

"أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي"
دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر
د. مصطفى محمد عبدالنبي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

ملخص البحث:

نظراً لأهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة، ولمعرفة أثره على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر، هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة)، وذلك بالتطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر. وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة (في جميع أبعاده الداخلية، والخارجية، والتنظيمية) على التعلم التنظيمي (ببُعديه التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في شركات البترول التي تعمل في مصر، وإلى عدم وجود تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (ببُعديه التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط.

ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث، العمل على الاستفادة من تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الداخلية والخارجية والتنظيمية) على التعلم التنظيمي (ببُعديه التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي) في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك في النهوض بمستوى التعلم التنظيمي ككل في هذه الشركات.

الكلمات المفتاحية: التنوع الثقافي للقوى العاملة، أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة - الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة - الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة)، التعلم التنظيمي، أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم التكييفي - التعلم التوليدي)، شركات البترول التي تعمل في مصر.

Research Summary:

Given the importance of cultural diversity of the workforce, and to know its impact on organizational learning in petroleum companies operating in Egypt, this research aims to identify the impact of cultural diversity of the workforce on organizational learning (with their different dimensions), by applying to petroleum companies operating in Egypt.

This research concluded that there is a significant impact of the cultural diversity of the workforce (in all its internal, external and organizational dimensions) on organizational learning (with its two dimensions adaptive learning and generative learning) in petroleum companies operating in Egypt, and that there is no significant impact of the cultural diversity of the workforce on Organizational learning (with its two dimensions, adaptive learning and generative learning) in petroleum companies operating in Egypt, only in the cultural diversity of the workforce as a whole.

One of the most important recommendations presented by the research is to work on taking advantage of the impact of all dimensions of cultural diversity of the workforce (internal, external, and organizational) on organizational learning (with its two dimensions, adaptive learning and generative learning) in petroleum companies operating in Egypt, in order to improve the level of organizational learning as a whole in These companies.

Key words: cultural diversity of the workforce, dimensions of cultural diversity of the workforce (internal dimensions of cultural diversity of the workforce - external dimensions of cultural diversity of the workforce - organizational dimensions of cultural diversity of the workforce),

organizational learning, dimensions of organizational learning (adaptive learning - generative learning), Petroleum companies operating in Egypt.

١ - مقدمة:

يعتبر التنوع الثقافي للقوى العاملة أمر طبيعي وشائع في العديد من المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها، بما في ذلك المنظمات التي تعمل في مجال البترول، ويلقي هذا التنوع إهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر، نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المنظمة، وأهمية الإستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز للقدرة التنافسية من جهة أخرى (سمارة، ٢٠١٧، ص ٢).

وقد أصبح التعلم التنظيمي مطلباً ضرورياً لمنظمات الأعمال لكي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية والتنافسية، حيث ينطوي التعلم التنظيمي على مدى قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المستجدة في بيئة أعمالها، وعلى مدى قدرتها على مواكبة منافسيها أو التفوق عليهم (آل نملان، ٢٠١٧، ص ٢).

وبناءً على ذلك رأى الباحث وجود أهمية بحثية للتعرف على أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة)، وذلك من خلال التطبيق على شركات البترول التي تعمل في مصر، بإعتبارها من الشركات التي تحتاج إلى موارد بشرية متنوعة الثقافات للقيام بأعمالها المتعددة والمتنوعة، وكذلك لأهمية التعلم التنظيمي بهذه الشركات وغيرها، وذلك من أجل العمل على الإستفادة من التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في جميع المنظمات المصرية على إختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها، وكذلك من أجل المساهمة في النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في جميع المنظمات المصرية بإعتباره من أهم سمات العصر الحديث.

٢- الدراسات السابقة:

يناقش الباحث فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التنوع الثقافي للقوى العاملة، ثم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، وذلك كما يلي:

١/٢: الدراسات السابقة التي تناولت التنوع الثقافي للقوى العاملة:

قد قام (Mania and Onsongo, 2013) بدراسة استهدفت التعرف على الحواجز التي يواجهها العاملين في التعامل مع التنوع في مكان العمل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في كيس تاون، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال مسح شامل على مواقف الموظف نحو الإدارة التنظيمية للتنوع في أداء الأعمال. واقتصرت الدراسة على قطاع الأعمال لأهمية هذا القطاع للاقتصاد وخلق الثروة والمساهمة في النمو الاقتصادي، حيث تنوع الموظفين هو الأكثر أهمية، وقد تم اختيار (١٤٥) شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة من عينة من (٤٢٠) شركة وهو ما يمثل (٣٠%) من مجموع الشركات. وتوصلت إلى أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وأن إتباع أسلوب واحد ليس فعالاً بالنسبة للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، ولكن على أساس خصائص الدين والجنس (النوع) أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية. وأوصت بتشجيع الموظفين على استعراض التنوع والتدريب الذي يحسن قدرتهم على العمل مع الآخرين مع الاختلافات الثقافية وزيادة الشمولية في المنظمة، وأن يتم قياس أداء العاملين على أساس قدراتهم والبعد عن التمييز.

وفي دراسة قام (Trax et al., 2015) بهدف دراسة التنوع الثقافي والإنتاجية على مستوى المصانع، وباستخدام بيانات شاملة للمؤسسات الألمانية لتقدير وظائف الإنتاج على مستوى المصنع لتحليل ما إذا كان "التنوع الثقافي" يؤثر على إجمالي إنتاجية العامل. ومن خلال التمييز بين التنوع في القوى العاملة في المنظمة (المستوى الجزئي)، وبين التنوع في إجمالي القوى العاملة في المنطقة حيث مستوى كل المصانع (المستوى الكلي). تم التوصل إلى أن نسبة أكبر من العمال الأجانب - سواء على مستوى المنظمة أو المنطقة - لا تؤثر على الإنتاجية، وأن هناك آثار غير

مباشرة مرتبطة بدرجة تجزئة مجموعة الأجانب إلى جنسيات مختلفة، وأن التنوع على المستوى الكلي لا يقل أهمية في تأثيره على الإنتاجية مثل التنوع على المستوى الجزئي. وفي نفس السياق قام بها (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥) بدراسة استهدفت تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع، من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس المنتمين لبرنامج الإدارة المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية التابع للجامعة بمدينة العين كعينة مبحوثة والبالغ عددهم (٤٤) مفردة. وتوصلت إلى وجود علاقة بين متغيري استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع المقدمة من جامعة أبو ظبي فرع العين، وإلى وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين أفراد العينة تبعاً لمتغير (العمر، الجنس (النوع)، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية). وأوصت بأن تواصل الجامعة تطوير وتطبيق استراتيجياتها وسياساتها، والتي يراها الباحثان رشيدة تجاه المساواة والعدالة وعدم التمييز في التعامل مع العاملين، بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار، ويكسبها اللحمة والثقة بينها وبين العاملين لديها.

وهناك دراسة قام (Frijns et al., 2016) استهدفت دراسة تأثير التنوع الثقافي في مجالس إدارة الشركات على أدائها. وبناء مقياس للتنوع الثقافي الوطني من خلال حساب متوسط المسافات الثقافية بين أعضاء مجلس الإدارة باستخدام نموذج هوفستيد للثقافة. تم التوصل إلى أن التنوع الثقافي في مجالس الإدارة يؤثر سلباً على أداء الشركات، وتم قياسه بمقياس Q لتوبن ومعدل العائد على الأصول ROA. وأن هذه النتائج تستمر حتى بعد السيطرة على التجانس المحتمل باستخدام تأثيرات ثابتة مؤكدة وانحدار المتغيرات الآلية. علاوة على ذلك، فإن النتائج قوية في السيطرة على مجموعة واسعة من خصائص المجلس والشركات، بما في ذلك مختلف المقاييس "الأجنبية" للشركة، والثقافات البديلة وغيرها من التدابير الثقافية. ويتم تخفيف الأثر السلبي للتنوع الثقافي على الأداء من خلال تعقيد الشركة وحجم المبيعات والعمليات الأجنبية. كما أن الآثار السلبية للتنوع

الثقافي تتركز بين المديرين المستقلين. كما أن جوانب الاختلافات الثقافية ليست مهمة بنفس القدر، وأن التنوع في الفردية والذكورية هو الذي يؤثر بشكل أساسي على فعالية مجالس الإدارة. وهدفت دراسة قام بها (بكاي، ٢٠١٦) إلى معالجة موضوع التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بإدراك القيم التنظيمية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات حول مدى وجود فروق في أبعاد الثقافة الوطنية حسب نموذج هوفستيد، والفروق في إدراك القيم التنظيمية حسب نموذج فرنسيس وودكوك بين الجنسيات العاملة في هذه المنظمات، ومدى وجود علاقة بين مختلف أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك القيم التنظيمية، ومدى تأثير تفاعل جنسية الموظفين مع أبعاد ثقافتهم الوطنية في إدراكهم للقيم التنظيمية. وتم تطبيق الدراسة بمستشفى طب العيون الصداقة الجزائر - كوبا بمدينة الجلفة على عينة من (٦٤) موظف منهم (٢٦) موظف جزائري، و(٣٨) موظف كوبي من الجنسيتين، وذلك من خلال استبيان الثقافة الوطنية واستبيان القيم التنظيمية باللغتين العربية والاسبانية. وتوصلت إلى وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وفي إدراكهم للقيم التنظيمية داخل التنظيم، وإلى وجود عدة ارتباطات بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، ووجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية.

وفي دراسة قام بها (عوض، ٢٠١٦) هدفت إلى تحديد مستوى التنوع الثقافي في المستشفيات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية، واعتمد الباحث على قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة ما بين (أطباء، وممرضون، وإداريون) حسب نسبتهم إلى المجتمع الكلي، استجاب منهم (٢٤١) مفردة بنسبة (٦٣%) تم إخضاعهم للتحليل الإحصائي. وتوصلت إلى وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والممرضين والإداريون بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، ومستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والوظيفة)، وإلى وجود علاقة

طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي بصورة إجمالية ومستوى ممارسة الموارد البشرية بالمستشفيات محل الدراسة. وقدمت عدة توصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بتنظيم برامج تدريبية وورش عمل للعاملين بالمستشفى، تستهدف بناء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على تفهم مشكلات التنوع الثقافي في العمل.

وهدفت دراسة قامت بها (سمارة، ٢٠١٧) إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستقصاء والمقابلات الشخصية مع المسؤولين، واعتمدت على عينة عشوائية طبقية ذات المرحلتين مكونة من (٤٠٠) مفردة، لدراسة مجتمع يتكون من الموظفين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في جامعات (الأقصى، والإسلامية، وفلسطين)، استجاب منهم (٣٣٢) مفردة بنسبة (٨٣%) تم إخضاعهم للتحليل الإحصائي. وتوصلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل، وكذلك على مجال الثقافة التنظيمية، وإلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. وأوصت بنشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وتعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.

وفي دراسة قام (Fan et al., 2018) استهدفت دراسة التنوع الثقافي وتطور الصادرات، ومن خلال استخدام بيانات تغطي (٨٥) دولة خلال الفترة من عام ١٩٩٥م حتى عام ٢٠١٤، تظهر الدراسة أن التنوع الثقافي يؤثر على تطور الصادرات من خلال زيادة درجة عدم التجانس في الاقتصاد على وجه التحديد، حيث يدفع التنوع الثقافي حدود التكنولوجيا للاقتصاد إلى الخارج، مما يحسن من مستوى تطور الصادرات، كما أن التنوع الثقافي يزيد أيضاً من معدل نمو تطور الصادرات من خلال تحسين قدرة الاقتصاد على العمل من حدود التكنولوجيا الخاصة به. وتوصلت نتائج انحدار التأثيرات المجمعمة والعشوائية أن التنوع الثقافي ودرجة تطور الصادرات مرتبطان

ارتباطاً إيجابياً وأن هذا الارتباط له دلالة إحصائية. ومع ذلك تظهر نتائج تقدير الآثار الثابتة أن تأثير التنوع الثقافي على معدل نمو تطور الصادرات غير ذي دلالة إحصائية. وأن تأثير التنوع الثقافي على تطور الصادرات لا يختلف اختلافاً كبيراً على أساس سنوي، ومع ذلك على مدى الفترات الطويلة يزيد هذا التأثير في الحجم.

وقد قام (Elia et al., 2019) بدراسة استهدفت دراسة أثر التنوع الثقافي على أداء الابتكار للشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات في التحالفات الاستراتيجية، ومن خلال تحليل (١٦١) تحالفاً استراتيجياً تم إنشائهم بواسطة (٣١) شركة تابعة لشركات متعددة الجنسيات في صناعة التكنولوجيا الحيوية من عام ١٩٨٧م حتى عام ٢٠١٠م، ويرون من خلال هذه الدراسة أن الابتكار أكثر تحدياً في تحالفات الشركات التابعة للشركات متعددة الجنسيات، لأنها تجسد خلفية مزدوجة تشمل ثقافات البلد المضيف والوطن، وتقتصر أن تأثير التنوع الثقافي يتوقف على محتوى التحالف، كونه إيجابياً في الاستكشاف وسلبياً في التحالفات الاستغلالية. وتوصلت إلى أن الشركات التابعة أقل إبداعاً بشكل عام في التحالفات مع شركاء من ثقافات أخرى. ومع ذلك يصبح تأثير هذا التنوع الثقافي إيجابياً عندما تركز هذه التحالفات على أنشطة الاستكشاف، حيث يتم تعويض تحديات التنوع الثقافي بفوائد التعرض للمخططات المعرفية الجديدة.

وفي دراسة قامت بها (الخفاجي، ٢٠١٩) استهدفت تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط "إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية" على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أدوات إحصائية لامعلمية مختبرة، وطبقت الدراسة على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية في شركة نفط ميسان بلغ عددهم (٨٥) مديراً. واستخدمت الاستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء. وأوصت بتنقيف الموظفين من خلال عقد دورات تدريبية

توضح العلاقة بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.

وقد قام (Jones et al., 2020) بدراسة استهدفت استعراض الأدبيات ودراسات الحالة حول المدخلات الثقافية للفكر والابتكار، وتقييم تنوع الفريق من خلال الأدوات المتاحة بسهولة، ونشر مبادئ علم الفريق في فرق الابتكار. وتضمنت أهمية إنشاء معايير الاتصال ومبادئ العلوم والتقييم الجماعي لأساليب التفكير وفائدة أدوات الوعي الثقافي، واعتمدت على أبعاد نموذج هوفستيد للتنوع الثقافي. وتوصلت إلى أن التنوع يوفر ميزة إبداعية لفريق الابتكار، كما أن ديناميكيات الفريق تلعب دوراً مهماً في تعظيم هذه المزايا، وأن الكفاءة بين الثقافات مطلوبة لأعضاء الفريق، كما يعزز نشر أدوات التقييم المناسبة ومنهجيات الفريق من احتمالية تحقيق نتائج ناجحة بما في ذلك إعدادات الفرق البعيدة. وأوصت بتلخيص المجالات الوظيفية المتنوعة بما في ذلك علم الفريق والإدارة التنظيمية والتنوع ومنهجيات الإدماج والديناميات العرقية والثقافية، لأن ذلك يوفر مؤشرات للتشكيل الأمثل ومبادئ التشغيل مع الفرق المتنوعة ثقافياً.

٢/٢: الدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي:

قد قام (Nafei et al., 2012) بدراسة استهدفت دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، واتجاهات العاملين نحو كل منهما. وتم إجرائها على (٣٣٥) من الموظفين في البنوك في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم توزيع استبانة الدراسة على ثلاثة مجموعات منهم، وأسترجع منها (٢٨٥) استبانة صالحة للاستخدام أي بنسبة (٨٥,٠٧%). وتوصلت إلى أن هناك اختلافات بين المجموعات الثلاثة من الموظفين فيما يتعلق بمواقفهم التقييمية تجاه أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وأن أنماط القيادة لها تأثيراً مباشراً على التعلم التنظيمي ولها تأثير في تكوين اتجاهات العاملين نحو أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وبخاصة نمط القيادة التحويلي له تأثير مباشر وتكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو التعلم التنظيمي. وأوصت بالحاجة إلى

أنماط قيادة معينة، ومنها نمط القيادة التحويلية على وجه الخصوص، من أجل تحقيق أفضل استجابة لاحتياجات ورغبات العاملين في بنوك محافظة الطائف لزيادة مساهمتهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

وهناك دراسة قام بها (الهدله، ٢٠١٣) استهدفت اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه في المرونة الاستراتيجية بشركة سيرينتل موبايل تيليكوم، واتباع المنهج الكمي، وبالاعتماد على الاستبيان (الذي وزع على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط)، والمقابلات والملاحظة والوثائق كأساليب لجمع البيانات اللازمة. وتوصلت إلى توفر جميع متغيرات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، وإلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، وأن التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم هما الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية. وأوصت بالعمل على تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الوظيفية ومجموعات العمل والأفراد، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وبناء نظام متكامل لإدارة التعلم، والعمل على تطوير مؤشر قياس خاص بالتعلم في الشركة.

وهدف دراسة قام بها (Guinot et al., 2015) إلى التعرف على بعض الخبرات في التعلم التنظيمي مع التركيز على قيمة الإيثار والتضحية عند بعضهم وعلاقة ذلك بتسوية الصراعات، ولفحص فرضيات الدراسة تم تطبيق المعادلات الهيكلية على المسح الذي أجري على عينة من الشركات الإسبانية التي تمتاز بسجل مشرف في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت إلى أن قيمة الإيثار والتضحية الموجودة عند بعضهم قد ساهمت بدرجة كبيرة في زيادة نسب التعلم بطريقة مباشرة وغير مباشرة (من خلال إدارة الصراعات)، بالإضافة إلى أن قيمة الإيثار من خلال إدارة الصراعات قد لعبت دوراً مهماً في تحسين القدرة التنظيمية للتعلم، وأن قيمة الإيثار تمكن المنظمات من تعظيم القدرة على التعلم التنظيمي ليس مباشرة فقط، وإنما من خلال تخفيض منسوب الصراعات داخل المنظمة، كما أن قيمة الإيثار يمكن أن تكون وسيلة تستغلها المنظمات لتحقيق

المزيد من النجاحات في التعامل مع التحديات التي تواجهها، والمتمثلة في عدم الوضوح بشكل عام والتغييرات التي عادة ما تشهدها البيئة الاقتصادية المحيطة.

وفي دراسة قام بها (الرحامنة، ٢٠١٥) استهدفت تحليل دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي من الناحية التنظيمية، وتحليل أثر القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي بوجود التعلم المنظمي كمتغير معدل. وبتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة من شاغلي الوظائف التخصصية والمهنية والفنية في مجموعة شركات المهندسين زياد المناصير في الأردن وعددها (١٦) شركة، حيث تم توزيع (٣٦٨) استبانة، خضع منها للتحليل الإحصائي (٣٤٧) استبانة. وتوصلت إلى ارتفاع درجات الإجابة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية)، وكذلك فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بجميع أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وكذلك فيما يتعلق بالتعلم المنظمي ببعديه (التكيفي والتوليدي). وأوصت بضرورة تركيز الشركات محل الدراسة على تعزيز التفكير الريادي، والعمل على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار وبما يتلاءم مع احتياجات عملائها، من خلال تبني استراتيجية التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية العاملة في هذه الشركات.

وفي نفس السياق قام (Shahzad, 2016) بدراسة استهدفت التعرف على مستوى الممارسة التعليمية المطبقة في مؤسسات الخدمات المالية في باكستان، وتقديم رؤية وأفكار جديدة لمدرء تطوير الموارد البشرية فيما يتعلق بالاتجاهات الجديدة وفيما يتعلق بالتعلم التنظيمي في باكستان. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بيانات (٨٨) مدير فرع لمؤسسات خدمات مالية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس آراء المستجيبين. وتوصلت إلى أن مؤسسات الخدمات المالية في طريقها لتصبح منظمات تعليمية من خلال الاستثمار في خلق فرص التعلم، ومن خلال التحليل المفصل للمستجيبين لوحظ أن المؤسسات الباكستانية تستخدم مفاهيم التعلم التنظيمي مع عدم وجود عوامل تعتمد على حالة السوق، مما يعني أن المؤسسات تقوم على تنفيذ التعلم التنظيمي ككل ولا تعتمد

على الاحتياجات الظرفية ولكن تركز على التحديات القادمة من حيث المنافسة. وأوصت بأن شركات الخدمات المالية تحتاج إلى تحسين الرؤية المشتركة لعامل التعلم التنظيمي، وأن المؤسسات يجب أن تسعى جاهدة لتحقيق كل عامل من عوامل التعلم التنظيمي.

وفي دراسة قام بها (Hsiu-Chuan and Yuan-Duen, 2017) هدفت إلى التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على السلوك الابتكاري للموظف، وتأثير الدور الوسيط للمشاركة في العمل بين التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظف. واعتمدت على دراسة المديرين التنفيذيين ومرؤوسيه من خلال عينة شملت (٢١) شركة في جنوب تايوان وأجريت الدراسة على (٥٤) مديراً و(٥١١) موظف. وتوصلت إلى أن مشاركة العمل توسطت بشكل كامل في العلاقة بين التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظف، وأن التعلم التنظيمي يمكن أن يقوي مشاركة العمل لدى الموظفين، مما يؤثر على السلوك الابتكاري لدى الموظف، كما أن المشاركة في العمل تلعب دوراً وسيطاً كاملاً بين التعلم التنظيمي وأفكار الموظف المبتكر في مجال الأفكار. وأوصت المديرين بالاستفادة من ثقافة التعلم الخاصة بهم لتعزيز مشاركة عملهم، وتوليد السلوك الابتكاري للموظفين. وهناك دراسة قامت بها (العوايشة، ٢٠١٧) استهدفت التعرف على الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين الأردني في ظل وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في الإدارة العليا والوسطى (المديرين، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، والبالغ عددهم (٣٧٠) فرداً. وتم توزيع (٣٧٠) استبانة عليهم، استرجع منها (٣٥٤) استبانة، وبعد فحص هذه الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (٢٤) استبانة، وبذلك أصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٣٣٠) استبانة بنسبة (٩٣,٢٢%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب السببي والبرامج الإحصائية المناسبة. توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على استراتيجيات إدارة الصراع، وإلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع بوجود التعلم التنظيمي. وأوصت بتوفير وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي، ولإدارة الصراع بفعالية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن، وتعزيز جوانب وآليات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الفعالة في هذه الشركات، وتطوير هذه الشركات لتصبح منظمات متعلمة من خلال إظهار البدائل التعليمية للعاملين.

واستهدفت دراسة (آل نملان، ٢٠١٧) قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات في دولة قطر، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة في دولة قطر، وتمثلت عينة الدراسة في المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بهذه المستشفيات، فيما شملت وحدة التحليل عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة بلغ عددها (٣٧٢) مبحوثاً. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي، وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي. وإلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي. وأوصت المستشفيات الخاصة القطرية بأن تستثمر في نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وحتى تتمكن من التكيف مع التغير السريع في بيئة الأعمال ولتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي دراسة قام بها (Khan and Khan, 2019) استهدفت تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار الموظفين من خلال وساطة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، ودراسة الدور المعتدل

لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وبالاعتماد على (٣٧٥) موظفاً ومشرفاً عن طريق أخذ عينات عشوائية من (٨٩) لجنة بلدية (احد مستويات المنظمات الحكومية المحلية) في باكستان. توصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، كما أن التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لهما تأثير كبير على ابتكار الموظفين، وأن القيادة التحويلية أثرت بشكل غير مباشر على ابتكار الموظفين من خلال التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وعدم أهمية التأثير المعتدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة بين التعلم التنظيمي وابتكار الموظفين، ومع ذلك كان لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي تأثير كبير على العلاقة بين تبادل المعرفة وابتكار الموظفين. وأوصت بأن يقوم قادة القطاع العام بدور تحويلي وتشجيع التابعين لهم على استخدام التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة ووسائل التواصل الاجتماعي، لأن ذلك قد يساعد في تسهيل ابتكار الموظفين في القطاع العام.

وهناك دراسة قامت بها (الذياب، ٢٠١٩) استهدفت التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المستشفيات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية والتمريضية في المستشفيات الحكومية الأردنية العاملة في محافظة المفرق، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٩) مديراً ومساعداً ورئيس قسم ورئيس شعبة يعملون في المستشفيات المبحوثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت إلى أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة لاستراتيجيات التدريب قد جاء بدرجة مرتفعة ولجميع المجالات، حيث جاء في المرتبة الأولى استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية، وفي المرتبة الثانية استراتيجية تقييم البرامج التدريبية، وفي المرتبة الثالثة استراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية تصميم البرامج التدريبية. كما توصلت إلى أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة للتعلم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة قد جاء بدرجة مرتفعة، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي. وأوصت بإيلاء الاهتمام من قبل صانعي القرار في وزارة الصحة الأردنية بتدعيم استراتيجيات التدريب كأساس للتعلم التنظيمي، وذلك عن

طريق تقييم أداء العاملين ومعرفة جوانب القصور التي تتطلب عقد البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية المخزون المعرفي للعاملين.

وقد قام (Ruel et al., 2020) بدراسة استهدفت تطوير إطار نظري لفهم دور القيادة والتعلم التنظيمي في وضع إستراتيجيات الأعمال الرقمية داخل المنظمة، للمساهمة في فهم كيفية ظهور إستراتيجيات الأعمال الرقمية. وذلك بالاستناد إلى التحليل النظري للأدبيات ذات الصلة لربط القيادة والتعلم التنظيمي بإستراتيجيات الأعمال الرقمية داخل المنظمة، ثم تطوير نموذج الابتكار المشترك. وتوصلت إلى نموذج يوضح أن إستراتيجية الأعمال الرقمية تظهر من خلال الدور الوسيط للقيادة وعمليات التعلم التنظيمي، والتي يسهلها التأثير المعتدل للعوامل السياقية، والتي تشمل: التوافق الإستراتيجي، وكفاءة تكنولوجيا المعلومات، والثقة المؤسسية، والاستعداد للتغيير التنظيمي. وقدمت إطاراً يضمن أن إستراتيجيات الأعمال الرقمية تحافظ على التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية والهيكل والمعرفة والثقافة والأنظمة والعمليات التي يجب أن تتماشى معاً لتحقيق الإستراتيجية المرغوبة. وأوصت بقبالية التوسع في القيادة والتعلم التنظيمي إلى إستراتيجيات الأعمال الرقمية، وإقتراح كيفية ظهور إستراتيجيات الأعمال الرقمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح للباحث من الدراسات السابق عرضها أنها قدمت العديد من المساهمات الفكرية أهمها:

١- أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وأن إتباع أسلوب واحد ليس فعالاً للجميع، وأداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم، وإنما على أساس الدين والجنس (النوع) أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية (Mania and Onsongo, 2013)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه إدارة التنوع تبعاً لمتغير (العمر، الجنس (النوع)، الجنسية، التخصص، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية) (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥)، بينما توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريون بالمستشفيات الحكومية نحو متغيرات التنوع

الثقافي (الداخلية، والخارجية، والتنظيمية)، ومستوى ممارسات الموارد البشرية (جذب الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين) باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة، والوظيفة)، وتوجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي بصورة إجمالية ومستوى ممارسة الموارد البشرية بهذه المستشفيات (عوض، ٢٠١٦)، وأن التنوع يوفر ميزة إبداعية لفريق الابتكار، وتلعب ديناميكيات الفريق دوراً مهماً في تعظيم هذه المزايا، وأن الكفاءة بين الثقافات مطلوبة لأعضاء الفريق (Jones et al., 2020).

٢- أن هناك آثار غير مباشرة مرتبطة بتجزئة الأجنبي إلى جنسيات مختلفة، وأن التنوع على المستوى الكلي لا يقل أهمية في تأثيره على الإنتاجية مثل التنوع على المستوى الجزئي (Trax et al., 2015)، وتوجد علاقة بين استخدام استراتيجيات التنوع وحسن إدارة التنوع، كما توجد علاقة ذات ارتباط قوي بين تطبيق سياسات التنوع وحسن إدارة التنوع (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥)، وأن التنوع الثقافي في مجالس الإدارة يؤثر سلباً على أداء الشركات، ويتم تخفيفه من خلال تعقيد الشركة وحجم المبيعات والعمليات الأجنبية، والآثار السلبية له تتركز بين المديرين المستقلين. وجوانب الاختلافات الثقافية ليست مهمة بنفس القدر، وأن التنوع في الفردية والذكورية هو الذي يؤثر بشكل أساسي على فعالية مجالس الإدارة (Frijns et al., 2016).

٣- توجد فروق بين الجنسيات المختلفة في أبعاد الثقافة الوطنية، ويوجد أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين مع جنسياتهم في إدراكهم للعديد من أبعاد القيم التنظيمية (بكاوي، ٢٠١٦)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التنوع والثقافة التنظيمية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية (سمارة، ٢٠١٧)، وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء (الخفاجي، ٢٠١٩).

٤- أن التنوع الثقافي ودرجة تطور الصادات مرتبطان ارتباطاً إيجابياً له دلالة إحصائية، إلا أن تأثيره على معدل نمو تطور الصادات ليس له دلالة إحصائية، كما أن تأثيره على تطور

الصادرات لا يختلف اختلافاً كبيراً على أساس سنوي، إلا أنه على مدى الفترات الطويلة يزيد هذا التأثير في الحجم (Fan et al., 2018)، وأن الشركات التابعة أقل إبداعاً بشكل عام عندما تتحالف مع شركاء من ثقافات أخرى. ويصبح تأثير التنوع الثقافي إيجابياً عندما تركز هذه التحالفات على أنشطة الاستكشاف، حيث يتم تعويض تحدياته بفوائد التعرض للمخططات المعرفية الجديدة (Elia et al., 2019).

٥- اعتمدت دراسات التنوع الثقافي للقوى العاملة على العديد من الأبعاد في دراسته، حيث انقسم الباحثون إلى قسمين، فقام القسم الأول بدراسة التنوع الثقافي على المستوى الدولي وبخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، واعتمد معظمهم على نموذج هوفستيد للثقافة وغيره (Frijns et al., 2016؛ بكاي، ٢٠١٦؛ Fan et al., 2018؛ Elia et al., 2019؛ Jones et al., 2020)، وقام القسم الثاني بدراسة التنوع الثقافي للقوى العاملة على مستوى المنظمات، واعتمد معظمهم على تقسيم أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة إلى أبعاد داخلية، وأبعاد خارجية، وأبعاد تنظيمية، واشتمل كل بُعد منهم على العديد من الأبعاد الفرعية (Mania and Onsongo, 2013؛ العرموطي، وحسن، ٢٠١٥؛ عوض، ٢٠١٦؛ سمارة، ٢٠١٧؛ الخفاجي، ٢٠١٩).

٦- توجد اختلافات بين الموظفين تجاه أنماط القيادة والتعلم التنظيمي، وأن أنماط القيادة وبخاصة نمط القيادة التحويلية لها تأثيراً مباشراً على التعلم التنظيمي، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو أنماط القيادة والتعلم التنظيمي (Nafei et al., 2012). وقد ارتفعت درجات الإجابة فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية)، وكذلك فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بجميع أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، وكذلك فيما يتعلق بالتعلم المنظمي ببعديه (التكفي والتوليدي) (الرحامنة، ٢٠١٥). كما أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة لهما تأثير كبير على ابتكار الموظفين، كما أن القيادة التحويلية قد أثرت بشكل غير مباشر على ابتكار الموظفين من

- خلال التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وعدم أهمية التأثير المعتدل لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على العلاقة بين التعلم التنظيمي وابتكار الموظفين (Khan and Khan, 2019)، وأن إستراتيجية الأعمال الرقمية تظهر من خلال الدور الوسيط للقيادة وعمليات التعلم التنظيمي، والتي يسهلها التأثير المعتدل للعوامل السياقية (Ruel et al., 2020).
- ٧- تتوفر جميع متغيرات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً، ويوجد تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، وأن التعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم هما الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية (الهدله، ٢٠١٣)، كما أن التعلم التنظيمي يمكن أن يقوي مشاركة العمل لدى الموظفين، مما يؤثر على السلوك الابتكاري لديهم، لأن المشاركة في العمل تلعب دوراً وسيطاً كاملاً بين التعلم التنظيمي وأفكار الموظف المبتكر في مجال الأفكار (Hsiu-Chuan and Yuan-Duen, 2017).
- ٨- أن قيمة الإيثار والتضحية قد ساهمت بدرجة كبيرة في زيادة نسب التعلم بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ولعبت دوراً مهماً من خلال إدارة الصراعات في تحسين القدرة التنظيمية للتعلم، وتمكن المنظمات من تعظيم القدرة على التعلم التنظيمي ليس مباشرة فقط، وإنما من خلال تخفيض منسوب الصراعات داخل المنظمة (Guinot et al., 2015)، وأن مؤسسات الخدمات المالية في طريقها لتصبح منظمات تعليمية من خلال الاستثمار في خلق فرص التعلم، واستخدم مفاهيم التعلم التنظيمي، وتنفيذ التعلم التنظيمي ككل (Shahzad, 2016)، وجاء مستوى تقييم التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي (الذياب، ٢٠١٩).
- ٩- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، ويوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على استراتيجيات إدارة الصراع، ويوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع بوجود التعلم التنظيمي (العوايشة، ٢٠١٧)، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي،

وللتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي. ولإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي (آل نملان، ٢٠١٧).

١٠- اعتمدت دراسات التعلم التنظيمي على العديد من الأبعاد في دراسته، فمنهم من اعتمد على عدة محاور أو أبعاد أو عبارات في قائمة الاستقصاء لقياس التعلم التنظيمي ككل (Nafei et al., 2012؛ الهدله، ٢٠١٣؛ Guinot et al., 2015؛ Hsiu-Chuan؛ Shahzad, 2016؛ and Yuan-Duen, 2017؛ Khan and Khan, 2019؛ الذياب، ٢٠١٩)، ومنهم من اعتمد في قياس التعلم التنظيمي على بُعدين هما: التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي (الرحامنة، ٢٠١٥؛ العوايشة، ٢٠١٧؛ آل نملان، ٢٠١٧؛ Ruel et al., 2020).

وبناءً على ما سبق عرضه لاحظ الباحث عدم قيام الدراسات السابقة التي توصل إليها بتوضيح العلاقة بين التنوع الثقافي للقوى العاملة والتعلم التنظيمي، وكذلك عدم وجود دراسات سابقة توضح أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول العاملة في مصر، على الرغم من أهميتهما معاً لجميع المنظمات.

وبناءً على ذلك ظهرت للباحث فجوة بحثية تتمثل في وجود أهمية بحثية لتوضيح أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، وذلك من خلال التطبيق على شركات البترول في مصر (باعتبارها من الشركات التي تحتاج إلى موارد بشرية متنوعة الثقافات للقيام بأعمالها المتعددة والمتنوعة، وكذلك لأهمية التعلم التنظيمي بها)، وحتى يتمكن الباحث من تقديم توصيات تتناسب هذه المنظمات وغيرها من المنظمات المصرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها، التي تعتمد على موارد بشرية متنوعة الثقافات للقيام بأعمالها، والتي تهتم كذلك بالتعلم التنظيمي باعتباره من أهم سمات العصر الحديث.

٣- منهجية البحث:

يتناول الباحث فيما يلي المنهجية المتبعة في هذا البحث، والتي تشمل على مشكلة وفروض ومتغيرات وأهداف البحث، ثم مجتمع البحث والعينة، وأخيراً طريقة جمع وتحليل البيانات:

١/٣: مشكلة البحث:

بناءً على ما قام به الباحث من دراسة إستطلاعية في موضوع البحث، والتي توصل من خلالها إلى استمارة الاستقصاء النهائية التي اعتمد عليها في تجميع بيانات البحث، وبناءً على ما سبق عرضه، يمكن تحديد مشكلة البحث في "عدم وضوح مدى اختلاف أو عدم اختلاف التنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك مدى اختلاف أو عدم اختلاف التعلم التنظيمي، فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر. بالإضافة إلى عدم وضوح أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر". وبناءً على ذلك، يمكن طرح التساؤلات الرئيسية التالية لهذه المشكلة:

- ١- هل يوجد اختلاف في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر؟
- ٢- هل يوجد اختلاف في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر؟
- ٣- ما هو أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر؟

٢/٣: فروض البحث:

في ضوء عنوان البحث ولدراسة مشكلته البحثية يتم بناء فروض البحث التالية:

الفرض الرئيسي الأول: "لا يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"

الفرض الرئيسي الثاني: "لا يوجد اختلاف معنوي في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"

الفرض الرئيسي الثالث: "لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر"

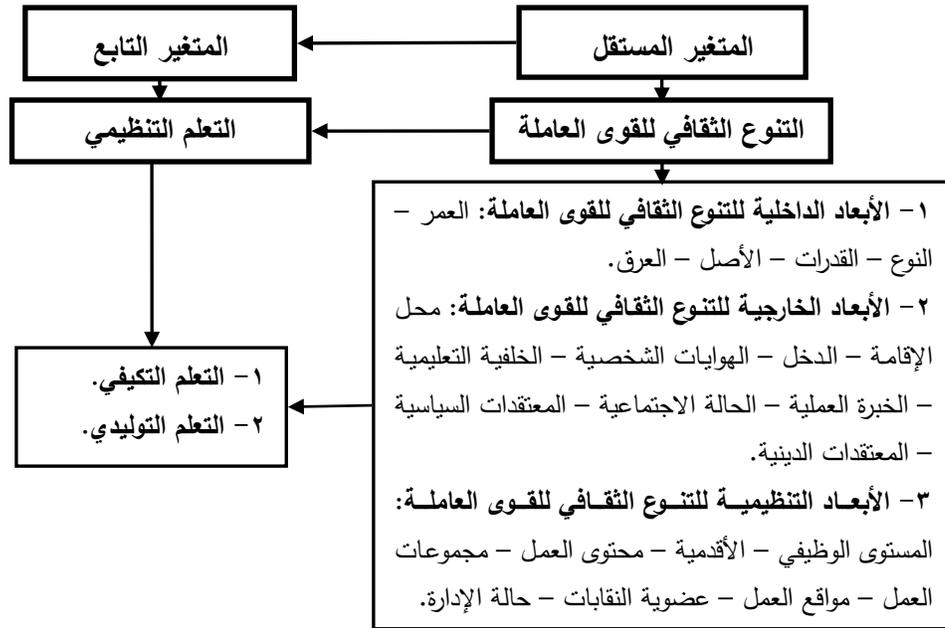
ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الثالث الفرضين الفرعيين التاليين:

١- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٣/٣: متغيرات البحث:

وفقاً لمشكلة البحث وفروضه السابق عرضهما، فإنه يمكن توضيح متغيرات البحث كما يلي:



شكل رقم (١) هيكل متغيرات البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

٤/٣: أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده.
- ٢- توفير معرفة علمية منظمة عن موضوع التعلم التنظيمي وأهميته وأبعاده.
- ٣- التعرف على مدى اختلاف التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٤- التعرف على مدى اختلاف التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٥- التعرف على أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر.
- ٦- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار بشركات البترول التي تعمل في مصر، للإستفادة من التنوع الثقافي للقوى العاملة بها، وللنهوض بمستوى التعلم التنظيمي بها.

٥/٣: مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع المديرين العاملين في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية (المباشرة)، ولهم مدة خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وذلك لضمان الحصول على أدق وأفضل المعلومات الممكن الحصول عليها، ونظراً لكثرة عدد شركات البترول العاملة في مصر حيث يبلغ عددها (٢٨٥) شركة وفقاً لأحدث الإحصائيات، ونظراً لكبر عدد المديرين العاملين بهذه الشركات في مختلف المستويات الإدارية، ولصعوبة الحصول على بيان تفصيلي بإجمالي عددهم، يتضح للباحث أن مجتمع البحث هو مجتمع غير محدود، وبتطبيق قانون تحديد حجم العينة للمجتمع غير المحدود، تم تحديد حجم العينة بـ (٣٨٤ مدير) تم زيادتهم إلى (٥٠٠ مدير) من أجل زيادة نسبة الردود، وتم توزيع استمارات الاستقصاء لهذه العينة (بطريقة العينة العشوائية) على المديرين العاملين بهذه الشركات، وإسترجع منها (٤٤٥) استمارة، أستبعد منها (٤٨) استمارة ما بين أنها غير صالحة

للتحليل أو تخصص المديرين حديثي الخبرة (أي أن خبرتهم أقل من خمس سنوات)، أو أنها تخص عاملين من غير المديرين، وذلك لضمان الوصول إلى أفضل وأدق الإجابات الممكن الوصول إليها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات السليمة والخاضعة للتحليل الإحصائي (٣٩٧) إستمارة، وهو ما يفوق حجم عينة المجتمع غير المحدود (٣٨٤) استمارة، مما يُمكن الباحث من الحصول على المؤشرات الكافية والسليمة والتي تساعده في اختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه، ومن ثم إمكانية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها على مجتمع البحث بأكمله.

٦/٣: طريقة جمع وتحليل البيانات:

تم جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات التي تفيد في تحقيق أهداف البحث، واختبار فروضه من الشركات محل الدراسة، وسيتم عرض كل ما يتعلق باستمارة الاستقصاء في الجزء الخاص بالإطار التطبيقي للبحث.

وقد تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها، عن طريق اعتماد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تتفق مع فروض البحث من ناحية، ومع طبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى، حيث:

- ١- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- ٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والترتيب لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة.
- ٣- تم استخدام أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، لإختبار الفرضين الرئيسيين الأول والثاني للبحث.
- ٤- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Ression، لاختبار الفرض الرئيسي الثالث للبحث وفروضه الفرعية.

٤- الإطار النظري للبحث:

ويشتمل الإطار النظري للبحث على مفهوم التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده، وعلى مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته وأبعاده، وذلك كما يلي:

١/٤ : مفهوم التنوع الثقافي للقوى العاملة وأهميته وأبعاده:

يمكن تعريف التنوع بأنه "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي، أما الأبعاد الثانوية فتشمل الخلفية التعليمية، والموقع الجغرافي، والدين، واللغة، والخبرات العملية والتنظيمية" (Loden and Rosener, 1991, p.2). أو أنه "الاختلاف في العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والقدرات البدنية، والحالة الاجتماعية، والوضع الاقتصادي، ونمط الحياة، والدين، والعرق، وغيرها الكثير من الخصائص" (Woods et al., 1998, p.2).

وفي مفهومه الواسع "لا يقتصر على العمل في المنظمات الدولية أو عالمية النشاط، فيمكن أن نجد التنوع داخل المجتمع المحلي، حيث توجد شركات كثيرة يعمل فيها نوعيات مختلفة من داخل الوطن ولهم ثقافات بيئية فرعية مثل الصعيدي، والبحيري، والقاهري، والسواحي، والعرب (السيناوي/ البدوي)، وهناك الرجال، والنساء، والمسلمون، والمسيحيون، وأيضاً الريف والحضر،... إلخ، كل هذه أنماط نجدها في البيئة المصرية وغيرها، ولا يحدث تعارض ما دام الإطار الثقافي واحد في المجتمع" (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٣٣٥). ويشير إلى "الاختلاف بين الأفراد والجماعات في العمر، والصحة، والعرق، والخلفية الثقافية، ونوع الجنس، والميول الجنسية، والدين، والفكر" (Diez and Ortega, 2011, p.13).

ويبدل على "الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص ٧٠). كما يشير إلى "الاختلافات التي تتكون من الفرد، مثل الثقافة، والعرق، والجنسية، والسن، والدين، والإعاقة، والجنس، والتعليم، والمعتقدات، وجميع

الاختلافات في قوة العمل" (Ardakani et al., 2016, p. 408). ويشير أيضاً إلى "أي اختلاف واضح بين الأفراد في السن، والعرق، والدين، والتخصص الوظيفي، والمهنة، والميل الجنسي، والأصل الجغرافي، ونمط الحياة، وامتلاك المؤسسة أو المنصب، أو أي نوع آخر من الاختلاف الواضح" (Mondy and Martocchio, 2016, p. 65). وهو عبارة عن "الاختلاف في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية، وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الأفراد، وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة، حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوعة" (سمارة، ٢٠١٧، ص ٤٦).

وقد ظهر الاتجاه نحو إدارة التنوع في تسعينات القرن العشرين انعكاساً لهذه التطورات في تنوع قوة العمل، ومن أجل تحقيق هدفين رئيسيين هما: تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين (Neck et al., 1997, p.192). ويتم تعريف إدارة التنوع بأنها "الأسلوب الذي تخلق به المنظمة مناخاً يستوعب الاختلافات بين أعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة القصوى من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة" (Barinaga, 2007, p.317). وهي "الإجراءات التنظيمية التطوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، من خلال سياسات وبرامج مدروسة" (European commission, 2011, p.10). وهي أيضاً "التزام منهجي ومخطط له من قبل المنظمات لاستقطاب خليط غير متجانس من العاملين، والاحتفاظ بهم، ومكافأتهم، وتشجيعهم" (Otake et al., 2011, p.2225).

ومن خلال تعريف إدارة التنوع تم توضيح بعض المحددات وأهمها: أن إدارة التنوع عبارة عن أفكار وممارسات إدارية، تسعى إلى التعزيز والتطوير المؤسسي، وأن نجاحها مرهون بتوفير مناخ الثقة، كما أنها لا تعني فقط إدارة الاختلافات أو الفوائد المحتملة، ولكنها تعني أيضاً إدارة التشابه والعوائق المتوقعة (أحمد، ٢٠١٤، ص ١١٦). كما أنه "عملية إيجاد مناخ داخل المنظمة تتم الاستفادة من خلاله من الميزات الممكنة للتنوع لتحسين أداء الأفراد والمجموعات في المنظمة

وتقليل السلبيات المحتملة له (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص ٧٠). كما أنها تضمن وجود جميع العوامل في مكانها الصحيح من أجل تشجيع التطوير المستمر للقوى العاملة المتنوعة من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين بهدف الوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية (Mondy and Martocchio, 2016, p. 65).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث يمكن للباحث تعريف التنوع الثقافي للقوى العاملة بأنه "مجموعة الاختلافات الموجودة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تميزهم عن بعضهم البعض، وتؤثر على النواحي الثقافية الخاصة بهم، مثل: العمر، والنوع، ومحل الإقامة، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية، والمعتقدات السياسية والدينية،... وغيرها". كما يمكن للباحث تعريف إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بأنه "أفكار وأساليب وممارسات إدارية تستطيع من خلالها المنظمة استيعاب جميع أوجه التشابه والاختلافات الثقافية بين أعضائها، وتوظيفها التوظيف الأمثل، الذي يحقق أقصى استفادة ممكنة منها لصالح المنظمة وجميع العاملين بها".

أهمية التنوع الثقافي للقوى العاملة:

يساعد التنوع الثقافي على تحقيق التوازن بين ثقافة المنظمة وثقافات العاملين أو الثقافات الفرعية داخل المنظمة، وفي بناء الوعي لدى العاملين بضرورة التعامل معه والتأكيد على وجود نظام فعال للتغذية العكسية (مرسي، ٢٠١٠، ص ١٠٩). كما أنه مصدر مهم لنجاح الأعمال، خاصة وأنه يؤطر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابليتهم، وبالتالي يعطي هذا المزيج المنظمة القدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال، كما أن خلق ميزة تنافسية للمنظمة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابليته ومهاراته إلى أقصى الحدود (العرموطي، وحسن، ٢٠١٥، ص ٧١).

وتظهر أهميته من خلال مساهمته في زيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح، حيث أن تنوع قوة العمل بالمنظمة يعد بمثابة مرآة لتنوع عملائها، بالإضافة إلى أنه يزيد من الإبداع والابتكار

نظراً لوجود خبرات وأهداف متنوعة لقوة بشرية متنوعة القدرات والخصائص، ومن القدرة على حل المشكلات المختلفة نتيجة إثراء الحلول البديلة وتمييزها، ويساعد على تخفيض التكاليف من خلال أن الالتزام بإدارة التنوع يوفر على المنظمة التكاليف والتعويضات التي كان يمكن أن تدفعها من خلال الأحكام القضائية التي يمكن أن تصدر ضدها نتيجة تمييز المنظمة ضد بعض أفراد قوة العمل بها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٥). كما أنه يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، ويزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركات التي تأخذ به، ويؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف، وبمختلف المستويات الإدارية (سمارة، ٢٠١٧، ص ٤٩).

بالإضافة إلى ذلك توجد عدة فوائد وإيجابيات للتنوع تزيد من أهميته، وتستدعي من المنظمات تنويع قواها العاملة، ومنها: أن إدارة التنوع تعطي ميزة اقتصادية وتنافسية للمنظمات، ونتائج ذهنية تتمثل في قدرة أفراد المنظمة على زيادة الإبداع والابتكار، ومرونة للنظام مما يساعد المنظمة على التعامل بفعالية وكفاءة مع المتغيرات البيئية، كما أن هذه المنظمات تعتبر قدوة لغيرها ومثلاً يحتذى به وتكتسب سمعة إيجابية تنعكس على أدائها وأرباحها، بالإضافة إلى ميزات التنوع الأخرى مثل التعددية والتكامل الهيكلي والتناغم التنظيمي وغياب الحكم المسبق والتمييز والتقليل من النزاعات بين المجموعات (المصاروة، ٢٠١١، ص ١٥).

كما أنه يؤدي إلى الحد من الدوران والتغيب بتحفيز الرضا الوظيفي وتخفيض التكاليف المترتبة عنهما، والحد من الصراعات الثقافية والتقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك والسيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية، وجذب أفضل المواهب والاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء وإثراء الموارد البشرية، والتقليل من الممارسات التمييزية والتحيزية وعدم انتشار الصور النمطية (لفحل، ٢٠١٣، ص ٣٢). وزيادة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف، وجعل المنظمات والمؤسسات أسرع في الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والاستفادة من نقاط القوة في القوة العاملة المتنوعة (Rudhumbu and Chawawa, 2014, p.34). كما أن مهارة القوى العاملة المتنوعة تكمن في

تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين، لذلك لا بد للمنظمات من خلق سياسة وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها، لأن القوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة، بالإضافة إلى تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف إدراك ونظرة القوى العاملة المتنوعة، كما يساعد في عملية التسويق للمنظمة وتوسيع مجالها، فكل فئة من الموظفين ستعمل على تسويق المنتجات إلى فئتها في المجتمع سواء لعرقها أو جنسها أو سنها، ويزيد من فعالية اتصال المنظمة بمحيطها الاقتصادي وبالمنظمات الأخرى (بكاي، ٢٠١٦، ص ٦٩).

وبالرغم من فوائد وإيجابيات التنوع إلا أن له بعض السلبيات، خاصة إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كازدياد تكلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، والصراعات، ومشاكل في الاتصال، وظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد، مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم، بالإضافة إلى زيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل، وزيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، وحدثت مشاكل ثقافية بين الأفراد والمجموعات، وزيادة تكاليف التدريب والتطوير داخل المنظمة وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصاً متساوية لتحسين الأداء (المصاروة، ٢٠١١، ص ١٨). إلا أنه توجد العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع مثل: التمييز وانخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، وانخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده، والتحيز لعرقيات أو جنسيات معينة، ووجود بيئة عدوانية أو غير داعمة لإدارة التنوع، وإلقاء اللوم على الآخرين، وضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات ظروف العمل، وتمسكها بأفكار تقليدية، وميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع، ومخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم، وضعف القدرة على تطوير نظم الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع (Patrick and Kumar, 2012, p.5,6).

أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت التنوع الثقافي على المستوى الدولي وعلى مستوى المنظمات، وقدمت هذه الدراسات العديد من الأبعاد المتعلقة بدراسة التنوع الثقافي، فمنها الدراسات أحادية البعد ومنها الدراسات متعددة الأبعاد، وفيما يتعلق بالدراسات أحادية البعد لدراسة التنوع الثقافي على المستوى الدولي فمنها دراسة (Hall, 1990) التي استخدمت بُعد (ثقافات عالية السياق - ثقافات منخفضة السياق)، ودراسة (Lewis, 1992) التي استخدمت بُعد (أحادية الزمن - متعددة الأزمنة)، ونموذج (Dell) الذي استخدم بُعد (ثقافات ذات الأعمال المتلاحقة - ثقافات ذات الأعمال المتزامنة)، ودراسة (Fukuyama, 1995) التي استخدمت بُعد (ثقافات عالية الثقة - ثقافات منخفضة الثقة) (مرسي، ٢٠١٠، ص ١٠٦؛ بكاي، ٢٠١٦، ص ١٠٢؛ Modern, 1999, p.24؛ Weldon, 2000, p.251؛ Rogers et al., 2002, p.10,11).

أما الدراسات متعددة الأبعاد في دراسة التنوع الثقافي على المستوى الدولي أيضاً فمنها دراسة (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) التي استخدمت الأبعاد (التوجه نحو الإنسان، والتوجه نحو النشاط، والتوجه نحو الزمن، والتوجه نحو المكان، والتوجه نحو العلاقات بين الأفراد)، ودراسة (Hofstede, 1980) التي استخدمت الأبعاد (مسافة السلطة: عالية - منخفضة، وتجنب الغموض: عالي - منخفض، والذكورية - الأنثوية، والجماعية - الفردية)، ثم أضاف إليهم Hofstede بُعد خامس قدمه (Bond, 1988) واعتمده Hofstede وذلك في دراسة مشتركة لهما وهي دراسة (Hofstede and Bond, 1988) وهو بُعد (التوجه طويل المدى - التوجه قصير المدى)، ودراسة (Lessem and Neubauer, 1994) التي استخدمت الأبعاد (البراغماتية أو الواقعية - المثالية، والعقلانية - الإنسانية)، ودراسة (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997) التي استخدمت الأبعاد (الشمولية - الخصوصية، والجماعانية - الفردية، والحيادية - العاطفية، وعلاقات محددة - علاقات عامة، والإنجاز - العزو، والنظرة التسلسلية للزمن - النظرة التزامنية للزمن، والتحكم الداخلي - التحكم الخارجي)، ودراسة (Schwartz,)

(1999) التي استخدمت الأبعاد (المحافظة - الاستقلالية العاطفية أو الاستقلالية الفكرية، والهرمية - المساواتية، والسيطرة - التناغم)، ودراسة (House et al., 2004) التي استخدمت الأبعاد (التوجه الأدائي: المنخفض - المرتفع، وتجنب الغموض: المرتفع - المنخفض، والجماعية داخل الجماعة: منخفضة - مرتفعة، ومسافة السلطة: المنخفضة - المرتفعة، والمساواة بين الجنسين: منخفضة - مرتفعة، والتوجه الإنساني: منخفض - مرتفع، والجماعية المؤسسية: منخفضة - مرتفعة، والتوجه المستقبلي: منخفض - مرتفع، والإثبات والجزم: منخفض - مرتفع) (مرسي، 2010، صص 106-109؛ بكاي، 2016، صص 72-103؛ Trompenaars and Hampden-Turner, 2000, pp.8-11; House et al., 2004, pp.202-254 ; Schwartz, 2006, p.137-162; Hofstede, 2011, pp.3-21; Frijns et al., 2016, p. 525; Jones et al., 2020, p. 325).

أما الدراسات التي تناولت التنوع الثقافي على مستوى المنظمات، فقد قدمت هذه الدراسات أيضاً العديد من الأبعاد المتعلقة بدراسة التنوع الثقافي ولكن على مستوى المنظمات، فمنها من نظر لهذه الأبعاد من منظور ضيق وحصرها في (الأصل، أو العرق، أو الدين) (سمارة، 2017، ص 51، 54). ومنها ما قدمه (Cox, 1993) الذي قام بتحديد نموذج يوضح أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة، حيث قام بتقسيم أبعاد التنوع الثقافي إلى ثلاثة أبعاد هي: الأبعاد الداخلية وتشمل (الجنس (النوع)، والوجهة الجنسية، والقابلية الجسدية، والأثنية، والعرق)، والأبعاد الخارجية وتشمل (الموقع الجغرافي، والعائد، والعادات الشخصية، والعادات الترفيهية، والدين، والخلفية التعليمية، وخبرة العمل، والمظهر، والسن، والحالة الاجتماعية (الزواجية))، والأبعاد التنظيمية وتشمل (المستوى الوظيفي (التصنيف) - محتوى العمل (المكان) - القسم أو الوحدة (مجموعة العمل) - الأقدمية - مقر العمل - اتحاد الانتماء - الوضع الإداري) (Cox, 1993, p.11).

كما قام (Rijamampinina and Carmichael, 2005) بتصنيف الأبعاد الثقافية للتنوع إلى ثلاثة أصناف هي: الأبعاد الأولية وتشمل (العرق، والأثنية، والنوع الاجتماعي، والسن، والقدرة

الجسدية، والإعاقة)، والأبعاد الثانوية وتشمل (الدين، والثقافة، والتوجه الجنسي، وأسلوب التفكير، والأصل الجغرافي، والوضع العائلي، وأسلوب الحياة، والوضع الاقتصادي، والتوجه السياسي، والخبرة العملية)، والأبعاد الفرعية وتشمل (المواقف، والإدراكات، والمعتقدات، والقيم، وقواعد الجماعة) (Rijamampinina and Carmichael, 2005, p.2)، وقسم (جاد الرب، ٢٠٠٦) أبعاد التنوع إلى: أبعاد أولية وتشمل (العمر، والعرق، والجنس، والعقيدة، والقدرات الطبيعية، والتوجهات الجنسية)، وأبعاد أولية وتشمل (التعليم، والمعتقدات، والخبرات العسكرية، والموقع الجغرافي، والدخل، وخلفية العمل، والإرتباط الأسري، ونظم الزواج، والثقافة العامة، وغيرها) (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ص ٣٣٦-٣٣٨). وأوضح (Daft, 2010) التنوع من خلال أبعاد عديدة هي (العرق، والجنس، ونمط الحياة، والوظيفة، ومستوى الدخل، والجدارات، والمستوى المادي، والوالدين، واللغة، ونوع العمل، والخبرة العسكرية، والمركز الوظيفي، والجنسية، والشخصية) (Daft, 2010, p. 347). وقام بعض الكتاب بتحديد أبعاد التنوع في ثمانية عشر بُعداً وذلك في مجموعتين، تشمل المجموعة الأولى الأبعاد الأولية وهي (العمر، والأصل، والعرق، والنوع، والقدرات الجسدية، والتوجهات الجنسية)، بينما تشمل المجموعة الثانية الأبعاد الثانوية وهي (الخبرة العملية، والدخل، والحالة الاجتماعية، والخبرة العسكرية، والديانة، ومحل الإقامة، وحالة الوالدين، والتعليم، ونمط العمل، ونمط الاتصال، والمستوى التنظيمي، واللغة) (سمارة، ٢٠١٧، ص ص ٥٢ - ٥٤).

وقدمت بعض الدراسات مجموعة من الأبعاد الأساسية للتنوع تم تصنيفها في ثلاث مجموعات هي: مجموعة الأبعاد الداخلية وتشمل (العمر، والنوع، والقدرات العقلية والبدنية، والأصل، والعرق)، ومجموعة الأبعاد الخارجية وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والهوايات، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الزوجية)، ومجموعة الأبعاد التنظيمية وتشمل (المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، والأقدمية، وموقع العمل، وحالة الإدارة) (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ص ١٥٩-١٦١؛ عوض، ٢٠١٦، ص ص ٢١٧-٢١٩؛ Jonssens and Steyaert, 2003, pp.4-7; Williams And O'Reilly, 1998, pp.83-90 ; Frijns

(et al., 2016, pp.526-540). ومن الكتاب من قاموا بتوسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة وعشرين بُعداً، وقسموها أيضاً إلى ثلاث مجموعات هي: المجموعة الأولى هي الأبعاد الداخلية للتنوع وتشمل (العمر، والنوع، والتوجهات الجنسية، والقدرات الجسدية، والأصل، والعرق)، والمجموعة الثانية هي الأبعاد الخارجية للتنوع وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والعادات الشخصية، والهويات، والديانة أو المعتقدات الدينية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والمظهر الخارجي للفرد، وحالة الوالدين، والحالة الاجتماعية أو الزوجية للفرد)، والمجموعة الثالثة هي مجموعة الأبعاد التنظيمية للتنوع وتشمل (المستوى الوظيفي، ومحتوى العمل، وجماعة العمل، والأقدمية في العمل، ومكان العمل، وعضوية النقابات، وموقف الإدارة من التنوع) (سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٢ - ٥٥).

وبناءً على الأبعاد السابق عرضها لقياس التنوع الثقافي للقوى العاملة سواء على المستوى الدولي أو على مستوى المنظمات، توصل الباحث إلى أن التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول في مصر، سيتم قياسه على مستوى المنظمات وليس على المستوى الدولي، وسيعتمد الباحث على المنظور الموسع في أبعاد قياس التنوع الثقافي للقوى العاملة على مستوى المنظمات، مع إعادة صياغته ليتناسب بشكل أكثر مع طبيعة المجتمع المصري والشركات العاملة به، وبناءً على ذلك فإنه سيتم التعرف على مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول في مصر من خلال ثلاثة مجموعات من الأبعاد وهي: المجموعة الأولى وهي الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (العمر، والنوع، والقدرات العقلية والبدنية، والأصل، والعرق)، والمجموعة الثانية وهي الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (محل الإقامة، والدخل، والهويات الشخصية، والخلفية التعليمية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية للفرد، والمعتقدات السياسية، والمعتقدات الدينية)، والمجموعة الثالثة وهي الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة وتشمل (المستوى الوظيفي، والأقدمية، ومحتوى العمل، ومجموعات العمل، ومواقع العمل، وعضوية النقابات، وحالة الإدارة).

وفيما يلي يقدم الباحث شرح مختصر للأبعاد التي سيعتمد عليها في دراسة وقياس مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول في مصر:

(١) الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: وتتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد الفرعية أهمها: العمر Age: ويقصد به أن القوى العاملة تتنوع في فئاتها العمرية، مما يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في درجة رضاهم الوظيفي، وعدم الاعتماد على سياسة موحدة في التعامل معهم بغض النظر عن أعمارهم المختلفة (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٦). النوع Gender: ويقصد به أن القوى العاملة تشمل الجنسين (الذكور والإناث)، ومما لا شك فيه وجود فروق واختلافات بينهما تنعكس على الأداء والعمل، وتتمثل هذه الفروق والاختلافات في القدرات العقلية والعضلية لكل منهما (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٦، ٥٧). القدرات العقلية والبدنية Mental and Physical Abilities: تعتبر القدرة أحد محددات الأداء، وتنقسم إلى قدرات عقلية وقدرات بدنية، وتتضمن القدرات العقلية الذكاء العقلي والقدرة على القيام بالأعمال الفكرية والذهنية وفهم الأفكار المعقدة، والتكيف الفعال مع البيئة، والتعليم، والتصرف الحكيم، والتغلب على العواقب، وبشكل عام فإنها تنفرع إلى (١٢٠) قدرة عقلية فرعية، ويتفاوت الناس من حيث امتلاكهم لتلك القدرات، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها. أما القدرات البدنية فتتضمن القدرات الجسمانية المختلفة مثل القوة، والمرونة، وقوة التحمل، والسرعة، وبشكل عام فإنها تنقسم إلى مجموعتين فرعيتين هما قدرات الحواس، والقدرات الحركية، ويتفاوت الناس أيضاً من حيث امتلاكهم لتلك القدرات، كما تتفاوت الأعمال أيضاً من حيث مقدار ما تحتاجه منها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٧، ٥٨). الأصل Race: هو الاختلاف في أصل القوى العاملة تبعاً للجنسية أو البلد التي نشأت فيها، وهو من أهم أبعاد التنوع لدرجة جعلت العديد ينظرون للتنوع على أنه مجرد اختلاف الأصل (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٨، ٥٩). العرق Ethnic: الجماعة العرقية هي مجموعة من البشر يميزهم

عن غيرهم في نفس المجتمع، ارتباطهم بالنسب والثقافة، واللغة، والجنسية، والدين أو مجموعة من هذه الأشياء. ووجود العرقيات المختلفة في المنظمات قد يثير العديد من المشكلات السلوكية داخلها (الموسوعة المعرفية الشاملة؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٧؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٥٩).

(٢) **الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة:** وتمثل البعد الأساسي الثاني من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة، وتتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد الفرعية أهمها: **محل الإقامة**

Geographic Location: يؤثر اختلاف محل الإقامة على سلوك وقيم وثقافات أعضاء القوى

العاملة، فمثلاً نجد أن الإدراك الثقافي للوقت يختلف من دولة لأخرى، ويختلف كذلك من منطقة لأخرى داخل الدولة الواحدة (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٠). **الدخل**

Income: يعتبر الدخل أحد العوامل الهامة للعمل، وبالرغم من أهمية الأجر كدافع للعمل، إلا أن

هناك العديد من الدوافع الأخرى له مثل الدافع للاحترام والتقدير، والدافع لتحقيق الذات، كما أن مستوى الدخل هو الذي يحدد نوع الطبقة التي ينتمي إليها العامل (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛

سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٠). **الهوايات الشخصية Personal hobbies:** هي ممارسة فعل معين

تحبه النفس مع الحرص على إتقانه والتفنن فيه، وتمارس الهواية برغبة عفوية وذاتية، وقد تكون إما عادة فطرية أو مكتسبة. وتبرز أهميتها في قضاء وقت الفراغ بفائدة، وتخفيف ضغوط العمل،

وتعلم مهارات وخبرات جديدة، وإنشاء علاقات اجتماعية وصدقات جديدة، وتساهم في تكوين جماعات العمل غير الرسمية. وأهم أنواعها: الأدبية، والثقافية، والفنية، والبدنية، والحركية،

والذهنية، والسياحية، والتقنية (الدوسري، ٢٠١٦، ص ١؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨). **الخلفية**

التعليمية Educational Background: تمثل الخلفية التعليمية أحد أهم القيود على التعامل

مع قضية تنوع القوى العاملة، فمستوى الأمية والتدريب المهني المتخصص، ومستوى التعليم العالي والتخصصات المختلفة له، ومدى التوافق بين التعليم ومتطلبات العمل، والعلاقة الطردية بين ارتفاع

مستوى التعليم والقدرة على انجاز الأعمال بكفاءة، إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالتعليم تُشكل تنوعاً للقوى العاملة من خلال بُعد التعليم (الرفاعي، والخولي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠؛ سمارة،

٢٠١٧، ص ٦٢). **الخبرة العملية Work Experience**: تمثل الخبرة العملية أحد الأبعاد الهامة لتنوع القوى العاملة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الخبرة والقدرة على تقبل التنوع، وخاصة التنوع الثقافي (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٢). **الحالة الاجتماعية للفرد Marital status**: أو الحالة الزوجية للفرد والتي تتراوح ما بين أعزب أو متزوج أو مطلق أو أرمل، وتعتبر من أهم أبعاد تنوع القوى العاملة، ولقد قدم قانون الخدمة المدنية في مصر وغيرها من الدول العديد من التسهيلات للعاملين في هذا الشأن، مثل اجازات الوضع واجازات رعاية الطفل...إلخ (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٨؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٣). **المعتقدات السياسية Political beliefs**: الثقافة السياسية هي مجموعة المعارف والآراء والاتجاهات السائدة نحو شؤون السياسة، والحكم، والدولة، والسلطة، والولاء، والانتماء، والشرعية، والمشاركة. وهي أيضاً منظومة المعتقدات والرموز والقيم المحددة للكيفية التي يرى بها مجتمع معين الدور المناسب للحكومة، وضوابط هذا الدور، والعلاقة المناسبة بين الحاكم والمحكوم. وتعتبر الأحزاب السياسية ركناً من أركان النظام السياسي، فهي تتبنى البرامج والمواقف السياسية، وتمارس السياسة بأشكالها المختلفة، وتضم في صفوفها عضوية المواطنين من الشرائح المتنوعة، وتقوم على هياكل إدارية متنوعة وتتشكل من مستويات تنظيمية مختلفة (ويكيبيديا؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٠، ٦١). **المعتقدات الدينية Religious beliefs**: يمكن تعريفها بشكل عام بأنها الثوابت التي يعتنقها الإنسان ويعيش حياته وفقاً لمبادئها، وتتعلق كذلك بالسلوكيات والممارسات التي يقوم بها في حياته، فهي تفرض نفسها على سلوكه وتقومه وفقاً لما تقتضيه وتأمُر به. والديانة المسيحية هي أكثر الديانات انتشاراً في العالم اليوم، تليها الديانة الإسلامية، ويزيد عدد الديانات في العالم عن عشرة آلاف ديانة، أكثرها في الهند. وتنص القوانين المختلفة على أن العمل حق وشرف وواجب تكفله الدولة، وأن الوظائف العامة حق للمواطنين جميعاً دون تمييز على أساس الدين أو النوع (شودب، ٢٠١٩، ص ١؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦١).

(٣) الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: وتمثل البعد الأساسي الثالث من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة، وتتكون هذه المجموعة من العديد من الأبعاد الفرعية أهمها: المستوى الوظيفي Functional Level: يخلق اختلاف المستويات الإدارية والوظيفية للأفراد في حد ذاته تنوعاً في القوى العاملة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى الإداري وبين كثير من القضايا السلوكية في مجال العمل مثل الرضا الوظيفي أو الشعور بالاغتراب في مجال العمل أو الاستغراق الوظيفي أو ضغوط العمل (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٣، ٦٤). الأقدمية Seniority: ويقصد بها الموقع الإشرافي أو الرئاسي داخل القوى العاملة المتنوعة، وترتبط أيضاً بطبيعة العمل والمسمى الوظيفي والدرجة العلمية والخبرة العملية، وتتراوح بين أقدمية كبيرة أو متوسطة أو حديثة، وذلك وفقاً للفترة الزمنية التي قضاها العامل في شغل هذا الموقع أو الوظيفة (Rijamampinina and Carmichael, 2005, p.3؛ عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤). محتوى العمل Work Content: تحتاج الوظائف المختلفة إلى احتياجات ومهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها، مثل المهندسين والقانونيين والمحاسبين والكيميائيين... إلخ، مما يتطلب تنويع الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات المتعددة (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤). مجموعات العمل Work groups: يوجد بالعديد من المنظمات مجموعات متعددة للعمل، وتنقسم هذه المجموعات إلى مجموعات رسمية وأخرى غير رسمية، ويعتبر العمل ضمن مجموعات أو ضمن فريق واحد من أهم وأبرز أنماط العمل العصري وأكثرها فعالية، وتقوم فكرته على تكوين فريق من العاملين في المنظمة نفسها يجمعهم غالباً نفس الهدف أو نفس التخصص العلمي، ويشكل تنوع وتعدد هذه المجموعات بُعداً من أبعاد التنوع (سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٤؛ صلاح، ٢٠١٨، ص ١). مواقع العمل Work Location: يمثل مكان أو موقع العمل أحد أبعاد التنوع، والنظر إلى المنظمة باعتبارها مكان عمل يتفاعل من خلاله مختلف العاملين على اختلاف خصائصهم وثقافتهم وأعمارهم وأنواعهم وغير ذلك من الأبعاد عملية يصعب تنفيذها (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧،

ص ٦٤، ٦٥). **عضوية النقابات Union: Membership** قد ينتمي أعضاء القوى العاملة في المنظمة إلى العديد من النقابات العمالية أو المهنية أو غيرها مما يخلق تنوعاً في القوى العاملة (سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٥). **حالة الإدارة Management Status**: كما أن الشخصية هي محور التنوع، فإن الإدارة هي العنصر الحاكم فيه، فهي المسؤولة عن تحقيقه وتقديم الدعم المناسب له، وإدارة مختلف الأمور الخاصة به. وينقسم القادة إلى أنماط متعددة من أهمها الديمقراطي، والاستبدادي، والفوضوي، والموجه بالمرؤوسين، والموجه بالإنتاج (عوض، ٢٠١٦، ص ٢١٩؛ سمارة، ٢٠١٧، ص ٦٥).

٢/٤: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته وأبعاده:

يعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمي بأنه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتقييمها من حين لآخر" (أل نملان، ٢٠١٧، ص ١٨). أو أنه وفقاً لـ (Calfert et al., 1994) "التصرف المقصود الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها، من خلال التعلم التكيفي والابتكاري" (أل نملان، ٢٠١٧، ص ١٨، ١٩). أما (هيجان، ١٩٩٨) فقدم تعريفاً واسعاً بأنه "عملية مستمرة تابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب التي في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام" (الهدله، ٢٠١٣، ص ٢٥). كما أنه "التفاعل المستمر الذي يحدث بين الأفراد بعضهم مع البعض الآخر خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات" (Hodgkinson, 2000, p.156). وهو "جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويتميز بأنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة، وتدفق

المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسة التنظيمية" (السالم، ٢٠٠٥، ص ٤٩).

وهو "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال" (نجم، ٢٠٠٨، ص ٢٤٤). كما أنه "عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتمثلة بـ (تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء)، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة للتعلم الجماعي والتطوير والتدريب المستمرين ومشجعة لهما" (Alipour and Karimi, 2011, p.145).

وهو "عملية مستمرة تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط - على معرفة جديدة، وتفسيرها وتوزيعها وتخزينها، مما قد يؤدي إلى تغيير في سلوك المنظمة" (الهدله، ٢٠١٣، ص ٢٦). وهو عبارة عن "عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمات بما يحقق ديمومة تميزها، وتكيفها مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الخبرة والتقنية، والمعرفة المتجددة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، في إطار الرؤية المشتركة والعمل الجماعي، وتمكين العاملين للتعلم وتهيئة مستلزماته، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والإبداع والابتكار المعرفي، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز التنظيمي الذاتي" (الرحامنة، ٢٠١٥، ص ٧٩). وهو "جهد مستمر ومخطط لاكتساب المعرفة ونشرها واستخدامها وتوطئتها من أجل التكيف مع التغيرات البيئية لزيادة فرص المنظمة للبقاء والاستمرار" (الشهوان، ٢٠١٩، ص ٤١).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث تعريف التعلم التنظيمي بأنه "عملية مستمرة تقوم على اكتساب المعارف والمعلومات بالطرق المختلفة (مثل: التعليم والتدريب والتجارب والخبرات... إلخ)، وتخزينها في ذاكرة المنظمة، للاستفادة المستمرة منها في التكيف مع التغيرات البيئية وكل ما هو

جديد، وفي الإبداع والابتكار والاختراع والتجديد المستمر، لضمان بقاء واستمرار ونمو وتفوق وتميز المنظمة".

أهمية التعلم التنظيمي:

أكد الباحثون والمفكرون الإداريون على أهمية التعلم التنظيمي والدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحقيق التميز والنجاح لها، حيث أشار (Marquardt, 1996) إلى أن المنظمات المتعلمة ستصبح قادرة على تسهيل عملية نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإجراء التغييرات الاستراتيجية، وتطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة، والتنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، وتحفيز وتنشيط عملية التحسين المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية (الهدله، ٢٠١٣، ص ٢٩). وأشار (Garavan, 1997) إلى أن الفائدة المرجوة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات، يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات العاملين تحت لوائها، لكي تقف الإدارة بعين الاطلاع على حقيقة الأداء والإنتاجية، وعلى نواحي التقصير والتحويلات المطلوبة، من خلال الاهتمام بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتبادلها مع جميع العاملين فيها، والتي تسهم وبدرجة فاعلة في بيان المعطيات التقييمية لهذه النواحي الأساسية داخل المنظمة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تُعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة في إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط، والبُعد التنظيمي، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم (آل نملان، ٢٠١٧، ص ٢٣، ٢٤).

وقد أوجز (Dilworth, 2000) مجموعة من المبررات الرئيسية لأهمية عملية التعلم التنظيمي في: التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمات، والتطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية،

والتطورات التقنية الهائلة وخاصة في مجال الحاسوب التي خلقت أنظمة جديدة للإنتاج تطالب العاملين بأن يكونوا متعلمين ولديهم مهارات معرفية كفاءة وقدرة على التكيف، وزيادة الأسواق العالمية التي تتطلب من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة، والدور الحرج للعاملين في المنظمات كأفراد وكفريق في تفسير المواقف والاستجابة السريعة لها من خلال تطبيق المعرفة والمساعدة في إجراء تحسينات أخرى في المنظمة (العوايشة، ٢٠١٧، ص ٥٥، ٥٦). ويرى (Argyris, 2011) أن أهمية التعلم التنظيمي تأتي من كونه يساهم في تطوير الشخصية، من خلال مساعدة العامل على إدراك ذاته، وفهم الآخرين، والتفاهم معهم، وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية، وتحسين خبرته في الحياة، وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (Argyris, 2011, p.218).

أما (الساعدي، ٢٠١٣) فيرى أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في عدة مستويات هي التشغيلي والاستراتيجي والعام، فبالنسبة للمستوى التشغيلي: فإن التعلم التنظيمي يساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرهم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، وكسب الخبرة، واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها، وتعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون، وتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والزيادة في الإبداع التنظيمي، ورفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم. أما بالنسبة للمستوى الاستراتيجي: فيمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها حسب التغير البيئي، ويُمكنها من مواجهة حالات التوجهات الاستراتيجية حيث تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها، كما أنه يُشكل نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويساهم في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على موقعها التنافسي. وبالنسبة للمستوى العام: فإنه يساهم في تطوير شخصية الفرد، وتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو

المكانة أو السلطة أو القوة، وشرط أساسي لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، ويُمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في البيئة، ويساهم في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها، ويُزيد من قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم، واكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات، ويُعتبر وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية وفي تجاوز السياقات التنظيمية الماضية واستبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة، ويساهم في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها (الساعدي، ٢٠١٣، ص ص ٩٤-٩٦).

وترى (الذياب، ٢٠١٩) أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في تطوير مهارات العاملين في المنظمات من خلال التعلم، وبالتالي التأثير على أدائهم والأداء العام للمنظمة، مما سوف يؤدي إلى التحفيز نحو الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار المتجددة، وبالتالي تميز فعال وكفوء في تحقيق الأهداف والاستقرار ونمو المنظمة (الذياب، ٢٠١٩، ص ٢٦).

أبعاد التعلم التنظيمي:

تعددت الأبعاد والتصنيفات التي تم استخدامها لدراسة التعلم التنظيمي في الأبحاث والدراسات العلمية المختلفة، ويعتبر الباحثان (Argyris and Schon, 1978) من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي ويعتبر تصنيفهما له ذو انتشار واسع، وقد استخدم بشكل مكثف في الأبحاث والدراسات ذات الصلة، وينطوي هذا التصنيف على ثلاثة أنواع (مستويات) من التعلم وهي (التعلم أحادي الحلقة (تكيفي)، والتعلم ثنائي الحلقة (تكيفي واستباقي)، والتعلم المضاعف (تكيفي واستباقي)). كما صنف (Fiol and Lyles, 1985) التعلم التنظيمي في ثنائية مستويات التعلم هي (التعلم الأدنى، والتعلم الأعلى). وقسم (Senge, 1990) التعلم الذي تمارسه المنظمات بحسب قدرتها على التكيف أو المبادرة إلى التغيير عبر الابتكار واتباع أسلوب استباقي إلى (التعلم

التكيفي، والتعلم التوليدي). وتشير دراسة (أيوب، ٢٠٠٤) إلى أن أبعاد التعلم التنظيمي هي (البُعد الاستراتيجي، والبُعد التنظيمي، والبُعد الثقافي). أما (Tohidi and Jabbari, 2012) فقد صنفا التعليم التنظيمي على أنه يتكون من أربعة أبعاد هي (التعلم التكيفي، والتعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي، والتعلم التوليدي).

ويرى (الخالدي، ٢٠١٢) أن أبعاد التعلم التنظيمي هي (توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة). واعتمد (الرحامنة، ٢٠١٥) في دراسته على نوعين من أبعاد التعلم التنظيمي هما (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي). وتناولت دراسة (الجبوري، ٢٠١٦) خمسة أبعاد للتعلم التنظيمي هم (الانفتاح على البيئة الخارجية، والرؤية المشتركة، والحصول على المعرفة، ونشر المعرفة، واستخدام المعرفة). واعتمدت (العوايشة، ٢٠١٧) في دراستها للتعلم التنظيمي على بُعدين هما (التعلم التوليدي، والتعلم التكيفي). كما اعتمد (آل نملان، ٢٠١٧) في دراسته على نوعين أساسيين للتعلم التنظيمي أو بُعدين هما (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي). واعتمدت دراسة (العتوم، ٢٠١٨) على خمس أبعاد للتعلم التنظيمي هي (ممارسة الرؤية المشتركة، وممارسة التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، وممارسة النموذج الذهني، وممارسة التعلم الجماعي). كما اعتمدت دراسة (البيستجي، ٢٠١٩) على أربعة مجالات لدراسة التعلم التنظيمي هي (المجال الاستراتيجي، والمجال التنظيمي، والمجال الثقافي، ومعوقات تطبيق التعلم التنظيمي)، واعتمدت دراسة (Ruel et al., 2020) على بُعدين هما التعلم التكيفي (القدرة على التكيف، والتكيف) والتعلم التوليدي (التجديد).

وبناءً على الأبعاد والتصنيفات السابق عرضها والمتعلقة بدراسة التعلم التنظيمي، توصل الباحث إلى أن من أكثر هذه التصنيفات شيوعاً لدراسة التعلم التنظيمي هي تقسيمة إلى بُعدين أساسيين هما التعلم التكيفي والتعلم التوليدي، ولذلك سيعتمد الباحث على هذا التصنيف في دراسته للتعلم التنظيمي في شركات البترول في مصر.

وفيما يلي يقدم الباحث شرح مختصر للبعدين اللذين سيعتمد عليهما في دراسة وقياس مستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول في مصر:

(١) **التعلم التكيفي Adaptive Learning**: يقصد به "التعلم الذي يستجيب للظروف المتغيرة في بيئة المنظمة"، ويتم من خلاله استجابة الفرد والمنظمة لما يواجههم من أحداث، ويدور هذا النوع من التعلم حول التقليد أو الاستنساخ، أي يتم التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم (الرحامنة، ٢٠١٥، ص ٨١؛ الجبوري، ٢٠١٦، ص ١١؛ العوايشة، ٢٠١٧، ص ٦٠). وهو تعلم المرؤوسين في الشركات الصناعية للمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الجديدة، وإجراءات العمل التي تقود إلى التطور التدريجي لكي تضمن هذه الشركات لنفسها البقاء والاستمرار (العوايشة، ٢٠١٧، ص ١٨٢). ويركز هذا النوع من التعلم على التعايش مع الأوضاع الحالية، وعلى إدارة وحل المشكلات دون التأمل في طريقة الإدارة أو الحل أو كيفية التعلم من المواقف أو المشكلات (الشهوان، ٢٠١٩، ص ٤٣؛ الذياب، ٢٠١٩، ص ٢٧). كما يركز على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحدث في بيئة المنظمة، ويساعد هذا النوع من التعلم المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية، كما أنه لا يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرين (Sun And Scott, 2003, p.204؛ الهدله، ٢٠١٣، ص ٣٧؛ الرحامنة، ٢٠١٥، ص ٨١؛ العوايشة، ٢٠١٧، ص ٦٠).

(٢) **التعلم التوليدي Generative Learning**: وهو التعلم الذي يهتم فيه المرؤوسين بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تصميمها، ويتطلب ذلك تمتع المرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجريب أساليب جديدة (العوايشة، ٢٠١٧، ص ١٨٢). وفيه تقوم المنظمة ببناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضرورياً في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، ويترتب عليه تكاليف عالية (الهدله، ٢٠١٣، ص ٣٧). ويحقق هذا النوع من التعلم للعاملين رسم صورة المنظمة في المستقبل، والتي من خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، مما يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية والروتينية،

ويتحقق هذا النوع من التعلم عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم كيني أو تحويلي عند التطبيق، وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد على أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة (الرحامنة، ٢٠١٥، ص ٨٢؛ العوايشة، ٢٠١٧، ص ٦٠، ٦١). ويقوم هذا التعلم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار وطرق جديدة في بيئة العمل والمنظمة، لذا فهو يوسع قدراتها نحو الفرص المتاحة، ويركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في تحديد المشكلات وحلها، ويرى Senge أن التعلم التوليدي الذي تتصف به منظمات التعلم يتطلب: التفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والإجادة الشخصية، والتعلم الجماعي، والتوتر المبدع بين الرؤية والواقع (الجبوري، ٢٠١٦، ص ١١؛ الشهوان، ٢٠١٩، ص ٤٣).

٥- الإطار التطبيقي للبحث:

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

١/٥: استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث:

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

١/١/٥: دليل استمارة الاستقصاء:

يهدف الباحث من استمارة الاستقصاء المرفقة الحصول على المعلومات التي يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث واختبار فروضه، وتتشكل هذه المعلومات في ثلاث أقسام أساسية هي:

القسم الأول: ويشتمل على بيانات أساسية: يهدف من خلالها الباحث إلى التعرف على اسم الشركة التي يعمل بها المستقصى منه، والقطاع الذي تتبعه هذه الشركة.

القسم الثاني: ويهدف إلى التعرف على مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات: وذلك من خلال الأبعاد التالية وأرقام العبارات التي تمثلها:

- ١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: العمر (عبارة ١) - النوع (عبارة ٢) - القدرات العقلية والبدنية (عبارة ٣) - الأصل (عبارة ٤) - العرق (عبارة ٥).
 - ٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: محل الإقامة (عبارة ٦) - الدخل (عبارة ٧) - الهويات الشخصية (عبارة ٨) - الخلفية التعليمية (عبارة ٩) - الخبرة العملية (عبارة ١٠) - الحالة الاجتماعية للفرد (عبارة ١١) - المعتقدات السياسية (عبارة ١٢) - المعتقدات الدينية (عبارة ١٣).
 - ٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة: المستوى الوظيفي (عبارة ١٤) - الأقدمية (عبارة ١٥) - محتوى العمل (عبارة ١٦) - مجموعات العمل (عبارة ١٧) - مواقع العمل (عبارة ١٨) - عضوية النقابات (عبارة ١٩) - حالة الإدارة (عبارة ٢٠).
- القسم الثالث: ويهدف إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي بهذه الشركات:

والذي يتمثل في البعدين التاليين:

- ١- التعلم التكيفي: من خلال العبارات (من ٢١ - ٢٦).
 - ٢- التعلم التوليدي: من خلال العبارات (من ٢٧ - ٣٢).
- ٢/١/٥: اختبارات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء:

قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصدق للعبارة الواردة في استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك على عينة استطلاعية عشوائية عددها (٣٠) مفردة من المديرين العاملين بشركات البترول التي تعمل في مصر، وقد تم تعديل الاستقصاء وفقاً لذلك حتى تم التوصل إلى شكله النهائي المرفق، والذي استخدم في جمع البيانات النهائية من عينة البحث، وقد أثبتت اختبارات الثبات والصدق على استمارة الاستقصاء النهائية النتائج التالية:

جدول رقم (١) معامل الثبات ومعامل الصدق لأبعاد ومتغيرات البحث

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد والمتغيرات
٠,٨٤٤	٠,٧١٢	٥	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٨٨٣	٠,٧٧٩	٨	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٨٩٢	٠,٧٩٦	٧	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٩٣١	٠,٨٦٧	٢٠	إجمالي متغير مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة
٠,٩٧٩	٠,٩٥٩	٦	١- التعلم التكيفي
٠,٩٧٩	٠,٩٥٩	٦	٢- التعلم التوليدي
٠,٩٨٧	٠,٩٧٥	١٢	إجمالي متغير مستوى التعلم التنظيمي
٠,٩٦٥	٠,٩٣٢	٣٢	إجمالي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء ككل

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

وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (α) (Coronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث، أما معامل الصدق فقد تم حسابه عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويتضح من النتائج السابقة ارتفاع معاملي الثبات والصدق لعبارات كل بُعد وكل متغير من متغيرات البحث على حدة، وكذلك لإجمالي العبارات المستخدمة في الاستقصاء، وهذا يدل على أن الاستقصاء يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للبحث.

٣/١/٥: النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء (الإحصاءات الوصفية):

تنقسم النتائج المتعلقة بأسئلة استمارة الاستقصاء إلى ثلاث أقسام كما يلي:

(١) نتائج متعلقة بالقسم الأول الخاص بالبيانات الديموجرافية للعاملين: ويمكن توضيحها من خلال الجدولين التاليين:

جدول رقم (٢) تقسيم أفراد العينة من حيث الشركات التي يعملون بها ن=٣٩٧

م	اسم الشركة	ك	%	م	اسم الشركة	ك	%
١	المصرية للخدمات الفنية وصيانة الأجهزة (صيانكو)	١٩٦	٤٩,٤	٣٢	مصر للصيانة البترولية (صان مصر)	٢	٠,٥
٢	بنترول بلاعيم (بنترول)	٣٣	٨,٣	٣٣	الخدمات التجارية البترولية (بنترول)	٢	٠,٥
٣	الغاز الطبيعي للسيارات (كارجاس)	٢١	٥,٣	٣٤	الإسكندرية الوطنية للتكرير والبتروكيماويات (انريك)	٢	٠,٥
٤	ايست زيت بتروليوم (زينكو)	١٤	٣,٥	٣٥	بنترول الصحراء الغربية (ويكو)	٢	٠,٥
٥	أسيوط لتكرير البترول	٩	٢,٣	٣٦	غرب بكر للبترول	٢	٠,٥
٦	البتروكيماويات المصرية	٧	١,٨	٣٧	المصرية لنقل وتوزيع الغاز (بوتاجاسكو)	٢	٠,٥
٧	قارون للبترول (قارون)	٥	١,٣	٣٨	الفرعونية للبترول	١	٠,٣
٨	المصرية للغازات الطبيعية (جاسكو)	٥	١,٣	٣٩	العامة للبترول	١	٠,٣
٩	المصرية لتشغيل وصيانة المشروعات (إيبروم)	٥	١,٣	٤٠	المصرية الدولية لتكنولوجيا الغاز (غازتك)	١	٠,٣
١٠	رشيد للبترول	٤	١	٤١	بترو شهد	١	٠,٣
١١	مصر للبترول	٤	١	٤٢	المنصورة للبترول	١	٠,٣
١٢	خالدة للبترول (خالدة)	٤	١	٤٣	جمسه للبترول (جيمبنكو)	١	٠,٣
١٣	الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية (إيجاس)	٤	١	٤٤	جنوب الوادي للبترول	١	٠,٣
١٤	الإسكندرية للبترول	٤	١	٤٥	المركز الطبي للعاملين بقطاع البترول	١	٠,٣
١٥	النيل لتسويق البترول	٤	١	٤٦	الوسطاني للبترول (واسكو)	١	٠,٣
١٦	بدر الدين للبترول (بابتيكو)	٣	٠,٨	٤٧	بتروجلف مصر للزيت (جيسوم سابقاً)	١	٠,٣
١٧	الهيئة المصرية العامة للبترول	٣	٠,٨	٤٨	القنطرة للبترول	١	٠,٣
١٨	السويس للزيت (سوكو)	٣	٠,٨	٤٩	الإسكندرية للمنتجات البترولية (أسبك)	١	٠,٣
١٩	الحمرا أويل	٣	٠,٨	٥٠	الهندسية للصناعات البترولية والكيمائية (انبي)	١	٠,٣
٢٠	المصرية للخدمات البترولية (ابسكو)	٣	٠,٨	٥١	المصرية لتوزيع الغاز الطبيعي للمدن (تاون جاس)	١	٠,٣
٢١	بنترول أبو قير	٣	٠,٨	٥٢	دار للبترول (دارا)	١	٠,٣
٢٢	إسكندرية للصيانة البترولية (بترومنت)	٣	٠,٨	٥٣	شمال البحرية للبترول (نوربتكو)	١	٠,٣

٢٣	النصر للبترول	٣	٠,٨	٥٤	تمتية للبترول	١	٠,٣
٢٤	Schlumberger Logelco Inc	٣	٠,٨	٥٥	Italian Egyptian Oil Company (IEOC)	١	٠,٣
٢٥	بنرو أمير	٢	٠,٥	٥٦	Kuwait Oil Company	١	٠,٣
٢٦	بترول خليج السويس (جابكو)	٢	٠,٥	٥٧	Saudi Aramco	١	٠,٣
٢٧	السويس لتصنيع البترول	٢	٠,٥	٥٨	Baker Hughes Oil Tools	١	٠,٣
٢٨	الغازات البترولية (بنروجاس)	٢	٠,٥	٥٩	Egyptian Petrochemicals Holding Company	١	٠,٣
٢٩	المصرية للخدمات الرياضية (بنروسبورت)	٢	٠,٥	٦٠	IPIC - International Pipe Industry Co	١	٠,٣
٣٠	غاز القاهرة	٢	٠,٥	٦١	Shelf Drilling Egypt	١	٠,٣
٣١	التعاون للبترول	٢	٠,٥	٦٢	EXPRO GROUP	١	٠,٣
١٠٠	إجمالي الاستثمارات التي تم تجميعها من الشركات						

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

جدول رقم (٣) تقسيم أفراد العينة من حيث القطاع الذي تتبعه الشركات التي يعملون بها ن=٣٩٧

م	اسم القطاع	ك	%	م	اسم القطاع	ك	%
١	قطاع عام أو حكومي	٥٤	١٣,٦	٤	قطاع أجنبي	٧	١,٨
٢	قطاع خاص	١٦	٤	٥	قطاع استثماري	١٥٣	٣٨,٥
٣	قطاع مشترك	١٢٦	٣١,٧	٦	قطاع أعمال	٤١	١٠,٣
١٠٠	إجمالي الاستثمارات التي تم تجميعها من القطاعات المختلفة						

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

(٢) نتائج متعلقة بالقسم الثاني الخاص بمستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات:

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤) الاستجابات على عبارات وأبعاد مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ن=٣٩٧

رقم العبارة في الاستقصاء	العبارة	التكرار	مستويات التنوع الثقافي للقوى العاملة				النتيجة
			النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	
١	يعمل بالشركة العديد من الفئات العمرية المختلفة (العمر)	ك ١٧٦	% ٤٤,٣	١٩٣	٢٢	٦	موافق بشدة
٢	يعمل بالشركة العديد من الرجال والنساء (النوع)	ك ١٢٨	% ٣٢,٢	٢٤٣	١٩	٧	موافق
٣	تتعدد وتتوسع القدرات العقلية والبدينية للعاملين في الشركة (القدرات العقلية والبدينية)	ك ١٧٢	% ٤٣,٣	٢١١	١١	٣	موافق بشدة
٤	يعمل بالشركة العديد من العاملين الأجانب أو غير المصريين (الأصل)	ك ١١٧	% ٢٩,٥	١٥٣	٣٨,٥	٢٤,٧	غير موافق
٥	تتعدد وتتوسع ثقافات ولغات وجنسيات العاملين في الشركة (العرق)	ك ١٥٩	% ٤٠,١	١٢٨	٣٢,٢	١٥,٩	غير موافق
	الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة						موافق
٦	يقيم العاملون في الشركة في العديد من	ك ٢٣٥	% ٥٩,٤	١٠	٢	١٥٠	فق

		يعتقدون معتقدات دينية مختلفة (المعتقدات الدينية)		%		%	
موافق	٢	٠,٣٩٦	٣,١٤٨	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة			
موافق بشدة	٣	٠,٥٥٨	٣,٢٨٧	ك	ك	١٤	يوجد العديد من المستويات الإدارية والوظيفية للعاملين في الشركة (المستوى الوظيفي)
				١٣١	٢٥٣	٩	٤
				٣٣,٥	٦٣,٧	٢,٣	١,٥
موافق	٤	٠,٦٣١	٣,٢٤٧	ك	ك	١٥	تتعدد وتتوسع أقدميات العاملين في الشركة ما بين كبيرة ومتوسطة وحديثة (الأقدمية)
				١٣٤	٢٣٣	٢٤	٦
				٣٣,٨	٥٨,٧	٦,٥	١,٥
موافق بشدة	٢	٠,٦٥	٣,٣٣٨	ك	ك	١٦	تحتاج طبيعة الوظائف في الشركة إلى مهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها (محتوى العمل)
				١٥٧	٢٢١	١٥	٤
				٣٩,٥	٥٥,٧	٣,٨	١,٥
موافق	٥	٠,٦١٩	٣,٢٣٧	ك	ك	١٧	يعمل بالشركة العديد من التخصصات العلمية وفرق العمل ومجموعات العمل المختلفة (مجموعات العمل)
				١٣٥	٢٣٥	٢٨	٤
				٣٦,٧	٥٩,٢	٧,١	١,٥
موافق بشدة	١	٠,٥٧٩	٣,٣٥٣	ك	ك	١٨	يعمل العاملون في أماكن ومواقع وفروع عمل مختلفة ومتعددة تابعة للشركة (مواقع العمل)
				١٥٩	٢٢١	١٥	٢
				٤٥,١	٥٥,٧	٣,٨	٥,٥
موافق	٧	٠,٧٧٦	٢,٩٢٢	ك	ك	١٩	ينتمي العاملون في الشركة إلى العديد من النقابات العمالية والمهنية المختلفة (عضوية النقابات)
				٨٤	٢١٩	٧٣	٢١
				٢١,٢	٥٥,٢	١٨,٤	٥,٣

موافق	٦	٠,٧٨٧	٣,٠٤٠	١١٠	٢١٤	٥٢	٢١	يمكن لإدارة الشركة فهم خصائص وثقافات العاملين المختلفة والتعامل معهم بكفاءة وفعالية (حالة الإدارة)	٢٠
				٢٧,٧	٥٣,٩	١٣,١	٥,٣		
موافق	١	٠,٤٤٠	٣,٢٠٣	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة					الثالث - البعد
موافق	١	٠,٣٦٣	٣,٠٩٤	متغير مستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل					

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

(٣) نتائج متعلقة بالقسم الثالث الخاص بمستوى التعلم التنظيمي:

جدول رقم (٥) الاستجابات على عبارات وأبعاد مستوى التعلم التنظيمي ن=٣٩٧

رقم العبارة في الاستقصاء	العبارة	النسبة %	ك	مستويات التنوع الثقافي للقوى العاملة				النتيجة
				موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	
٢١	تحرص الشركة على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل بها بشكل مستمر والتكيف مع كل جديد	٤١,٨	١٩	٣٥,٣	١٤٠	٤١,٠	١٨٤	موافق
		٤,٨	١٩	٣,٠	١٤٠	٤١,٠	١٨٤	
٢٢	تعمل الشركة على الاستفادة من تجارب وخبرات وممارسات الشركات الأخرى في تطوير أساليب وإجراءات العمل بها	٥,٠	٢٠	٣١,٠	١٢٤	٤١,٠	١٨٥	موافق
		٥,٠	٢٠	٣١,٠	١٢٤	٤١,٠	١٨٥	
٢٣	تحلل الشركة بيئتها الداخلية والخارجية	١٨	٨٢	١٩٤	١٠٣	١٩٤	٨٢	موافق

				٢٥,٧	٣٩,٨	٢٨,٢	٦,٣	%	بها للتجريب والابتكار والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز أعمالها	
موافق	٤	٠,٨٨١	٢,٩٠٧	١١١	١٦٤	٩٦	٢٦	%	تهتم الشركة بالبحث والتطوير المستمر لاكتشاف طرق وأساليب جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالها	٣١
				٢٨,٠	٤١,٣	٢٤,٢	٦,٥	%		
موافق	٥	٠,٨٣١	٢,٨٩٤	٩٧	١٨٢	٩٧	٢١	%	تتقبل الشركة الأفكار والمقترحات الخارجة عن المعتاد والمألوف طالما أنها تتعلق بتطوير العمل بها وتعمل على تطبيقها	٣٢
				٢٤,٤	٧٥,٣	٢٤,٤	٥,٣	%		
موافق	٢	٠,٧٦٩	٢,٤٢٢	التعلم التوليدي						التعليق
موافق	٢	٠,٧٤٧	٢,٩٨٧	متغير مستوى التعلم التنظيمي ككل						

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

٢/٥: اختبار فروض البحث:

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

١/٢/٥: اختبار الفرض الرئيسي الأول القائل:

"لا يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لكل بُعد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر، وهذه القطاعات هي {قطاع عام أو حكومي - قطاع خاص - قطاع مشترك - قطاع أجنبي - قطاع استثماري - قطاع أعمال}، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للقطاع

النتيجة النهائية	اختبار F-TEST		قطاع أعمال		قطاع استثماري		قطاع أجنبي		قطاع مشترك		قطاع خاص		قطاع عام أو حكومي		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي											
يوجد اختلاف معنوي لقطاع الأجنبي	٠,٠٠٢	٣,٩٨١	٠,٤٨٢	٢,٩٤٢	٠,٤٥٣	٢,٨٣١	٠,٥٠٩	٣,٤٢٩	٠,٥٤٨	٣,٠٣٠	٠,٥٣٠	٣,٠٦٣	٠,٥٠٣	٢,٨٧٨	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٠٠٢	٧,٠٠٥	٧٧٣,٠٠٠	٣,١٠٤	٦١٦,٣٠٠	٣,١٢١	٨٣٤,٠٠٠	٦٣٣,٣٠٠	٠,٤١٠	٣,١٤٤	٠,٥٠٧	٣,٢٥٧	٧٠٤,٠٠٠	٣,١٨٨	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٠٠٢	٧,٠٠٥	٨٦٣,٠٠٠	٣,٢٤٤	٦١٤,٣٠٠	٣,١٦١	٠,٤٠٢	٣,٣٨٧	٠,٤٧٤	٣,١٨٥	٠,٤٤٥	٣,٣٥٧	٠,٤٥٥	٣,١٨٣	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
لا يوجد اختلاف معنوي	٠,٠٠٢	١,٩٢٩	٣٠٣,٠٠٠	٣,٠٩٦	٣,٣٠٤	٣,٠٥٠	٠,٤٠٠	٣,٣٨٥	٠,٤٠٧	٣,١٠٢	٠,٣٩٩	٣,٢٢٢	٠,٣٨٣	٣,٠٨٣	التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل

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

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

١- قبول الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) والقائل: "لا يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في بُعدين من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل.

٢- رفض الفرض الرئيسي الأول (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والقائل: "يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي"

تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) ولصالح القطاع الأجنبي، يليه القطاع الخاص، يليه القطاع المشترك، يليه قطاع الأعمال، ثم القطاع العام أو الحكومي، وأخيراً القطاع الاستثماري، وذلك في بُعد واحد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة.

٥/٢/٢: اختبار الفرض الرئيسي الثاني القائل:

"لا يوجد اختلاف معنوي في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"

من أجل أن يتم اختبار هذا الفرض، يقوم الباحث بتوضيح مدى وجود أو عدم وجود اختلافات معنوية لكل بُعد من بُعدي التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر، وهذه القطاعات هي {قطاع عام أو حكومي - قطاع خاص - قطاع مشترك - قطاع أجنبي - قطاع استثماري - قطاع أعمال}، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب تحليل التباين (ANOVA) واختبار ف (F-Test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين للاختلافات في أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة تبعاً للقطاع

النتيجة النهائية	اختبار ف F-TEST		قطاع أعمال		قطاع استثماري		قطاع أجنبي		قطاع مشترك		قطاع خاص		قطاع عام أو حكومي		الأبعاد والمتغيرات
	المعنوية	القيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي											
لا يوجد معنوي اختلاف	٠,١١	١,١٤٤	٠,٠٢	٣,٢٤	٠,١١	١,٠٥	٠,١١	١,١١	٠,١١	١,٦٥	٠,٧٢	٣,٠٧	٠,٧٦	٣,٠٦	١- التعلم التكيفي
لا يوجد معنوي اختلاف	٠,٤٨٢	٠,٨٩٦	٠,٦٩٠	٣,١١٤	٠,٨٢٥	٢,٩٦٦	٠,٧٨٠	٢,٩٥٢	٠,٧٧٢	٢,٨٤١	٠,٧٤٥	٢,٩٣٨	٠,٨٤٣	٢,٨٦١	٢- التعلم التوليدي
لا يوجد معنوي اختلاف	٠,٤١٨	٠,٩٩٩	٠,٦١٨	٣,١٧٩	٠,٧٨٥	٣,٠١١	٠,٦٧٧	٣,١٠٧	٠,٧٢٩	٢,٨٩٦	٠,٧٢٠	٣,٠٠٥	٠,٧٨٥	٢,٩٦٥	التعلم التنظيمي ككل

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

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

قبول الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) والقائل: "لا يوجد اختلاف معنوي في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل.

٣/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثالث القائل:

"لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخاصة بالتنوع الثقافي للقوى العاملة (مجتمعة)، والمتغير التابع التعلم التكيفي (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التعلم التنظيمي)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Ression، ويتميز هذا الأسلوب التدريجي بأن التحليل يتم على خطوات متتالية، وفي كل خطوة تتم إضافة أحد المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار، بحيث يكون تأثير هذا المتغير معنويًا، وفي نفس الوقت يكون غير مرتبط بالمتغيرات المستقلة المضافة في الخطوات السابقة، وتُسْتَبْعَد من التحليل في هذا الأسلوب المتغيرات المستقلة غير المعنوية، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (التعلم التكيفي)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			

١٠,٤٠٢	٠,٦٣٤	٠,٠٠٠	٨٧,٨٨٣	٠,٠٠٠	٣٦٦,٠	١,١٢٢	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
				٠,٠٠٠	٧,٩٦٠	٠,٧٠٥	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
				٠,٠٠٠	٣,٣٧٢	٠,٢٣١	الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة

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

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠,٤٠٢)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة} تفسر ما نسبته (٤٠,٢%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التكيفي)، والباقي ونسبته (٥٩,٨%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٦٣٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (مجتمعة) والمتغير التابع (التعلم التكيفي).
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة، وأشارت نتيجة اختبارات إلى أن تأثير كل من هذه المتغيرات يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، ومن ناحية أخرى تم استبعاد متغير مستقل واحد فقط ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التكيفي) وهو (التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل).
- ومن خلال قيم معاملات بيتا $Beta$ أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (التعلم التكيفي) كما يلي:

- ١- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,٦٦٤).
- ٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = - ٠,٣٧٦).
- ٣- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,١٥٨).

• ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- ١- قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) والقائل: "لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط.
- ٢- رفض الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والقائل: "يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة.

٤/٢/٥: اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثالث القائل:

"لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخاصة بالتنوع الثقافي للقوى العاملة (مجتمعة)، والمتغير التابع التعلم التوليدي (كأحد متغيرات المتغير التابع الرئيسي وهو التعلم التنظيمي)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (التعلم التوليدي)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R المتعدد	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية			
٠,٣٠٨	٠,٥٥٥	٠,٠٠٠	٥٨,٢٢٥	٠,٠٠٠	١٠,١٠٦	٠,٥٧١	١,٠٣١	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
				٠,٠٠٠	٦,٦١٧	٠,٣٣٥	٠,٦٧١	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
				٠,٠٠٣	٣,٠٣٥	٠,١٥٢	٠,٢٣٩	الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة

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

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٣٠٨)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة تفسر ما نسبته (٣٠,٨%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التوليدي)، والباقي ونسبته (٦٩,٢%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٥٥٥)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (مجتمعة) والمتغير التابع (التعلم التوليدي).
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير كل من هذه المتغيرات يعتبر معنوياً وذا دلالة

- إحصائية، ومن ناحية أخرى تم استبعاد متغير مستقل واحد فقط ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التوليدي) وهو (التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل).
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (التعلم التوليدي) كما يلي:
 - ١- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,٥٧١).
 - ٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = - ٠,٣٣٥).
 - ٣- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,١٥٢).
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:

- ١- قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) والقائل: "لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط.
- ٢- رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والقائل: "يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {(الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة}.

٥/٢/٥: النتائج النهائية لاختبار الفرض الرئيسي الثالث القائل:

"لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر"

يمكن توضيح نتائج تحليل اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخاصة بالتنوع الثقافي للقوى العاملة (مجتمعة)، والمتغير التابع الرئيسي (التعلم التنظيمي ككل)، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع (التعلم التنظيمي ككل)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	اختبار ف		اختبار ت		معامل بيتا	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة المعنوية	
		F-TEST	القيمة المعنوية	T-TEST	القيمة المعنوية				
٠,٣٧٢	٠,٦١٠	٠,٠٠٠	٧٧,٤٣٧	٠,٠٠٠	١١,٧٦١	٠,٦٣٣	١,٠٧٧	الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة	
				٠,٠٠٠	-	٠,٣٦٥	-	٠,٦٨٨	الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
				٠,٠٠١	٣,٣٢٧	٠,١٥٩	٠,٢٣٥	٠,٢٣٥	الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة

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

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد R² (٠,٣٧٢)، أي أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج {الأبعاد التنظيمية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة تفسر ما نسبته (٣٧,٢%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي ككل)، والباقي ونسبته (٦٢,٨%) يرجع لمتغيرات أخرى.
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد R (٠,٦١٠)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج (مجتمعة) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي ككل).
- معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ثلاث متغيرات مستقلة، وأشارت نتيجة اختبار ت إلى أن تأثير كل من هذه المتغيرات يعتبر معنوياً وذا دلالة

- إحصائية، ومن ناحية أخرى تم استبعاد متغير مستقل واحد فقط ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع (التعلم التنظيمي ككل) وهو (التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل).
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (التعلم التوليدي) كما يلي:
 - ٤- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,٦٣٣).
 - ٥- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = - ٠,٣٦٥).
 - ٦- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة (معامل بيتا = ٠,١٥٩).
 - ويترتب على النتائج السابقة ما يلي:
 - ١- قبول الفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) والقائل: "لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط.
 - ٢- رفض الفرض الرئيسي الثالث (فرض العدم) وقبول الفرض البديل له والقائل: "يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر"، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة.
- ويمكن تلخيص النتائج النهائية لاختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثالث، وكذلك الفرض الرئيسي الثالث بشكل عام من خلال مصفوفة النتائج التالية:
- جدول رقم (١١) مصفوفة النتائج النهائية (المعنوية وترتيب التأثير) لاختبار الفرض الرئيسي الثالث وفروعه

التعلم التنظيمي	التعلم التوليدي	التعلم التكيفي	متغيرات التعلم
			متغيرات التنوع الثقافي للقوى العاملة
معنوي ٣	معنوي ٣	معنوي ٣	١- الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
معنوي ٢	معنوي ٢	معنوي ٢	٢- الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
معنوي ١	معنوي ١	معنوي ١	٣- الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة
غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	التنوع الثقافي للقوى العاملة

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

٦- نتائج وتوصيات البحث:

فيما يلي يعرض الباحث نتائج البحث ودلالاته وتوصياته والآفاق المستقبلية له:

١/٦: نتائج البحث:

يعرض الباحث فيما يلي للنتائج التي توصل إليها البحث، ومناقشته لهذه النتائج وتفسيرها:
أولاً: النتائج الخاصة بمستوى التنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، حيث توجد درجة موافقة بشدة على وجود التنوع بهذه الشركات بالترتيب التالي في كل من (القدرات العقلية والبدنية - العمر)، كما توجد درجة موافقة على وجود التنوع بهذه الشركات في النوع. إلا أنه وجدت درجة عدم موافقة على وجود التنوع

بهذه الشركات في كل من (العرق - الأصل)، مما يدل على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع بهذه الشركات ما عدا العرق والأصل.

٢- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، حيث توجد درجة موافقة بشدة على وجود التنوع بهذه الشركات بالترتيب التالي في كل من (الخلفية التعليمية - الحالة الاجتماعية للفرد - الخبرة العملية - محل الإقامة - الهوايات الشخصية)، كما توجد درجة موافقة على وجود التنوع بهذه الشركات في باقي الأبعاد بالترتيب التالي (الدخل - المعتقدات السياسية - المعتقدات الدينية)، مما يدل على وجود الأبعاد الخارجية للتنوع بهذه الشركات.

٣- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، حيث توجد درجة موافقة بشدة على وجود التنوع بهذه الشركات بالترتيب التالي في كل من (مواقع العمل - محتوى العمل - المستوى الوظيفي)، كما توجد درجة موافقة على وجود التنوع بهذه الشركات في باقي الأبعاد بالترتيب التالي (الأقدمية - مجموعات العمل - حالة الإدارة - عضوية النقابات)، مما يدل على وجود الأبعاد التنظيمية للتنوع بهذه الشركات.

٤- موافقة عينة البحث على وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بدرجة موافقة في جميع أبعاده ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (سمارة، ٢٠١٧) من وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال إدارة التنوع ككل. ويجب الاستفادة من هذا التنوع مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Mania and Onsongo, 2013) من أن كل موظف لديه شخصية فريدة من نوعها، وأن إتباع أسلوب واحد ليس فعالاً بالنسبة للجميع، وأن أداء الموظفين ليس على أساس قدراتهم،

ولكن على أساس خصائص الدين والجنس (النوع) أو العمر أو التوجه الجنسي أو الإعاقة الجسدية.

ثانياً: النتائج الخاصة بمستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التكيفي بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بوجود درجة موافقة على جميع العبارات المتعلقة به، مما يدل على وجود التعلم التكيفي بهذه الشركات.

٢- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التوليدي بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بوجود درجة موافقة على جميع العبارات المتعلقة به، مما يدل على وجود التعلم التوليدي بهذه الشركات.

٣- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التنظيمي بشكل عام في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بوجود درجة موافقة على بُعديه الأساسيين ووفقاً للترتيب التالي (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي)، مما يدل على وجود التعلم التنظيمي بهذه الشركات، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الرحامنة، ٢٠١٥) من إرتفاع درجات الإجابة فيما يتعلق بالتعلم المنظمي ببُعديه (التكيفي والتوليدي)، ويتفق كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (الذياب، ٢٠١٩) من أن مستوى تقييم أفراد مجتمع الدراسة للتعلم التنظيمي في المستشفيات المبحوثة قد جاء بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بمدى اختلاف التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة

في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) لصالح القطاع الأجنبي، يليه القطاع الخاص، يليه القطاع المشترك، يليه قطاع الأعمال، ثم القطاع العام أو الحكومي، وأخيراً القطاع الاستثماري، وذلك في بُعد واحد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة

وهو {الأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على عدم إجماعهم على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بهذه الشركات، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عوض، ٢٠١٦) من وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريون بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الداخلية).

٢- لا يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في بُعدين من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، مما يدل على إجماعهم على وجود الأبعاد الخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل بهذه الشركات، وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة (عوض، ٢٠١٦) من وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الأطباء والمرضى والإداريون بالمستشفيات محل الدراسة نحو متغيرات التنوع الثقافي (الخارجية، والتنظيمية).

رابعاً: النتائج الخاصة بمدى اختلاف التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- لا يوجد اختلاف معنوي في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%، في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل، مما يدل على إجماعهم على وجود التعلم التنظيمي ككل ببُعديه التكيفي والتوليدي بهذه الشركات.

خامساً: النتائج الخاصة بأثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي (بأبعادهما المختلفة) في شركات البترول التي تعمل في مصر:

١- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى

العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي بهذه الشركات.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التكيفي بهذه الشركات.

٣- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي بهذه الشركات.

٤- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التوليدي بهذه الشركات.

٥- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي بهذه الشركات، وهو ما يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة (Nafei et al., 2012) من أن أنماط القيادة لها تأثيراً مباشراً على التعلم التنظيمي، ويتشابه كذلك مع ما توصلت إليه

دراسة (العوايشة، ٢٠١٧) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، ويتشابه كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (آل نملان، ٢٠١٧) من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية في التعلم التنظيمي، ويتشابه كذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Khan and Khan, 2019) من أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي، ويتشابه أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (الذياب، ٢٠١٩) من وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التدريب في التعلم التنظيمي.

٦- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك بشكل جزئي (وبدرجة ثقة ٩٥%) في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التنظيمي بهذه الشركات.

٢/٦: دلالات البحث:

تحمل النتائج التي توصل إليها البحث مجموعة من الدلالات والمضامين التي يمكن عرضها كما يلي:

١- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام فيما عدا (العرق - الأصل)، مما يدل على وجود جميع الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر ما عدا العرق والأصل.

٢- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، مما يدل على وجود جميع الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٣- موافقة عينة البحث على وجود الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، مما يدل على وجود جميع الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٤- موافقة عينة البحث على وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وفي جميع أبعاده ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بجميع أبعاده ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٥- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التكيفي بشكل عام، مما يدل على وجود التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٦- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التوليدي بشكل عام، مما يدل على وجود التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٧- موافقة عينة البحث على وجود التعلم التنظيمي بشكل عام، وفي بُعديه الأساسيين ووفقاً للترتيب التالي (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي)، مما يدل على وجود التعلم التنظيمي ببُعديه الأساسيين ووفقاً للترتيب التالي (التعلم التكيفي - التعلم التوليدي) في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٨- يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة، وذلك في بُعد واحد من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهو {الأبعاد الداخلية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على عدم إجماع قطاعات البترول المختلفة، على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في شركات البترول التي تعمل في مصر.

٩- لا يوجد اختلاف معنوي في التنوع الثقافي للقوى العاملة فيما بين القطاعات المختلفة، وذلك في بُعدين من أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة وهما {الأبعاد الخارجية - الأبعاد التنظيمية} للتنوع

الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، مما يدل على إجماع قطاعات البترول المختلفة، على وجود الأبعاد الخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، في شركات البترول التي تعمل في مصر.

١٠- لا يوجد اختلاف معنوي في التعلم التنظيمي فيما بين القطاعات المختلفة، وذلك في بُعدي التعلم التنظيمي وهما {التعلم التكيفي - التعلم التوليدي}، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل، مما يدل على إجماع قطاعات البترول المختلفة، على وجود التعلم التنظيمي ككل ببُعديه التكيفي والتوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر.

١١- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي، وذلك في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

١٢- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التكيفي، وذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التكيفي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

١٣- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي، وذلك في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

١٤- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التوليدي، وذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التوليدي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

١٥- يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، وذلك في جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة والمتمثلة في {الأبعاد الداخلية، والأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية} للتنوع الثقافي للقوى العاملة، مما يدل على تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

١٦- لا يوجد تأثير معنوي للتنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، وذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط، مما يدل على عدم تأثير التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل فقط على التعلم التنظيمي بشركات البترول التي تعمل في مصر.

٣/٦: توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

يقدم الباحث فيما يلي توصيات هذا البحث مصحوبة بخطة العمل المقترحة لتنفيذها:

جدول رقم (١٢) توصيات البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها

التوصية	آلية تنفيذ التوصية	الجهة المسنولة عن تنفيذ التوصية	البعد الزمني لتنفيذ التوصية
١- العمل على الاستفادة من وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود وفقاً للترتيب التالي (القدرات العقلية والبدنية - العمر - النوع)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.	- إنشاء إدارة أو قسم أو وحدة خاصة بإدارة التنوع، تسمى إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالشركة، ويتم إحاطتها بكل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنوع الثقافي للقوى العاملة بالشركة بكافة أبعاده الداخلية والخارجية والتنظيمية. - أن تعمل هذه الإدارة على الاستفادة من التنوع الموجود بالقدرات العقلية والبدنية المختلفة أفضل إستفادة ممكنة، وذلك بإتاحة الفرص لهم جميعاً للإبداع والتميز، من خلال تشجيعهم على ذلك، وتوفير البرامج التعليمية والتدريبية المناسبة والتي تساعدهم على ذلك، وبالإستفادة من المراحل العمرية المختلفة، ومن وجود الذكور والإناث، وتوظيف كل ذلك بما يساهم في تحقيق أهداف الشركة.	الإدارة العليا بالشركة بالتعاون مع جميع الإدارات الأخرى، وخاصة إدارة الموارد البشرية، وإدارة التدريب والتنمية، وإدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة.	من سنة إلى ثلاث سنوات
٢- العمل على الاستفادة من وجود الأبعاد الخارجية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود وفقاً	أن تتيح إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة الفرصة لكل المؤهلات العلمية المختلفة، بفتح المجال أمام كافة التخصصات لإظهار كل ما لديهم من إبداعات ومواهب وقدرات علمية متميزة، وذلك بعمل جلسات للعصف الذهني وغيره من الأساليب الإبداعية المختلفة،	إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون	من ست سنوات إلى سنتين

<p>مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية، ومختلِّف الإدارات الأخرى بالشركة.</p>	<p>للتعرف على ما لديهم من أفكار وقدرات وإبداعات، وكيف يمكن الاستفادة منها للنهوض المستمر بالشركة، وبالإستفادة من تنوع الحالات الاجتماعية للعاملين ما بين أعزب ومتزوج ومطلق وأرمل، وبإتاحة الفرصة لأصحاب الخبرات المختلفة لإظهار ما لديهم من خبرات وتجارب وتوضيح كيفية الاستفادة منها للنهوض المستمر بالشركة، وبالإستفادة من تنوع محل إقامة العاملين ما بين المناطق الراقية والشعبية والريفية، بإتاحة الفرصة لكل منهم في تقديم وإظهار المزايا والعادات والتقاليد الأصيلة التي تتميز بها منطقتة الجغرافية والابتعاد عن العيوب، مما يوجد مجتمعاً كاملاً متكاملًا يجمع بين كل المزايا، وكذلك الأمر بالنسبة للهويات الشخصية، والدخل، والمعتقدات السياسية والدينية، بإتاحة الفرصة لهم جميعاً لتقديم أفضل ما عندهم، من خلال الاجتماعات المستمرة، وجلسات الإبداع المتنوعة، والتدريب والتعليم المستمر، لتحقيق أهداف الشركة والنهوض المستمر بها.</p>	<p>لترتيب التالي (الخلفية التعليمية - الحالة الاجتماعية للفرد - الخبرة العملية - محل الإقامة - الهويات الشخصية - الدخل - المعتقدات السياسية - المعتقدات الدينية)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.</p>
<p>من ست شهور إلى ثلاث سنوات</p> <p>إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية ومختلِّف الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.</p>	<p>حيث يعمل العاملون في مواقع عمل مختلفة ومتعددة تابعة للشركة، يتم العمل على تحقيق الاتصال المستمر بهم والتأكيد على الترابط الوثيق بينهم وبين الشركة، وبينهم وبين أسرهم وأقاربهم، مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم وإتقانهم للشركة، ولأن محتوى العمل بالشركة يحتاج إلى مهارات وخبرات وتخصصات مختلفة من القائمين بها، يتم العمل على النهوض بها وذلك من خلال التعليم والتدريب والتطوير والتنمية المستمرة للعاملين بالشركة، ونظراً لتعدد المستويات الإدارية والوظيفية بالشركة، يتم العمل على تأهيل العاملين بما يلي هذه المستويات المختلفة وبشكل مستمر لتكوين الصف الثاني والثالث من القيادات الإدارية، والاستفادة من تعدد أقدميات العاملين بالشركة بتداول ونشر خبراتهم وتجاربهم، والاهتمام بتشكيل فرق ومجموعات العمل لضمان تلبية الاحتياجات المختلفة للشركة في الوقت المناسب، وإمداد الإدارة بصفة مستمرة بكل ما يتعلق بخصائص وثقافات العاملين حتى يمكنها التعامل معهم بكفاءة وفعالية، والاستفادة من إلتناء العاملين بالشركة إلى العديد من النقابات العمالية والمهنية المختلفة لتحقيق أهداف الشركة والنهوض بها بشكل مستمر.</p>	<p>٣- العمل على الاستفادة من وجود الأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام، وبخاصة التنوع الموجود ووفقاً لترتيب التالي (مواقع العمل - محتوى العمل - المستوى الوظيفي - الأقدمية - مجموعات العمل - حالة الإدارة - عضوية النقابات)، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.</p>
<p>من ست شهور إلى</p> <p>الإدارة العليا بالشركة بالتعاون مع إدارة التنوع الثقافي للقوى</p>	<p>التقييم والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا بالشركة، للتأكد من إمداد إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بكل المعلومات التي</p>	<p>٤- العمل على الاستفادة من وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة بشكل عام في جميع أبعاده،</p>

خمس سنوات	العاملة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية وكافة الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	تحتاج إليها بخصوص التنوع الثقافي للقوى العاملة بكل أبعاده التنظيمية والخارجية والداخلية، والتأكد من التعاون المثمر بين إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية وكافة الإدارات الأخرى المعنية بالشركة، وتوفير كافة السبل والوسائل اللازمة للاستفادة من هذا التنوع بأقصى ما يمكن، والتحقق من توظيفه بكل أبعاده لصالح تحقيق أهداف الشركة والنهوض المستمر بها.	ووفقاً للترتيب التالي (الأبعاد التنظيمية - الأبعاد الخارجية - الأبعاد الداخلية) للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وتوظيفهم بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر.
من ست شهور إلى ثلاث سنوات	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية بالشركة، بعد الحصول على الدعم الكافي والمستمر من جانب الإدارة العليا، ومعاونة جميع الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	- تقع مسؤولية التعلم التنظيمي ببعديه التكيفي والتوليدي على عاتق إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية بشكل أساسي في الشركة، وذلك بعد الحصول على الدعم الكافي من جانب الإدارة العليا ومعاونة جميع الإدارات الأخرى المعنية بالشركة. - التعلم التكيفي هو أحد البعدين الأساسيين للتعلم التنظيمي للشركة، ويتم تعظيم الاستفادة من وجوده بالحرص على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل بشكل مستمر، وبلاستفادة من تجارب وخبرات وممارسات الشركات الأخرى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار والاستجابة لها والتكيف معها، وإجراء التغييرات المطلوبة، وتدريب وتعليم العاملين، وبالحرص على استيعاب كافة العاملين للتكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير أعمال الشركة، كل ذلك سيؤدي إلى النهوض بالتعلم التكيفي ورفع مستواه.	٥- العمل على الاستفادة من وجود التعلم التكيفي بشكل عام، ومحاولة النهوض به ورفع مستواه من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر.
من سنة إلى خمس سنوات.	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية بالشركة، بعد الحصول على الدعم الكافي والمستمر من جانب الإدارة العليا، ومعاونة جميع الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	التعلم التوليدي هو البعد الثاني من البعدين الأساسيين للتعلم التنظيمي بالشركة، ويتم تعظيم الاستفادة من وجوده بتخصيص الوقت والمال الكافي لتعليم العاملين بالشركة وتطوير إمكاناتهم وقدراتهم، وبتشجيعهم على تقديم أفكارهم وتوصياتهم وإقتراحاتهم لتحسين وتطوير العمل بالشركة، وبتشجيعهم على رسم صورة لمستقبل الشركة والسعي المستمر للوصول إليها، وبأن توفر لهم الشركة الفرص اللازمة للتجريب والابتكار والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز أعمالها، وبأن تهتم الشركة بالبحث والتطوير المستمر لاكتشاف طرق وأساليب جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالها، وبأن تتقبل الشركة الأفكار والمقترحات الخارجة عن المعتاد والمألوف طالما أنها تتعلق بتطوير العمل بها وتعمل على تطبيقها، كل ذلك سيؤدي إلى النهوض بالتعلم التوليدي ورفع مستواه.	٦- العمل على الاستفادة من وجود التعلم التوليدي بشكل عام، ومحاولة النهوض به ورفع مستواه من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر
من ست شهور إلى خمس سنوات	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية بالشركة، بعد الحصول على الدعم	تعظيم الاستفادة من كل من التعلم التكيفي والتعلم التوليدي بالشكل السابق توضيحية بالتوصيتين رقم (٥)، (٦)، سيؤدي إلى تعظيم الاستفادة من التعلم التنظيمي،	٧- العمل على الاستفادة من وجود التعلم التنظيمي بشكل عام في ببعديه الأساسيين، ووفقاً للترتيب التالي (التعلم التكيفي - التعلم

	الكافي والمستمر من جانب الإدارة العليا، ومعاونة جميع الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	باعتبار أنهما البُعدين الأساسيين للتعلم التنظيمي بالشركة، كما أن النهوض بهما ورفع مستواه سيؤدي إلى النهوض بالتعلم التنظيمي ككل ورفع مستواه.	التوليدي، ومحاولة النهوض بهما ورفع مستواه من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر.
من سنة إلى ثلاث سنوات	إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ومختلف الإدارات الأخرى بالشركة.	يدل هذا الاختلاف على عدم إجماع قطاعات البترول المختلفة على وجود الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، ولذلك يجب تعظيم الاستفادة مما هو موجود من هذه الأبعاد والمتمثلة في (القدرات العقلية والبدنية - العمر - النوع)، وذلك بالتأكيد على تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (١) أعلاه.	٨- العمل على الاستفادة من اختلاف الأبعاد الداخلية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وتوظيفها بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى وجود مثل هذا النوع من التنوع الثقافي للقوى العاملة.
من ست إلى خمس سنوات	الإدارة العليا بالشركة بالتعاون مع إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة وإدارة الموارد البشرية والتدريب وكافة الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	يدل هذا التجانس على إجماع قطاعات البترول المختلفة على وجود كل من الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وعلى وجود التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، ولذلك يجب تعظيم الاستفادة من وجود هذه الأبعاد، بالتأكيد على تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٢، ٣، ٤) أعلاه.	٩- العمل على الاستفادة من التجانس وعدم الاختلاف الموجود في كل من الأبعاد الخارجية والأبعاد التنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، وكذلك في التنوع الثقافي للقوى العاملة ككل، وتوظيفها بما يحقق أهداف شركات البترول التي تعمل في مصر، والتي تحتاج إلى مثل هذا التجانس وعدم الاختلاف في التنوع الثقافي للقوى العاملة.
من ست إلى خمس سنوات	إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية بالشركة، بالتعاون مع الإدارات الأخرى المعنية بالشركة.	يدل هذا التجانس على إجماع قطاعات البترول المختلفة على وجود التعلم التنظيمي ببعديه التكيفي والتوليدي، وعلى وجود التعلم التنظيمي ككل، ولذلك يجب تعظيم الاستفادة من وجود كل من التعلم التكيفي والتوليدي، والنهوض بهما ورفع مستواه، لتعظيم الاستفادة من التعلم التنظيمي ككل والنهوض به ورفع مستواه، وذلك بالتأكيد على تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٥، ٦، ٧) أعلاه.	١٠- العمل على الاستفادة من التجانس وعدم الاختلاف الموجود في التعلم التنظيمي ببعديه التكيفي والتوليدي، وكذلك في التعلم التنظيمي ككل، وذلك من أجل النهوض بمستوى التعلم التنظيمي ككل في شركات البترول التي تعمل في مصر.
من ست إلى ثلاث سنوات	إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة	يتم تعظيم الاستفادة من تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، بتحقيق التعاون الوثيق والمثمر بين الإدارات المعنية بكل منهما، وهم إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة وإدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية وكافة	١١- العمل على الاستفادة من تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الداخلية والخارجية والتنظيمية) على

	التدريب والتنمية، وكافة الإدارات الأخرى بالشركة، بعد الحصول على الدعم والتأييد الكافي والمستمر من الإدارة العليا بالشركة.	الإدارات الأخرى بالشركة بعد الحصول على الدعم والتأييد الكافي والمستمر من جانب الإدارة العليا بالشركة، لأن ذلك سيؤدي إلى تعظيم الاستفادة من تأثير جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في النهوض بالتعلم التكيفي بالشركة ورفع مستواه.	التعلم التكيفي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك في النهوض بمستوى هذا النوع من التعلم التنظيمي بهذه الشركات.
من سنة إلى خمس سنوات	إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية، وكافة الإدارات الأخرى بالشركة، بعد الحصول على الدعم والتأييد الكافي والمستمر من الإدارة العليا بالشركة.	تحقيق التعاون الوثيق والمثمر بين كافة الإدارات المعنية (بالتوصية رقم ١١)، سيؤدي إلى تعظيم الاستفادة من تأثير جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة في النهوض بالتعلم التوليدي بالشركة ورفع مستواه.	١٢- العمل على الاستفادة من تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الداخلية والخارجية والتنظيمية) على التعلم التوليدي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك في النهوض بمستوى هذا النوع من التعلم التنظيمي بهذه الشركات.
من ست شهور إلى خمس سنوات	إدارة التنوع الثقافي للقوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والتنمية، وكافة الإدارات الأخرى بالشركة، بعد الحصول على الدعم والتأييد الكافي والمستمر من الإدارة العليا بالشركة.	تحقيق التعاون الوثيق والمثمر بين كافة الإدارات المعنية (بالتوصية رقم ١١ ، ١٢)، سيؤدي إلى تعظيم الاستفادة من تأثير جميع الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية للتنوع الثقافي للقوى العاملة، في النهوض بكل من التعلم التكيفي والتعلم التوليدي ورفع مستواه، وهما البعدين الأساسيين للتعلم التنظيمي، مما سيؤدي إلى النهوض بالتعلم التنظيمي ككل بالشركة ورفع مستواه.	١٣- العمل على الاستفادة من تأثير جميع أبعاد التنوع الثقافي للقوى العاملة (الداخلية والخارجية والتنظيمية) على التعلم التنظيمي في شركات البترول التي تعمل في مصر، وذلك في النهوض بمستوى التعلم التنظيمي ككل بهذه الشركات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٤/٦: آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها ودلالاتها، والتوصيات التي قدمها البحث وخطة العمل المقترحة لتنفيذها، يمكن للباحث إقتراح بعض النفاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواة لأبحاث ودراسات مستقبلية، وذلك كما يلي:

- ١- العلاقة بين التنوع الثقافي للقوى العاملة ورأس المال الفكري بمنظمات الأعمال.
- ٢- أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على تخطيط التعاقب الوظيفي بالمنظمات المختلفة.
- ٣- المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتنوع الثقافي للقوى العاملة في المنظمات المصرية.
- ٤- التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق التفوق التنظيمي في منظمات الأعمال.
- ٥- العلاقة بين التعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية في المنظمات المختلفة.
- ٦- أثر الذاكرة التنظيمية على التعلم التنظيمي في المنظمات المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد، كمال عبد الوهاب (٢٠١٤) 'دراسة وصفية لتطبيق نموذج دول الاتحاد الأوربي لإدارة التنوع وإمكانية الإفادة منها في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية'، مجلة التربية، جامعة عين شمس، مج ١٧، ع ٥٠٤، مصر، ص ص ٨٩-١٧٤.
- ٢- آل نملان، عبد الرحمن عوض علي (٢٠١٧) 'أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر'، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٣- أيوب، نادية حبيب (٢٠٠٤) 'دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى'، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، س ٤٤، ع ١٤، السعودية، ص ص ٦١-١٣٤.

- ٤- البستجي، رازان يعقوب إسماعيل (٢٠١٩) 'درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين'، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٥- بكاي، عبد المجيد (٢٠١٦) 'التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة'، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
- ٦- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٦) 'إدارة الأعمال الدولية: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة'، القاهرة: مطبعة العشري، مصر.
- ٧- الجبوري، مروان عامر نصيف (٢٠١٦) 'أثر التعلم التنظيمي في ريادة الأعمال من وجهة نظر المدراء في فنادق الخمسة نجوم في الأردن'، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٨- الخالدي، صالح عابر بشيت (٢٠١٢) 'دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز'، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٩- الخفاجي، رشا مهدي (٢٠١٩) 'تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان'، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية، سبتمبر، مج ٣٩، ع ٣، ص ١٢٥-١٤٤.
- ١٠- الدوسري، محمد سعد حويل (٢٠١٦) 'الهويات الشخصية أهميتها وأنواعها'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ١٣ / ٢ / ٢٠١٦، على الموقع التالي: <https://www.new-educ.com>
- ١١- الذياب، أماني محمود (٢٠١٩) 'أثر استراتيجيات التدريب على التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في الأردن'، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

- ١٢- الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد (٢٠١٥) 'القيادة التحويلية ودورها في الالتزام التنظيمي: التعلم المنظمي كمتغير معدل: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المهندسين زياد المناصر في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ١٣- الرفاعي، يعقوب السيد يوسف؛ الخولي، سيد محمود السيد (٢٠٠٤) 'مدى تأثير تنوع الموارد البشرية على عناصر الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية'، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، ١٤، ص ١٠٣-١٦٤.
- ١٤- الساعدي، مؤيد نعمة (٢٠١٣) 'كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم'، مؤسسة الوزاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٥- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥) 'منظمات التعلم'، بحوث ودراسات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، القاهرة، مصر.
- ١٦- سمارة، نسرين شاكور رضوان (٢٠١٧) 'واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة'، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٧- الشهوان، رائد محمد حامد (٢٠١٩) 'أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ١٨- شوب، محمد (٢٠١٩) 'مفهوم المعتقدات الدينية'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ٢٨/٣ /٢٠١٩، على الموقع التالي: <https://sotor.com>.
- ١٩- صلاح، رزان (٢٠١٨) 'العمل ضمن مجموعات'، مقال على شبكة الإنترنت: بتاريخ ٢٣/٧ /٢٠١٨، على الموقع التالي: <https://mawdoo3.com>.
- ٢٠- العنوم، منال رفيق (٢٠١٨) 'التعلم التنظيمي وأثره على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في الأردن'، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

- ٢١- العرموطي، أيمن مصطفى؛ حسن، مدثر (٢٠١٥) 'تقييم تجربة جامعة أبو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة'، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، مج ٣، ع ٧، العراق، ص ص ٦٦-٨٩.
- ٢٢- العوايشة، أسماء هايل موسى (٢٠١٧) 'الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن'، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٢٣- عوض، أشرف محمد إبراهيم (٢٠١٦) 'أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة'، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة: جامعة طنطا، ديسمبر، ع ٤٤، مصر، ص ص ٢١١-٢٦٨.
- ٢٤- لفحل، ليندة (٢٠١٣) 'إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية - منظمة الصحة العالمية نموذجاً-'، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، الجزائر.
- ٢٥- مرسي، سوسن عبد الحميد (٢٠١٠) 'التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية'، *مجلة البحوث الإدارية*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج ٢٨، ع ٣، مصر، ص ص ١٠٠ - ١٣٥.
- ٢٦- المصاروة، علي محمد أحمد (٢٠١١) 'أثر إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التمريض على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض'، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ٢٧- الموسوعة المعرفية الشاملة، شبكة الإنترنت، على الموقع التالي: <https://www.marefa.org>
- ٢٨- نجم، عبود (٢٠٠٨) 'إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات'، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٩- الهدله، مصطفى (٢٠١٣) 'أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيليكوم'، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
٣٠- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، شبكة الإنترنت، على الموقع التالي:
<https://ar.wikipedia.org/wiki>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alipour, F., and Karimi, R. (2011) 'Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance', **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 19, pp. 144-147.
- 2- Ardakani, M. S., Abzari, M., Shaemi, A., and S. Fathi, S. (2016) 'Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan's Steel Industry', **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, Vol. 9, No. 2, Spring, PP. 407-432.
- 3- Argyris, C. (2011) '**Personality and Organization**', Harper & Row publishers, USA.
- 4- Barinaga, E. (2007) 'Cultural diversity at work: National culture as a discourse organizing an international project group', **Human Relations**, Vol. 60, No. 2, pp.315-340.
- 5- Cox T. (1993) '**Cultural Diversity in Organization: Theory, Research and Practice**', San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- 6- Daft, R. (2010) '**Australia, South Western Cengage Learning**', New Era of Management.
- 7- Diez, C. G. and Ortega, P. (2011) '**Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion,**

- Innovation and Integration of The Talent in The Organizations'**, Spain: Florida Centre de Formacio.
- 8- Elia, S., Messeni Petruzzelli, A., and Piscitello, L. (2019) 'The impact of cultural diversity on innovation performance of MNC subsidiaries in strategic alliances', **Journal of Business Research**, No. 98, pp. 204–213.
 - 9- European Commission. (2011) '**Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions: Supporting growth and jobs-An agenda for the modernization of Europe's higher education systems**', Luxembourg: Publications Office of the European Union.
 - 10- Fan, Z., Anwer, S., and Huang, S. (2018) 'Cultural diversity and export sophistication', **International Review of Economics and Finance**, No. 58, pp. 508–522.
 - 11- Fiol, M., and Lyles, M. (1985) 'Organisational learning', **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 4, pp. 803- 813.
 - 12- Frijins, B., Dodd, O., and Cimerova, H. (2016) 'The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance', **Journal of Corporate Finance**, No. 41, pp. 521–541.
 - 13- Guinot, J., Chiva, R., and Mallén, F. (2015) 'The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning', **International Journal of Conflict Management**, Vol. 26, No. 1, pp. 85–112.
 - 14- Hodgkinson, M. (2000) 'Managerial Perceptions of Barriers to Becoming A "Learning Organization"', **The Learning Organization**, Vol. 7, No. 3, pp.156-167.

- 15- Hofstede, G. (2011) 'Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context', **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1, Retrieved from website: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- 16- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004) '**Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies**', SAGE Publishing.
- 17- Hsiu-Chuan, L. and Yuan-Duen, L. (2017) 'A Study of the Influence of Organizational Learning on Employees Innovative Behavior and Work Engagement by a Cross-Level Examination', **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education**, 13(7), pp.3463-3478.
- 18- Jones, G., Chace, B. C., and Wright, J. (2020) 'Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success', **International Journal of Innovation Science, Emerald Publishing Limited**, ISSN:1757-2223, Vol. 12, No. 3, pp. 323-343.
- 19- Jonsens, M., and Steyaert, C. (2003) 'Theories of Diversity Within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories', Fondazione Eni Enrico Mattei, January, Vol. 14, pp. 1-25.
- 20- Khan, N. A. and Khan, A. N. (2019) 'What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?', **Government Information Quarterly**, 36(101391), pp.1-11.
- 21- Loden, M. and Rosener, J. B. (1991) '**Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource**', Homewood, III: Business One Irwin.
- 22- Maina, Z. and Onsongo, E. (2013) 'Employee Attitudes towards Organizational Diversity on Business Performance; Perspectives from the Small and Medium Enterprises Employees in Kisii Town', **Review of Contemporary Business Research**, 2(1), pp.30-40.

- 23- Mondy, R. W., and Martocchi, J. J. (2016) '**Human Resource Management**', 14th Ed., Global Edition, Always Learning, Pearson.
- 24- Morden, T. (1999) 'Models of National Culture – A Management Review', **Cross Cultural Management: An International Journal**, Vol. 6, No.1, pp. 19-44.
- 25- Nafei, W. A., Khanfar, N. M., and Kaifi, B. A. (2012) 'Leadership Styles and Organizational Learning An Empirical Study on Saudi Banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia', **Journal of Management and Strategy**, Vol. 3, No. 1, pp. 1-17.
- 26- Neck, C., Smith, W., and Godwin, J. (1997) 'Thought Self-Leadership: a Self-Regulatory approach to diversity Management', **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 12, No. 3, pp. 190-203.
- 27- Otike, F., Messah, O., and Mwalekwa, F. (2011) 'Effects of Workplace Diversity Management on Organizational Effectiveness: A Case Study', **European Journal of Business and Management**, ISSN: 2222-1905 (Printed), ISSN: 2222-2839 (Online).
- 28- Patrick, H. A., and Kumar, V. R. (2012) 'Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges', **SAGE Open Journals**, Vol. 2, No. 2, pp. 1-15.
- 29-Rijiamampinina, R., and Carmichael, T. (2005) '**A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity**', Problems and Perspectives in Management.
- 30- Rogers, E. M., Hart, W. B., and Miike, Y. (2002) 'Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan', **Keio Communication Review**, No. 24, pp. 3-26.
- 31- Rudhumbu, N., and Chawawa, M. (2014) 'Diversity management practices in higher education: Evidence from private higher education institutions in Botswana', **Journal of Education and Practice**, Vol. 5, No. 18, pp. 31-46.

- 32- Ruel, H., Rowlands, H., and Njoku, E. (2020) 'Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning', **An International Business Journal, Emerald Publishing Limited**, ISSN:1059-5422, pp. 1–17.
- 33- Schwartz, S. H. (2006) 'A theory of cultural value orientations: Explication and applications', **Comparative sociology**, Vol. 5, No. 2, pp.137-182.
- 34- Senge, P. (1990) '**The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**'. London: Random Century.
- 35- Shahzad, M. B. (2016) 'Is Pakistani Financial Services Are Using Learning Organization Techniques in Human Resource Development', **Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(10), pp. 72–84.
- 36- Sun, P. and Scott, J., (2003) 'Exploring the Divide – Organizational Learning and Learning Organization', **the Learning Organization**, Vol. 10, No. 4, pp. 202-215.
- 37- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012) 'Education and Its Customers', **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. 31, pp. 433-435.
- 38- Trax, M., Brunow, S., and Suedekum, J. (2015) 'Cultural diversity and plant-level productivity', **Regional Science and Urban Economics**, No. 53, pp. 85–96.
- 39- Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (2000) '**Riding the Waves of Culture: Understanding cultural Diversity in Business**', Finland by Werner Söderström Oy.
- 40- Weldon, E. (2000) 'The Development of Product And Process improvements in Work Groups', **Group & Organization Management**, Vol. 25, No.3, pp. 244-268.

- 41-Williams, K., and O'Reilly, C. (1998) 'Demography and Diversity in Organizations: A review of 40 years of Research', **Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 20, pp. 77-140.**
- 42-Woods, R. H., Heck, W., and Sciarini, M. (1998) '**Turnover and Diversity in the Lodging Industry**', Washington, DC: American Hotel Foundation.

ملحق البحث
قائمة الاستقصاء

"موجهة إلى العاملين بشركات البترول التي تعمل في مصر"

السيد الفاضل:

تحية طيبة وبعد،

مرفق بهذا استمارة استقصاء للتعرف على وجهة نظر سيادتكم بخصوص بحث بعنوان "أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر"، والذي يقوم بإعداده الباحث/ مصطفى محمد عبد النبي يسن، المدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

وأفيد علم سيادتكم بأن مساهمتكم باستكمال هذه الاستمارة، سوف يكون له أثر كبير في إعداد هذا البحث، وأتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سوف تدلون بها سوف تعامل بسرية تامة، وتخصص لخدمة أغراض البحث العلمي فقط.

ولتعاون سيادتكم معي كل التقدير والاحترام،

الباحث

د. مصطفى محمد عبد النبي يسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال

جامعة حلوان

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

١ - اسم الشركة التي تعمل بها:

٢ - القطاع الذي تتبعه الشركة:

(١) قطاع عام أو حكومي (٢) قطاع خاص (٣) قطاع مشترك

(٤) قطاع أجنبي (٥) قطاع استثماري (٦) قطاع أعمال

ثانياً: مؤشرات التنوع الثقافي للقوى العاملة:

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

رقم العبارة	العبارــــــــــــــــة	موافق بشدة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
1	يعمل بالشركة العديد من الفئات العمرية المختلفة.				
2	يعمل بالشركة العديد من الرجال والنساء.				
3	تتعدد وتنوع القدرات العقلية والبدنية للعاملين في الشركة.				
4	يعمل بالشركة العديد من العاملين الأجانب أو غير المصريين.				
5	تتعدد وتنوع ثقافات ولغات وجنسيات العاملين في الشركة.				
6	يقيم العاملون في الشركة في العديد من المناطق الجغرافية (الراقية والشعبية والريفية).				
7	تتعدد وتتفاوت مستويات الدخل لدى العاملين في الشركة.				
8	تتعدد وتنوع وتختلف الهوايات الشخصية لدى العاملين في الشركة.				
9	تتعدد وتنوع المؤهلات والمستويات التعليمية لدى العاملين في الشركة.				
10	تتعدد وتنوع سنوات ومستويات الخبرة العملية لدى العاملين في الشركة.				
11	تتعدد الحالات الاجتماعية للعاملين في الشركة ما بين أعزب ومتزوج ومطلق وأرمل.				

12	يوجد العديد من المعتقدات السياسية والانتماءات الحزبية المختلفة لدى العاملين في الشركة.			
13	يعمل بالشركة العديد من العاملين الذين يعتنقون معتقدات دينية مختلفة.			
14	يوجد العديد من المستويات الإدارية والوظيفية للعاملين في الشركة.			
15	تتعدد وتنوع أقدميات العاملين في الشركة ما بين كبيرة ومتوسطة وحديثة.			
16	تحتاج طبيعة الوظائف في الشركة إلى مهارات وخبرات وتخصصات وقدرات مختلفة من القائمين بها.			
17	يعمل بالشركة العديد من التخصصات العلمية وفرق العمل ومجموعات العمل المختلفة.			
18	يعمل العاملون في أماكن ومواقع وفروع عمل مختلفة ومتعددة تابعة للشركة.			
19	ينتمي العاملون في الشركة إلى العديد من النقابات العمالية والمهنية المختلفة.			
20	يمكن لإدارة الشركة فهم خصائص وثقافات العاملين المختلفة والتعامل معهم بكفاءة وفعالية.			

ثالثاً: مؤشرات التعلم التنظيمي:

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

رقم العبار ة	العبار ة	موافق بشدة ٤	موافق ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
21	تحرص الشركة على تحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل بها بشكل مستمر والتكيف مع كل جديد.				
22	تعمل الشركة على الاستفادة من تجارب وخبرات وممارسات الشركات الأخرى في تطوير أساليب وإجراءات العمل بها.				
23	تحلل الشركة بينتها الداخلية والخارجية باستمرار وتستجيب للتغيرات التي تحدث فيها وتكيف معها.				
24	تقوم الشركة بإجراء التغييرات المطلوبة بشكل تدريجي للتكيف والتعايش مع الأوضاع المختلفة.				
25	تحرص الشركة على تدريب وتعليم العاملين بها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.				

			26	تحرص الشركة على استيعاب العاملين بها للتكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تطوير أعمالها.
			27	تخصص الشركة الوقت والمال الكافي لتعليم العاملين بها وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم.
			28	تشجع الشركة العاملين بها على تقديم أفكارهم وتوصياتهم واقتراحاتهم لتحسين وتطوير العمل بها.
			29	تشجع الشركة العاملين بها على رسم صورة لمستقبل الشركة والسعي المستمر للوصول إليها.
			30	توفر الشركة الفرص اللازمة للعاملين بها للتجريب والابتكار والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز أعمالها.
			31	تهتم الشركة بالبحث والتطوير المستمر لاكتشاف طرق وأساليب جديدة وإبداعية لإنجاز أعمالها.
			32	تتقبل الشركة الأفكار والمقترحات الخارجة عن المعتاد والمألوف طالما أنها تتعلق بتطوير العمل بها وتعمل على تطبيقها.