



جامعة المنصورة  
كلية السياحة والفنادق

## واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الاقصر)

إعداد

أ.م.د/ محمد عبدالفتاح زهري

الاستاذ المساعد بقسم الدراسات  
الفندقية بكلية السياحة والفنادق  
جامعة المنصورة

/ عبد الغنى سيد عبد الغنى  
السيد النجار

باحث ماجستير بقسم الدراسات الفندقية  
كلية السياحة والفنادق - جامعة  
المنصورة

أ.د/ صالح عبدالحميد عروس

الاستاذ بقسم الدراسات الفندقية  
بكلية السياحة والفنادق - جامعة السادات

واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي هيئة من فنادق  
الخمس نجوم بمدينة الانصر)

## واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة

### الأقصر إعداد

أ. عبد الغنى سيد عبد الغنى      أ.م.د/ محمد عبد الفتاح      أ.د/ صالح عبد الحميد  
السيد النجار<sup>١</sup>      زهري<sup>٢</sup>      عروس<sup>٣</sup>

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلي ابراز واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية من حيث تحديد خصائص ومتطلبات ومعوقات التعلم التنظيمي مدي تأثيره في تحسين أداء العاملين للتعلم، ومدي إدراك العاملين لمفهوم التعلم التنظيمي وتطبيقه. اعتمد الباحثون على منهج المسح الاجتماعي بالعينة العشوائية للعاملين بفنادق العينة وبلغت (٣٨٤) عامل بفنادق العينة ، وتم تحليلها باستخدام المنهج الوصفي. تم تطبيق الجزء الميداني عن طريق عقد مقابلات شخصية مع العاملين في فنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر. وتوصي الدراسة الفنادق بضرورة إنشاء وحدة التعلم، الاهتمام بضرورة استخدام نظام دقيق لتقييم الوضع الرهن للتعلم

<sup>١</sup> باحث ماجستير بكلية السياحة والفنادق جامعة المنصورة

<sup>٢</sup> الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية بكلية السياحة والفنادق-جامعة المنصورة

<sup>٣</sup> الأستاذ بقسم الدراسات الفندقية بكلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات

، الاهتمام بضرورة أن تكون أسماء الفنادق مدرجة ضمن قائمة الفنادق المتعلمة المصرية، الاهتمام بضرورة الحصول علي شهادات وعلامات تعليمية .

**كلمات الدالة:** خصائص التعلم التنظيمي - متطلبات التعلم التنظيمي - معوقات التعلم التنظيمي-الفنادق المصرية.

### **Abstract**

This study aims to determine the characteristics, requirements, and obstacles of organizational learning in Egyptian hotels, to apply organizational learning and to evaluate the extent of its impact on improving workers' learning performance, and the extent to which workers realize the concept of organizational learning and its application. Study methodology The researcher relied on the social survey method with a random sample of workers in the sample hotels, and it amounted to (384) workers in the sample hotels, and it was analyzed using the descriptive approach. The field part was implemented by holding personal interviews with workers in five-star hotels in Luxor. The study found a strong correlation between organizational learning and employee performance and ethics. The study recommends hotels to establish a learning unit, pay attention to the need to use an accurate system to assess the mortgage situation for learning, pay attention to the need for the names of hotels to be included in the list of Egyptian educated hotels, pay attention to the need to obtain certificates and marks.

**Key Words:** Learning characteristics - learning requirements - learning obstacles of the hotels in Luxor.

### مقدمة

فرضت الثورة التقنية التي حدثت في السبعينات من القرن الماضي واقعاً جديداً على المنظمات المعاصرة حيث أدت إلى تغيير كبير في الممارسات الإدارية في هذه المنظمات التي أصبحت تعيش في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والتعلم بالدرجة الأولى وعلى الخدمات والمنتجات بالدرجة الثانية (Argote & Miron-Spektor 2011).

وقد تزامن هذا الواقع الجديد المتمسم بتزايد أهمية ما تمكله المنظمات من معرفة مع ارتفاع في درجة تقادم هذه المعرفة نتيجة تسارع التغيرات البيئية في مختلف المجالات سواء التقنية أو المجالات المرتبطة بمتطلبات العملاء التي أصبحت أكثر تنوعاً وأكثر تطوراً مما فرض على المنظمات ضرورة العمل على تحديث ما تمكله من المعرفة باستمرار لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية وهذا ما فتح الباب أمام تزايد أهمية التعلم التنظيمي لاسيما في ظل ازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها

الأمر الذي جعل من بقاء المنظمات وقدرتها على تحقيق التعلم التنظيمي رهناً بقدرتها على امتلاك مزايا تنافسية على المدى الطويل للعاملين وازداد تركيز المنظمات على التعلم التنظيمي في سبيل الحصول على المزايا التنافسية المستدامة (حسانين، ٢٠١١).

اتفق كلا من (Cook & Yanow 2011) على أهمية التعلم التنظيمي في مجالات عمل المنظمة التي تتأثر بالبعد التراكمي زمنياً كالجدارات التنظيمية وسمعة المنظمة ومرونتها الإستراتيجية إضافة للموارد البشرية التي تنمو وتتطور من خلال عملية التعلم بالشكل الذي يرفع قدرة المنظمة على تقبل التغيير بدرجة أعلى من المرونة وبالشكل الذي يمكنها من التعامل مع هذا التغيير وفق أسس رشيدة. ويمكن القول إن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالتعلم التنظيمي ذلك أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يتم اكتسابه من معارف نتيجة هذا التعلم ويعتمد هذا لحد كبير على طبيعة مزيج الموارد البشرية الذي تمتلكه المنظمة وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار طاقات العاملين والعمل على تطويرها وتجديدها عن طريق التعلم التنظيمي.

ومن زاوية أخرى فإن التعلم معتمداً علي التقدم والإبداع التكنولوجي القائم علي العلم والمعرفة في عقول العاملين العارفين الذين تنظر إليهم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية علي أنهم رأس مالها الفكري وهو ما يفوق في قيمته وأهميته عناصر رأس المال المادي(الأرض، المبني، المعلومات، الأموال) فرأس المال الفكري يستطيع بقدراته أن يهيئ هذه الموارد ويحافظ عليها وينميها وأصبحت الإستراتيجيات التنافسية تقوم علي المديرين والعاملين وحسن اختيارهم ضمن فرقة عمل محفزة وممكنة وذاتية التوجيه حيث لا سبيل لزيادة القدرة التنافسية إلا بإدارة فعالة للموارد البشرية(Weber2015).

ويري الباحث من خلال الدراسة أن الفنادق المصرية بصفة عامة غير موجهة للتعلم التنظيمي، الأمر الذي يؤدي إلي عدم تطبيق التعلم التنظيمي في الفنادق، هذا بالإضافة إلي قلة الدراسات المهمة بهذا الأمر داخل القطاع الفندقي.

#### • مشكلة البحث:

تضح مشكلة الدراسة من خلال ما تعينه المنشآت الفندقية من صعوبات ويمكن أن نطلق علي هذه الظاهرة العجز عن التعلم

والذي ينتج عن سوء التنظيم وضعف الإدارة ونظم العمل، والعجز في التفكير والابتكار والإبداع سواء للإدارة أو للعاملين، في ظل هذه الظروف والتغيرات أصبح تحقيق الأهداف يتطلب سرعة تطوير المنظمات تعليمياً وبصورة مستمرة، كأحد المتطلبات الأساسية لرسم مستقبل أفضل، ويعتبر منظمات التعلم أحد المفاهيم المتطورة التي تساعد منظمات الأعمال علي مواكبة ظروف البيئة المتغيرة فهي تمثل اتجاهاً لما يمكن أن تكون عليه المنظمات، بجانب كونها استراتيجية مؤثرة للتطوير التنظيمي تساعد المنظمة علي إكتساب مزايا تنافسية عديدة تمكنها من البقاء والنمو بنجاح وتفوق (عامر، ٢٠١٠).

ويعتبر التنافس الشديد علي تنمية العنصر البشري أصبح مطلباً أساسياً، بأعتباره حجر الأساس في تعلم العاملين من الناحية التعليمية، واعتباره أساساً من أسس العملية الإدارية الحديثة، ولقد أصبحت حاجة المنظمات للتعلم مطلباً ملحاً ومهماً في البيئة العربية بشكل عام وفي البيئة المصرية بشكل خاص، خاصة في تلك المنظمات التي تسعى إلي تحسين الفنادق تعليمياً، والمحافظة علي استمراريتها في بيئة تنافسية، وفيما يتعلق في المنظمات الفندقية في مصر بشكل عام والمنظمات الفندقية بمدينة الأقصر

بشكل خاص فلعل التعلم التنظيمي قد يكون تبلور في بعض هذه المنظمات، وغاب عن غيرها وهذا قد يكون عائداً إلي الاجتهادات الشخصية لبعض المدراء لعدم وجود مؤسسة للتعلم التنظيمي، هذا بدوره من الممكن أن يحدث أثراً سلبياً علي العملية التعليمية بالفنادق، الأمر الذي دفع الباحث بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة في تعزيز عملية التعلم التنظيمي ، يتمثل في الاهتمام بالعاملين، وإيجاد رؤى وسياسات تهتم بالتعلم التنظيمي. وبما أن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل المؤثرة في تعزيز أداء العاملين تعليمياً (Bello, 2012).

#### • أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى الآتي :

- ١- معرفة قوة العلاقة بين التعلم التنظيمي وخصائص التعلم التنظيمي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر.
- ٢- قياس مستوي متطلبات التعلم التنظيمي للعاملين في ضوء التعلم التنظيمي.
- ٣- تحديد أهمية التعلم التنظيمي للفنادق لتقليل المعوقات ولتحسين عملية التعلم للعاملين بالفنادق.

- ٤- التعرف علي أهم استراتيجيات التعلم التنظيمي بفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر .
- ٥- تحديد مدي تطبيق التعلم التنظيمي وتأثيره علي معوقات التعلم التنظيمي بالفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر.
- ٦- تحديد أهم معوقات استراتيجيات التعلم التنظيمي بفنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر.
- ٧- تقديم بعض المقترحات والتوصيات إلي فنادق الخمس نجوم بمدينة الأقصر التي تهدف إلي تحقيق الاستفادة القصوى من استراتيجيات التعلم التنظيمي ووضع الحلول للتغلب علي العقبات والتحديات التي تواجه الفنادق.

### • فروض الدراسة:

في ضوء خلفيات المشكلة بجوانبها المختلفة والتساؤلات البحثية والأهداف التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها يمكن طرح الفرض التالي:-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو (أثر التعلم التنظيمي ) تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي ) وكذلك يوجد تأثير علي العمر والمستوي التعليمي.

## التعلم التنظيمي للفنادق :

### • تعريف التعلم التنظيمي:

وقد عرف (Kurland & Peretz, el.al, (2010) إن التعلم التنظيمي هو المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، وهو يري أن التعلم التنظيمي يحصل داخل المنظمة إذا حصل تغيير في مدي السلوكيات الكامنة في المنظمة، خلال المعلومات المتوفرة لديها، ويرى إن التعلم التنظيمي يتضمن: الحصول علي المعرفة، وتوزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية.

ويرى (Namada, (2018) بأن بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي فالتعلم الفردي ذا قيمة ولكنه يجب أن يلتقط ويبني من قبل المنظمة، كما إنه يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة ليعتبر تعلماً تنظيمياً ويكون مفيداً للمنظمة.

عرف مؤخراً (Giannakos & Mikalef, el.al, (2021) التعلم التنظيمي بأنه عملية تهدف من خلالها المنظمة إلي استثمار خبراتها وتجاربهم فضلاً عن استثمار خبرات وتجارب العاملين

بها، مما يدفع بالمنظمة إلي إحداث تغييرات علي مخططها لإعدادها

لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

### • خصائص التعلم التنظيمي بالفنادق المتعلمة:

ومن خصائص التعلم التنظيمي بالمؤسسات المتعلمة هو التفكير الجماعي، ومحاولة وضع توصيف خبرات ومهارات للتعامل مع المتغيرات البيئية بالمؤسسات، وعملية تكيف للحاجات والدوافع التنظيمية وقيم العاملين في المؤسسات، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المؤسسات، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المؤسسات وثقافتها، والتعلم هو انتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية والتعلم عملية تراكمية للمؤسسات (العويسى، ٢٠١٠).

و ذكر العويسى (٢٠١٠) أهم خصائص التعلم التنظيمي بالمؤسسات المتعلمة علي النحو التالي: (١) يمنح التعلم التنظيمي بالمؤسسات فرص التحسين المستمر للعاملين؛ (٢) التعلم التنظيمي يربط أداء العامل بأداء المؤسسة علي نحو أوسع وأشمل؛ (٣) التعلم

التنظيمي يؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة الفاعلة للعاملين بالمؤسسات؛(٤) يعتمد التعلم التنظيمي علي أداء العاملين كمصدر مهم جداً للطاقة والحيوية والتجديد والتطوير للمؤسسات؛(٥) التعلم التنظيمي للمؤسسات يؤكد علي عملية التفاعل المستمرة مع البيئة المحيطة للمؤسسة؛(٦) يركز التعلم التنظيمي علي الخبرات والمهارات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

بينما ذكرت خضر (٢٠١٠) مجموعة أخرى من خصائص التعلم التنظيمي والمؤسسات المتعلمة وهي كما يلي: (١) استخدام التعلم في الوصول إلي تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات؛(٢) توفير فرص التعلم المستمر للعاملين بالمؤسسات؛(٣) ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي في المؤسسات؛(٤) تقبل التوتر التعليمي للعاملين كصدر من مصادر الطاقة والتجديد للمؤسسات؛(٥) تشجيع العاملين علي الاستفسار والسؤال والحوار بين العاملين والمدراء بالمؤسسات؛(٦) يجب الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة للمؤسسات.

فقدت حدد كحيط (٢٠١٥) عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات، وأكدت علي أن الخصائص الأساسية التي يجمع عليها غالبية الباحثين والكتاب

هي السرعة في التعلم، حيث أصبحت تلك الخصائص تمثل الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات في العصر الحالي وفيما يلي عرض لأهم تلك الخصائص: (١) وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمات؛ (٢) تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين في المنظمات، والعمل باستمرار علي زيادة قدراتهم وطاقتهم.

### ● متطلبات التعليم التنظيمي بالفنادق:

إن التعليم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها العاملون أو المنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن العاملون والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي المواقف المناسبة في التعامل معها وعلي الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عدداً كبيراً من الباحثين أشاروا إلي أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية للتعلم التنظيمي وهي المستوى الفردي والمستوي الجماعي و المستوى المؤسسي والتي تعتبر الأساس في التعلم التنظيمي (نعيجة، ٢٠١١) كما يلي:

١- **المستوى الفردي:** وينحصر هذا المستوى علي العاملون في المنظمة، فيكون هناك إمكانية لمناقشة الأخطاء بكل حرية،

وتحديد المهارات التي يحتاجونها. ويتحدث هذا المستوي عن إمكانية تقديم الدعم المالي و الوقت اللازم والمصادر الأخرى لزيادة التعلم، وينظر هذا المستوي إلي مشاكل العمل علي اعتبارها فرصا للتعلم، مع وجود قبول لآراء الآخرين والاستفسار عن المعلومات بغض النظر عن المستويات الإدارية، ووجود الاحترام والثقة بين العاملون بالمنظمة (Argote & Miron, 2011) (Spektor, 2011)

٢- **المستوي الجماعي:** هو عملية التوافق بين أعضاء الفريق للحصول علي النتائج التي يريدونها يتم التعلم بين أعضاء الفريق بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والملاحظات والافكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وانتقاد السياسات دون خوف من العقاب (الدليمي، ٢٠١٦).

٣- **المستوي التنظيمي:** كما أن التعلم التنظيمي ضروري للعاملون فهو ضروري أيضا للمنظمات، وعلي الرغم من أن العاملون هم الذين يشكلون الجزء الأكبر منها وهم من يؤسسوا السياسات والإجراءات إلا أن التعلم التنظيمي هو أكبر من مجموعة تعلم العاملون كل علي حده، فعلي سبيل المثال عندما

يغادر بعض العاملون المنظمة فإن بعض تلك المعارف تبقى موجودة في ذاكرة المنظمة (البهلول، ٢٠٢٠).

وأكدت دراسة بن عمرة (٢٠٢٠) علي هذه الفكرة وإن التعلم لا ينحصر في العاملون بل يمتد إلي المنظمات، وإن التعلم علي مستوي التنظيم يحصل عندما يبدأ العاملون في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعهم من ذاكرتهم الفردية إلي ذاكرة التنظيم، وإنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية عمل المنظمة وأداء الواجبات فيها.

بينما أشارت دراسة حباكة (٢٠٢٠) إلي مفهوم التعلم علي مستوي المنظمة يذهب إلي أبعد من حاجة العاملون إلي اكتساب المعارف والخبرات بل يمتد إلي الحاجة إلي تعلم كيفية التحول والتغيير في السياسات والاجراءات والروتين التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشاكل المختلفة وأضافا أن التعلم علي مستوي المنظمة يحدث عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقته في النظر إلي كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلتها.

واختلفت دراسة هزاع (٢٠٢٠) في تسمية هذا المستوي كأحد مستويات التعلم التنظيمي إلي "التعلم علي مستوي المنظمة" بدلاً من المستوي التنظيمي، وهو عملية ترجمة للفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلي منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهيكل واستراتيجية جديدة، لذا فإنه يستلزم توطين التعلم الفردي والجماعي في الجوانب المادية للمنظمة مثل الهياكل والإجراءات والاستراتيجية بمعنى آخر تخزين التعلم الفردي والجماعي في الذاكرة التنظيمية.

#### • معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق :

يواجه تطبيق التعلم التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات، حيث يستدعي الأمر تحديث وتعديل في البيئة الداخلية والهياكل التنظيمية للمنظمات، وعادة ما يحدث تعارض بين الثقافات القديمة والحديثة في المنظمات وتتخلص أسباب المقاومة فيما يلي (Storbjörk, 2010): (١) غموض أسباب ودوافع التغيير الحقيقية، فقد يصعب علي البعض استيعاب التغييرات أو فهمها أو حتي التعامل معها بشكل فعلي بالمنظمات؛ (٢) تعارض التغيير وتحديث الهيكل التنظيمي بالمنظمات وإعادة الهنדרه مع المصالح الشخصية للعاملين واعتقادهم أنه سيفقدهم مراكزهم

ونفوذهم؛٣)ضعف الاتصالات في المنظمات يؤدي إلي صعوبة في التطبيق للتعلم؛٤)المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد من ايجابية النتائج بالمنظمات.

بينما هناك العديد من المعوقات التي تواجه المنظمات، علي مستوي العاملين انفسهم أو مستوي المجتمع ككل ويمكن إجمال هذه المعوقات فيما يلي:-

#### ١- علي مستوي الفنادق:

- الهيكل التنظيمي التقليدي بالمنظمات: وتؤكد الهياكل التنظيمية بالمنظمات إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي للعاملين الذي يأخذ الكثير من الوقت والجهد ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للعاملين، كما يؤكد أيضاً علي إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة علي عاتق العاملين مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعليم والاطلاع، فكل هذه تعمل علي إعاقة عملية التعلم والحصول علي المعرفة (Provera, &Montefusco, el.al, 2010).

■ **الانظمة الرسمية المعقدة بالمنظمات:** وهي اللوائح والقوانين والأنظمة المستخدمة بالمنظمات بما تحويه من قواعد واجراءات عمل أهمية في توحيد طريقة العمل وتقليل الوقت والجهد بالنسبة للعاملين، حيث أن الإجراءات تعكس السياسات الخاصة بالمنظمة فهي تعتبر خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة والتي علي ضوءها يتم تنفيذ الاعمال(عامر،٢٠١٠).

■ **عدم وجود استراتيجية واضحة للتعلم التنظيمي بالمنظمات:** تستلزم المنظمات استراتيجية للتعلم التنظيمي برؤية واضحة من خلال مزج رؤية المنظمات عن التعلم التنظيمي وكيفية تطبيقه برؤية العاملين الشخصية، بنظرة عميقة ورؤية حقيقية للأمور والمشاكل والاحداث داخل المنظمات وخارجها وخلق الدوافع لتحقيقها، من خلال أن يحدد المدراء الفجوات بين ما لديهم وبين ما يحتاجون أن يمتلكوه، إذا كانوا سينخلقون بناءً تنظيمياً لتفعيل الاستراتيجية، وإذا لم تتفهم الإدارة العليا أهمية تحديد مدخل استراتيجي لمنظماتهم، تحديد الاتجاهات، إذن لن

يستطيعوا معرفة ما الذي تحتاجه المنظمات للتعلم (Rebelo & Gomes, 2011).

٢- علي مستوي العاملين بالمنظمات: يمكن اجمالي هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم رغبة بعض العاملين بالمنظمات في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث إنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم (Sylvestre & Wright, el.al, 2013)، فهناك افتقاد للرؤية وخوف من الفشل في المنظمات والعاملين أنفسهم ومن المحتمل أن ذلك نتيجة لعدم توافر الإبداع لدي المدراء والعاملين بالمنظمات (Chiva & Ghauri, el.al, 2014).
- عدم توافر العاملين المؤهلين ذات الخبرات، وقد يعود السبب في ذلك إلي سوء الوضع المالي في المنظمات، وعدم رصدها للميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل العاملين التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة (Gomes & Wojahn, 2017).

- انخفاض إحساس العاملين بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له، وأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة، وأن أي شخص آخر يستطيع القيام به، بالإضافة إلي عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت (Oh, 2019).

ولن يتحقق الالتزام بتطبيق استراتيجيات التعلم بدون اهتمام حقيقي ونابع من الداخل وحب للمعرفة، إذا لم يتوفر هذا الاهتمام فلن يحدث أي فعل، وعلي أية حال فلا يمكن توجيه الرغبة في التعلم لأنها يجب أن تنبع من داخل الفرد نفسه، ولكننا يمكن أن نراعيها ونشجعها (Kezar & Holcombe, 2020).

ومع ذلك، فإنه إذا تم النظر إلي البيئة علي أنها آمنة نفسياً فعندها يستطيع العاملون أن يطوروا العلاقات ويعرفوا أنهم لن تتم مجازاتهم ولن يشعروهم الآخرون بالنقص إذا فعلوا خطأ ما عندها فقط يمكنهم ترك تحفظهم وتعلم مهارات أكثر تكيفاً وطرفاً لأداء العمل بالتوازي مع البيئة المتغيرة (Scipioni & Russ, et.al, 2021).

٣- علي مستوى المجتمع حيث تشتمل المعوقات علي ما يلي (Klenkar, 2021).

■ العادات والتقاليد والحضارة أي الثقافة المجتمعية السائدة، حيث تلعب هذه الثقافة دوراً مهماً في إنعاش أو إعاقة عملية التعلم التنظيمي بالمنظمات، فمثلاً لن يبحث العاملين عن الوسائل والطرق التي تحسن عملهم وتطوره، إضافة إلي عدم السعي وراء تطوير قدراتهم ومهاراتهم وآرائهم بالمنظمات. ويبحث العاملين بالمنظمات أمام هذه المشاكل عن الحلول السابقة التي يكون قد رأوا نتيجتها، بدلاً من أن يبحث عن حل جديد يضيفونه إلي الحلول الأخرى خدمة للمجتمع، حتي أن الاشخاص الذين يملكون قدراً معيناً من الروح الإبداعية يحسنون البحث عن طريق جديدة خوفاً من الفشل وسخرية المجتمع منهم.

إن النظم الاجتماعية والعادات السائدة تعطي الفرد حالة شعور بالأمان من المستقبل والمجهول، ولذلك نراه دائماً يرفض كل جديد، ويجد أن كل جديد يقدم إليه ما هو إلا حالة من فقدان الأمان الذاتي وهي كما يلي: (Rosales, 2021) (١) قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية، وبعض الأحيان السيطرة عليها من قبل قلة من السكان؛ (٢) الجهل والفقر والتخلص من الأمية؛ (٣) عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع، حيث كانت

مقصورة علي الفئات الميسورة اقتصادياً، نظراً لبعدها عن المنظمات عن بعض المناطق.

### • منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح المنهج الوصفي بالعينة العشوائية للعاملين بالفنادق والمسح الشامل لجميع المدراء بفنادق " الخمس نجوم " بمدينة الأقصر وعددها ثمانية.

### • عينة الدراسة :

طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٣٨٤) عامل بجميع الاقسام وعينة شاملة لجميع العاملين بالفنادق " الخمس نجوم " في مدينة الأقصر، وكان عدد فنادق العينة ثمانية فنادق.

### • أداة جمع البيانات

أ- اعتمدت الدراسة علي أداة الجمع استمارة للعاملين بفنادق العينة:

استمارة استبيان وزعت علي العاملين والمدراء بفنادق " الخمس نجوم " بمدينة الأقصر، وتم تصميمه عن طريق الرجوع للدراسات السابقة والإطار لنظري للدراسة وتضمنت الاستمارة

في صورتها المبدئية البيانات الديموجرافية الأولية وتشمل(أسم الفندق، نوع الفندق، الجنس، فئات العمر، المستوى التعليمي)؛(١) المحور الأول: عدد سنوات العمل في الفندق؛(٢) المحور الثاني:القسم الذي تعمل به في الفندق والمستوي الوظيفي؛(٣) المحور الثالث: خصائص تطبيق التعلم التنظيمي في الفنادق؛(٤)متطلبات التعلم التنظيمي في الفنادق؛(٥) معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق.

هذا وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسى فى الاستمارة.

#### ب- المقابلات الشخصية :

أجريت مقابلات شخصية مع العاملين والمدراء ومساعدتهم والمشرفين والعاملين في الفنادق الثمانية لمعرفة مدي تطبيق التعلم التنظيمي بفنادق العينة. وتضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة ، المجموعة الأولى كانت موجهة للتعرف علي عدد سنوات العمل في هذا الفندق ، أما المجموعة الثانية فكانت عن نوع القسم الذي يعمل العامل فيه وأما المجموعة الثالثة فكانت عبارات تناولت مجالات ترتبط بآلية التعلم التنظيمي بالفندق ،

وأما المجموعة الرابعة فكانت عبارات تناولت مجالات ترتبط  
بنمط وطرق التعلم التنظيمي في الفندق.

• إجراءات ثبات وصدق الاستبيان

قياس صدق وثبات الاستبيان :

العبارات	CITC	قيمة الفا كرونباخ
<b>المحور الأول: خصائص تطبيق التعلم التنظيمي في الفندق</b>		
يمنح الفندق فرص التحسين المستمر للعاملين.		**٠.٧٠٤
يربط أداء العاملين بأداء الفندق علي نحو اوسع وأشمل.		**٠.٨٣٥
يعتمد علي أداء العاملين كمصدر مهم جداً للطاقة والحيوية والتجديد والتطور		**٠.٨٥٥

		للبنادق .
	**٠.٨٣٩	يركز علي الخبرات والمهارات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للبنادق والتفاعل مع البيئة المحيطة.
	**٠.٧٤٠	يهدف الي دفع العاملين نحو الاهتمام بالتعلم الذاتي المستمر.
٠.٩٠٢	**٠.٦٢٧	يهيئ للعاملين فرصاً عديدة للتعلم التنظيمي المستمر داخل البنادق.
	**٠.٧٥٥	يعمل علي نقل المعرفة داخل البنادق بشكل مستمر، كما يتبادل مع البنادق الأخرى.
	**٠.٦٩١	ينمي مهارات العاملين في تواصلهم مع الآخرين وتفاعلهم الاجتماعي في البنادق ويؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة.
	**٠.٧١٧	يضع نظام لتبادل المعلومات و الأفكار

		بين العاملين بالفندق.
	**٠.٣٧٩	يشجيع علي إثار الطاقات والإبداع والابتكار لدي العاملين بالفندق ويوفر لهم مجالاً لتجريب الأفكار الجديدة.

### ١- الصدق الظاهري

قد تم حساب صدق الاستبيان في البداية من خلال الصدق الظاهري **Face Validity** من خلال عرض الاستبيان في البداية على (٥) من المحكمين ذو الاختصاص والخبرة في مجال السياحة للقيام بتحكيماها ، وبعد ان اطلع المحكمين . على عنوان البحث وتساؤلاتها ، وأهدافه ، ابدوا آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبيان من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة ، وصدقها في الكشف عن المعلومات المطلوبة ، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته ، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها ، تم تعديل الفقرات وحذف غير المناسب منها وإضافة ما رأوه مناسباً وترواح نسب الموافقة بين ٨٠% الى ١٠٠% .

٢- كما تم قياس صدق محتوى الاستبيان من خال معامل بيرسون ( CITC ) Corrected Item- Total Correlation ، ويتضح من تحليل النتائج بالجدول ( ٩ ) ان قيمة (معامل ارتباط بيرسون ) لجميع عبارات الاستبيان تتراوح بين (٠.٣٠٩ و ٠.٩٧٠) ، و هذا يدل على صدق اداة الاستبيان المستخدمة بالدراسة .

الجدول رقم ( ١): تحليل الصدق والثبات للمحور الثالث

الجدول رقم ( ٢): تحليل الصدق والثبات للمحور الرابع

العبارات	CITC	قيمة الفا كرونباخ
<i>المحور الرابع: متطلبات التعلم التنظيمي</i>		
يسعي العاملون لمعاونة بعضهم البعض بهدف التعلم.	*٠.٣٣٢	
يحصل العاملون علي وقت كافي يدعم رغبتهم في التعلم.	**٠.٥٢٦	
يتبادل العاملون التغذية الراجعة لأدائهم فيما بينهم بشفاافية وصدق.	*٠.٣٢٢	

٠.٩٣٢	**٠.٣٨٧	يقوم التعامل علي مبدأ الثقة المتبادل بين العاملين.
	*٠.٢٨٦	يكافأ العاملون علي زيادة اطلاعهم وتعلمهم.
	*٠.٣٠٩	يحرص العاملون علي ابداء وجهات نظرهم لنقدها من الآخرين.
	**٠.٦٩٧	مجموعات العمل تعيد صياغة أفكارها بناءً علي نتائج المناقشات أو المعلومات التي تم جمعها.
	**٠.٧٠١	تمتلك مجموعات العمل الحرية الكافية لتكيف اهدافها حسب متطلبات العمل.
	**٠.٧٦٠	مجموعات العمل تؤمن بأن القيادة ستنتظر بعين الإعتبار الي جميع توصياتهم.
	**٠.٥٩٧	تكوين مجموعات للعمل والتعلم الجماعي دخل الفندق.
	**٠.٨٢٢	توجد أنظمة تعمل علي قياس الفارق بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع للعاملين.
	**٠.٨٤٧	يجعل المعلومات التي تعلمتها متاحة

**واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي مينة من فنادق  
الخمسة نجوم بمدينة الانصر)**

بين الاداء	
**٠.٩٠٦	يقاس حصيلية الوقت والمصادر المستخدمة في عمليات التدريب.
**٠.٩٢٢	يميز العاملين الذين يمتلكون زمام المبادرة.
**٠.٩٢٠	يحق للجميع الإستفادة من المصادر التي يحتاجون إليها لإتمام عملهم.
**٠.٩٠٣	يشجع العاملين علي معرفة نتائج حل المشكلات المتعلقة بالفندق
**٠.٩٠٨	يعمل المدراء لمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم.
**٠.٩٢١	يشجع العاملين علي التفكير من خلال منظور عالمي.
**٠.٩٢٣	يتطلع المدراء باستمرار الي زيادة فرص التعلم.

**الجدول رقم ( ٣ ) تحليل الصدق والثبات للمحور الخامس**

العبارات	CITC	قيمة الفا كرونباخ
----------	------	-------------------

٠.٩٤٨	**٠.٧٨٣	غموض أسباب ودوافع التغيير الحقيقية للتعلم التنظيمي بالفندق.
	**٠.٧٨٦	تعارض التغيير مع الهيكل التنظيمي بالفندق.
	**٠.٧٣٦	ضعف الاتصالات في الفنادق يؤدي الي صعوبة في التطبيق للتعلم.
	**٠.٧٣٥	المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد من ايجابية النتائج بالفندق.
	**٠.٧٩٠	شدة الالتزام باللوائح والانظمة سوف يؤدي إلي إهدار وقت أطول في تتبع الاجراءات والانتهاه منها.
	**٠.٧٢٦	عدم وجود استراتيجية واضحة للتعلم التنظيمي بالفندق.
	**٠.٨٦٤	عدم رغبة العاملين بالفندق في التعلم وضعف إقبالهم عليه.

**٠.٨٦٤	عدم توافر العاملين المؤهلين ذات الخبرات بالفندق.
**٠.٨٦٦	انخفاض إحساس العامل بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له بالفندق.
**٠.٩٧٠	العادات والتقاليد والحضارة أي الثقافة المجتمعية السائدة، حيث تلعب هذه الثقافة دوراً مهماً في إنعاش أو إعاقة عملية التعلم.
**٠.٥٤٣	عدم السعي وراء تطوير قدرات ومهارات العاملين وآرائهم بالفندق.
**٠.٨٥٩	قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية في الفندق.
**٠.٧١٠	عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع في الفندق.

### نتائج الدراسة الميدانية:

استخدمت جميع بنود الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي من خمس نقاط (غير موافق بشدة = ١، غير موافق = ٢، محايد =

٣، موافق = ٤، موافق بشدة = ٥) والجدول التالي يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من استجابات الاستبيان .

درجة التوفر الخدمة	المدى	مستوى الاستجابة
ضعيفة جدا	من ١ وحتى (٠.٨+١) أى ١.٨	غير موافق بشدة
ضعيفة	من ١.٨١ وحتى ) (٠.٨ + ١.٨١ أى ٢.٦١	غير موافق
متوسطة	من ٢.٦٢ وحتى (٠.٨+٢.٦٢) أى ٣.٤٢ تقريبا	محايد
كبيرة	من ٣.٤٣ وحتى (٠.٨+٣.٤٣) أى ٤.٢٣ تقريبا	موافق
كبيرة جدا	من ٤.٤٣ وحتى (٠.٨+٤.٤٣) أى ٥ تقريبا	موافق بشدة

يشير الجدول رقم(١٤) السابق ان الباحث استخدم في تصميم استمارة الاستبانة ليكرت الخماسي وهو خمس مستويات استجابة وهم غير موافق بشدة وتأخذ أدني درجة التوفر للخدمة (ضعيفة جدا) وحصلت علي درجة المدي ١.٨ أما غير موافق تأخذ درجة التوفر للخدمة(ضعيفة) وحصلت علي درجة المدي ٢.٦١ بينما محايد تأخذ درجة التوفر للخدمة (متوسطة) وحصلت علي درجة المدي ٣.٤٢ تقريبا أما موافق درجة التوفر للخدمة(كبيرة) وحصلت علي درجة المدي ٤.٢٣ تقريبا وأخيراً موافق بشدة وتأخذ أعلي درجة التوفر للخدمة (كبيرة جداً) وحصلت علي درجة المدي ٥ تقريبا.

#### الجدول رقم (٥) المحور الثالث: خصائص تطبيق التعلم

#### التنظيمي في الفندق

المحور الأول: خصائص تطبيق التعلم التنظيمي في الفندق	١ متوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى التطبيق
---	---------	-------------------	---------	-------------

متوسط	٩	١.٣١٢٣	٢.٩٦٩	١ يمنح الفندق فرص التحسين المستمر للعاملين.
متوسط	٧	١.٣٣٤	٢.٩٩	٢ يربط أداء العاملين بأداء الفندق علي نحو اوسع وأشمل.
متوسط	٨	١.٣٤	٢.٩٧١	٣ يعتمد علي أداء العاملين كمصدر مهم جدا للطاقة والحيوية والتجديد والتطور للفنادق.
متوسط	٥	١.٣٣٥	٣.٠٤٢	٤ يركز علي الخبرات والمهارات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للفندق والتفاعل مع البيئة المحيطة.
متوسط	٦	١.٢٤٦٤	٣.٠٠٨	٥ يهدف الي دفع العاملين نحو الاهتمام بالتعلم الذاتي المستمر.
متوسط	٣	١.٢٧٢٨	٣.٠٦٣	٦ يهيئ للعاملين فرصا عديدة للتعلم التنظيمي المستمر داخل الفندق.
متوسط	٢	١.٣٥٨٣	٣.٠٩٤	٧ يعمل علي نقل المعرفة داخل الفنادق بشكل مستمر، كما يتبادل مع الفنادق الأخرى.

**واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي هيئة من فنادق  
الخمسة نجوم بمدينة الانصر)**

متوسط	١٠	١.٣٥٧٣	٢.٩٦٩	٨	ينمي مهارات العاملين في تواصلهم مع الآخرين وتفاعلهم الاجتماعي في الفنادق ويؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة.
متوسط	١	١.٢٩٢١	٣.٠٩٦	٩	يضع نظام لتبادل المعلومات و الافكار بين العاملين بالفندق
متوسط	٤	١.٢٤٧١	٣.٠٦٠	١٠	يشجع علي إثارة الطاقات والإبداع والابتكار لدي العاملين بالفندق ويوفر لهم مجالاً لتجريب الأفكار الجديدة
متوسط		١.٣٠٩	٣.٠٢٦		موج المحور م

يشير الجدول رقم (٥) الي تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثالث: الذي يوضح خصائص تطبيق التعلم التنظيمي في الفندق بان ممارسات التطبيق كانت متوسطة حيث جاءت اجمالى اجابات العاملين بمتوسط (٣.٠٢٦) وهو يقع في اطار الممارسة المتوسطة.

وجاءت العبارة يضع نظام لتبادل المعلومات و الافكار بين العاملين بالفندق فى الترتيب الاول من حيث اعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابى ( ٣.٠٩٦ ) ومستوى ممارسة متوسط ، وجاءت فى الترتيب الاخير من حيث اقل درجة تطبيق وممارسة العبارة ينمي مهارات العاملين في تواصلهم مع الاخرين وتفاعلهم الاجتماعي في الفنادق ويؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة بمتوسط حسابى ( ٢.٩٦٩ ) ومستوى ممارسة متوسط.

و يؤكد العويسى(٢٠١٠) أهم خصائص التعلم التنظيمي بالمؤسسات المتعلمة علي النحو التالي: (١) يمنح التعلم التنظيمي بالمؤسسات فرص التحسين المستمر للعاملين؛ (٢) التعلم التنظيمي يربط أداء العامل بأداء المؤسسة علي نحو أوسع وأشمل؛ (٣) التعلم التنظيمي يؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة الفاعلة للعاملين بالمؤسسات؛ (٤) يعتمد التعلم التنظيمي علي أداء العاملين كمصدر مهم جداً للطاقة والحيوية والتجديد والتطوير للمؤسسات؛ (٥) التعلم التنظيمي للمؤسسات يؤكد علي عملية التفاعل المستمرة مع البيئة المحيطة للمؤسسة؛ (٦) يركز التعلم التنظيمي علي الخبرات والمهارات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

بينما ذكرت خضر (٢٠١٠) مجموعة أخرى من خصائص التعلم التنظيمي والمؤسسات المتعلمة وهي كما يلي: (١) استخدام التعلم في الوصول إلي تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات؛ (٢) توفير فرص التعلم المستمر للعاملين بالمؤسسات؛ (٣) ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي في المؤسسات؛ (٤) تقبل التوتر التعليمي للعاملين كصدر من مصادر الطاقة والتجديد للمؤسسات؛ (٥) تشجيع العاملين علي الاستفسار والسؤال والحوار بين العاملون والمدراء بالمؤسسات؛ (٦) يجب الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة للمؤسسات.

#### الجدول رقم (٦) المحور الرابع: متطلبات التعلم التنظيمي

م	المحور الرابع متطلبات التعلم التنظيمي	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى التوفر
١	يسعي العاملون لمعاونة بعضهم البعض بهدف التعلم.	٢.٩٢٧	١.٨٦	٥	متوسط
٢	يحصل العاملون علي وقت كافي يدعم رغبتهم في التعلم.	٣.٠١٣	١.٣٥٨	١	متوسط
٣	يتبادل العاملون التغذية الراجعة لأدائهم فيما بينهم بشفافية وصدق.	٢.٩٦١	١.٣٨٨	٢	متوسط
٤	يقوم التعامل علي مبدأ الثقة المتبادل بين العاملين.	٢.٩٥٣	١.٣٩٣	٣	متوسط

متوسط	٦	١.٢٨	٢.٩٠١	يكافأ العاملون علي زيادة اطلاعهم وتعلمهم.	٥
متوسط	٤	١.٣٤	٢.٩٣	يحرص العاملون علي ابداء وجهات نظرهم لنقدتها من الاخرين.	٦
متوسط	الثالث	١.٢٢	٢.٩٤	<b>المستوي الفردي في الفندق</b>	
متوسط	٢	١.٣٤٨	٣.٠٨١	مجموعات العمل تعيد صياغة أفكارها بناء علي نتائج المناقشات أو المعلومات التي تم جمعها.	٧
متوسط	١	١.٣٢٩	٣.٠٩٤	تمتلك مجموعات العمل الحرية الكافية لتكيف اهدافه المتطلبات العمل.	٨
متوسط	١	١.٣٢٩	٣.٠٩٤	مجموعات العمل تؤمن بأن القيادة ستنتظر بعين الإعتبار لتوصياتهم.	٩
متوسط	١	١.٣٢٩	٣.٠٩٤	تكوين مجموعات للعمل والتعلم الجماعي دخل الفندق.	١٠
متوسط	الثاني	١.٣٠٧	٣.٠٩	<b>المستوي الجماعي في الفندق</b>	
متوسط	٤	١.٣٧٨	٣.١٣	توجد أنظمة تعمل علي قياس الفارق بين الاداء الفعلى والاداء المتوقع	١١
متوسط	٦	١.٣٠٣	٣.١٠٧	يجعل المعلومات التي تعلمتها متاحة بين الاداء	١٢
متوسط	٨	١.٤٠١٧	٣.٠٦٣	يقاس حصيلية الوقت والمصادر المستخدمة في عمليات التدريب.	١٣
متوسط	٩	١.٤	٣.٠٦	يميز العاملين الذين يتملكون زمام المبادرة.	١٤
متوسط	٢	١.٣٨	٣.١٦	يحق للجميع الإستفادة من المصادر التي يحتاجونها لإتمام عملهم.	١٥

متوسط	١	١.٣٨	٣.١٦	يشجع العاملين علي معرفة نتائج حل المشكلات المتعلقة بالفندق	١٦
متوسط	٧	١.٣٨	٣.٠٨	يعمل المدراء لمعلمين ومدرسين لمن يقومون بقيادتهم.	١٧
متوسط	٥	١.٢٨	٣.١١	يشجع العاملين علي التفكير من خلال منظور عالمي.	١٨
متوسط	٣	١.٢٥	٣.١٤	يتطلع المدراء باستمرار الي زيادة فرص التعلم.	١٩
متوسط	الاول	١.٢٢	٣.١	المستوي التنظيمي في الفندق	
متوسط		١.٢٤	٣.١٦	اجمالي المحور	

يشير الجدول رقم (٦) الي تحليل النتائج الخاصة بالمحور الرابع:الذي يوضح متطلبات التعلم التنظيمي بان توافر المتطلبات كانت متوسطة حيث جاءت اجمالي اجابات العاملين بمتوسط (٣.١٦) وهو يقع في اطار الممارسة المتوسطة وجاءت النتائج على مستوى الابعاد الفرعية الثلاثة داخل المحور كالتالي :

١-جاء التنظيم على المستوى التنظيمي في الفندق في المركز الاول بمستوى توافر متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١٦) وجاءت العبارة يشجع العاملين علي معرفة نتائج حل المشكلات المتعلقة بالفندق في الترتيب الأول من حيث اعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (٣.١٦) ومستوى ممارسة متوسط ، في حين

جاءت العبارة يميز العاملين الذين يمتلكون زمام المبادرة في المركز التاسع والآخر بمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٠٦ ) ومستوى ممارسة متوسط وباقي عبارات البعد كان مستوى الممارسة متوسط حيث ترواح المتوسط ما بين ( ٣.١٤ : ٣.٠٦٣ ).

٢- جاء التنظيم على المستوي الجماعي في الفندق في المركز الثاني بمستوى توافر متوسط وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٠٩ ) وجاءت العبارات تكوين مجموعات للعمل والتعلم الجماعي دخل الفندق في الترتيب الأول من حيث اعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي متساوي ( ٣.٠٩٤ ) ومستوى ممارسة متوسط ، في حين جاءت العبارة مجموعات العمل تعيد صياغة أفكارها بناءً علي نتائج المناقشات أو المعلومات التي تم جمعها في المركز الثاني والآخر بمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٠٨١ ) ومستوى ممارسة متوسط.

٣- جاء التنظيم على المستوي الفردي في الفندق في المركز الثالث بمستوى توافر متوسط وبمتوسط حسابي بلغ ( ٢.٩٤ ) وجاءت العبارة يحصل العاملون علي وقت كافي يدعم رغبتهم في التعلم في الترتيب الأول من حيث اعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي ( ٣.٠١٣ ) ومستوى ممارسة متوسط ، في حين

جاءت العبارة يكافأ العاملون علي زيادة اطلاعهم وتعلمهم في المركز السادس والاخير بمتوسط حسابي بلغ ( ٢٠٩٠١ ) ومستوى ممارسة متوسط وباقي عبارات البعد كان مستوى الممارسة متوسط حيث ترواح المتوسط ما بين (٢٠٩٦١) :

(٢٠٩٢٧).

ويؤكد نعيجه(٢٠١١) إن التعليم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها العاملون أو المنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن العاملون والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي المواقف المناسبة في التعامل معها وعلي الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عدداً كبيراً من الباحثين أشاروا إلي أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية للتعلم التنظيمي وهي المستوي الفردي والمستوي الجماعي و المستوي المؤسسي والتي تعتبر الأساس في التعلم التنظيمي.

واختلفت دراسة هزاع (٢٠٢٠) عن دراسة نعيجه(٢٠١١) في تسمية هذا المستوي كأحد مستويات التعلم التنظيمي إلي "التعلم علي مستوي المنظمة" بدلاً من المستوي التنظيمي، وهو عملية ترجمة للفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلي منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجية جديدة، لذا فإنه يستلزم

توطين التعلم الفردي والجماعي في الجوانب المادية للمنظمة مثل الهياكل والإجراءات والاستراتيجية بمعنى آخر تخزين التعلم الفردي والجماعي في الذاكرة التنظيمية.

**الجدول رقم (٧) المحور الخامس: معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق**

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى التطبيق	المحور الخامس: معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق
٣.١٢٢	١.٣٧٨	٢	متوسط	١ غموض أسباب ودوافع التغيير الحقيقية للتعلم التنظيمي بالفندق.
٣.١٧٤	١.٣٩٥	١	متوسط	٢ تعارض التغيير مع الهيكل التنظيمي بالفندق.
٣.٠٥٢	١.٣٦٠٥	٤	متوسط	٣ ضعف الاتصالات في الفنادق يؤدي الي صعوبة في التطبيق للتعلم.

**واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي مينة من فنادق  
الخمسة نجوم بمدينة الانصر)**

متوسط	٥	١.٣٥٨٦	٣.٠٥٢	المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد من ايجابية النتائج بالفندق.	٤
متوسط	١٠	١.٤٠٢٩	٣.٠٢٦	شدة الالتزام باللوائح والانظمة سوف يؤدي إليذ إهدار وقت أطول في تتبع الاجراءات والانتهاء منها.	٥
متوسط	٦	١.٣٨٥	٣.٠٥٢	عدم وجود استراتيجيه واضحة للتعلم التنظيمي بالفندق.	٦
متوسط	١٣	١.٤٢١	٢.٩١٧	عدم رغبة العاملين بالفندق في التعلم وضعف إقبالهم عليه.	٧
متوسط	١٢	١.٣٩٨	٣.٠٠٣	عدم توافر العاملين المؤهلين ذات	٨

				الخبرات بالفندق.	
متوسط	٩	١.٤١٤	٣.٠٣٤	انخفاض إحساس العامل بأهمية وشعوره بأنه لا قيمة له بالفندق.	٩
متوسط	٣	١.١٧٦	٣.٠٦٨	العادات والتقاليد والحضارة أي الثقافة المجتمعية السائدة، حيث تلعب هذه الثقافة دوراً مهماً في إنعاش أو إعاقة عملية التعلم.	١٠
متوسط	٨	١.٣٩٥	٣.٠٣٦	عدم السعي وراء تطوير قدرات ومهارات العاملين وآرائهم بالفندق.	١١
متوسط	١١	١.٤٠٤	٣.٠١	قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة	١٢

**واقع التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية (دراسة تحليلية علي مينة من فنادق  
الخمسة نجوم بمدينة الانصر)**

				وفاعلية في الفندق.	
متوسط	٧	١.٣٦٦	٣.٠٥٢	عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع في الفندق.	١٣
متوسط		١.٠٧٧	٣.٠٤٦	مجموع المحور	

يشير الجدول رقم (٧) الي تحليل النتائج الخاصة بالمحور الخامس: الذي يوضح معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق بان ممارسات التطبيق كانت متوسطة حيث جاءت اجمالى اجابات العاملين بمتوسط (٣.٠٤٦) وهو يقع فى اطار الممارسة المتوسطة .

وجاءت العبارة تعارض التغيير مع الهيكل التنظيمي بالفندق وفي الترتيب الاول من حيث اعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابى ( ٣.١٧٤ ) ومستوى توافر متوسط ، واخيراً الترتيب الثامن جاءت العبارة قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية في الفندق بمتوسط حسابى ( ٣.٠١ ) ومستوى ممارسة متوسط ، ،وجاءت فى الترتيب الاخير من حيث اقل درجة تطبيق وممارسة العبارة عدم رغبة العاملين بالفندق في التعلم وضعف

إقبالهم عليه بمتوسط حسابي ( ٢.٩١٧ ) ومستوى ممارسة متوسط .

اتفق (Storbjörk, 2010) يواجه تطبيق التعلم التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات، حيث يستدعي الأمر تحديث وتعديل في البيئة الداخلية والهياكل التنظيمية للمنظمات، وعادة ما يحدث تعارض بين الثقافات القديمة والحديثة في المنظمات وتتخلص أسباب المقاومة فيما يلي: (١) غموض أسباب ودوافع التغيير الحقيقية، فقد يصعب علي البعض استيعاب التغيرات أو فهمها أو حتي التعامل معها بشكل فعلي بالمنظمات؛ (٢) تعارض التغيير وتحديث الهيكل التنظيمي بالمنظمات وإعادة الهنره مع المصالح الشخصية للعاملين واعتقادهم أنه سيفقدهم مراكزهم ونفوذهم؛ (٣) ضعف الاتصالات في المنظمات يؤدي إلي صعوبة في التطبيق للتعلم؛ (٤) المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد من ايجابية النتائج بالمنظمات.

ويؤكد (Kezar & Holcombe, 2020) ولن يتحقق الالتزام بتطبيق استراتيجيات التعلم بدون اهتمام حقيقي ونابع من الداخل وحب للمعرفة، إذا لم يتوفر هذا الاهتمام فلن يحدث أي فعل، وعلي أية

حال فلا يمكن توجيه الرغبة في التعلم لأنها يجب أن تتبع من داخل الفرد نفسه، ولكننا يمكن أن نراعيها ونشجعها.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- النتائج العامة المرتبطة باستجابات الخاصة بالتعلم التنظيمي  
بالفنادق:

- يري العاملون بالفنادق أن أهم خصائص التعلم التنظيمي هي: رغبة العاملين في أن يكون الفندق يمنح الفندق فرص التحسين المستمر للعاملين ويربط أداء العاملين بأداء الفندق علي نحو اوسع وأشمل يعتمد علي أداء العاملين كمصدر مهم جداً للطاقة والحيوية والتجديد والتطور للفنادق وكذلك يركز علي الخبرات والمهارات والتجارب والمواقف الداخلية والخارجية للفندق والتفاعل مع البيئة المحيطة و يهدف الي دفع العاملين نحو الاهتمام بالتعلم الذاتي المستمر و يهيئ للعاملين فرصاً عديدة للتعلم التنظيمي المستمر داخل الفندق وأن يعمل علي نقل المعرفة داخل الفنادق بشكل مستمر، كما يتبادل مع الفنادق الأخرى وايضا ينمي مهارات العاملين في

تواصلهم مع الاخرين وتفاعلهم الاجتماعي في الفنادق ويؤكد علي أهمية الحوار والمشاركة ويضع نظام لتبادل المعلومات و الافكار بين العاملين بالفندق ويشجع علي إثارة الطاقات والإبداع والابتكار لدي العاملين بالفندق ويوفر لهم مجالاً لتجريب الأفكار الجديدة .

▪ أهم متطلبات التعلم التنظيمي بالفنادق من وجهة نظر العاملين هي:

- يري العاملين طريقة التعلم بالمستوي الفردي في الفندق من وجهة نظر العاملين هي: قناعة العاملين أن يسعى العاملون لمعاونة بعضهم البعض بهدف التعلم و يحصل العاملون علي وقت كافي يدعم رغبتهم في التعلم و يتبادل العاملون التغذية الراجعة لأدائهم فيما بينهم بشفافية وصدق و يقوم التعامل علي مبدأ الثقة المتبادل بين العاملين و يكافأ العاملون علي زيادة اطلاعهم وتعلمهم و أن يحرص العاملون علي ابداء وجهات نظرهم لنقدها من الاخرين.

- يري العاملين طريقة التعلم بالمستوي الجماعي في الفندق من وجهة نظر العاملين هي مجموعات العمل تعيد صياغة أفكارها بناءً علي نتائج المناقشات أو المعلومات التي تم جمعها و

أن تمتلك مجموعات العمل الحرية الكافية لتكيف اهدافه المتطلبات العمل و لديها مجموعات العمل تؤمن بأن القيادة ستتنظر بعين الإعتبار لتوصياتهم و تكوين مجموعات للعمل والتعلم الجماعي دخل الفندق.

- يري العاملين طريقة التعلم بالمستوي التنظيمي في الفندق من وجهة نظر العاملين هي: توجد أنظمة تعمل علي قياس الفارق بين الاداء الفعلي والاداء المتوقع و يجعل المعلومات التي تعلمتها متاحة بين الاداء وأن يقاس حصيلية الوقت والمصادر المستخدمة في عمليات التدريب و يميز العاملين الذين يمتلكون زمام المبادرة وأن يحق للجميع الإستفادة من المصادرة التي يحتاجونها لإتمام عملهم و يشجع العاملين علي معرفة نتائج حل المشكلات المتعلقة بالفندق ويعمل المدراء لمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم وأن يشجع العاملين علي التفكير من خلال منظور عالمي ويتطلع المدراء باستمرار الي زيادة فرص التعلم.

▪ أهم معوقات التعلم التنظيمي في الفنادق وهي: غموض أسباب ودوافع التغيير الحقيقية للتعلم التنظيمي بالفندق و تعارض التغيير مع الهيكل التنظيمي بالفندق ضعف

الاتصالات في الفنادق يؤدي الي صعوبة في التطبيق للتعلم وأن المفاجأة والخوف من المجهول وعدم التأكد من ايجابية النتائج بالفندق وكذلك شدة الالتزام باللوائح والانظمة سوف يؤدي إليذ إهدار وقت أطول في تتبع الاجراءات والانتهاء منها و عدم وجود استراتيجيه واضحة للتعلم التنظيمي بالفندق عدم رغبة العاملين بالفندق في التعلم وضعف إقبالهم عليه و عدم توافر العاملين المؤهلين ذات الخبرات بالفندق انخفاض إحساس العامل بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له بالفندق وأن العادات والتقاليد والحضارة أي الثقافة المجتمعية السائدة، حيث تلعب هذه الثقافة دوراً مهماً في إنعاش أو إعاقة عملية التعلم و عدم السعي وراء تطوير قدرات ومهارات العاملين وآرائهم بالفندق قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية في الفندق وأخيرا عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع في الفندق .

٢- النتائج العامة المرتبطة بالتحقق من صحة اختبار فروض الدراسة

توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي واداء العاملين تُعزى لخصائص الشخصية والوظيفية ( النوع ، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة الوظيفية ، المركز الوظيفي).

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير النوع نحو أثر التعليم التنظيمي. وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي واداء العاملين تُعزى لمتغير النوع.

▪ توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي وبذلك نرفض الفرض التي تنص على " توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات إجابات المبحوثين نحو متطلبات التعليم التنظيمي تُعزى للعمر . ونقبل الفرض البديل (لا توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو متطلبات التعليم التنظيمي تُعزى للعمر).

- توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي تُعزى للمستوى التعليمي وبذلك نقبل الفرض التي تنص على " توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات نحو متطلبات التعليم التنظيمي تُعزى للمستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي تُعزى للخبرة الوظيفية وبذلك نقبل الفرض التي تنص على " توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات نحو متطلبات التعليم التنظيمي تُعزى للخبرة الوظيفية.
- توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي تُعزى للمركز الوظيفي . وبذلك نرفض الفرض الذي ينص على " توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات نحو متطلبات التعليم التنظيمي تُعزى للمركز الوظيفي ونقبل الفرض البديل (لا توجد

فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو متطلبات التعليم التنظيمي تعزى للمركز الوظيفي)

■ توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو أثر التعليم التنظيمي تعزى للقسم بالفندق. ( وبذلك نرفض الفرض الذي ينص على " توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات نحو متطلبات التعليم التنظيمي تعزى للقسم بالفندق. ونقبل الفرض البديل (لا توجد فروق ذات علاقة إحصائية بين إجابات المبحوثين نحو متطلبات التعليم التنظيمي تعزى للقسم بالفندق).

### ٣- التوصيات:

#### التوصية الأولى في مجال عمليات التعلم:

أولاً- أن تعتمد الفنادق علي مصادر متنوعة في الحصول علي المعلومات تشمل كل من: (١) النزلاء بمختلف تفضيلاتهم وآرائهم ومتطلبات وتقييمهم لخدمات الفندق؛ (٢) العاملين بما يمتلكونه من الخبرة والمعرفة وما يقدمونه من اقتراحات لعملية التعلم؛ (٣) الفنادق المنافسة بما تقوم به من خدمات ونشاطات

متميزة وما تمر به من تجارب نجاح وإخفاق؛٤) تجارب النجاح والإخفاق التي مرت بها الفندق عبر تاريخه.

ثانياً- أن تعتمد الفنادق في نشر وتفسير المعلومات علي الوسائل القائمة علي التواصل الشخصي كالاكتامعات الدورية ومناقشات مراجعة الأداء.

ثالثاً- أن تعمل الفنادق علي تقييم التغيرات السلوكية الإدراكية الناتجة عن التعلم من خلال:١) تحسين مستوي جودة الخدمة المقدمة وتوافقها مع متطلبات النزلاء ومجاراتها أو تقدمها علي المنافسين؛ ٢) التحسن في مستوي جودة قرارات الفندق؛٣) ارتفاع مستوي إدراك العاملين في الفندق بمختلف مستوياتهم للبيئة الداخلية والبيئة المحيطة؛٤) التحسن والتنوع في مهارات ومعارف العاملين في الفندق.

#### التوصية الثانية فيما يتعلق بألية التعلم التنظيمي:

أولاً- توفير بيئة التعلم من خلال:١) تشجيع العمل الجماعي؛٢) تخصيص استثمارات كبيرة في مجال البحوث والتطوير؛٣) السماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار بعد دراسة تلاؤمها مع إمكانيات وتطلعات الفندق؛٤) التعلم من

أخطاء العاملين الناتجة عن سوء تقدير غير متعمد أو نتيجة ظروف مستجدة خارجة عن السيطرة؛٥)تقدير مكافآت للأفراد أصحاب الأفكار المبتكرة وإيداء التقدير المعنوي لفضلهم في تقدم الفندق.

ثانياً- تحديد احتياجات التعلم في الفندق بأسلوب الحوار بين الرؤوساء والمرؤوسين و بشكل يتوافق مع تطلعات الأفراد ومع أهداف الفندق.

ثالثاً-السماح للأفراد بتطبيق ماتعلموه في مجالات عملهم وتشجيعهم علي تقاسم ماتعلموه مع زملائهم.

رابعاً- توفير فرص التعلم لكلا الجنسين علي حد سواء وفي جميع المستويات التعليمية لجميع الفئات الوظيفية وعدم حصرها علي فئة دون أخرى بإعطاء التفرغ اللازم لممارسة التعلم.

خامساً- نشر ثقافة التعلم بين العاملين ولكلا الجنسين علي حد سواء وفي جميع المستويات التعليمية وعلي مختلف المستويات الإدارية، وذلك بتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل ولقاءات مفتوحة وتبادل للتعريف بمفاهيم التعلم ومتطلباته وإمكانية تطبيقها.

سادساً- اهتمام المدراء في كل الاقسام بتقديم الدعم الكافي لجميع العاملين لكلا الجنسين علي حد سواء وفي جميع المستويات التعليمية وفي مختلف الفئات الوظيفية علي التواصل مع التعلم وتنمية أداء العاملين من خلال الاشتراك في المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب المتنوعة، بغرض تشجيع التعلم، وربط التعلم بالحوافز والترقيات وممارسة المهنة.

سابعاً- توظيف تقنيات الحاسب والاتصال والشبكات الالكترونية تبادل المعارف والخبرات لكلا الجنسين علي حد سواء وفي جميع المستويات التعليمية بين الفئات الوظيفية في كل قطاع والاستفادة من كافة المصادر التعليمية مما يساعد العاملين علي زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتساعد علي إحراز معدلات أسرع للتعلم.

ثامناً- توفير المناخ التنظيمي الملائم للتعلم بمكافأة العاملين الذين شاركوا في فعاليات المؤتمرات والذين حصلوا علي تأهيل علمي أفضل.

تاسعاً- باعتبار ان الاسلوب العلمي في حل المشكلات أظهر ارتباط عالي المستوي مع المزايا التنافسية ويتطلب هذا ضرورة تدريب العاملين علي الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

التوصية الثالثة: فيما يتعلق بانماط التعلم أن يتم التركيز علي التعلم ثلاثي الحلقة لصلته بالمزايا التنافسية بدرجة عالية وذلك من خلال الابتكار في خدمات الفندق وفي طرق اداء العمل فيها ومن خلال قيام الفندق باستمرار بتقييم مدي قدرتها علي التعلم من الظروف التي مرت بها.

التوصية الرابعة: العمل علي تنمية الانتماء التنظيمي لدي العاملين في الفنادق من خلال: (1) اختيار أفراد تتطابق قيمهم مع قيم الشركة بما يضمن حصول الشركة علي الانتماء الاتجاهي؛ (2) توفير الأمان الوظيفي للعاملين بما يشجعهم علي تقديم أفضل ما لديهم من معارف وجهد لصالح الفندق (3) العمل بروح الفريق.

التوصية الخامسة: يقترح الباحث العديد من الدراسات المستقبلية وأفكار يمكن أن تصلح لبحوث مستقبلية مقترحة منه: (1) أن يتم دراسة أنظمة التعلم التنظيمي وتأثيرها علي خصائص التعلم

التنظيمي بالفنادق؛٢)دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي ومعوقات التعلم التنظيمي للعاملين بالفنادق؛٣)تطبيق الدراسة علي قطاع الفنادق لمعرفة إذا كانت النتائج ستختلف أم لا؛٤)اثر سياسات الاختيار والتعيين في الفندق علي التعلم التنظيمي في الفنادق؛٥)العلاقة بين التعلم التنظيمي ومتطلبات التعلم التنظيمي بالفنادق؛٦)العلاقة بين التعلم الفردي والجماعي والتعلم التنظيمي بالفنادق؛٧)إجراء دراسة مستقبلية تبحث في العوامل الأخرى التي قد تكون دافعاً إيجابياً أو سلباً نحو التعلم التنظيمي بالفنادق، وهذه العوامل قد تتعلق بالمناخ التنظيمي والثقافية والتنظيمية بالفنادق؛١٠) وأخيراً يقترح الباحث بإنشاء وحدة مستقلة للفندق تسهم في تطبيق والمتابعة والوقوف علي أهم السلبيات وعلاجها رضاء للنزول وتحقيق التعلم التنظيمي بالفنادق.

### ● قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- بن عمرة، عادل(٢٠٢٠) "أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات"قنفر"

- بيوموداس"، الناشر: جامعة حسية الصغيرة والمتوسطة  
الجزائرية في الصناعات المحلية البلدية، مجلة الريادة  
لاقتصايات الأعمال، مجلد ٦، العدد ٣، الجزائر.
- البهلول، علي منير (٢٠٢٠) "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز  
التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين"، الناشر:  
جامعة البعث، مجلة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية،  
المجلد ٤٢، العدد ٣٦، سوريا.
  - حباكة، أمل سعيد محمد (٢٠٢٠) "دور التعلم التنظيمي في  
تحويل الجامعات إلى منظمات تعلم: دراسة مقارنة لبعض  
الجامعات الأجنبية وإمكانية"، الناشر: جامعة الملك فيصل،  
المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية  
والإدارية، مجلد ٢١، العدد ٢، السعودية.
  - حسانين، جاد الرب عبدالسميع (٢٠١١) "خصائص المنظمة  
المتعلمة واثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة  
تطبيقية علي بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة

- لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- خضر سلطان ،ضحى حيدر ، سوزان أكرم (٢٠١٠) "المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
  - الدليمي، أمين منعم مشرف(٢٠١٦) "دور التعلم التنظيمي في تبنى الإدارة البيئية: دراسة ميدانية"، كلية التجارة بالاسماعيلية، المجله العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد٧، مصر.
  - عامر، ميال حمود (٢٠١٠) "تطبيق منهج منظمة التعلم علي تحسين إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة عين شمس"، الناشر: المجلة العلمية في الاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، الجزء الثالث، ص١٢٠٢، القاهرة.
  - العويسي ، رجب بن علي بن عبید (٢٠١٠) "التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق علي المدارس الحكومية بسلطنة عمان"، رسالة التربية، بحث

منشور، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافية والعلوم،  
العدد ٢٧، الشهر ابريل/ربيع الثاني، سلطنة عمان.

• كحيط، إيمان (٢٠١٥) "تجاح تعلم المنظمة وعلاقته بخبر  
التكوين: دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال ستيل عنابة"،  
الناشر: جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم  
الإنسانية، العدد ٢٥، الجزائر.

• نعيجه، رضا (٢٠١١) "التعلم التنظيمي في المؤسسة  
الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سو نظرك فرع التنقيب  
OC Touat أدرار"، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج  
لخضر، باتنه، الجزائر.

• هزاع، عبدالله محمد علي (٢٠٢٠) "مدي توافر مؤشرات  
التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية" الناشر:  
الجامعة الوطنية، مجلد الجامعة الوطنية، العدد ١٣، اليمن.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.

Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Cook, S. N., & Yanow, D. (2011). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 362-379.

Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175.

Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2020). Barriers to organizational learning in a multi-institutional initiative. *Higher Education*, 79(6), 1119-1138.

Klenkar, T. (2021). *Organizational Learning in KCA Deutag Azerbaijan: Barriers to Double Loop*

*Learning* (Doctoral dissertation, University of Liverpool).

Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational administration*.

Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global.

Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*.  
Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*.

Provera, B., Montefusco, A., & Canato, A. (2010). A 'no blame' approach to organizational learning. *British Journal of Management*, 21(4), 1057-1074.

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*.

Rosales, V. (2021). The impostor syndrome: language barriers in organizational ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*.

Scipioni, S., Russ, M., & Niccolini, F. (2021). From barriers to enablers: The role of organizational learning in transitioning SMEs into the Circular economy. *Sustainability*, 13(3), 1021.

Storbjörk, S. (2010). 'It takes more to get a ship to change course': barriers for organizational learning and local climate adaptation in Sweden. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 12(3), 235-254.

Sylvestre, P., Wright, T., & Sherren, K. (2013). Exploring faculty conceptualizations of sustainability in higher education: Cultural barriers to organizational change and potential resolutions. *Journal of Education for Sustainable Development*, 7(2), 223-244.

Weber, J. (2015). Investigating and assessing the quality of employee ethics training programs among US-based global organizations. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 27-42.