

ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين:  
دراسة تطبيقية

محمد عبدالعزيز سيد أحمد

المعهد العالي للسياحة والفنادق  
بالإسمايلية - إيجو

أحمد كرم النجار

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس  
العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع، جامعة طيبة، السعودية

المخلص

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمة واستمرارها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير، ويخلق لها فرصاً للميزة التنافسية المستدامة، كما يعد الأداة الفعالة لتحقيق أهداف العاملين في الحصول على المكافأة أو السلطة؛ لذا يهدف البحث إلى اكتشاف العلاقة بين ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق، وقياس التأثير المحتمل لهذه الممارسات (التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق العمل، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، تطوير نظم التعلم والمشاركة، القيادة الاستراتيجية للتعلم) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء (500 استمارة) وجهت إلى عينة من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. خلصت النتائج إلى أن مستوى ممارسة العاملين في الفنادق المبحوثة لممارسات التعلم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة؛ التزام العاملين تنظيمياً (التزام معياري والتزام عاطفي والتزام مستمر) تجاه الفندق؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لممارسات التعلم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين؛ وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة. ويوصي البحث الفنادق المصرية بالاهتمام بترسيخ ممارسات التعلم التنظيمي، لما لها من تأثير إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال توليد المعرفة واكتسابها ومشاركتها بين العاملين؛ كما يوصي بضرورة عقد الدورات التدريبية لكل من المدراء والعاملين، بما يساهم في تطوير نظم التعلم والمشاركة، وتشجيع المناقشة والحوار، والذي بدوره ينمي التزام العاملين معيارياً وعاطفياً واستمرارياً.

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

ممارسات التعلم  
التنظيمي؛ الالتزام  
التنظيمي؛ الفنادق  
المصرية.

(JAAUTH)

المجلد 21، العدد 1،  
(ديسمبر 2021)،  
ص 244-266.

1. المقدمة

يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في تحسين قدرة المتعلم على التكيف والتأقلم مع البيئة التي يعيش فيها، لكي يحافظ على وجوده، ويحقق أهدافه، ومن ثم فإن منظمات الأعمال، وبصفة خاصة المنظمات الخدمية توفر

للعاملين فرصاً لتراكم الخبرات من خلال تواصل المنظمة خارجياً، والخبرات العملية، والعمل الجماعي، والاستفادة من الأخطاء التي تحدث في العمل، كما يحقق هذا التعلم ميزة تنافسية للمنظمة، حيث إنه يمثل مرتكزا أساسيا تسير عليه المنظمة من أجل تدريب العاملين وتطويرهم، وهذا أوجب على المنظمة تبني أحدث طرقه، وجميع أنواعه (العسكري، 2014؛ الجنابي، 2016). وبناءً على ما تقدم تأتي فكرة البحث الحالي لاختيار تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الخمسة نجوم في مصر؛ ولذا شرع الباحثان في استكشاف العلاقة والتأثير المحتمل لممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تحقيق أهداف البحث المتمثلة في: (1) تقييم مدى تطبيق ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية المبحوثة؛ (2) التحقق من العلاقة بين ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي في الفنادق المصرية المبحوثة، (3) قياس تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المصرية المبحوثة، والتعرف على أكثر هذه الممارسات تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين.

## 2. الإطار النظري

### • التعلم التنظيمي: النشأة والمفهوم

يرجع بداية ظهور مصطلح التعلم التنظيمي Organization Learning إلى كل من Argyris و Schon عام 1978 عندما ألفا كتاباً عن Organization Learning وقدما فيه سؤالاً عن "هل يجب على المنظمة أن تتعلم؟" ومنذ ذلك الوقت بدأت جهود الكتاب والباحثين في تعريف هذا المصطلح، واكتشاف أبعاده وممارساته (Fulmer and Bernard Keys, 1998).

أصبحت منظمات الأعمال اليوم بحاجة مستمرة لتعليم موظفيها وتطويرهم، نظراً لأن المعرفة عاملاً رئيساً للميزة التنافسية؛ وأوضح Fuller and Unwin (2004) أن التعلم جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للموظف، ويمثل نشاطاً يتشكل داخل المنظمة، وليس نشاطاً منفصلاً، ومن ثم يساعد التعلم التنظيمي على إكساب الموظفين الجدد المعرفة والمهارة. وذكر الحكيم وآخرون (2009) أن مبررات التعلم التنظيمي في المنظمات تتمثل في: الانفجار المعرفي؛ التغيير التقني؛ التنافس؛ التغيير الاجتماعي. كما أشار Holman et al., (2012) إلى أنه يمثل الممارسات السلوكية، والمعرفية كتنظيم المعلومات الجديدة، والمواد المكتوبة كأدلة التدريب، وتطبيق الأفكار عملياً، والتي يستخدمها العاملون لاكتساب المعرفة. في حين عرفه Idown (2013) بأنه الاستشعار عن بعد، ويحدث عند الملاحظة الدقيقة للأحداث المرتبطة بالتغيرات، الروح المعنوية، التكنولوجيا، إجراءات المنافسة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

من جماع ما سبق يعرف الباحثان التعلم التنظيمي إجرائياً بأنه قدرة الفندق على توليد واكتساب المعرفة ومشاركتها من خلال مختلف الممارسات والأساليب التنظيمية التي تهدف إلى تحسين الأداء الفندقي مثل التطور المستمر لفرص التعلم، التعاون وفرق العمل، المنافسة والحوار، ربط الفندق بالبيئة، تمكين العاملين في الفندق من رؤية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية للتعلم، نظم التعلم والمشاركة.

### • خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص (Chi, 2010؛ الطائي والخزعلي، 2015)، وهي أنه: (1) عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها؛ (2) يحقق النتائج المرغوب تحقيقها اعتماداً على الإدارة العليا؛ (3) يمثل وجود رؤية مشتركة بين العاملين حول هدف المنظمة، ومستقبلها عنصراً رئيساً في عملية التعلم؛ (4) ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم المفاهيم، والمرجعيات المشتركة كذاكرة الأفراد، والسجلات، والوثائق الرسمية، وهيكل المنظمة وتاريخها؛ (5) يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية اللازمة لاكتساب وتخزين المعلومات، والمعارف في ذاكرة المنظمة، للاستفادة منها في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة حالياً ومستقبلياً؛ (6) ينبع التعلم داخل المنظمة من شرتين، هما: أنه يأخذ مكاناً عندما يتم إنجاز الأعمال المخططة، التحقق من إنجاز هذه الأعمال، ومعرفة أسباب الانحراف وعدم المطابقة؛ (7) يمثل تقييماً لنجاحات وإخفاقات العمل المنظمي؛ (8) تسجيلاً للأحداث، والدروس المستفادة لتمكين العاملين، بكونها عمليات ملموسة تتاح فيها المعلومات لجميع العاملين؛ (9) نتاج للخبرة والتجارب داخل المنظمة وخارجها؛ (10) عملية تحسين وتطوير مستمر من خلال المبادرات الجديدة؛ (11) يمر بخمسة مراحل تبدأ ب: التحضير للتعلم، وتبادل المعلومات، واكتساب المعرفة والممارسة، ونقل المعرفة والتكامل، والمسؤولية والإنجاز.

### • أنواع التعلم التنظيمي

صنف كل من الجنابي (2016) و البواردي (2020) التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع، وهي: (1) التعلم التكيفي: الذي يتم من خلال الاستجابة للتغيرات في بيئة المنظمة، ويدور حول تقليد أفضل الممارسات عند الآخرين، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم؛ (2) التعلم التنبؤي Anticipatory Learning: الذي يبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن التنبؤات المستقبلية، وكيفية الاستعداد لها، من خلال إحداث التغييرات المخططة داخل المنظمة، كما يذهب إلى أبعد من الاستجابة لهذه التغييرات البيئية، ولذا يعتبر هذا التعلم أكثر فائدة ونفعاً من التعلم التكيفي لأنه ينطلق من الرؤية المنظمة المستقبلية، والنتائج المترتبة عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ (3) التعلم التفاعلي Action Learning: يقصد به التعلم عن طريق العمل، وظهرت فكرته في نهاية النصف الأول من القرن 20، وترجع فكرته إلى أن التعلم يحدث في كل المواقف، وبصورة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها العامل المتعلم من تفاعله مع زملائه في العمل، ويعد مدخلاً لتعلم العاملين في المنظمة على اعتبار أنه لا يوجد تعلم من دون عمل؛ (4) التعلم الجمعي Collective Learning: يمثل التعلم من خلال الممارسة الجيدة للمعرفة، وتحويلها بكفاءة، كما تتطلب العديد من القدرات كحل المشكلات وغيرها، مما يؤدي إلى اكتشاف التعلم واستغلاله.

### • معايير المنظمة المتعلمة

أشار Marquardt (2002) إلى أن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعياً وبصورة فعالة، وتعمل باستمرار على تحسين قراراتها في استخدام المعرفة، والإدارة، وتمكين موظفيها من خلال التعلم، وتنظيم التعلم والإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة. يرجع شيوع مفهوم المنظمة المتعلمة إلى (Senge 2006) من خلال نشره كتاب

عام 1990 بعنوان The fifth Discipline، ذكر فيه أن المنظمة المتعلمة تركز على خمسة مبادئ، وهي: التفكير المنظمي، والنماذج العقلية، والتفوق الشخصي، والتعلم الجماعي، وبناء رؤية مشتركة. وأوضح الطائي والخزعلي (2015) أنها تلك المنظمة التي يسعى العاملون فيها بصورة مستمرة لتعلم الأشياء الجديدة، واستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة بتميز واقتدار.

وقد ذكر كل من Dess et al. (2012)؛ Raemdonck et al. (2012)؛ الطائي والخزعلي (2015) عدة معايير لا بد من توافرها في المنظمة المتعلمة، وهذه المعايير تكون فعالة في عملية تحول المنظمة العامة إلى منظمة متعلمة، وهي أن: (1) القيادة تمثل العنصر الأهم في عملية التعلم، لأن عملية التحول تتطلب وجود قائد يتمتع بمستوى عالٍ من التطور، والتعاطف، والوعي الذاتي؛ (2) يتمتع قائد المنظمة بالمرونة، ويكون لديه القدرة على تطوير رؤية ورسالة المنظمة، وقيمها، وأخلاقيات العمل فيها؛ (3) تشجيع التنوع وتكافؤ الفرص بين العاملين، وتنمية السلوك، والتفكير الإيجابي لهم؛ (4) يشارك قائد المنظمة في تطوير أنظمة العمل، واتخاذ القرارات استناداً على المعلومات؛ (5) يتعين على قائد المنظمة التركيز تحسين قدرتها الهيكلية، والثقافية، وخلق مناخ يساعد على التعلم على المستوى الفردي والتنظيمي؛ (6) ضرورة نقل العامل بين أقسام المنظمة حتى تزداد لديه المعرفة، ويكون ملم بكافة تفاصيل؛ (7) الاهتمام بقسم إدارة الموارد البشرية، وتطوير مهارات العاملين؛ (8) تشجيع مشاركة المعرفة، والسلوك التعاوني والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، ومنحهم فرص المشاركة في صنع القرار؛ (9) تبنى المنظمة العامة استراتيجيات كأداة لتغيير تنظيمي يستهدف الاستراتيجيات التنظيمية، والتكنولوجية، والسلوكية.

#### • معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات

على الرغم من المزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للمنظمات، إلا أن هناك العديد من العقبات التي تحول دون تطبيقه في المنظمات التي ترغب في التحول إلى منظمات متعلمة، وقد ذكر الحكيم وآخرون (2009) أنها: (1) جمود الهياكل التنظيمية: تحول الهياكل التنظيمية التقليدية دون انسياب المعلومات، وتدفعها عبر الأقسام الإدارية، وتعمل على حصر خبرات العاملين من خلال تحديد صلاحياتهم ومهامهم، مما يؤثر بالسلب على مستوى قدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم، إضافة إلى أن الحدود الفاصلة بين الإدارات في المنظمة تحول أيضاً دون تبادل المعلومات والخبرات والمهارات بين العاملين؛ (2) ممارسة المركزية: تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية، وتجاهل الفروق الفردية بين العاملين إلى نتائج سلبية على العمل، وتحد من تمكين العاملين وطرح أفكارهم ومبادراتهم؛ (3) الافتقار إلى القيادة الواعية: يؤدي غياب القيادة الواعية بأهمية التعلم التنظيمي إلى ضعف التحمس للتعلم، ومحدودية إتاحة فرص التعلم، وانخفاض تشجيع العاملين للتعلم؛ (4) التعلم الوهمي: يظهر التعلم الوهمي عندما تعتمد المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير النتائج بصورة خاطئة على أنها تمثل نجاح أو تحاول المحافظة على وضعها الراهن أو إصرارها جعل النتائج المتحصل عليها على أنها خبرة ناجحة، مع أن هذا مخالف للواقع الفعلي؛ (5) ثقافة المنظمة: تلعب الثقافة التنظيمية بكل ما تحمله من معارف ومعتقدات وقيم، وسلوكيات مشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها دوراً مهماً في انتعاش التعلم أو إعاقته. وفي نفس السياق ذكر الطائي و الخزعلي (2015) أن هناك العديد من العقبات التي تصعب من تحويل

المنظمة إلى منظمة متعلمة، ومنها: الابتعاد عن اللاتأكد؛ صعوبة التوفيق بين أهداف المنظمة وقيادة السوق؛ ارتكاز هيكل المنظمة التنظيمي على الهرمية؛ عدم مسامحة العاملين عند خطأهم؛ القيود المفروضة على أهداف العاملين الفردية؛ غياب المكافآت المرتبطة بالأداء المتميز؛ التطبيق الزائد للبيروقراطية، والذي يزيد من أثارها في تحقيق أهداف المنظمة.

#### • ممارسات التعلم التنظيمي

تختلف ممارسات التعلم التنظيمي باختلاف مستوى اليقظة، والإدراك للمعارف الجديدة، والأحداث، والقدرة على الإبداع، وتظهر هذه الممارسات بمستوى منخفض عندما تكون الأعمال رتيبة، ويوجد سبع ممارسات ( Marscik 1999; 2003; and Watkins, 2014)، وهي: (1) التطوير المستمر لفرص التعلم Create Promote Inquiry and dialogue: من خلال الاعتماد على مهارات التفكير والقدرة على الاستماع، والثقافة المتجه نحو التغيير لدعم الاستجابات، وردود الأفعال، واكتساب الخبرات؛ (2) تشجيع المناقشة والحوار Continuous Learning Opportunities؛ (3) تشجيع التعاون وفرق العمل Encourage Collaboration and Team Learning: من خلال وصول فرق العمل والمجموعات التعاونية إلى طرق وأساليب مختلفة؛ (4) ربط المنظمة بالبيئة Connect the Organization to its Environment: تتمثل في الطرق والوسائل والأساليب المستخدمة في التواصل مع مختلف الفئات المتعاملة داخل المنظمة وخارجها؛ (5) تمكين الأفراد من رؤية مشتركة Empower People toward a Collective Vision: تتمثل في اشتراك العاملين في مسؤولية وضع وتنفيذ الرؤية المشتركة لصناعة القرار، وأيضاً دفعهم نحو التعلم، ومعرفة المزيد عن أعمالهم؛ (6) تطوير نظم التعلم والمشاركة Establish Systems to Capture and Share Learning: من خلال إنشاء النظم التي تعمل على اكتساب العامل للخبرات وتشاركها، والتوافق بين المهام والعوامل المساندة لها كالثقافة والاستراتيجية والهيكل؛ (7) القيادة الاستراتيجية للتعلم Provide Strategic Leadership for Learning: تتمثل في مجموعة المهارات التي يتمتع بها المدراء، وتشاركهم بالأفكار وإحداث التغيير والتطوير في المنظمة، والتكيف معه وصولاً لتغيير سلوك العاملين.

#### • الالتزام التنظيمي: المفهوم والمداخل

زاد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي للعاملين خلال العقدين الماضيين، مما أدى إلى شيوعه لدى المدراء على اعتبار أن العامل الملتزم تنظيمياً يكون أكثر ارتباطاً بمنظمته، وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن هذا الالتزام يعد من أهم العوامل التي تحدد فهم سلوك العاملين، وتحقق فعالية وكفاءة المنظمة (العطوي و الشيباني، 2010). وأشار كريدي (2010) إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل القوة النسبية التي من خلالها يستطيع الفرد أن يعرف بنفسه على أنه عامل داخل منظمته، كما تتبع أهمية هذا الالتزام من التفاوت في مستويات الالتزام، ومن الممكن أن يفسر هذا التباين أن العاملين ذوي الالتزام العالي دائماً ما يربطون اتجاهاتهم، وميولهم بقيم المنظمة وأهدافها، ويظهرون التزاماً نحو البقاء والاستمرار فيها. في حين أوضح كل من Mitic et al. (2016) وابراهيم و سلمان (2018) أنه يشير إلى درجة تقوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأضاف أنه يمثل العلاقة النشطة للعامل مع المنظمة التي يعمل فيها، وهذه العلاقة تظهر أن العامل يكون على أتم الاستعداد

للتخلي عن أي شيء من أجل منظمته. بينما وصفه توفيق (2018) على أنه إيمان راسخ لدى العامل داخل المنظمة بأهمية المحافظة على أداء الأعمال والمهام المطلوبة منه على أكمل وجه، ورغبته في الاستمرار في تقديم مستوى عالٍ من الأداء بما يضمن تحقيق الجودة.

أما بالنسبة للمداخل التي تعكس الالتزام التنظيمي، فقد حددها كل من حواس (2003)؛ (Shirbagi 2007)؛ الزبياري و الحمداني (2019) في ثلاثة مداخل، وهي: (1) المدخل السيكولوجي (النفسي): والذي يركز على العلاقة بين العامل والمنظمة، ومدى ارتباطه بها، حيث يعرف الالتزام بأنه القوة النسبية لتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف العامل وقيمته؛ (2) المدخل التبادلي: وفقاً لهذا المدخل ينظر إلى الالتزام على أنه محصلة للعلاقات المتبادلة بين المنظمة والعاملين من حيث الإسهامات والمنافع، وكلما زادت هذه المصالح زادت درجة التزام العاملين تنظيمياً؛ (3) المدخل الاجتماعي والسلوكي: من الناحية الاجتماعية يمثل الالتزام رغبة العامل بأداء دور اجتماعي في بذل طاقته، وإظهار ولائه للمنظمة، أما من الناحية السلوكية فيمثل حالة تقيد العامل بالأعمال التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها.

وبناء على ما سبق يعرف الباحثان الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه استجابة شعورية لدى العاملين داخل الفندق، والتي يظهرون التزاماً تنظيمياً تلقائياً تجاهه من خلال المحافظة على أدائهم المتميز، ورغبتهم في الاستمرار بما يضمن تحقيق الجودة، واستعدادهم للتخلي عن أي شيء من أجله.

#### • أهمية الالتزام التنظيمي

لخص كل من حواس (2003)؛ العطوي و الشيباني (2010)؛ صادق (2018) أهمية الالتزام التنظيمي فيما يحققه من عدة فوائد للمنظمة، منها: (1) انخفاض مستوى الظواهر الاله كالغياب والتهرب من أداء الأعمال المطلوبة؛ (2) زيادة مستوى الانتماء للمنظمة؛ (3) زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف الاقتصادية والاجتماعية على العامل أو فريق العمل الناتجة عن غياب العاملين، وعدم قيامهم بأداء المهام بكفاءة وفاعلية، تركهم العمل، انخفاض الدافعية للعمل، انخفاض سلوكهم الابداعي؛ (4) انخفاض المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة؛ يعد أحد المؤشرات الرئيسة للتنبؤ بمعدل دوران العمل، لأن الالتزام يساعد العاملين على بقائهم في المنظمة لأطول فترة ممكنة.

#### • أنواع الالتزام التنظيمي

أوضح كل من كريدي (2010)؛ توفيق (2018) أن أنواع الالتزام التنظيمي، تتمثل في: (1) الالتزام العاطفي أو الشعوري Affective Commitment: الذي يأتي من إحساس العامل العاطفي، وارتباطه السيكولوجي بالمنظمة من خلال عدة مشاعر كالولاء، الحنان، السعادة، التعلق، الانتماء، كما يمثل رغبته في العمل بطريقة إيجابية ومحددة، ويعتمد تطور هذا الالتزام على ثلاثة أسس متمثلة في القيم المشتركة، الاندماج الشخصي، تطابق الأهداف؛ (2) الالتزام المعياري Normative Commitment: ويقصد به شعور العامل بالالتزام بالعمل المستمر، وهو نابع من القيم الشخصية التي يعتنقها العامل قبل أو بعد دخوله المنظمة، ويمنع هذا الالتزام العاملين من ترك المنظمة، مع رغبتهم في البقاء فيها، وينمو التزام العامل معيارياً عند شعوره بأنه مدين

لمنظمتها، ويدعم هذا الالتزام دعم المنظمة للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة في التخطيط، ووضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة، ومن ثم فإن الأفراد الملتزمين معيارياً يعملون بطريقة مناسبة لأهداف المنظمة؛ (3) الالتزام المستمر Continuous Commitment: وهو يعبر عن التمسك القوي للعامل بأهداف المنظمة وقيمتها، نتيجة لرغبته في البقاء في المنظمة، وعدم تركها، واعتقاده أن تركه للمنظمة سيكلفه الكثير. كما أضافوا أنه لبناء الالتزام التنظيمي، هناك عدد من النقاط، أهمها: (1) العدالة والدعم؛ (2) القيم المشتركة؛ (3) الثقة؛ (4) الشمولية التنظيمية؛ (5) مستلزمات العاملين.

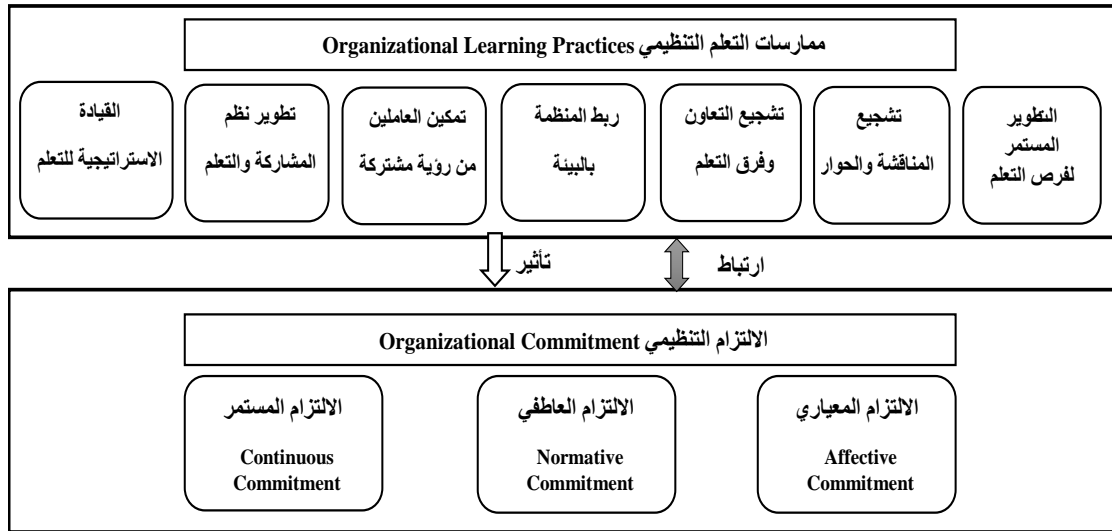
### فروض البحث

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق.

**الفرض الثاني:** يوجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق.

**الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين تعزى للجنس ونمط الإدارة.

**الفرض الرابع:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة.



شكل (1) نموذج البحث. المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3. الدراسة الميدانية

#### منهج البحث

اعتمد البحث على ثلاثة مناهج، وهي: المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي، والمنهج التحليلي Analytical Approach في الدراسة الميدانية، وأخيراً المنهج التفسيري Explanatory



Approach في تفسير البيانات الإحصائية، وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث. استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (جدول، 1)،

**جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.**

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1.80-1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20-3.41	5 - 4.21
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وشمل الجزء الأول البيانات الديموغرافية للعيينة الدراسة، الجزء الثاني شمل ممارسات التعلم التنظيمي الذي استقت أسئلته من الدراسات (Marsick and Watkins, 1999; 2003؛ العسكري، 2014)، والثالث شمل متغير الالتزام التنظيمي للعاملين الذي تم الاعتماد على المقياس المستخدم من قبل (كريدي، 2010؛ توفيق، 2018) كما يظهر بالجدول (2).

**جدول (2) مقياس الدراسة.**

المتغير	البعد	عدد المفردات	المصدر
ممارسات التعلم التنظيمي Organizational Learning Practices	التطوير المستمر لفرص التعلم	3	(Marsick and Watkins, 1999; 2003 العسكري، 2014)
	تشجيع المناقشة والحوار	3	
	تشجيع التعاون وفرق العمل	3	
	ربط المنظمة بالبيئة	3	
	تمكين الأفراد من رؤية مشتركة	3	
	تطوير نظم التعلم والمشاركة	3	
	القيادة الاستراتيجية للتعلم	3	
الالتزام التنظيمي Organizational Commitment	الالتزام المعياري	5	(كريدي، 2010؛ توفيق، 2018)
	الالتزام العاطفي	5	
	الالتزام المستمر	5	

المصدر: من إعداد الباحثين.

أوضح (Krejcie and Morgan (1970) أنه إذا كان عدد أفراد مجتمع الدراسة يزيد عن 100 ألف لابد أن يكون 385 مفردة أو أكثر. وحيث إن مجتمع البحث الحالي يتمثل في العاملين بالأقسام المختلفة في الفندق مثل الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي، التسويق، العلاقات العامة، ولذا فقد تم توزيع عدد (500) استمارة على العاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ والقاهرة الكبرى (25 فندقاً)



بواقع 20 استمارة داخل كل فندق، وقد وقع اختيار هاتين المدينتين نظراً لاحتوائهما على أكبر تجمع لفنادق الخمسة نجوم في مصر، وقد تحصل على عدد (285) استمارة صالحة للتحليل، ليكون معدل الاستجابة 57%.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تحليل الثبات Reliability Analysis باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: للتحقق من ثبات المقياس المستخدم في ممارسات التعلم التنظيمي للعاملين.
- التحليل الوصفي Descriptive Analysis باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى تبني الفنادق المبحوثة لممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis: للتعرف على أكثر ممارسات التعلم التنظيمي (التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق العمل، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، تطوير نظم التعلم والمشاركة، القيادة الاستراتيجية للتعلم) تأثيراً في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
- تحليل Independent-Samples T-test: للمقارنة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين لديها.
- تحليل كروسكال والاس Kruskal-Walls H: للتعرف على مدى وجود أية فروق معنوية بين عينة البحث تجاه ممارسات التعلم التنظيمي وفقاً للسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

#### اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث

للتحقق من الثبات والصدق لكل من ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي، تم إجراء اختبار معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (3) نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	المصدقية
ممارسات التعلم التنظيمي	21	.778	.882
الالتزام التنظيمي	15	.779	.883
الثبات العام للمقياس		.840	.917

تظهر نتائج الجدول (3) أن مقياس ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت 0.778 و 0.779 وكذلك بلغت قيم معامل المصادقية 0.882 و 8330. أيضاً بلغت قيمة الثبات للنموذج ككل 0.840 وقيمة المصادقية 0.917 ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة الدراسة تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والمصادقية لمقياس البحث جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

### النتائج والمناقشة

#### 1. الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

يوضح جدول (4) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل الدراسي، الحالة الاجتماعية، نمط الإدارة، عدد سنوات الخبرة).

جدول (4) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية، سنوات الخبرة، نوع الإدارة.

النسبة المئوية	التكرارات	المتغير		النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
74.1	211	متزوج	الحالة الاجتماعية	69.8	199	ذكر	النوع
25.9	74	غير متزوج		30.2	86	أنثى	
85.3	243	فنادق السلسلة	نمط الإدارة	58.9	168	أقل من 30 عام	السن
14.7	42	الفنادق المستقلة		21.1	60	من 30 إلى أقل من 45 عام	
				20	57	45 عام فأكثر	
49.8	142	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	27.7	79	مؤهل متوسط أو فوق متوسط	المؤهل الدراسي
40	114	من 5 إلى 10 سنوات		60.4	172	مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)	
10.2	29	10 سنوات فأكثر		11.9	34	دراسات عليا	

تظهر نتائج الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور بنسبة (69.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (30.2%). أما فيما يخص متوسط أعمار أفراد العينة، فقد جاء في المرتبة الأولى فئة العمر الأقل من 30 عام بنسبة (58.9%)، يليهم من تراوحت أعمارهم بين 30 إلى أقل من 45 عام بنسبة (21.1%)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم 45 عام فأكثر بنسبة (20%). أما فيما يخص المؤهل الدراسي فنجد أن غالبية أفراد العينة

(60.4%) من حصلوا على مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)، يليهم من حصلوا على مؤهل متوسط أو فوق متوسط بنسبة (27.7%)، بينما جاء من حصلوا على دراسات عليا "دبلوم/ماجستير/دكتوراه" في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.9%). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فنجد أن غالبية عينة البحث (49.8%) من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ويليه من لديهم خبرة تراوحت من 5 إلى سنوات بنسبة (40%) وجاء في المرتبة الأخيرة من هم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (10.2%). أما عن نمط الإدارة الفندقية، فنجد أن غالبية عينة البحث (85.3%) من ينتموا إلى سلاسل فندقية عالمية، بينما بلغت نسبة (25.7%) ممن ينتموا إلى فنادق مستقلة.

## 2. آراء عينة البحث حول ممارسات التعلم التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول ممارسات التعلم التنظيمي (التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق العمل، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، تطوير نظم التعلم والمشاركة، القيادة الاستراتيجية للتعلم)، وإلى أي مدى يتبنى العاملون هذه الممارسات، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول(5): آراء أفراد عينة البحث حول ممارسات التعلم التنظيمي.

المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
التطوير المستمر لفرص التعلم	4.19	.675	مرتفع
يتعلم العاملون في الفندق من بعضهم	4.23	.956	مرتفع
يكافئ العاملون في الفندق على التعلم في الفندق	4.10	.768	مرتفع
يخصص للعاملين في الفندق وقت للتعلم في الفندق	4.24	.751	مرتفع جداً
تشجيع المناقشة والحوار	4.14	.645	مرتفع
يقضي العاملون في الفندق وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض	4.11	.697	مرتفع
يعتبر الحوار والمناقشة في الفندق تغذية راجعة صريحة	4.13	.743	مرتفع
يسمح للعاملين في الفندق بتبادل وجهات النظر، وطرح آرائهم دون قيود	4.19	.908	مرتفع
تشجيع التعاون وفرق العمل	4.05	.681	مرتفع
فرق العمل في الفندق على ثقة بأن الفندق يعمل بناء على توصياتهم	4.17	.776	مرتفع
تعمل فرق العمل في الفندق على إعادة النظر بأفكارها نتيجة المناقشة أو جمع المعلومات	4.05	.685	مرتفع
لفرق العمل حرية التكيف مع أهدافهم حسب احتياجاتهم	3.93	.903	مرتفع
ربط المنظمة بالبيئة	4.17	.685	مرتفع
يشجع الفندق العاملين على التفكير من وجهة نظر عالمية	3.96	1.03	مرتفع

يتبع

مرتفع جداً	.695	4.33	يشجع الفندق العاملين في الحصول على حلول من جميع انحاءه لحل المشكلات
مرتفع جداً	.815	4.22	يعمل الفندق مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة، وتقديم الرفاهية للمجتمع
<b>مرتفع</b>	<b>.705</b>	<b>3.98</b>	<b>تمكين الأفراد من رؤية مشتركة</b>
مرتفع	.978	3.66	يمنح الفندق العاملين السيطرة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز الأعمال
مرتفع	.963	4.08	يدعم الفندق العاملين الذين يأخذون مبدأ المخاطرة المحسوبة في العمل
مرتفع جداً	1.01	4.21	يحث الفندق العاملين بالتوجه نحو المبادرة
<b>مرتفع</b>	<b>.889</b>	<b>3.80</b>	<b>تطوير نظم التعلم والمشاركة</b>
مرتفع	.955	3.86	تتاح الدروس المستفادة لجميع العاملين في الفندق
مرتفع	1.12	3.74	يطور الفندق الأنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع
مرتفع	1.06	3.79	تقاس النتائج باعتماد الوقت والموارد المستهلكة في التدريب
<b>مرتفع</b>	<b>.539</b>	<b>3.63</b>	<b>القيادة الاستراتيجية للتعلم</b>
مرتفع	.678	3.64	يبحث القادة في الفندق بشكل مستمر عن فرص التعلم
مرتفع	.593	3.56	أعمال القادة في الفندق متسقة مع قيمهم
مرتفع	.832	3.71	القادة في الفندق هم مرشدون، ومدربون للعاملين
<b>مرتفع</b>	<b>.624</b>	<b>3.99</b>	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>

تظهر نتائج الجدول (5) أن غالبية آراء عينة البحث جاءت موافقة على تبني الفنادق المبحوثة لكافة ممارسات التعلم التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين المتوسطة والمرتفعة (3.63 ، 4.19)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

1. بعد التطوير المستمر لفرص التعلم Create Continuous Learning Opportunities بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وانحراف معياري 0.675
2. بعد ربط المنظمة بالبيئة Connect the Organization to its Environment بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري 0.685
3. بعد تشجيع المناقشة والحوار Promote Inquiry and dialogue بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وانحراف معياري 0.645
4. بعد تشجيع التعاون وفرق العمل Encourage Collaboration and Team Learning بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معيار 0.681

5. بعد تمكين الأفراد من رؤية مشتركة Empower People toward a Collective Vision بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.705
6. بعد تطوير نظم التعلم والمشاركة Establish Systems to Capture and Share Learning بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري 0.889
7. بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم Provide Strategic Leadership for Learning بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري 0.539

أيضاً توضح النتائج أن مستوى ممارسة العاملين في الفنادق الخمسة نجوم مجتمع البحث لممارسات التعلم التنظيمي جاء مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الممارسات 3.99 وانحراف معياري 0.624 وقد أوضح (Ng et al. (2006) أن اكتساب المعرفة والمهارات من خلال التعلم غالباً ما يفيد العامل في حياته المهنية، ومن المرجح أن يكافأ بفرصة الترقية ورواتب أعلى، والعديد من مزايا العاملين الآخرين؛ ولذا يتم تقدير التعلم بشكل متزايد من قبل العاملين لأنه قد يؤثر على إنجازاتهم المهنية، والتقييمات الذاتية لمهنتهم، كما أكد على أنه نظراً لأن فرصة التعلم في العمل مرغوبة بشكل متزايد من قبل العاملين اليوم، فإن توفيرها يجب أن يساعد في استخلاص تصورات العاملين عن تبادل العلاقات الجيدة مع أرباب عملهم، والتي سيتم تبادلها من حيث الالتزام التنظيمي.

#### • آراء عينة البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر)، وإلى أي مدى يتبنى أفراد العينة هذا الالتزام، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول(6): آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الالتزام التنظيمي

المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
<b>الالتزام المعياري</b>	<b>3.86</b>	<b>.891</b>	مرتفع
يتوافر بالفندق بيئة عمل مناسبة مما يشعرني بالسعادة	4.03	.627	مرتفع
يستحق الفندق مني الإخلاص والالتزام	3.80	.679	مرتفع
أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الفندق	3.87	.710	مرتفع
أحافظ على سمعة الفندق لدى المجتمع	3.85	.808	مرتفع
أهتم بوضع ومستقبل الفندق أثناء تأدية عملي	3.77	.746	مرتفع
<b>الالتزام العاطفي</b>	<b>3.72</b>	<b>.986</b>	مرتفع
أشعر حقاً أن مشكلات الفندق هي جزء من مشكلاتي الشخصية	3.77	.901	مرتفع
يتبع			

مرتفع	3.68	0.697	أشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي والعاطفي تجاه عملي
مرتفع	3.81	0.726	لدي شعور بالعلاقة الأخوية مع زملائي في الفندق
مرتفع	3.69	0.657	مناخ العمل في الفندق يشعرنني بالراحة والاستقرار
مرتفع	3.67	0.931	دائماً ما أقضي أوقاتاً سعيدة في عملي داخل الفندق
<b>مرتفع</b>	<b>3.65</b>	<b>0.978</b>	<b>الالتزام المستمر</b>
مرتفع	3.59	0.553	لا أفكر في ترك عملي الحالي في الفندق
مرتفع	3.70	0.605	أنتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الفندق
مرتفع	3.63	0.562	أرغب بالبقاء في عملي الحالي حتى إذا توفرت فرصة بديلة أخرى
مرتفع	3.68	0.734	أرغب في بذل مزيد من الجهد للمساهمة في نجاح الفندق
مرتفع	3.64	0.927	تواجدي في العمل الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي
<b>مرتفع</b>	<b>3.74</b>	<b>0.918</b>	<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>

تظهر نتائج الجدول (6) إلى أن غالبية آراء عينة البحث جاءت موافقة على كافة الأبعاد الاغتراب الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.65 ، 3.86)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

- بعد الالتزام المعياري Affective Commitment بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري 0.891
  - بعد الالتزام العاطفي Normative Commitment بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري 0.986
  - بعد الالتزام المستمر Continuous Commitment بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.978
- أيضاً توضح النتائج أن أفراد عينة البحث يلتزمون تنظيمياً في الفنادق الخمس نجوم مجتمع البحث، وهو ما يظهر في آرائهم حول أبعاد هذه المفهوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذه الأبعاد 3.74 وانحراف معياري 0.918 وهو ما يتفق مع توصلت إليه دراسة (Yenidogan and Sencan, 2017؛ صادق، 2018) إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

### 3. اختبار فروض البحث

- الفرض الأول ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة".
- لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات التعلم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي.

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.854	1								
3	.645	.678	1							
4	.615	.652	.752	1						
5	.713	.637	.679	.761	1					
6	.734	.814	.658	.911	.742	1				
7	.618	.726	.745	.819	.691	.655	1			
8	.678	.661	.658	.784	.675	.821	.762	1		
9	.643	.782	.859	.716	.695	.784	.835	.614	1	
10	.731	.653	.820	.770	.847	.901	.682	.677	.770	1

\*\*العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.01)

1	التطوير المستمر لفرص التعلم	6	تطوير نظم التعلم والمشاركة
2	تشجيع المناقشة والحوار	7	القيادة الاستراتيجية للتعلم
3	تشجيع التعاون وفرق العمل	8	الالتزام المعياري
4	ربط المنظمة بالبيئة	9	الالتزام العاطفي
5	تمكين الأفراد من رؤية مشتركة	10	الالتزام المستمر

تظهر نتائج الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين ممارسات التعلم التنظيمي (التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق العمل، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، تطوير نظم التعلم والمشاركة، القيادة الاستراتيجية للتعلم) وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهم (0.614 ، 0.911). وقد أشار (Yeo 2002) إلى أن التعلم التنظيمي وخصائص المنظمة المتعلمة تعتبر أحد العوامل التي تحقق الالتزام التنظيمي، وفي نفس السياق قامت دراسة (Che Rose., 2009) بفحص العلاقة بين التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء العمل بالتطبيق على عينة من مدراء الخدمة العامة في ماليزيا، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بينهم.

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرض الأول الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة".



- الفرض الثاني ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة".

لبيان الأثر المحتمل لممارسات التعلم التنظيمي (التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع المناقشة والحوار، تشجيع التعاون وفرق العمل، ربط المنظمة بالبيئة، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، تطوير نظم التعلم والمشاركة، القيادة الاستراتيجية للتعلم) في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد *Multiple Linear Regression and Correlation Analysis*، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (8): معاملات الانحدار المتعدد بين ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)							
R <sup>2</sup>	Sig	F	Sig.	T	B	الأبعاد	المتغير المستقل
.882	.000	296.66	.000	7.59	.496	التطوير المستمر لفرص التعلم	ممارسات التعلم التنظيمي
			.000	3.90	.179	تشجيع المناقشة والحوار	
			.000	20.61	.658	تشجيع التعاون وفرق العمل	
			.000	9.37	.214	ربط المنظمة بالبيئة	
			.000	13.01	.308	تمكين الأفراد من رؤية مشتركة	
			.000	10.07	.231	تطوير نظم التعلم والمشاركة	
			.000	3.67	.076	القيادة الاستراتيجية للتعلم	

تظهر نتائج الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لهذه الممارسات في الالتزام التنظيمي، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً لقيمة معامل الانحدار على النحو التالي:

- وجود تأثير معنوي لممارسة تشجيع التعاون وفرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.658$ )، كما بلغت قيمة ( $T=20.61$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وتعتبر هذه الممارسة أكثر ممارسات التعلم التنظيمي تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.

- وجود تأثير معنوي لممارسة التطوير المستمر لفرص التعلم في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.496$ )، كما بلغت قيمة ( $T=7.59$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة الثانية في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.

- وجود تأثير معنوي لممارسة تمكين الأفراد من رؤية مشتركة في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.308$ )، كما بلغت قيمة ( $T=13.01$ ) حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة الثالثة في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
  - وجود تأثير معنوي لممارسة تطوير نظم التعلم والمشاركة في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.231$ )، كما بلغت قيمة ( $T=10.07$ ) حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة الرابعة في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
  - وجود تأثير معنوي لممارسة ربط المنظمة بالبيئة في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.214$ )، كما بلغت قيمة ( $T=9.37$ ) حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة الخامسة في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
  - وجود تأثير معنوي لممارسة تشجيع المناقشة والحوار في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.179$ )، كما بلغت قيمة ( $T=3.90$ ) حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة السادسة في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
  - وجود تأثير معنوي لممارسة القيادة الاستراتيجية للتعلم في الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.076$ )، كما بلغت قيمة ( $T=3.67$ ) حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهي الممارسة الأخيرة في الترتيب تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة.
- كما توضح النتائج أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة للنموذج بلغت 296.66 وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ( $P < 0.01$ )، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $R^2$  بـ 88.2% ويعنى ذلك أن ممارسات التعلم التنظيمي ككل تقدر 44.1% من التغير في متغير الالتزام التنظيمي للعاملين، أما الباقي 54.9% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Yenidogan and Sencan, 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير للتعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الإقامة في تركيا.
- وبناء على ما سبق يتم قبول الفرض الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المبحوثة".

- الفرض الثالث ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي تعزى للجنس ونمط الإدارة"

لاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent-Samples T-test عند مستوى ثقة 95%، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (9) تحليل التباين لآراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي وفقاً للجنس ونمط الإدارة.

متغيرات البحث	ذكر (N=199)		أنثى (N=86)		قيمة (ت)	مستوى المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسات التعلم التنظيمي	3.92	.660	4.14	.503	2.739	.052*
الالتزام التنظيمي	3.63	.892	4.01	.930	3.21	.873
متغيرات البحث	الفنادق المستقلة (N=42)		الفنادق السلسلة (N=243)		قيمة (ت)	مستوى المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
ممارسات التعلم التنظيمي	3.96	.493	4.16	.641	1.895	.048
الالتزام التنظيمي	3.62	.935	4.03	.766	2.240	.164

تظهر نتائج الجدول (9) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات العاملين نحو ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للجنس، حيث بلغ مستوى المعنوية (.052)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي تعزى للجنس، حيث بلغ مستوى المعنوية (.873).

كما توضح النتائج أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات العاملين نحو ممارسات التعلم التنظيمي تعزى لنمط الإدارة، حيث بلغ مستوى المعنوية (.048)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي تعزى لنمط الإدارة، حيث بلغ مستوى المعنوية (.164).

وبناء عليه يتم قبول الفرض الصفري "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لنمط الإدارة، وهذا يدل على أن فنادق السلسلة العالمية ربما ترسخ ممارسات التعلم التنظيمي بين العاملين بصورة أكبر من الفنادق المستقلة. ومن ثم يتم رفض الفرض الثالث الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين تعزى للجنس ونمط الإدارة".

- الفرض الرابع ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة".  
لاختبار صحة الفرض تم استخدام معامل كروسكال والاس Kruskal-Walls H، كما يظهر بالجدول التالي.  
جدول (10): تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه ممارسات التعلم التنظيمي وفقاً للسن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

أوجه الفروق بين عينة البحث				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	السن	ممارسات التعلم التنظيمي
.025	155.77	60	45 فأكثر	
	126.92	168	من 30 : 45	
	122.53	57	أقل من 30	
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم	
.007	162.77	34	دراسات عليا	
	151.01	79	مؤهل عال	
	132.33	172	متوسط	
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة	
.021	154.36	29	10 سنوات فأكثر	
	150.08	114	من 5 : 10 سنوات	
	134.99	142	أقل من 5 سنوات	

تظهر نتائج الجدول (10) أن مدى المتوسط لعينة البحث وفق السن يرتب ممارسات التعلم التنظيمي تنازلياً من 45 عام فأكثر وحتى الأقل من 30 عام (155.77 ، 126.92 ، 122.53)، أي أنه كلما تقدم العامل في السن كلما زادت ممارسات التعلم التنظيمي، الأمر الذي قد يرجع إلى أن العاملين الذين يزيد سنهم عن 45 عام قد تخلق لديهم نوعاً من على التعلم. وعن المستوى التعليمي الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي لممارسات التعلم التنظيمي من الأكثر تعلماً إلى الأقل (162.77 ، 151.01 ، 132.33)، أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات التعلم التنظيمي. وعلى صعيد سنوات الخبرة، نجد أن مدى المتوسط الحسابي وفقاً لعدد سنوات الخبرة يرتب التعلم التنظيمي تنازلياً من مستويات الخبرة الأعلى حتى الأقل (154.36 ، 150.08 ، 134.99)، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت معدلات التعلم التنظيمي والعكس.

وبناء عليه يتم قبول الفرض الصفري "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة. ومن ثم يتم رفض الفرض الرابع الذي ينص على "لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة".

#### 4. الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، فقد أظهرت النتائج أن: مستوى ممارسة العاملين في الفنادق المبحوثة لممارسات التعلم التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة؛ التزام العاملين تنظيمياً (التزام معياري والتزام عاطفي والتزام مستمر) تجاه الفندق؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لممارسات التعلم التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين؛ وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات التعلم التنظيمي في الالتزام التنظيمي للعاملين؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للجنس ونمط الإدارة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للجنس ونمط الإدارة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ممارسات التعلم التنظيمي تعزى للسن والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة، وفي ضوء هذه النتائج يوصي البحث الفنادق في مصر بـ:

- الاهتمام بترسيخ ممارسات التعلم التنظيمي، لما لها من تأثير إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال توليد المعرفة واكتسابها ومشاركتها بين العاملين.
- ضرورة تشكيل فرق عمل في الأقسام المختلفة لتحسين، وزيادة كفاءة التعلم التنظيمي.
- ضرورة عقد الدورات التدريبية لكل من المدراء والعاملين، بما يساهم في تطوير نظم التعلم والمشاركة، وتشجيع المناقشة والحوار، والذي بدوره ينمي التزام العاملين معيارياً وعاطفياً واستمرارياً.
- ضرورة ربط الفندق بالبيئة الخارجية من خلال الاستفادة من خبرات الاستشاريين الخارجيين، بما يساهم في دعم أنشطة الفندق وحل مشاكله وباستمرار.
- الاهتمام بتمكين الأفراد من رؤية مشتركة داخل الفندق مع ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين في المؤهل الدراسي والسن وعدد سنوات الخبرة.

#### 5. المراجع

##### المراجع العربية

- ابراهيم، مها؛ سلمان، نور (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS، 13 (44)، 188-200.
- البواردي، فيصل (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 40 (1)، 227-248.
- الجنابي، حازم (2016). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 11 (36)، 166-185.
- الحكيم، ليث؛ زوين، عمار؛ الخفاجي، حاكم (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11 (2)، 94-119.

- الزبياري، جعفر؛ الحمداني، ناهدة (2019). مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوي، مجلة تنمية الرافدين، 38 (123)، 49-71.
- الطائي، علي حسون؛ الخزعلي، علي سامي (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (85)، 29-51.
- العسكري، هناء (2014). ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة/ جمعة القادسية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4 (10)، 139-167.
- العطوي، عامر على؛ الشيباني، الهام (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة كربلاء العلمية، 8 (3)، 127-144.
- توفيق، أحمد (2018). دور الالتزام التنظيمي لمحللي النظم في تحقيق جودة تصميم أنظمة المعلومات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من محللي النظم في عدد من كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (2)، 26-47.
- حواس، أميرة (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين لعدلة التنظيمية وسلوكيات المواطننة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- صادق، زانا (2018). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (2)، 141-169.
- كريدي، باسم (2010). الأنماط القيادية وأرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (3)، 22-43.

#### المراجع الأجنبية

- Argyris, C. and Schon, D. (1978). Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Che Rose, R., Kumar, N. and Pak, O. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance, The Journal of Applied Business Research, 25(6), 55-66.
- Chi, T (2010). The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness of small and medium-sized enterprises in Taiwan, Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota for the Doctor of philosophy.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. and Alan B.E. (2012). Strategic management, creating competitive advantages, 6 ed, Mc Graw- Hill, New York.

- 
- Derbali, A. and Elnagar, A.K. (2020). Measuring student and staff satisfaction with university facilities. *Virtual Economics*, 3(3), 1-27.
  - Fuller, A., and Unwin, L. (2004). *Expansive learning environments: integrating organizational and personal development*. Routledge, 142-160.
  - Fulmer, Robert M., and Bernard Keys, J. (1998). A conversation with Chris Argyris: the father of organizational learning." *Organizational Dynamics*, 27(2).
  - Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., and Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: the mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177-191
  - Idowu, A. (2013). Organizational learning, innovativeness and financial performance of small and medium scale enterprises in Nigeria, *European Journal of Business and management*, 5(2), 179-186.
  - Krejcie, R.V. and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
  - Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization mastering the five elements for corporate learning* Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing
  - Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Aldershot, England: Gower.
  - Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of organizational learning culture: the dimensions of learning organizations questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132-151.
  - Mitic S., Vukonjanski J., Terek E., Gligorovic B. and Zoric K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case, *JEMC*, 6 (1), 21-27.
  - Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. and Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment, *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 474-489.
  - Raemdonck, I., Rien, L., Martin V. and Mien S.T. (2012). Predictors of self-directedness in learning and career processes for low-qualified employees, *European Journal of Training and Development*, 36(6), 572-591.
  - Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). *Research methods for business: a skill-building approach*, 6th Edition ed. Wiley, New York.
  - Senge, P.M. (2006). *The Fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 2nd ed., Random House, London.
  - Shirbagi, N. (2007). Exploring organizational commitment and leadership frames within Indian and Iranian higher education institutions, 29(1).
  - Yenidogan, O. and Sencan, H. (2017). The effect of organizational learning on organizational commitment in accommodation sector, *International Journal of Commerce and Finance*, 3 (1), 27-40.
  - Yeo, R. (2002). Learning within organizations: linking the theoretical and empirical perspectives, *Journal of Workplace Learning*. 14(3), 109-122.





## Organizational learning practices in Egyptian hotels and their impact on organizational commitment of employees: An Empirical Study

Ahmed K Elnagar<sup>1</sup>

Mohamed abd Elaziz Sayed Ahmed<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University; Dept. of Administrative and Financial, Community College, Taibah University, Saudi Arabia.

<sup>2</sup> The High Institute for Tourism and Hotels in Ismailia (EGOTH)

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Organizational Learning Practices;  
Organizational Commitment;  
Egyptian Hotels.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 21, No. 1,**  
**(December 2021),**  
**PP. 244-266.**

### ABSTRACT

Organizational learning practices (OLP) represent an urgent strategic necessity for the progress and continuation of the organization, as it contributes decisively to dealing with change, creates opportunities for sustainable competitive advantage. OLP is an effective tool for achieving employees' goals in obtaining reward or authority; Therefore, the research aims to discover the relationship between OLP practices and organizational commitment (OC) of employees, and measure the potential impact of these practices on OC of employees by using a questionnaire as the main tool for collecting primary data and directed to a random sample of employees in the hotels. The data obtained were analyzed using SPSS V25. The results indicated that there is a significant correlation between OLP and OC of employees and OLP had a positive effect on OC of employees. The research recommends that Egyptian hotels pay attention to consolidating OLP, as they have a positive impact on enhancing OC of employees through the generation, acquisition, and sharing of knowledge among employees; The necessity of holding training courses for both managers and employees to improve learning and participation systems, and to encourage discussion and dialogue, which in turn develops the affective commitment, normative commitment, and continuous commitment.