلم التغذية العكسية فهو يساعد على استغلال المعارف الموجودة (في المستوى التنظيمي) جاعلًا إياها مُتاحة للجماعات والأفراد أي ينتقل التعلم بالاتجاه المعاكس انطلاقًا من المستوى التنظيمي باتجاه الجماعات فالأفراد[٢٩]. وعليه يمكن القول أن التعلم التنظيمي يتم ضمن ثلاثة مستويات في الهرم التنظيمي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي[٣٠].

ثالثاً: أنماط التعلم التنظيمي:

في كثير من الأحيان، عندما يتقيد الموظفين بالقاعدة التي تقول "اخفي الأخطاء" فهم يعلمون في قرارة أنفسهم أنهم ينتهكون قاعدة أُخرى تقول "اكشف الأخطاء"، ومهما كانت القاعدة التي سيختارونها فهم يخاطرون بالدخول في مشكلة، فإذا قاموا بإخفاء الخطأ يمكن أن يتم معاقبتهم من قبل المستويات الأعلى إذا تم اكتشاف الخطأ، وإذا قاموا بكشف الخطأ فذلك سيؤدي إلى مخاطر

[25] Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. journal of workplace learning, 32(3), p230.
[26] Argote, L. et al. (2020). OPCIT, p1.
[27] Martinez-Leon, I. and Martinez-Garcia, J. (2011). OPCIT, p538.
[28] Winbin, N. and Hongyi, S. (2009). The relationship among organizational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. Total Quality Management, 20(10), p1046.
[29] Wiewiora, A. et al. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. International journal of project management, (38), p202.
[30] Kaur, N. and Hirudavaraj, M. (2021). The role of leader emotional intelligence in organizational learning: A literature review using 4I framework. New horizons in adult education & human resource development, 33(1), p55.

فضح شبكة كاملة من عمليات التمويه (camouflage) والخداع (deception)، وهنا يكون الموظفين أمام خياران صعبان (double bind)، فمهما فعلوا ما يعتقدون أنه ضروري إلا أنه قد يكون عائق أمام إنتاجية المنظمة، حتى أن تصرفاتهم قد تكون غير مرغوبة منهم شخصيًا[٣١]، وهذا ما يقودنا إلى موضوع أنماط التعلم التنظيمي.

وقد تعددت آراء الباحثين في الإشارة إلى أنماط التعلم التنظيمي، وهذا لم يمنع من الاتفاق على وجود نمطين (نوعين) أساسيين للتعلم التنظيمي؛ حيث يشير الباحثين إلى أن نمط التعلم التنظيمي هو السمة المميزة الحاسمة بين المنظمات، وقد تعددت التسميات التي تدل على أنماط التعلم التنظيمي؛ حيث أشار (أرجريس وشون) إلى التعلم مفرد الحلقة (Single Loop) والتعلم مزدوج الحلقة (Double Loop)، بعدها تم الإشارة إلى هذان النوعان تحت مسمى التعلم الصياني (Maintenance) والتعلم الابتكاري (Innovative)، ومن ثم تعلم المستوى المنخفض (Lower Level) وتعلم المستوى المرتفع (Higher Level)، وبعدها التعلم التشغيلي (Operational) والتعلم المفاهيمي (Conceptual)، ثم ظهرت تسميتا التعلم التكيفي (Adaptive) والتعلم التوليدي (Generative) على يد بيتر سينج.[٣٢]

١- التعلم مفرد الحلقة

إحدى المصاعب الموجودة في المنظمات أن الطبيعة البشرية قد تكون مجبولة على تقبل الجو الذي ينطوي على الخداع، فمثلًا: قد لا يقوم (A) بإخبار (B) بأنه أو أنها ستتصرف بشكل مؤذي اتجاهه، كما أن (C) لن يخبر (D) بأنه سيوصل معلومات مُحرَّفة له، وأيضًا (E) لن تخبر (F) بأنها تقوم بمجرد مجاملته، ومع ذلك فإن جميع الأشخاص السابقين يعلمون بأنهم والآخرين يتصرفون بهذه الطرق، وأنه من السلوكيات المقبولة أن يتصرفوا وكأنهم ليس لديهم أي علم بوجود مثل هذه الأنشطة السلبية (التي قد تكون مقبولة ومريحة لبعضهم ضمن النموذج مفرد الحلقة)، ومثل التجارب السابقة تجعلنا نفهم سبب الصعوبة التي يواجهها الأفراد المعتادين على النموذج مفرد الحلقة عند محاولتهم القيام بأي تغيير[٣٣]. وهنا أشار أرجريس إلى ما أسماه "الألعاب البشرية" (human games)؛ حيث أشار إلى أن أحد الطرق المعروفة لتخفيض التوتر الناتج عن الأهداف أو

[31] Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard business review, September-October, p116-117.

[32] Morrison, M. and Marriott, F. (1994). In Searching of Learning Organizations Within the Australian Hotel Industry: Implications and Issues. International System Dynamics Conference, p16.

[33] Argyris, C. (1976). Single-loop and Double-loop models in research on decision making. Administrative science quarterly, September (21), p370-371.

التوجهات المتعارضة (conflicting aims) هو الاعتقاد بأن إخفاء الأخطاء، الخداع، والألعاب هي أمور معتادة في المنظمة، وفي اللحظة التي يصل فيها الأفراد إلى هذه الحالة قد يفقدون قدرتهم حتى على رؤية الأخطاء، وهذا أحد الأسباب لانزعاج بعض الموظفين وتفاجئهم عندما يتم اتهامهم بالتصرف بلا مبالاة من قبل الجهات (غالبًا من خارج المجموعة أو المنظمة) التي اكتشفت الممارسات الطويلة بإخفاء الأخطاء، فالذي يحدث هو أن الأشخاص يقومون بتزويد بعضهم بمعلومات منقوصة ومحرفة، وكل منهم يعلم بهذا الأمر، وكل منهم يعلم أن الآخرين يعلمون بهذا، وكل منهم يعلم أن هذه اللعبة عادة ما تكون غير قابلة للنقاش، وعليه فإن هذه الألعاب يقوم بها الأفراد لكي لا يزعجوا بعضهم، ومع الوقت قد تصبح هذه الألعاب معقدة وتنتشر بسرعة عبر المنظمة مما يجعلها عاملًا أساسيًا في إعاقة التعلم التنظيمي، فمثلًا عندما لا يستطيع موظفي البحث والتطوير من الالتزام بالجداول الزمنية المحددة لهم، فإنهم يحاولون اقناع الإدارة العليا بأنهم على الأقل قد حققوا تقدمًا في العمل، كذلك هناك لعبة التهرب من الفشل وإلصاقه بالآخرين، وهناك أيضًا لعبة بدء أزمة معينة للحصول على الانتباه، ومن ثم محاولة الحصول على المزيد من الموارد وهكذا[٣٤].

وعليه فالنمط مفرد الحلقة هو التعلم الفعال الذي يغير استراتيجيات العمل أو الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجيات دون تغيير القيم التي تقف وراء الافتراضات أو الاستراتيجيات (شكل ٣)[٣٥] ، ومثال على ذلك هو عملية تحديد عيب معين في الإنتاج وتصحيحه لاحقًا؛ حيث يقوم المهندسون بتعديل مواصفات المنتج لتجنب العيوب في المستقبل (وهنا تتحقق حلقة تغذية مفردة)، فالتعلم مفرد الحلقة يقارن المشاكل الموجودة مع الافتراضات والاستراتيجيات لتطوير حل كافي ومؤقت[٣٦]، وفي هذا النمط يتصرف الأفراد بدرجة عالية من التفرد بالرأي وكذلك بدرجة عالية من محاولة التسلط على الآخرين من أجل الفوز؛ حيث ينظر إلى أي استفسار يقوم به الفرد على أنه ضعف، فغالبًا ما تظهر أقليّات متشددة (militant minorities) تتبع تكتيك رابح–خاسر (win–lose tactic)[٣٧] ، وعليه أشار الباحثين إلى أنه لن يكون هناك تغييرات وتحسينات للعمليات؛ بل من الممكن ومع

[34] Argyris, C. (1977). OPCIT, p117-121.
[35] Argyris, C. and. Schon, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice (2nded). Reading, Ma: Addison-Wesley, p20.
[36] Basten, D. and Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. SAGE Open, p3.
[37] Argyris, C. (1976). OPCIT, p370-371.

الوقت أن يؤثر هذا النمط سلبًا على عملية تعلم الموظفين لأن الأنشطة تكون روتينية ومكررة وبدون أي إبداع وابتكار[٣٨].

ويمكن القول بعبارة أخرى أن هذا النمط من التعلم يقود إلى تطوير بعض الارتباطات الأولية بين السلوك والنتائج، ولكنها عادة ما تكون قصيرة الأجل وتؤثر فقط على جزء محدد من نشاط المنظمة، فهذا التعلم ناتج عن التكرار والروتين ويركز على التأثير الفوري في نشاط محدد أو جزء محدد في المنظمة، وهنا ننوه إلى ضرورة تجنب الخلط بين هذا النمط والمستوى التنظيمي المنخفض (الإدارة الدنيا)؛ حيث تشارك جميع مستويات المنظمة في هذا التعلم وبدرجة أكبر مستويي الإدارة الدنيا والوسطى[٣٩].

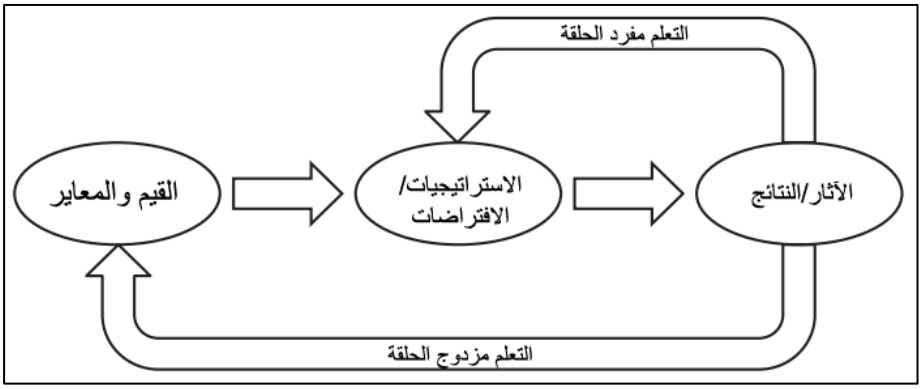
٢- التعلم مزدوج الحلقة

يتفق الباحثون على أن التعلم المرتبط بالاستدامة يتطلب توفر نمط التعلم مزدوج الحلقة مما يساعد على ضبط القيم والعادات في المنظمة لتتكيف مع التحديات الجديدة[٤٠]، ويحدث تعلم الحلقة المزدوجة في المنظمة عندما تؤدي عملية اكتشاف الأخطاء إلى تطوير وتحديث الأُسس، الهياكل، السياسات، القيم والأهداف التنظيمية[٤١]، ويتطلب التغيير ضمن هذا النموذج حدوث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات وبين الجماعات وفي العمليات التنظيمية[٤٢]، وتظهر الحاجة إليه عندما يتطلب تصحيح العيوب القيام بتعديل المعايير والقيم التنظيمية، وهو يشير إلى حلقتي التغذية العكسية التي تربط النتائج المُلاحظة مع كُلًّا من الاستراتيجيات والقيم التي تخدمها هذه الاستراتيجيات، فمثلًا قد تظهر صراعات بين الأفراد في المنظمة نتيجة لتشعب متطلبات الأداء التنظيمي، ومثل هذه الصراعات من الممكن أن يتم حلها من خلال تطوير استراتيجيات أداء جديدة، مقارنة واختبار وجهات النظر المتباينة، أو تحليل معتقدات الأفراد التي تقف وراء وجهات نظرهم[٤٣]، وهنا توجد حلقة تغذية عكسية تربط عملية اكتشاف الأخطاء أو النتائج مع كُلًّا من الاستراتيجيات والافتراضات والقيم والمعايير التي تحدد الأداء الأمثل[٤٤]، كما هو موضح في الشكل التالي:

---

[38] Claudia, G. et al. (2020). OPCIT, p2.
[39] Fiol, M. and Lyles, M. (1985). Organizational learning. Academy of management, p807-808.
[40] Hermelingmeier, V, and Wirth, T. (2021). The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. Business strategy and the Environment, p7.
[41] Claudia, G. et al. (2020). OPCIT, p2.
[42] Argyris, C. (1976). OPCIT, p371.
[43] Basten, D. and Haamann, T. (2018). OPCIT, p3.
[44] Argyris, C. and. Schon, D. (1996). OPCIT, p23.

شكل رقم (٣): أنماط التعلم التنظيمي



المصدر: (Argyris and Schon, 1996: 20)

في النموذج مزدوج الحلقة يتم تقييم أي تصرف تبعًا لدرجة مساعدته للأفراد على توليد معلومات مفيدة وصالحة، ويتضمن هذا النموذج أيضًا مشاركة السلطة مع أي شخص يمتلك الكفاءة، ومع أي شخص مرتبط بعملية تقرير أو تنفيذ النشاط، أو تعريف المهمة، أو لديه تأثير على البيئة، وهنا يتم مقاومة أسلوب "حفظ ماء الوجه" (face saving) والذي يُقصد به عملية تغطية الأخطاء؛ حيث يُنظر إلى هذا الأسلوب باعتباره نشاط دفاعي يعيق التعلم، وهنا فإن أي محاولة لحفظ ماء الوجه يجب أن يتم تقريرها بالتوافق مع جميع الأشخاص المشتركين في النشاط، باستثناء الأشخاص الذين ينتهكون مثل هذه الحلول المشتركة والصريحة، وهنا أيضًا لن يميل الأفراد إلى التنافس على اتخاذ القرارات بالنيابة عن الآخرين أو إقصاء الآخرين لإشباع رغباتهم (الأنانية)؛ بل سيحاولون إيجاد الأفراد الأكثر مهارة لاتخاذ قرار معين بالإضافة إلى بناء شبكات صالحة لصنع القرار يكون فيها الهدف الأسمى هو تعظيم إسهام جميع الأفراد بحيث يتم الأخذ بأكبر قدر من وجهات النظر المحتملة لتحليل أي عملية؛ حيث ينظر هنا إلى أي استفسار يقوم به الفرد على أنه قوة[٤٥]. وفي هذا النمط من التعلم غالبًا ما تتبع قيادة المنظمة _بالتعاون مع أعضاء المنظمة_ تكتيك رابح–رابح (win–win tactic).

وهنا يمكن الإشارة إلى أنه ليس من السهل القيام بالتعلم مزدوج الحلقة، فأفضل طريقة لتوليد التعلم مزدوج الحلقة هي عندما تعمل عليه قيادة المنظمة[٤٦]. ومن نتائج التعلم مزدوج الحلقة انخفاض درجة

[45] Argyris, C. (1976). OPCIT, p369-370.
[46] Argyris, C. (1977). OPCIT, p125.

الأساليب الدفاعية لدى الأفراد وفيما بينهم وعبر الجماعات، زيادة سلوكيات الإسهام الحرة، زيادة الشعور بالالتزام، زيادة فعالية صنع القرارات والسياسات وزيادة النقاشات الصريحة للعيوب والمشاكل[٤٧]، كما ينتج عنه تخفيض الألعاب التنظيمية (organizational games)، تخفيض التكاليف، وزيادة فعالية تطبيق الاجراءات[٤٨].

والتعلم مزدوج الحلقة يهدف إلى تعديل جميع القواعد والعادات مما يؤدي إلى نشوء ارتباطات تؤثر على كامل المنظمة وعلى المدى البعيد، وهذا التعلم ينطوي على عمليات معرفية أكثر مقارنة بالتعلم المنخفض المستوى (مفرد الحلقة) الذي غالبًا ما يكون ناتجًا عن السلوك المتكرر[٤٩]، ويبدو مما سبق أن التعلم مزدوج الحلقة (المستوى المرتفع) أفضل من التعلم المفرد الحلقة (المستوى المنخفض)، ولكن هذا لا يعني أن المنظمة يجب أن تعتمد على أحدهما فقط؛ حيث يشير الباحثون إلى أنه في الممارسة العملية، تحتاج المنظمة إلى كلا النوعين[٥٠].

رابعاً: نماذج عملية التعلم التنظيمي:

يمكن القول أن أبحاث التعلم التنظيمي زودتنا ببصائر حول العمليات التي يمكن للتعلم أن يحدث من خلالها والتي بدورها تساعدنا على فهم الانحرافات المُلاحظة في معدّلات التعلم في الشركات[٥١]، حيث تعددت النماذج والأطر التي وضعها الباحثين لعملية التعلم التنظيمي، والجدول التالي يعرض أهم النماذج التي اطلع عليها الباحث بعد مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة:

جدول (١): أهم نماذج عملية التعلم التنظيمي في الدراسات السابقة

اسم الدراسة	عناصر عملية التعلم
Huber 1991	اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية
Slater and Nerver, 1995	اكتساب المعلومات، نشر المعلومات، التفسير المشترك
Martinez and Martinez, 2011	اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، التفسير المشترك، الذاكرة التنظيمية
Agrote et al, 2020	البحث، خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تحويل المعرفة
Scipioni et al, 2021	خلق المعرفة، تحويل المعرفة، تخزين المعرفة
Kaur and Hirudayanaj, 2021	نموذج (4I) (Crossan et al, 1999): (الحدس، التفسير، التكامل، المأسسة)

المصدر: من إعداد الباحث

[47] Argyris, C. (1976). OPCIT, p369.
[48] Argyris, C. (1977). OPCIT, p124.
[49] Fiol, M. and Lyles, M. (1985). OPCIT, p808.
[50] Hu, Q. et al. (2011). The connection between organizational learning and lean production. Logistics and Operations Management, Cardiff Business School, POMS 23rd Annual Conference, Illinois, U.S.A, April 20 to April 23, p 4-5.
[51] Argote, L. et al. (2020). OPCIT, p3.

في السطور التالية سنقوم بتوضيح أهم نماذج عملية التعلم التنظيمي الواردة في الدراسات السابقة.

دراسة (Huber 1991): قام جورج هيوبر باقتراح نموذج مكون من أربعة مراحل، وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وهذه المراحل هي:[٥٢]

- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition): عندما تصبح الفجوة بين المنظمة وبيئتها كبيرة جداً، فالمنظمة في هذه الحالة إما ستفشل في البقاء، أو ستُجبر على إجراء تحوُّل مكلف، ولتجنُّب ذلك تقوم المنظمات بعملية مسح مستمرة لبيئتها للحصول على معلومات حول أي تغييرات تحدث في البيئة، كما أشار (Huber) إلى مصطلح استخبارات الشركة (Corporate Intelligence)، وهو تعبير ارتبط بفكرة البحث عن المعلومات حول المنافسين وكيفية عملهم، ويمكن اكتساب هذه المعلومات بعدة وسائل منها: الخدمات الاستشارية، الاجتماعات، المعارض التجارية، المنشورات، والباعة والمجهزون وغيرها من الوسائل، كم يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالباً ما تُفضي عملية تنقيح البُنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.
- توزيع المعلومات (Information Distribution): تُعتبر عملية توزيع المعلومات إحدى المحددات الأساسية لحدوث واتساع التعلم التنظيمي، فعندما يتم توزيع المعلومات على نطاق واسع في المنظمة، ومع وجود مصادر متنوعة بشكل كبير لهذه المعلومات، سيكون من الممكن استرجاع المعلومات بشكل ناجح، وستزداد احتمالية قدرة الأفراد والوحدات على التعلم، فعملية توزيع المعلومات تؤدي إلى حدوث التعلم التنظيمي على نطاق أوسع.
- تفسير المعلومات (Information Interpretation): هي العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى للمعلومات، وهي عملية ترجمة الأحداث وتطوير المفاهيم المشتركة، حيث سيتحقق المزيد من التعلم التنظيمي عندما يتم وضع المزيد والمزيد من التفسيرات المتنوعة، كما أن حجم التعلم سوف يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.
- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory): تشير الدراسات إلى أن معدل دوران الموظفين يخلق خسارة كبيرة في المكونات البشرية لذاكرة المنظمة، وكذلك عدم توقع الحاجات المستقبلية للمعلومات المطلوبة سوف يؤدي إلى عدم تخزين كمية كبيرة من المعلومات نهائياً،

[52] Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. Organization Science, 2(1), Pages 96-97-100-102-105-106-107.

أو عدم تخزينها بطريقة تُمكِّن من استرجاعها بسهولة، بالإضافة إلى أن أعضاء المنظمة في كثير من الأحيان لا يعرفون أماكن تواجد المعلومات التي يحتاجونها والتي تكون موجودة عند/أو تم تخزينها من قبل أعضاء آخرين في المنظمة، وقد ناقش (Huber) الذاكرة التنظيمية ضمن فكرتين أساسيتين:

أ. تخزين واسترجاع المعلومات: تقوم المنظمات بتخزين قدر كبير من المعلومات الصعبة (Hard)* بشكل روتيني، ويتم ذلك لأسباب تشغيلية أحياناً، أو لتلبية طلبات التقارير من وحدات أو منظمات أُخرى، حيث يتم تخزين قدر كبير من المعرفة التنظيمية حول كيفية القيام بالأمور على شكل إجراءات تشغيل موحَّدة، أو نصوص برمجية وغيرها، كما يقوم المديرون والعاملون بالحصول على وتخزين المعلومات بشكل ليِّن (Soft)* ، أما عملية استرجاع هذه المعلومات (خصوصاً الصعبة) فهي مرتبطة بشكل أساسي بإدخال أجهزة الحاسوب كجزء أساسي من الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

ب. الذاكرة التنظيمية المعتمدة على الحاسوب: إن عملية الالتقاط التلقائي والاستعادة المتقدمة للمعلومات تتمثل بالذاكرة التنظيمية المعتمدة على الحاسوب، والتي تتميز غالباً بالدقة والكمال بحيث تتفوق على المكونات البشرية للذاكرة التنظيمية، فالمعلومات اللازمة لتوظيف أو تدريب أنواع مختلفة من الموظفين، أو تقديم أنواع مختلفة من الخدمات، بالإضافة إلى المعلومات التي تنتقل داخلياً باستخدام البريد الالكتروني للمنظمة، أو لوحة الإعلانات الالكترونية، أو المعلومات التي يتم تبادلها خارج حدود المنظمة، تكون في الغالب موجودة في أجهزة الحاسوب.

وأخيراً فإن العمليات السابقة للتعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع وتفسير المعلومات) تعتمد بشكل كامل على الذاكرة التنظيمية.

دراسة (Slater and Narver 1995): أشارت هذه الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي هو عملية مكونة من ثلاث خطوات وهي:[٥٣]

١- الحصول على المعلومات: والتي يمكن الحصول عليها من التجربة المباشرة للمنظمة أو تجارب المنظمات الأخرى أو الذاكرة التنظيمية والتي تم اعتبارها مكون هام في هذا العصر الذي يتسم

(* غالباً ما يتم تخزينها على شكل أرقام مثل (البيانات المالية، أوقات الدفع، عوائد الأسهم)، ويمكن استرجاعها بسهولة، أما Hard المعلومات الصعبة (غالباً ما تكون على شكل نصوص مثل (الآراء والأفكار والشائعات والتوقعات الاقتصادية وخطط الإدارة المستقبلية Softالمعلومات اللينة (وغيرها).(راجع: Mitchell Petersen, 2004, Information: Hard and Soft, p6.)

[53] Slater, F. and. Nerver, C, (1995), Market orientation and learning organization, Journal of marketing, p64-65-66.

بزيادة الحاجة إلى إعادة الهيكلة والاعتماد على العاملين المؤقتين أو المتعاقدين، فمن المهم أن يتم ترميز أو تسجيل المعلومات الهامة داخل نظم المعلومات، إجراءات التشغيل، أوراق العمل، رسالة المنظمة، الروتينيات أو القصص التنظيمية.

٢- نشر المعلومات: يمكن تمييز التعلم التنظيمي عن التعلم الشخصي (personal learning) من خلال نشر المعلومات والقيام بالتفسير (التنظيمي) لها.

٣- التفسير المشترك: أشار الباحثين إلى أنه يجب التأكد من أن جميع المعلومات تم أخذها بالاعتبار، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن توفر منتديات للنقاش وتبادل المعلومات، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مواقع الاتصال، الأدوار المتكاملة، التواصل وجهاً لوجه خلال اللقاءات والمهام المشتركة، وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات لتشكيل واجهات اعلانات تنظيمية حول مواضيع مثل النشاطات التنافسية وتطوير التكنولوجيا.

الدراسة الميدانية

أولاً: متغيرات ونموذج البحث:

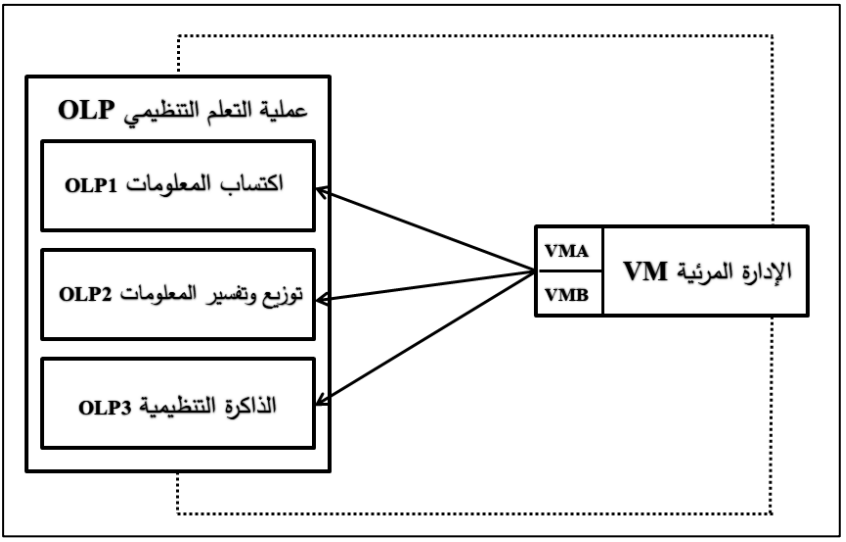
كما ذكرنا سابقاً فقد تمثلت متغيرات البحث بما يلي:

المتغير المستقل: أسلوب الإدارة المرئية.

المتغير التابع: عملية التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية).

أما نموذج الدراسة فقد تمثل بما يلي:

شكل (٤): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: أداة البحث:

قام الباحث _ اعتماداً على المصادر السابقة _ بإعداد قائمة استقصاء تتضمن قياس متغيرات البحث، حيث تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور، ويتضمن المحور الأول العبارات المتعلقة بأسلوب الإدارة المرئية وعددها (١٢) عبارة، ويتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بمحور عملية التعلم التنظيمي وعددها (١٥) عبارة، أما المحور الثالث فقد تضمن العبارات الخاصة بالخصائص الشخصية لمفردات البحث.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لعبارات المتغيرات المستقلة والتابعة، ويوضح الجدول التالي درجات القياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي

درجة المقياس	الفترة المناظرة	الفرق	درجة الموافقة
١	١.٠٠ – ١.٧٩	٠.٧٩	غير موافق بشدة
٢	١.٨٠ – ٢.٥٩	٠.٧٩	غير موافق
٣	٢.٦٠ – ٣.٣٩	٠.٧٩	محايد
٤	٣.٤٠ – ٤.١٩	٠.٧٩	موافق
٥	٤.٢٠ – ٥.٠٠	٠.٨٠	موافق بشدة

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على قناة الدكتورة أسماء الميرغني على اليوتيوب)

ثالثاً: مجتمع البحث ووحدة المعاينة:

اعتمد الباحث على دراسة (خليل، ٢٠١٧) لتحديد مجتمع الدراسة، حيث ينحصر مجتمع الدراسة في عدد من الشركات كبيرة الحجم في قطاع صناعة الاجهزة الكهربائية والتي تنفذ العديد من برامج ومبادرات التحسين[٥٤]، ونظراً لحدود الوقت والتكلفة اقتصر الباحث على الشركات التي استطاع الوصول إليها وهي (مجموعة العربي، فريش إلكتريك، تريدكو الصياد)، وتم توزيع الاستمارة في (١٣) مصنع من المصانع التي تتبع لهذه الشركات، حيث تنتشر هذه المصانع في المناطق الصناعية (ويسنا، بنها، بني سويف، العاشر من رمضان)، أما بالنسبة لوحدة المعاينة في هذه الدراسة فكانت المدراء في المستوى الإداري الأول في كل مصنع[٥٥] وبلغ عددهم الكلي (١٣٠) مدير، وقد اتبع الباحث أسلوب (الحصر الشامل)، وبعد جمع استمارات الدراسة كانت نسبة الاستمارات المستوفاة والصالحة للتحليل الإحصائي (٧٥%) بعدد (٩٨) استمارة.

رابعاً: تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي:

قام الباحث بعد جمع البيانات من مفردات الدراسة بالتأكد من أنها جميعاً مستوفاة بالكامل وذلك تمهيداً لعملية إدخالها إلى الحاسب الآلي لتكون جاهزة لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ويمكن تلخيص خطوات إعداد وتجهيز البيانات فيما يلي:

- تفريغ البيانات: قام الباحث بتفريغ البيانات في قائمة مخصصة لذلك (ملف Excel) تحتوي على مجموعة من الصفوف والأعمدة حيث تم تخصيص صف لكل مفردة وعمود لكل متغير من متغيرات الاستمارة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي: قام الباحث بإدخال البيانات من القائمة السابقة إلى برنامج (SPSS.28) على الحاسب الآلي، حتى تكون جاهزة لأغراض التحليل الإحصائي.
- ترميز البيانات: قام الباحث بترميز البيانات الواردة في الاستمارة، حيث تم إعطاء فقرات محور الإدارة المرئية (VM) رموز من (V1) إلى (V12) وتجميع هذه الفقرات في متغير تجميعي وإعطائه رمز (VM)، وتم ترميز فقرات محور عملية التعلم التنظيمي (OLP) رموز من (P1) إلى (P15)، وتم تجميع هذه الفقرات في متغير تجميعي وإعطائه رمز (OLP).[٥٦]

[54] خليل، أمل محمد يوسف، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص39.
[55] تم حصرهم بـ (مدير عام، مدير مصنع، ومدراء: جودة، إنتاج، بحوث وتطوير، موارد بشرية، عمليات، تخطيط، صيانة، مخازن).
[56] تم إجراء تعديلات في هذه الرموز لاحقاً بعد القيام باختبار التحليل العاملي وإعادة تقسيم متغيرات الدراسة.

خامساً: اختبارات الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث

اختبار الصدق الظاهري:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحث في البداية (قبل توزيعها) بعرضها على عدد من المدراء العاملين في المنظمات المدروسة لأخذ ملاحظاتهم حول فقرات الاستمارة، وهنا تم القيام بتعديل بعض الفقرات ضمن محور الإدارة المرئية، ثم قام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين لتبيان رأيهم في مدى صلاحية ووضوح الاستبانة ومناسبتها لموضوع البحث، وقد أوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات وقام الباحث بإجرائها جميعاً لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية.

اختبارات الثبات للعينة النهائية:

تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ لاختبار ثبات العينة النهائية للدراسة، ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها:

جدول (٣): ثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
الإدارة المرئية (VM)	١٢	٠.٨٨٧
التعلم التنظيمي (OL)	١٥	٠.٩٢٢
الثبات الكلي للاستمارة	٢٧	٠.٩٥٨

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

يتضح من الجدول رقم السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠.٩٥٨) لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المحاور (٠.٨٨٧) لمحور الإدارة المرئية و(٠.٩٢٢) لمحور عملية التعلم التنظيمي، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس (Nunnally ans Bernstein, 1994) والذي اعتمد (٠.٧٠) كحد أدنى للثبات.[٥٧]

التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي على أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل:

[57] Nunnally, J and Bernstein, I. (1994). Psychometric theory. (3rd ed), New York: McGraw-Hill, p264-265.

جدول (٤): التحليل العاملي الاستكشافي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

	أسلوب الإدارة المرئية			عملية التعلم التنظيمي			
	الفقرة	عامل ١	عامل ٢	الفقرة	عامل ١	عامل ٢	عامل ٣
	V1		٠.٧١٨	P1			٠.٨٧٨
	V2		٠.٨١٤	P2			٠.٦٩٩
	V3		٠.٧٢٢	P3			٠.٦٧٨
	V4		٠.٨٠٢	P4	٠.٧٤٥		
	V5		٠.٥٥٤	P5	٠.٦٨٣		
	V6	٠.٧٣٤		P6	٠.٧٢١		
	V7	٠.٧٦٧		P7	٠.٦٠٤		
	V8	٠.٦٣٩		P8	٠.٤٩٠		
	V9	٠.٥٢١		P9			٠.٦٤٨
	V10	٠.٦٤٩	٠.٤٨٤	P10	٠.٧٨١		
	V11	٠.٥٠٦	٠.٥٣٩	P11	٠.٧٦٦		
	V12	٠.٧٣١		P12		٠.٨٣٠	
				P13		٠.٩٠١	
				P14		٠.٧٥٦	
				P15	٠.٤٥٢		
قيمة Eigen		٥.٦٠٦	١.٣١٩		٧.٢٧١	١.٥٦٠	١.٠٢٥
التباين المفسر		%٤٦.٧١٨	%١٠.٩٩١		%٤٨.٤٧٣	%١٠.٤٠٣	%٦.٨٣٢
التباين المجمع		%٤٦.٧١٨	%٥٧.٧١٠		%٤٨.٤٧٣	%٥٨.٨٧٦	%٦٥.٧٠٨
اختبار KMO		٠.٨٩٣			٠.٨٨٥		
اختبار Bartlett's		٥١٠.٥٧٠			٨٥٦.٠٦٢		
المعنوية		٠.٠٠٠			٠.٠٠٠		

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

بالنسبة لطريقة التحليل العاملي الاستكشافي فقد اعتمد الباحث على طريقة المكونات الأساسية (Principal Cpmponents) لاستخلاص العوامل التي تزيد قيمة الجذر الكامن لها (Eigen Value) عن الواحد الصحيح، وتم استخدام طريقة تدوير المحاور (Varmix)، ومن ثم استخلاص العوامل التي لا يقل معامل تشبعها عن (0.4)، وعليه يُلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بالنسبة لمقياس الإدارة المرئية فقد كانت قيمة اختبار (KMO) تساوي ٠.٨٩٣ وهي أعلى من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، كما أن قيمة اختبار (Bartlett's) بلغت (٥١٠.٥٧٠) عند دلالة

معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات، وكانت تشبعات جميع عبارات هذا المقياس على العوامل قوية أي أكبر من (٠.٤)، كما كانت قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) قبل وبعد التدوير أكبر من الواحد، كما كانت نسبة التباين المفسر التجميعي (٥٧.٧١٠%) وهي أعلى من الحد الأدنى (٥٠%) المقبول في العلوم الاجتماعية، وبناء عليه تم تقسيم مقياس الإدارة المرئية على عاملين أساسيين: العامل الأول تم ترميزه (VMA) ويحتوي على العبارات (V6, V7, V8, V9, V10, V12) علماً أن العبارة (V10) تشبعت على العامل الأول بدرجة أكبر من العامل الثاني، والعامل الثاني تم ترميزه (VMB) ويحتوي على العبارات (V1, V2, V3, V4, V5, V11)، علماً أن العبارة (V11) تشبعت على العامل الثاني بدرجة أكبر من العامل الأول، كما تم تجميع المتغيرين (VMA, VMB) في متغير واحد تم ترميزه (VM).

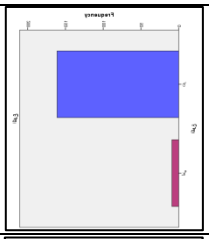
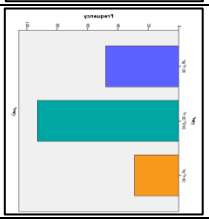
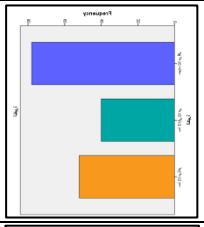
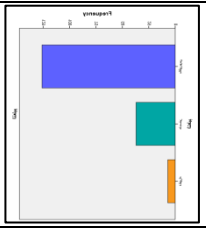
بالنسبة لمقياس عملية التعلم التنظيمي فقد كانت قيمة اختبار (KMO) تساوي ٠.٨٨٥ وهي أعلى من الحد الأدنى المرغوب (٠.٧٠)، كما أن قيمة اختبار (Bartlett's) بلغت (٨٥٦.٠٦٢) عند دلالة معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات، وكانت تشبعات جميع عبارات هذا المقياس على العوامل قوية أي أكبر من (٠.٤)، كما كانت قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) قبل وبعد التدوير أكبر من الواحد، كما كانت نسبة التباين المفسر التجميعي (٦٥.٧٠٨%) وهي أعلى من الحد الأدنى (٥٠%) المقبول في العلوم الاجتماعية، وبناء عليه تم تقسيم مقياس عملية التعلم التنظيمي على ثلاثة عوامل أساسية: العامل الأول تم ترميزه (OLP2) والذي شمل عبارات محوري (توزيع المعلومات) و(التفسير المشترك) باستثناء العبارة (P9)، حيث يحتوي على العبارات (P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P15)، وبالنسبة للعبارة (P15) فقد تم حذفها لأنها تشبعت في غير محورها الأصلي (الذاكرة التنظيمية) حيث أن ترتيب المحاور هو أمر ضروري في مقياس عملية التعلم التنظيمي، والعامل الثاني تم ترميزه (OLP3) والذي شمل عبارات المحور الرابع (الذاكرة التنظيمية) باستثناء العبارة (P15)، حيث احتوى على العبارات (P12, P13, P14)، أما العامل الثالث فقد تم ترميزه (OLP1) والذي شمل العبارات (P1, P2, P3, P9)، وبالنسبة للعبارة (P9) فقد تم حذفها لأنها تشبعت في غير محورها الأصلي (توزيع وتفسير المعلومات) ليصبح العامل الثالث ممثلاً لمحور

(اكتساب المعلومات)، كما تم تجميع المتغيرات (OLP1, OLP2, OLP3) في متغير واحد تم ترميزه (OLP).

سادساً: توصيف مفردات البحث:

تم الاعتماد على أسلوبي التكرار والنسب المئوية لتوصيف مفردات الدراسة بحسب بياناتهم الشخصية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥): توصيف مفردات الدراسة بحسب بياناتهم الشخصية

المتغير	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية	مخطط بياني
النوع	ذكر	٩٣	٩٤.٩	
	أنثى	٥	٥.١	
السن	أقل من ٣٠	٢٦	٢٦.٥	
	من ٣٠ إلى ٤٥	٥٥	٥٦.١	
	أكثر من ٤٥	١٧	١٧.٣	
الخبرة الوظيفية	أقل من ١٠ سنوات	٤٣	٤٣.٩	
	١٠ – ١٥ سنة	٢٥	٢٥.٥	
	أكثر من ١٥ سنة	٣٠	٣٠.٦	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧٤	٧٥.٥	
	ماجستير	٢٠	٢٠.٤	
	دكتوراه	٤	٤.١	

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

بالنسبة لخاصية النوع يتضح من الجدول السابق أن غالبية مفردات الدراسة كانت من الذكور وبنسبة بلغت (٩٤.٩%)، كم يتبين أن أكثر من نصف مفردات الدراسة يبلغون من العمر (بين ٣٠ إلى

٤٥) وبنسبة (٥٦.١%)، وبالنسبة للخبرة الوظيفية فقد توزعت مفردات الدراسة بشكل متقارب حيث امتلك ثلث مفردات الدراسة تقريباً (٣٠.٦%) خبرة وظيفية أكثر من (١٥ سنة) كما امتلك ربع مفردات الدراسة تقريباً (٢٥.٥%) خبرة وظيفية (من ١٠ إلى ١٥ سنة) وامتلك (٤٣.٩%) من مفردات الدراسة خبرة وظيفية أقل من (١٠) سنوات، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد حصل ثلاثة أرباع مفردات الدراسة تقريباً (٧٥.٥%) على درجة البكالوريوس بينما كانت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (٢٠.٤%) ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (٤.١%).

سابعاً: الإجابة على تساؤلات البحث:

التساؤل الأول للبحث: ما مستوى تطبيق أسلوب الإدارة المرئية في المنظمات محل الدراسة؟

التساؤل الثاني للبحث: ما مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة؟

للإجابة على التساؤلين السابقين للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية الإجمالية لكل فقرة من فقرات الاستمارة والمتوسط الحسابي لكل محور بشكله الكامل، ويوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي ودرجة الاهمية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور:

جدول (٦): المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية لفقرات ومحاور الدراسة

	السؤال	المتوسط الحسابي	الترتيب	السؤال	المتوسط الحسابي	الترتيب
	V1	٤.١٠	١٠	P1	٤.٣٥	٢
	V2	٤.٣١	٦	P2	٤.١٥	٨
	V3	٤.٥١	٢	P3	٤.٢٢	٧
	V4	٤.٤٦	٣	P4	٣.٩٠	١٣
	V5	٤.٣٨	٤	P5	٤.٠٨	٩
	V6	٤.٣٦	٥	P6	٤.٠٥	١٠
	V7	٤.٠٥	١١	P7	٤.٢٤	٥
	V8	٤.٢٦	٩	P8	٤.٢٨	٤
	V9	٣.٩٠	١٢	P9	٤.٢٤	٦
	V10	٤.٢٩	٨	P10	٣.٩١	١٢
	V11	٤.٥٧	١	P11	٤.٠٤	١١

	السؤال	المتوسط الحسابي	الترتيب	السؤال	المتوسط الحسابي	الترتيب
	V12	٤.٣٠	٧	P12	٤.٥١	١
				P13	٤.٣١	٣
				P14	٤.٢٧	٥
				P15	٤.٢٨	٤
المتوسط الحسابي الإجمالي		٤.٣٣			٤.٢٠	

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

بالنسبة لمحور الإدارة المرئية (VM) يُلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة رقم V11 (مخرج الطوارئ والتحذيرات والحواجز مرئية بشكل واضح) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥٧، بينما جاءت الفقرة رقم V9 (يتم وضع مصابيح Andon على الآلات وخطوط الإنتاج كإشارات ضوئية توضح مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالإنتاجية، التكلفة والتسليم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٠، كما نلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع (أكبر من ٣.٤٠). وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور ٤.٣٣ ومستوى موافقة مرتفع.

وبالنسبة لمحور عملية التعلم التنظيمي (OLP) يُلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة رقم P12 (تمتلك شركتكم آلية فعالة –أجهزة حاسوب تتضمن قواعد بيانات وبريد الكتروني وغيرها– لتخزين الخبرة والمعرفة واسترجاعها بسهولة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٤.٥١، بينما جاءت الفقرة رقم P4 (تُعقد اجتماعات دورية لاطلاع جميع الموظفين على أهداف الشركة وأحدث الابتكارات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٠، كما جاءت الفقرة رقم P10 (تعمل شركتكم على تطوير برامج التناوب الداخلي لتسهيل انتقال الموظفين من قسم أو وظيفة إلى أخرى) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩١، كما نلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور قد حصلت على مستوى موافقة مرتفع (أكبر من ٣.٤٠). وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور ٤.٢٠ ومستوى موافقة مرتفع.

الإجابة على التساؤل الأخير للبحث:

التساؤل الثالث للبحث: ما هي طبيعة العلاقة بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤل السابق تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي.

ويشتق منها الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية واكتساب المعلومات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وتوزيع وتفسير المعلومات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية والذاكرة التنظيمية.

ولاختبار الفرضيات السابقة تم استخدام تحليل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار والارتباط المتعدد:

بالنسبة لمعامل ارتباط بيرسون فهو يسعى إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، وتتراوح قيمته بين −١ و+١، أما إذا كانت قيمته صفر فلا يوجد علاقة بين المتغيرين، ويوضح الجدول التالي دلالات قيمة معامل ارتباط بيرسون:[٥٨]

جدول (٧): دلالات قيمة معامل ارتباط بيرسون

شدة العلاقة	قيمة نتائج المعامل
علاقة قوية جداً	(من ٠.٩ إلى ١)
علاقة قوية	(من ٠.٧٠ إلى ٠.٨٩)
علاقة متوسطة القوة	(من ٠.٤٠ إلى ٠.٦٩)
علاقة ضعيفة	(من ٠.٢٠ إلى ٠.٣٩)
علاقة ضعيفة جداً	(أكبر من الصفر إلى ٠.١٩)

المصدر: (Cohen and Holliday, 1982)

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

[58] Cohen, L. and Holliday, M. (1982). Statistics for Social Scientists. London: Harper and Row.

جدول (٨): نتائج تحليل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الارتباطات					
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP
	VMA	معامل الارتباط	٠.٦١٦**	٠.٦٤٩**	٠.٤٨١**	٠.٦٨٧**
		الدلالة المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	VMB	معامل الارتباط	٠.٦٤٢**	٠.٧٠٣**	٠.٥٧٤**	٠.٧٥٦**
		الدلالة المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	VM	معامل الارتباط	٠.٦٩٤**	٠.٧٤٦**	٠.٥٨٢**	٠.٧٩٦**
		الدلالة المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
**الارتباط معنوي عند مستوى دلالة ٠.٠١ (2-tailed)						

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية لجميع قيم الارتباطات كان أصغر من (٠.٠١) وبناءً عليه نرفض الفرض الصفري الذي يشير إلى عدم وجود علاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ونقبل الفرض البديل الذي يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية كمتغير مستقل وأبعاد عملية التعلم التنظيمي كمتغيرات تابعة، كما نلاحظ من الجدول أن معظم قيم الارتباط بين المتغيرات كانت متوسطة (٠.٤٢٨ إلى ٠.٦٩٤)، وكانت العلاقة قوية (٠.٧٩٦) بين كل من الإدارة المرئية مأخوذة بشكلها الإجمالي وعملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الإجمالي وذلك وفقاً لمعيار (Cohen and Holliday, 1982).

أما بالنسبة للإنحدار والارتباط المتعدد فهو تقنية إحصائية لتقدير العلاقة بين المتغيرات التي تملك علاقة سبب ونتيجة، أي تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع وتشكيل المعادلة الخطية بين هذين المتغيرين. ولتبيان أي من المتغيرات يكون معنوياً وسبباً في معنوية تحليل التباين فيجب أن تكون قيمة المعنوية له أصغر من (٠.٠٥)، وبعد ذلك يتم النظر إلى قيمة /بيتا/ لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات، حيث كلما زادت قيمة /بيتا/ للمتغير زادت أهميته.[٥٩]

[59] Uyanik, Gulden and Guler, Nese. (2013). A study on multiple linear regression analysis. Social and behavioral sciences, 106 (27), p234-239.

سيقوم الباحث بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة الأهمية النسبية للإدارة المرئية (VM) في المتغيرات التابعة (OLP1, OLP2, OLP3) كل على حدى وكذلك عملية التعلم التنظيمي (OLP) بشكلها الكامل، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٩): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد الإدارة المرئية وأبعاد التعلم التنظيمي

	اكتساب المعلومات OLP1			توزيع وتفسير المعلومات OLP2			الذاكرة التنظيمية OLP3			OLP		
الإدارة المرئية	B	t	sig	B	t	sig	B	t	sig	B	t	sig
VMA	٠.٤٢٠	٣.٥٨٢	٠.٠٠١	٠.٣٨٧	٣.٧٧٤	٠.٠٠٠	٠.٢٣٥	١.٧٥٥	٠.٠٨٣	0.347	4.251	0.000
VMB	٠.٥١٠	٤.٣٥٠	٠.٠٠٠	٠.٥٦١	٥.٤٦٦	٠.٠٠٠	٠.٥٦١	٤.١٨٦	٠.٠٠٠	0.544	6.654	0.000
R	٠.٦٩٥			٠.٧٨٤			٠.٥٩٣			0.800		
R^2	٠.٤٨٣			٠.٥٦٠			٠.٣٥١			0.640		
F	٤٤.٣٠٣			٦٠.٤٢٩			٢٥.٦٩٨			84.439		
df	2			٢			٢			2		
sig	0.000			٠.٠٠٠			٠.٠٠٠			0.000		

المصدر: (من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28)

- نستنتج من الجدول السابق صلاحية النموذج المستخدم في اختبار علاقة التأثير في أبعاد التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة فيشر (٤٤.٣٠٣) و(٦٠.٤٢٩) و(٢٥.٦٩٨) على التوالي بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠.٠٥) مما يدل على أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (أبعاد التعلم التنظيمي كل على حدى) أي أن الإنحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.
- نستنتج من الجدول السابق وجود علاقة بين الإدارة المرئية (VM) وبين أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) كل على حدى، حيث بلغت هذه العلاقة (٦٩.٥%) و(٧٨.٤%) و(٥٩.٣%) على التوالي وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد (R)، كما بلغت درجة العلاقة بين الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الكامل (٨٠%).
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الإدارة المرئية (VM) يمكن أن تفسر (٤٨.٣%) و(٥٦%) و(٣٥.١%) من التباين الكلي في أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على التوالي، كما أن الإدارة المرئية تفسر (٦٤%) من التباين في عملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الإجمالي.

- أظهر اختبار (t) أن جميع قيم المعنوية لأبعاد الإدارة المرئية (VMA, VMB) أصغر من (٠.٠٥) باستثناء القيمة المعنوية لتأثير بعد (VMA) في بعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) الذي بلغ (٠.٠٨٣)، وبالتالي فإن كلا بعدي الإدارة المرئية متغير معنوي ويشكل سبباً في معنوية تحليل تباين الانحدار لتأثير الإدارة المرئية في أبعاد اكتساب المعلومات (OLP2) وتوزيع وتفسير المعلومات (OLP3)، وبالنسبة لمعنوية تحليل الإنحدار بين الإدارة المرئية وبعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) فتبين أن بعد (VMB) للإدارة المرئية كان معنوياً ويشكل سبباً في معنوية تحليل التباين للانحدار، بينما كانت القيمة المعنوية لبعد (VMA) تساوي (٠.٠٨٣) أي أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي فإنه لن يشكل سبباً في معنوية تباين الإنحدار.
- تشير قيمة معامل الإنحدار (B) إلى حصول بعد الإدارة المرئية (VMB) على أعلى قيمة انحدار معنوي للتأثير في أبعاد عملية التعلم التنظيمي (OLP1, OLP2, OLP3)، حيث بلغت هذه القيمة (٠.٥١٠) و(٠.٥٦١) و(٠.٥٦١) على التوالي مقابل قيم انحدار معنوي للبعد (VMA) بلغت (٠.٤٢٠) و(٠.٣٨٧) للتأثير في بعدي عملية التعلم التنظيمي (OLP1, OLP2) على التوالي.

وبناء على ما سبق يمكن رفض الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية، ويوضح الجدول التالي هذه النتيجة:

جدول (١٠): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

نص الفرضية	النتيجة
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية واكتساب المعلومات	رفض
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وتوزيع وتفسير المعلومات	رفض
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية والذاكرة التنظيمية	رفض

المصدر: (من إعداد الباحث)

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً: النتائج:

- تطبق المنظمات المدروسة أسلوب الإدارة المرئية بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣)، مع وجود فقرة واحدة (V9) في المرتبة الأخيرة للتطبيق مقارنة مع باقي الفقرات.
- تطبق المنظمات المدروسة عملية التعلم التنظيمي بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠)، مع وجود فقرتين (P4, P10) في المرتبتين الأخيرتين للتطبيق مقارنة مع باقي الفقرات.
- أظهرت نتائج تحليل الارتباط بيرسون إلى أن معظم قيم الارتباط بين المتغيرات كانت متوسطة إلى قوية، وكانت العلاقة قوية (٠.٧٩٦) بين كل من الإدارة المرئية مأخوذة بشكلها الإجمالي وعملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الإجمالي.
- أشارت نتائج تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد إلى رفض فرضية العدم الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي"، وكذلك رفض فرضيات العدم الفرعية وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية (VM) وأبعاد عملية التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) كل على حدى.
- أشارت نتائج تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد إلى تفاوت الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة المرئية (VMA, VMB) في تأثيرها بكل من أبعاد عملية التعلم التنظيمي (OLP1, OLP2, OLP3) كل على حدى، حيث أظهرت النتائج إلى أن جميع الأبعاد المستقلة معنوية وتشكل سبباً في معنوية تحليل تباين الانحدار، مع وجود استثناء في معنوية تحليل الإنحدار بين الإدارة المرئية وبعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) حيث تبين أن القيمة المعنوية لبعد (VMA) تساوي (٠.٠٨٣) أي أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي فإنه لن يشكل سبباً في معنوية تباين الإنحدار لتأثير الإدارة المرئية في بعد الذاكرة التنظيمية (OLP3).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية الافتراضات الواردة في دراسات (HU et al، 2011) و(HU et al، 2015) و (Freitas et al، 2018) حول إمكانية مساهمة الإدارة المرئية ومفاهيم المكتب المرن (Lean Office) في عملية التعلم التنظيمي (خلق المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تحويل المعرفة) وفي إدارة المعلومات ضمن بيئة العمل المكتبية، مع

وجود فرق في الدراسة الحالية من ناحية التطبيق على المنظمات التصنيعية أي التطبيق ضمن بيئات عمل مكتبية وإنتاجية.

ثانياً: التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تم وضع التوصيات التالية:

- ضرورة قيام الإدارات المتخصصة بالتحسين المستمر بإعادة النظر بموضوع المصابيح المرئية Andon التي توضح مؤشرات الأداء الرئيسية، وذلك بهدف الاستفادة بشكل أكبر من أسلوب الإدارة المرئية.
- ضرورة قيام إدارات المنظمات المدروسة بإنشاء إدارات أو أقسام متخصصة بالتعلم التنظيمي، حيث ذكرنا سابقاً في الدراسة الاستطلاعية وجود استفسار مستمر من قبل المدراء الذين التقاهم الباحث حول موضوع التعلم التنظيمي، إلا أن نتائج الدراسة الحالية أفضت إلى وجود مستوى تطبيق مرتفع لعملية التعلم التنظيمي وهو ما يعني وجود أساس متين لدى هذه الشركات يمكنها الاعتماد عليه.
- ضرورة قيام المسؤولين في الشركات المدروسة بعقد اجتماعات دورية لاطلاع جميع الموظفين على أهداف الشركة وأحدث الابتكارات، والقيام بتطوير برامج التناوب الداخلي لتسهيل انتقال الموظفين من قسم أو وظيفة إلى أخرى.
- ضرورة قيام المسؤولين في الشركات المدروسة باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) للتعرف على تجارب المنظمات العالمية المماثلة بخصوص أسلوبي الإدارة المرئية والتعلم التنظيمي.

ثالثاً: البحوث المستقبلية:

ذكرنا سابقاً في فقرة حدود الدراسة اقتصار هذه الدراسة على أسلوب الإدارة المرئية واقتصارها أيضاً على دراسة عملية التعلم التنظيمي دون إدخال باقي متغيرات التعلم التنظيمي وتحليلها، كما اقتصرت الدراسة الحالية على عدد محدود نوعاً ما من المدراء العاملين في عدد من المصانع التي استطاع الباحث إجراء الدراسة بها، وبناء عليه يمكن وضع المقترحات التالية للدراسات المستقبلية:

- القيام بدراسات على عينات أكبر وذلك لاقتصار الدراسة الحالية على (٩٨) مفردة من مدراء الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة.
- القيام بدراسات مستقبلية ضمن القطاع الخدمي (خصوصاً منظمات الرعاية الصحية) وذلك لاقتصار الدراسة الحالية على منظمات تابعة للقطاع التصنيعي.
- نظراً لأن الدراسة الحالية أثبتت وجود علاقة معنوية بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي فالأمر يتطلب القيام بدراسات إضافية حول الكيفية التي يساهم بها أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي.

المصادر

المصادر العربية:

١. خليل، أمل محمد يوسف، (٢٠١٧). إطار مقترح لعوامل النجاح الحاسمة في التنفيذ الفعال لكايزن كمدخل لرقابة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية عن الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر. مجلة التجارة والتمويل – جامعة طنطا، عدد٤.

المصادر الأجنبية:

1. Argote, L. et al. (2020). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. Management Science, Articles in Advance.
2. Argyris, C. (1976). Single-loop and Double-loop models in research on decision making. Administrative science quarterly, September (21).
3. Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard business review, September-October.
4. Argyris, C. and. Schon, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method, and practice (2nded). Reading, Ma: Addison-Wesley.
5. Basten, D. and Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. SAGE Open.
6. Bateman, N. et al. (2012). Visual Management and Shop floor Teams - Utilizing Shop floor Knowledge. In EUROMA, Gothenburg. Industry Forum.
7. Bateman, N. et al. (2016). Visual management and shop floor teams – development, implementation and use. International Journal of Production Research, 54(24).
8. Belinski, R. et al. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: Findings from systematic literature review and research agenda. Benchmarking: An international journal, 27(8).
9. Claudia, G. et al. (2020). Organizational learning model (olm) for small and medium-sized enterprises (SMEs): the manufacturing industry case in Chile and Colombia. Revista ESPACIOS, 41(1).
10. Cohen, L. and Holliday, M. (1982). Statistics for Social Scientists. London: Harper and Row.

11. Crossan, M. et al. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. The international journal of organizational analysis, 3(4).
12. Doi, T. and Mai, N. (2020). Organizational learning and firm performance: a systematic review. International journal of productivity and performance management.
13. Eaidgah, Y. et al. (2015). Visual management, performance management and continuous improvement A lean manufacturing approach. International Journal of Lean Six Sigma, 7(2).
14. Fiol, M. and Lyles, M. (1985). Organizational learning. Academy of management.
15. Freitas, R. Freitas, M. Menezes, G. Odorczyk, R. (2018). Lean office contributions for organizational learning. Journal of organizational change management.
16. Hermelingmeier, V, and Wirth, T. (2021). The nexus of business sustainability and organizational learning: A systematic literature review to identify key learning principles for business transformation. Business strategy and the Environment.
17. Hu, Q. Found, P. Williams, Sh. Mason, R. (2011). The connection between organizational learning and lean production. Logistics and Operations Management, Cardiff Business School, Cardiff University, Cardiff, UK,POMS 23rd Annual Conference, Chicago, Illinois, U.S.A, April 20 to April 23.
18. Hu, Q. Found, P. Williams, Sh. Mason, R. (2015). Lean thinking and organizational learning: How can they facilitate each other?. In: Chiarini A., Found P., Rich N. (eds) Understanding the Lean Enterprise. Measuring Operations Performance. Springer, Cham.
19. Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. Organization Science, 2(1).
20. Kaur, N. and Hirudavaraj, M. (2021). The role of leader emotional intelligence in organizational learning: A literature review using 4I framework. New horizons in adult education & human resource development, 33(1).
21. Larteb, L. et al. (2016). The Key to Lean Performance: Implementing A Daily ShopFloor Control System Using Standardization and Visual Management. International Journal of Advanced Research in Management, 7(1).

22. Lindlof, L. (2014). Visual Management – on Communication in Product Development Organizations. PhD thesis, Chalmers university of technology.
23. Martinez, M. and. Jimenez, D. (2009). The effectiveness of TQM: the key role of organizational learning in small business. International small business journal, 27(1).
24. Martinez-Leon, I. and Martinez-Garcia, J. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International journal of manpower, 32(5/6).
25. Morrison, M. and Marriott, F. (1994). In Searching of Learning Organizations Within the Australian Hotel Industry: Implications and Issues. International System Dynamics Conference.
26. Niemi, E. (2015). Lean project management: Visual management tools. Bachelor's thesis – HAME university of applied sciences.
27. Nunnally, J and Bernstein, I. (1994). Psychometric theory. (3rd ed), New York: McGraw-Hill.
28. Olszewski, L. et al. (2019). Exploring Visual Management and Continuous Improvement in a Manufacturing Context: A Structured Bibliometric Analysis. 23rd Cambridge International Manufacturing Symposium.
29. Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. journal of workplace learning, 32(3).
30. Singh, J. and. Singh, H. (2013). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. Benchmarking: An International Journal, 22(1).
31. Slater, F. and. Nerver, C, (1995), Market orientation and learning organization, Journal of marketing.
32. Spath, D. et al. (2005). Visual management. In: Kuhlin B., Thielmann H. (eds) The Practical Real-Time Enterprise. Springer, Berlin, Heidelberg.
33. Templeton, G. et al. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. Journal of Management Information Systems, 19(2).
34. Tezel, A. et al. (2009a). The Functions of Visual Management, In Proceedings of the International Research Symposium, Salford, UK.
35. Tezel, A. et al. (2009b). Visual management – A general overview. Fifth International Conference on Construction in the 21st Century

(CITC-V) "Collaboration and Integration in Engineering, Management and Technology".

36. Uyanik, Gulden and Guler, Nese. (2013). A study on multiple linear regression analysis. Social and behavioral sciences, 106 (27).
37. Wang, Y. and. Hazard, T. (2011). The impact of lean thinking on organizational learning. OLKC 2011 – Making Waves, Conference Proceedings, Hull University Business School.
38. Wiewiora, A. et al. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. International journal of project management, (38).
39. Winbin, N. and Hongyi, S. (2009). The relationship among organizational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective. Total Quality Management, 20(10).

مواقع انترنت:

قناة الدكتورة أسماء الميرغني على اليوتيوب.

ملحق (١): الاستمارة المستخدمة في الدراسة

الرقم	العبارة
	أسلوب الإدارة المرئية
١	لدى شركتكم لوحات عرض مُحدّثة باستمرار توضح الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية
٢	يوجد علامات توضح مسارات الطرق في جميع أماكن العمل في شركتكم
٣	يتم استخدام الملصقات واللافتات لتعزيز الأهداف والقيم في شركتكم
٤	يتم استخدام الملصقات واللافتات لتوضيح أماكن العمل في شركتكم
٥	يوجد ملصقات تُحدد نوع وطريقة استخدام الآلات والمعدات داخل أماكن العمل في شركتكم
٦	يتم عرض عينات من المنتجات المقبولة كمرجع يُستدل به على جودة المنتجات في شركتكم
٧	تستخدم شركتكم الحد الأدنى والحد الأقصى من الأدوات المرئية للإشارة إلى مستويات المخزون وإعادة الطلب
٨	يتوفر لدى شركتكم سجلات بالمشكلات وقوائم الفحص للمعدات
٩	يتم وضع مصابيح Andon على الآلات وخطوط الإنتاج كإشارات ضوئية توضِّح مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالإنتاجية، التكلفة والتسليم
١٠	علامات ومعدات وامدادات السلامة محددة ومؤشرة بشكل واضح
١١	مخرج الطوارئ والتحذيرات والحواجز مرئية بشكل واضح
١٢	حالة العمل اليومي مقارنة بالعمل المخطط له مرئية بوضوح لفريق العمل
	عملية التعلم التنظيمي
	اكتساب المعلومات
١	تقوم شركتكم بتنفيذ سياسة بحث وتطوير موحدة وواسعة
٢	يتم دوماً تجربة طُرق ومداخل جديدة لأداء العمل في شركتكم
٣	تستخدم شركتكم الأنظمة والإجراءات التنظيمية لدعم الابتكار
	توزيع المعلومات
٤	تُعقد اجتماعات دورية لاطلاع جميع الموظفين على أهداف الشركة وأحدث الابتكارات
٥	لدى شركتكم آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين مجالات النشاط المختلفة
٦	لدى شركتكم أفراد يشاركون في فرق عمل ليكونوا حلقة وصل بين الأقسام داخل الشركة
٧	لدى شركتكم أفراد مسؤولون عن جمع اقتراحات الموظفين وتوصيلها لصُنّاع القرار
	التفسير المشترك
٨	يُعتبر العمل الجماعي من الممارسات الشائعة في شركتكم
٩	تتميز شركتكم بقدرتها على تحديث المعلومات والبحث عن بدائل جديدة
١٠	تعمل شركتكم على تطوير برامج التناوب الداخلي لتسهيل انتقال الموظفين من قسم أو وظيفة إلى أخرى

الرقم	العبارة
١١	تقدم شركتكم فرصاً أخرى للتعلم (زيارات لأقسام أخرى من المنظمة، تدريب داخلي، برامج متنوعة) وذلك لتوعية الأفراد بواجبات الأشخاص أو الأقسام الأخرى
	الذاكرة التنظيمية
١٢	تمتلك شركتكم آلية فعالة (أجهزة حاسوب تتضمن قواعد بيانات وبريد الكتروني وغيرها) لتخزين الخبرة والمعرفة واسترجاعها بسهولة
١٣	تتميز قواعد البيانات بشركتكم بأنها مصنفة ومرتبة وفقاً للمجال الذي تنتمي إليه للمساعدة في حل المشاكل
١٤	تساعد قواعد البيانات العاملين بشركتكم على إتمام العمل بشكل جيد
١٥	تسعى شركتكم إلى الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعارف القيِّمة

البيانات الشخصية			
النوع:	□ ذكر	□ أنثى	
العُمر:	□ أقل من ٣٠ سنة	□ ٣٠ – ٤٥ سنة	□ أكثر من ٤٥ سنة
عدد سنوات الخبرة:	□ أقل من ١٠ سنوات	□ ١٠– ١٥ سنة	□ أكثر من ١٥ سنة
المؤهل العلمي:	□ بكالوريوس	□ ماجستير	□ دكتوراه