

Impact of learning organization on organizational effectiveness

– An applied study on Five Star hotels in Jordan –

Ali Sudqi Al-Za`areer

Rula Ali Al-Damen

Amman Arab University || Jordan

Abstract: This study aims to identify the availability of learning organization characteristics and its impact on organizational effectiveness in five-star hotels in Amman. This study employed purposive sampling. The sampling unit included all employees in the administrative departments in the three hotels which consisted of (237) individuals. The results show the availability of learning organization characteristics in five- star hotels in a high degree, which indicates the awareness of five stars hotels management of the importance of learning organizations characteristics & the presence of a statistically significant effect of learning organization characteristics and its dimensions on organizational effectiveness. In light of these findings, the study provided a set of recommendations. Mainly: management of five-star hotels should give workers more freedom to do the work that is entrusted to them, and to give them more participation in the decision-making process, as well as paying more attention to financial incentives given to their employees in order to encourage continues learning among them.

Keywords: learning organization, learning organization characteristics, empowerment, organizational effectiveness, team work.

أثر خصائص منظمة التعلّم في تحقيق الفاعلية التنظيمية – دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في عمان – الأردن –

علي صدقي الزعاريير

رولا علي الضامن

جامعة عمان العربية || الأردن

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر خصائص منظمة التعلّم في فنادق الخمس نجوم في عمان، وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في فنادق الخمس نجوم في عمان، وتم اختيار عينة قصديه لإجراء الدراسة، حيث شملت وحدة المعاينة على جميع العاملين في الأقسام الإدارية في الثلاثة فنادق وعددهم (237) فردا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها، توافر خصائص منظمة التعلّم في الفنادق عينة الدراسة بدرجة مرتفعة وهذا يدل على مدى وعي إدارة فنادق الخمس نجوم لأهمية منظمة التعلّم وخصائصها. وأيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق العمل، الاتصال الداخلي، القيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية للفنادق المذكورة. وكان من أبرز ما أوصت به الدراسة هو أن تعمل إدارة فنادق الخمس نجوم في عمان على منح العاملين مزيدا من الحرية للموظفين في التصرف بالأعمال الموكلة إليهم، وان تمنحهم مزيدا من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وأن تعمل إدارة فنادق الخمس نجوم في عمان على زيادة الاهتمام بموضوع الحوافز المالية للعاملين لديها لتشجيعهم على التعلّم المستمر.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الساعية للتعليم، خصائص منظمة التعلم، التمكين، الفاعلية التنظيمية، فرق العمل.

1- المقدمة.

مع ازدياد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات في عصر تكنولوجيا المعلومات والعالمية في شتى المجالات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وانفتاح الأسواق أمام جميع المنظمات الأمر الذي أدى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية. لذلك سعت كل منظمة إلى مواكبة هذه التطورات والتغيرات بامتلاك أفضل الأصول الملموسة منها وغير الملموسة لإدارة عملياتها الإنتاجية والتشغيلية، وتعلم الطرق الحديثة في قيادتها لتكون قادرة على تبني استراتيجيات فاعلة في مواكبة العالم الخارجي والتركيز على تنمية قدرات مواردها، والتي من الممكن أن ترفع من فاعليتها التنظيمية في كل أقسام المنظمة. لذلك ظهرت مفاهيم إدارية وأساليب تتبعها المنظمة وكلها تدور حول كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها بالطريقة الأمثل. ومن بين المفاهيم الجديدة التي تم اعتمادها في المنظمات مفهوم المنظمة الساعية للتعليم.

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) منذ السبعينيات من القرن العشرين، ويعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه Senge (1990) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفضوى والاضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعليمية. وقد تباينت الأفكار حول ما يمتاز به المنظمات المتعلمة من خصائص، فبعض الدراسات تنظر إليها من زاوية ما تنتجه من معرفة وما يتعلق بهذه المعرفة من أنشطة: توزيع، وخبز، وتوثيق، وتفسير، وتوظيف.

تعتبر السياحة أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الأردني وبما نسبته حوالي 16% من الناتج المحلي الإجمالي (وزارة السياحة، 2018)، حيث يشكل قطاع الفنادق السياحية ما نسبته 50 بالمائة من الدخل السياحي. كما يشهد هذا القطاع منافسة حادة لتقديم أفضل الخدمات وأجودها من خلال امتلاك أفضل المهارات والتقنيات واستخدامها في عملياتها التشغيلية، وإتباع أساليب جديدة في الأداء سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية بين قطاع الفنادق.

ونظراً لأهمية هذا القطاع في الأردن، من هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة البحث في أثر خصائص منظمة التعلم (الاستمرارية، فرق التعلم، التمكين، الاتصال الداخلي، والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بعناصرها (تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي للعاملين) في فنادق الخمس نجوم الأردنية.

مشكلة الدراسة:

لقد اتجهت المنظمات في العصر الحديث إلى تطوير إمكانياتها وقدراتها في محاولة تذليل التحديات التي تواجهها وبالتالي يسعى القادة في تلك المنظمات إلى إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة والانفتاح واتخاذ أسلوب الحوار والمشاركة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة في أداء أعمالهم، والسعي إلى التميز في الخدمة وجودتها. ونظراً لأهمية العلاقة بين مفهومي المنظمة المتعلمة والفاعلية التنظيمية فإننا نسعى إلى الكشف عن أهمية وطبيعة تلك العلاقة. ومن هنا فإن الغرض من هذه الدراسة هو بيان أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية لفنادق الخمس نجوم في عمان، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- ما أثر خصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي، والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي) في فنادق الخمس نجوم الأردنية في عمان؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

1. ما أثر خصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي، والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف لفنادق الخمس نجوم الأردنية؟
2. ما أثر خصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي، والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق الخمس نجوم الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بصورتها العدمية وهي كما يلي:
الفرضية الرئيسية:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم في عمان.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف في فنادق الخمس نجوم في عمان.
- H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

2- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع حيوي ومتجدد وهو موضوع منظمة التعلّم وخصائصها والتي تسعى المنظمات إلى امتلاكها لتمييز عن بعضها البعض. كما وتبرز أهمية هذه الدراسة في كون مجتمع الدراسة يعتبر جزءاً من قطاع مهم في المملكة الأردنية الهاشمية وهو قطاع السياحة والذي يعتبر من أهم القطاعات نشاطاً في الاقتصاد الوطني حيث يتشكل إيراداته ما نسبته 16% من إجمالي الناتج القومي وذلك حسب التقرير السنوي الصادر من جمعية الفنادق الأردنية لعام 2018.

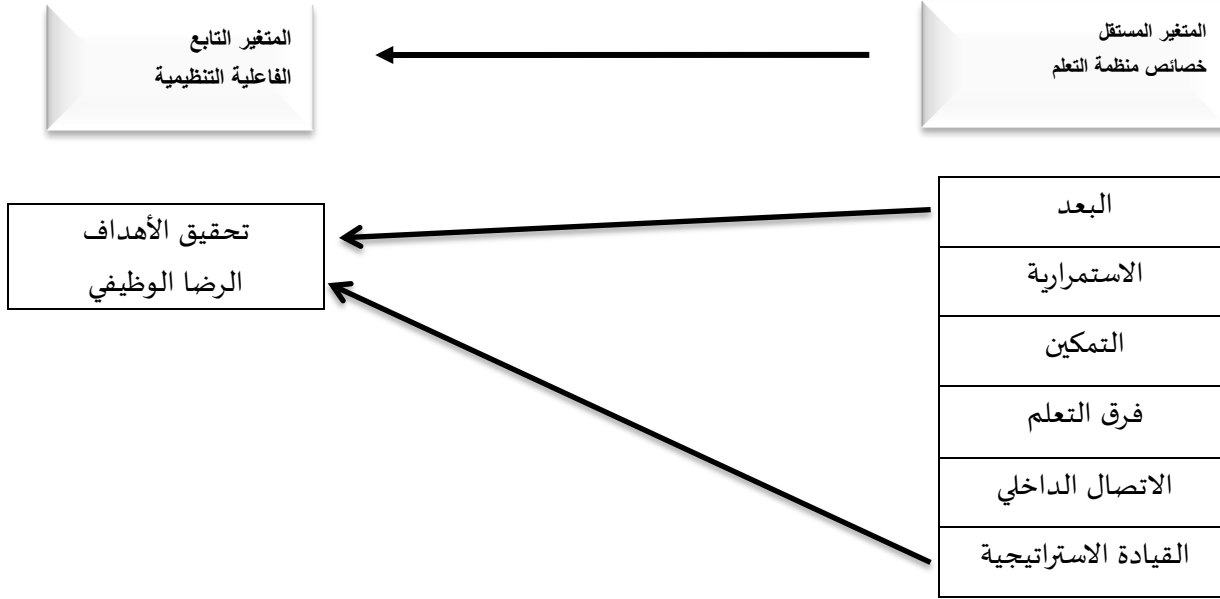
كما تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يأمل الباحث في أن تسهم من نتائج وتوصيات مفيدة لأصحاب القرار في قطاع الفنادق الأردنية حول موضوع خصائص منظمة التعلّم ومدى إمكانية اعتمادها والعمل بها لتحقيق الفاعلية التنظيمية في منظماتهم.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: العاملون ورؤساء الأقسام والمدراء في الأقسام الإدارية في بعض فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على بعض فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية عمان.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في 2017.

أنموذج الدراسة

بناء على فرضيات الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد الأنموذج التالي للدراسة:



المصدر: من اعداد الباحثين وبالاعتماد على Senge,(1990) و Watkins ,K.E & Marsick V.(2003)

التعريفات والمفاهيم الإجرائية:

- منظمة التعلم: هو الفندق الذي تسعى إدارته دائما إلى محاولة التكيف مع التطورات الخارجية من خلال تعلم وتعليم العاملين لديه المعارف الجديدة وتعكس هذه المعارف على الخدمات التي يقدمها الفندق لعملائه ليتميز عن منافسيه.
- خصائص منظمة التعلم: تلك العناصر التي تسعى إدارة فنادق الخمس نجوم الأردنية إلى توفرها وتطبيقها لتعزيز وتطوير قدرات وإمكانيات مواردها من اجل تحقيق أهدافها، وتشمل العناصر الأساسية التالية:
 - الاستمرارية (التعلم المستمر): تهيئة إدارة فندق الخمس نجوم لفرص التعلم والتدريب للعاملين لديها وان تجعل إدارة الفندق ثقافة التعلم فيها تسير في دورة تفاعلية مستمرة من خلال التجارب والخبرات السابقة والتغذية العكسية والتطورات والمعارف المستجدة.
 - التمكين: عملية إتاحة الفرص للعاملين في الأقسام الإدارية لفنادق الخمس نجوم الاردنية لتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والى تحمل المسؤولية في أداء عملهم ضمن المهام والصلاحيات الموكولة إليهم والتي تدفعهم إلى التعلم وتنمية قدراتهم.
 - فرق التعلم: مجموعة من الافراد يعملون في فندق الخمس نجوم يملكون من المهارات والقدرات التي تتوحد من خلال أدائهم لعمل معين من اجل تحقيق أهداف محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف الفندق ككل وتعمل هذه المجموعات إلى التعلم سويا.
 - الاتصال الداخلي: هو عبارة عن نقل وتبادل المعلومات داخل فنادق الخمس نجوم باستخدام وسائل تعتمد عليها إدارة الفندق وعلى جميع المستويات بين العاملين في المنظمة بهدف تسيير أعمال المنظمة بالاتجاه الصحيح.

ويشير أيضا إلى الوسائل والطرق المستخدمة في تدفق المعلومات داخل الفندق بين مختلف المستويات الإدارية الداخلية.

- القيادة الاستراتيجية: القيادة العليا للفندق والتي تعمل على تعزيز وتحفيز العاملين في فنادق الخمس نجوم على التعلم ووضع رؤية مشتركة للفندق وأيضا تعمل على خلق ثقافة تعلميه في الفندق. والقائد الاستراتيجي هو الذي يشجع على التعلم التنظيمي من اجل اكتشاف المعرفة الممكنة لقراءة المستقبل ويعد مصدرا قويا ومؤثرا في عملية تشارك المعلومات داخل الفندق.
- الفاعلية التنظيمية: قدرة فنادق الخمس نجوم على الاستغلال الأمثل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل والقصيرة الأجل بحيث تحقق البقاء والاستمرار بالنمو.
- تحقيق الأهداف: ويشير إلى قدرة إدارة الفندق على تحقيق الأهداف الرئيسية للفندق والمحددة في الخطة الاستراتيجية للفندق.
- الرضا الوظيفي: وهو الشعور الايجابي لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم والذي يتحقق من عوامل إما مادية أو معنوية وتشعرهم بأنهم يحققون أعمال ذات قيمة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

مفهوم منظمة التعلم

يعتبر مفهوم منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي انتشر في السنوات القليلة الماضية، ويعد Senge (1990) أول من أشار إلى هذا المفهوم ووصف منظمات التعلم بتلك المنظمات التي يتم فيها الحصول على نتائج جيدة للأفراد العاملين فيها من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية. ويعرف نجم (2005) منظمة التعلم على أنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لان جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل. وينظر كل من Mallet وBooks إلى منظمة التعلم على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم. (النسور، 2010). ويرى Seng (1990) أن منظمة التعلم هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه .

يلاحظ من أدبيات منظمة التعلم أنها تركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية إذا أريد للتعلم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ أن معظم المفاهيم لمنظمة التعلم تدور حول قدرة المنظمة على أن تتعلم وأن تكسب المعارف الجديدة وقدرتها أيضا على سرعة نقل هذه المعارف إلى جميع المستويات الإدارية فيها. (السالم، 2015)

خصائص منظمة التعلم

تناول الكثير من الباحثين موضوع الخصائص الرئيسية التي من الممكن أن تتسم بها منظمة التعلم أو الساعية إلى التعلم ومنهم ، (Senge 1990) ، (Marquardt, 2002) (Watkins. K.E & Marsick, V. 2003) ، والسالم (2014).

وكما هو مبين بالجدول رقم (1) ا نرى أن هناك تباين حول ما تمتاز به المنظمات المتعلمة من خصائص، فيرى Senge (1990) أن خصائص المنظمة المتعلمة تتمثل في العمل وفق البراعة الشخصية، العمل على خلق الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، النماذج العقلية، وتفكير النظم لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة. أما Watkins & Martisick (2003) فيرى أن من خصائص المنظمة المتعلمة خلق فرص للتعلّم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، تمكين العاملين، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم.

جدول 1: خصائص منظمة التعلّم ومصادره

المصادر التي أشارت إليها	خصائص منظمة التعلّم
Senge, 1990	العمل وفق البراعة الشخصية، العمل على خلق الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، النماذج العقلية، تفكير النظم لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة
Marquardt, 2002	التعلّم المستمر، تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة الخارجية، الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية.
Watkins & Marsick, 2003	خلق فرص للتعلّم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، تمكين العاملين، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم.
Sudharatna & Li, (2004)	القيم الثقافية، التزام الإدارة والتمكين، الاتصال، نقل المعرفة، خصائص العاملين، نمو وتطوير الأداء.

وبالاعتماد على Senge, (1990) و Watkins, K.E & Marsick V. (2003) تم اختيار الخصائص التالية لمنظمة التعلّم (استمرارية التعلّم، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم). الاستمرارية: ويقصد هنا أن تدعم المنظمة وقيادتها عملية التعلّم بين العاملين لديها باستمرار. وان تعمل المنظمة على ايجاد وتوفير فرص التعلّم للأفراد العاملين فيها، وان تشجعهم على تطوير مهاراتهم باستمرار. وبين أن على المنظمة الساعية إلى التعلّم تهيئة الموارد اللازمة للتعلّم والتدريب، وتدعم استمرارية التعلّم وتقديم الحوافز للعاملين لديها من اجل تشجيعهم على التعلّم والتطور في مجال عملهم. (Marquardt, 2002, P19) وأشارت أبو خضير إلى انه لكي تحقق المنظمة اهدافها بنجاح لا بد من أن تدعم وتشجع عمليات التعلّم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلّم الجماعي واستخدام التقنية في التعلّم وتبادل المعرفة (أبو خضير، 2006). ويشير البغدادي والعبادي إلى انه إذا ما اريد للتعلّم في المنظمة أن يكون جماعيا فيجب أن يصبح جزءا من ثقافة المنظمة ككل، وتشكل ثقافة التعلّم في منظمات التعلّم بيئة تنظيمية تمكن وتشجع وتقيّم وتكافئ وتستخدم التعلّم على المستوى الفردي والجماعي (البغدادي، والعبادي، 2010، ص103).

التمكين: يعتبر التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تتبعها المنظمات في سياساتها الداخلية بهدف زيادة درجة الولاء والمشاركة لدى العاملين في المنظمة حيث يرى Senge (1990) أن التمكين هو الذي يحرر العامل في المنظمة من أي قيود تمنعه أن التعلّم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ويعرف Daft, (2001) التمكين على انه منح العاملين في المنظمة السلطة والحرية والمعلومات للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات. وأشار Daft (2001) إلى أن التمكين يقوم على تفويض السلطات للعاملين في المنظمة، وبالتالي زيادة دافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم من خلال توفير أربعة متطلبات وهي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمعرفة،

والمهارة التي تمكنهم من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والمكافآت التي تقدم لهم وفقاً لنتائج أداء المنظمة. (Daft, 2001, p56) وبين أفندي (2003) أن للتمكين فوائد قد تحققها المنظمة ومنها:

- 1- الحد من تكاليف التشغيل وذلك بالتقليل من المستويات الإدارية الغير ضرورية.
 - 2- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيزها على القضايا الاستراتيجية.
 - 3- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - 4- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية الخلاقة.
 - 5- تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين في المنظمة.
- ويضيف ملحم (2009) إلى أن التمكين يجبر العامل على تحمل المسؤولية نتيجة المهام التي اوكلت إليه، والمخاطرة الناتجة عن ذلك، وان يتحمل الخطأ، لان الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم الفرد من أخطائه، ويرى أيضاً أن التمكين هو احد المقومات الأساسية لعملية التعلم في المنظمة.
- فرق التعلم: فرق التعلم او تعلم الفريق وهو يشير إلى مجموعة من الافراد يجتمعون معا للقيام بمهام محددة وبشكل جماعي وليس تنافسي (أفندي، 2003). ويشير (Seng (1990 الى أن هذه الفرق هي مفتاح وحدة التعلم في المنظمة، وأنها تمتلك قدرة عظيمة على نقل التفكير الجماعي وتحريك الطاقات والأعمال لتحقيق الاهداف المحددة للمنظمة.
- أما (Marquardt, 2002) فأشار إلى سلسلة من الخطوات التي تساند تعلم الفرق هي: تحديد مسؤولية الفريق عن التعلم، ومكافأة الفريق على التعلم الذي ساهموا به داخل المنظمة، وتطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها. ويشير (Mackin (2007 إلى أن لفرق العمل فوائد عدة منها:
- 1- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
 - 2- الاحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب انجازها.
 - 3- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
 - 4- زيادة فاعلية الاتصالات بين أعضاء الفريق.
 - 5- تساعد في عملية الابتكار والتعلم من خلال العصف الذهني والأفكار التي يطرحها كل فريق.
- وتظهر أهمية فرق التعلم من خلال تأثيرها على المنظمة، اذ تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل بين الأفراد، فالأفراد يحملون في داخلهم مجموعة من القيم، والأهداف والمصالح، والقدرات الشخصية، والتي تختلف من فرد لآخر، وتتفاعل معا ما بين الأفراد أعضاء فرق التعلم لتشكل الهوية التنظيمية (علاء الدين، 2012).

الاتصال الداخلي:

وتشير هذه الخاصية إلى قنوات الاتصال داخل منظمة التعلم، والتي يتم نقل وتبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة؛ لكون المعلومات تعتبر دم الحياة للمنظمة ولا بد من توفر نظام لدورانها في المنظمة باستمرار. (البغدادي والعبادي، 2010، ص109) ويرى (Sugarman, 1997) أن المعلومات وتكنولوجيا الاتصال قد سهلت عملية التشارك بالمعرفة بشكل أوسع، وتساعد نظم الاتصال على عملية مراجعة وتطوير استراتيجية لعملية التعلم في المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

Sudharatna & Li (2004) وضح أن شبكة الاتصال الفاعلة في المنظمة تعزز التعلم من خلال توفير مدخل إلى المعلومات الحالية المتوفرة في المنظمة لتكوين معارف جديدة، ويسمح الاتصال بين الإدارة والعاملين في المنظمة سواء كان الاتصال صاعدا أم نازلا أو أفقيا بتطوير المعرفة والخبرة داخل المنظمة. ويرى (Senge 1990) أن الاتصال يسهل عملية الربط بين سلوك الأفراد والأداء التنظيمي لهم في المنظمة، ويسهل عملية تبادل المعلومات والمهارات المعرفة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية. ويرى القريوتي ((2008 أن الاتصال الداخلي يساعد في عملية اتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معلومات عن البيئة الخارجية وعن المنافسين والسوق ومعلومات داخلية عن قدرات مواردها.

القيادة الاستراتيجية:

وتشير هذه الخاصية إلى أن القيادة العليا في منظمات التعلم تعمل وتضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لدعم عملية التعلم في المنظمة. (Daft, 2000, P63). وأشار Crow بأن القيادة الاستراتيجية هي تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح (الفيحان، والجلاب، 2006)

ويشير (Daft 2001) إلى أن القيادة في منظمات التعلم لها ادوار غير الأدوار التقليدية لتندمج مع خصائص منظمة التعلم، وأشار إلى أن القائد يقوم بالأدوار التالية في المنظمة:

- 1- المصمم Designer: وهو الذي يقوم بتحديد الاتجاه العام للمنظمة وصنع الاستراتيجية والسياسات.
- 2- المعلم Teacher: حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة المنظمة، ويعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية ويسير بهم إلى تحقيقها.
- 3- الراعي Steward: حيث يقدم القائد الرعاية والدعم للأفراد العاملين في المنظمة بما يحقق أهداف المنظمة، ويدعم المبادرات والأفكار الجديدة ويشجعها.

الفاعلية التنظيمية:

تسعى منظمات الأعمال في العصر الحالي والذي يتسم بالمنافسة الشديدة إلى تحقيق أهدافها بالبقاء والاستمرار والربحية، وهذا لا يتحقق للمنظمة إلا إذا عملت على الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها، وبمعنى آخر أن تعمل على تحقيق الفاعلية في أعمالها وعملياتها.

تعد الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الأساسية للمنظمات كونه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، واهتم كثير من الباحثين في دراسة هذا الموضوع وأبرزهم Daft, Robbins (2000) (Hall, 2001)، (2001) واتفق الباحثون على أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها Robbins

تعريف الفاعلية التنظيمية:

عرف Robbin (2000) الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستمرارها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف، وكذلك قدرتها على التوازن والاستمرار.

ويرى (Jones) (2010) أن الفاعلية التنظيمية للمنظمة هي قدرة المنظمة على تلبية وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، وأشار (David, 2001) أن الفاعلية التنظيمية هي نتائج الأنشطة التي من المتوقع تحقيقها مقابل الأهداف الموضوع. (السالم، 2015)

ويرى (Forbes, 2007) بأن الفاعلية التنظيمية عبارة عن مصطلح واسع يهتم بالعلاقات الفعالة ما بين الإدارة والزبائن والمنظمة ذاتها. (السالم، 2015)

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفاعلية التنظيمية تركز بشكل حصري على عملية تحقيق الأهداف، وبالتالي فقياسها يختلف من شخص إلى آخر، ويميل الباحث إلى أن الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة على خلق طرق فاعلة ومتوازنة ما بين اصحاب المصالح للمنظمة وتحقيق اهدافهم.

مؤشرات الفاعلية التنظيمية:

تعددت مؤشرات الفاعلية التنظيمية وذلك لاختلاف وتنوع الاتجاهات في النظر إلى المنظمة والعمليات التي تقوم بها، فمنهم من اعتمد مؤشرات اقتصادية ومالية مثل الربح والنمو والإنتاجية والكفاءة، في حين اعتمد آخرون مؤشرات سلوكية، مثل الاتصالات المفتوحة والمرونة والإبداع والولاء، واعتمد Daft على المؤشرات السلوكية مثل الاستقرار أو التكيف والرضا الوظيفي والتطوير ومهارة الأداء وقيمة الموارد البشرية. وحدد أبو فارة (2001) ثلاثة أنواع من المؤشرات للفاعلية التنظيمية وهي (أبو فارة، 2001، ص35):

- المخرجات النهائية
 - العمليات والأنشطة الداخلية
 - مؤشرات هيكلية تقوم على قدرة وحدة الأعمال الاستراتيجية على انجاز الأداء الفعال.
- بعد مراجعة الأدبيات السابقة ودراسة المداخل الخاصة بالفاعلية التنظيمية، وبالاعتماد على المؤشرات السلوكية سيتم اعتماد مؤشرين للفاعلية التنظيمية بالاعتماد على (Daft, 2001) و (Jones, 2010) وهما مؤشر تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومؤشر الرضا الوظيفي. وفيما يلي شرح مختصر لكل مؤشر:

تحقيق الأهداف:

تعد الأهداف الموجه والأساس الفعلي والمنطقي لوجود أي منظمة، وبالتالي التي تؤثر في مسارها والتي تميزها عن غيرها. ويعرف الدوري، (2005) الهدف بأنه حالة مستقبلية ويمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها. ويرى كل من Herman Renz (2004) أن وظيفة المنظمات هو تحقيق لأهداف التي انشئت من اجلها من خلال استغلال الموارد المتاحة والإمكانيات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة.

وحدد (Daft, 2001) الاهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها اهداف مختلفة منها الاهداف التشغيلية والأهداف التكتيكية والأهداف الاستراتيجية. وتنبع أهمية الأهداف الأساسية من كونها ترسم المستقبل التي ترغب المنظمة بالوصول اليه بشكل اجرائي وقابل للقياس، وأيضا تتضمن معايير لتقويم الاداء التنظيمي، وتساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجات المنظمة لأصحاب المصالح فيها. (Thompson & Strikland, 2006).

ان هذا البعد هو الطريقة المنطقية في تقدير فاعلية المنظمات، لان المنظمات تنشئ اساسا لتحقيق اهداف محددة من المخرجات او الارباح او ارضاء اصحاب المصالح، وهذه بمجموعه إذا استطاعت المنظمة تحقيقه تعتبر منظمة فاعلة. (Hall, 2001, p29)

الرضا الوظيفي:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المؤثرة في إنتاجية المنظمة، فهو يشكل الدعامة الأساسية للإنتاج وتمثل مهارته وقدراته مدى كفاءة الإنتاج وجودته، لذا ركز الباحثون على دراسة موضوع الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أهمية في زيادة إنتاجية المنظمات حيث اثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل. (Robbins, 2000).

ويعرّف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر واتجاهات الإيجابية للفرد نحو عمله الذي يؤديه (Robbins, 2000). ويرى ملحم، (2009) أن الرضا الوظيفي هو حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته. (ملحم، 2006، ص11). ويشير (Robbins, 2000) إلى أن المنظمة التي تملك أفراد لديهم مشاعر إيجابية لأعمالهم ولديهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي تكون أكثر فاعلية من المنظمة التي تملك أفراداً غير راضين عن أعمالهم، وبالتالي يعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة الأمر الذي يعكس مستوى فاعلية المنظمة، لأنه من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية وتعظيم الربحية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة النديب (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج وما مجالات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين في الكلية التقنية وعددهم 120 موظف ما بين إداري وعضو هيئة تدريس وتم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم لجمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي. وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96 من 5)، وأوصت الدراسة بضرورة تخفيف الأعباء الوظيفية على العاملين وأن يتم توزيع المهام بينهم لإتاحة فرص التعلم لهم.
- دراسة الرفاعي وآخرون (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما في المؤسسات العامة الأردنية ذات النشاط المالي في محافظة اربد والتي مثلت مجتمع الدراسة. واختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية. واختار ستة مؤسسات عامة تعمل بالقطاع المالي واختار الباحث 100 موظف من العاملين في تلك المؤسسات وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم. وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة في المؤسسات العامة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.35) وأيضاً مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة قد جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.89). وأبرز ما أوصت به الدراسة هو ضرورة وضع استراتيجية شاملة لتبني عناصر المنظمة المتعلمة في القطاع العام الأردني تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية.
- دراسة علاء الدين، (2012). أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات

الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (241) مديرا من الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن هنالك أثر لخصائص منظمة التعلّم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية وأنه يختلف مستوى تطبيق خصائص منظمة التعلّم والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية باختلاف خصائصها من حيث عمر الشركة وحجمها. وكان أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة التعامل مع خصائص منظمة التعلّم كمسألة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية لما لها من أهمية في بقاء المنظمات واستمرارها.

- دراسة حشيش و مرتجي (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين من أكاديميين وإداريين وعددهم 590 موظفا. وقد اختار الباحث عينة عشوائية بعدد 150 موظفا إداريا وأكاديميا في العام الدراسي 2009-2010. كان أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الأقصى بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى.

- دراسة النصور (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميّز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (الحوار المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميّز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة التعليم العالي وعددهم 300 موظف واختارت الباحثة عينة الدراسة من الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس فما فوق وعددهم 194 موظفا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال إدارة الدراسة (الاستبانة). توصلت الباحثة إلى أن هناك تأثير لخصائص المنظمة في تحقيق التميّز المؤسسي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وأوصت الدراسة بأن تتولى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين بما ينعكس على مستوى التعليم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين في الوزارة.

ب- الدراسات السابقة باللغة الانجليزية

- دراسة (Erdem, & Others. (2014): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين مستوى تطبيق أبعاد منظمة التعلّم وتحقيق الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية في تركيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وكان مجتمع الدراسة مكون من المدرسين في المدارس الأساسية في محافظة (Van) في الجزء الشرقي من تركيا وكان عددهم 2387 مدرسا حسب العام الدراسي 2011-2012. واختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب العينة العنقودية بعدد 450 مدرس لتمثيل مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمدرسين هو بالمعدل المتوسط وان هناك علاقة إحصائية بين تطبيق أبعاد منظمة التعلّم وتحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين. وأوصت الدراسة بزيادة مستوى الرضا الوظيفي للمدرسين في المدارس الأساسية لأنه يعتبر العامل الأهم في رفع أداء المدرسين.

- دراسة (Nzuve & Omolo) (2012) بعنوان: العلاقة بين تطبيق المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في البنوك التجارية الكينية وتحديد العلاقة بين تطبيق المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي. واعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي حصل عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) حيث كان مجتمع الدراسة مكون من جميع البنوك التجارية الكينية حسب إصدار البنك المركزي الكيني لعام 2009 وعددها 43 بنكاً. واختار الباحث عينة الدراسة بأسلوب المسح الشامل لجميع البنوك واختيار مدراء الموارد البشرية في تلك البنوك. وكان أهم وتوصلت إليه الدراسة هو أن البنوك التجارية الكينية تطبق وبدرجة عالية خصائص المنظمة المتعلمة وان هناك علاقة عكسية بين تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي في تلك البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية في كينيا الخطوات الجديّة في اتجاه تطبيق واعتماد ثقافة تعليمية من اجل البقاء والاستمرار في ظل ضغوط المنافسة في الأسواق العالمية.
- دراسة (Balay 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى الإدراك لأبعاد المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي. وكانت هذه الدراسة دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في تركيا، واختار الباحث جامعة (Zirve) لتمثيل الجامعات الخاصة وجامعة (Harran) لتمثيل الجامعات الحكومية. حيث كان مجتمع الدراسة مكون من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وعددهم 380 عضو هيئة تدريس المعينين والمتطوعين خلال العام الدراسي 2010 - 2011 وتم توزيع 380 استبانة للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن مستوى الإدراك لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة أعلى منه في الجامعات الحكومية وأن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم كذلك أعلى. وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات على مجتمع أكبر لتمثيل الجامعات الخاصة والحكومية وتناول مواضيع أخرى مثل الابتكار وإدارة التنوع والقيادة في هذا القطاع.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتسعى الدراسة من خلال هذا المنهج أن توضح وتفسر وتقيم نتائج الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فنادق الخمس نجوم في العاصمة الأردنية-عمان، وعددها أربعة عشر فندقاً حسب نشرات جمعية الفنادق الأردنية لسنة 2015.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة القصدية لتمثيل مجتمع الدراسة حيث شملت ثلاثة فنادق خمس نجوم في العاصمة عمان وحسب الجدول التالي:

جدول رقم (2) أسماء الفنادق وعدد افراد الدراسة

اسم الفندق	العاملون في الأقسام الإدارية
فندق كمبسنكي	67
فندق المليونوم	55
فندق انتركوتنتال الأردن	115
المجموع	237

وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة للدراسة وحسب الجدول رقم (2) من جميع العاملين في الأقسام الإدارية من مدراء ورؤساء أقسام ومشرفين وعاملين في الثلاثة فنادق المذكورة وعددهم 237 فرداً.

أداة الدراسة:

يهدف الحصول على البيانات التي ستكمل أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها والرجوع إلى الدراسات السابقة والأخذ بأراء الخبراء والمختصين في هذا المجال، وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديمغرافية لأفراد الدراسة وعدد خمسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة في الفندق). أما الجزء الثاني فتكون من أبعاد المتغير المستقل خصائص منظمة التعلّم (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي، والقيادة الاستراتيجية) واشتمل كل بعد على خمس فقرات من الاستبانة. وأبعاد المتغير التابع الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والرضا الوظيفي) واشتمل كل بعد على خمس فقرات من الاستبانة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس (البنود) المختلفة ويأخذ هذا المقياس الشكل التالي: (1) موافق بشده (2) موافق (3) محايد ، (4) غير موافق (5) غير موافق بشده. وتم اعتماد الحدود التالية: مرتفعه (3,67 إلى 5)، متوسطة (2,34 إلى 3,66)، اقل من 2,33 ضعيفة.

صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإدارة، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال اختبار معامل كرونباخ ألفا، وهو اختبار لتوضيح مدى الاتساق الداخلي لإجابات الافراد قدي الدراسة بالنسبة لجميع فقرات اداة القياس، وقد تم احتساب قيمة كرونباخ الفا لكل قسم من اقسام اداة الدراسة على حده كما يبين جدول رقم (3) فيما يلي:

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.70)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة وصلاحيتهما لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

جدول رقم (3): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
المتغير المستقل: خصائص منظمة التعلم	
0.880	الاستمرارية
0.881	التمكين
0.850	فرق التعلم
0.872	الاتصال الداخلي
0.882	القيادة الاستراتيجية
المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية	
0.877	تحقيق الأهداف
0.861	الرضا الوظيفي

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science, SPSS) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعيينة المبحوثة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي:

- 1- الجداول التكرارية والنسب المئوية
- 2- مقاييس النزعة المركزية: تمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت البيانات عن قيم وسطها الحسابي.

أساليب الإحصاء الاستدلالي:

لقد تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وبناء عليه فقد تم استخدام الاختبارات التالية:

- 1- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لإيجاد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ككل.
- 2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة ترتيب أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

مصادر البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها بالاعتماد على المصادر التالية:

- 1- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد في الجانب النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت بالكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة للبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية للدراسة، تم صياغتها خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (237) فردا، وقد تمكن الباحث من استرداد (183) استبانة أي ما نسبته 77 % من عينة الدراسة، وتم استبعاد ثلاثة عشر استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، واجري التحليل الإحصائي على (170) استبانة حيث مثلت ما نسبته (72%) من مجموع العينة التي تم توزيع الاستبانات عليهم.

4. عرض النتائج ومناقشتها

المتغير المستقل: خصائص منظمة التعلّم

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي، القيادة الاستراتيجية)، مثل كل منها خمس فقرات في الاستبانة، والجدول رقم (4) يبين خصائص منظمة التعلم ودرجة توافرها في فنادق الخمس نجوم عينة الدراسة بالمتوسط الحساب والانحراف المعياري لكل بعد.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخصائص منظمة التعلم

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	المستوى
1	الاستمرارية	3.95	مرتفع
4	التمكين	3.73	مرتفع
2	فرق التعلّم	3.90	مرتفع
3	الاتصال الداخلي	3.86	مرتفع
5	القيادة الاستراتيجية	3.72	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.83	مرتفع

تبين النتائج التي يتضمنها جدول رقم (4) درجة توافر خصائص منظمة التعلّم في فنادق الخمس نجوم حيث جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، حيث جاء بُعد الاستمرارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.888)، وجاء بُعد فرق التعلّم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.855)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.963)، وتدل هذه النتائج على مدى اهتمام إدارة فنادق الخمس نجوم بخصائص منظمة التعلّم ووعيمها لأهميتها.

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الفاعلية التنظيمية

تم معالجة هذا المتغير من خلال مؤشرين وهما (تحقيق الأهداف، والرضا الوظيفي)، ومثل كل منهما خمس فقرات في اداة الرسالة (الاستبانة)، وحققت درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83) وكما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الفاعلية التنظيمية

المؤشر	المتوسط الحسابي	المستوى
تحقيق الأهداف	3.87766	مرتفع

المؤشر	المتوسط الحسابي	المستوى
الرضا الوظيفي	3.79766	مرتفع
المجموع الكلي للمؤشرين	3.83766	مرتفع

مناقشة الفرضيات

■ الفرضية الرئيسية الأولى: $H_0.1$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم في عمان.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) وتحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وكانت قيمة الاختبار F تساوي (230.629)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية والبالغة (3.84). أما مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.000)، وهي أصغر من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ($H_0.1$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_a.1$)، وهذا معزز بقيمة R والتي بلغت (0.761) التي تفسر قوة العلاقة بين خصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) وتحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم في عمان، بالإضافة إلى قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (0.579) التي تفسر مستوى التباين في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم في عمان الذي يفسره مستوى التباين في تأثير خصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية)، حيث يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف و الرضا الوظيفي) لفنادق الخمس نجوم الأردنية.

■ الفرضية الفرعية الأولى: $H_01.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف في فنادق الخمس نجوم في عمان

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين خصائص منظمة التعلم بأبعادها على تحقيق الأهداف في فنادق

الخمس نجوم في عمان

البيان	مجموع المربعات	الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	Sig.
الانحدار	33.862	1	33.862	110.953	.000 ^a
الخطأ	51.273	168	.305		
الكلي	85.135	169			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول رقم (6)، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.953) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84)، وكذلك قيمة الدلالة الاحصائية (Sig) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ ، عليه ترفض الفرضية الصفرية (H_0)، يعني هذا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يوجد

أثر لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف في فنادق الخمس نجوم في عمان.

وفي ضوء ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الأهداف في فنادق الخمس نجوم في عمان ما هو موضح في الجدول رقم (7) الآتي:

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر خصائص منظمة التعلّم بأبعادها في تحقيق الأهداف في فنادق الخمس نجوم في عمان

المعاملات المعيارية Beta	الدلالة Sig.	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الانحدار B	خصائص منظمة التعلّم
.021	.841	.201	.020	الاستمرارية
.053	.609	.513	.047	التمكين
.318	.000	3.554	.331	فرق التعلّم
.142	.180	1.348	.137	الاتصال الداخلي
.206	.027	2.224	.182	القيادة الاستراتيجية

يتبين من الجدول رقم (7)، أن تأثير متغيري فرق التعلّم، والقيادة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة بيتا لكل منهما على التوالي (0.318، 0.206). وأن قيمة (ت) للمتغيرات بلغت على التوالي (3.554، 2.224) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيم بيتا للمتغيرات الاستمرارية والتمكين والاتصال الداخلي على التوالي (0.021، 0.053، 0.142). وأن قيمة (ت) للمتغيرات بلغت على التوالي (0.201، 0.513، 1.348) وهي قيم ليست دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ الفرضية الفرعية الثانية: H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين خصائص منظمة التعلّم بأبعادها على تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	Sig.
الانحدار	54.850	1	54.850	248.587	.000 ^a
الخطأ	37.069	168	.221		
الكلي	91.919	169			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (8)، أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (248.587) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.84)، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) $\alpha \leq$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (H_0)، ويعني هذا ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وبالتالي يوجد أثر لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. وفي ضوء ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر خصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية،

التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان. كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر خصائص منظمة التعلّم بأبعادها في تحقيق الرضا الوظيفي في فنادق الخمس نجوم في عمان

الأبعاد	معاملات الانحدار B	Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة Sig.
الاستمرارية	.106	.105	1.227	.222
التمكين	.190	.205	2.380	.018
فرق التعلّم	.122	.112	1.518	.131
الاتصال الداخلي	.260	.260	2.982	.003
القيادة الاستراتيجية	.185	.202	2.636	.009

يتبين من الجدول رقم (9) تأثير الاتصال الداخلي، التمكين، والقيادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة بيتا لكل منهما على التوالي (.260، .205، .202). وأن قيمة (ت) للمتغيرات بلغت على التوالي (.003، .018، .009). وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيم بيتا للمتغيرين الاستمرارية وفرق التعلّم على التوالي (.105، .112). وأن قيمة (ت) للمتغيرات بلغت على التوالي (1.227، 1.518) وهي قيم ليست دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

النتائج والتوصيات

خلاصة النتائج:

- 1- أظهرت اجابات افراد عينة الدراسة مستوى توافر خصائص منظمة التعلّم (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية) في فنادق الخمس نجوم درجة مرتفعة.
- 2- أظهرت إجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافقة مرتفعة لأبعاد الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي)، وهذا يدل على أن ادارة الفنادق تضع أهدافا واضحة وتمتلك رؤية واضحة وتعمل على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- 3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية)، في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها (تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه توافقت مع دراسة النسور، (2010) والتي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلّم في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. وتوافقت أيضا مع دراسة علاء الدين (2012) والتي أظهرت أن هناك أثرا لخصائص منظمة التعلّم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلّم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلّم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية)، في تحقيق الأهداف، عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$)، وهذا يتطابق مع دراسة (Tseng, 2010)، والتي أظهرت أن ممارسات منظمة التعلّم تعتبر عاملا مهما في تحقيق الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في تايوان. وأيضا

توافقت مع دراسة علاء الدين (2012) والتي أظهرت أن هناك أثراً لخصائص منظمة التعلم في تحقيق الأهداف الخاصة بالشركات الصناعية الأردنية.

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص منظمة التعلم بأبعادها (الاستمرارية، التمكين، فرق التعلم، الاتصال الداخلي والقيادة الاستراتيجية)، على الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق الخمس نجوم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه توافقت مع دراسة (Erdem and Ilgan, 2014) والتي بينت انه هناك علاقة بين عناصر منظمة التعلم والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في ولاية (Van) في تركيا.

التوصيات والمقترحات.

- 1- تشجيع العاملين على التعلم والمشاركة في الدورات التدريبية، وعقد المزيد من الدورات التدريبية لهم.
- 2- تمكين العاملين لديهم، ومنحهم مزيداً من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والاهتمام بأرائهم واقتراحاتهم.
- 3- زيادة الاهتمام بموضوع الحوافز المالية للعاملين لديها لتشجيعهم على التعلم وباستمرار.
- 4- اعتماد نموذج لمنظمة التعلم في قطاع الخدمات بشكل عام من خلال دراسة معمقة لنماذج منظمة التعلم، واختيار النموذج الأنسب لها ونشره على منظمات القطاع.
- 5- تناولت هذه الدراسة خصائص منظمة التعلم من وجهة نظر العاملين ورؤساء الاقسام في فنادق الخمس نجوم في عمان، لذلك توصي الدراسة بأجراء دراسة أخرى من وجهة نظر اصحاب مصالح آخرين
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع منظمة التعلم بأبعاد أخرى في نفس القطاع، ودراسة أخرى لخصائص منظمة التعلم وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، بأبعاد أخرى مثل التكيف التنظيمي والتكيف البيئي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ابو خضير، ايمان (2006). ادارة التنظيم التعليمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود بالرياض
- أبو فارة، يوسف (2001). التدقيق التسويقي. المكتبة الأدبية. الخليل- فلسطين.
- افندي، عطية (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر
- البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. مؤسسة الوراق للنشر. عمان - الأردن.
- بن نوار، صالح (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع. قسنطينة - الجزائر.
- بني هاني، جهاد (2007). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية. دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 3 (4). 466 - 491.
- الجعدني، محمد (2002). العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- جمعية الفنادق الأردنية. التقرير السنوي (2018). جمعية الفنادق الاردنية، عمان - الاردن.

- حشيش، بسام (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 9 (2). 438-397.
<http://resportal.iugaza.edu.ps/articles>
- الحوارة، كامل (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. 6 (1)، 245-225.
- خوين، سندس (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة. دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 75، 182-140.
<http://www.m5zn.com/newuploads/2014/10/06/pdf/9c6c8075b22fbaf.pdf>
- دروزة، سوزان، والمعشر، زياد، والقواسمي، ديماء (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. 10 (4). 645-674.
- الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- الذياب، سعود (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرفاعي، محمد، والشياح، احمد، والروابدة، محمد (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات الأردنية في محافظة اربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. 9 (1). 158-119.
- الزعبي، حسن (2007). خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، (دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. 3 (2). 183-168.
- السالم، احمد (2015). أثر تمكين العاملين على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية. عمان-الأردن.
- السالم، مؤيد (2005). منظمات التعلم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. دراسة رقم 406 القاهرة- مصر.
- السالم، مؤيد (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- السعودي، موسى احمد (2013). أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة، مستشفى الإسراء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. 9 (1)، 79-60.
- الصانع، إيمان (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط. عمان-الأردن.
- طويقات، امجد (2009). بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان - الأردن.
- علاء الدين (2012). أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية. عمان- الأردن.
- العلي، عبدالستار، وقنديليجي، عامر، والعمرى، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر، عمان- الأردن.
- العميان، محمود (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- الفيحان، ايثار، و الجلاب، احسان (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية. مجلة الادارة والاقتصاد، المستنصرية، 140، 1-32.
- القريوتي، محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم. ط. 8، داروائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر.
- الكساسبة، محمد، والفاعوري، عيبر، وعبد الله، كفاية (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. 5 (1) 19-45.
- محمد، باسل (2014). علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة والصحة المهنية في اقسام التصوير الطبي في المستشفيات الحكومية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الازهر. غزة.
- مسلم، علي (2002). تحليل وتصميم المنظمات. الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر.
- المعاني، احمد (2014). أثر الأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي على تحقيق التمكين النفسي للعاملين في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 34 (1). 33-56.
- ملحم، يحيى (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة- مصر.
- نجم، عبود (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- النسور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان - الأردن.
- الهيتي، خالد (2003). ادارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- Ahmad, R., and Marinah, A. (2013). Learning organization and organizational commitment in primary school. **International Proceedings of Economics Development and Research**, 60, 55.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, A., Anak J., and Karimi, R. (2011). Learning Organization and organizational Performance: Mediation Role of Interapreneship. **European Journal of Social Sciences**, 21 (4), 547-555. <https://www.academia.edu/1475706>.
- Balay, R. (2012). **Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University**. Educational Sciences: Theory and Practice, 12 (4), 2474-2486. <http://eric.ed.gov>.
- Bhaskar, U., and Mishra, B. (2010). Empowerment: A Necessary Attribute of a Learning Organization. Organization and Markets in Emerging Economies. 1 (2). 48- 70. <http://econpapers.repec.org>.
- Cameron, S., and Quinn, E. (2005). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons.
- Cameron, S., Kim, U., and Whetten, A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, 222-240.
- Daft, R. (2001). **Organization Theory and Design**, 7th ed. Cincinnati- Ohio. USA. South Western Publishing Co.
- David, F. (2001). **Management concepts and cases**, 8th ed, prentice Hill inc.

- Erdem, M., İlğan, A., and Uçar, I. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. **International Online Journal of Educational Sciences**. 6 (1). 8-20. http://www.iojes.net/userfiles/Article/IOJES_1196.pdf Cited in 19-5-2015.
- Forbes, M., and Lynn Jr, E. (2007). **Governance and Organizational Effectiveness: toward a theory of government performance**. Ann Arbor, MI 48109-1382.
- Hall, R. (2001). **Organizations: structures, Processes, and Outputs**, Mcgraw-hill, U.S.A.
- Herman, D., and Renz, O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. **Public Administration Review**, 694-704.
- Hsu, Y. (2009). **Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention Among R&D Professionals in Taiwan During an Economic Downturn**. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy. [8http://purl.umn.edu/53624](http://purl.umn.edu/53624) .
- Jones, G. R. (2010). **Organizational theory, design, and change**. Upper Saddle River: Pearson.
- Mackin, D. (2007). **The team building tool kit: tips and tactics for effective workplace teams**. AMACOM Div American Mgmt Assn
- Marquardt, J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. 2nd Ed, Palo Alto, Davies Black Publishing Inc. EBook Viewed on Website: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebook> .
- Marsick, J., and Watkins, E. (2003). **Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire**. Advances in developing human resources, 5 (2), 132-151.
- Mishra, B., and Bhaskar, A. (2010). **Empowerment: a necessary attribute of a learning organization**. Organizations and Markets in Emerging economies, 1 (2), 48-70.
- Nzuve, N., and Omolo, A. (2012). **A Study of the Practice of the Learning Organization and Its Relationship to Performance among Kenyan Commercial Banks**. Problems of Management in the 21st Century. 4. 45-56. <http://oaji.net/articles/2014/450-1391965574.pdf>.
- Petiz, S., Ramos, F., and Roseiro, P. (2015). **The Use of Information and Communication Technologies in Organizational Learning Practices**. International Journal of Advanced Corporate Learning. 8 (1) 4-12. <http://online-journals.org>.
- Quinn, E., and Rohrbaugh, J. (1983). **A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis**. Management science, 29(3), 363-377.
- Quinn, F., & Thorne, M. (2014). The Influence of Organizational Effectiveness and Other Correlates on the Job Satisfaction of Staff Employees at Four Year Institutions of higher Education. **Business Studies Journal**. 6 (2) 67-83. <http://katalog.baskent.edu.tr> Cited in 19-5- 2015

- Robbins, P. Stephen, (2000). **Organization Behavior**, 9th ed. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Rowe, E. (2010). **Looking at Extension as a Learning Organization**. Journal of Extension. 48 (4) 1-7. www.joe.org. Cited in 19-5-2015.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York. Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Shieh, J. (2012). **The Effect Of Knowledge Management On Organizational Performance From The Aspects Of Learning Organizations**. Pakistan Journal of Statistics. 28 (3) 395-408. [http://www.pakjst.com/journals/28\(3\)/28\(3\)11.pdf](http://www.pakjst.com/journals/28(3)/28(3)11.pdf) Cited in 15-4-2015.
- Sudharatna, Y., and Li, L. (2004). **Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness- to- change: Study of the thai: mobile phone service industry**. Managing Global Transitions, vol.2, No.2, pp-163-178.
- **Sugarman, B. (1997)**. Learning, working, managing, sharing: the new paradigm of the" learning organization. **Journal of Pedagogy, Pluralism and Practice**, 1, 559-570. **Thompson, A. & Strickland, A. (2006)** Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive Advantage, concepts & cases, 14th edition, Tata McGraw-Hil Whittington, D., and Dewar, T. (2004). A strategic approach to organizational learning. **Industrial and Commercial Training**, 36(7), 265-268