

"دراسة تحليلية للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في

مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات"

مصطفى محمد عبد النبي يسن*

ملخص البحث

للتعرف على وجهة نظر المديرين نحو التعلم التنظيمي، استهدف هذا البحث دراسة وتحليل وجهة نظر المديرين في شركات البترول العاملة في مصر نحو وجود أو عدم وجود التعلم التنظيمي (ببُعديه التكيفي والتوليدي) في هذه الشركات ، وبالاعتماد على عينة حجمها (397) مدير من المديرين العاملين في (62) شركة من شركات البترول العاملة في مصر، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة)، ولهم مدة خبرة لا تقل عن خمس سنوات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها، وذلك بدرجة ثقة 95%، وفي بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في مستوى التعلم التنظيمي ككل. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث، العمل على زيادة الاستفادة من وجود التعلم التنظيمي بشكل عام وفي بُعديه الأساسيين (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي)، من وجهة نظر مديري شركات البترول العاملة في مصر، ومحاولة النهوض بهما ورفع مستواهما من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: وجهة نظر المديرين، آراء المديرين، التعلم التنظيمي، بُعدي التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي)، شركات البترول العاملة في مصر.

* مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

Research Summary:

To identify the managers' point of view towards organizational learning, this research aimed to study and analyze the point of view of managers in petroleum companies operating in Egypt towards the presence or absence of organizational learning (with its adaptive and generative dimensions) in these companies, and based on a sample size of (397) managers of working managers In (62) petroleum companies operating in Egypt, whether they are at the level of senior management, middle management, or supervisory (direct) management, and they have a period of experience of no less than five years. Among the most important findings of the research is the presence of organizational learning in petroleum companies operating in Egypt from the point of view of their managers, with a degree of confidence of 95%, and in the two dimensions of organizational learning, which are (adaptive learning - generative learning), as well as in the level of organizational learning as a whole. Among the most important recommendations made by the research is to work to increase the benefit from the existence of organizational learning in general and in its two main dimensions (adaptive learning - generative learning), from the point of view of managers of oil companies operating in Egypt, and trying to promote them and raise their level in order to improve the level of organizational learning in These companies.

Key words: managers' point of view, he views of managers, organizational learning, the two dimensions of organizational learning (adaptive learning - generative learning), petroleum companies operating in Egypt.

1 - مقدمة:

لقد أصبح التعلم التنظيمي مطلباً ضرورياً لمنظمات الأعمال على إختلاف أنواعها وأحجامها وأنشطتها، لكي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية والتنافسية، حيث ينطوي التعلم التنظيمي على مدى قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف

والمستجدات في بيئة أعمالها، وعلى مدى قدرتها على مواكبة منافسيها أو التفوق عليهم، كما تحتاج هذه المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة (آل نملان، 2017، ص2). ومن جهة أخرى أخذت المنظمات المعاصرة بتكريس الاهتمام بالتعلم التنظيمي، وذلك بإعتبار أن التعلم هو المصدر الرئيسي لإكتساب الخبرات والمعارف، ضمن إطار ثقافي تنظيمي يسهم في وضع المنظمة التي تتبناه في مركز متميز، بما يمكنها من الانخراط مع التحديات البيئية، وذلك من خلال ما تقوم به من استثمار لرأس المال البشري فيها، بهدف تحقيق مصالحها ومصالح العاملين فيها على حد سواء (الذياب، 2019، ص2).

ولذلك رأى الباحث وجود أهمية في التعرف على وجهة نظر المديرين بشركات البترول العاملة في مصر، نحو وجود أو عدم وجود التعلم التنظيمي (ببعديه التكيفي والتوليدي)، والتعرف كذلك على مدى وجود اختلافات بين وجهة نظر هؤلاء المديرين نحو التعلم التنظيمي (ببعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)، وذلك من أجل مساعدة هؤلاء المديرين على حُسن الاستفادة من التعلم التنظيمي ومحاولة النهوض به ورفع مستواه، إن وجد بهذه الشركات أو غيرها من المنظمات المصرية المختلفة.

2- الدراسات السابقة:

في دراسة قام بها (Nafei et al., 2012) هدفت إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، واتجاهات العاملين نحو كل منهما. وتم تنفيذها على (335) من الموظفين في البنوك في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم توزيع قائمة استبيان على ثلاثة مجموعات منهم، وأسترجع منها (285) استبانة

صالحة للاستخدام بنسبة (85,07%). وتوصلت إلى وجود اختلافات بين المجموعات الثلاثة من الموظفين فيما يتعلق بمواقفهم التقييمية تجاه أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وأن لأنماط القيادة تأثيراً مباشراً على التعلم التنظيمي كما أن لها تأثير في تكوين اتجاهات العاملين نحو أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وخاصة نمط القيادة التحولي له تأثير مباشر وتكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى أنماط قيادة معينة، ومنها نمط القيادة التحولية على وجه الخصوص، لتحقيق أفضل استجابة لاحتياجات ورغبات العاملين في بنوك محافظة الطائف لزيادة مساهمتهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات. وفي دراسة قام بها (الهدله، 2013) هدفت إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه في المرونة الاستراتيجية بشركة سيريتل موبايل تيليكوم، وتم اتباع المنهج الكمي، وبالاعتماد على الاستبيان (الذي تم توزيعه على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط)، وعلى المقابلات والملاحظة والوثائق كأساليب لجمع البيانات اللازمة. تم التوصل إلى توفر جميع متغيرات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، وإلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، وإلى أن التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم هما الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية. وأوصت بالعمل على تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الوظيفية ومجموعات العمل والأفراد، وبتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وبناء نظام متكامل لإدارة التعلم، وبالععمل على تطوير مؤشر قياس خاص بالتعلم في الشركة. وهناك دراسة قام بها (Guinot et al., 2015) إستهدفت التعرف على بعض الخبرات في التعلم التنظيمي مع التركيز على قيمة الإيثار والتضحية عند بعضهم وعلاقة ذلك بتسوية الصراعات، وتم تطبيق المعادلات الهيكلية لفحص فرضيات

الدراسة على المسح الذي أجري على عينة من الشركات الإسبانية التي تمتاز بسجل مشرف في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن قيمة الإيثار والتضحية الموجودة عند بعضهم قد ساهمت بدرجة كبيرة في زيادة نسب التعلم بطريقة مباشرة وغير مباشرة (من خلال إدارة الصراعات)، وإلى أن قيمة الإيثار من خلال إدارة الصراعات قد لعبت دوراً مهماً في تحسين القدرة التنظيمية للتعلم، وأن قيمة الإيثار تمكن المنظمات من تعظيم القدرة على التعلم التنظيمي ليس مباشرة فقط، وإنما من خلال تخفيض منسوب الصراعات داخل المنظمة، وأن قيمة الإيثار يمكن أن تكون وسيلة تستغلها المنظمات لتحقيق المزيد من النجاحات في التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتي تتمثل في عدم الوضوح بشكل عام والتغييرات التي عادة ما تشهدها البيئة الاقتصادية المحيطة. وقام (الرحامنة، 2015) بدراسة استهدفت تحليل دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي من الناحية التنظيمية، وإلى تحليل أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بوجود التعلم المنظمي كمتغير معدل. وتم تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة من شاغلي الوظائف التخصصية والمهنية والفنية في مجموعة شركات المهندسين زياد المناصير في الأردن وعددها (16) شركة، فقد تم توزيع (368) استبانة، خضع منها للتحليل الإحصائي (347) استبانة. وتم التوصل إلى ارتفاع درجات الإجابة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية)، وأيضاً فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بجميع أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وأيضاً فيما يتعلق بالتعلم المنظمي ببعديه (التكفي والتوليدي). وأوصت هذه الدراسة بضرورة تركيز الشركات محل الدراسة على تعزيز التفكير الريادي، وأن تعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار بما يتلاءم مع احتياجات عملائها، وذلك بتبني استراتيجية التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة في هذه

الشركات. وفي دراسة قام بها (Shahzad, 2016) هدفت إلى التعرف على مستوى الممارسة التعليمية المطبقة في مؤسسات الخدمات المالية في باكستان، وإلى تقديم رؤية وأفكار جديدة لمدراء تطوير الموارد البشرية فيما يتعلق بالاتجاهات الجديدة وفيما يتعلق بالتعلم التنظيمي في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات من (88) مدير فرع لمؤسسات خدمات مالية، وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس آراء المستجيبين. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الخدمات المالية في طريقها لكي تصبح منظمات تعليمية من خلال الاستثمار في خلق فرص التعلم، وبالتحليل المفصل للمستجيبين لوحظ أن المؤسسات الباكستانية تستخدم مفاهيم التعلم التنظيمي مع عدم وجود عوامل تعتمد على حالة السوق، وهذا يعني أن المؤسسات تقوم على تنفيذ التعلم التنظيمي ككل ولا تعتمد على الاحتياجات الطرفية ولكنها تركز على التحديات القادمة من حيث المنافسة. وأوصت هذه الدراسة بأن شركات الخدمات المالية تحتاج إلى تحسين الرؤية المشتركة لعامل التعلم التنظيمي، وأن هذه المؤسسات يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق كل عامل من عوامل التعلم التنظيمي. وهناك دراسة قام بها (Hsiu-Chuan and Yuan-Duen, 2017) إستهدفت التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على السلوك الابتكاري للموظف، وإلى تأثير الدور الوسيط للمشاركة في العمل بين التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظف. وقد اعتمدت على دراسة المديرين التنفيذيين ومرؤوسيه من خلال عينة إشتملت على (21) شركة في جنوب تايوان وأجريت على (54) مديراً و(511) موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة العمل توسطت بشكل كامل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظف، وإلى أن التعلم التنظيمي يمكن أن يقوي مشاركة العمل لدى الموظفين، مما يؤثر على السلوك الابتكاري لدى الموظف، وأن

المشاركة في العمل تلعب دوراً وسيطاً كاملاً بين التعلم التنظيمي وأفكار الموظف المبتكر في مجال الأفكار. وأوصت الدراسة المديرين بالاستفادة من ثقافة التعلم الخاصة بهم لتعزيز مشاركة عملهم، ولتوليد السلوك الابتكاري للموظفين. وفي دراسة قامت بها (العوايشة، 2017) هدفت إلى التعرف على الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين الأردني في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. وقد استخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في الإدارة العليا والوسطى (المديرين، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، وقد بلغ عددهم (370) فرداً. فتم توزيع (370) استبانة عليهم، استرجع منها (354) استبانة، وبفحص هذه الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، أستبعد منها (24) استبانة، وبذلك أصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (330) استبانة بنسبة (93,22%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب السببي والبرامج الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على استراتيجيات إدارة الصراع، وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع بوجود التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بتوفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي، ولإدارة الصراع بفعالية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، وبتعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الفعالة في هذه الشركات، وبتطوير هذه الشركات لكي تصبح منظمات

متعلمة وذلك بإظهار البدائل التعليمية للعاملين. وقام (آل نملان، 2017) بدراسة هدفت إلى قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات بدولة قطر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بدولة قطر، وتمثلت العينة في المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بهذه المستشفيات، وقد شملت وحدة التحليل عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددها (372) مبحوثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال استخدام استبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي، وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي. وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة المستشفيات الخاصة بدولة قطر بأن تستثمر في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ولكي تتمكن من التكيف مع التغير السريع في بيئة الأعمال ولتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية. وقد قام (Khan and Khan, 2019) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحولية وابتكار الموظفين من خلال وساطة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، ودراسة الدور المعتدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وتم الاعتماد على (375) موظفاً ومشرفاً بطريقة العينات العشوائية من (89) لجنة بلدية (أحد مستويات المنظمات الحكومية المحلية) في باكستان. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لهما تأثير كبير على ابتكار الموظفين، كما أن القيادة

التحويلية أثرت بشكل غير مباشر على ابتكار الموظفين من خلال التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وإلى عدم أهمية التأثير المعتدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة بين التعلم التنظيمي وابتكار الموظفين، وكان لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي تأثير كبير على العلاقة بين تبادل المعرفة وابتكار الموظفين. وأوصت الدراسة بأن يقوم قادة القطاع العام بدور تحولي وتشجيع التابعين لهم على استخدام التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة ووسائل التواصل الاجتماعي، لأن ذلك قد يساعد في تسهيل ابتكار الموظفين في القطاع العام. وفي دراسة قامت بها (الذياب، 2019) هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المستشفيات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية والتمريضية في المستشفيات الحكومية الأردنية التي تعمل في محافظة المفرق، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (79) مديراً ومساعداً ورئيس قسم ورئيس شعبة يعملون في المستشفيات المبحوثة، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة لاستراتيجيات التدريب جاء بدرجة مرتفعة لجميع المجالات، فجاء في المرتبة الأولى استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية، وجاء في المرتبة الثانية استراتيجية تقييم البرامج التدريبية، وجاء في المرتبة الثالثة استراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت استراتيجية تصميم البرامج التدريبية. وتوصلت أيضاً إلى أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة للتعلم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة جاء بدرجة مرتفعة، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بإيلاء الاهتمام من قبل صانعي القرار في وزارة الصحة الأردنية، وذلك بتدعيم استراتيجيات التدريب كأساس للتعلم التنظيمي، عن طريق تقييم أداء العاملين ومعرفة جوانب القصور التي تتطلب عقد البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية المخزون المعرفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة: اتضح للباحث من خلال الدراسات السابق

عرضها أنها قد قدمت العديد من المساهمات الفكرية أهمها:

- 1 وجود اختلافات بين الموظفين تجاه أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وأن أنماط القيادة وخاصة نمط القيادة التحويلية لها تأثيراً مباشراً على التعلم التنظيمي، وعلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو أنماط القيادة والتعلم التنظيمي (Nafei et al., 2012). وارتفعت درجات الإجابة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية)، والمتعلقة بالالتزام التنظيمي بجميع أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، والمتعلقة بالتعلم المنظمي ببُعدية (التكفي والتوليدي) (الرحامنة، 2015). وأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لهما تأثير كبير على ابتكار الموظفين، وأن القيادة التحويلية قد أثرت بشكل غير مباشر على ابتكار الموظفين من خلال التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وإلى عدم أهمية التأثير المعتدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة بين التعلم التنظيمي وابتكار الموظفين (Khan and Khan, 2019).
- 2 تتوافر جميع متغيرات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، ويوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، وأن التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم هما الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية (الهدله، 2013)، ويمكن أن يقوي التعلم التنظيمي مشاركة العمل لدى الموظفين، مما يؤثر على السلوك الابتكاري لديهم، لأن المشاركة في العمل تلعب دوراً وسيطاً كاملاً بين التعلم التنظيمي وأفكار الموظف المبتكر في مجال الأفكار (Hsiu-Chuan and Yuan-Duen, 2017).

3- قد ساهمت قيمة الإيثار والتضحية بدرجة كبيرة في زيادة نسب التعلم بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وقد لعبت دوراً مهماً من خلال إدارة الصراعات في تحسين القدرة التنظيمية للتعلم، وفي تمكن المنظمات من تعظيم القدرة على التعلم التنظيمي ليس مباشرة فقط، وإنما بتخفيض منسوب الصراعات داخل المنظمة (Guinot et al., 2015)، وأن مؤسسات الخدمات المالية في طريقها لتصبح منظمات تعليمية بالاستثمار في خلق فرص التعلم، واستخدام مفاهيم التعلم التنظيمي، وتنفيذ التعلم التنظيمي ككل (Shahzad, 2016)، كما أن مستوى تقييم التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية المبحوثة جاء بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي (الذياب، 2019).

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على استراتيجيات إدارة الصراع، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع بوجود التعلم التنظيمي (العوايشة، 2017)، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي. ويوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي (آل نملان، 2017).

وبناءً على ما سبق لاحظ الباحث عدم تعرض الدراسات السابقة التي توصل إليها لموضوع التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر، وذلك من وجهة نظر المديرين بهذه الشركات، ومدى اختلاف أو عدم اختلاف آرائهم فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي بهذه الشركات تبعاً لخصائصهم الديموجرافية، كما لاحظ الباحث تعدد وتنوع العناصر والأبعاد التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسات لقياس التعلم التنظيمي.

وبناءً على ذلك ظهرت للباحث فجوة بحثية تتمثل في وجود أهمية بحثية لتقديم

دراسة تحليلية عن التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة مديري هذه الشركات، وكذلك طبقاً لخصائص هؤلاء المديرين الديموجرافية، وذلك حتى يمكن تقديم توصيات تساعد هؤلاء المديرين على المحافظة على مستوى التعلم التنظيمي بهذه الشركات إن وجد والنهوض به، والعمل على إيجاده والمحافظة عليه والنهوض به بهذه الشركات إن لم يوجد، وتساعد كذلك جميع المديرين بجميع المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها على ذلك.

3- منهجية البحث:

فيما يلي يتناول الباحث المنهجية المتبعة في هذا البحث، والتي تشمل على مشكلة وفروض وأهداف البحث، ومجتمع البحث والعينة، وأخيراً طريقة جمع وتحليل البيانات، وذلك كما يلي:

1/3: مشكلة البحث:

بناءً على ما سبق عرضه يمكن تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح مدى وجود أو عدم وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات، وكذلك عدم وضوح مدى اختلاف أو عدم اختلاف آراء هؤلاء المديرين فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، ويمكن طرح التساؤلات التالية لهذه المشكلة:

- 1- ما مدى وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات؟
- 2- هل يوجد اختلاف بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)؟

2/3: فروض البحث:

في ضوء عنوان البحث ولدراسة مشكلته البحثية يتم اختبار الفروض التالية:
الفرض الرئيسي الأول: "لا يوجد التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها"

ويتفرع عن الفرض الرئيسي الأول الفرضين الفرعيين التاليين:

- 1 -لا يوجد التعلم التكيفي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها.
 - 2 -لا يوجد التعلم التوليدي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها.
- الفرض الرئيسي الثاني: "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"

ويتفرع عن الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

- 1 -لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للنوع.
- 2 -لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي.
- 3 -لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري.
- 4 -لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة.

3/3: أهداف البحث: يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- 1 توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع التعلم التنظيمي وأهميته وأبعاده.
- 2 دراسة وتحليل وجهة نظر المديرين في شركات البترول العاملة في مصر نحو وجود أو عدم وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) في هذه الشركات.

- 3 دراسة وتحليل الاختلافات بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر نحو التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة).
- 4 تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في شركات البترول العاملة في مصر (بصفة خاصة)، ولجميع المنظمات المصرية (بصفة عامة)، للإستفادة من وجهة نظر المديرين نحو التعلم التنظيمي.

4/3: مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين العاملين في شركات البترول العاملة في مصر، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة)، ولهم مدة خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وذلك لضمان الحصول على أدق وأفضل المعلومات الممكن الحصول عليها، ونظراً لكثرة عدد شركات البترول العاملة في مصر، وكبر عدد المديرين العاملين بها، أتضح للباحث أن مجتمع البحث هو مجتمع غير محدود، وبتطبيق قانون تحديد حجم العينة للمجتمع غير المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (384 مدير) تم زيادتهم إلى (500 مدير) من أجل زيادة نسبة الردود، وتم توزيع استمارات الاستقصاء لهذه العينة على المديرين العاملين بهذه الشركات، وإسترجع منها (445) استمارة، أُستبعد منها (48) استمارة ما بين أنها غير صالحة للتحليل أو تخص المديرين حديثي الخبرة (أي أن خبرتهم أقل من خمس سنوات)، أو أنها تخص عاملين من غير المديرين، وذلك لضمان الوصول إلى أفضل وأدق الإجابات الممكن الوصول إليها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتحليل الإحصائي (397) استمارة، وهو ما يفوق حجم عينة المجتمع غير المحدود (384) استمارة، مما يُمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة والتي تساعده في اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

5/3: طريقة جمع وتحليل البيانات:

تم جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تفيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من الشركات محل الدراسة، وسيتم عرض كل ما يتعلق باستمارة الاستقصاء في الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للبحث. وقد تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث:

1 تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

2 تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.

3 تم استخدام اختبار T-Test لعينة واحدة لاختبار الفرض الرئيسي الأول وفرضيه الفرعيين.

4 تم استخدام كل من اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين ANOVA واختبار F-Test، لاختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني.

4- الإطار الفكري للبحث:

ويشتمل على مفهوم التعلم التنظيمي، وأهميته، وأبعاده، وذلك كما يلي:

1/4: مفهوم التعلم التنظيمي:

يتم تعريف التعلم التنظيمي من جانب (Senge, 1990) بأنه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر" (أل نملان، 2017، ص18). ووفقاً لـ (Calfer et al., 1994) فهو "التصرف المقصود الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري" (أل نملان،

2017، ص18، 19). وقدّم (هيجان، 1998) تعريفاً واسعاً بأنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب التي في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام" (الهدله، 2013، ص25). وهو "التفاعل المستمر الذي يحدث بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات" (Hodgkinson, 2000, p.156). كما أنه "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويتميز بأنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة، وتدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسة التنظيمية" (السالم، 2005، ص49). وأنه "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال" (نجم، 2008، ص244). وهو "عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة بـ (تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء)، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة للتعلم الجماعي والتطوير والتدريب المستمرين ومشجعة لهما" (Alipour and Karimi, 2011, p.145). كما أنه "عملية مستمرة تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط -

على معرفة جديدة، وتفسيرها وتوزيعها وتخزينها، مما قد يؤدي إلى تغير في سلوك المنظمة" (الهدله، 2013، ص26). وأنه عبارة عن "عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمات بما يحقق ديمومة تميزها، وتكيفها مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الخبرة والتقنية، والمعرفة المتجددة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، في إطار الرؤية المشتركة والعمل الجماعي، وتمكين العاملين للتعلم وتهيئة مستلزماته، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والإبداع والابتكار المعرفي، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز التنظيمي الذاتي" (الرحامنة، 2015، ص79). وأنه "جهد مستمر ومخطط لاكتساب المعرفة ونشرها واستخدامها وتوطينها من أجل التكيف مع التغيرات البيئية لزيادة فرص المنظمة للبقاء والاستمرار" (الشهوان، 2019، ص41).

وبناءً على ما سبق عرضه يمكن للباحث تعريف التعلم التنظيمي بأنه "عملية

مستمرة تقوم على اكتساب المعارف والمعلومات بالطرق المختلفة (مثل: التعليم والتدريب والتجارب والخبرات ...إلخ)، وتخزينها في ذاكرة المنظمة، للاستفادة المستمرة منها في التكيف مع التغيرات البيئية وكل ما هو جديد، وفي الإبداع والابتكار والاختراع والتجديد المستمر، لضمان بقاء واستمرار ونمو وتفوق وتميز المنظمة".

2/4: أهمية التعلم التنظيمي:

أكد المفكرون الإداريون والباحثون على أهمية التعلم التنظيمي والدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحقيق التميز والنجاح للمنظمات، فقد أشار (Marquardt, 1996) إلى أن المنظمات المتعلمة ستصبح قادرة على تسهيل عملية نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وإلى تقليل المدة الزمنية اللازمة لإجراء التغييرات الاستراتيجية، وإلى تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وإلى التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، وإلى تحفيز وتنشيط عملية التحسين المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وإلى زيادة القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية في

المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية (الهدله، 2013، ص29). وأوضح (Garavan, 1997) إلى أن الفائدة المرجوة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات، تظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات العاملين تحت لوائها، لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي القصور والتحويلات المطلوبة، وذلك بالاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها، مما يسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية داخل المنظمة، وبسبب الأهداف الجوهرية التي يمكن أن تحققها العملية، يتم إعطاء اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول إلى المزايا الهامة المتمثلة في إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط، والبُعد التنظيمي، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم (آل نملان، 2017، ص23، 24). وأوجز (Dilworth, 2000) مجموعة من المبررات الرئيسية لأهمية التعلم التنظيمي في: التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات، والتطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتطورات التقنية الهائلة وخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفؤة وقدرة على التكيف، وزيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة، والدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة على إجراء تحسينات أخرى في المنظمة (العوايشة، 2017، ص55، 56). وأشار (Argyris, 2011) إلى أن أهمية التعلم التنظيمي تأتي من كونه يسهم في تطوير الشخصية، وذلك بمساعدة العامل على

إدراك ذاته، وفهم الآخرين، والتفاهم معهم، وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية، وتحسين خبرته في الحياة، وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (Argyris, 2011, p.218). ويرى (الساعدي، 2013) أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في عدة مستويات هي التشغيلي والاستراتيجي والعام، فبالنسبة للمستوى التشغيلي: يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وعلى تزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، وإكتساب الخبرة، واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وإكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وتعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والزيادة في الإبداع التنظيمي، ورفع المستوى المعيشي للأفراد بزيادة عوائدهم. أما بالنسبة للمستوى الاستراتيجي: يمكن للتعلم التنظيمي أن يساهم في منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها حسب التغير البيئي، وأن يُمكنها من مواجهة حالات التوجهات الاستراتيجية حيث تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها، ويُشكل نقطة الانطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويساهم في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على موقعها التنافسي. وبالنسبة للمستوى العام: فإن التعلم التنظيمي يساهم في تطوير شخصية الفرد، وفي تحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة، وهو شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، كما أنه يُمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في البيئة، ويساهم في صناعة القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة

واستيعابها، ويُزيد من قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم، واكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، كما أنه يُعتبر وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة وأكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة، ويساهم في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها (الساعدي، 2013، ص 94-96). أما (الذياب، 2019) فتزى أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في تطوير مهارات العاملين في المنظمات من خلال التعلم، وبالتالي التأثير على أدائهم وعلى الأداء العام للمنظمة، مما يؤدي إلى التحفيز نحو الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار المتجددة، وبالتالي تميز فعال وكفوء في تحقيق الأهداف والاستقرار ونمو المنظمة (الذياب، 2019، ص 26).

3/4: أبعاد التعلم التنظيمي:

يوجد العديد من الأبعاد والتصنيفات التي أستخدمت لدراسة التعلم التنظيمي في الأبحاث والدراسات العلمية المختلفة، ومن أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي هما الباحثان (Argyris and Schon, 1978) ويعتبر تصنيفهما له ذو انتشار واسع، وتم استخدامه بشكل مكثف في الأبحاث والدراسات ذات الصلة، وهذا التصنيف ينطوي على ثلاثة أنواع (مستويات) من التعلم وهي (التعلم أحادي الحلقة (تكيفي)، والتعلم ثنائي الحلقة (تكيفي واستباقي)، والتعلم المضاعف (تكيفي واستباقي)). وصنف (Fiol and Lyles, 1985) التعلم التنظيمي في ثنائية مستويات التعلم هي (التعلم الأدنى، والتعلم الأعلى). وقد قسم (Senge, 1990) التعلم الذي تمارسه المنظمات بحسب قدرتها على التكيف أو المبادرة إلى التغيير عبر الابتكار واتباع أسلوب استباقي إلى (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي). وأشارت دراسة (أيوب، 2004) إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي هي (البُعد الاستراتيجي، والبُعد

التنظيمي، والبُعد الثقافي). وقد صنف (Tohidi and Jabbari, 2012) التعليم التنظيمي على أنه يتكون من أربعة أبعاد هي (التعلم التكييفي، والتعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي، والتعلم التوليدي). ويعتقد (الخالدي، 2012) أن أبعاد التعلم التنظيمي هي (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة). وتناول (الرحامنة، 2015) في دراسته نوعين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التعلم التكييفي، والتعلم التوليدي). واعتمدت دراسة (الجبوري، 2016) على خمسة أبعاد للتعلم التنظيمي هم (الانفتاح على البيئة الخارجية، والرؤية المشتركة، والحصول على المعرفة، ونشر المعرفة، واستخدام المعرفة). وتناولت (العوايشة، 2017) في دراستها للتعلم التنظيمي بُعدين هما (التعلم التوليدي، والتعلم التكييفي). واعتمد (آل نملان، 2017) في دراسته علي نوعين أساسيين للتعلم التنظيمي أو بُعدين هما (التعلم التكييفي، والتعلم التوليدي). وتناولت دراسة (العتوم، 2018) خمس أبعاد للتعلم التنظيمي هي (ممارسة الرؤية المشتركة، وممارسة التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، وممارسة النموذج الذهني، وممارسة التعلم الجماعي). واعتمدت دراسة (البستنجي، 2019) على أربعة مجالات لدراسة التعلم التنظيمي هي (المجال الاستراتيجي، والمجال التنظيمي، والمجال الثقافي، ومعوقات تطبيق التعلم التنظيمي).

وبناءً على ما سبق عرضه من الأبعاد والتصنيفات المتعلقة بدراسة التعلم التنظيمي، توصل الباحث إلى أنه من أكثر هذه التصنيفات شيوعاً لدراسة التعلم التنظيمي هي تقسيمة إلى بُعدين أساسيين هما التعلم التكييفي والتعلم التوليدي، ولذلك فإن الباحث سيعتمد على هذا التصنيف في دراسته للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر.

ويقدم الباحث فيما يلي شرح مختصر للْبُعدين اللذين سيعتمد عليهما في دراسة وقياس مستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر:

(1) التعلم التكيفي **Adaptive Learning**: ويعرف بأنه "التعلم الذي يستجيب

للظروف المتغيرة في بيئة المنظمة"، ويتم من خلاله استجابة الفرد والمنظمة لما يواجههم من أحداث، ويدور هذا النوع من التعلم حول التقليد أو الاستنساخ، أي يتم التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم (الرحامنة، 2015، ص81؛ الجبوري، 2016، ص11؛ العوايشة، 2017، ص60). وهو عبارة عن تعلم المرؤوسين في الشركات الصناعية للمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الجديدة، وإجراءات العمل التي تقود إلى التطور التدريجي لكي تضمن هذه الشركات لنفسها البقاء والاستمرار (العوايشة، 2017، ص182). وهذا النوع من التعلم يركز على التعايش مع الأوضاع الحالية، وعلى إدارة وحل المشكلات دون التأمل في طريقة الإدارة أو الحل أو كيفية التعلم من المواقف أو المشكلات (الشهوان، 2019، ص43؛ الزياب، 2019، ص27). ويركز أيضاً على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحدث في بيئة المنظمة، كما يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية، والتعلم التكيفي لا يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرين (Sun And Scott, 2003, p.204؛ الهدله، 2013، ص37؛ الرحامنة، 2015، ص81؛ العوايشة، 2017، ص60).

(2) التعلم التوليدي **Generative Learning**: ويقصد به التعلم الذي يهتم فيه

المرؤوسين بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تصميمها، مما يتطلب تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجريب أساليب جديدة (العوايشة، 2017، ص182). وتقوم المنظمة فيه ببناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضرورياً في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، ويترتب عليه تكاليف عالية (الهدله، 2013، ص37). وهذا النوع من التعلم يحقق للعاملين رسم صورة المنظمة في المستقبل،

والتي يسعون من خلالها إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، مما يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية والروتينية، وهذا النوع من التعلم يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم كفي أو تحويلي عند التطبيق، وبعد ذلك يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد على أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة (الرحامنة، 2015، ص82؛ العوايشة، 2017، ص60، 61). وهذا التعلم يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار وطرق جديدة في بيئة العمل والمنظمة، لذلك فهو يوسع قدراتها نحو الفرص المتاحة، ويركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في تحديد المشكلات وحلها، وأوضح Senge أن التعلم التوليدي الذي تتصف به منظمات التعلم يحتاج إلى: التفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والإجادة الشخصية، والتعلم الجماعي، والتوتر المبدع بين الرؤية والواقع (الجبوري، 2016، ص11؛ الشهوان، 2019، ص43).

5- الإطار التطبيقي للبحث:

ويشتمل الإطار التطبيقي للبحث على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، واختبار فروض البحث، وذلك كما يلي:

1/5: استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث:

ويشتمل هذا الجزء على دليل استمارة الاستقصاء المستخدمة، واختبارات الثبات والصدق لها، والنتائج المتعلقة بأسئلتها (الإحصاءات الوصفية)، كما يلي:

1/1/5: دليل استمارة الاستقصاء:

يهدف الباحث من استمارة الاستقصاء المرفقة الحصول على المعلومات التي يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث واختبار فروضه، وتتشكل هذه المعلومات في قسمين أساسيين هما:
القسم الأول: ويشتمل على بيانات أساسية: يهدف من خلالها الباحث إلى التعرف على اسم الشركة التي يعمل بها المستقصى منه، ونوع المستقصى منه، ومستواه التعليمي، ومستواه الإداري، وسنوات خبرته.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بهذه الشركات: والذي يتمثل في البعدين التاليين:

1- التعلم التكيفي: من خلال العبارات (من 1- 6).

2- التعلم التوليدي: من خلال العبارات (من 7- 12).

2/1/5: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارات الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (30) مفردة من المديرين العاملين بشركات البترول العاملة في مصر، وقد تم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية النتائج التالية:

جدول رقم (1) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
1- التعلم التكيفي	6	0,959	0,979
2- التعلم التوليدي	6	0,959	0,979
مستوى التعلم التنظيمي ككل	12	0,975	0,987

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's α) للتأكد من ثبات أداة البحث، أما معامل الصدق فقد تم حسابه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويتضح من النتائج السابقة ارتفاع معاملي الثبات والصدق لكل عبارات وأبعاد البحث، وكذلك لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء لقياس مستوى التعلم التنظيمي ككل، وهذا يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

3/1/5: النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء (الإحصاءات الوصفية):

تنقسم النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء إلى قسمين كما يلي:

(1) نتائج متعلقة بالقسم الأول الخاص بالبيانات الديموجرافية للعاملين: ويمكن

توضيحها من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (2) تقسيم أفراد العينة من حيث الشركات التي يعملون بها ن=397

م	اسم الشركة	ك	%	م	اسم الشركة	ك	%
1	المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)	196	49,4	32	مصر للصيانة البترولية (صان مصر)	2	0,5
2	بترول بلاعيم (بترول)	33	8,3	33	الخدمات التجارية البترولية (بتروليد)	2	0,5
3	الغاز الطبيعي للسيارات (كارجاس)	21	5,3	34	الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات (انريك)	2	0,5
4	ايست زيت بتروليوم (زيتكو)	14	3,5	35	بترول الصحراء الغربية (ويبكو)	2	0,5
5	أسيوط لتكرير البترول	9	2,3	36	غرب بكر للبترول	2	0,5
6	البتروكيماويات المصرية	7	1,8	37	المصرية لنقل وتوزيع الغاز (بوتاجاسكو)	2	0,5
7	قارون للبترول (قارون)	5	1,3	38	الفرعونية للبترول	1	0,3
8	المصرية للغازات الطبيعية (جاسكو)	5	1,3	39	العامة للبترول	1	0,3
9	المصرية لتشغيل وصيانة المشروعات (إبيروم)	5	1,3	40	المصرية الدولية لتكنولوجيا الغاز (غازتك)	1	0,3
10	رشيد للبترول	4	1	41	بترو شهد	1	0,3
11	مصر للبترول	4	1	42	المنصورة للبترول	1	0,3
12	خالدة للبترول (خالدة)	4	1	43	جمسه للبترول (جيمبتكو)	1	0,3
13	الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس)	4	1	44	جنوب الوادي للبترول	1	0,3
14	الإسكندرية للبترول	4	1	45	المركز الطبي للعاملين بقطاع البترول	1	0,3
15	النيل لتسويق البترول	4	1	46	الوسطاني للبترول (واسكو)	1	0,3

دراسة تحليلية للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات

0,3	1	بتروجلف مصر للزيت (جيسوم سابقاً)	47	0,8	3	بدر الدين للبترول (بابتيكو)	16
0,3	1	القنطرة للبترول	48	0,8	3	الهيئة المصرية العامة للبترول	17
0,3	1	الإسكندرية للمنتجات البترولية (أسبك)	49	0,8	3	السويس للزيت (سوكو)	18
0,3	1	الهندسية للصناعات البترولية والكيمياوية (انبي)	50	0,8	3	الحمرا أويل	19
0,3	1	المصرية لتوزيع الغاز الطبيعي للمدن (تاون جاس)	51	0,8	3	المصرية للخدمات البترولية (السكو)	20
0,3	1	دار للبترول (دارا)	52	0,8	3	بترول أبو قير	21
0,3	1	شمال البحرية للبترول (نوريتكو)	53	0,8	3	إسكندرية للصيانة البترولية (بترومنت)	22
0,3	1	تنمية للبترول	54	0,8	3	النصر للبترول	23
0,3	1	Italian Egyptian Oil Company (IEOC)	55	0,8	3	Schlumberger Logelco Inc	24
0,3	1	Kuwait Oil Company	56	0,5	2	بترو أمير	25
0,3	1	Saudi Aramco	57	0,5	2	بترول خليج السويس (جابكو)	26
0,3	1	Baker Hughes Oil Tools	58	0,5	2	السويس لتصنيع البترول	27
0,3	1	Egyptian Petrochemicals Holding Company	59	0,5	2	الغازات البترولية (بتروجاس)	28
0,3	1	IPIC - International .Pipe Industry Co	60	0,5	2	المصرية للخدمات الرياضية (بتروسبورت)	29
0,3	1	Shelf Drilling Egypt	61	0,5	2	غاز القاهرة	30
0,3	1	EXPRO GROUP	62	0,5	2	التعاون للبترول	31
100	397	إجمالي الاستثمارات التي تم تجميعها من الشركات					

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (3) تقسيم أفراد العينة من حيث النوع والمستوى التعليمي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة ن=397

النوع	المستوى التعليمي			المستوى الإداري			سنوات الخبرة			
	إجمالي	أقل من الجامعي	جامعي	إجمالي	إدارة عليا	إدارة وسطى	إجمالي	من 5 - 15	من 15 - 25	25 فأكثر
تكرار	397	133	208	397	105	200	397	163	204	30
%	100	33,5	52,4	100	26,4	50,4	100	41,1	51,4	7,6

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

(2) نتائج متعلقة بالقسم الثاني الخاص بمستوى التعلم التنظيمي في الشركات

محل الدراسة: ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4) الاستجابات على عبارات وأبعاد مستوى التعلم التنظيمي ن=397

رقم العبارة في الاستقصاء	العبارة	التكرار	مستويات التعلم التنظيمي				التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تحرص الشركة على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل بها بشكل مستمر والتكيف مع كل جديد	ك	140	184	54	19	3,121	0,817	1	موافق
		%	35,3	46,3	13,6	4,8				
2	تعمل الشركة على الاستفادة من تجارب وخبرات وممارسات الشركات الأخرى في تطوير أساليب وإجراءات العمل بها	ك	124	185	68	20	3,040	0,828	4	موافق
		%	31,2	46,6	17,1	5,0				

موافق	6	0,878	2,849	102	158	112	25	ك	توفر الشركة الفرص اللازمة للعاملين بها للتجريب والابتكار والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز أعمالها	10	
				25,7	39,8	28,2	6,3	%			
موافق	4	0,881	2,907	111	164	96	26	ك	تهتم الشركة بالبحث والتطوير المستمر لاكتشاف طرق وأساليب جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالها	11	
				28,0	41,3	24,2	6,5	%			
موافق	5	0,831	2,894	97	182	97	21	ك	تقبل الشركة الأفكار والمقترحات الخارجة عن المعتاد والمألوف طالما أنها تتعلق بتطوير العمل بها وتعمل على تطبيقها	12	
				24,4	45,8	24,4	5,3	%			
موافق	2	0,794	2,926	التعلم التوليدي							الثاني
موافق	2	0,747	2,987	متغير مستوى التعلم التنظيمي ككل							

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

2/5: اختبار فروض البحث:

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم اختبار فروض البحث وذلك كما يلي:

1/2/5: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا يوجد التعلم التكميلي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات التعلم التكميلي (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، لهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (2,5) (في حالة

دراسة تحليلية للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات

مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (0,05) وذلك لدرجة الثقة (95%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول ن=397 درجات الحرية=396

الأبعاد والمتغيرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	المعياري الخطأ	المحسوبة قيمة T	المعنوية	الفرق	النتيجة
1- التحسين والتطوير والتكيف	3,121	0,817	0,041	15,15	0,000	0,621	بول
2- الاستفادة من التجارب والخبرات والممارسات الأخرى	3,040	0,828	0,042	13,01	0,000	0,540	بول
3- تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معهما	2,962	0,805	0,040	11,45	0,000	0,462	بول
4- إجراء التغييرات المطلوبة تدريجياً	3,025	0,728	0,037	14,38	0,000	0,525	بول
5- تدريب وتعليم العاملين بالشركة	3,078	0,848	0,043	13,59	0,000	0,578	بول
6- استيعاب التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها	3,061	0,860	0,043	12,99	0,000	0,561	بول
التعلم التكيفي (ككل)	3,048	0,743	0,037	14,69	0,000	0,548	بول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• وبنسبة على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد التعلم التكيفي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها"، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (95%)، في جميع أبعاد التعلم التكيفي، وكذلك في التعلم التكيفي (ككل).

2/2/5: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا يوجد التعلم التوليدي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديرها" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات التعلم التوليدي (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، لهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (2,5) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (0,05) وذلك لدرجة الثقة (95%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (6) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول ن=397 درجات الحرية=396

الأبعاد والمتغيرات	المتوسط الحسابي	المعياري المعياري	الاختلاف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	المحسوبة T قيمة	المعنوية	متوسط الفرق	النتيجة
1- التعليم وتطوير إمكانيات وقدرات العاملين بالشركة	2,98	0	0,88	0,04	11,0	0	0,748	يوجد
2- أفكار وتوصيات ومقترحات العاملين بالشركة	2,98	9	0,86	0,04	11,1	0	0,748	يوجد
3- مستقبل الشركة	2,932		0,889	0,045	9,68	0,000	0,432	يوجد
4- التجريب والإبتكار	2,84	9	0,87	0,04	7,92	0	0,40	يوجد
5- البحث والتطوير	2,907		0,881	0,044	9,20	0,000	0,407	يوجد
6- الخروج عن المألوف	2,894		0,831	0,042	9,45	0,000	0,394	يوجد
التعلم التوليدي (ككل)	2,926		0,794	0,040	10,70	0,000	0,426	يوجد

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد التعلم التوليدي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها"، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (95%)، في جميع أبعاد التعلم التوليدي، وكذلك في التعلم التوليدي (ككل).

3/2/5: النتائج النهائية لإختبار الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على:

"لا يوجد التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها" قام الباحث بإجراء اختبار T-Test لعينة واحدة، وذلك على جميع عبارات التعلم التنظيمي (ببعديه التكيفي والتوليدي) (الموجودة بالقسم الثاني باستمارة الاستقصاء) لكامل العينة للتأكد من مدى قبول أو رفض هذا الفرض، وهذا الاختبار يرى بأن العنصر يوجد في حالة توافر شرطين معاً وهما (أن يكون المتوسط الحسابي أكبر من (2,5) (في حالة مقياس ليكرت الرباعي)، ويكون مستوى المعنوية أقل من (0,05) وذلك لدرجة الثقة (95%) وخلاف ذلك لا يوجد العنصر، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول ن=397 درجات الحرية=396

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ متوسط المعياري	قيمة T المحسوبة	المعنوية مستوى	الفرق	النتيجة
1- التعلم التكيفي	3,048	0,743	0,037	14,70	0,000	0,548	قبول
2- التعلم التوليدي	2,926	0,794	0,040	10,70	0,000	0,426	قبول
مستوى التعلم التنظيمي ككل	2,987	0,747	0,038	12,98	0,000	0,487	قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص

على: "يوجد التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديرها"، وذلك بدرجة ثقة 95%، وفي بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في مستوى التعلم التنظيمي ككل.

4/2/5: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للنوع"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لبُعدي التعلم التنظيمي في آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (8) نتائج اختبار T-Test للاختلافات في بُعدي التعلم التنظيمي تبعاً للنوع

النتيجة النهائية	اختبارات T-TEST		إناث		ذكور		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	0,802	0,252-	0,609	3,069	0,762	3,045	1- التعلم التكيفي
لا يوجد اختلاف معنوي	0,739	0,334-	0,680	2,961	0,810	2,921	2- التعلم التوليدي
لا يوجد اختلاف معنوي	0,736	0,338-	0,603	3,015	0,767	2,983	التعلم التنظيمي ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للنوع"، وذلك بدرجة ثقة (95%) في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل.

5/2/5: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:
"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لبُعدي التعلم التنظيمي في آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين للاختلافات في بُعدي التعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي

النتيجة النهائية	اختبار ف F-TEST		أعلى من الجامعي		جامعي		أقل من الجامعي		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	المعياري الإحصائي	الوسط الحسابي	المعياري الإحصائي	الوسط الحسابي	المعياري الإحصائي	الوسط الحسابي	
يوجد اختلاف معنوي لصالح أقل من الجامعي	0,000	14,421	0,781	2,824	0,752	2,937	0,634	3,316	1- التعلم التكيفي
يوجد اختلاف معنوي لصالح أقل من الجامعي	0,000	13,949	0,802	2,801	0,795	2,776	0,711	3,213	2- التعلم التوليدي
يوجد اختلاف معنوي لصالح أقل من الجامعي	0,000	14,827	0,761	2,813	0,751	2,857	0,657	3,264	التعلم التنظيمي ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة 95%) ولصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي في بُعد التعلم التكيفي ، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل، ولصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الجامعي، وذلك في بُعد التعلم التوليدي.

6/2/5: اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر

فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لبُعدي التعلم التنظيمي في آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر تبعاً للمستوى الإداري (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الإشرافية)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين للاختلافات في بُعدي التعلم التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري

النتيجة النهائية	اختبار F- TEST		الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة الإشرافية		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد اختلاف معنوي	0,503	0,688	0,680	3,052	0,779	3,012	0,734	3,121	1- التعلم التكيفي
لا يوجد اختلاف معنوي	0,600	0,442	0,70	2,97	0,84	2,89	0,78	2,95	2- التعلم التوليدي
لا يوجد اختلاف معنوي	0,608	0,498	0,657	3,012	0,796	2,951	0,739	3,037	التعلم التنظيمي ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري"، وذلك بدرجة ثقة 95% في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل.

7/2/5: اختبار الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لبُعدي التعلم التنظيمي في آراء نظر المديرين في شركات

البتروال العاملة في مصر تبعاً لسنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 25 سنة - من 25 سنة فأكثر)، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين للاختلافات في بُعدي التعلم التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة

النتيجة النهائية	اختبار ف F-TEST		25 سنة فأكثر		من 15 إلى أقل من 25 سنة		من 5 إلى أقل من 15 سنة		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد معنوي اختلاف	0,254	1,374	0,689	3,261	0,766	3,021	0,722	3,042	1- التعلم التكيفي
لا يوجد معنوي اختلاف	0,425	0,856	0,764	3,106	0,801	2,903	0,790	2,922	2- التعلم التوليدي
لا يوجد معنوي اختلاف	0,316	1,154	0,710	3,183	0,759	2,962	0,739	2,982	التعلم التنظيمي ككل

المصدر: الجدول من إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي.

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة"، وذلك بدرجة ثقة 95% في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل.

8/2/5: النتائج النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"

- من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، قام الباحث بتقسيمه إلى أربع فروض فرعية بحسب المتغيرات الديموجرافية محل الدراسة (النوع - المستوى التعليمي - المستوى الإداري - سنوات الخبرة)، وبعد اختبار هذه الفروض الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (كما سبق توضيح ذلك) تم التوصل إلى النتائج النهائية التالية:
- قبول الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والذي ينص على: "لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة 95% في كل من:
- النوع (ذكر - أنثى)، حيث لا يوجد اختلاف معنوي في بُعدي التعلم التنظيمي وهما (التعلم التكميلي - التعلم التوليدي)، وكذلك التعلم التنظيمي ككل.
- المستوى الإداري (الإدارة الإشرافية - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا)، حيث لا يوجد إختلاف معنوي في بُعدي التعلم التنظيمي وهما (التعلم التكميلي - التعلم التوليدي)، وكذلك التعلم التنظيمي ككل.
- سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 25 سنة - 25 سنة فأكثر)، حيث لا يوجد إختلاف معنوي في بُعدي التعلم التنظيمي وهما (التعلم التكميلي - التعلم التوليدي)، وكذلك التعلم التنظيمي ككل.
- رفض الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والذي ينص على: "يوجد إختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لخصائصهم الديموجرافية"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة 95% في المستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، حيث يوجد إختلاف معنوي في بُعد التعلم التكميلي، وكذلك التعلم التنظيمي ككل، لصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليهِ المستوى التعليمي الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، وفي بُعد التعلم التوليدي، لصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليهِ المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الجامعي.

6- نتائج وتوصيات البحث:

ويشتمل هذا الجزء على النتائج التي توصل إليها البحث، والتوصيات التي يقدمها البحث، وذلك كما يلي:

1/6: نتائج البحث:

يعرض الباحث فيما يلي للنتائج التي توصل إليها البحث، ومناقشته لهذه النتائج:

أولاً: النتائج الخاصة بوجهة نظر المديرين نحو وجود أو عدم وجود التعلم

التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) في شركات البترول العاملة في مصر:

1 يوجد التعلم التكيفي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (95%)، في جميع أبعاد التعلم التكيفي، وكذلك في التعلم التكيفي (ككل)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود التعلم التكيفي بهذه الشركات.

2 يوجد التعلم التوليدي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها، وذلك بشكل جزئي وبدرجة ثقة (95%)، في جميع أبعاد التعلم التوليدي، وكذلك في التعلم التوليدي (ككل)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود التعلم التوليدي بهذه الشركات.

3 يوجد التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديريها، وذلك بدرجة ثقة 95%، وفي بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في مستوى التعلم التنظيمي ككل، ويمكن للباحث تفسير ذلك بوجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) بهذه الشركات، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الهدله، 2013) من توفر جميع متغيرات التعلم التنظيمي بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، ويتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الرحامنة، 2015) من ارتفاع درجات الإجابة

فيما يتعلق بالتعلم المنظمي ببعديه (التكفي والتوليدي)، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Shahzad, 2016) من أن المؤسسات الباكستانية تستخدم مفاهيم التعلم التنظيمي، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الذياب، 2019) من أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة للتعلم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة قد جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج الخاصة بالاختلافات بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (ببعديه التكفي والتوليدي) تبعاً لخصائصهم الديموجرافية:

- 1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للنوع (ذكر - أنثى)، وذلك بدرجة ثقة (95%) في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل ، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (ذكور وإناث) على وجود التعلم التنظيمي بهذه الشركات.
- 2 - يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة 95%) ولصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الجامعي، ثم المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي في بُعد التعلم التكفي، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل، ولصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، ويليه المستوى التعليمي الأعلى من الجامعي، ثم المستوى التعليمي الجامعي، وذلك في بُعد التعلم التوليدي، ويمكن للباحث تفسير ذلك بعدم إجماع مديري هذه الشركات (وفقاً لمستواهم التعليمي) على وجود التعلم التنظيمي بهذه الشركات.
- 3 - لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري (الإدارة الإشرافية - الإدارة

الوسطى - الإدارة العليا)، وذلك بدرجة ثقة 95% في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل ، ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (وفقاً لمستواهم الإداري) على وجود التعلم التنظيمي بهذه الشركات.

4 لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي تبعاً لسنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 25 سنة - 25 سنة فأكثر) ، وذلك بدرجة ثقة 95% في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل ويمكن للباحث تفسير ذلك بإجماع جميع مديري هذه الشركات (وفقاً لسنوات الخبرة) على وجود التعلم التنظيمي بهذه الشركات.

2/6: توصيات البحث:

يقدم الباحث فيما يلي توصيات هذا البحث:

- 1 العمل على زيادة الاستفادة من وجود التعلم التكيفي بشكل عام وفي جميع أبعاده، من وجهة نظر مديري شركات البترول العاملة في مصر، ومحاولة النهوض به ورفع مستواه من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في هذه الشركات.
- 2 العمل على زيادة الاستفادة من وجود التعلم التوليدي بشكل عام وفي جميع أبعاده، من وجهة نظر مديري شركات البترول العاملة في مصر، ومحاولة النهوض به ورفع مستواه من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في هذه الشركات.
- 3 العمل على زيادة الاستفادة من وجود التعلم التنظيمي بشكل عام وفي بُعديه الأساسيين (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي)، من وجهة نظر مديري شركات البترول العاملة في مصر، ومحاولة النهوض بهما ورفع مستواهما من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في هذه الشركات.

- 4 العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر، فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً للنوع (نكر - أنثى)، مما يعني إجماعهم على وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي)، والعمل على توظيف ذلك بما يحقق أهداف هذه الشركات.
- 5 العمل على زيادة الاستفادة من الاختلافات المعنوية الموجودة بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر، فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً للمستوى التعليمي (أقل من الجامعي - جامعي - أعلى من الجامعي)، ولصالح المستوى التعليمي الأقل من الجامعي، والعمل على توظيف ذلك بما يحقق أهداف هذه الشركات.
- 6 العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر، فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً للمستوى الإداري (الإدارة الإشرافية - الإدارة الوسطى - الإدارة العليا)، مما يعني إجماعهم على وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي)، والعمل على توظيف ذلك بما يحقق أهداف هذه الشركات.
- 7 العمل على الاستفادة من عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء المديرين في شركات البترول العاملة في مصر، فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي) تبعاً لسنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 25 سنة - 25 سنة فأكثر)، مما يعني إجماعهم على وجود التعلم التنظيمي (بُعديه التكيفي والتوليدي)، والعمل على توظيف ذلك بما يحقق أهداف هذه الشركات.

المراجع

- 1 - آل نملان، عبد الرحمن عوض علي (2017) 'أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر'، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 2 - أيوب، نادية حبيب (2004) 'دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى'، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، س44، ع1، السعودية، ص ص61-134.
- 3 - البستجي، رازان يعقوب إسماعيل (2019) 'درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين'، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 4 - الجبوري، مروان عامر نصيف (2016) 'أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن'، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 5 - الخالدي، صالح عابر بشيت (2012) 'دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز'، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 6 - الذياب، أماني محمود (2019) 'أثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن'، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 7 - الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد (2015) 'القيادة التحولية ودورها في الالتزام التنظيمي: التعلم المنظمي كمتغير معدل: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المهندس زياد المناصر في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 8 - الساعدي، مؤيد نعمة (2013) 'كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم'، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9 - السالم، مؤيد سعيد (2005) 'منظمات التعلم'، بحوث ودراسات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، القاهرة، مصر.

- 10 - الشهوان ، رائد محمد حامد (2019) 'أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 11 - العتوم ، منال رفيق (2018) 'التعلم التنظيمي وأثره على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في الأردن' ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 12 - العوايشة، أسماء هائل موسى (2017) 'الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 13 -نجم، عبود (2008) 'إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات' ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14 -الهدله ، مصطفى (2013) 'أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيليكوم' ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 15- Alipour, F., and Karimi, R. (2011) 'Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance', **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 19, pp. 144-147.
- 16-Argyris, C. (2011) '**Personality and Organization**', Harper & Row publishers, USA.
- 17-Fiol, M., and Lyles, M. (1985) 'Organisational learning', **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4, pp. 803- 813.
- 18- Guinot, J., Chiva, R., and Mallén, F. (2015) 'The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning', **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26, No. 1, pp. 85–112.

- 19- Hodgkinson, M. (2000) 'Managerial Perceptions of Barriers to Becoming A "Learning Organization"', **The Learning Organization**, Vol. 7, No. 3, pp.156-167.
- 20- Hsiu-Chuan, L. and Yuan-Duen, L. (2017) 'A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination', **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education**, 13(7), pp.3463-3478.
- 21- Khan, N. A. and Khan, A. N. (2019) 'What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?', **Government Information Quarterly**, 36(101391), pp.1-11.
- 22- Nafei, W. A., Khanfar, N. M., and Kaifi, B. A. (2012) 'Leadership Styles and Organizational Learning An Empirical Study on Saudi Banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia', **Journal of Management and Strategy**, Vol. 3, No. 1, pp. 1–17.
- 23- Senge, P. (1990) '**The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**'. London: Random Century.
- 24- Shahzad, M. B. (2016) 'Is Pakistani Financial Services Are Using Learning Organization Techniques in Human Resource Development', **Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(10), pp. 72–84.
- 25- Sun, P. and Scott, J., (2003) 'Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization', **the Learning Organization**, Vol. 10, No. 4, pp. 202-215.
- 26- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012) 'Education and Its Customers', **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. 31, pp. 433-435.

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

"موجهة إلى السادة المديرين في شركات البترول العاملة في مصر"

السيد المدير الفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

مرفق بهذا استمارة استقصاء للتعرف على وجهة نظر سيادتكم بخصوص بحث بعنوان "دراسة تحليلية للتعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر من وجهة نظر مديري هذه الشركات"، والذي يقوم بإعداده الباحث/ مصطفى محمد عبد النبي يسن، المدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان. وأفيد علم سيادتكم بأن مساهمتكم باستكمال هذه الاستمارة، سوف يكون له أثر كبير في إعداد هذا البحث، وأتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة، وتخصص لخدمة أغراض البحث العلمي فقط. ولتعاون سيادتكم معي كل التقدير والاحترام،،،

الباحث

د. مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

أولاً: بيانات أساسية: الاسم (اختياري)/.....

1- اسم الشركة التي تعمل بها:.....

2- النوع: (1) ذكر (2) أنثى

3- المستوى التعليمي: (1) أقل من الجامعي (2) جامعي (3) أعلى من الجامعي

4- المستوى الإداري: (1) الإدارة الإشرافية (2) الإدارة الوسطى (3) الإدارة العليا

5- سنوات الخبرة: (1) من 5 إلى أقل من 15 سنة (2) من 15 إلى أقل من 25 سنة (3) من 25 سنة فأكثر

ثانياً: مؤشرات التعلم التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتصلة بالتعلم التنظيمي في شركات البترول المصرية، والمطلوب من سيادتكم توضيح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية في ضوء الظروف والأوضاع السائدة في الشركة التي تعمل بها (وذلك بوضع علامة ✓ في الخانة التي تعبر أكثر ما يمكن عن رأيك):

رقم العبارة	موافق بشدة 4	موافق 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

