

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. ابتسام أحمد سلام**

مهند محمد سعيد الفرhan***

* أ.د شوقي محمد عبد القوى الصباغ: أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email: shawkyelsubbaugh@gmail.com

** د. ابتسام أحمد سلام: مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية

Email: Salamebtsam8@gmail.com

*** مهند محمد سعيد الفرhan: حاصل على ماجستير أكاديمي في إدارة الأعمال - 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 الاستباطي 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 الاستمرارات المسترددة، 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 أنواع متخصصة بالتعلم التنظيمي وكذلك ضرورة قيام المنظمات محل الدراسة باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) للتعرف على تجارب المنظمات العالمية المماثلة بخصوص أسلوب 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

تعتبر القطاعات الصناعية حول العالم مؤشراً هاماً للتطور الاقتصادي كما أن لها آثار إيجابية على النواحي السياسية والثقافية بالمجتمع^١، وقد دفعت التغيرات السريعة للثورة الصناعية الرابعة والعلمية 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 و تعمل في المجالات الاستراتيجية^٣، كما تعتمد العديد من المنظمات الصناعية على أنشطة التحسين المستمر للحفاظ على موقعها التنافسي، وهنا يتم النظر إلى الاتصالات الفعالة 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 وال الحاجة إلى توظيف المعلومات الاستراتيجية باستمرار، وهنا ثُعتبر 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 نقدم، 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.

^١ 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.

^٢ Doi, T. and Mai, N. (2020). Organizational learning and firm performance: a systematic review. International journal of productivity and performance management, p1.

^٣ 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.

^٤ 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.

^٥ Bateman, N. et al. (2012). Visual Management and Shop floor Teams - Utilizing Shop floor Knowledge. In EUROMA, Gothenburg. Industry Forum, p2.

^٦ 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 يستخدم 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 وت تكون عملية التعلم التنظيمي من أربعة أبعاد وهي:

- اكتساب المعلومات: العملية التي يتم من خلالها تجميع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية (العلماء، الأسواق، التكنولوجيا، المنافسين والتجارب المباشرة). تتضمن هذه العملية البحث عن المعلومات في كلاً 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 رسمية 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 مستقبلاً، تشكيل نماذج لفهم والحصول على المعاني.
- الذاكرة التنظيمية: هي الوسيلة التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة لاستخدامها مستقبلاً إما في أنظمة المنظمة المصممة خصيصاً 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. (يتصرف 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، ويدوره فالتعلم التنظيمي يؤدي لاحقاً إلى تحسين الأداء.

وهددت 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)، الأول هو المستوى العملياتي حيث يتم النظر إلى مفهوم (Lean) باعتباره مفهوم يعتمد على الأدوات 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 (organization من خلال 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 هددت 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).

وسعـت دراسة Hu et al (2015) إلى توضـيج الطرق التي يمكن أن يمكن من خلالها لمفهومي التفكـير المـرن (Lean Thinking) والـتعلم التنـظـيمي أن يـسهـلـوا من بعضـهم البعضـ، ولتحقيقـ هذا الـهدف اتـبعـتـ الـدرـاسـةـ أـسـلـوبـ مـراجـعـةـ الـادـبـياتـ السـرـديـةـ (Narrative literature review)، وأـشـارـتـ الـدرـاسـةـ إـلـىـ أـنـهـ ظـهـرـتـ عـدـةـ وجـهـاتـ نـظرـ لمـفـهـومـ (lean)، حيث تم الإـشـارـةـ إـلـىـ هـذـاـ المـفـهـومـ بـأنـهـ عـبـارـةـ عـنـ تـطـبـيقـ أدـوـاتـ أـوـ تقـنـيـاتـ مـتـعـدـدةـ منـ ضـمـنـهـاـ:ـ خـرـائـطـ تـدـفـقـ الـقـيـمـ VSMـ،ـ تـنظـيمـ مـوـقـعـ (leanـ،ـ الـعـملـ 5sـ،ـ وـالـإـدـارـةـ الـمـرـئـيةـ (visual managementـ).

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 (whys 5) لتحديد جذور المشاكل، خرائط تدفق القيمة VSM، تطبيق وظيفة Hoshin الجودة QFD، الهندسة المتزامنة (concurrent engineering)، تنفيذ السياسات (kanri وغيرها).

وسعـت دراسة (Freitas et al, 2018) إلى التعرـف على مسـاهمـات عـوـامل المـكـتب المـرن (Lean Office) في عمـلـيـة التـعـلـم التـنظـيمـي (خـلـقـ المـعـرـفـةـ، الـاحـفـاظـ بـالـمـعـرـفـةـ، تحـوـيلـ المـعـرـفـةـ) عـلـى مـسـتـوىـ الأـفـرـادـ، فـرـقـ العـلـمـ وـالـمـنـظـمـاتـ، ولـتحـقـيقـ هـذـاـ الـهـدـفـ اـتـبـعـتـ الـدـرـاسـةـ أـسـلـوبـ تـحـلـيلـ المـحـتـوىـ (Content Analysis) الـذـيـ يـعـتـبـرـ مـنـ الـبـحـوـثـ التـنـوـعـيـةـ (أـسـلـوبـ وـصـفـيـ اـسـتـكـشـافـيـ)، وهـنـاـ أـشـارـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـنـ (lean office) يـمـكـنـ أـنـ يـؤـديـ إـلـىـ تـغـيـرـاتـ فـيـ بـيـئةـ الـشـرـكـةـ وـيـقـودـ التـعـلـمـ التـنظـيمـيـ. وـتـمـ تـحـدـيدـ عـوـاملـ (Lean Office) الـتـيـ تـسـاـمـهـ فـيـ عـمـلـيـةـ التـعـلـمـ التـنظـيمـيـ كـمـ يـلـيـ: خـلـاـيـاـ الـعـلـمـ، التـمـكـنـ، التـحـفـيزـ وـالـمـشـارـكـةـ، أـحـادـاثـ كـايـزنـ، أدـوـاتـ الـجـودـةـ (FMEA، PDCA، 5S) وـالـإـدـارـةـ المـرـئـيـةـ، الدـورـانـ الـوـظـيفـيـ، خـرـائـطـ أـوـ إـدـارـةـ تـدـفـقـ الـقـيـمـةـ VSM، الـاهـدـافـ الـمـشـرـكـةـ، التـوـجـهـ بـالـعـمـلـ، تـوحـيدـ الـإـجـرـاءـاتـ (الـتـنـمـيـةـ)، نـظـمـ الـمـعـلـومـاتـ، اـحـتـراـمـ الـعـالـمـيـنـ. وـأـشـارـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ أـنـ تـطـبـيقـ أدـوـاتـ إـدـارـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ مـثـلـ (5S، PDCA، FMEA) وـالـإـدـارـةـ المـرـئـيـةـ يـسـاـمـهـ فـيـ تـحـسـينـ الـاتـصالـاتـ، تـسـهـيلـ نـشـرـ الـمـعـلـومـاتـ (information dissemination) وـاستـيعـابـ الـمـعـرـفـةـ knowledge internalization).).

التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوـعـتـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ ماـ بـيـنـ الـدـرـاسـاتـ النـظـريـةـ وـالـدـرـاسـاتـ التـطـبـيقـيـةـ، وـكـذـلـكـ تـنـوـعـتـ الـدـرـاسـاتـ التـطـبـيقـيـةـ ماـ بـيـنـ قـطـاعـاتـ التـصـنـيـعـ وـالـبـنـاءـ وـالـخـدـمـاتـ.
- أـشـارـتـ درـاسـتـيـ (Hu et al, 2011) وـ(Hu et al, 2015) بـشـكـلـ نـظـريـ إـلـىـ وجـودـ دـورـ محـتمـلـ لـأـسـلـوبـ إـلـادـرـةـ المـرـئـيـةـ فـيـ عـمـلـيـةـ التـعـلـمـ التـنظـيمـيـ.

- تضمنت دراسة (Freitas et al, 2018) العديد من الإفتراضات التي تشير 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 البحث الاستكشافي، 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 لتقسيم 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 تريديكو الصياد، وذلك بهدف القيام بمقابلات شخصية مع المختصين في هذه المنظمات، حيث تم إجراء مقابلات مع بعض المدراء والمسؤولين في أقسام التصنيع والتربية 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، ويسمى 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 والتقييمات المطبقة على المستوى العالمي والمحلي، من خلال علاقات شراكة تجارية مع كبرى الشركات العالمية في مجال تصنيع وتسيير 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

^{١٠} خليل، أمل محمد يوسف، (2017)، إطار مقترن 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، عدد 4، ص 38.

العام، بالإضافة إلى أن المنظمات شاركت في مؤتمر الكاينز والتكنولوجيا والابتكار الذي أقامته الجامعة المصرية اليابانية في شهر يونيو في نفس العام (والذي حضره الباحث أيضاً). – هناك معرفة كبيرة وإدراك واضح لدى المديرين الذين تقاهم الباحث بما يتعلق بأسلوب الإدارة المرئية بشكل عام، حيث أشار المديرين إلى أن هذا الأسلوب مطبق 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 تمثل أهمها في عدم الإدراك الكافي من قبل المديرين الذين تقاهم الباحث لمفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة، حيث لاحظ الباحث استقصار 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 بيئه 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 أساسى في عدم إدراك المسؤولين الذين تقاهم 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:

تكمّن 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 يمكنأخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الحقيقي وبالتالي تقليل فرص ظهور المشاكل المتشابهة 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 يتضمن الانطلاق من العام إلى الخاص أي الانطلاق من نظرية موجودة وتحويلها إلى فرضيات قابلة للاختبار للوصول إلى نتيجة تدعم أو تُعدّل أو تنتفي هذه النظرية.

تاسعاً: فروض البحث:

لإجابة 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.

عاشرأً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بالآتي:

الحدود الموضوعية: ستفتقر 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 ستفتقر الدراسة الحالية على عدد معين من الشركات التابعة لهذا القطاع، كما ستفتقر 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 المقادمة بواسطة الحاسوب^{١٣}.

ثانياً : مفهوم الإدارة المرئية:

تم تطبيق مبادئ الإدارة المرئية على نطاق واسع وأنثبتت 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

^{١١} Eaidgah, Y. et al. (2015). OPCIT, p204.

^{١٢} Spath, D. et al. (2005). Visual management. In: Kuhlin B., Thielmann H. (eds) The Practical Real-Time Enterprise. Springer, Berlin, Heidelberg, p321-327.

^{١٣} Lindlof, L. (2014). Visual Management – on Communication in Product Development Organizations. PhD thesis, Chalmers university of technology, p6-7.

^{١٤} Bateman, N. et al. (2012). OPCIT, p10.

^{١٥} 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 تشير جميعها إلى معانٍ قريبة، فقد استخدمت مثلاً تسميات: الإدارة المرئية (visual management)، مكان العمل المرئي (visual workplace)، التحكم المرئي (visual control)، المصانع المرئي (visual factory)، إدارة أرضية العمل (shop floor)، المصانع المرئي (visual factory)، إدارة أرضية العمل (shop floor)، الأدوات المرئية (visual tools)، الاتصال المرئي (management communication)^{١٧}.

وتم النظر إلى التصوير (visualization) أو الإدارة المرئية باعتباره أداة قوية تساعده 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 للتوصيل 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 مررات المشاة وإنذارات الأخلاء وبطاقة كانبان وتعليمات العمل المعياري ولوحات Andon وغيرها.

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

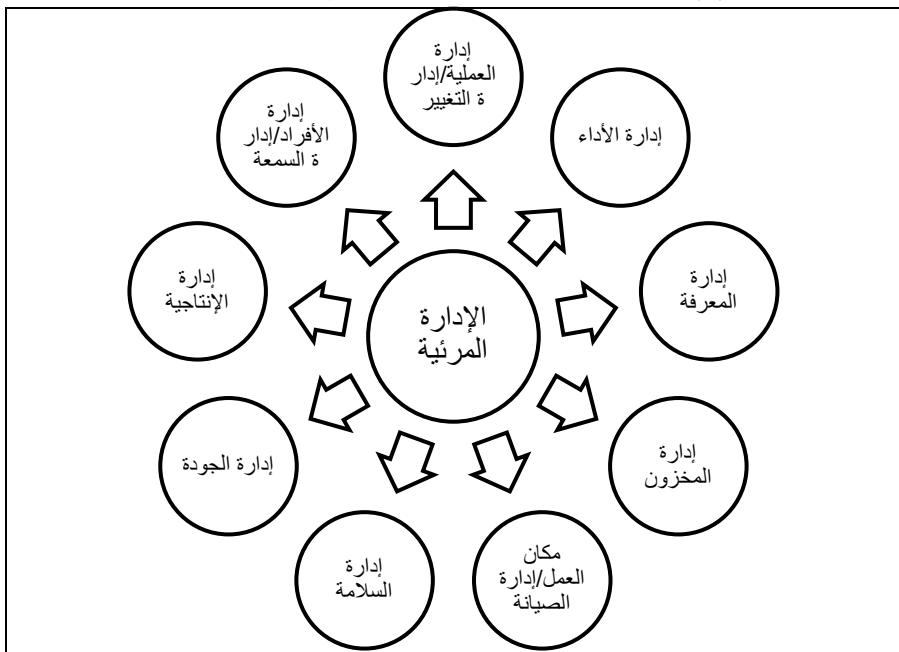
¹⁶ Bateman, N. et al. (2016). Visual management and shop floor teams – development, implementation and use. International Journal of Production Research, 54(24), p1.

¹⁷ Tezel, A. et al. (2009a). The Functions of Visual Management, In Proceedings of the International Research Symposium, Salford, UK, p2.

¹⁸ Larterb, 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 الأخرى



(Tezel et al, 2009b: 2) : المصدر :

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 الادارة المرئية:

الإدارة المرئية هي ممارسة تُستخدم لقيادة مساهمات التحسين المستمر، حيث تتطوّر الإدارة المرئية على الكثير من الأدوات التي يمكن استخدامها بشكل أساسى 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 الحالى بشكل بسيط ومتاح للجميع وهذا بدوره يسمح بتتفق المعلومات بكفاءة وفعالية، ومن أمثلة هذه الأدوات: خرائط تدفق القيمة VSM، مخططات التدفق، لوحات أسماء الأماكن، أضواء واسارات المرور، إنذارات الأخلاع، 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 وال المتعلقة 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 (الهواتف، الأجهزة اللوحية، الهواتف المحمولة، إنترنت الأشياء...الخ)، الأدوات السبعة القديمة والجديدة للجودة، الأضواء (Andons)، لوحات المشاريع (projects boards)، بطاقة Kanban.

عملية التعلم التنظيمي

أولاً: مقدمة:

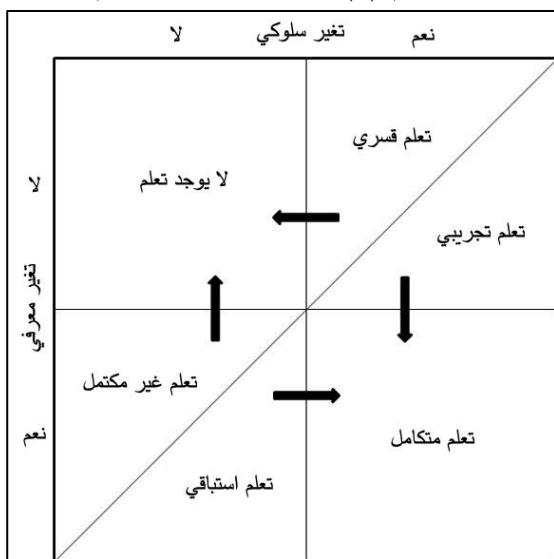
ينتج التعلم عن التغيير في كلاً من المعرفة والسلوك، وهو ما يشار إليه بالتعلم المتكامل (integrated learning)، وعندما لا يحدث أي تغيير في المعرفة والسلوك فلن يكون هناك تعلم. وهناك حالات يحدث فيها تغيير في أحد بعدي التعلم دون تغيير في البعد الآخر، فمثلاً يعتمد نظام التعليم على ما يسمى بالتعلم الاستباقي (anticipatory learning)، أي يأتي الفهم قبل الفعل أي التغيير المعرفي قبل التغيير السلوكي، والذي قد يتحول لاحقاً إلى تعلم متكامل عندما يحدث تغيير في السلوك نتيجة للتغيير المعرفي، أما لو لم ينتج عن التغيير المعرفي أي تغيير في السلوك أي التعلم غير المكتمل (blocked learning) فستعود الحالة إلى المربع الأول ولن يكون هناك تعلم متكامل. ومن ناحية أخرى 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 فغالباً ما تعود الحالة إلى وضعها السابق. وعلى العكس، التعلم التجاري (experimental learning) يتضمن قيام الفرد بتجسيد 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 لاحقاً إذا حصل تغير معرفي نتيجة التغيير السلوكي.^{٢٣} والشكل التالي يوضح ما سبق:

شكل رقم (٢): المعرفة، السلوك، التعلم



(Crossan et al, 1995: 351) المصدر:

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 السبعينيات من القرن الماضي كان لنظريات التعلم أساساً في النظرية السلوكية (Behaviorism)، ومن ثم تلتها النظرية الإنسانية (Humanism) في نفس الفترة، وبعدها أتت النظرية المعرفية (Cognitivism) في فترة السبعينيات والثمانينيات، ومن ثم تلتها النظرية البنائية (Cognitive Constructivism) في فترة الثمانينيات والتسعينيات، ومنذ عام (١٩٩٠) فصاعداً هيمنت حركة ما بعد الحادثة (Postmodernism Movement) على التأثير 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 التعليم^{٢٥}؛ حيث ازدادت وتيرة الدراسات حول موضوع التعلم التنظيمي مع بداية السبعينيات من القرن المنصرم مع ازدياد الاهتمام بمصادر زيادة الإنتاجية (التي من ضمنها التعلم)^{٢٦}. كما أن التعلم التنظيمي يتصرف بالتنوع الواسع للتعريفات والمفاهيم التي استخدمتها أدبيات الإدارة لاختبار قضایا^{٢٧}؛ حيث تعددت التعريفات التي أطلقها الباحثين على التعلم التنظيمي وذلك تبعًا للخلفيات الفكرية والأكademية 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 بمباسة (إضفاء الطابع المؤسسي) هذه المعرف في المستوى التنظيمي، ومن ثم فهو ينتقل من الأفراد إلى الجماعات ثم المنظمة. أما تعلم التغذية العكسية فهو يساعد على استغلال المعرف الموجودة (في المستوى التنظيمي) جاعلاً إياها مُناحة للجماعات والأفراد أي ينتقل التعلم بالاتجاه المعاكس انطلاقاً 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 ينفي الموظفين بالقاعدة التي تقول "اخفي الأخطاء" فهم يعلمون في قرارة أنفسهم أنهم ينتهيون قاعدة أخرى تقول "اكتشف 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 خيارات 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 شخصياً^{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 (أرج里斯 وشون) إلى التعلم مفرد الحلقة (Single Loop) والتعلم مزوج الحلقة (Double Loop)، بعدها تم الإشارة إلى هذان النوعان تحت مسمى التعلم الصياني Lower (Innovative) والتعلم الابتكاري (Maintenance)، ومن ثم تعلم المستوى المنخفض (Operational) وتعلم المستوى المرتفع (Higher Level)، وبعدها التعلم التشغيلي (Adaptive) والتعلم التوليدiy والتعلم المفاهيمي (Conceptual)، ثم ظهرت تسميتاً التعلم التكيفي (Adaptive) والتعلم التوليدiy (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، فمثلاً: قد لا يقوم (A) بإخبار (B) بأنه أو أنها ستتصرف بشكل مؤذٍ اتجاهه، كما أن (C) لن يخبر (D) بأنه سيوصل معلومات مُحرفة له، وأيضاً (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 المعادين على النموذج مفرد الحلقة عند محاولتهم القيام بأي تغيير^{٣٣}. وهنا أشار أرجiris إلى ما أسماه "الألعاب البشرية" (human games)؛ حيث أشار إلى أن أحد الطرق المعروفة لتخفيف 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 وتقاچئهم عندما يتم اتهامهم بالتصرف بلا مبالاة من قبل الجهات (غالباً من خارج المجموعة أو المنظمة) التي اكتشفت الممارسات الطويلة بإخفاء الأخطاء، فالذى 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 عاملاً أساسياً في إعاقة التعلم التنظيمي، فمثلاً عندما لا يستطيع موظفي البحث والتطوير من الالتزام بالجدول الزمنية المحددة لهم، فإنهم يحاولون افتعال الإداره العليا بأنهم على الأقل قد حققوا تقدماً في العمل، كذلك هناك لعبة التهرب من الفشل وإلصاقه بالآخرين، وهناك أيضاً لعبة بده 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)، ومثال على ذلك هو عملية تحديد عيب معين في الإنتاج وتصحيحه لاحقاً، 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^{٣٥}، 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، غالباً ما تظهر أفلائيات متشددة (militant minorities) تتبع تكتيك رايج-خاسر (win-lose tactic)^{٣٦}، 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 سلباً 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 مستوى الإدارة الدنيا والوسطى^{٣٩}.

٢- التعلم مزدوج الحلقة

ينتفق الباحثون على أن التعلم المرتبط بالاستدامة يتطلب توفر نمط التعلم مزدوج الحلقة مما يساعد على ضبط القيم والعادات في المنظمة لتنكيف مع التحديات الجديدة^{٤٠}، ويحدث تعلم الحلقة المزدوجة في المنظمة عندما تؤدي عملية اكتشاف الأخطاء إلى تطوير وتحديث الأسس، الهياكل، السياسات، القيم والأهداف التنظيمية^{٤١}، ويطلب 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 حلقات التغذية العكسية التي تربط النتائج الملاحظة مع كلاً من الاستراتيجيات والقيم التي تخدمها هذه الاستراتيجيات، فمثلاً 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 المتباعدة، أو تحليل معتقدات الأفراد التي تقف وراء وجهات نظرهم^{٤٣}، وهذا توجد حلقة تغذية عكسية تربط عملية اكتشاف الأخطاء أو النتائج مع كلاً 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.

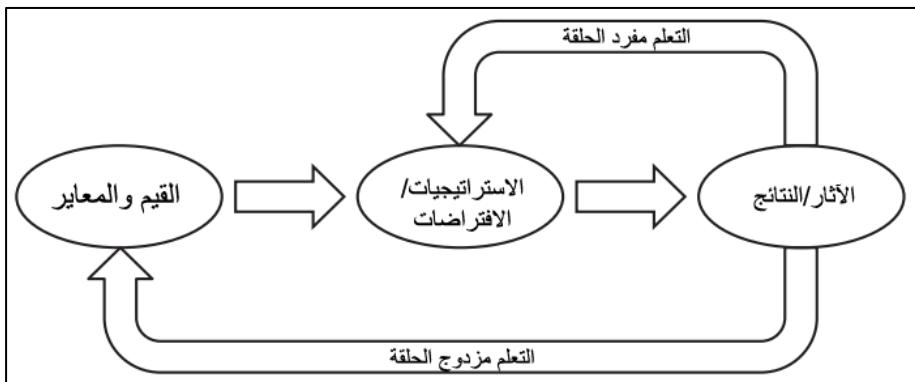
⁴¹ Claudia, G. et al. (2020). OPCIT, p2.

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



(Argyris and Schon, 1996: 20) المصدر :

في النموذج مزدوج الحلقة يتم تقييم أي تصرف تبعاً لدرجة مساعدته للأفراد على توليد معلومات مفيدة وصالحة، ويتضمن هذا النموذج أيضاً 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 يقصد به عملية تغطية الأخطاء؛ حيث ينظر 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 أيضاً 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 الأساسي 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 غالباً ما تتبع قيادة المنظمة ـ بالتعاون مع أعضاء المنظمة ـ 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 الدافعية 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 ينبع 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 (فرد الحلقة) الذي غالباً ما يكون ناتجاً 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 الملاحظة في معدلات التعلم في الشركات^١، 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	عنصر 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 (4) (Crossan et al, 1999): (الحس، 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 هوبير باقتراح نموذج مكون من أربعة مراحل، وذلك بعد مراجعة الأدب المتعلق بالتعلم التنظيمي، وهذه المراحل هي:⁵²

- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition): عندما تصبح الفجوة بين المنظمة وبينيتها كبيرة جداً، فالمنظمة في هذه الحالة إما تستفشل في البقاء، أو ستُجبر على إجراء تحول مكلف، ولتجنب ذلك تقوم المنظمات بعملية مسح مستمرة لبيئتها للحصول على معلومات حول أي تغييرات تحدث في البيئة، كما أشار (Huber) إلى مصطلح استخارات الشركة (Corporate Intelligence)، وهو تعريف 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 المنظمة الحصول على المعرفة من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، غالباً ما تفضي عملية تتقىح البُنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.
- توزيع المعلومات (Information Distribution): تعتبر عملية توزيع المعلومات إحدى المحددات الأساسية لحدوث واتساع التعلم التنظيمي، فعندما يتم توزيع المعلومات على نطاق واسع في المنظمة، ومع وجود مصادر متعددة 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 المتعددة، 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 توفر 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 تُمكّن 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 فكريتين أساسيتين:

أ. تخزين واسترجاع المعلومات: تقوم المنظمات ب تخزين قدر كبير من المعلومات الصعبة (Hard) بشكل روتيني، ويتم ذلك لأسباب تشغيلية أحياناً، أو لتلبية طلبات التقارير من وحدات أو منظمات أخرى، حيث يتم تخزين قدر كبير من المعرفة التنظيمية حول كيفية القيام بالأمور على شكل إجراءات تشغيل موحدة، أو نصوص برمجية وغيرها، كما يقوم المديرون والعاملون بالحصول على وتخزين المعلومات بشكل لين (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 الانقطاع التلقائي والاستعادة المتقدمة للمعلومات تتمثل بالذاكرة التنظيمية المعتمدة على الحاسوب، والتي تتميز غالباً بالدقة والكمال بحيث تتفوق على المكونات البشرية للذاكرة التنظيمية، فالمعلومات الازمة لتوظيف أو تدريب أنواع مختلفة من الموظفين، أو تقديم أنواع مختلفة من الخدمات، بالإضافة إلى المعلومات التي تنتقل داخلياً باستخدام البريد الإلكتروني للمنظمة، أو لوحة الإعلانات الإلكترونية، 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 ثلاثة خطوات وهي:^٣

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، أو قات الدفع، عوائد الأسهم)، ويمكن استرجاعها بسهولة، أما Hard المعلومات الصعبة () غالباً ما تكون على شكل نصوص مثل (الآراء والأفكار والشائعات والتوقعات الاقتصادية وخطط الإدارة المستقلة Soft المعلومات اللينة Mitchell Petersen, 2004, Information: Hard and Soft, p6.(وغيرها).ر(راجع:

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 بالتفصير (التنظيمي) لها.

٣- التفصير المشترك: أشار الباحثين إلى أنه يجب التأكيد من أن جميع المعلومات تم أخذها بالاعتبار، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن توفر منتديات للنقاش وتبادل المعلومات، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال موقع 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:

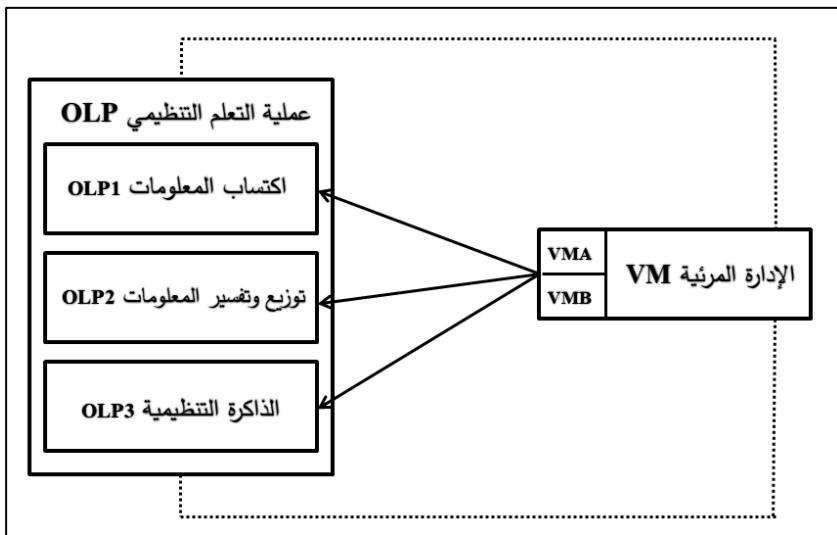
كما ذكرنا سابقاً فقد تمثلت متغيرات البحث بما يلي:

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 مقاييس ليكرت الخماسي لعبارات المتغيرات المستقلة والتابعة، ويوضح الجدول التالي درجات القياس وفقاً لمقاييس ليكرت الخماسي:

جدول (٢): مقاييس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الفرق	الفترة الماناظرة	درجة المقاييس
غير موافق بشدة	.٠٧٩	١.٧٩ - ١.٠٠	١
غير موافق	.٠٧٩	٢.٥٩ - ١.٨٠	٢
محايد	.٠٧٩	٣.٣٩ - ٢.٦٠	٣
موافق	.٠٧٩	٤.١٩ - ٣.٤٠	٤
موافق بشدة	.٠٨٠	٥.٠٠ - ٤.٢٠	٥

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 الأجهزة الكهربائية والتي تنفذ العديد من برامج ومبادرات التحسين^٤، ونظراً لحدود الوقت والتكلفة اقتصر الباحث على الشركات التي استطاع الوصول إليها وهي (مجموعة العربي، فريش إلكترويك، تريديكو الصياد)، وتم توزيع الاستمارة في (١٣) مصنع من المصانع التي تتبع لهذه الشركات، حيث تنتشر هذه المصانع في المناطق الصناعية (ويسنا، بني سويف، العاشر من رمضان)، أما بالنسبة لوحدة المعاينة في هذه الدراسة فكانت المدراء في المستوى الإداري الأول في كل مصنع^٥ وبلغ عددهم الكلي (١٣٠) مدير، وقد اتبع الباحث أسلوب (الحصر الشامل)، وبعد جمع استمارات الدراسة كانت نسبة الاستثمارات المستوفاة والصالحة للتحليل الإحصائي (٩٨٪) بعدد (٩٨) استماراة.

رابعاً: تجهيز البيانات لأغراض التحليل الإحصائي:

قام الباحث بعد جمع البيانات من مفردات الدراسة بالتأكد من أنها جميعاً مستوفاة بالكامل وذلك تمهدياً 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 بتقريف البيانات في قائمة مخصصة لذلك (ملف Excel) تحتوي على مجموعة من الصفوف والأعمدة حيث تم تخصيص صفات 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 تجميلي وإعطائه رمز (VM)، وتم ترميز فقرات محور عملية التعلم التنظيمي (OLP) رموز من (P1) إلى (P15)، وتم تجميع هذه الفقرات في متغير تجميلي وإعطائه رمز (OLP).^٦

^٤ خليل، أمل محمد يوسف، (٢٠١٧)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

تم حصرهم بـ(مدير عام، مدير مصنع، ومدرب؛ جودة، إنتاج، بحوث وتطوير، مواردبشرية، عمليات، تخطيط، صيانة، مخازن).

^٥ تم إجراء تعديلات في هذه الرموز لاحقاً بعد القيام باختبار التحليل العائلي 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

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

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 and Bernstein, 1994) والذي اعتمد (٠.٧٠) كحد أدنى للثبات.^{٥٧}

التحليل العاملی الاستکشافی:

تم استخدام أسلوب التحليل العاملی الاستکشافی 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 العائلي الاستكشافي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

عملية التعلم التنظيمي				أسلوب الإدارة المرئية		
عامل ٣	عامل ٢	عامل ١	القرنة	عامل ٢	عامل ١	القرنة
٠.٨٧٨			P1	٠.٧١٨		V1
٠.٦٩٩			P2	٠.٨١٤		V2
٠.٦٧٨			P3	٠.٧٢٢		V3
	٠.٧٤٥	P4	٠.٨٠٢			V4
	٠.٦٨٣	P5	٠.٥٥٤			V5
	٠.٧٢١	P6		٠.٧٣٤		V6
	٠.٦٠٤	P7		٠.٧٦٧		V7
	٠.٤٩٠	P8		٠.٦٣٩		V8
<u>٠.٦٤٨</u>		P9		٠.٥٢١		V9
	٠.٧٨١	P10	<u>٠.٤٨٤</u>	٠.٦٤٩		V10
	٠.٧٦٦	P11	٠.٥٣٩	<u>٠.٥٠٦</u>		V11
٠.٨٣٠		P12		٠.٧٣١		V12
٠.٩٠١		P13				
٠.٧٥٦		P14				
	<u>٠.٤٥٢</u>	P15				
١.٠٢٥	١.٥٦٠	٧.٢٧١		١.٣١٩	٥.٦٠٦	Eigen قيمة
%٦٠.٨٣٢	%١٠٠.٤٠٣	%٦٤٨.٤٧٣		%١٠٠.٩٩١	%٤٦.٧١٨	تبان المفسر
%٦٥٥.٧٠٨	%٥٨.٨٧٦	%٦٤٨.٤٧٣		%٥٧.٧١٠	%٤٦.٧١٨	تبان المجمع
	٠.٨٨٥			٠.٨٩٣		KMO اختبار
٨٥٦.٠٦٢				٥١٠.٥٧٠		Bartlett's اختبار
	٠.٠٠٠			٠.٠٠٠		المعنوية

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

بالنسبة لطريقة التحليل العائلي الاستكشافي فقد اعتمد الباحث على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لاستخلاص العوامل التي تزيد قيمة الجذر الكامن لها (Eigen Value) عن الواحد الصحيح، وتم استخدام طريقة تدوير المحاور (Varimax)، ومن ثم استخلاص العوامل التي لا يقل معامل تشعّبها عن (0.4)، وعليه يلاحظ 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 (٠٠٠٥) وهي أقل من أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات، وكانت تشبعات جميع عبارات هذا المقياس على العوامل قوية أي أكبر من (٠٠٤)، كما كانت قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) قبل وبعد التدوير أكبر من الواحد، كما كانت نسبة التباين المفسر التجمعي (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 (V12, V6, V7, V8, V9, V10) علمًا أن العبارة (V10) تشبع على العامل الأول بدرجة أكبر من العامل الثاني، والعامل الثاني تم ترميزه (VMB) ويحتوي على العبارات (V11, V1, V2, V3, V4, V5, V6)، علمًا أن العبارة (V11) تشبع 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 ٠٠٨٨٥ وهي أعلى من الحد الأدنى المرغوب (٠٠٧٠)، كما أن قيمة اختبار (Bartlett's) بلغت (٨٥٦.٠٦٢) عند دلالة معنوية (٠٠٠٠٥) وهي أقل من أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات، وكانت تشبعات جميع عبارات هذا المقياس على العوامل قوية أي أكبر من (٠٠٤)، كما كانت قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) قبل وبعد التدوير أكبر من الواحد، كما كانت نسبة التباين المفسر التجمعي (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 تشبع 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 تشبع 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	النكرار	النسبة المئوية	مخطط بياني
النوع	ذكر	٩٣	٩٤.٩	
	أنثى	٥	٥.١	
السن	٣٠ من أقل	٢٦	٢٦.٥	
	٤٥ من ٣٠ إلى	٥٥	٥٦.١	
	٤٥ من أكثر	١٧	١٧.٣	
الخبرة الوظيفية	١٠ سنوات من أقل	٤٣	٤٣.٩	
	١٠ - ١٥ سنة	٢٥	٢٥.٥	
	١٥ سنة من أكثر	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 يتبيّن 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، وبوضوح الجدول التالي المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور :

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

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

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

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 والواحجز 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). ويبلغ 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 (تعقد 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). ويبلغ 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 الفرض 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 وتقسيم 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+ ، أما إذا كانت قيمته صفر فلا يوجد علاقة بين المتغيرين، ويوضح الجدول التالي دلالات قيمة معامل ارتباط بيرسون:^٨

جدول (٧): دلالات قيمة معامل ارتباط بيرسون

قيمة نتائج المعامل	شدة العلاقة
(من ٠٠٩ إلى ١)	علاقة قوية جداً
(من ٠٠٧٠ إلى ٠٠٨٩)	علاقة قوية
(من ٠٠٤٠ إلى ٠٠٦٩)	علاقة متوسطة القوة
(من ٠٠٢٠ إلى ٠٠٣٩)	علاقة ضعيفة
(أكبر من الصفر إلى ٠٠١٩)	علاقة ضعيفة جداً

المصدر: (Cohen and Holliday, 1982)

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

^٨ Cohen, L. and Holliday, M. (1982). Statistics for Social Scientists. London: Harper and Row.

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

الارتباطات						
OLP	OLP3	OLP2	OLP1			
.٠٦٨٧**	.٠٤٨١**	.٠٦٤٩**	.٠٦١٦**	معامل الارتباط	VMA	
.....	الدلالة المعنوية		
.٠٧٥٦**	.٠٥٧٤**	.٠٧٠٣**	.٠٦٤٢**	معامل الارتباط	VMB	
.....	الدلالة المعنوية		
.٠٧٩٦**	.٠٥٨٢**	.٠٧٤٦**	.٠٦٩٤**	معامل الارتباط	VM	
.....	الدلالة المعنوية		

**الارتباط ممكni عند مستوى دلالة .٠٠١ (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 (٠٠٠١) وبناءً عليه نرفض الفرض الصفيри الذي يشير إلى عدم وجود علاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعية 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 (.٠٤٢٨ إلى .٠٦٩٤)، وكانت العلاقة قوية (.٠٧٩٦) بين كل من الإدارة المرئية مأخوذة بشكلها الإجمالي وعملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الإجمالي وذلك وفقاً لمعيار (Cohen and Holliday, 1982).

أما بالنسبة للإحداث 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. ولبيان أي من المتغيرات يكون معرفياً وسبباً في معرفة تحليل التباين فيجب أن تكون قيمة المعرفة له أصغر من (.٠٠٥)، 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 حد وكتلك عملية التعلم التنظيمي (OLP) بشكلها الكامل، وكانت النتائج كما يلي:

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

OLP			OLP3 الذاكرة التنظيمية			توزيع وتفسير المعلومات			اكتساب المعلومات			الإدارة المرئية
sig	t	B	sig	t	B	sig	t	B	sig	t	B	
0.000	4.251	0.347	.00083	1.750	.0235	0.000	3.774	.0387	0.001	3.582	.0420	VMA
0.000	6.654	0.544	0.000	4.186	.0561	0.000	5.466	.0561	0.000	4.350	.0510	VMB
	0.800		.0593				0.784			.0695		R
	0.640		.0351				0.560			.0483		R ²
	84.439		25.698				60.429			44.303		F
	2		2				2			2		df
	0.000		0.000				0.000			0.000		sig

المصدر: (من إعداد الباحث بالأعتماد 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 (٠٠٠٠٠) وهي أقل من مستوى (٠٠٠٥) مما يدل على أن النموذج صالح للتتبؤ بقيم المتغير التابع (أبعاد التعلم التنظيمي كل على حد) 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 حد، 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 (0.005) باستثناء القيمة المعنوية لتأثير بعد (VMA) في بعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) الذي بلغ (0.0083), وبالتالي فإن كلا بعدي الإدارة المرئية متغير معنوي وبشكل سبباً في معنوية تحليل تباين الانحدار لتأثير الإدارة المرئية في أبعاد اكتساب المعلومات (OLP2) وتوزيع وتقسيم المعلومات (OLP3)، وبالنسبة لمعنى تحويل الإنحدار بين الإدارة المرئية وبعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) فتبين أن بعد (VMB) للإدارة المرئية كان معنواً وبشكل سبباً في معنوية تحويل التباين للانحدار، بينما كانت القيمة المعنوية لبعد (VMA) تساوي (0.0083) أي أكبر من (0.005) 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 (0.0510) و(0.0561) و(0.0561) على التوالي مقابل قيم انحدار معنوي للبعد (VMA) بلغت (0.0420) و(0.0387) للتأثير في بعدي عملية التعلم التنظيمي (OLP1, OLP2) على التوالي.

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

جدول (١٠): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

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

المصدر: (من إعداد الباحث)

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً: النتائج:

- تطبق المنظمات المدروسة أسلوب الإدارة المرئية بمتوسط مرتفع ومتوسط حسابي بلغ (٤٠٣٣)، مع وجود فقرة واحدة (٧٩) في المرتبة الأخيرة للتطبيق مقارنة مع باقي الفقرات.
- تطبق المنظمات المدروسة عملية التعلم التنظيمي بمتوسط مرتفع ومتوسط حسابي بلغ (٤٠٢٠)، 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 (٠٠٧٩٦) بين كل من الإدارة المرئية مأخوذة بشكلها الإجمالي وعملية التعلم التنظيمي مأخوذة بشكلها الإجمالي.
- أشارت نتائج تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد إلى رفض فرضية عدم الرئيسية وقول الفرضية البديلة التي تشير إلى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي"، وكذلك رفض فرضيات عدم الفرعية وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية (VM) وأبعد عملية التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) كل على حد.
- أشارت نتائج تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد إلى تقاويم الأهمية النسبية لأبعاد الإدارة المرئية (VMA, VMB) في تأثيرها بكل من أبعاد عملية التعلم التنظيمي (OLP1, OLP2, OLP3) كل على حد، حيث أظهرت النتائج إلى أن جميع الأبعاد المستقلة معنوية وتشكل سبباً في معنوية تحليل تباين الإنحدار، مع وجود استثناء في معنوية تحليل الإنحدار بين الإدارة المرئية وبعد الذاكرة التنظيمية (OLP3) حيث تبين أن القيمة المعنوية لبعد (VMA) تساوي (٠٠٠٨٣) أي أكبر من (٠٠٠٥) 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 (Freitas et al, 2015) 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 وإنتجية.

ثانياً: التوصيات:

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

- ضرورة قيام الإدارات المتخصصة بالتحسين المستمر بإعادة النظر بموضوع المصايب 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 القاهم 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 التأوب 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 أسلوب إدارة المرئية والتعلم التنظيمي.

ثالثاً: البحوث المستقبلية:

- ذكرنا سابقاً في فقرة حدود الدراسة اقتصر هذه الدراسة على أسلوب الإدارة المرئية واقتصرارها 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 المقترنات التالية للدراسات المستقبلية:
 - القيام بدراسات على عينات أكبر وذلك لاقتصرار الدراسة الحالية على (٩٨) مفردة من مدراء الإدارة العليا العاملين في الشركات المبحوثة.
 - القيام بدراسات مستقبلية ضمن القطاع الخدمي (خصوصاً منظمات الرعاية الصحية) وذلك لاقتصرار 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 مقترن 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، عدد ٤.

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).

موقع انترنت:

قناة الدكتورة أسماء الميرغني على اليوتيوب.

ملحق (١): الاستماراة المستخدمة في الدراسة

الرقم	العبارة
١	لدى شركتكم لوحات عرض مُحدثة 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 توضح مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالإنتاجية، التكلفة والتسلیم
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	
	<u>اكتساب المعلومات</u>
١	نقوم شركتكم بتنفيذ سياسة بحث وتطوير موحدة وواسعة
٢	يتم دوماً تجربة طرق ومداخل جديدة لأداء العمل في شركتكم
٣	تستخدم شركتكم الأنظمة والإجراءات التنظيمية لدعم الابتكار
	<u>توزيع المعلومات</u>
٤	تُعقد اجتماعات دورية لإطلاع 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 لصناعة القرار
	<u>القسبر المشترك</u>
٨	يعتبر العمل الجماعي من الممارسات الشائعة في شركتكم
٩	تتميز شركتكم بقدرتها على تحديث المعلومات والبحث عن بدائل جديدة
١٠	تعمل شركتكم على تطوير برامج التأوب الداخلي لتسهيل انتقال الموظفين من قسم أو وظيفة إلى أخرى

الرقم	العبارة
١١	نقدم شركتكم فرصةً أخرى للتعلم (زيارات لأقسام أخرى من المنظمة، تدريب داخلي، برامج متعددة) وذلك لتوسيع الأفراد بواجبات الأشخاص أو الأقسام الأخرى
١٢	<u>الذاكرة التنظيمية</u> 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 تنتهي إليه للمساعدة في حل المشاكل
١٤	تساعد قواعد البيانات العاملين بشركتكم على إتمام العمل بشكل جيد
١٥	تشعر شركتكم إلى الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة القيمة
البيانات الشخصية	
النوع:	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة <input type="checkbox"/> أكثر من ٤٥ سنة
عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من ١٥ سنة
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه