

أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى)

كامل على متولى عمران
أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة القاهرة

غادة محمد فهمي محمد الدغل
مرشح للحصول على دكتوراه الفلسفة إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة القاهرة
Gm873254@gmail.com

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (٣٠٠) مفردة من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتم اختيار العينة من مجتمع بلغ (١٣٥٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) في القطاع محل الدراسة. وقد أوصت نتائج الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يعتبر التعلم التنظيمي ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين أداء الأفراد وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية والربحية، من خلال تغيير سلوكيات العاملين، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل.

الكلمات المفتاحية

التعلم التنظيمي، اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية، الأداء الوظيفي.

تم استلام البحث في ١٥ أكتوبر ٢٠٢٢، وقبوله للنشر في ٦ يناير ٢٠٢٣

١. مقدمة البحث:

شهدت بيئة الأعمال تغييرات شديدة التعقيد وتحديات متتالية ، تمثلت في زيادة الصراع والمنافسة ، وزيادة حركة العولمة الإدارية ، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى العلم والمعرفة (Maktabi,2014)، واحتل العنصر البشري أهمية بالغة في المنظمات وإدارة الأعمال كونه عنصراً مؤثراً في جميع عملياتها، والمحدد الأول لنجاحها، لأنه يمثل المقوم الأساسي والكفاءة التي من شأنها أن تحدد فعالية المنظمة، إضافة إلى تطورها على جميع الأصعدة والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة(Liao, S. & Liu, C. L., 2017).

ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين بمفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning كأحد التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات في الوقت الراهن، وكأداة استراتيجية تعزز الأهداف التنظيمية ، حيث يعتبر ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على تميز المنظمة(غضبان ،٢٠١٨)، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين أداء الأفراد وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية عن طريق تغيير سلوكيات العاملين ، وزيادة مهاراتهم وحثهم على التفكير الإيجابي، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل (Lin,2020).

وقد اقترحت بعض الأدبيات السابقة ضرورة اهتمام المنظمات بالسعي للتحويل إلى منظمات دائمة التعلم، تتمتع بخبرة في إنشاء المعلومة الناجمة عن الخبرات المتراكمة في ذاكرة المنظمة ، واسترجاعها ونقلها وتفسيرها، وتوزيعها(Werlang,2020)، والتركيز على أسلوب ونمط معين للإدارة لفهم ماهية طبيعة الخصائص الأساسية التي تُشكل عملها ، والحرص على إتباع أساليب التعلم المستمر للعاملين وبغض النظر عن أعمارهم ، ومحاولة الاستفادة القصوى من المواقف والفرص، من خلال غرس الثقة فيهم وتشجيعهم لاستخدام الأفكار والتقنيات الجديدة في مهامهم، وتحقيق أفضل أداء (Mohamed & Otman 2021).

ووفقاً لما تقدم فإن محاولة الوقوف على انعكاس التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي يُشكل بؤرة الاهتمام الرئيسة لهذا البحث وذلك بالتطبيق على شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.

٢. الدراسة الاستطلاعية:

نظراً للتغيرات التي حدثت في العقود القليلة الماضية والتي كان لها بالغ الأثر على المشهد التنافسي، والتي فرضت تحديات كبيرة على جميع القطاعات بصفة عامة ، وعلى قطاع التأمين بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق برزت أهمية التعلم التنظيمي، إذ أن المنظمات التي لا تهتم بأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لا تستطيع التصدي لمثل هذه التغيرات ولن تبقى طويلاً في المشهد التنافسي، لذا نستطيع القول بأنه كلما ازدادت قدرة المنظمة على توليد المعرفة واستيعابها، ازدادت قدرتها على فهم رغبات العملاء وحاجاتهم وتقديم الخدمة التي تحقق رضائهم من خلال اكتساب العاملين لديها للمهارات والخبرات ، والسلوكيات التي تخضع لسيطرة الفرد والتي تؤثر على أهداف المنظمة، وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية (استكشافية)، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لمشكلة البحث في القطاع موضوع البحث، حيث تم إجراء مقابلات شخصية موجهة مع عينة قوامها ٣٠ مفردة للعاملين بشركات التأمين التكافلي، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأسئلة شبه مهيكلة والتي تتعلق بتغيرات البحث، وفيما يلي إطار للنقاط التي درت حولها الأسئلة المشار إليها:

بالنسبة للتعلم التنظيمي (كمغير مستقل):

١. كيف تشجع المنظمة على تبادل خبرات العمل، والتعلم من استراتيجيات المنظمات المنافسة؟
٢. هل تعمل المنظمة على التخلي عن المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة؟ وكيف تقوم المنظمة باستقطاب الكوادر البشرية ذوي الكفاءات والخبرات؟
٣. من يساعد الموظفين على استكشاف نشاط السوق الحالية بخصوص معلومات عن خدمة جديدة؟
٤. هل يتم تصنيف المعرفة وحفظها بطريقة يسهل الوصول إليها؟
٥. متى تستخدم المنظمة التقارير الرسمية كوسيلة لنقل المعلومات عبر الأقسام والوحدات التنظيمية؟
٦. هل يتوافر لدى المنظمة البرمجيات والموارد البشرية، والاتصالات اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية؟

بالنسبة للأداء الوظيفي (كمغير تابع):

٧. هل أنت قادر على التعامل مع واجباتك دون الكثير من الإشراف؟
٨. كيف يمكنك التعامل بفعالية مع فرق العمل الخاصة بك في مواجهة التغيير؟
٩. متى يكون العميل راض تماماً عن الخدمة المقدمة؟
١٠. هل تُقدم تعاطفك مع زملائك في العمل عندما يكونون في مشكلة ما؟
١١. كيف تتعامل مع المهام المتعددة المرتبطة بالأهداف التنظيمية؟
١٢. متى تقوم بتعديل ممارسات عملك؟

وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

١. تباينت إجابات المفردات حول تشجيع المنظمة على تبادل خبرات العمل وتخليها عن المعرفة القديمة، وأنها لا تبذل الجهد الكافي في عملية التدريب والتطوير وإيجاد ديناميكيات للتعلم، وحول قلقهم بشأن مسيرتهم المهنية، نظراً لحرص المنظمة على استقطاب الكفاءات مما يزيد توترهم ويدفعهم لزيادة فرص التعلم، وتحسين مهاراتهم.
٢. ترى بعض المفردات أن هناك بطيء في نقل المعلومات وتفسيرها داخل الأقسام والوحدات الإدارية بسبب مشاكل في الشبكات والبرمجيات، مما يسبب لهم حالة من الارتباك، وخصوصاً الموظفين الجدد.
٣. وفيما يخص استكشاف نشاط السوق الحالية بخصوص جمع معلومات عن منتجات وخدمات جديدة، كانت إجابات معظم المفردات أن ذلك يمثل ضغط عليهم في السعي المستمر لتطوير ذاتهم، وتنمية قدراتهم، والحرص على تعلم مهارات جديدة.
٤. معظم المفردات تعتمد على ذاتها في أداء الوظيفة، وتفضل عن الاعتماد على الآخرين، ولكن البعض الآخر اعتبر أن هذا الأمر يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها.
٥. يرغب أغلبية المفردات في التعامل مع الآخرين وتقديم مساعدة لغيرهم، ويرون أن هذا يُسهل من أدائهم للمهام، ويُحسن بيئة العمل، بينما القليل منهم اعتبر أن التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل أمر مرهق، يحاولون تجنبه وتقليله قدر المستطاع.
٦. اختلفت آراء المفردات حول التعامل مع مهام متعددة لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث اعتبر البعض أن تعدد المهام يُعتبر تحدياً عليها تتجاوزها مما يؤثر على زيادة حماسهم، والبعض الآخر اعتبر أن هذا التعدد يُمثل صعوبة ويُقلل من حماسهم تجاه العمل.
٧. يحرص معظم المفردات على الاتصال مع زملائهم في الإدارات الأخرى بالاعتماد على البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، بغرض سرعة إنجاز وتنظيم العمل، بينما الباقي يرى أن ذلك أمر مُرهق لهم.
٨. أغلب المفردات تسعى إلى إرضاء العميل وترى أن هذا الرضاء مرتبط بسرعة سداد التعويض عند تحقق الخطر المؤمن عليه، وأنه مقياس لاستمرارية تعامله مع المنظمة.
٩. أجاب معظم المفردات أنه يستطيع تعديل ممارسة أعماله إذا اقتضت مهام الوظيفة ذلك، بينما يشعر الآخرون أن هذا يسبب لهم فقدان السيطرة على أعصابهم لأنهم يعتبرون ذلك نوع من الضغط عليهم.

٣. مشكلة البحث:

بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، ومراجعة الباحث للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث الحالي، ومحاولة من الباحث لتغطية الفجوة البحثية التي أمكنه التعرف عليها؛ يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

١. هل هناك أثر إيجابي معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي؟
٢. هل هناك أثر إيجابي معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعلومات على الأداء الوظيفي؟
٣. هل هناك أثر إيجابي معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لتفسير المعلومات على الأداء الوظيفي؟
٤. هل هناك أثر إيجابي معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي؟

٤. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على مستوى تطبيق التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة في منظمات التأمين التكافلي، وإبراز واقع الأداء الوظيفي للعاملين بها.
٢. اختبار العلاقة المباشرة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
٣. تقديم مجموعة من التوصيات تساعد على نجاح الموظف في أداء دوره بكفاءة وفعالية، من خلال الاهتمام بتقافة التعلم التنظيمي، والتي تعمل على تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية في العمل، وتزيد من توثيق العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتُعطي الثقة الكاملة للمرؤوسين، وتزيد من دافعيتهم للعمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ويجب وضع توقعات حول ممارسات التعلم والتأكد من أن قيم المنظمة تُدعم تحسين الأداء الوظيفي.

٥. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته وقيمه من أهمية متغيراته في حد ذاتها، ومن حيوية الموضوع الذي يتناوله، إذ أنه يُعد من القضايا الهامة التي تشغل تفكير الباحثين عامة، والممارسين خاصة، لاسيما في السنوات الأخيرة لما له من انعكاس على أداء الأفراد والمنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة، وعليه، فمن المتوقع أن يكون للبحث مساهمات نظرية وعملية وذلك كما يلي:

١-٥ المساهمة النظرية للبحث:

١. يُعد النموذج النظري للبحث، والذي يبحث في العلاقة التأثيرية بين التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة والأداء الوظيفي، من النماذج قليلة الاختبار (في ضوء ما اطلع عليه الباحث) من قبل الدراسات العربية، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه في الأدبيات العربية المرتبطة بموضوع البحث، مما يشير إلى أن اختبار هذا النموذج بدوره سوف يعتبر إضافة علمية في مجال علم الإدارة، وإثراء المكتبة العربية ببحث يتعلق بقضية مهمة للباحثين والممارسين.
٢. يُغطي هذا البحث أحد الفجوات البحثية الهامة التي أدركها الباحث في الأدبيات السابقة فيما يتعلق بدراسة التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

٢-٥ المساهمة التطبيقية (العملية) للبحث:

تنبع أهمية البحث العملية من أهمية قطاع تطبيقه وهو قطاع التأمين والذي يعد من أهم أنشطة الخدمات المالية غير المصرفية، وأبرز المساهمين في الناتج المحلي الإجمالي؛ فهو يرتبط ارتباطاً تكاملياً ببقية القطاعات الاقتصادية، ويساهم في إدارة الأخطار التي قد تتعرض لها الأصول الاقتصادية، مما يجعله أبرز أدوات استقرار واستمرار هذه القطاعات في أنشطتها، وقد حرصت الهيئة العامة للرقابة المالية على تفعيل دور قطاع التأمين وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وذلك من خلال تحديث التشريعات المنظمة للنشاط، والجدير بالذكر أن النتائج المالية لعام ٢٠٢٢ تشير إلى أن نسبة مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت ٩١٪ مقارنة بـ ٩٠٪ في العام ٢٠٢١، أي بنسبة زيادة قدرها ١٪، ومضاعفة إجمالي الأقساط التأمينية إلى ١٠٠ مليار جنيه بحلول عام ٢٠٢٦ من ٤٨ مليار جنيه مقارنة بعام ٢٠٢١. <https://fra.gov.eg> موقع الهيئة العامة للرقابة المالية، الكتاب السنوي الإحصائي عن نشاط التأمين خلال العام (٢٠٢٠-٢٠٢١).

٦. الدراسات السابقة لمتغيرات البحث:

١-٦ المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" organizational learning:

١-٦-١ مفهوم التعلم التنظيمي:

اكتسبت مفاهيم التعلم التنظيمي مكانة بارزة في الخمسينيات من القرن الماضي عندما تم طرحها في نقاش مستمر بين علماء السلوك والاقتصاديين، وأصبحت النماذج الاقتصادية للمنظمة هي المهيمنة أثناء الحرب العالمية الثانية وبعدها، إلا أن باحثين كثر، وخاصة أولئك الذين لديهم اتجاه سلوكي، كانوا غير راضين عن تلك النماذج، حيث هاجم بعض علماء السلوك مثل Cyert، Simon، March النظرية الاقتصادية الكلاسيكية للمنظمة على أساس أن نماذجها كانت أدلة مبسطة بشكل مفرط ومتناقض (Fatmah, 2020, p23).

ويرز مفهوم التعلم التنظيمي في عام (١٩٧٨) من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (التعلم التنظيمي) إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف آلياته المختلفة." فالتعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة السابقة، أي أن الإنسان يمر بمواقف اجتماعية، ونتيجة لتلك المواقف يكتسب معان ومفاهيم جديدة تشير عليه بأهمية وضرورة إتباع أنماط مختلفة من السلوك، وبالتالي يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة" (Mohan, et al., 2015, p12).

ويعد التعلم التنظيمي مجالاً واسعاً له تأثيرات تشمل علم الاجتماع وعلم النفس، والفلسفة وإدارة الأعمال، على الرغم من عدم وجود تعريف واحد لهذا المفهوم والخلط بين وصفه كظاهرة اجتماعية عامة، محكومة بأسس نفسية واجتماعية ووصفه كفلسفة تنظيمية تُخص المنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها والمتأثرين بها، مفيدة بتدخلات تركيبية وثقافية وتنظيمية ومُناخية، مستندة إلى اعتبارات نفسية لتحليل عملية التعلم وانتقال أثره إلى البناء التركيبي للمنظمة (Chuah, 2020, p33).

ويري (Migdadi, 2019, p6) في دراسته أن "التعلم التنظيمي له دور في المساهمة في تنمية الشخص من خلال مساعدته على التعرف على الآخرين وفهمهم، والتفاعل معهم وتحسين مهاراتهم في العلاقات الإنسانية؛ هذا يُحسن تجربة الحياة بالترتيب لتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، وتطوير القدرات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تعزيز مكانتها ذات الميزة التنافسية.

١-٦-٢ أبعاد التعلم التنظيمي Dimensions of organizational learning :

هناك ثمة اتفاق بين بعض الباحثين حول بعض أبعاد التعلم التنظيمي، واختلاف حول البعض الآخر، فقد أشارت بعض الدراسات السابقة على مجموعة من الأبعاد بالاعتماد على النموذج الذي قدمه Huber والذي اعتبر أن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، وتتمثل هذه الأبعاد وفقاً لهذا البحث في:

- (١) اكتساب المعلومات، (٢) نشر المعلومات، (٣) تفسير المعلومات، (٤) بناء الذاكرة التنظيمية.

١- اكتساب المعلومات: هو تحديد المعلومات الملائمة والمفيدة للمنظمة والعمل من أجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية، علماً بأن المنظمة قادرة على تعلم الأفراد العاملين فيها من خلال تفاعلهم مع أطراف أخرى تمتلك معلومات مهمة، وتعلم هذه المعلومات عبر مختلف الطرق الإدراكية والسلوكية. (Tran & Pham, 2019)

٢- نشر المعلومات: بمجرد الحصول على المعلومات يفترض نشرها عبر المنظمة، أي جعلها متاحة لكل الوحدات التنظيمية، وفيما يتعلق بذلك، تستخدم المنظمات أساليب متنوعة يمكن من خلالها نشر المعلومات مثل أسلوب الرسائل الموجهة حيث توزع المعلومات إلى وحدات تنظيمية محددة، وأسلوب الرسائل المخصصة الذي يتم فيه تقليل حجم المعلومات وإعادة تشكيل المعنى (Fatmah, 2020).

٣- تفسير المعلومات: يعد غالبية الباحثين مرحلة تفسير المعلومات جزءاً مهماً في عملية التعلم التنظيمي كون المدراء العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة إلا أنهم يفشلون في إعطاء التفسير الصحيح لها. من جانب آخر، أن المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي والجماعي لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها ومن تم دمجها في الروتين والإجراءات التنظيمية (Ngoc & Huy, 2016)

٤- بناء الذاكرة التنظيمية: تتضمن إيداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة، وان هذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد، فضلاً عن إعادة تعديل روتينيات وإجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها، والذاكرة التنظيمية تتضمن جزئين هما: تخزين لمعلومات، واسترجاع المعلومات، حيث أن المعلومات المخزونة في الذاكرة التنظيمية قد تكون حول القواعد والإجراءات والثقافات التي يتم تبنيها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية (Santos-Vijande et al, 2012).

٦-٢ المتغير التابع "الأداء الوظيفي":

٦-٢-١ مفهوم الأداء الوظيفي:

اختلف الكتاب في توضيح المقصود بالأداء الوظيفي فقد عرفه (Mohamad & Jais 2016, p88) "بأنه القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي ينفذها الفرد خلال فترة قياسية من الزمن، وأوضح Lin, C. Y., & Huang, C. (2020, p78) بأنه ناتج فردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة وهذا يدل على أن الأداء الفردي يتم تحديده حسب الدافع والإرادة والقدرة على القيام بالمهمة"، بينما ذكر (Karimi et al, 2020, p48) بأن "أداء الوظيفة يعمل كمفهوم مهم في الممارسة والأبحاث التنظيمية، ويمثل دور رئيس في معظم القرارات المتعلقة بالموظفين مثل الدفع على أساس الجدارة، والترقية، والاحتفاظ بالموظفين من خلال التمكين، وتعزيز العلاقات الإيجابية في العمل، والعمل بفعالية.

اما (Oh & Jang, 2020, p50) فقد أشار إلى أن "مفتاح تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين هو تحديد وتفاعل العوامل المختلفة التي تؤثر على أدائهم داخل المنظمات والمتمثلة في مهارة الموظفين وقدراتهم وكفاءاتهم، والجهد المبذول لإنجاز المهمة، وطبيعة ظروف العمل لتحسين الإنتاجية.

وقام (Star et al, 2016, p99) بتعريفه على أنه "مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تخضع لسيطرة الفرد وتؤثر على أهداف المنظمة". فيما اعتبره (Mahdinezhad, M., & Suandi, B. 2013, p39) "وظيفة يمكن للفرد القيام بها بنجاح في إطار القيود العادية والموارد المتاحة".

واعتبره (Oh & Jang, 2020) "عملية سلوكية يتم من خلالها تحديد سلوك العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، في ضوء الإجراءات وطريقة الإشراف والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل.

٦-٢-٢ أبعاد الأداء الوظيفي:

وفقاً لدور نظرية السلوك، والتي تهتم بتفهم الإدارة للسلوك التنظيمي والتجاوب مع متطلباته وأثره على سلوك العاملين وأدائهم، حيث يتكون الأداء الوظيفي من مفاهيم متعددة الأبعاد وعليه فقد ركز البحث الحالي على: أداء المهام والأداء السياقي والأداء السلوكي (Oh & Jang, 2020)

١- أداء المهمة: Task performance: أشار (Na-Nan & Pukkeeree, 2018) في دراسته إلى أن "أداء المهام يمثل سلوكيات العامل التي تساهم في إنجاز عمليات جوهرية داخل المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع، والبيع، جرد المخزون، ويُعتبر أداء المهام العنصر الأساسي في الأداء الوظيفي المباشر وغير المباشر الذي يُقِيمُ الفعالية العملية للأفراد الذين يساهمون في عمليات المنظمة"، كما عرفه (ثابت، ٢٠٢٠) "بأنه الأداء الذي يشمل أنماط معينة من سلوك الفرد والتي تساهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات، أو الأنشطة التي تدعم بطريقة مباشرة العمليات التنظيمية، وركز Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin (2019) إلى أن أداء المهمة يتضمن ثلاثة جوانب من السلوكيات: الجانب الأول يعكس الأنشطة التحويلية الأساسية كالقيام بالواجبات المتعلقة بالوظيفة، والثاني يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية الأخرى كقلة أخطاء العمل، أما الجانب الثالث فيتعلق بالاتصالات المكتوبة والشفهية التي توصل المعلومة لتأدية المهمة.

٢- الأداء السياقي: Contextuelle performance: تنطلق أهمية هذا البعد من اعتماد بعض المنظمات على قيام الأفراد بمهامهم الرسمية فقط ، فهي تعتبر منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل ، حيث غالبا ما تحتاج إلى قيام الأفراد بمهام تتجاوز دورهم الرسمي ، وهو ما أطلق عليه الباحثين الأداء السياقي ، حيث عرّف (Durrah,2014) الأداء السياقي والذي يُعرف باسم الأداء الموقفي بأنه مجموعة من السلوكيات التي تعمل بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، والتي تسهم في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي، ويعتمد الأداء هنا على الطرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات ، أي أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

٣-٦ الدراسات المرجعية السابقة التي ربطت بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي:

على الرغم من أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة ضمنية (غير صريحة) إلا أنها تحتاج إلى معالجة تطبيقية من خلال الأبحاث لاستكشاف طبيعة العلاقة بينهما، وهذا ما سيتم الإشارة إليه من خلال عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات أجنبية وعربية.

فقد هدفت دراسة (Lin, 2020) إلى التعرف على نوايا ترك العمل من خلال دور ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مواجهة البيئة المتغيرة والمضطربة للعاملين في شركة اتصالات مهيكلية في تايوان، وأظهرت النتائج أن الموظفون الذين يتمتعون بثقافة تعلم مرتفعة لديهم مستويات أقل من نوايا ترك العمل، هذا بالإضافة إلى أن أدائهم الوظيفي أفضل، وأيدتها في ذلك دراسة كلا من (Fatmah,2020)، (Labre, J. F., & Lauzier, M. 2021) من خلال دراسة تأثير إتقان تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي وتأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ، حيث توصلت النتائج إلى التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب معرفة جديدة، عملية التعلم، استخدام المعرفة، الدافع المستمر) على الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل ، السرعة ، المبادرة ، القدرة) من خلال قدرة المنظمة على الالتزام بتبني ممارسات إدارية وعمليات وأنظمة وإجراءات مناسبة لتعزيز وتفعيل منظمة تعليمية ، واستخدام الموظفين المستمر للمعرفة ، والخبرة لمعالجة القضايا التشغيلية والاستراتيجية بما يحسن الكفاءة والأداء.

بينما عارضت دراسة (Hendri, M. I. 2019) هذا الرأي وتوصلت إلى عدم وجود تأثير كبير للتعلم التنظيمي على أداء الموظف، وأن التعلم التنظيمي له تأثير كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لهما تأثير أكبر على أداء الموظفين.

وكشف (Bello,2018) في دراسة له عن طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء للعاملين بالشركات التي تنتمي إلى قطاع التصنيع في منطقة جنوب شرق ، مع اعتبار الابتكار كمتغير وسيط وتم الاعتماد على أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة وفقا لنموذج Hupper وهي (اكتساب المعرفة توزيع المعرفة ، تفسير المعرفة الذاكرة التنظيمية) ، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين ، وأن التعلم يسمح للشركة بتطوير القدرات التي تعزز الابتكار والنجاح، وهذا الابتكار هو ما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ووافقتها في الرأي دراسة (Purwanto, A., & Fahmi, K.,2021) والتي كشفت على أن المهارات الصعبة ، والمهارات السهلة، والتعلم التنظيمي ، له تأثير مباشر إيجابي وهام على الأداء الوظيفي، والدور الهام للتعلم التنظيمي كمحفز لعملية خلق المعرفة والمساهمة في تحول المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية.

واستهدف (Hung et al,2010) في دراسته لأثر مواءمة العملية التنظيمية وثقافة التعلم التنظيمي المدركة على مستوى الفرد ، والفريق ، والمنظمة على الأداء الوظيفي: في وجود القدرة الديناميكية كمتغير وسيط ، وذلك من خلال عينة من كبار المديرين التنفيذيين لشركة تايوانية في صناعة التكنولوجيا الفائقة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وارتباط قوى بين ثقافة التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا ما أكده (Santos & Trespacios,2012) في دراسته لأثر التعلم التنظيمي على مرونة الشركة واستراتيجيتها التنافسية ، والأداء الوظيفي لشركة تصنيع إسبانية متوسطة الحجم ، حيث أظهرت الدراسة أن التعلم التنظيمي له دور أساسي في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة ، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للطوارئ البيئية، واعتبرت الدراسة التعلم التنظيمي رائد قوي للشركة يؤثر على القدرة الديناميكية وعلى الأداء الوظيفي.

وحاولت دراسة (ليلي ، ٢٠١٨) التعرف على أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الخدمية في الجزائر، وذلك من خلال الوقوف على العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، في وجود العوامل الديموغرافية لمفردات العينة كمتغير وسيط ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد التعلم التنظيمي (البعد الثقافي، البعد التنظيمي) على مستوى الأداء ، أما البعد الاستراتيجي للدراسة فكان له تأثير عكسي، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في مقدار البعد الاستراتيجي يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بمقدار ٢٩٪ وتعود هذه النتائج إلى أن العمال في هذه المنظمات يرون أن المشاركة في وضع استراتيجية المنظمة أو اتخاذ القرارات المصيرية هي إهدار للجهد والقدرات.

وركز Parashakti (2020) على دور التعلم التنظيمي ودور القائد والكفاءة في تحليل أداء الموظفين الدائمون والمؤقتون بفندق سلطان جاكورتا في أندونيسيا، وتوصلت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي له أثراً إيجابياً ومعنوياً على أداء الموظف بنسبة ٦٣،٤٪، وأن التعلم التوجيهي ودور القائد والكفاءة معاً لهم أثراً إيجابياً ومهماً على أداء الموظفين، وأن المنظمات التي ترغب في تحسين أداء الموظفين على النحو الأمثل يمكنها القيام بذلك من خلال وجود موظفين لديهم قدرة على التعلم.

ووافقته (Ahmed. & Zaalan, A. F. J. 2021) في دراسته والتي توصلت إلى وجود علاقة حقيقية بين التعلم التنظيمي بأبعاده (التجربة والانفتاح، تبادل المعرفة ونقلها، الحوار، التفاعل مع البيئة الخارجية) وأداء الموارد البشرية لمجموعة من القيادات العليا والمتوسطة العاملين بالوكالة الإدارية - بوزارة الداخلية بالعراق.

وقدم (أبو هلال، ٢٠١٨) نموذجاً مقترحاً لقياس أثر التوافق بين الثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي لعينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة عين شمس، حيث أظهرت النتائج أن نجاح عملية التعلم التنظيمي تأثرت بالثقة التنظيمية والاتصالات والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات ستحقق التميز في المستقبل إذا استفادت من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، ولكي تستطيع البقاء مع الاستمرار في الأداء المتميز يجب أن يزداد معدل التعلم عن معدل البيئة التي تعمل فيها.

واستهدف (Suharnomo, & Udin, 2020) في دراسته لعينة من موظفي الدرجة الثانية لمراقبة طيف ترددات الراديو في سيمارانج- إندونيسيا، التعرف على الآثار المباشرة للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث أكد وجودها عندما تكون قدرة تكنولوجيا المعلومات عالية، وأنه يتم تعزيز وتحسين أداء الموظف من خلال التعلم التنظيمي، وقدرة تكنولوجيا المعلومات، والقدرة على التكيف.

وأشار (Isa, E. S. A. I., & Muafi, M., 2022) في دراسته التي هدفت إلى تحليل آثار رأس المال البشري والتعلم التنظيمي على أداء الموظف مع سلوك الابتكار كوسيط، لعينة من موظفي البنوك المملوكة للقطاع الخاص في مدينة جورونتالو، حيث توصلت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي ليس له أثر مباشر على أداء الموظف، أي أن الموظفين لديهم قدرة جيدة على إيجاد دروس من التجارب التي مروا بها ، ولا يمكن زيادة أداء موظفي البنوك إلا بمقدار زيادة التعلم التنظيمي للموظفين، ومن الضروري دراسة دور السلوك الابتكاري باعتباره وسيط في أثر التعلم التنظيمي على أداء الموظف.

وتأسبياً على ما سبق **قدم** (Sugiarto, 2022) دراسة عن ما الذي يدفع الموظف إلى الابتكار والأداء في الشركات المصنعة؟: الدور المعتدل لثقافة التعلم التنظيمي ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بناء الفريق ، وتمكين الموظف ، و كفاءات الموظف ، ودراسة الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي بين هذه العلاقة، لعينة من موظفي شركتين تصنيع رائدتين في إندونيسيا ، حيث أظهرت نتيجة الدراسة أن كفاءات الموظفين التي أثبتت جدواها لها أثر كبير على الابتكار والأداء الوظيفي في وجود ثقافة التعلم التنظيمي الذي يساهم في دفع إمكانات الموظف إلى أقصى إمكاناته.

وهدف دراسة (Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D., 2022) إلى فحص وتحليل تأثير المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على الأداء الوظيفي من خلال قدرة المنظمة التعليمية، من خلال عينة من موظفي شركة تصنيع مواد بناء في وسط جاوة، حيث أظهرت النتائج أن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كان لهما تأثير إيجابي على قدرة المنظمة التعليمية، وأيضاً كان لإدارة المعرفة وقدرة المنظمة التعليمية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

وقام (Nguyen, T. N. Q., & Tran, Q. H. M., 2022) بتطوير نموذج نظري يستكشف دور التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي وقدرة التعلم التنظيمي (OLC) على أداء الموظف الفردي، لعينة من موظفي إحدى الجامعات الحكومية العليا في مدينة هوشي بييتام، حيث توصل إلى أن التعلم الاستكشافي والاستغلالي هما المحركان الرئيسيان لأداء الموظف. علاوة على ذلك، سلطت النتائج الضوء على أن تحقيق التوازن بين التعلم الاستكشافي والتعلم الاستغلالي يتطلب وجود آليات التعلم التنظيمي والتي تعزز من أداء الموظفين وتحسنه.

وفحصت دراسة (Thumbi, N. P., 2020) تأثير اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات على أداء الموظفين لعدد من موظفي شركات الضيافة في كينيا، حيث أشارت النتائج إلى أن اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات له أثر إيجابي على أبعاد أداء الموظفين بكفاءة، وتحسين الخدمة.

وقامت دراسة (Lin, C. Y., & Huang, C. K., 2020) بالتحقيق في العلاقات بين التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي ونيات ترك العمل والأداء الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي، لعينة من موظفي شركات الاتصالات في تايوان، وتوصلت النتائج إلى أن الموظفون الذين اختبروا ثقافة التعلم العالي لديهم مستويات أقل من نيات ترك العمل وأظهروا أداء وظيفياً أفضل، وتوسط الرضا الوظيفي بشكل كامل في العلاقات بين التعلم التنظيمي ونيات ترك العمل والأداء الوظيفي عند مواجهة التغييرات المخططة التنظيمية.

وركزت دراسة (Beuren & Bernd, 2021) على أثر استخدام نظام الرقابة الإدارية على أداء المهام والأداء السياقي والأداء العام، بواسطة التعلم التنظيمي، على عينة من أكبر الشركات البرازيلية في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث أظهرت النتائج أن استخدام نظام الرقابة الإدارية يفضل وجود آليات التعلم التنظيمي وأن هذا الأخير له تأثير مباشر على أداء المديرين، وقد وجد أيضاً أن التغذية الأمامية تعمل على تعديل العلاقة بين استخدام نظام الرقابة الإدارية والتعلم التنظيمي من حيث بُعد تفسير المعلومات.

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه مما سبق ما يلي:

١. أشارت الأدبيات السابقة التي تمت مراجعتها من قبل الباحث إلى ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، لاعتباره ضمن قائمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل أو نجاح المنظمة، وتبرز الأهمية الاستراتيجية له من خلال تحسين أداء الأفراد وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ، عن طريق

تغيير سلوكيات العاملين ، وزيادة مهاراتهم وحثهم على التفكير الإيجابي وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل، ويربط التعلم التنظيمي بين مفهومين هما التعلم الفردي والتعلم الجماعي، حيث أن المنظمة تتعلم بواسطة أعضائها، أي أن التعلم الجماعي يجد مصدره من الفرد، حيث يستلزم التعلم الجماعي التحكم في ممارسة الحوار والنقاش، فالحوار يمكنه من تفصي المشكلات الحساسة، وتمكن المناقشة من عرض وجهات النظر المختلفة والدفاع عنها من أجل اتخاذ القرار السديد.

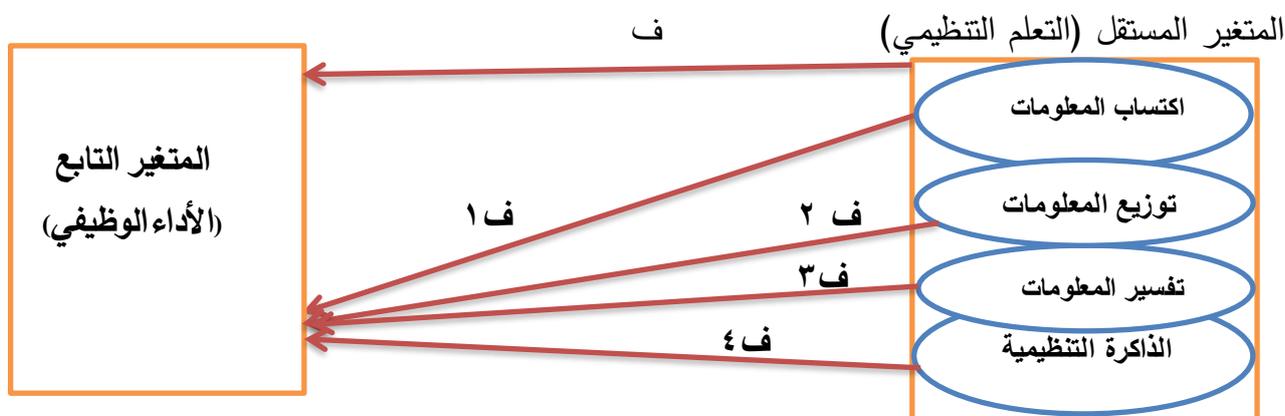
٢. كشفت بعض الأدبيات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي كونه سلبياً لا يعنى ذلك أنه بالضرورة نقصاً في الجهد أو نقصاً في التوجيه أو القدرة، وإنما هناك متغيرات أخرى قد تحول دون الوصول إلى الأداء الفعال، من أهمها سياسة المنظمة، أو النقص في الزمن اللازم لأداء المهام أو النقص في التسهيلات اللازمة للعمل.

٣. وتبين من مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجود قلة في الأبحاث نسبياً على حد علم الباحث – وخصوصاً في الأدبيات العربية التي بحثت في دراسة التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي المشار إليها في البحث الحالي على الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه قام الباحث باختبار نموذج ضم أبعاد متغيرات البحث الحالي.

٤. استعرضت معظم الدراسات السابقة الأجنبية والعربية البيانات والقطاعات المختلفة التي تم تطبيق البحث عليها، ولم تتطرق أي منهما إلى قطاع التأمين بصفة عامة ، وشركات التأمين التكافلي بصفة خاصة، كون القطاع يُعتبر أهم المؤسسات المالية غير المصرفية والذي يختص بإدارة حركة الأموال، ويُعاني من العديد من التحديات والضغوط، حيث أن عدم الاهتمام بأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي لها تأثير على أداء وسلوكيات ومهارات العاملين، وسوف يسبب صعوبة في التصدي للتحويلات المتلاحقة، وسيؤثر على مدة استمرار وبقاء الشركات طويلاً في المشهد التنافسي.

٧. نموذج البحث:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج النظري للبحث والمبين في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١) النموذج النظري للبحث، المصدر من إعداد الباحث

٨. فروض البحث:

اتضح من خلال المراجعة السابقة لنتائج بعض الدراسات المرجعية:

(Labre, J. F., & lauzire,2021؛ Thumbi, N. P., 2020: Beuren&Bernd,2021: Lin,2020 Bello,2018:Fatmah,2020:Hung et al,2010:Parashakti,2020) نظري قوى لدور التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل، في نجاح أو فشل المنظمة، من خلال تأثيره على تحسين وتطوير أداء الأفراد كمتغير تابع ، عن طريق تغيير سلوكياتهم ، وزيادة مهاراتهم المختلفة وحثهم على التفكير الإيجابي ، وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل، وعليه أمكن صياغة الفرض الرئيس كما يلي:

ف: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وعلى الرغم من اختيار الدراسات السابق ذكرها لتأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، إلا أنه يمكن القول إن هناك ندرة في الأبحاث التجريبية (على حد علم الباحث) التي اختبرت تأثير الأبعاد الأربعة الخاصة بالتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل منفصل. لذلك يُنبثق من الفرض الرئيس أربعة فروض فرعية بالتطبيق على الشركات موضوع البحث، وبالتالي سيحاول الباحث ربط كل بُعد منها بكيفية تحسين وتطوير أداء العاملين كما يلي:

اكتساب المعلومات : تُعد عملية تحديد المعلومات الملائمة والمفيدة للمنظمة، والعمل من أجل الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية، والحرص على السعي إلى التعلم من ممارسات واستراتيجيات المنافسين من أفضل الطرق لتعزيز وتطوير أداء العاملين من خلال تشجيعهم على البحث عن كل ما هو جديد في عملهم، (Isa, E. S. A. I., & Muafi, M., 2022) وعليه

يمكن القول أن الفرض البحثي الفرعي الأول يُمكن صياغته كما يلي، ف١: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لاكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين التكافلي .

توزيع المعلومات: قيام المنظمة بتشجيع العاملين على مشاركة المعلومات، وتبادل الأفكار والمعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية عبر الحلقات النقاشية المستمرة، وتوفير حوافز للعاملين لقاء تشاركتهم بالمعرفة من شأنه يحقق العديد من المزايا المرتبطة بأداء الأفراد، والذي يُظهر الجهد والمثابرة والإبداع في العمل (Ahmed. & Zaalan, A. F. J. 2021)، وعليه يتم صياغة الفرض البحثي الفرعي الثاني: ف٢: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي.

تفسير المعلومات: سعى الإدارة إلى التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة يساعد على تفسير المعلومات بشكل صحيح، مما يساهم في إزالة سوء الفهم والالتباس بين المديرين والمؤوسين، مما يساعد المؤوسين على اتخاذ القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة (Purwanto, A., & Fahmi, K., 2021)، وعليه تم صياغة الفرض البحثي الفرعي الثالث كما يلي: ف٣: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي.

الذاكرة التنظيمية: يتمثل هذا البعد في امتلاك المنظمات قواعد وبيانات وأنظمة لتخزين المعلومات وسهولة استرجاعها، والاهتمام بجهود البحث والتطوير، والعمل على تحويل المعرفة الضمنية المغمورة في عقول المؤوسين إلى معرفة ظاهرة متمثلة في وثائق وتقارير، من أهم الأبعاد التي تؤثر على تطوير المؤوسين، من خلال إعادة تعديل روتينيات وإجراءات العمل في ضوء تلك المعرفة المخزنة مما يساعدهم على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة (Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D., 2022) وعليه تم صياغة الفرض البحثي الفرعي الرابع كما يلي: ف٤: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي .

٩. منهجية البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد على دراسة المشكلة من خلال اختبار آراء مفردات العينة، كما يهتم بوصف المشكلة وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها كيفياً بوصفها، وكمياً (رقمياً) من خلال اختبار الفروض البحثية، والوصول إلى استنتاجات تُساهم في فهم الواقع وتطويره (Lee&Song,2008).

١٠. أداة البحث:

تم تجميع البيانات الأولية من خلال استخدام قائمة استقصاء هيكلية، بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، وتقييم الوضع الراهن، والتطبيق على أرض الواقع بشركات التأمين التكافلي، وذلك من خلال القياس الكمي لآراء واتجاهات عينة البحث، واختبار الفروض، والتحقق من مدى صحتها.

وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء بعد مراجعة الدراسات السابقة، بالاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين ١ غير موافق إطلاقاً و٥ موافق تماماً، وتضمنت القائمة ٣١ عبارة منهم ١٦ عبارة للمتغير المستقل و١٥ عبارة للمتغير التابع، ويجدر بالذكر أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تمتعت بدرجة كبيرة من الثبات والصلاحية في العديد من الأبحاث العربية والأجنبية، لذلك تم الاعتماد عليها وترجمتها إلى اللغة العربية.

١١. مقاييس البحث:

يُمكن عرض المقاييس الواردة في قائمة الاستقصاء كما يلي:

(أ) مقاييس المتغير المستقل "التعلم التنظيمي" وقد تم قياسه بواسطة مقياس (Huber1990) المتمثل في ٩ بنود وهي (تعلم معرفي، تعلم تجريبي، تعلم غير مباشر، البحث والملاحظة، خرائط معرفية وهيكلية، وسائط معلوماتية، تحميل زائد للمعلومات، التخزين، استرجاع المعلومات) لقياس أبعاد التعلم الأربعة وهي:

- اكتساب المعلومات: تم قياسه من خلال ٦ عبارات في القائمة (من عبارة رقم ١ إلى عبارة رقم ٦)
- توزيع المعلومات: تم قياسه من خلال ٣ عبارات في القائمة (من عبارة رقم ٧ إلى عبارة رقم ٩)
- تفسير المعلومات: تم قياسه من خلال ٤ عبارات في القائمة (من عبارة رقم ١٠ إلى عبارة رقم ١٣)
- الذاكرة التنظيمية: تم قياسه من خلال ٣ عبارات في القائمة (من عبارة رقم ١٤ إلى عبارة رقم ١٦)

(ب) **مقاييس المتغير التابع** "الأداء الوظيفي": وقد تم قياسه بالاعتماد على مقياس (PULAKOS,2000) المتمثل في ٨ بنود وهي (مواجهة الأزمات، تكيف مع الإجهاد، قدرة على التعلم، تكيف بين الأفراد، تكيف ثقافي، تكيف بدني، تكيف مع مواقف العمل الغير مؤكدة، قدرة إبداعية على التكيف) ويتضمن ٩ عبارات لقياس بُعد الأداء السياقي (من عبارة رقم ١٧ إلى عبارة رقم ٢١) ، وبُعد الأداء التكيفي (من عبارة رقم ٢٨ إلى عبارة رقم ٣١)، و أما بالنسبة لبُعد أداء المهمة سيتم الاعتماد على مقياس (ANDERSON & GERBING, 1988, BEARDEN & SHARMA, 2003) والمتمثل في ٣ بنود وهي (كمية العمل، جودة العمل، وقت العمل) ، ويتضمن ٦ عبارات في القائمة (من عبارة رقم ٢٢ إلى عبارة رقم ٢٧).

١٢. مجتمع البحث ونوع وحجم العينة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف للبحث يشمل جميع العاملين بشركات التأمين التكافلي - بالقاهرة الكبرى ، والبالغ عددها تسع شركات مقيدة ومعتمدة بالهيئة العامة للرقابة المالية والمتمثلة في بيت التأمين المصري السعودي ، وثاق تكافل ، أورينت الفطيم، المصرية للتأمين التكافلي-حياة ، اللبنانية السويسرية تكافل- مصر ، طوكيو مارين مصر فاميلي- تكافل ، المصرية الإماراتية لتأمينات الحياة-تكافل، طوكيو مارين مصر جينرال تكافل ، مصر للتأمين التكافلي ، حيث يبلغ عدد العاملين حوالي (١٣٥٠) مفردة تقريبا، وفقاً للبيانات الصادرة من إدارة الموارد البشرية بالشركات، ونقلاً عن الكتاب الإحصائي الصادر عن الهيئة العامة للرقابة المالية لعام ٢٠٢١، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١).

جدول (١) مجتمع البحث مُصنّف حسب الشركات

م	اسم الشركة	عدد الموظفين
١	بيت التأمين المصري السعودي	١٧٥
٢	وثاق تكافل	١٦٤
٣	اورينت الفطيم للتأمين التكافلي	١٥٧
٤	جي أي جي للتأمين التكافلي - حياة	١١٠
٥	المصرية الإماراتية لتأمينات الحياة-تكافل	١٤٥
٦	مصر للتأمين التكافلي	١٨٩
٧	طوكيو مارين مصر جينرال تكافل	١٥٣
٨	المصرية للتأمين التكافلي	١٣٣
٩	اللبنانية السويسرية للتأمين التكافلي	١٢٤
	الإجمالي	١٣٥٠

المصدر: من إعداد الباحث

وإزاء كبر حجم المجتمع ولاعتبارات الوقت والجهد، فلن يتم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل Complete Enumeration، وإنما سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينات لجمع بيانات البحث Sampling Technique، ورغبة في تمثيل مجتمع البحث بأكبر قدر من الدقة والموضوعية، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع، سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة Simple Random Sample من مجتمع البحث (Nafei,2018) ، للأسباب التالية:

١. تُعتبر من العينات الاحتمالية التي تتيح لكل مفردة من مفردات المجتمع بأن تكون ضمن العينة.
٢. التجانس بين مفردات مجتمع البحث، وفي حدود وقت وجهد وإمكانات الباحث في تجميع البيانات.
٣. شيوع هذا النوع من العينات في الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي كدراسة (Dawabshe,2019).

وقد استند الباحث على المعادلتين التاليتين لتحديد حجم العينة، (الديب، ٢٠١٠)

$$ن = \frac{(ي) \times 2 \times (ل-1)}{2(د)} \text{----- (١)}$$

$$ن * = \frac{ن}{\frac{ن}{ن} + 1} \text{----- (٢)}$$

مع العلم أن:

ن: حجم العينة قبل إجراء معامل التصحيح.

ي: القيمة المعيارية لمعامل ألفا ٠,٠٢٥.

ل: نسبة حدوث الحدث في المجتمع ٥٠٪.

د: نسبة الخطأ المسموح به وهو ٥٪.

ن: حجم المجتمع.

ن*: حجم العينة النهائي بعد إجراء معامل التصحيح.

وقد أسفر تطبيق المعادلتين المشار إليهما عما يلي: $n=308$ مفردة ، $n=300$ مفردة، والملاحظ أن حجم العينة النهائي بعد إجراء معامل التصحيح بلغ ٣٠٠ مفردة، وقد جرى توزيعها على المنظمات التي وقع عليها الاختبار بطريقة التوزيع المتناسب، أي بشكل يتناسب مع عدد الموظفين بكل منها، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (٢/١).

جدول رقم (٢/١) عينة البحث مصنفة حسب الشركات

م	اسم الشركة	نسبة الموظفين	حجم العينة
١	بيت التأمين المصري السعودي	١٢,٩%	٣٩
٢	وثاق تكافل	١٢,١٤%	٣٧
٣	اورينت الفطيم للتأمين التكافلي	١١,٦٢%	٣٦
٤	جى أي جى للتأمين التكافلي - حياة	٨,٢٤%	٢٥
٥	المصرية الإماراتية لتأمينات الحياة تكافل	١٠,٧٤%	٣٢
٦	مصر للتأمين التكافلي	١٤%	٤٢
٧	طوكيو مارين مصر جينرال تكافل	١١,٣٣%	٣٤
٨	المصرية للتأمين التكافلي	٩,٨٥%	٢٩
٩	اللبنانية السويسرية للتأمين التكافلي	٩,١٨%	٢٦
	الإجمالي	١٠٠%	٣٠٠

المصدر: إعداد الباحث

١٣. التحليل الإحصائي:

١٣-١ التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث:

بالاعتماد على برنامج (SPSS,20) تم إجراء التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (٣) كما يلي:

جدول رقم (٣): التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث

عبارات القياس	N	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين	الالتواء	التفرطح	الاتجاه العام
المجال الأول: التعلم التنظيمي: أولاً: اكتساب المعلومات							
١	300	4.38	.779	.606	-.819	.837	موافق تماماً
٢	300	4.07	.935	.875	-.883	.920	موافق تماماً
٣	300	4.27	.840	.706	-.812	.412	موافق تماماً
٤	300	4.35	.853	.727	-.951	.528	موافق تماماً
٥	300	4.26	.920	.847	-1.26	.524	موافق تماماً
٦	300	4.08	.847	.718	-.949	1.58	موافق تماماً
إجمالي اكتساب المعلومات	300	4.22	----	----	----	----	موافق تماماً
ثانياً: توزيع المعلومات:							
٧	300	4.14	.957	.916	-.934	.465	موافق تماماً
٨	300	3.89	1.021	1.042	-.804	.647	موافق
٩	300	3.97	1.030	1.061	-.971	.263	موافق تماماً
إجمالي توزيع المعلومات	300	3.98	----	----	----	----	موافق
ثالثاً: تفسير المعلومات:							
١٠	300	3.98	.930	1.066	-.759	.402	موافق
١١	300	4.18	1.084	.866	-1.28	.350	موافق تماماً
١٢	300	3.91	.835	1.176	-1.19	1.49	موافق تماماً
١٣	300	4.10	.831	.698	-.969	.944	موافق
إجمالي تفسير المعلومات	300	2.98	----	----	----	----	محايد
رابعاً: الذاكرة التنظيمية:							
١٤	300	4.12	.966	.690	-.853	1.43	موافق
١٥	300	3.97	.912	.933	-.903	.682	موافق
١٦	300	3.94	.853	.832	-.889	1.03	موافق
إجمالي الذاكرة التنظيمية	300	3.99	----	----	----	----	موافق

المجال الثاني: الأداء الوظيفي								
١٧	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفعالية ونشاط	300	4.30	.727	.728	-1.20	1.33	موافق تماما
١٨	أحرص على تحقيق الأداء ضمن فريق العمل	300	4.40	.710	.466	-1.16	-2.44	موافق تماما
١٧	أخذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل في بيئة العمل	300	4.47	.708	.529	-1.63	-3.57	موافق تماما
٢٠	أعمل بفعالية في تقديم مقترحات لتطوير بيئة العمل	300	4.26	.753	.504	-.582	-.29	موافق
٢١	أتبع قواعد وسياسات والإجراءات في العمل	300	4.36	.916	.502	-1.10	1.59	موافق تماما
٢٢	ألدي المؤهلات لممارسة مهامي الرقابية بكفاءة	300	4.40	.773	.567	-1.34	-2.28	موافق تماما
٢٣	أمارس مهامي دون أي ضغوط تفقدني النزاهة المهنية	300	4.29	.788	.839	-1.52	-2.28	موافق تماما
٢٤	أخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامي	300	4.32	.734	.598	-1.23	-2.28	موافق تماما
٢٥	أقوم بعملية بدرجة عالية من الدقة والجودة	300	4.42	.737	.621	-1.57	-2.73	موافق تماما
٢٦	أمارس الانضباط الشخصي وضبط النفس.	300	4.42	.735	.539	-0.969	1.36	موافق تماما
٢٧	أنتبه جيدا للتفاصيل المهمة في عملي	300	4.31	.971	.543	-1.20	-2.45	موافق
٢٨	أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع أي ظروف	300	4.30	.764	.541	-.877	.502	موافق تماما
٢٩	ألتقي تدريجيا مستمر للحفاظ على كفاءاتي محدثة	300	4.04	.674	.943	-1.18	1.47	موافق
٣٠	أقوم بتعديل ممارسات عملي إذا وجد حل أفضل	300	4.39	.853	.583	-1.14	.947	موافق تماما
٣١	أسعى جاهداً للتكيف، مهما كانت صعوبة العمل	300	4.35	.933	.454	-.883	.920	موافق
	إجمالي الأداء الوظيفي	300	4.32	----	----	----	----	موافق تماما

نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة البحث:

١. من قراءة بيانات الجدول نجد أن قيم متوسطات متغيرات الدراسة تتراوح من ٢,٩٨ إلى ٤,٣٢، وتعكس هذه القيم إدراك موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى لكلا من متغير التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة، ومتغير الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن قيم المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة كانت فوق المتوسط، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام بزيادة هذه المستويات والحفاظ عليها.
٢. تشير قيم التباين والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة أنها تحقق نسبة أكبر من أو يساوي ٠,٥، أي أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وهذا يشير إلى أن عبارات كل المقاييس قادرة على تفسيرها وقياسها، ودليل على وجود اتفاق كبير بين آراء موظفي شركات التأمين التكافلي حول إدراكهم لمتغير التعلم التنظيمي وأبعاده الأربعة، وكذلك لمتغير الأداء الوظيفي.
٣. أوضحت النتائج الكلية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) توجه آراء مفردات العينة نحو موافق تماما، حيث تتوجه آراء مفردات العينة إلى الموافقة التامة فيما يتعلق ببعدها المعلومات، مما يعنى إدراكهم بامتلاك المنظمة الأليات اللازمة للحصول على المعرفة، وتبنيها استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي.
٤. وبالنسبة لبعدها المعلومات اتجهت آراء مفردات العينة نحو موافق تماما، مما يدل على شعورهم الإيجابي بتشجيع المنظمة لهم على المشاركة بالمعلومات والأفكار والمعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية والفنية، ومنحهم حوافز لقاء تشاركتهم.
٥. ولوحظ حيادية آراء مفردات العينة فيما يخص تفسير المعلومات حيث تسعى المنظمة إلى التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة، وأيضاً مساهمتها في إزالة سوء الفهم بين المرؤوسين وبين المديرين وتعزيز التعلم التنظيمي، وبالنسبة لبعدها الذاكرة التنظيمية أبدى العاملين موافقتهم حول اهتمام منظماتهم بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، والتي قد تساعدهم على تفسير المعلومات بالشكل الصحيح.
٦. بالنسبة لبعدها الأداء الوظيفي اتجهت معظم العبارات نحو موافق تماماً، وهذا يدل على حرص العاملين بشركات التأمين التكافلي على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق عمل، من خلال توافر المؤهلات الكافية لممارسة المهام الرقابية بكفاءة، والقدرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل داخل بيئة العمل.

٢-١٣ اختبار التوزيع الطبيعي Normailly:

وفقاً لقاعدة (Hair.J.F and al,2010) والذي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، من خلال مقياسي الالتواء والتفرطح، واعتبارهما كمقياسين للدلالة على درجة توزيع البيانات طبيعياً، فيدل الالتواء على تحقق الشكل الجرسى، وتناظر المنحنى حول المتوسط، التواء موجب يعنى أن معظم النتائج أقل من المتوسط، والعكس في حالة الالتواء السالب، أما التفرطح الموجب فيدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى والعكس بالنسبة للتفرطح السالب، وقد تم وضع حدود للتوزيع الطبيعي (-١,٩٦، +١,٩٦).

وبمراجعة الجدول السابق رقم (١/٣) تبين أن قيم كلا من الالتواء والتفرطح تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يعتبر مؤشراً على أن بيانات البحث مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

٣-١٣ اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

١٣-١-٣ اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بحساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للبعد الذي تمثله في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين العبارات والبعد المنتمية إليه (ن=٣٠٠)

المتغير التابع: الأداء الوظيفي			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.731**	٢٥	.532**	١٧
.713**	٢٦	.564**	١٨
.738**	٢٧	.657**	١٩
.695**	٢٨	.715**	٢٠
.636**	٢٩	.618**	٢١
.556**	٣٠	.672**	٢٢
.690**	٣١	.634**	٢٣
		.696**	٢٤

البعد الأول للتعلم التنظيمي: اكتساب المعلومات			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.592**	٤	.487**	١
.643**	٥	.582**	٢
.590**	٦	.624**	٣
البعد الثاني للتعلم التنظيمي: توزيع المعلومات			
.846**	٩	.851**	٧
		.845**	٨
البعد الثالث للتعلم التنظيمي: تفسير المعلومات			
.408**	١٢	.584**	١٠
.620**	١٣	.531**	١١
البعد الرابع للتعلم التنظيمي: الذاكرة التنظيمية			
.864**	١٦	.800**	١٤
		.872**	١٥

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

وضح الجدول السابق (٤) حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المقاييس والدرجة الكلية له، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

١٣-٢-٣ الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة:

بناء على التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لتحديد قوة واتجاه ومعنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، يعرض الجدول رقم (٥) أيضاً قيم ذلك الارتباط:

جدول رقم (٥) الارتباط الثنائي لبيرسون Correlations

	التعلم التنظيمي	الأداء الوظيفي	اكتساب المعلومات	توزيع المعلومات	تفسير المعلومات	الذاكرة التنظيمية
التعلم التنظيمي	1	.571**	.786**	.845**	.889**	.762**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
الأداء الوظيفي	.571**	1	.408**	.451**	.527**	.443**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
اكتساب المعلومات	.786**	.408**	1	.563**	.591**	.452**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
توزيع المعلومات	.845**	.451**	.563**	1	.769**	.562**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
تفسير المعلومات	.889**	.527**	.591**	.769**	1	.668**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
الذاكرة التنظيمية	.762**	.443**	.452**	.562**	.668**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول رقم (٥) تم استخلاص النتائج التالية:

وجود علاقة موجبة معنوية طردية بين التعلم التنظيمي كمتغير مستقل ومجموع وبين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧١)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٠٨)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين توزيع المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٥١)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين تفسير المعلومات كمتغير مستقل فرعي وبين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٢٧)، ووجود علاقة موجبة معنوية طردية بين الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل فرعي وبين الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٤٣)، عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠).

١٣-٣-٣ اختبار ثبات أداة الدراسة:

سجل الباحث مدى تأثير كل عبارة على قيمة معامل الثبات سواء ارتفاعاً أو انخفاضاً، وذلك عن طريق استخراج سلسلة من معاملات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS, V20، ويوضح الجدول رقم (٦) قيم معامل ارتباط ألفا لثبات الاستبانة:

الجدول رقم (٦) معامل ارتباط ألفا لثبات الاستبانة

المتغيرات	كرونباخ ألفا	Cronbach's Alpha if Item Delete
المتغير المستقل: التعلم التنظيمي	.893	.303
بعد اكتساب المعلومات	.734	.306
بعد توزيع المعلومات	.845	.466
بعد تفسير المعلومات	.743	.372
بعد الذاكرة التنظيمية	.743	.484
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	.919	.388

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن جميع قيم الارتباط الكلي أكبر من 0,3، وهذا يعني أن جميع العناصر لها علاقة بالمتغير الذي يتم قياسه ولن يتم حذف أي منها، كما أنه لن يتم حذف أي عنصر من عناصر القياس وذلك لأن قيمة معامل ألفا كرونباخ إذا تمت إزالة عنصر القياس أقل من قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير، أيضاً يتضح من الجدول أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من 0,7 وبالتالي يمكن القول أن درجة اعتمادية العناصر المستخدمة لقياس المتغيرات مقبولة، أي أنه يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث.

١٣-٤ اختبار الفروض البحث:

فيما يلي عرض نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد التعلم التنظيمي: اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي): بالاعتماد على معامل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل الانحدار التدريجي.

حيث تم الاعتماد على معامل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي (كمتغير مستقل مجمل) والأداء الوظيفي للعاملين، وعلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمقارنة الأهمية النسبية بين أبعاد التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، واستخدام معامل التحديد R^2 لتحديد مدى قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع، وعلى تحليل الانحدار الخطي التدريجي حيث سيم استبعاد المتغيرات المستقلة والتي يوجد بينها وبين المتغير التابع ارتباط ضعيف، وسوف تظهر مراحل أبعاد التعلم التنظيمي محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وتم توضيح ذلك في الجدول رقم (٧) ورقم (٨).

جدول (٧) التحليل باستخدام معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد

الفروض	R	R2	T Statistics	F Value	Beta value
بعد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي	0.571	0.326	17.930	321.491	33.39
بعد اكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي	0.408	0.166	11.516	132.610	38.07
بعد توزيع المعلومات على الأداء الوظيفي	0.451	0.204	36.200	169.706	48.200
بعد تفسير المعلومات على الاداء الوظيفي	0.527	0.278	30.931	255.622	43.058
بعد الذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي	0.443	0.196	31.656	162.098	46.535

جدول رقم (٨) مراحل تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للأداء الوظيفي كمتغير تابع على أبعاد التعلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة

رقم المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R	R2	Adjusted R2	F	Sig. F
1	تفسير المعلومات	0,527	0,278	0,277	255,622	,000
2	الذاكرة التنظيمية	0,541	0,293	0,291	137,269	,000
3	اكتساب المعلومات	0,552	0,305	0,301	96,639	,000

١٣-٤-١ نتائج اختبار صحة الفرض الرئيس:

يهدف هذا البحث إلى وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى حيث نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد التعلم التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (57%) مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط ، بقيمة معامل تحديد (0.326) أي أن المتغير المستقل يُفسر حوالي 33% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد التعلم التنظيمي كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي بلغت (33.39) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعني أن الانحدار معنوي ، وهذا يوضح أنه كلما تحسنت آليات التعلم التنظيمي في شركات التأمين التكافلي بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي للعاملين بمقدار 33% تقريباً، أيضاً بلغت قيمة (T) 17.930 بمستوى دلالة (0.000) وهذا يؤكد وجود تأثير للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت (421.496) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعني الانحدار معنوي وتوجد علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين، واتفقت مع هذه النتائج دراسة (Labre, J. F., & Lauzier, M. 2021, Fatmah, 2020). وبناء على نتائج اختبار الفرض الرئيس توصل الباحث إلى قبول الفرض الرئيس: بوجود أثر إيجابي معنوي مباشر للتعلم التنظيمي (كمتغير مستقل مجمل) على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع) للعاملين في شركات التأمين التكافلي.

١٣-٤-٢ اختبار الفرض الفرعي الأول:

نص هذا الفرض الفرعي الأول على "وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لاكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد اكتساب المعلومات ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (41%) مما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف ، بقيمة معامل تحديد (0.166) أي أن المتغير المستقل يُفسر حوالي 17% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وهذا ما توصل إليه الباحث عند سؤال عينة البحث حيث كان الاتجاه العام موافق تماماً ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعي في الأداء الوظيفي بلغت (38.07) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعني أن الانحدار معنوي ، وأنه كلما تحسن بُعد اكتساب المعلومات بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 38%، وبلغت قيمة (T) 11.516 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد اكتساب المعلومات والأداء الوظيفي بلغت (132.610) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية ذات معنوية عالية بين المتغيرين ، واتفقت نتائج هذه الاختبار مع ما جاءت به دراسة (Bello, 2018, Purwanto, A., & Fahmi, K., 2021) ، وعليه توصل الباحث إلى أن امتلاك المنظمة للأليات اللازمة للحصول على المعرفة سواء من مصادر داخلية أو خارجية، وتبنيها استراتيجيات لتحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي، ينعكس إيجابياً على أداء العاملين وسعى العاملين المستمر لتطوير خبراتهم ومهاراتهم لتحقيق أفضل أداء ، وعليه تم قبول الفرض الفرعي الأول : بوجود أثر إيجابي معنوي مباشر لاكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين التكافلي .

١٣-٤-٣ اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني على "وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد توزيع المعلومات ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (45%) مما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف ، بقيمة معامل تحديد (0.204) أي أن المتغير المستقل الفرعي يُفسر 20% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي ، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد اكتساب المعلومات كمتغير مستقل فرعي في الأداء الوظيفي بلغت (48.014) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعني أن الانحدار معنوي ، وأنه كلما تحسن توزيع المعلومات بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 48%، وبلغت قيمة (T) 36.200 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد توزيع المعلومات والأداء الوظيفي بلغت (169.706) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين ، وأيدت هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة (Thumbi, N. P., 2020).

وعند سؤال عينة البحث اتجهت الإجابات نحو موافق تماماً، مما يدل على شعورهم الإيجابي بتشجيع المنظمة لهم على المشاركة بالمعلومات والأفكار والمعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية والفنية، ومنحهم حوافز لقاء تشاركتهم، مما يعمل على تحفيز عقولهم لتطوير مهارات جديدة، وتقوية إبداعهم داخل العمل، وعليه تم قبول الفرض الفرعي الثاني: بوجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين التكافلي.

١٣-٤-٤ اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثالث على "وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد تفسير المعلومات ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (53%) مما يعني وجود ارتباط طردي متوسط، بقيمة معامل تحديد (0.278) أي أن المتغير المستقل الفرعي يُفسر 28% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد تفسير المعلومات كمتغير مستقل فرعي في الأداء الوظيفي بلغت (43.058) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعني أن الانحدار معنوي وأنه كلما تحسن تفسير المعلومات بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 43%، وبلغت قيمة (T) 30.931 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد تفسير المعلومات والأداء الوظيفي بلغت (255.622) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية بين المتغيرين، واتفقت نتائج هذا الاختبار مع ما توصلت إليه دراسة (Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D., 2022)، ولوحظ عند سؤال عينة البحث حيادية آراء المفردات فيما يخص سعي المنظمة إلى التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة، واتخاذ قرارات مصيرية في ضوء توافر معلومات واضحة، ومساهمتها في إزالة سوء الفهم بين المسؤولين وبين المديرين، للوصول إلى مستويات أداء مرتفعة، وعليه تم قبول الفرض الفرعي الثالث: بوجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين التكافلي.

١٣-٤-٥ اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض الفرعي الرابع على "وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"، حيث يتضح من خلال نتائج الانحدار في الجدول رقم (٧) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الذاكرة التنظيمية ومتغير الأداء الوظيفي بلغ (44%) مما يعني وجود ارتباط طردي ضعيف، بقيمة معامل تحديد (0.196) أي أن المتغير المستقل يُفسر 20% تقريباً من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، كما جاءت قيمة (B) المحسوبة التي توضح تأثير بُعد الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل فرعي في الأداء الوظيفي بلغت (46.535) وبمستوى دلالة محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) مما يعني أن الانحدار معنوي، وأنه كلما تحسن الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن الأداء الوظيفي بمقدار 38%، وبلغت قيمة (T) 31.656 بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل الفرعي على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما بالنسبة لقيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة الخطية بين بُعد الذاكرة التنظيمية والأداء الوظيفي بلغت (162.098) بمستوى دلالة محسوب (0.000) مما يعني وجود علاقة تناسبية طردية ذات معنوية عالية بين المتغيرين، حيث أبدى العاملين موافقتهم حول اهتمام منظماتهم بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، من خلال امتلاك الإدارة قواعد لخرن المعرفة لسهولة استرجاعها، وتوثيق خبراتهم ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووسائط معلوماتية إلكترونية الرجوع إليها في حل العديد من المشكلات الإدارية، وهذا يساعد على تحقيق الأداء المطلوب، وعليه تم قبول الفرض الفرعي الرابع: بوجود أثر إيجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين التكافلي.

ووفقاً لنتائج جدول تحليل الانحدار التدريجي رقم (٨) لتحديد مراحل ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من تفسير المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة التنظيمية والحصول على المعلومات من جانب والأداء الوظيفي من جانب آخر، وعدم وجود نفس العلاقة بالنسبة لبُعد توزيع المعلومات حيث تم استبعاده نظراً للارتباط الضعيف بينه وبين الأداء الوظيفي، وعليه فقد احتل بُعد تفسير وشرح المعلومات المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء الوظيفي بأعلى قيمة (F) 255,622 وبمستوى دلالة 0,000 ويعزى ذلك - في رأي الباحث - إلى أن مرحلة تفسير المعلومات جزءاً مهماً في عملية التعلم التنظيمي كون المدراء العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة إلا أنهم يفشلون في إعطاء التفسير الصحيح لها. من جانب آخر، أن المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي والجماعي، لذا يفترض على الإدارة أن تقوم بتحويل المعرفة الضمنية الكامنة في العقول إلى معرفة صريحة، لتسهيل المشاركة فيها ومن ثم دمجها في الروتين والإجراءات التنظيمية، مما يساهم في إزالة سوء الفهم والالتباس بين المديرين والمسؤولين ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي بكفاءة وفعالية في ضوء توافر معلومات واضحة.

١٤. المناقشة والتوصيات:

١٤-١ المناقشة:

يهدف هذا البحث لدراسة أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، ومن خلال وضع مجموعة من الفروض البحثية يمكن عرض نتائج تلك الفروض كالتالي:

(*) نص الفرض الرئيس للبحث على: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01 وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Lin,2020) التي هدفت إلى التعرف علي نوايا ترك العمل من خلال دور ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مواجهة البيئة المتغيرة والمضطربة للعاملين في شركة الاتصالات -بنايوان ، حيث توصلت الدراسة إلى أن العاملين الذين يتمتعون بثقافة تعلم مرتفعة لديهم مستويات أداء وظيفي أفضل، ومستويات أقل من نوايا ترك العمل، وعليه (قد تم قبول الفرض) وانبتق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية كما يلي ::

(*) نص الفرض الفرعي الأول على : وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لاكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01، وهذا يتفق مع دراسة (Thumbi, N. P., 2020) بغرض دراسة تأثير اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات على أداء الموظفين وقد تم إجرائها على عدد من موظفي شركات الضيافة في كينيا، حيث أشارت النتائج إلى اكتساب المعلومات سواء من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية له أثر إيجابي معنوي على أبعاد أداء الموظفين بكفاءة ، ويساعد على تحسين الخدمة ، وعليه (قد تم قبول الفرض)

(*) نص الفرض الفرعي الثاني على : وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتوزيع المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01 ، وهذا يتفق مع دراسة (Labre, J. F., & Lauzier, M. 2021) التي ركزت على تأثير إتقان تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي وتأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ، حيث توصلت النتائج إلى التأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب معرفة جديدة ، عملية التعلم ، توزيع المعرفة الدافع المستمر) على الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة العمل ، السرعة ، المبادرة ، القدرة) من خلال قدرة المنظمة على الالتزام بتبني ممارسات إدارية وعمليات وأنظمة وإجراءات مناسبة لتعزيز وتفعيل منظمة تعليمية ، واستخدام الموظفين المستمر للمعرفة ونقلها عبر الأقسام، والخبرة لمعالجة القضايا التشغيلية والاستراتيجية بما يُحسن الكفاءة والأداء الوظيفي، وعليه (قد تم قبول الفرض)

(*) نص الفرض الفرعي الثالث على : وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لتفسير المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01، وهذا ما توصلت له دراسة (Bello,2018) عن طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين بالشركات التي تنتمي إلى قطاع التصنيع في منطقة جنوب شرق أسبانيا ، مع اعتبار الابتكار كمتغير وسيط وتم الاعتماد على تفسير المعرفة ، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين ، وأن بُعد تفسير المعرفة وتوافر معلومات واضحة، يساهم في إزالة سوء الفهم بين المرؤوسين والمديرين، ويسمح للشركة بتطوير القدرات التي تعزز الابتكار والنجاح، وهذا الابتكار هو ما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وعليه (قد تم قبول الفرض)

(*) نص الفرض الفرعي الرابع على: وجود أثر إيجابي معنوي مباشر للذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التكافلي عند مستوى دلالة Sig أقل من 0,01، وهذا يتفق مع دراسة (Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D. 2022)، والتي هدفت إلى فحص وتحليل تأثير المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على الأداء الوظيفي من خلال قدرة المنظمة التعليمية، من خلال عينة من موظفي شركة تصنيع مواد بناء في وسط جاوة ، حيث أظهرت النتائج أن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كان لهما تأثير إيجابي على قدرة المنظمة التعليمية ، وأيضاً كان لإدارة المعرفة وقدرة المنظمة التعليمية تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وعليه (قد تم قبول الفرض).

١٤-٢ التوصيات:

وفق نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث، قدم الباحث في الجدول رقم (٩) مجموعة من التوصيات المصاحبة لها من خلال برنامج عمل يتضمن آليات التنفيذ، والمسؤول عن التنفيذ، وكذلك المدة المُتوقعة للتنفيذ، وهو على النحو التالي:

جدول (٩) الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

مدة التنفيذ	مسؤول التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصيات المقترحة	نتيجة اختبار الفروض	أهداف البحث
ثمانية أشهر	- مديري الإدارات -إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المدير التنفيذي للشركة	- يتم ذلك من خلال نشر ثقافة التعلم الفردي والعمل على ربط الحوافز والمكافآت بالتعلم والإبداع، وتسهيل الإجراءات ودعم البنية التحتية والقوانين. - ملائمة المعلومات التي تم الحصول عليها من حيث الدقة والكمية والتوقيت لأهداف المنظمة. - المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى العاملين من خلال إشراك العاملين في تحديد احتياجات برامج التدريب والتطوير، بما يتلاءم مع إستراتيجية التعلم. - السعي لاستقطاب الكوادر من ذوي المهارات والخبرات. - السماح لأعضاء فرق العمل بالاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى الناجحة سواء المحلي أو العالمي للحصول على أكبر قدر من المعلومات. - شراء بعض المعرفة من المصادر الخارجية	ضرورة تبني شركات التأمين التكافلي إستراتيجية واضحة للحصول على المعلومات من مصادر داخلية وخارجية	١. قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص على وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لُبعد اكتساب المعلومات على الأداء الوظيفي	تحديد مدى التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع محل البحث (قبول الفرض الرئيس)
ثمانية أشهر	- الإدارة العليا ومديرو الإدارات	تتمثل آليات تنفيذ هذه التوصية في: - مراجعة أنظمة وسياسات العمل الحالية بالمنظمة وتقييمها والنظر في مدى إمكانية التعديل فيها، ومدى وملاءمتها لطبيعة نشر وتوزيع المعلومات، من خلال أسلوب الرسائل الموجهة حيث توزع المعلومات إلى وحدات تنظيمية محددة، وأسلوب الرسائل الملخصة الذي يتم فيه تقليل حجم المعلومات وإعادة تشكيل المعنى. - التأكيد من قبل المديرين على حث العاملين وتحفيزهم على المشاركة بالأفكار والمعلومات مع باقي الزملاء في أقسام أخرى، للتحول من العمل الفردي إلى الجماعي.	بمجرد الحصول على المعلومات يجب ضرورة نشرها وتبادلها عبر الوحدات الإدارية والفنية.	٢. قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لُبعد توزيع المعلومات على الأداء الوظيفي	
كل ثلاثة أشهر	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية -الرئيس المباشر	- جذب رأس مال فكري لتفسير المعلومات ودعم نماذج التعلم، ورفع مستوى معرفة الفريق. - الاهتمام بنشاط التدريب مما يساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق الحوار والمناقشات والتأمل الجماعي وتحفيز العاملين وتطوير قدراتهم - وجود تقييم بصفة دورية لمرودود عملية التدريب، وتغذية عكسية فعالة للتعرف على ما يتحقق من مزايا وانعكاسات على أداء الموظف وعلى مستوى الفريق. - التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة وتشجيع التنوع الفكري. - مساعدة العاملين على تحديد متطلبات وتطبيقات المعرفة اللازمة لإنجاز أعمالهم من خلال تدفق المعلومات.	سعى المنظمة إلى التخلص من المعرفة القديمة وإحلالها بأخرى جديدة، واتخاذ قرارات مصيرية في ضوء توافر معلومات واضحة، ومساهمتها في إزالة سوء الفهم بين المرؤوسين والمديرين	٣. قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لُبعد تفسير المعلومات على الأداء الوظيفي	
من شهرين إلى ستة أشهر	- الإدارة العليا - المدير التنفيذي -أعضاء فرق العمل.	- ضرورة تطوير نظام معلومات بالشركات، يسمح بتسجيل وتوثيق المعلومات والخبرات وحفظها لأغراض البحث والتطوير والابتكار وتحسين الأداء الفردي. - ضرورة استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي ووجود برامج اتصالات وشبكات وبرمجيات يسمح بخرن المعلومة وتصنيفها وتنظيمها لسهولة استرجاعها.	ضرورة خزن المعلومات في الذاكرة التنظيمية بغرض الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية وتوثيقها.	٤. قبول الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على وجود أثر إيجابي معنوي مباشر لُبعد الذاكرة التنظيمية على الأداء الوظيفي	

١٥. محددات البحث:

- أ- بالنسبة لنطاق الدراسة الجغرافي: لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة تقتصر الدراسة الحالية على شركات التأمين التكافلي وفروعها الواقعة في محافظة القاهرة فقط، وذلك لقلّة الفروع في باقي المحافظات، وإن وجدت فإن أعداد العاملين بها قليل جداً.
- ب- بالنسبة لمجتمع الدراسة: اقتصر الباحث على دراسة العاملين بشركات التأمين التكافلي حياة وممتلكات للأسباب التالية: حداثة نشأة شركات التأمين التكافلي الخاضعة لهيئة الرقابة الشرعية، حيث تأسست الشركة المصرية للتأمين التكافلي عام ٢٠٠٦ كأول شركة تأمين تكافلي ، إلى جانب أن هذه الشركات لم تحظى بأى دراسات سابقة (على حد علم الباحث) مقارنة بشركات التأمين التجاري، إلى جانب توافر تكنولوجيا المعلومات والعديد من البرمجيات اللازمة لحزن المعلومات في الذاكرة التنظيمية ، أيضاً بسبب تحقيق التجانس بين مفردات المجتمع بخلاف شركات التأمين التجاري والذي تنقسم إلى شركات تابعة لقطاع الأعمال العام وتمثلها شركة مصر للتأمين، وشركات تابعة لقطاع الأعمال الخاص (باقي الشركات بالسوق المصري)
- ت- تم استخدام أسلوب العينات وليس الحصر الشامل.

١٦. الأبحاث المستقبلية المقترحة:

يُمكن للدراسات المستقبلية دراسة أثر التعلم التنظيمي بشكل متكامل على الأداء الوظيفي أو التنظيمي بالتطبيق على القطاع الصناعي أو على قطاعات خدمية أخرى، ومحاولة التحكم في متغيرات البحث؛ والقيام بدراسة متغيرات البحث عن طريق إعداد دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، أو بين المنظمات المصرية والمنظمات الأجنبية، كما يمكن معرفة أثر متغيرات البحث على التميز التنظيمي، أو على الميزة التنافسية المستدامة.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- ابو هلال، عبد الرحمن حسن محمد. (2021). اثر راس المال النفسي على الاداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة الداخلية في محافظة غزة - أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي لدى منسوبي وزارة الداخلية في محافظة غزة - رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة.
- ثابت، وائل محمد (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة التعلم التنظيمي متغير وسيط.
- غضبان ، ليلي ، (٢٠١٨) دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمجمع صيدال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ياسر الشاهد. (٢٠١٩). قياس أثر دورة حياة المنشأة على تكلفة رأس المال وعوائد الأسهم في منشآت الأعمال: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmed, H. A., & Zaalan, A. F. J. (2021). Organizational learning and its relationship to the effectiveness of human resources performance among a sample of leaders in the Administrative Agency of the Ministry of Interior. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(10), 1506-1523.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Bemd, D. C. (2021). Effects of using the management control system on individual performance with the intervenience of feedforward and organizational learning. Journal of Knowledge Management.
- Bolaji Bello, O., & Adeoye, A. O. (2018). Organizational learning, organizational innovation and organizational performance: Empirical evidence among selected manufacturing companies in Lagos metropolis, Nigeria. Journal of Economics & Management, 33, 25.
- Chuah, K. B., & Law, K. M. (2020). What Is Organizational Learning?. In Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Dawabsheh, M., Hussein, A., & Jermstiparsert, K. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. Management Science Letters, 9(6), 921-932

- Durrah, O., Khmour, N., & Al-Abbadi, S. (2014). The impact of the implementation of organizational excellence policies on the contextual performance: A case study in the cardiovascular surgery hospital. *International Business Research*, 7(9), 17.
- Fatmah, D. (2020). Mastery of Information Technology and Organizational Learning Culture Impact on Job Performance in Education Institute Sabilillah East Java. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*,
- Hair, J. F. and al. (2010), *Multivariate Data Analysis - a Global Perspective*, 7th ed, Prentice Hall.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Huber, G. A., & Shuler, T. (1990). development of a performance-based specification for asphalt-aggregate mixtures. in proceedings of the thirty-fifth annual conference of canadian technical asphalt
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human capital, organizational learning and their effects on innovation behavior and performance of banking employees. *International Journal of Finance & Banking*
- Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., & Rada, J. (2020). The effects of emotional intelligence training on the job performance of Australian aged care workers. *Health care management review*, 45(1), 41-51.
- Labre, J. F., & Lauzier, M. (2021). Studying the influences of organizational learning on turnover intentions, absenteeism, and organizational performance among employees working in a French-Canadian hospital. *International Journal of Training Research*, 19(1), 1-20.
- Lee, W. J., Ramasamy, E., Lee, D. Y., & Song, J. S. (2008). Performance variation of carbon counter electrode based dye-sensitized solar cell. *Solar Energy Materials and Solar Cells*, 92(7), 814-818.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*.
- Mahdinezhad, M., & Suandi, B. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29-34.
- Maiga, A. S. (2015). Organizational Learning and Firm Profitability: The Role of Competitive Advantage. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 179-211.
- Maktabi, S. H., & Khazaei, A. (2014). The impact of organizational learning on organizational performance and organizational innovation: Evidence from Bank Industry of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(10), 569-573.
- Maryati, T., Astuti, R. J., & Udin, U. (2019). The effect of spiritual leadership and organizational culture on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 130-143.
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*.
- Mohamad, M., & Jais, J. (2016). Emotional intelligence and job performance: A study among Malaysian teachers. *Procedia Economics and Finance*, 35, 674-682

- Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *Open Access Library Journal*.
- Mohan, P. P., & Sang, O. C. (2015). Exploring the Relationships between the Learning Organization and Organizational Performance. *Management Research Review*, 38(2).
- Nafei, A. W. (2018). Organizational success as a mediating variable of the relationship between organizational learning and organizational excellence: A study on telecommunication sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 244-265
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ngoc, P. T. B., & Huy, T. Q. (2016). Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. *Journal of Economics and Development (JED)*, 18(2), 88-104.
- Nguyen, N. H., Nguyen, D. T. A., Ma, B., & Hu, J. (2022). The application of machine learning and deep learning in sport: predicting NBA players' performance and popularity. *Journal of Information and Telecommunication*, 6(2), 217-235.
- Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D. (2022). The role of knowledge management on learning organization capacity and job performance. *Indonesian journal of sustainability*, 1(1), 73.
- Oh, H., & Jang, J. (2020). The role of team-member exchange: Restaurant servers' emotional intelligence, job performance, and tip size. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1)
- Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C., & Yen, D. C. (2010). A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020, April). The influence of work environment and competence on motivation and its impact on employee performance in health sector. In 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of business research*, 65(8)
- Star, S., Russ-Eft, D., Braverman, M.T. and Levine, R. (2016), "Performance measurement and performance indicators: a literature review and a proposed model for practical adoption", *Human Resource Development Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 151-181.
- Sugiarto, A., Tantri, A. R., Manggala, S. K., Peddyandhari, F. S., Auerkari, A. N., Fabiola, T., ... & Theresia, S. (2022). The role of simulation-based training to improve team performance in implementing one-hour sepsis bundle: a randomized trial. *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*, 26(4), 463-468.

- Suhamomo, S., Rahardja, E., Handayani, S., & Udin, U. (2020). The effect of organizational learning, IT capability, and employee adaptability on job performance: A moderation model. *International Journal of Agricultural Science*, 5.
- Thumbi, N. P., Hannah, B., & Rosemarie, W. (2020). Examining the Effect of Knowledge Acquisition and Information Distribution on Employees' Performance in Classified Hospitality Firms in Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 200-208.
- Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results. *The Learning Organization*.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

الإحصائى الصادر عن موقع الهيئة العامة للرقابة المالية. <https://fra.gov.eg/> الكتاب

Impact of organizational learning dimensions on job performance

(Applied study on employees of Takaful insurance companies)

Ghada Mohamed Fahmy Mohamed

Candidate for Doctor of Philosophy
Department of Business Administration
Faculty of Commerce
Cairo University
Gm873254@gmail.com

Kamel Ali Metwally Omran

Professor in Human Resource Management
Faculty of Commerce
Cairo University

Abstract

The current study aims to identify the impact of organizational learning in the four dimensions on job performance. The study relied on the descriptive analytical approach, in addition to the field study that was conducted by means of a survey distributed to a sample of (300) individual employees of Takaful insurance companies in Greater Cairo, and the sample was chosen From a population of (1350) individuals, the study concluded that there is a significant positive impact of organizational learning as an independent variable in its four dimensions: Information acquisition, Information distribution, Information interpretation, organizational memory on job performance (as a dependent variable) in the sector under study. The results of the study recommended the need to pay attention to studying the relationship between organizational learning and job performance for employees, as organizational learning is among the list of pivotal factors affecting the failure or success of the organization, and its strategic importance is highlighted through improving and developing the performance of individuals in order to overcome work problems and increase productivity and profitability. By changing the behaviors of workers, increasing their various skills, urging them to think positive, and giving them sufficient flexibility in dealing with work challenges.

Keywords

Organizational learning, information acquisition, information distribution, information interpretation, organizational memory, job performance.