

أثر استراتيجية منظمة التعلّم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية

**The Effect of Learning Organization Strategy on Decision-Making Process on the Royal
Jordanian**

إعداد

زياد فايز إبراهيم العلمي

إشراف الدكتور

غسان عيسى إبراهيم العمري

رسالة ماجستير في تخصص الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2013م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

صدق الله العظيم

القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية (11)

تفويض الجامعة

أنا الطالب زياد فايز إبراهيم العلمي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم: زياد فايز إبراهيم العلمي

التوقيع:

التاريخ: 2013 / 1 / 20

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب/ زياد فايز إبراهيم العلمي بتاريخ 20 / 1 / 2013 وعنوانها "أثر استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية".

وأجيزت بتاريخ 20 / 1 / 2013

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



أ.د. محمد أبو صالح / رئيس لجنة المناقشة



د. غسان عيسى العمري / عضواً ومشرفاً



أ.د. مروان النسور / عضواً خارجياً

الشكر والتقدير والعرفان

بعد الحمد والشكر لله تعالى أن من الله على الباحث بالصبر وتحمل المصاعب لإعداد وإتمام دراسته المتواضعة.

فلا يسعه بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة إلا أن تقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى وإلى من ساهم معي ووقف إلى جانبي طيلة فترة إعداد هذه الرسالة الدكتور الفاضل غسان عيسى إبراهيم العمري الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، حيث قدم له كل النصح والإرشاد فله كل الشكر والتقدير والاحترام.

وإلى كل من علمني حرفاً في جامعة عمان العربية وأخص منهم بالذكر من تتلمذت على أيديهم الأستاذ الدكتور مهند الروسان، والأستاذ الدكتور محمد ناصر عميد كلية الإدارة جامعة دمشق، والأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي، والدكتور عماد مسعود، والدكتور مروان النصور، والدكتور فارس الشبيري، كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين تكرموا بتحكيم الإستبانه وإلى أعضاء لجنة المناقشة وهم أ.د. محمد أبو صالح نائب رئيس جامعة عمان العربية، د. مروان النصور جامعة البلقاء التطبيقية، و د. غسان العمري المشرف على الرسالة، على فضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتخصيص وقت لها من وقتهم الثمين، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى إدارة الملكية الأردنية عامة والسيد باسل الكيلاني مساعد المدير العام التنفيذي للإعلام والاتصال والسيد محمد خلف البكار مديراً لتدريب خاصة لما قدموه من مساندة ودعمي في ملئ الإستبانه واسترجاعها بالملكية الأردنية، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى زملائي إسماعيل سلامة ومروان الدليمي والمهندس محمد قطان وإلى السيدة سهير القيسي لمساندتهم في إنجاز الرسالة وإخراجها بشكلها النهائي.

الباحث : زياد فايز إبراهيم العلمي

الإهداء

إلى الطاهرة طهر الإيمان .. إلى الإنسانية الصابرة
إلى التي حضنتني صغيرا وسهرت الليالي من أجلي
إلى التي رافقتني بقلبها وكان دعائها أئمن عطاء
إلى التي علمتني كيف أستخرج النجاح من أنقاض الفشل
إليك أُمي الغالية

إلى الذي أعطاني دون أن ينتظر مقابل..
إلى الذي وهبني اسمه في الحياة.. وروحه تسكن داخلي..
إلى روحك الطاهرة.. إليك أُمي رحمك الله..

إلى التي وقفت وتعبت وسهرت الليالي معي
إلى شريكة دربي زوجتي الغالية رزان
إلى أبنائي وبناتي.. حنان وليان وفايز

إلى من يجمعني بهم الدم الذي يسري في عروقي
قرة عيني أخي عماد و أخواتي رولا وربي ودارين

إلى كل من تمنى لي النجاح

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

٥	الشكر والتقدير والعرفان
٥	الإهداء
٥	فهرس المحتويات
٥	قائمة الجداول
٥	قائمة الأشكال
٥	قائمة الملاحق
٥	مُلخص
٥	Abstract
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	1-1 المقدمة:
٢	2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:
٣	3-1 أهمية الدراسة:
٣	4-1 فرضيات الدراسة:
٤	5-1 أنموذج الدراسة:
٦	6-1 التعريفات الإجرائية:
٨	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات ذات الصلة
٩	مقدمة
٩	1-2 استراتيجية منظمة التعلم
١٩	2-2 عملية صنع القرار
٣٢	3-2 الدراسات ذات الصلة:
٣٨	4-2 ما يميز الدراسة الحالية
٤٠	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
٤١	1-3 منهج الدراسة:
٤١	2-3 مجتمع الدراسة:
٤١	3-3 نبذة عن الملكية الأردنية:
٤٢	4-3 عينة الدراسة وخصائصها:
٤٤	5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
٤٦	6-3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة:
٤٦	7-3 المعالجة الإحصائية
٤٩	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة
٥٠	٤-١ عرض نتائج الإحصاء الوصفي
٦٦	٤-٢ اختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي
٧٩	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
٨٠	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
٨٠	5-1 مناقشة النتائج
٨٤	٥-٢ التوصيات والمقترحات
٨٧	قائمة المراجع
٩٣	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	العنوان	ت
30-29	1-2	مراحل عملية صنع القرار	١
34	٢-٢	أهماط صانعي القرار	٢
36	٣-٢	مزايا وسلبيات صنع القرار الجماعي	٣
37	٤-٢	نماذج صناعة القرار	٤
47-46	٥-٢	ما يميز الدراسة الحالية	٥
51	١-٣	الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	٦
53	٢-٣	مقياس درجة الموافقة	٧
54	٣-٣	فقرات قياس المتغيرات	٨
55	٤-٣	الحدود المعتمدة لدى التعليق على المتوسطات الحسابية	٩
57	٥-٣	اختبار توزيع البيانات لعملية صنع القرار	١٠
57	٦-٣	عوامل تضخيم التباين لمنظمة التعلم	١١
59	١-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم القادة لفرص التعلم	١٢
61-60	٢-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم بتشجيع فرص التعلم	١٣
62	٣-٤	نتائج المتعلقة بتشجيع الاستعلام والحوار	١٤
63	٤-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تشجيع التعاون وتعلم الفريق	١٥
64	٥-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم	١٦
65	٦-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة	١٧
66	٧-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم ربط المنظمة ببيئتها	١٨
67	٨-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تحديد المشكلة	١٩
68	٩-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تطوير البدائل	٢٠
69	١٠-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم تقييم البدائل	٢١
70	١١-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم اختيار البديل الأفضل	٢٢
71	١٢-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم التنفيذ	٢٣
72	١٣-٤	نتائج المتعلقة ببعدهم المتابعة	٢٤
73	١٤-٤	ملخص نتائج التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة (لاستراتيجية منظمة التعلم)	٢٥
73	١٥-٤	ملخص نتائج التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة (لعملية صنع القرار)	٢٦
75	١٦-٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار	٢٧

76	١٧-٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاستراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار	٢٨
77	١٨-٤	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج	٢٩
78	١٩-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٠
78	٢٠-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٣١
79	٢١-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٢
80	٢٢-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٣٣
81	٢٣-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٣
81	٢٤-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٣٤
82	٢٥-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٥
83	٢٦-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٣٦
84	٢٧-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٦
84	٢٨-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٣٨
85	٢٩-٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط	٣٩
86	٣٠-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	٤٠
87	٣١-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير النوع الاجتماعي	٤١
87	٣٢-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير العمر	٤٢
88	٣٣-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير المستوى التعليمي	٤٣
89	٣٤-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير سنوات الخبرة	٤٤
97-96	٣٥-٤	نتائج اختبارات فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها	٤٥

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم	العنوان	ت
٦	١-١	أمثلة الدراسة	١
14	1-2	أمثلة منظمة التعلم ل Marquardt	٢
17	2-2	عناصر منظمة التعلم	٣
19	3-2	الحلقة المفرغة والحلقة الحميدة للتعلم	٤
21	4-2	وظائف تعلم المنظمة	٥

22	5-2	المنظمة التقليدية ومنظمة التعلم	٦
24	6-2	كيفية الوصول للقرار	٧
28	7-2	عملية صنع واتخاذ القرار	٨
35	10-2	عوائق صنع القرار	٩
74	1-4	ملخص نتائج عملية صنع القرار	١٠
74	2-4	ملخص إستراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها	١١

قائمة الملاحق

الصفحة	الرقم	العنوان	ت
105	١	المُحكِّمون	١
111-106	٢	الاستبانة	٢
112	٣	المُقَابَلَات	٣
113	٤	كِتَاب تَخْوِيل الجامعة	٤

أثر استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية

إعداد: زياد فايز إبراهيم العلمي
إشراف الدكتور: غسان عيسى إبراهيم العمري

مُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية منظمة التعلم (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، المتابعة) في الملكية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من مديري الشركة والبالغ عددهم (71) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية من المديرين أصحاب القرار مقدارها (59) مديراً، وبهدف تحليل البيانات تم توزيع الاستبانة (أداة الدراسة) على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (59) استبانة، حيث شكلت الاستبيانات المسترجعة ما نسبته (83%) من عدد الاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١. مستوى تَبَيُّ الملكية الأردنية بدرجة عالية في بُعد (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم) ومستوى متوسط في أبعاد استراتيجية منظمة التعلم (تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها).
٢. مستوى تَبَيُّ الملكية الأردنية لعملية صنع القرار جاء بدرجة عالية في عمليات (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل) ومستوى متوسط في (اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، المتابعة).
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية، إذ جاء معامل التحديد (0.764) حيث يفسر ما مقداره (76.4%) في عملية صنع القرار.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (تشجيع فرص التعلم المستمر) على عملية صنع القرار بنسبة (98.5%)، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على التنفيذ بنسبة (70.0%).
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).
أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت:

- ١- يوصي الباحث الملكية الأردنية الاستمرار في تَبَيُّ المستوى المرتفع لأبعاد إستراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) لما لها من أثر واضح على عملية صنع القرار.
- ٢- من المهم التركيز على ما جاء بمستوى متوسط والنهوض به إلى مستوى عالي وخاصة تقييم البدائل وتطوير البدائل وتحديد المشكلة.
- ٣- العمل على تطبيق خطة عمل لزيادة تَبَيُّ الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم.

The Effect of Learning Organization Strategy on Decision-Making Process on the Royal Jordanian

By

Ziad Fayez Ibrahim Al-Alami

Supervised by: Dr. Ghassan Issa Ibrahim Al-Omari

Abstract

The study aimed to know the extent of the application of the learning organization Domination (supporting the leadership strategy of learning, encouraging the continues learning opportunities, encouraging inquiry and dialoguing, encourage cooperation and team learning, configuring owning systems and participate learning, enabling the workers toward a common vision, linking the organization to it's environment). In addition to, it aimed to impact on the decision-making process, (Problem identification, development of alternatives, evaluation of alternatives, selecting the best alternative, fallow up, Censorship) in the Royal Jordanian. The study Community of this company consisted of (71) directors, a (59) directors were randomly selected as a sample, in purpose to analysis the data, the questionnaires were distributed (the study tool) on (59) persons whom are the study sample, (49) of those questionnaires were returned which constitute a (83%).

The study found several results, the most important were:

1. The adoption of Royal Jordanian was a high level in Domination (supporting the leadership strategy of learning) and moderately of learning organization Domination (encouraging the continuous learning opportunities, encouraging inquiry and dialogue, encouraging cooperation and team learning, configuring owning systems and participate learning, enabling the workers toward a common vision and linking the organization to it's environment).
2. The adoption of Royal Jordanian was a high level in decision-making (Problem identification, development of alternatives, evaluation of alternatives), and moderately (selecting the best alternative, fallow up, Censorship).
3. There is a statistically significant impact of the dimensions of the learning organization on the decision-making process in Royal Jordanian, the discrepancy came in the coefficient of determination pro rata (0.970) where explains of the amount (76.4%).

4. There a statistically significant effect of the two variables (The impact of empowerment and linking the organization in its environment) on the decision-making process a percent (98.5%); and there is a statistically significant effect of the variables (Support strategic leadership for learning, encourage inquiry and dialogue, encourage cooperation and team learning, configure systems to own and post learning, enable workers toward a shared vision, linking the organization to their environment) on the control and follow-up percent (70.0%).
5. There is no statistically significant difference at the level of significance (0.05) in the decision-making process in the Royal Jordanian attributable to demographic variables (age, sex, educational level and number of years of service).

For the most important recommendations made by this study included:

1. The researcher recommended Royal Jordanian to continue to build learning organization strategic dimensions ingredients (supporting the leadership strategy for learning, encouraging the continues learning opportunities, encouraging inquiry and dialogue, encourage cooperation and team learning, configuring owning systems and participate learning, enabling the workers toward a common vision, linking the organization to it's environment) due to their obvious impact on the decision-making process.
2. It is importance to focus on what came in medium level to raise it to a high level mainly the implementation and follow-up.
3. To work on the implementation of an action plan to increase the adoption of a Royal Jordanian's dimension of learning organization.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 فرضيات الدراسة

5-1 أمودج الدراسة

6-1 التعريفات الإجرائية

7-1 محددات الدراسة

قد يستطيع الناس التعرف على منظمة ما من خلال هيكلها التنظيمي، والذي يعدّ أمراً جوهرياً في النظرية التقليدية للمنظمة. وتعدّ المنظمات حقلاً لاكتساب الخبرة والمعرفة ونتيجة للتطور الهائل في الأساليب الإدارية وانتقالها من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة التي تتسم وتوائم متطلبات العصر، حيث تتميز منظمات الأعمال بقدرتها على التعلّم والتميّز في قطاع الأعمال والسعي للبقاء و استمرار في بيئة تتسم بالحداثة والمنافسة .

تبنّى منظمة التعلّم عملية إكساب واكتساب الخبرات وتطوير العمل بصورة فعّالة في بيئة المنظمات من خلال التفاعل الإيجابي بين أفرادها. فهو نشاط اجتماعي يتم من خلال تبادل المعرفة والخبرات والمهارات، والتركيز على العمل الجماعي لغرض فهم وتطوير الذات، والذي من خلاله يتم الوصول إلى الارتقاء بالمنظمة ككل.

يمكن للمنظمات المتعلمة تحقيق أهدافها بقدرتها القادة على صنع القرار الصائب والذي يعمل على نقل المنظمة من كونها تقليدية إلى منظمة متعلّمة. وإنّ الهدف من اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأفضل والمناسب من حيث قدرته على تحقيق أكبر مجموعةٍ من النتائج المرغوب بها.

المنظمات تسعى بطبيعة الحال كي تتعلّم من بيئتها الداخلية والخارجية معاً، لأنّ التعلّم يعد مطلباً أساسياً للبقاء في سوق المنافسة، ولأنّ التعلّم يوفّر مهارات وخبراتٍ تفيد في تعديل السلوك وتغييره إلى الأفضل، إنّ اكتساب المعرفة ونقلها يتطلب صنع القرار الصائب من مديري المنظمات لنقلها من بيئة تقليدية إلى بيئة بناءة.

ومن هنا تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجية منظمة التعلم بأبعادها (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) في عملية صنع القرار بأبعادها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، المتابعة) في الملكية الأردنية بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في تعزيز الاقتصاد الوطني، والمساهمة في زيادة حجم النمو والتطور المستمرين، ممّا يؤمل أن يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة بين شركات الطيران العالمية في ظل المنافسة الشديدة بينها.

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام معظم المنظمات الوطنية العامة والخاصة بالتنافس على كافة المستويات المحلية والإقليمية العالمية ، وإن خاصية التنافسية بين المنظمات في الوقت الحاضر مبنية على مدى سعيها لإكتساب المعرفة التي تؤهلها للمنافسة مع مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس القطاع، والحصول على مركز متقدم بين مثيلاتها والتأكد من استمراريتها وحيويتها، ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت أثر استراتيجية منظمة التعلم وعملية صنع القرار بشكل متوازي (بحدود علم الباحث)، ممّا حفّز الباحث في عام (2011) لزيارة شركة الطيران الأردني: الملكية الأردنية حيث رأى أنّ هناك فجوة بين عملية التعلم داخل الشركة وعملية صنع القرار ومدى تأثيرهما ببعض، وبالتالي فإنّ الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية:

- ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:
١. ما واقع مستوى استراتيجية منظمة التعلم بأبعادها في الملكية الأردنية؟
 ٢. ما واقع مستوى عملية صنع القرار في الملكية الأردنية؟
 ٣. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية؟
 ٤. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على تحديد المشكلة في الملكية الأردنية؟
 ٥. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على تطوير البدائل في الملكية الأردنية؟
 ٦. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على تقييم البدائل في الملكية الأردنية؟
 ٧. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على اختيار البديل الأفضل في الملكية الأردنية؟
 ٨. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على التنفيذ في الملكية الأردنية؟
 ٩. هل تؤثر استراتيجية منظمة التعلم على المتابعة في الملكية الأردنية؟
 ١٠. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3-1 أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من المحاور التالية:

- من الناحية النظرية: الإسهام في تقديم إطار نظري متكامل عن منظمة التعلم وأبعادها الاستراتيجية، وكذلك المساهمة في التعرف على موضوع عملية صنع القرار ومكوناته.
- أما من الناحية العملية: فيأمل الباحث تقديم نتائج وتوصيات تساهم في تحسين تعلم المنظمة وصنع القرار في الملكية الأردنية.
- تم تطبيق هذه الدراسة في الملكية الأردنية وهي إحدى المؤسسات الوطنية الرائدة والتي تشكل رمزاً من رموز المملكة الأردنية الهاشمية التي تحلق بإسمها عالياً في آفاق السماء.

4-1 فرضيات الدراسة:

تُعدّ فرضيات الدراسة إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة وهي حلول متوقعة لمشكلة الدراسة، وسيُتضح من الجانب العملي إمكانية رفضها أو قبولها، وتتوزع هذه الفرضيات على محوري الأثر والفروق وذلك على النحو الآتي:

1-4-1 الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05=\alpha)$ لاستراتيجية منظمة التعلم بأبعادها (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار بأبعادها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، المتابعة) في الملكية الأردنية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في تحديد المشكلة في الملكية الأردنية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في تطوير البدائل في الملكية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في تقييم البدائل في الملكية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في اختيار البديل الأفضل في الملكية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في التنفيذ في الملكية الأردنية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لاستراتيجية منظمة التعلم في المتابعة في الملكية الأردنية.

2-4-1 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) في عملية صنع القرار بالملكية الأردنية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

5-1 أهمّوج الدراسة:

تمّ تطوير الدراسة أهمّوجاً مقترحاً اعتماداً على الأطر المفاهيمية المطروحة وهي أثر استراتيجية منظمة التعلم في عملية صنع القرار، بمستوياتها ويعتمد أهمّوج على متغيّرين هما: أولاً المتغير المستقل: استراتيجية منظمة التعلم ويتكون من (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها). ثانياً المتغير التابع: عملية صنع القرار ويتكون من (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ والمتابعة).

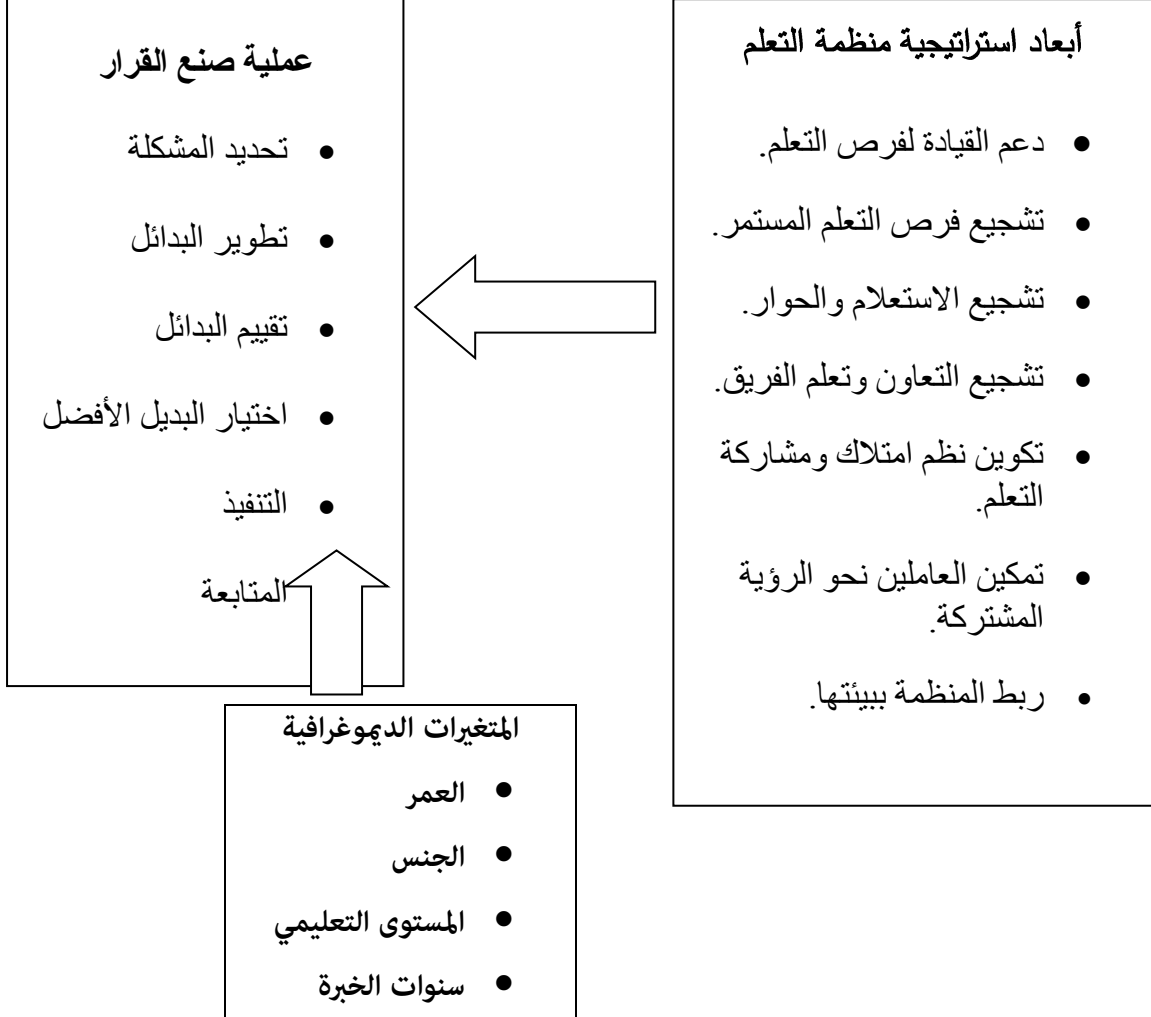
وقد تم بناء أهمّوج بناءً على عدد من الدراسات المشار إليها لاحقاً.

الشكل رقم (1-1)

أهمودج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الآتية:

(Heigl, 2010, p:16), (Chavis, 2010, P:12), (Shoemker, 2010, P:62), (Kumpikaite, 2008,)

(P:28), (Whiting, 2005, P:26), (Nooraiue, 2008, 648)

(النسور، ٢٠١٠، ص:٥٦)، (المجالي، ٢٠٠٧، ص:١٠)، (تركمان، ٢٠٠١، ص:١٠)

6-1 التعريفات الإجرائية:

أولاً: إستراتيجية منظمة التعلم:

- الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من المعطيات والقدرات الحقيقية الحالية لتحقيق الأهداف المستقبلية ضمن خطوط رئيسة لبرامج مخطط لها في إدارة الملكية.
 - منظمة التعلم: هي المنظمة التي تقوم على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي ستغير سلوكها باستمرار على أساس النظرة المستقبلية الثاقبة من المعرفة المتجددة على الدوام في إدارة الملكية.
 - استراتيجية منظمة التعلم: وتشمل أبعاداً استراتيجية المنظمة الساعية للتعلم على (دعم القيادة لفرص التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) وفيما يلي تعريفها:
 - بُعد دعم القيادة لفرص للتعلم: التحفيز الدائم من قبل المديرين للعاملين على التعلم الدائم لتمكينهم من المشاركة في عملية صنع القرارات المثلى للشركة، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (5-1).
 - بُعد تشجيع فرص التعلم المستمر: إتاحة الفرصة للعاملين بالتعلم والنمو وتشجيعهم من خلال عملهم بالمنظمة، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (6-11).
 - بُعد تشجيع الاستعلام والحوار: تشجيع البحث والمناقشة والتباحث بين العاملين للوصول لحل المشكلة في إدارة الملكية، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (12-17).
 - بُعد تشجيع التعاون وتعلم الفريق: هي العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتعاون وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها في إدارة الملكية، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (18-23).
 - بُعد تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم: هي الإجراءات والتدابير الأزمة لكسب وامتلاك المعرفة ثم نشرها بين الإداريين في الشركة.
 - بُعد التمكين: هو منح العاملين القوة والسلطة (الصلاحيات) لتجعلهم قادرين على صنع واتخاذ القرار في إدارة الملكية، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (24-29).
 - بُعد الرؤية المشتركة: هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود بالمعطيات الآنية، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (30-35).
 - بُعد ربط المنظمة ببيئتها: جعل المنظمة جزءاً لا يتجزأ من البيئة المحيطة عن طريق اكتساب ونشر المعرفة من وإلى البيئة التي تحيط بها، وتمّ قياس هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (36-41).
- ثانياً: عملية صنع القرار
- القرار: هو الاختيار بين بديلين أو أكثر والذي ينسجم مع الموقف أو الحالة.
 - عملية صنع القرار: هي عبارة عن خطوات متسلسلة متتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ وتنتهي بالمتابعة والرقابة.

- تحديد المشكلة: يتمثل تحديد المشكلة من وجود فرق بين الأهداف المحددة وبين الأداء الفعلي، وتمّ قياسُ هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (42-46).
- تطوير البدائل: إعطاء الوقت الكافي لتطوير الحلول المتاحة دون التأثير على إبطاء أو زيادة في المشكلة وعدم الجدوى في الحل، وتمّ قياسُ هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (47-51).
- تقييم البدائل: هي معرفة نقاط القوة والضعف والمزايا والسلبيات لكل بديل حسب الأهداف المحددة مسبقاً، وتمّ قياسُ هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (52-55).
- اختيار البديل الأفضل: اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل مطروحة، تميزه بالقدرة على تحقيق الأهداف بأقل كلفة وأكثر كفاءة، وتمّ قياسُ هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (56-59).
- التنفيذ: هي الخطوة التي يتمّ فيها التنفيذ السليم والفعال للبديل المختار بعد الموافقة عليه من قبل الإدارة العليا والأفراد المعنيين بتنفيذ البديل والالتزام به حتى يؤدي إلى النتائج الجيدة، وتمّ قياسُ هذا المتغير من خلال أسئلة الاستبانة (1-5).
- المتابعة: هي العملية التي يتمّ فيها مقارنة الإنجاز الفعلي بما هو محدد مسبقاً عن طريق مراقبة ومتابعة الانحرافات وتصحيحها أولاً بأول وتمّ قياسُها من خلال أسئلة الاستبانة (64-69).

7-1 حدود الدراسة:

تحدد حدود الدراسة بالحدود البشرية والمكانية والزمانية للدراسة على النحو الآتي:
الحدود البشرية: إنّ الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين في المستويات الإدارية العليا المخولة لهم عملية صنع القرار بالملكية الأردنية.
الحدود المكانية: شركة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية المساهمة العامة المحدودة.
الحدود الزمانية: إن المدة الزمنية لإنجاز هذه الدراسة هي العامان (2011 و2012).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

1-2 استراتيجية منظمة التعلم

2-2 عملية صنع القرار

3-2 الدراسات ذات الصلة

4-2 ما يميز الدراسة الحالية

يتناول هذا الفصل جزءين رئيسيين، حيث تم تخصيص الجزء الأول ليتناول استراتيجية منظمة التعلم ومفهومها وخصائصها والمكونات الرئيسية لها وعناصرها وكيفية تعلمها والمقارنة بين المنظمة التعلم والمنظمة التقليدية وفق ما جاء به عدد من علماء الإدارة، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لمفهوم وعناصر عملية صنع القرار، العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الأخطاء الشائعة في صنع القرار، مراحل ودور المعلومات في عملية صنع القرار والفروق بينها وبين اتخاذ القرار.

1-2 استراتيجية منظمة التعلم

1-1-2 مفهوم التعلم (The Concept of Learning)

إن الاهتمام بالتعلم قديمٌ منذ قديمِ الإنسانيّة، وازدادت أهميّةُ التعلّم حيثُ أصبح من أساسيات الحياة في هذا العصر، فبالعلم يكتسب الإنسانُ معظمَ خبراته ومهاراته، ويبدأ عندها النمو والتقدم مما ينعكس إيجاباً على المنظمة والمجتمع، وللووقوف على مفهوم التعلّم تقدم الدراسة عدداً من تعريف بعض العلماء والمختصين.

فقد عرفه كل من (p:306,2004, Awad&Ghazairi) بأنه العملية الأساسية لاكتساب المعرفة من خلال تنقيح المعلومات والأفكار لتساعد في توجيه وصنع القرار.

كما عرفه (p:555,2010, Daft) بأنه تغييرٌ في السلوك أو في الأداء الذي يظهر كنتيجة للخبرة.

وعرفه (الملكاوي: ٢٠٠٦، ص١٢٨) بأنه عملية تفاعلية مشتركة، ينتج عن تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به عن طريق العمل والحركة، أو عن طريق المشاهدة والتميز والإدراك.

وعرفه (عبود: ٢٠٠٥، ص ٢٥١) بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفّز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.

وأوضح (الزغلول: 2003، ص ٢٢) بأنها العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.

ويعرف الباحث مفهوم التعلم بأنه يشمل على تغيير في السلوك يحدث نتيجة اكتساب الفرد للتجربة والمعرفة الجديدة باستمرار عن طريق التفاعل المستمر والدؤوب مع البيئة الخارجية والقراءة الدائمة للوصول إلى أداء مميز وفعال يمكن العاملين من صنع قرار سليم.

2-1-2 مفهوم منظمة التعلم (The Concept of The Learning Organization)

بدأ مفهوم منظمة التعلم أو الساعية للتعلم في التركيز على تعلّم الفرد فالمنظمة لينجز الأعمال الموكلة له بسرعة، وكان فريدريك تايلور وهنري فايول أول من ركّز على مفهوم التعلّم في المدرسة العلمية، وقد اختلف الباحثون في تعريف هذا المفهوم، وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي بدأت الكتابات في مفهوم منظمة التعلم وكان أول من كتب فيها كان بيتزسينج (Senge, Peter) في كتابه (The Fifth Discipline) عام (١٩٩٠).

فقد عرف (Senge, Peter, 1990, p:23) بأنها المنظمة التي يعمل أفرادها بشكل مستمر وفعال لزيادة فكرهم وإدراكهم وتعلّمهم ليخلق النتائج التي يريدونها، حيث يمكن للأفراد التعلم باستمرار.

وعرفها (Daft, 2010, p:50) بأنها المنظمة التي ينخرط كل فرد من أفرادها بتحديد المشكلات وحلّها عن طريق التجربة، ممّا يمكنهم من التجريب والتحسين وزيادة القابلية باستمرار.

كما عرفها (Bateman&Snell, 2002, p:301) بأنها المنظمة القادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة إلى داخل المنظمة، والقادرة على تغيير السلوك بما يعكس رؤية المنظمة الجديدة.

وعرفها (Robbins & Coulter:2001, p:272) بأنها المنظمة التي استطاعت تطوير قدراتها من خلال التكيف والتغيير المستمر لقدرات أفرادها بشكل فعال لتحديد وحلّ المشكلات المرتبطة بالعمل.

وعرفها (Rowden, 2001, p11) بأنها المنظمة التي تساهم في التغيير الجذري للمنظمات، وممكن كل عضو من أعضائها المساهمة في تحديد وحلّ المشكلات باستمرار.

وعرف (أبو بكر، ٢٠٠١، ص٧٣) بأنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وعرفها (العلي وآخرون:٢٠٠٦، ص٧٢) بأنها تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغول في تعريف وحلّ المشكلات والتحسين المستمر ممّا يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار وبذلك تزداد جدارتها.

كما عرفها (البغدادى والعبادي:٢٠١٠، ص٥٠) بأنها تلك المنظمة التي يزيد فيها الأفراد بكل المستويات بشكل فردي وجماعي بشكل مستمر من طاقتهم لخلق مستقبلها.

وعرفها أيضا (منصور والخفاجي:٢٠١٠، ص٢٠٧) بأنها هي تلك المنظمة التي تُطوّر قدراتها للتعلم باستمرار وتتكيف مع التغيير الحاصل في بيئة عملها، وتعمل على رفع وزيادة قدراتها الكامنة.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أنّ منظمة التعلم أو الساعية للتعلم هي التي تسعى وتقوم بإنشاء واكتساب ونشر المعرفة بين العاملين داخل المنظمة ثم نقل المعرفة إلى خارج المنظمة باستمرارية دائمة، بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3-1-2 نماذج منظمة التعلم (Models of The Learning Organization)

هنالك العديد من النماذج لمنظمة التعلم وهي تعكس وجهة نظر كل باحث حسب تفكيره وطريقته، وسوف يتم عرض بعض هذه النماذج فيما يلي:

3-1-2-1 نموذج (Senge Peter, 2004, p: 10-12) لمنظمة التعلم.

لقد حدد Senge لمنظمة التعلم خمس خصائص وهي كما يلي:

1- تفكير النظام (System Thinking)

وهي أنّ المنظمة تتكوّن من مجموعةٍ من الأجزاء المترابطة فيما بينها، ونظامٍ كاملٍ يتكوّن من أنظمة فرعيةٍ تؤثر في بعضها بعضاً بطريقة تفاعلية.

2- البراعة الشخصية (Personal Mastery)

وهي عبارة عن توضيح لرؤية المنظمة المستقبلية بالمعطيات الآنية وتعميمها باستمرار بالأمر التي تراها مهمّةً للمنظمة والعاملين معاً، والعمل بها بموضوعية، كما تعمل على زيادة الطاقة والتحمل والقدرة والصبر للعاملين لزيادة أدائهم وأداء المنظمة معاً.

3- النماذج الذهنية (Mental Models)

وهي عبارة عن اختزان الصور والافتراضات في عقول الأفراد والتي تؤثر في طريقة فهم وتفسير الأشياء التي من حولهم والتصرف حيالها، كما تؤثر على أدائهم في المنظمة.

4- بناء الرؤية المشتركة (Building Shared Vision)

عبارة عن رسم صورة لمستقبل المنظمة بقدرات وأفكار العاملين والإداريين معاً، للوصول إلى ما يرغبون في تحقيقه بتوجّهات المنظمة.

5- تعلّم الفريق (Team Learning)

هي عملية رئيسة في المنظمة الحديثة تتمّ من خلال الحوار وتبادل المعلومات والآراء حول وجهات النظر المختلفة لتوحيد الآراء والمعلومات لتحقيق النتائج التي يسعون لتحقيقها.

2-3-1-2 أمودج (Heigl, 2010, 109-118, p).

حدد (Heigl) خمس أبعاد لمنظمة التعلم كما يلي:

- 1- تشجيع فرص التعلم المستمر: يقصد بها إتاحة فرص التعلّم للعاملين باستمرار من خلال عملهم.
 - 2- تشجيع الاستعلام والحوار: تشجيع البحث والنقاش البناء للعاملين للوصول إلى رؤية مشتركة.
 - 3- تشجيع التعاون وتعلم الفريق: تشجيع التعاون عن طريق حلقات التعلّم بين العاملين ونقل المعرفة بين بعضهم البعض.
 - 4- تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم: يقصد بها تذييل الإجراءات اللازمة لامتلاك ونشر المعرفة.
 - 5- تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة: هي منح العاملين الصلاحيات اللازمة لرسم رؤية مشتركة للمستقبل.
 - 6- ربط المنظمة ببيئتها: يقصد بها جعل المنظمة جزءاً من المحيط الخارجي لها والتعلم منها ثم نشر المعرفة للخارج.
 - 7- دعم القيادة الاستراتيجية نحو التعلم: يقصد بها الدعم الدائم للقادة للبحث والتعلم وتقاسم المعلومات بين الإدارة والعاملين والعمل سوياً.
- هذا وقد تمّ اعتماد هذه الاستراتيجية لمنظمة التعلّم لأغراض هذه الدراسة وتحديد المتغير المستقل.

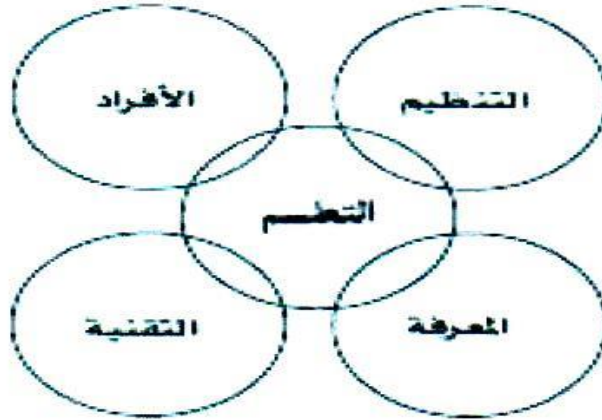
2-1-3-3 أمودج (Watkins & Marsick, 1997, p: 48).

- يتكون الأمودج من مجموعة من الأبعاد هي:
- 1- خلق فرص التعلم والنمو المستمر: يتم تصميم التعلم في العمل حتى يتمكن العاملون من التعلم على الوظيفة من خلال عملهم في المنظمة.
 - 2- تشجيع الحوار والاستعلام: يتم بها تقاسم المعلومات وتبادلها بين العاملين بشفافية وحيادية لوجهات نظرهم.
 - 3- تشجيع تعلم الفريق: يقصد بها بأن يتعلم الفريق من بعضه بعضا من خلال تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم للوصول لنتائج مرجوة للمنظمة.
 - 4- إنشاء أنظمة مشاركة التعلم والمعرفة: ويقصد بها الوصول إلى عمل متكامل بتكنولوجيا عالية وكلفة قليلة عن طريق مشاركة التعلم بين العاملين.
 - 5- تمكين العاملين: ويقصد بتمكين العاملين أي منحهم القوة والسلطة في وضع وتوزيع المهام لأداء العمل المطلوب.
 - 6- ربط المنظمة ببيئتها الخارجية: يقصد بها التعرف على التغيرات والتطورات الخارجية للمنظمة لمعرفة مدى استعداد المنظمة للتغيير.
 - 7- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقصد بها دعم القادة لتراكم خبرات العاملين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، والعمل معاً بشكل تشاركي بدل إعطاء الأوامر للعاملين.

2-1-3-4 أمودج (Marquardt, 2002, p: 23).

الشكل (١-٢)

أمودج منظمة التعلم لMarquardt



المصدر:

Marquardt, Michael J., (2002), "Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", Palo Alto, U.S.A.: Davis Black Inc P: 24

حيث توصل (Marquardt) إلى تقديم أمودج يتكوّن من خمسة أنظمة ضرورية لمنظمة التعلم للمحافظة على استمرارها وبناءها حسب الشكل (١-٢) وهي كما يلي:

نظام التعلم: يُعدُّ نظامُ التعلُّمِ في المنظمةِ جوهرياً وأساسياً في كل مستوياتها ومراحلها وهو يتوسط الأنظمة الأخرى ويشكل مركزها.

- نظام التنظيم: ويُقصد به نظام التأثير على سلوك الأفراد وتحديد الأسلوب الذي يتبعه المديرون في المنظمات، من خلال الرؤية والثقافة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- نظام الأفراد: ويُقصد به النظام المعني باستثمار الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التعلم.
- نظام المعرفة: هو النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة من خلال اكتساب وتخزين وبحث وتحليل ونقل ونشر وتوليد المعرفة في المنظمة بطريقة متسلسلة ومستمرة.
- نظام التكنولوجيا: هو النظام الذي يساعد على تبادل المعلومات بين الأفراد للوصول للمعرفة من خلال التكنولوجيا المستخدمة مثل (الأجهزة والشبكات والعمليات).

2-1-3-5 نموذج (Smith, 2001).

حدد سمث (Smith) ستة استراتيجيات لمنظمة التعلم وهي كما يلي:

- ١- توفير فرص التعلم.
- ٢- استخدام التعلم للوصول إلى أهداف المنظمة.
- ٣- ربط الأداء الفردي والأداء التنظيمي.
- ٤- تعزيز الاستعلاء بين العاملين، مما يجعلها مُتاحة للعاملين دون تحمّل أية مخاطر.
- ٥- تبني الحوار البناء للعاملين.
- ٦- تفاعل المنظمة مع بيئتها.

2-1-3-6 نموذج (علاء الدين، 2012، ص8).

حدد (علاء الدين) سبع خصائص لمنظمة التعلم وهي كما يلي:

- ١- التعلم المستمر: تشجيع مدراء الشركات الصناعية للموظفين على التعلُّم والنمو من خلال عملهم.
- ٢- الاستفهام والحوار: تشجيع مدراء الشركات الصناعية الموظفين على تعزيز الحوار وإبداء الرأي بشفافية في تبادل المعلومات.
- ٣- التعاون والتعلم الجماعي: تشجيع مدراء الشركات الصناعية على التعاون بين الموظفين واتخاذ قرار جماعي من خلال تكوين الفرق .
- ٤- نظم التعلم والمشاركة: تشجيع مدراء الشركات الصناعية على تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات بين الموظفين وعلى كافة المستويات الإدارية من خلال تبني أنظمة تكنولوجيا حديثة.
- ٥- تمكين الأفراد: تفويض صلاحيات المدراء للموظفين لأداء العمل بالطريقة التي يرغبون بها.
- ٦- ربط المنظمة ببيئتها: قيام المدراء بدراسة التغيرات المحيطة بالشركة ومدى استجابة والتأثر بها.
- ٧- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: دعم المدراء لفرص التعلم والتحليل مع الموظفين والعمل معهم بدل ممارسة الرقابة والإشراف عليهم.

4-1-2 عناصر منظمة التعلم (Elements of Learning Organization)

حدد (الملكاوي، ٢٠٠٦، ص:١٧٠) عناصر منظمة التعلم بما يلي:

- ١- المفاهيم (Concepts): وتشمل على المفاهيم والأفكار والقدرات والذهنية والتقنيات والوسائل التي تسهم بعملية التعلم و توليد المعرفة ومن ثمّ الابتكار والإبداع.
- ٢- القدرة (Competence): وتشير إلى المهارة والقُدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل اقتدار والاستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم الى سلوك عملي يخدم المنظمة.
- ٣- التواصل (Connection): ويشمل ذلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها والاشتقاق منها للاستمرار في توليد المعرفة.

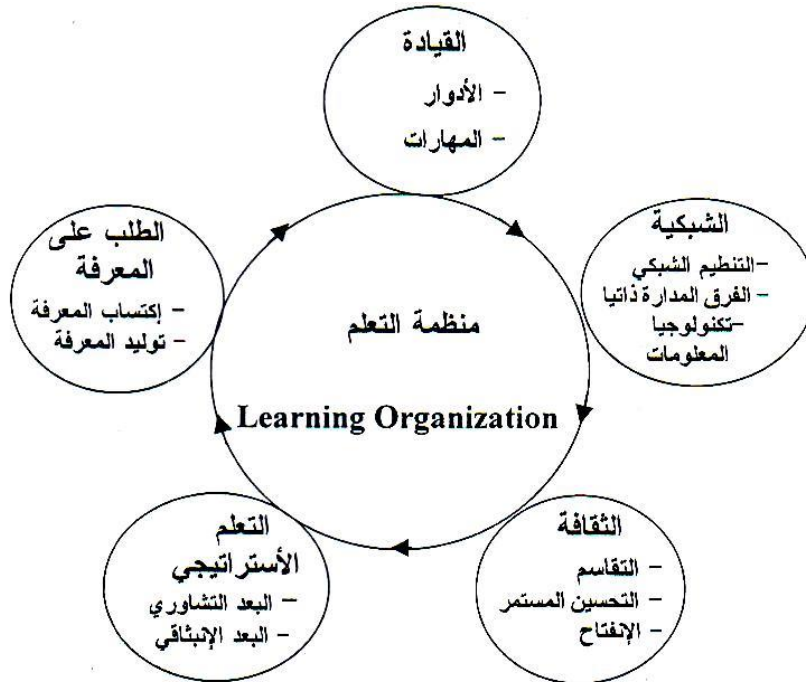
وقد أوضح (Daft, 2000, p:41) عناصر منظمة التعلم بما يلي:

- ١ - القيادة (Leadership): تحول القيادة من الأدوار التقليدية إلى الأدوار الجديدة.
- ٢ - الشبكية (Retina): تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين وليست حكراً على الإدارة العليا فقط.
- ٣ - الثقافة (Culture): إتاحة الحوار وتقاسم المعلومات مع الجميع بغض النظر عن المستوى الوظيفي.
- ٤ - التعلم الاستراتيجي (Strategic Learning): التعلم من أجل صنع استراتيجية جديدة للمنظمة استجابة للبيئة المحيطة لها.
- ٥ - الطلب على المعرفة (Demand for knowledge): اكتساب وتوليد المعرفة من أجل التميز عن غيرها من المنظمات المنافسة لها.

والشكل (٢-٢) يوضح عناصر منظمة التعلم السابقة لدى دافت (Daft, 2000, p:41):

الشكل (٢-٢)

عناصر منظمة التعلم



المصدر:

R.L. Daft,
(2000),"

Management", The Dryden Press, Fort Worth, p41

5-1-2 خصائص منظمة التعلم (Characteristics of The Learning Organization)

هنالك العديد من الخصائص لمنظمة التعلم ويمكن إيجاز أبرز هذه الخصائص بما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسة والفاعلة في تقدّم وتطور المنظمة في جميع المجالات حيث يتمّ تحديد طرق الاتصال واتجاهاته، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية (الملكاوي، ٢٠٠٦، ص١٦٧).
- 2- إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع: المساواة قيمة أساسية تحرص عليها منظمة التعلم بحيث تكون العدالة والمساواة عنصراً أساسياً في ثقافتها ممّا يعزز المناخ الآمن والموثوق للتجريب، حتى وإن نَجَّ عن التجريب خطأ فلا بأس به وذلك لتعزيز التعلم، ويندرج ضمن ذلك المساواة في حرية الوصول إلى المعلومات والمعرفة (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ص٥٦).
- 3- الثقافة التنظيمية: أن تمتلك المنظمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي (Brandt,2003,p:24).
- 4- التمكين: إن اقتناع المنظمة بسياسة التمكين يعني أن شخصاً واحداً على رأس المنظمة أو أن إدارة الشخص الواحد لا تجدي نفعاً ولم تعد مقنعة ولا كافية لضمان نجاح المنظمة بل يتطلب الأمر إيجاد فرق عمل متعلمة وقادرة على التكيف، وراغبة في العمل وتطبيق ما تعلمته من خلال منحهم الصلاحيات ووثوق التنفيذ وحرية العمل (الملكاوي، ٢٠٠٦، ص١٦٧).

وقد حدد (العلي وآخرون، ٢٠٠٦، ص٣٣٤) سبع خصائص لمنظمة التعلم وهي كما يلي:

- 1- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم.
- 2- كل فرد فيها معنيّ بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- 3- عمل الأفراد مجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).
- 4- تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- 5- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- 6- العاملون مدعون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين.
- 7- يعامل كل فرد فيها الآخر كزميل في إطار الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله.
- 8- للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى نتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جرّاء خطأ يرتكبه.

6-1-2 أنواع التعلم بالمنظمات المتعلمة (Types on Learning Organizations Education)

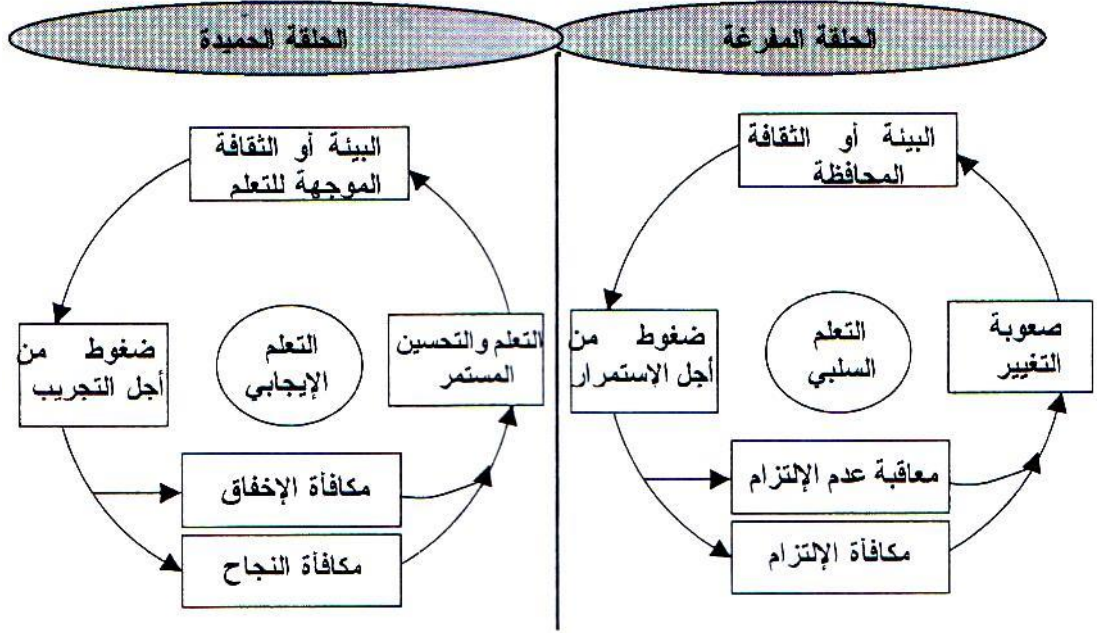
حدد (Bob, Williamson, 2002, pp4-5) أنواع التعلم بما يلي:

- 1- التعلم السلبي: وهو تعلم الذي يعيق التغيير بسبب المحافظة على المبادئ الحالية مما يجعل المنظمات تعمل داخل الحلقة المفرغة (Vicious Cycle).
- 2- التعلم الإيجابي: وهو الذي يشجّع على تعلم الفريق داخل الحلقة الحميدة (Virtuous Cycle).

والشكل (٣-٢) يوضّح الحلقة المفرغة والحلقة الحميدة للتعلم (Bob, Williamson , 2002, pp4-5)

:(

الشكل (٣-٢)
الحلقة المفرغة والحلقة الحميدة للتعلم



المصدر:

Bob Garey and B. Williamson (2002), "Beyond Knowledge Management", Pearson Education, Harlow

7-1-2 المكونات الرئيسة لبناء منظمة التعلم (The Key Components to Build a Learning Organization)

وقد حدد كل من (David, 1996, Miller, 1993, البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ص٦٨)

المكونات الرئيسة لبناء منظمة التعلم بما يلي:

- ١- إجراء تقييم تنظيمي لمنظمة التعلم، والتركيز بصورة خاصة على الثقافة والقيادة وتبني المنظمة للتغيير التنظيم المقصود والهادف.
- ٢- تكوين خطة استراتيجية لتأطير الفجوة بين مكان حدوثها الآن والمكان الذي ترغب أن تكون فيه، وتوجيه اتخاذ القرارات في التطبيق الحالي وفي المستقبل، والتأكد من أن هذه الخطة مرتبطة بمهمة ورؤية وقيم المنظمة.
- ٣- توثيق المعرفة خلال تدقيق العمل أو خلال طرائق العمل الأخرى.
- ٤- تصميم إجراءات العمل القياسية وأوامر العمل لجعل المعرفة متحركة.
- ٥- ترتيب الأداء وتدريب المبادرات لكي يتمكن كل عامل من أن يحسن المهارات والمعرفة مما يساهم في تطوير المنظمة.
- ٦- تطبيق التقنية المساندة من أجل الدخول السهل والتغييرات المستقبلية.
- ٧- تقييم التقدم بشكل مستمر نحو الهدف الإستراتيجي.

8-1-2 كيف تتعلم المنظمة (How the Organization to Learn)

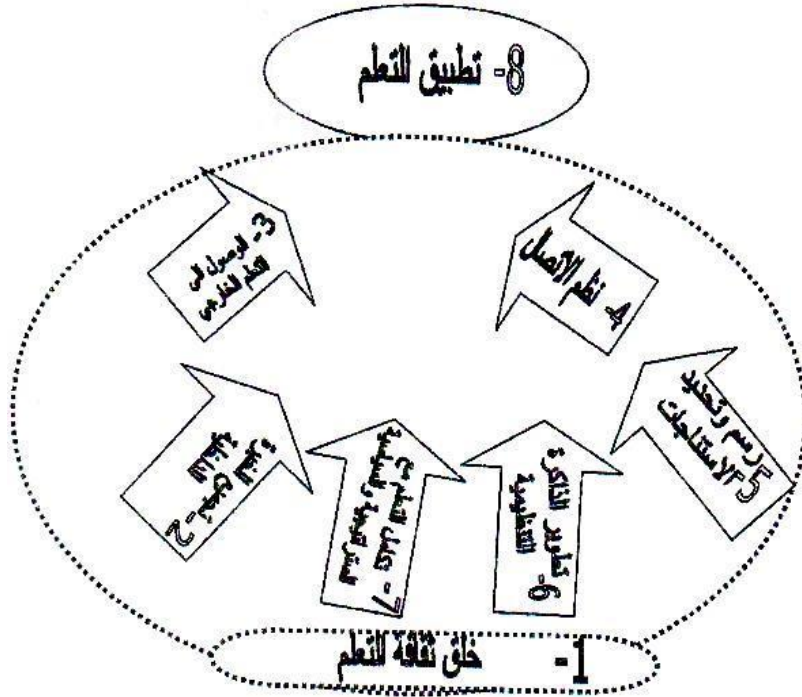
لقد حدد (Britton, 2002, p:15) سبعة وظائف لتعلم المنظمة وهي كما يظهرها الشرح والشكل

التوضيحي رقم (٢-٤) الآتي:

- ١- خلق ثقافة التعلم: خلق وتهيئة الفرص المناسبة لتعلم جميع العاملين بالمنظمة بهدف تحسين تعلمهم بصورة تشاركية.
- ٢- تجميع الخبرة الداخلية: تجميع الخبرات المتراكمة للعاملين بالمنظمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم العاملين والإداريين والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المتعددة والمتوفرة لديها.
- ٣- إتاحة طرق الوصول إلى التعلم الخارجي: تسهيل الوصول إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا حديثة من أجل التعلم من البيئة الخارجية للمنظمة.
- ٤- نظم الاتصال: هي العملية التي يتم فيها نقل المعرفة بين العاملين بصورة منظمة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة وفق تنظيم رسمي وغير رسمي.
- ٥- آليات وصف الاستنتاجات: طرق وصف النتائج وفق المعطيات الحالية والمنطقية.
- ٦- تطوير الذاكرة التنظيمية: تطوير المعلومات المخزنة لدى المنظمة من أجل استخدامها عند الطلب لصنع القرار بكفاءة وفاعلية للمنظمة.
- ٧- تكامل التعلم مع الاستراتيجيات والسياسة: بناء نظام تعلمي للعاملين بالمنظمة يتناسب مع سياسة واستراتيجية المنظمة.

الشكل (٢-٤)

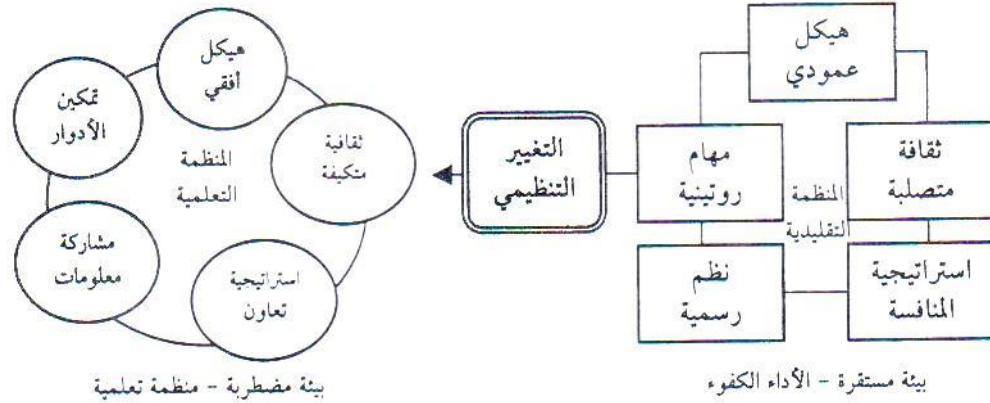
وظائف تعلم المنظمة



المصدر:

Britton (2002), "Learning and Practice of Learning Organizations" Swedish Mission Council, Sandburg, p.15.

9-1-2 المقارنة بين المنظمة التقليدية ومنظمة التعلم
 لقد تمّت هذه المقارنة بعد عدّة دراسات للوصول إلى حلول ومعالجات للخلل والقصور الموجود
 بالمنظمات التقليدية، ومحاولة للوصول إلى التكامل بين المنظمة والعامِلين والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 ومن هذه الفروق ما أورده (العلي وآخرون، ٢٠٠٦، ص٣٣٥-٣٣٦) (Daft,2007,p:34) حيث بينوا
 خمسة فروق بين المنظمة التقليدية ومنظمة التعلّم حسب الشكل (٥-٢) التالي
 الشكل(٥-٢)



Source: Daft, (2007) "Understanding the Theory Design of Organizations" Thomson South- western. P. 34.

وفيما يلي توضيح هذه المقارنة (Daft, 2007,p:34):

- ١- شكل الهيكل التنظيمي: التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة التعليمية لأنه يوجد مسافات بين المديرين والعامِلين عن طريق التسلسل الوظيفي واتباع الرسمية بالإجراءات، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل المتوجّهة ذاتياً.
- ٢- طبيعة المهام: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين إذ أنّ المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته في صنع القرار.
- ٣- أنظمة الرقابة: التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإنّ توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات بين العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلّم من الجميع إلى الجميع.

- ٤- التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: بينما كانت المنظمات التقليدية تحرص على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، نجد أنّ المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية، كما أنّها تركز على استراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.
- ٥- التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: إنّ الثقافة المتصلبة للمنظمة لا تتيح للمنظمة إمكانية التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، بينما الثقافة المتكيفة قادرة على التعامل مع البيئة المحيطة كما تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطر والتحسين المستمر باستمرار.

2-2 عملية صنع القرار

1-2-1 مفهوم القرار (The Concept of Decision)

يتخذ الفرد في حياته اليومية الكثير من القرارات المتباينة في خطورتها وأهميتها، وعادة ما يرتبط القرار بظهور مشكلة ما أو استجابة لفرصة ما، لذلك يحاول حل هذه المشكلة لتحسين الوضع الحالي وتطويره ومن هنا سيتم تحديد مفهوم القرار من خلال ما ورد لدى العديد من العلماء والباحثين:

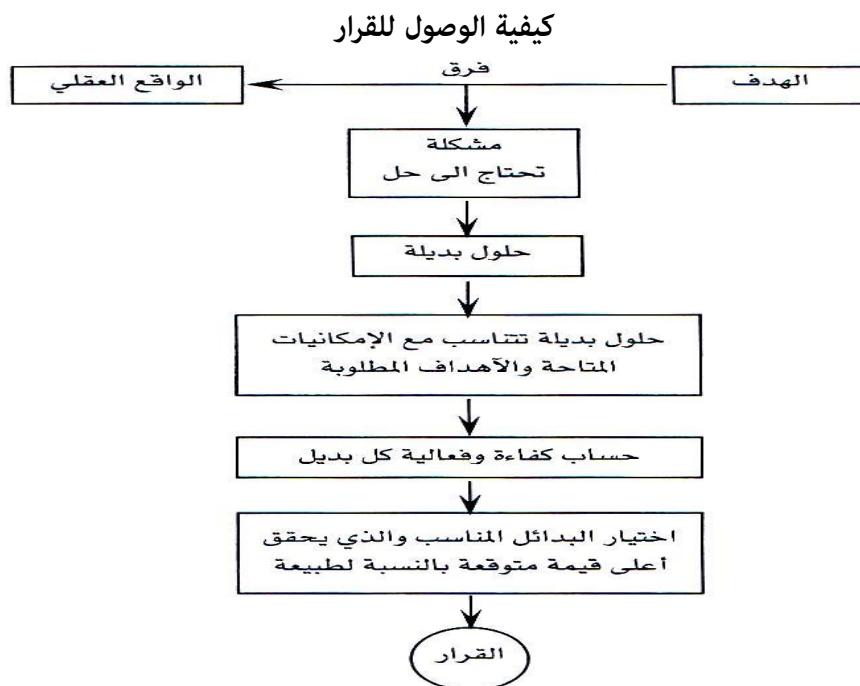
بيّن (Daft, 2010, p: 214) أن القرار هو اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لحل المشكلة.

وقد عرف (Harrison, 1987, p:25) القرار بأنه عبارة عن مرحلة من مراحل عملية دائمة ومستمرة لتقديم البدائل لإنجاز هدف معين.

وأكد (Robbins, 1999, p: 183) بأنّ القرار بأنه عبارة عن اختيار بين بديلين أو أكثر لحل مشكلة ما. وأوضح (بكر، ٢٠٠٣، ص ٦٦) القرار بأنه العملية العقلية الذهنية والتفكير الهادئ الواعي الذي ينصب على عملية تقويم البدائل واختيار أفضلها.

وقد عرف (حريم، ٢٠٠٦، ص ٨٧) القرار بأنه سلوك وتصرف واعٍ من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعٍ من بديلين فأكثر تمّ تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار.

كما عرف (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٦٠) القرار بأنه عملية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة، وبين الصيرفي كيفية الوصول للقرار، وذلك كما ورد في الشكل الآتي:



المصدر: الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، "مفاهيم إدارية حديثة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ٦٠.

وعرف (ياغي، ١٩٨٨، ص ١٥) القرار بأنه عملية اختيار بديل معين من بين عدة بدائل لمواجهة موقف معين أو لمعالجة مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب.

ومن هذه التعريفات فإن الباحث يعرف القرار بأنه اختيار بديل نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل من أجل معالجة مشكلة ما، لإنجاز هدف محدد مسبقاً بالإمكانيات المتوفرة.

2-2-2 أنواع القرار (Types of Decision)

١- القرار المبرمج (Programmed Decision): وهو عبارة عن قرار يعالج مشاكل متكررة وروتينية تكون درجة التأكد عاليةً بالنسبة للنتيجة، ويعتمد على سياسة وقاعدة وإجراء محدد لصنع القرار، ولا تحتاج إلى جهد أو تهيؤ ذهني (Micheal, John, 1993, p: 584).

٢- القرار غير المبرمج (Non Programmed Decision) وهو عبارة عن قرار يعالج مشاكل غير متكررة وغير روتينية لمشكلة جديدة، وتكون درجة التأكد غير واضحةً بالنسبة للنتيجة، مما يتطلب الجهد والإبداع والحدس للقرار (Micheal, John, 1993, p: 584) (درة، جودة، ٢٠١١، ص ٣٣٢).

٣- من حيث الأهمية:

١- قرار استراتيجي (Strategic Decision): تبحث فيه بدائل عدة وطويلة المدى.

٢- قرار تكتيكي (Tactical Decision): تكون البدائل محدودة جداً وقصيرة المدى.

٤- من حيث الجهة المتخذة للقرار:

- ١- تنظيمية (Organizational): يتخذها المدير اعتماداً على مركزه الوظيفي.
- ٢- شخصية (Personal): يتخذها المدير على أساس شخصي (درة، جودة، ٢٠١١، ص ٣٣٢).

3-2-2 العناصر الأساسية لسلامة القرار

- ١- العنصر الموضوعي: ويتمثل في تحديد المواضيع التي تهم أي جهةٍ معينة في صنع واتخاذ القرار بشأنها (بكر، ٢٠٠٣، ص ٧٦).
- ٢- العنصر الشخصي: تحديد الأشخاص الذين يمكن لصانع القرار مخاطبتهم (بكر، ٢٠٠٣، ص ٧٦).
- ٣- العنصر الزمني: تحديد الفترة الزمنية التي يستطيع صانع القرار صنع قرار قابل للتنفيذ (بكر، ٢٠٠٣، ص ٧٦).

4-2-2 مفهوم عملية صنع القرار (The Concept of Decision-making Process)

إنّ عملية صنع القرار تعتبر عمليةً ديناميكيةً وأساسيةً لنشاط الإدارة في جميع مستوياتها، وقد وُردت هذه العملية في عدد من التعريفات منها:

عرفا (Boone & Kurtz, 1992, p:176) عملية صنع القرار بأنها عمليةً متسلسلةً تبدأ بإدراك المشكلة وتنتهي باختيار البديل المناسب الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وبينا (Roberts & Hunt, 1991, p: 334) بأنها عملية مشاركة أعضاء المنظمة في صنع القرار الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مستوى جيد من النتائج المطلوبة.

وأكد (Robbins, 1999, p: 183) بأنها خطوات متسلسلة ومتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم البديل الفعال الذي تمّ اختياره.

وبين (Daft, 2010, p: 214) أنّ عملية صنع القرار عملية تبدأ بتحديد المشكلة والفرص وتنتهي بحل المشكلة من خلال البديل المناسب لها.

وأوضح (الصريفى، ٢٠٠٣، ص ٦٩) بأنها العملية التي تتم من خلال الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وذلك في ظل ظروف غير مؤكدة.

وأكد (العامري، الغالبي، ٢٠٠٧، ص ٢٩٨) بأنها عملية تعبر عن مجمل الأنشطة المرتبطة بصنع القرار واختيار البديل الأمثل ووضعه موضع التنفيذ.

ومن هنا يرى الباحث أنّ عملية صنع القرار عبارة عن خطوات متسلسلة متتابعة مترابطة تبدأ بتحديد المشكلة، ثمّ تطوير وتقييم البدائل ثم اختيار البديل الأفضل والتنفيذ، وتنتهي بالمتابعة والرقابة.

5-2-2 العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار (Factors Influencing the Decision-Making Process)

يقسم (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٢٦١) العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار إلى أربعة عوامل على النحو التالي:

١- العوامل الإنسانية: هي التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل وما لديه من قُدّرات ترتبط بعملية اتخاذ وصنع القرار.

٢- العوامل التنظيمية: وتتمثل في (نمط التنظيم الإداري، وتعدّد المستويات الإدارية فيه، وطبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها، والوقت المتاح لحلّها، إضافةً إلى الاتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ قرار ما).

٣- العوامل البيئية: هي العوامل أو القيود التي تؤثر في فاعلية القرار وتنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار.

٤- ضغوط متخذي القرارات: ويمكن تقسيمها إلى ضغوطٍ داخلية (ضغط الرؤساء، نقص الإمكانيات المادية والبشرية والبيانات، ضيق الوقت)، وضغوط خارجية (ضغط الإعلام، الرأي العام، القوانين والأنظمة للدولة) كلّ هذه العوامل تؤثر على عملية صنع القرار.

2-2-6 أخطاء شائعة في صنع القرار

استنتج الباحث من خلال عدّة مقابلاتٍ غير رسمية مع بعض مديري الملكية الأردنية أصحاب القرار مجموعةً من الأخطاء الشائعة في عملية صنع القرار، وفيما يلي بعض هذه الأخطاء:

١- عدم الاعتماد على القرارات السابقة في صنع القرار.

٢- التدخل الخارجي في عملية صنع القرار.

٣- عدم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في صنع القرار.

٤- عدم الثقة بالنفس عند صنع القرار.

٥- عدم الاكتراث للتسلسل الإداري في عملية صنع القرار.

2-2-7 الفرق بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار: (The Difference between the Decision-making and Decision-making Process)

إنّ اتّخاذ القرار وعملية صنع القرار تُعدّان محور العمل الإداري، فهما يكملان بعضهما بعضاً، حيث اختلف الباحثون في تفسير ذلك كل حسب دراسته، فمنهم من يعتبر اتّخاذ القرار جزءاً من عملية صنع القرار، ومنهم من يعتبر اتّخاذ القرار مرادفاً لعملية صنع القرار، وفيما بعض الدراسات التي تناولت ذلك:

فقد أوضح (النوري ، ١٩٨٩، ص٧٧) أنّ عملية اتّخاذ القرار جزء هامٌّ من أبعاد صنع القرار وأحد وظائفه الرئيسية.

وأضاف (درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٠) أنّ اتّخاذ القرارات جزءٌ من العملية الكبرى (صنع القرار).

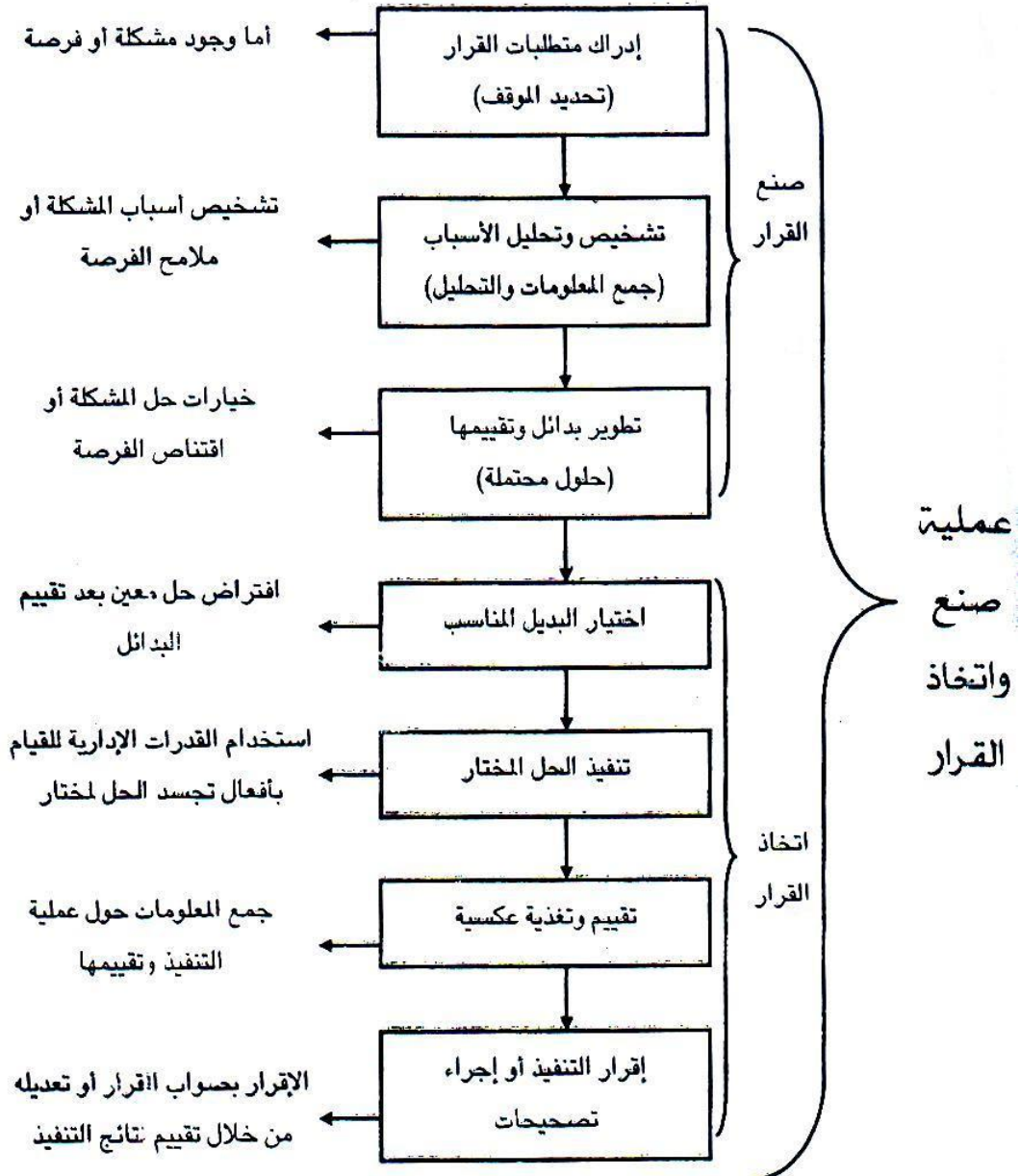
وأكد (أحمد، ٢٠٠٣، ص٥١) على أنّ مرحلة اتّخاذ القرار هي عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات، حيث صانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة، يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها، بينما يختار متخذ القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط المقررة مسبقاً، ومن ثمّ ينفذ القرار.

وبين (الأغبري ، ٢٠٠٠، ص٥٤) أنّ عملية صنع القرار عملية معقدة ومتداخلة، تتضمن أكثر من إجراء وطريقة بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، أما عملية اتخاذ القرار فتمثل المرحلة النهائية في صنع القرار.

وقد أكد (العامري، الغالبي، ٢٠٠٧، ص٢٩٩) على أنّ عملية صنع القرار تشتمل على إدراك متطلبات القرار أو الموقف أو المشكلة أو الفرصة التي تحتاج إلى قرار، ومن ثمّ جمع معلومات وبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد ثم تطوير البدائل المناسبة، والتي هي عبارة عن حلول ممكنة بالتعامل مع المشكلة أو الفرصة أو الموقف وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل وترك حرية للإدارة لتقرير ذلك لتبدأ بعدها عملية اتخاذ القرار، والتي يتمّ ضمنها اختيار البديل المناسب للبدء بالتنفيذ والتقييم واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلّب الأمر.

والشكل التالي يبين عملية صنع واتخاذ القرار:

شكل (٧-٢)



المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٧)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان : الأردن، ص٢٩٩

وبناءً على الدراسات السابقة استنتج الباحثُ أنّ اتّخاذ القرار عملية متممة وآخر خطوة لعملية صنع القرار ضمن خطة موضوعة مسبقاً.

8-2-2 مراحل عملية صنع القرار (Stages of Decision-making Process)

تمّ عمليّةُ صنع القرارِ بمراحلٍ متعددةٍ مثل: (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، والرقابة) إذ يتفقُ الكثيرُ من الباحثينَ والمفكرينَ والمختصينَ في علم الإدارة على مراحل عملية صنع القرار كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (٢-١)
مراحل عملية صنع القرار

الدراسات التي أشارت إليه	عملية صنع القرار	الرقم
Shoemaker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 Nooraiue, 2008, p: 648 درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤ المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠	تحديد المشكلة	-١
Shoemaker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 Nooraiue, 2008, p: 648 المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠ درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤	تطوير البدائل	-٢

Shoemker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 Nooraiue, 2008, p: 648 درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤ المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠	تقييم البدائل	-٣
Shoemker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 Nooraiue, 2008, p: 648 درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤ المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠	اختيار البديل الأفضل	-٤
Shoemker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤ المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠	التنفيذ	-٥
Shoemker, 2010, p: 62 Whiting, 2005, p: 26 Daft, 2010, p: 223 Nooraiue, 2008, p:648 درة، جودة، ٢٠١١، ص٣٣٤ المجالي، ٢٠٠٧، ص ١٠	المتابعة	-٦

المصدر: من إعداد الباحث

وقد اعتمد الباحثُ على الدّراسات السابقة أساساً لعمل نموذج الدراسة، بالنسبة لعملية صنع القرار سيتم شرحُ عملية صنع القرار من خلال بعض الدراسات التالية:

١. تحديد المشكلة: يتم تحديد المشكلة عند وجود خطأ ما أو حدوث ظواهر لمشكلة ما في المنظمة (p:62 Shoemker , 2010)، وهي تعدّ الخطوة الأولى عند إدراك ماهية المشكلة المعينة في العمل (Whiting,2005,p:26)، كما أنّها الخطوة الأولى في عملية صنع القرار والتي سيحلّها المدبرون العوامل الكامنة لها (Daft , 2010,p:316).

٢. تطوير البدائل: البحث عن المعلومات من عدة مصادر تساعد في تطوير أكبر عددٍ من البدائل (درة، جودة، 2011، ص334)، يتم تطوير البدائل عن طريق تحديد حجم ونوعية المصادر والمعلومات لحل المشكلة (Shoemaker, 2010, p:62)، وهي عبارة عن عدة حلول مقترحة لمعالجة أسباب أو حلول للمشكلة القائمة (العامري، الغالبي، 2007، ص300)، هي عبارة عن حلول ممكنة لحل المشكلة ضمن تكلفة ومزايا لكل بديل (Whiting, 2005، p:26).

٣. تقييم البدائل: المقارنة بين التكاليف والمنفعة من كل بديل لحل المشكلة (درة، جودة، 2011، ص334)، وذلك من خلال إعطاء الأولوية لكل بديل تتوقف فيه المعايير المقبولة للحل (Shoemaker, 2010, p:62)، وهو بعبارة أخرى معرفة فائدة كل بديل وأيهما أنسب لحل المشكلة (العامري، الغالبي، 2007، ص300)، وبالتالي فهي النتائج المتوقعة من كل بديل لحل المشكلة (Whiting, 2005، p:26).

٤. اختيار البديل الأفضل: اختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع حل المشكلة وأهداف المنظمة والعاملين معاً، حتى يسهل تطبيقه (Daft, 2010, p:316)، ويتم اختيار البديل المناسب القابل للتطبيق من بين عدة بدائل مطروحة (Shoemaker, 2010, p:62).

٥. التنفيذ: هي وضع خطة التنفيذ من قبل صانع القرار للقرار المتخذ (درة، جودة، 2011، ص336)، ليتم التنفيذ من قبل الإدارة والعاملين (Daft, 2010, p:317).

٦. المتابعة: هي تقييم نتائج القرار من خلال متابعة النتائج مع الخطة الموضوعية (درة، جودة، 2011، ص336)، ثم قياس الآثار المترتبة على القرار واكتشاف الأخطاء قبل أو أثناء التنفيذ (المجالي، 2007، ص15)، وتتم مراقبة أي انحراف أو خلل للقرار، من خلال التغذية الراجعة وتعديله أو استبداله ببديل آخر دون أن يؤثر على الوقت المحدد للتنفيذ (Daft, 2010, p:318)، كما تتم مراقبة أي اختلاف أو انحراف عن المسار المخطط له وتعديله أولاً بأول (Whiting, 2005، p:26).

9-2-2 نماذج عملية صنع القرار (Models of The Decision-making Process)

1-9-2-2 نموذج (درة، جودة، 2011، ص336-334) لخطوات عملية حل المشكلات

حدد (درة وجودة) ست خطوات لعملية حل المشكلات وهي كما يلي:

١. تحديد المشكلة: تعتبر هذه الخطوة من أهم وأخطر الخطوات في حل المشكلة، فعندما تُحدد المشكلة بشكل دقيق يتوقف الحل وعكس ذلك لا يكون القرار صائباً.

٢. تطوير البدائل وتحديدها: البحث عن المعلومات من عدة مصادر تساعد في تطوير أكبر عدد من البدائل.

٣. تقييم البدائل: المقارنة بين التكاليف والمنفعة من كل بديل لحل المشكلة.

٤. اختيار البديل: اختيار البديل الحقيقي من البدائل المتاحة حيث يتم من خلال الخبرة أو الحدس أو التجربة أو أساليب الكمية لصانع القرار.

٥. تنفيذ القرار: هي وضع خطة التنفيذ من قبل صانع القرار للقرار المتخذ.

٦. متابعة القرار: هي تقييم نتائج القرار من خلال متابعة النتائج مع الخطة الموضوعية.

2-9-2-2 أمودج (Shoemker, 2010, p:62) لمراحل عملية صنع القرار

حدد (Shoemker) ستّ مراحلٍ لعملية صنع القرار وهي كما يلي:

1. تحديد المشكلة: تحدد المشكلة عند وجود خطأ أو مشكلة في المنظمة.
2. تطوير البدائل: يتمّ تطوير البدائل عن طريق تحديد حجم ونوعية المصادر والمعلومات لحل المشكلة.
3. تقييم البدائل: يتمّ إعطاء الأولوية لكل بديل من خلال عدّة معايير (الوقت اللازم للتنفيذ، الكلفة لكل بديل، النتائج لكل بديل).
4. اختيار البديل: يتمّ اختيار البديل المناسب القابل للتطبيق من بين عدّة بدائل مطروحة.
5. التنفيذ: وضع البديل الذي تمّ اختياره موضع التنفيذ العملي.
6. الرقابة: التأكد من أن القرار يسير وفق الخطة الموضوعية ومتابعة أي انحراف عن المسار المحدد له.

2-9-3-2 أمودج (Daft, 2010, 318-316) لمراحل عملية صنع القرار

حدد (Daft) ستّة أبعادٍ لمراحل عملية صنع القرار وهي كما يلي:

1. تشخيص الحالة: هي الخطوة الأولى في عملية صنع القرار والتي سيحلّل المديرون العوامل الكامنة للمشكلة.
2. تحليل الحالة: تحليل مسببات المشكلة وطرق حلّها ضمن الإمكانيات المتوفرة.
3. تطوير البدائل: يتم ذلك من خلال معرفة ومساهمة كل بديل في حل المشكلة.
4. اختيار البديل المطلوب: اختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع حل المشكلة وأهداف المنظمة والعاملين معاً حتى يسهل تطبيقه.
5. تطبيق البديل المختار: وضع البديل المختار موضع التنفيذ الفعلي من قبل الإدارة والعاملين.
6. التقييم والتغذية الراجعة: مراقبة أي انحراف أو خلل للقرار من خلال التغذية الراجعة وتعديله أو استبداله ببديل آخر دون أن يؤثّر على الوقت المحدد للتنفيذ.

2-9-4-2 أمودج (العامري، الغالبي، 2007، ص300-302) لمراحل عملية صنع القرار

حدد (العامري والغالبي) سبع مراحل لعملية صنع القرار وهي كما يلي:

1. مرحلة إدراك متطلبات القرار: هي من أهم المراحل التي تحدد القرارات المستقبلية حيث يتمّ تحديد المشكلة عندما يكون هنالك مشكلة في انجاز أهداف المنظمة أو بعض أوجه الأداء غير المنظم في المنظمة.
2. تشخيص وتحليل الأسباب: هي مرحلة تحليل ودراسة أسباب ظهور المشكلة بشكل مُتعمق للوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة عن طريق تحليل السبب والأثر وأسلوب العصف الذهني.
3. تطوير البدائل: هي عبارة عن عدّة حلول مقترحة لمعالجة أسباب أو حلول للمشكلة القائمة.
4. تقييم البدائل: معرفة فائدة كل بديل وأيهما أنسب لحل المشكلة.
5. اختيار البديل المناسب: اختيار البديل الأفضل في نتائج التقييم والمعايير الموضوعية عند المقارنة بين البدائل.
6. تنفيذ البديل المختار: ترجمة الخيار الذي تمّ اختياره إلى أفعال من خلال القابليات التنظيمية والإدارية للحصول على نتائج مرغوبة.

٧. التقييم والتغذية الراجعة: يتم تقييم النتائج من خلال التقارير ومن ثمّ تحليلها ومقارنتها بما استهدف من نتائج لزيادة فاعلية القرار أو تصويبه، كما يجب توثيق التصويبات وإقرار النتائج للاستفادة منها بالمستقبل.

2-2-9-5 أمودج (المجالي، 2007، ص14-15) لخطوات عملية صنع القرار
حدد (المجالي) خمسة أبعاد لمراحل عملية صنع القرار وهي كما يلي:
١. تحديد المشكلة: هي جزء من الأعمال التي يمارسها العاملون لتحديد المشكلة التي يواجهونها في المنظمة.
٢. تطوير البدائل: تحديد مزايا وعيوب وتكاليف وإسهام كل بديل.
٣. تقييم البدائل: هي توقع المنفعة والنتائج المترتبة من كل بديل.
٤. اختيار البديل: اختيار البديل الأفضل القابل للتطبيق العملي والمقبول من قبل العاملين والمناسب تطبيقه على أرض الواقع.

٥. الرقابة والمتابعة: قياس الآثار المترتبة على القرار واكتشاف الأخطاء قبل أو أثناء التنفيذ.
2-2-9-6 أمودج (Whiting، 2005، p:26) لخطوات عملية صنع القرار
حدد (Whiting) ست خطوات لعملية صنع القرار وهي كما يلي:
١. تحديد المشكلة: هي الخطوة الأولى عند إدراك مشكلة معينة في العمل.
٢. تطوير البدائل: هي عبارة عن حلول ممكنة لحل المشكلة ضمن تكلفة ومزايا لكل بديل.
٣. تقييم البدائل: هي النتائج المتوقعة من كل بديل لحل المشكلة.
٤. اختيار البديل: اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة والذي يكون تطبيقه عملياً وفعالاً لحل المشكلة.

٥. تنفيذ البديل: تحويل البديل المختار إلى التطبيق العملي لحل المشكلة.
٦. الرقابة: مراقبة أي اختلاف أو انحراف عن المسار المخطط له وتعديله أولاً بأول.
2-2-10 أماط صانعي القرار (Patterns of Decision-makers)
يمكن التمييز بين صناع القرار في ضوء أسس ومعايير متنوعة مثل طبيعة المشاكل وسرعة اتخاذ القرار ومدى الاعتماد على الوسائل التقليدية أو المبتكرة ودرجة المشاركة وطبيعة البديل الذي تمّ اختياره وأكدّ كل من (Daft، 2010، p:226) (بلال، ٢٠٠٥، ص٢٧٥) على هذه الأنماط وسوف يتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

أنماط صانعي القرار

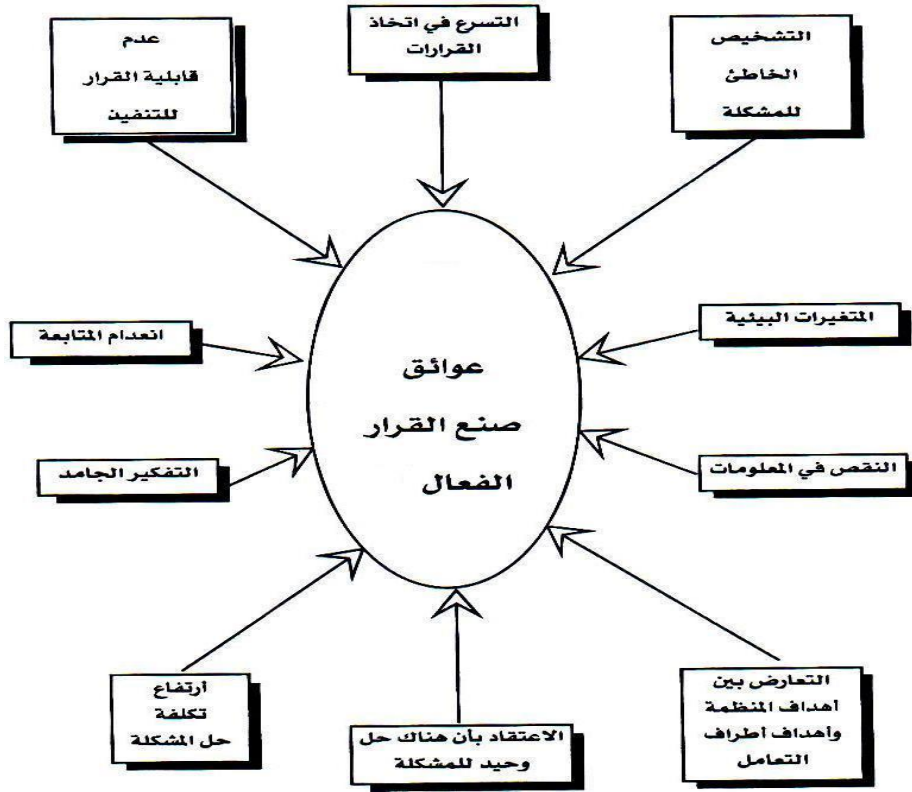
الممارسات	النمط
١- يفضل الحلول البسيطة . ٢- يصنع القرارات بسرعة. ٣- لا يهتم بعدد كبير من البدائل. ٤- يعتمد على القواعد المتاحة والسائدة.	مباشر Director
١- يفضل التعامل مع المشاكل المعقدة. ٢- يقوم بتحليل البدائل بعناية ودقة. ٣- يستمتع بإيجاد حل للمشكلة. ٤- لديه استعداد لاستخدام طرق مبتكرة لحل المشكلة.	تحليلي Analytic
١- يراعي البُعد الاجتماعي عند حل المشكلة. ٢- يميل إلى تطبيق المدخل الإنساني والمهارة. ٣- يحل المشكلة بأسلوب مميز وفريد. ٤- يستطيع تقديم أفكار جديدة.	مفاهيمي Conceptual
١- يراعي مصلحة المنظمة عند حل المشكلة. ٢- يستمتع بمساعدة الآخرين. ٣- مستعد لسماع الاقتراحات. ٤- يميل إلى تطبيق أسلوب المقابلات والاجتماعات.	السلوكي Behavioral

المصدر: بلال، محمد إسماعيل، (٢٠٠٥)، "بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- جمهورية مصر العربية، ص275.

11-2-2 عوائق صنع القرار (Barriers to Decision-making)

هنالك عدّة عوائق تواجه عمليّة صنع القرار وقد ذكّر (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص٧٣) عشرةً من هذه العوائق التي تعيق عمليّة صنع القرار (التشخيص الخاطئ للمشكلة، المتغيرات البيئية، النقص في المعلومات، التسرع في اتخاذ القرار، عدم قابلية القرار للتنفيذ، انعدام المتابعة، التفكير الجامد، ارتفاع تكلفة حل المشكلة، الاعتقاد بأنّ هنالك حلاًّ وحيداً، والتعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل) والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل (٢-١٠)
عوائق صنع القرار



المصدر: الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، "مفاهيم إدارية حديثة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص٧٣.

12-2-2 مزايا وسلبيات صنع القرار الجماعي:- (Advantages and disadvantages of collective decision making)

لقد أصبح صنع القرار في المنظمات الحديثة يعتمد على فرق وجماعات العمل، بسبب تعقد المشاكل التي تواجهها المنظمة وكبر حجمها فمن الصعب حلّ المشكلات بشكل فردي وأيضاً لقبول القرار من قبل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة وسوف يبين الجدول التالي بعض المزايا والسلبيات في عملية صنع القرار الجماعي:

الجدول رقم (٣-٢)
مزايا وسلبيات صنع القرار الجماعي

المزايا	السلبيات
تقبل العاملين للقرار بشكل أكبر من خلال مشاركتهم بصنع القرار.	هيمنة بعض العاملين على الجماعة من خلال مناصبهم الإدارية العليا.
يكون التنسيق بين العاملين سهلاً.	يحتاج القرار الجماعي لوقت طويل للوصول للقرار النهائي.
يسهل عملية الاتصال بين العاملين.	بعض القرارات الجماعية لا تكون منصفة بسبب الإجماع على القرار.
يتمُّ تطوُّير عددٍ كبيرٍ من الحلول البديلة من خلال جلسات الحوار.	يمكن استبدال الأهداف حسب رغبات الجماعة الشخصية.
يتم تعلُّمُ العاملين ونقل المعرفة من بعضهم بعضاً من خلال جلسات الحوار.	نشوء صراع بين العاملين أثناء المناقشة.

المصدر:

Robert Kreitner (1989), "Management" 4th Ed, Boston, Mass: Houghton Mifflin, p: 238.

13-2-2 نماذج صناعة القرار

يوجد العديدُ من نماذج صنع القرار وفيما يلي أهم هذه النماذج حسب ما حددها دافت (Daft, 2010, 221, 217 pp):

- النموذج الكلاسيكي أو التقليدي: يصف عملية صنع القرار ضمن معلوماتٍ كاملة ومتوفرة ومحسوبة للبدائل ونتائج القرار.
 - النموذج الوصفي: يصف عملية صنع القرار ضمن معلوماتٍ محدودة ويعمل المديرُ بما يشعر به.
 - النموذج السياسي: يعتمد على تشكيل تحالفات بين المديرين لصنع القرار ضمن عدم توفر الموارد والمعلومات لأن القرارات معقدة، ويكون أقرب لبيئة المديرين العملية.
- وسوف نُلخِّص أهمَّ النقاط الرئيسة لهذه النماذج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٢-٤)
نماذج صناعة القرار

النموذج السياسي	النموذج الوصفي	النموذج الكلاسيكي
أهداف وقيم مختلفة وغامضة.	تكون المشكلة غامضة والأهداف غير واضحة.	تكون المشكلة والأهداف واضحة.
تعارض وجهات النظر لقلة المعلومات.	حالة عدم التيقن.	حالة عدم التيقن.
يكون النقاش والحوار من سمات تقدير الأهداف والبدائل.	عدم توفر المعلومات الكاملة للبدائل والنتائج.	توفر المعلومات الكاملة للبدائل والنتائج.
	يتم حلّ المشاكل باستخدام الحدس.	يكون اختيار النتائج من قبل الأفراد عقلانيا ورشيدا.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٧)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان : الأردن، ص 309

3-2 الدراسات ذات الصلة:

1-3-2 الدراسات باللغة العربية:

دراسة علاء الدين، (2012)، بعنوان: " أثر خصائص منظمة التعلّم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص منظمة التعلم (التعلم المستمر، المناقشة والحوار، التعلم والتعاون الجماعي ، نظم التعلم والمشاركة، تمكين العاملين، ربط المنظمة ببيئتها، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) على التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، التحليل البيئي، الأهداف، الاستراتيجيات) في الشركات الصناعية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (241) مديراً من الإدارة العليا، وتوصّلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

١. يتوفّر في الشركات الصناعية خصائص منظمة التعلّم والتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
٢. يختلف مستوى تطبيق خصائص منظمة التعلّم والتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية باختلاف خصائصها من حيث العمر وحجم الشركات.

دراسة الجازي، (2010)، بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار: دراسة تطبيقية على شركة لافارج الإسمنت الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار في شركة لافارج الإسمنت الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (119) من المدير العام و نوابه ومديري المصانع ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام في شركة لافارج الإسمنت الأردنية لعام (2009:2010)، واستخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصّلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

إنّ تصورات المديرين لأبعاد عملية صناعة القرار في شركة لافارج الإسمنت الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.

١. هنالك أثرٌ لأبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية) على عملية صناعة القرار.

دراسة الكساسبة، وآخرين (2010)، بعنوان: " دور وظائف إدارة المورد البشرية في منظمة التعلم : دراسة حالة على مجموعة شركات أبو غزالة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختبار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتكوّنت عينه الدراسة من (226) موظفاً، بنسبة (38.96%) من مجتمع الدراسة والبالغ (560) موظفاً، وتوصّلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

1- أنّ هنالك أثراً للاستقطاب والاختبار عند مستوى دلالة (0.01) في التدريب والتطوير.

2- أنّ هنالك أثراً للتدريب والتطوير عند مستوى دلالة (0.01) في منظمة التعلم.

3- مستوى تطبيق مفهوم منظمة التعلم في مجموعة شركات طلال أبو غزالة كان متوسطاً.

دراسة النسور (2010)، بعنوان: "أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص منظمة التعلم (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، والاتصال والتواصل) في عينة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة من (194) موظفاً بالوزارة من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق، وتوصّلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها:

1- إنّ مستوى امتلاك خصائص منظمة التعلم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً عند مستوى دلالة (0.05).

2- وجود تأثير ذي دلالة عند مستوى دلالة (0.05) معنوية لخصائص منظمة التعلم في تحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

3- وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لخصائص منظمة التعلم بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

دراسة طويقات، (2009)، بعنوان: "بناء نموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تشكيل نواة بناء نموذج لمنظمة التعلم ملائم للبيئة التنظيمية للبنوك التجارية الأردنية لتحسين الأداء المؤسسي، وتكوّنت وحدة المعاينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية من المسميات الإدارية (المديرين العاملين ونوابهم، مديري الإدارات ومن بمستواهم) والبالغ عددهم (264) عاملاً، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية، وتوصّلت هذه الدراسة إلى نتائج لعل أبرزها:

إنّ كافة مكوّنات خصائص منظمة التعلّم كانت مرتفعةً.

1. جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلّم كانت متوسطةً.
2. إنّ هنالك أثراً ذا دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلّم وللعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية.

دراسة الكساسبة، وآخرين (2009)، بعنوان: "تأثير ثقافة التّمكين والقيادة التحويلية على منظمة التعلّم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التّمكين (التمكين الفني، الإداري) والقيادة التحويلية (المادية والمعنوية) على منظمة التعلّم في مجموعة شركات أبو غزالة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتكونت عينة الدراسة من (290) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (579) موظفاً بالشركة، وكانت نتائج الاستبيان الصالحة للتحليل (52) استبانته بنسبة (9%) من مجتمع الدراسة و(18%) من عينة الدراسة، وتوصّلت هذه الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

- 1- أنّ هنالك أثراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لثقافة التّمكين على المنظمة المتعلمة.
- 2- أنّ هنالك أثراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

دراسة أبو لبدة (2007)، بعنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمة التعلّم: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات".

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين منظمة التعلّم ورأس المال الفكري (رأس مال المعرفة)، وكان مجتمع الدراسة مكوّناً من (مجموعة الاتصالات الأردنية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- 1- أثبتت النتائج أنّ هنالك علاقة معنوية إيجابية بين عناصر منظمة التعلّم وبين أبعاد تركيب رأس المال الفكري مجتمعةً.

- 2- وجود علاقة معنوية إيجابية بين عناصر منظمة التعلّم وبين أبعاد تركيب رأس المال الفكري والبشري والهيكلية.

- 3- حقق مجتمع الدراسة (مجموعة الاتصالات الأردنية) مستوى درجة متوسطة من أبعاد منظمة التعلّم.

دراسة بني هاني (2007) بعنوان: "أساسيات بناء منظمة التعلّم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن".

هدفت الدراسة لكشف مدى توفّر أساسيات منظمة التعلّم في شركات صناعة البرمجيات في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن جهة تمّ تحديد مستوى الفرق بين أساسيات منظمة التعلّم والمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، ومن جهة أخرى خصائص شركات صناعة البرمجيات. وتكوّنت عينة الدراسة من (22) شركةً بنسبة (73%) من مجتمع الدراسة المتكوّن من (28) شركةً لصناعة البرمجيات، واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي الوصفي، وتوصّلت هذه الدراسة إلى نتائج لعل أبرزها:

- 1- إن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوفر فيها أساسيات منظمة التعلم بنسبة (3.9%) .
- 2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر أساسيات بناء منظمة التعلم و المتغيرات الشخصية لأفراد العينة ما عدا الوظيفة الحالية والخبرة الإجمالية.
- 3 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر أساسيات بناء منظمة التعلم وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

دراسة المجالي (2007) بعنوان: "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي (خوف المديرين من التغذية العكسية، الرسمية في السلطة، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، القيم الثقافية للأفراد، خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية، العوامل الديموغرافية) في عملية صنع القرارات للمؤسسات العامة الأردنية، وكان مجتمع الدراسة يتكوّن من جميع المؤسسات العامة الأردنية والبالغ عددها (46) مؤسسةً وشركة، وتمّ اختيارُ (50%) منها عشوائياً وتمّ تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات (الاقتصادي والخدمي والتعليمي). وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

- 1- إن تصورات العاملين لأبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عوامل الصمت التنظيمي وأبعاد عملية صنع القرارات.
- 3- وجود أثر لعوامل الصمت التنظيمي في أبعاد عملية صنع القرارات في المؤسسات العامة الأردنية.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد عملية صنع القرارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية).

دراسة بكار (2002) بعنوان: "إدارة الإبداع في منظمة التعلم: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية". هدفت الدراسة لاكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء منظمة التعلم، وبيان العلاقة بين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم الأردنية ومدى وجود أسس منظمة التعلم، وتأثير ذلك على القدرة في إدارة الإبداع. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أفراد شركة الاتصالات موبايلكم والبالغ عددهم (416) وتمّ توزيع (300) استبانته، كان العائد منها (143) استبانته، بمعدل استجابة بلغ (48%)، وقد توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

- 1 - مستوى تطبيق عناصر بناء منظمة التعلم في شركة الاتصالات موبايلكم الأردنية كان متوسطاً.
- 2 - وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عناصر منظمة التعلم (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين، تفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة) والإبداع.
- 3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المؤهل العلمي وبين عناصر إدارة الإبداع.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الخبرة في العمل وبين عناصر إدارة الإبداع.

"Organizational Learning and Large-Scale Change: Adoption of Electronic Medical Records"

هدفت الدراسة للمساعدة في معرفة تَبَيُّ أساليب من الممكن أن تغير مهارات استخدام نظام التسجيلات الدوائية إلكترونياً، حيث لا يوجد أساليب متطورة ومنظمة تحت عنوان مهارات التخصص الدوائي نحو تطبيق التكنولوجيا في المستوى التعليمي، وتساءلت هذه الدراسة لفحص واختبار ما إذا كان هذا النظام وعمره والدور الوظيفي وسنوات التخصص وثقافة التعليم تؤثر في التكنولوجيا المكتسبة، وكان مجتمع الدراسة من (1576) من الأخصائيين وعينة الدراسة من (337) من الأخصائيين في مركز ومستشفى جوزيف الطبي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

إدخال تحولات إيجابية اجتماعية من خلال تشجيع انتشار المعرفة الكاملة والتامة صحيحة وعصرية في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة مميزة عن غيرها.

دراسة (Heigl، 2010) بعنوان:

"Dimensions of the Learning Organization Strategy: A Mixed Methodology Case Study of the Differences between Traditional Organizations and Virtual Organizations"

هدفت الدراسة إلى تزويد حَجْم المعرفة للمنظمات المتعلمة، وتزويد العاملين بالتجارب العملية لدعم عملية صنع القرار المستقبلية، كما بينت الدراسة الاختلافات بين المنظمات التقليدية وبين المنظمات الافتراضية من خلال أبعاد استراتيجية منظمة التعلم (تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها، ودفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم)، باستخدام مقاييس منظمة التعلم (البيئة التعليمية، العملية التعليمية، تدعيم القيادة). وكانت عينة الدراسة تتألف من (149) للمنظمات التقليدية، و(137) المنظمات الافتراضية.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج لعل من أبرزها:

- 1- إن تشجيع التعلم من داخل وخارج المنظمة يؤثر على المستوى الفردي وفريق العمل لصنع القرار الجيد.
- 2- وُضِعَ إطار تنظيمي للتعلم وتعزيز استمرارية التعلم من داخل المنظمة في جميع مستويات المنظمة.
- 3- إن أبعاد استراتيجية منظمة التعلم تحسّن وتدعم المنظمة المتعلمة.

دراسة (Song, et. Al، 2009) بعنوان:

"The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد منظمة التعلم وتقييم محتوى الثقافة المتعلقة بمنظمة التعلم في كوريا، وطبقت هذه الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والتمثلة في كل من الصناعات التالية (الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الإنشاءات، الإلكترونيات، النفط والغاز، التجارة الدولية، الكيماوية، التأمين، التحويل، والصناعات الخفيفة) وتألفت عينة الدراسة من (1529) عاملاً من العاملين في هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها: أن قياس أبعاد منظمة التعلم في بيئة الصناعة الكورية جيدة وصالحة للتطبيق على الرغم من وجود تعدد الثقافات فيها.

دراسة (Davis & Dale, 2008) بعنوان:

"The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance"

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى اخْتِبَارِ العِلَاقَةِ بَيْنَ أبعادِ مَنْظَمَةِ التَّعَلُّمِ (التَّعَلُّمِ المِستَمِرِّ، فَرِيقِ العَمَلِ، الحِوَارِ، فَهْمِ الشَّخْصِيَّةِ) والأداءِ المَالِي (العائدِ على الاستثمارِ، العائدِ على حقوقِ الملكية، القوَّةُ الإرادية، العائدِ المُتَحَقِّقِ، ونِسْبَةُ المَبِيعَاتِ مِنَ المُنْتِجَاتِ)، وَكَانَتِ عَيْنَةُ الدَّرَاسَةِ مَكُونَةً مِنَ (2000) شَرِكَةٍ أَمْرِيكِيَّةٍ تَعْمَلُ فِي مِجَالِ المِوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَالتَّسْوِيقِ فِي الوَلَايَاتِ المُتَّحِدَةِ الأَمْرِيكِيَّةِ، وَتَمَّ اخْتِذُ العَيْنَةِ مِنَ الشَّرِكَاتِ مِنْ فِئَةِ مَدِيرِي المِوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَالتَّسْوِيقِ أَوْ مَنْ يَنْوِبُ عَنْهُمْ فِي تِلْكَ الشَّرِكَاتِ. وَاسْتِخْدَمَتِ الدَّرَاسَةُ أُسَالِيبَ إحصائيَّةً مُتَعَدِّدَةً، مِنْهَا تَحْلِيلُ الانْحِدَارِ المُتَعَدِّدِ، وَقَدْ تَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ للعَدِيدِ مِنَ النَتَائِجِ لَعَلَّ مِنْ أْبْرَزِهَا: وَجُودُ عِلَاقَةٍ ارْتِبَاطٍ إيجابِيَّةٍ بَيْنَ أبعادِ مَنْظَمَةِ التَّعَلُّمِ والأداءِ المَالِي بِنَتِجِ الشَّرِكَاتِ.

دراسة (Nooraiue, 2008) بعنوان :

"Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output, the mediating impact of rationality of the decision-making process output"

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى بَيَانِ مَدَى أَهْمِيَّةِ تَأْثِيرِ القَرَارِ وَالنَتِيجَةِ الاستراتيجِيَّةِ لعمليَّةِ صَنعِ القَرَارِ، وَبَيْنَ تَحْدِيدِ المِنطِقِ فِي عمليَّةِ صَنعِ القَرَارِ وَنوعِيَّةِ نَتَائِجِ صَنعِ القَرَارِ، وَطُبِّقَتِ هَذِهِ الدَّرَاسَةُ عَلَى مِجْمُوعَةٍ مِنَ الشَّرِكَاتِ العَامِلَةِ فِي مالِيزِيَا، وَالمُتَمَثِّلَةِ فِي الشَّرِكَاتِ الصَّغِيرَةِ وَالمِوَسَطَى وَالكَبِيرَةِ لِلصَّنَاعَاتِ التَّحْوِيلِيَّةِ، وَاسْتِخْدَمَتِ الدَّرَاسَةَ تَحْلِيلَ الانْحِدَارِ، وَتَكُونَتِ عَيْنَةُ الدَّرَاسَةِ مِنْ (44) شَرِكَةً، بِنِسْبَةِ (23%) مِنْ مِجْمَعِ الدَّرَاسَةِ وَالمَبَالِغِ (132) شَرِكَةً، وَأَشَارَتِ إِلَى أَنَّ مَقْدَارَ قَرَارِ التَّأْثِيرِ بِشَكْلِ كَبِيرٍ مُرْتَبِطٌ بِمَسْتَوَى وَمَدَى الرِّشْدِ فِي عمليَّةِ صَنعِ القَرَارَاتِ، وَالمِوَسَطَى يَتَأَثَّرُ بِشَكْلِ مُلْحُوظٍ فِي تَغْيِيرِ الاختلافاتِ الكَلِيَّةِ فِي صَنعِ القَرَارَاتِ. وَتَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ تَأْثِيرَ اتِّخَاذِ القَرَارِ مُرْتَبِطٌ بِشَكْلِ كَبِيرٍ بِأَهْمِيَّةِ عمليَّةِ صَنعِ القَرَارِ.

دراسة (Liao, 2006) بعنوان:

"A learning Organization perspective on knowledge-sharing behaviorz and firm innovation"

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى اخْتِبَارِ العِلَاقَةِ بَيْنَ مَنْظُورِ مَنْظَمَةِ التَّعَلُّمِ (الرُّؤْيَا، الاهتمامِ، الثِّقَةِ) وَسُلُوكِ مِشَارَكَةِ المَعْرِفَةِ وَالإِبْدَاعِ المُنظَّمِ، وَتَكُونَتِ عَيْنَةُ الدَّرَاسَةِ مِنْ (٢٥٤) عَامِلًا فِي شَرِكَاتِ تايوانِ الصَّنَاعِيَّةِ. وَقَدْ تَوَصَّلَتِ الدَّرَاسَةُ للعَدِيدِ مِنَ النَتَائِجِ لَعَلَّ مِنْ أْبْرَزِهَا:

- 1- وَجُودُ تَأْثِيرٍ إيجابِيٍّ لِكُلِّ مِنَ الرُّؤْيَا وَالاهتمامِ وَالثِّقَةِ كَعَوَامِلِ مُسْتَقِلَّةٍ عَلَى تَبَادُلِ المَعْرِفَةِ وَالإِبْدَاعِ التَّنظِيمِي.
- 2- عَدَمُ وَجُودِ عِلَاقَةٍ ذاتِ دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى (0.05) لِلاتِّزَامِ بِالتَّعَلُّمِ عَلَى تَبَادُلِ المَعْرِفَةِ وَالإِبْدَاعِ التَّنظِيمِي.
- 3- عَدَمُ وَجُودِ تَأْثِيرٍ دَالٍ إحصائيًّا عِنْدَ مُسْتَوَى (0.05) عَلَى تَبَادُلِ المَعْرِفَةِ بَيْنَ العَامِلِينَ فِي الشَّرِكَاتِ.
- 4- هُنَالِكَ تَأْثِيرٌ دَالٍ إحصائيًّا عِنْدَ مُسْتَوَى (0.05) لِلاتِّصَالَاتِ عَلَى الإِبْدَاعِ التَّنظِيمِي.

دراسة (Whiting ، 2005) بعنوان:

"Intuitive Decision Making and Leadership Style among Healthcare Executives in the United States"

هدفت الدراسة إلى معرفة المراحل التسلسلية الاستكشافية لصنع القرار الضمني وأسلوب قيادة المديرين من خلال المستوى التنفيذي للرعاية الصحية في الولايات المتحدة، ودراسة النظريات المختلطة التي كانت تعمل مسحاً على بعض العينات من الزملاء للمستوى التنفيذي للرعاية الصحية، ومن ثم مقابلة الذين حققوا وعياً وإدراكاً عالياً في المسح الضمني لاكتشاف صنع القرار الصحيح. واستخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي الكمي، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (498) زميلاً من الزملاء بالمستوى التنفيذي للرعاية الصحية في الجامعة الأمريكية، كانت عينة الدراسة (113) زميلاً من الذين حققوا وعياً وإدراكاً بنسبة (22%) من مجتمع الدراسة، أخذت العينة في ساحة (Shi)، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها:

- 1 - عدم وجود علاقة دالة بين احتمالية صنع القرار الحدسي وكل من أسلوب القيادة والعمر والجنس وحجم الشركة.
- 2 - لا يوجد تفاعل بين احتمالية صنع القرار الحدسي مع كل من العمر والجنس وحجم الشركة.

4-2 ما يميز الدراسة الحالية

وجد الباحث أن الدراسة الحالية قد تميّزت عن الدراسات العربية والأجنبية بما يلي:

الجدول رقم (٢-٥)

ما يميز الدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	الأهداف
هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر استراتيجيات منظمة التعلم (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها)، على عملية صنع القرار (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ والرقابة) في الملكية الأردنية.	هدف بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على أثر خصائص منظمة التعلم في التميز المؤسسي، أثر التعلم على ثقافة التمكين والقيادة التحويلية، وأثر علاقة منظمة التعلم على رأس المال الفكري، وأساسيات منظمة التعلم في صناعة البرمجيات، أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار، وأبعاد استراتيجية منظمة التعلم لدعم عملية صنع القرار المستقبلية، ومدى تأثير عملية صنع القرار في القرار، ومراحل التسلسلية لصنع القرار.	

بيئة الدراسة	تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة أجنبية وعربية شملت (الولايات المتحدة الأمريكية، وكوريا الجنوبية وماليزيا وتايوان بالإضافة إلى المملكة الأردنية الهاشمية).	تمّ إجراء الدراسة الحالية في المملكة الأردنية الهاشمية.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسات السابقة من شركات أبو غزالة، ووزارة التعليم العلي والبحث الأردنية، ومجموعة الاتصالات الأردنية، والمؤسسات العامة الأردنية، شركات الصناعية الكورية، مستشفى جوزيف الطبي الأمريكي، شركة التسويق والموارد البشرية الأمريكية، وشركات التحويلية الماليزية، وشركات الصناعات التايوانية، ودائرة الرعاية الصحية الأمريكية، وشركة موبايكم الأردنية.	تناولت مجتمع الدراسة الملكية الأردنية.
العينة	تكونت العينة من أطباء، عمال، شركات، منظمات وموظفين.	تكونت عينة الدراسة الحالية من مديريّن في الملكية الأردنية.
النتائج	توصّلت بعض الدراسات السابقة إلى نتائج منها ما كان درجة التطبيق عالي ومنها متوسط التطبيق كما يمكن تعميمها على مجتمعاتها و دراسات أخرى.	توصّلت الدراسة الحالية إلى نتائج متوسطة لإستراتيجية منظمة التعلم وعالية لعملية صنع القرار وتخص الملكية الأردنية.
التوصيات	توصّلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بمجتمعاتها وعينتها.	توصّلت الدراسة الحالية إلى توصيات متعلقة بالملكية الأردنية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 2-3 مجتمع الدراسة
- 3-3 نبذة عامة عن الملكية الأردنية
- 4-3 عينة الدراسة وخصائصها
- 5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
- 1-5-3 المصادر الثانوية
- 2-5-3 المصادر الأولية
- 6-3 قياس صدق وثبات أداة الدراسة
- 1-6-3 صدق أداة الدراسة
- 2-6-3 ثبات أداة الدراسة
- 3-6-3 اختبار مصفوفة بيرسون
- 7-3 المعالجة الإحصائية

1-3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعدّ من المناهج المهمة في مثل هذه الدراسات لأسباب تتعلق بطبيعة الدراسة على نحو يتيح الاستخدام الأمثل لتجسيد هذه الدراسة.

2-3 مجتمع الدراسة:

اقتصر مجتمع الدراسة على شركة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية المساهمة العامة المحدودة نظراً لكونها تُعدُّ أكبر شركات الطيران في المملكة الأردنية الهاشمية.

3-3 نبذة عن الملكية الأردنية:

تعتبر شركة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية المساهمة العامة المحدودة واحدة من المنظمات العاملة الهامة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تم تأسيس الملكية الأردنية بموجب إرادة ملكية سامية في الخامس عشر من كانون الأول عام ثلاثة وستين وتسعمائة وألف ميلادي من القرن الماضي على يد المغفور له بإذن الله الملك الحسين بن طلال رحمه الله، لتغدو شركة الطيران التي تحلّق بعلم المملكة الأردنية الهاشمية واسمه عالياً في آفاق السماء إلى الشرق والغرب (www.rj.com).

تمكّنت الملكية الأردنية من الارتقاء ببداياتها المتواضعة من القرن الماضي حين كانت تملك ثلاث طائرات وتسيّر رحلات إلى أربع جهات إقليمية، والآن تتوجه رحلاتها إلى (٦٠) وجهة منتشرة في أربع قارات من العالم من خلال أسطول طائراتها الذي يفوق الآن الثلاثين طائرة. ولم تقف الملكية الأردنية عند حدّ التوسع في الحجم فقط، بل رسّخت سمعتها الطيبة بحصولها على عضوية كاملة في تحالف (One World) (ون وورلد) منذ عام ألفين وسبعة ميلادي كي تكون شركة الطيران المفضّلة بالعالم والوصول إلى (٩٠٠) وجهة من خلال عضويتها في التحالف بتذكرة سفر واحدة من وإلى المملكة الأردنية الهاشمية (الدباس، عالم الملكية الأردنية، ٢٠١٢، ص ٣).

وقد سعت الملكية الأردنية لضمان الجودة في كافة خدماتها وعملياتها، ولذلك فهي تملك أسهماً في عدد من الشركات الشقيقة مثل (٣٠%) من أسهم ألفا و (٢٠%) من الشركة الأردنية لصيانة الطائرات جورامكو و (٢٠%) من الشركة الأردنية لتدريب الطيران بهدف توفير أقصى حد من خدمات الملاحة الجوية لمسافريها وصولاً إلى التميز (الكباريتي، عالم الملكية الأردنية، ٢٠١٢، ص ٧).

وفي الخامس من شباط عام ألفين وسبعة تحوّلت الملكية الأردنية إلى شركة مساهمة عامة تمتلك الحكومة (٢٩%) من أسهم الملكية الأردنية وإدراج (٧١%) من الأسهم في بورصة عمان، لتتمّ عملية الخصخصة بالكامل في نهاية عام ألفين وسبعة برأسمال (٨٤,٣) مليون دينار أردني بموجب قانون الشركات الأردني، ومن هذا التاريخ تحول اسم مؤسسة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية إلى الاسم الحالي شركة عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية المساهمة العامة المحدودة (www.rj.com).

وعلى الرغم من الصعوبات التي واجهت الملكية على مدار الخمسين عاماً إلا أنها استطاعت التغلب على معظم الصعوبات المادية والمعنوية والتقدم نحو تقديم الخدمة الأفضل لها وللعاملين فيها ولمسافريها، وجعل الأردن كمحطة رئيسة وبوابة من وإلى الشرق الأوسط للعالم.

وهذا ما حفز الباحث على دراسة استراتيجية منظمة التعلم في الملكية الأردنية حيث أنها منظمة تسعى للاكتساب وتوليد المعرفة باستمرار لتكون منظمة متعلمة ومعلمة بين مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها، ومدى تأثير صنع القرار بتعلم المنظمة في الملكية الأردنية.

3-4 عينة الدراسة وخصائصها:

أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركة والبالغ عددهم (N=71) مديراً، في حين تم اختيار وحدة المعاينة لتكون مؤلفة من (N =59) مديراً، أي ما نسبته (83%) من حجم مجتمع الدراسة وذلك استناداً على الجداول الإحصائية (Uma Skaran, 2003, P:294).

3-4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من الخصائص الديموغرافية للأفراد العاملين في فرق العمل في الملكية الأردنية وذلك من أجل تقديم وصف لبعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول (3-1)

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (N =59)

النسبة المئوية من حجم العينة	التكرار	التصنيف	
61.02%	36	ذكر	الجنس
38.98%	23	أنثى	
100%	59	المجموع	
0%	0	25-20	العمر
2.1%	1	30-25	
18.4%	11	35-30	
30.6%	18	40-35	
36.7%	22	45-40	
12.2%	7	أكثر من 45	

100%	59	المجموع	
0.0%	0	توجيهي	المؤهل العلمي
4.2%	2	دبلوم متوسط	
54.2%	32	بكالوريوس	
10.4%	6	دبلوم عالي	
25.0%	15	ماجستير	
6.2%	4	دكتوراه	
100%	59	المجموع	
0.0%	0	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
2.1%	1	من 3 إلى أقل من 6	
8.5%	5	من 6 إلى أقل من 9	
27.7%	16	من 9 إلى أقل من 12	
23.4%	14	من 12 إلى أقل من 15	
38.3%	23	15 فأكثر	
100%	59	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من النتائج المبينة في الجدول رقم (3-1) كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حيث كانت على النحو

التالي:

- النوع الاجتماعي: أشارت النتائج E التي توصل إليها بأن (61.02%) من العينة كانت من الذكور بينما كانت نسبة الإناث هي (38.98%).
- العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية حيث كانت الفئة الأكثر تكراراً هي للأعمار من 40-45 سنة حيث شكلت (36.7%) من مجمل العينة تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية 35-40 سنة حيث شكلت (30.6%) وكانت الفئة العمرية 25-30 سنة هي الأقل تكراراً حيث شكلت (2.1%) من العينة ولم يكن هناك تواجد للذين هم من الفئة العمرية 20-25 حيث كان نسبة تكرارها صفرًا.
- المؤهل التعليمي: أظهرت النتائج أن فئة حملة شهادة البكالوريوس قد تضمنت ما نسبته (54.2%) من أفراد العينة وهي النسبة الأكثر من بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير هي (25%) وكانت النسبة الأقل هي لحاملي شهادة الدبلوم المتوسط ولم يكن هناك تواجد للذين حصلهم العلمي توجيهي.
- سنوات الخبرة: يلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة كانت للذين هم خبرتهم من 3 سنوات وأكثر حيث كان تكرار الفئة أقل من 3 سنوات هي صفر وكانت النسبة الأكبر هي للذين خبرتهم (15) سنة فأكثر حيث بلغت (38.3%) تليها الفئة (من 9 إلى أقل من 12) حيث شكلت (27.7%) وكانت الفئة (من 12 إلى أقل من 15) قريبة منها حيث شكلت (23.4%) الفئة الأقل تكراراً من بين الفئات المتواجدة هي (من 3 إلى أقل من 6) حيث بلغت (2.1%) تسبقها الفئة (من 6 إلى أقل من 12) بنسبة (8.5%).

لغرض الحصول على البيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تمّ اعتمادُ الباحثِ المصادرَ الآتية:

3-5-1 المصادر الثانوية

تمّ الاعتمادُ على كل مما يلي: المقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية التي تخص الدراسة والإنترنت وقواعد البيانات البحثية مثل (Epsco, ProQuest.LLC) وغيرها المتوفرة في مكتبة جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية وجامعة الإسراء الخاصة وجامعة الزيتونة الأردنية وجامعة البتراء وجامعة مؤتة ومكتبة أمانة عمان الكبرى.

3-5-2 المصادر الأولية

أ- المقابلات الشخصية: حيث قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية بالملكيّة الأردنية مع السيد باسل الكيلاني مساعد المدير التنفيذي للإعلام والاتصال والسيد محمد البكار مدير التدريب بهدف التعرف على طبيعة نشاط الشركة والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- الاستبانة: قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة صمّمت متغيّرات الدراسة المختلفة بالاعتماد على ما جاء به بعض العلماء مثل (Heigl, 2010, p:16) و (Shavis, 2010, P:12) و (Shoemker, 2010, P:62) و (Kumpikaite, 2008, P:28) و (Whiting, 2005, P:26) و (Nooraiue, 2008, 648) و (النسور, ٢٠١٠, ص:٥٦) و (المجالي, ٢٠٠٧, ص:١٠)، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من الملكية الأردنية، كما هو موضح في الملحق رقم (2).

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (5 Point, Likert Scale) للتعرف على مدى الموافقة على فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (٣-٢) مقياس درجة الموافقة وتبويب الإجابات عند التحليل.

جدول رقم (٣-٢)

مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
1	لا اتفق تماماً
2	لا اتفق
3	محايد
4	اتفق
5	اتفق تماماً

وقد تكونت الإستبانة من الأجزاء الآتية
الجزء الأول: تضمن هذا الجزء البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.
الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات التي تصف استراتيجية منظمة التعلم وهي كما يلي (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها).
الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء مجموعة من المتغيرات التي تصف عملية صنع القرار وهي كما يلي: (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة).

وقد تضمنت الأستبانة (٦٩) فقرة منها (٤١) فقرة تمثل متغيرات استراتيجية منظمة التعلم، و(٢٨) فقرة تمثل متغيرات عملية صنع القرار كم هو موضح في الجدول رقم (٣-٣).

جدول رقم (٣-٣)

فقرات قياس المتغيرات

المتغير الفرعي	الفقرات	ت
دعم القيادة لفرص التعلم	(٥-١)	١
تشجيع فرص التعلم المستمر	(١١-٦)	٢
تشجيع الاستعلام والحوار	(١٧-١٢)	٣
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	(٢٣-١٨)	٤
تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم	(٢٩-٢٤)	٥
تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة	(٣٥-٣٠)	٦
ربط المنظمة ببيئتها	(٤١-٣٦)	٧
تحديد المشكلة	(٤٦-٤٢)	٨
تطوير البدائل	(٥١-٤٧)	٩
تقييم البدائل	(٥٥-٥٢)	١٠
اختيار البديل الأفضل	(٥٩-٥٦)	١١
التنفيذ	(٦٣-٦٠)	١٢
الرقابة	(٦٩-٦٤)	١٣

أما فيما يتعلق بمستوى التطبيق الذي اعتمده هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمعرفة مستويات الإجابات على متغيرات نموذج الدراسة فهي موضحة في الجدول رقم (٤-٣) وذلك بناء على المعادلة الآتية :

الحد الأعلى - الحد الأدنى

$$\frac{1 - 0}{3} = \frac{1,33}{3}$$

الجدول رقم (٤-٣)

الحدود المعتمدة لدى التعليق على المتوسطات الحسابية

المدى	مستوى التطبيق
٢,٣٣-١	منخفضة
٣,٦٧-٢,٣٤	متوسطة
٥-٣,٦٨	عالية

6-3 قيس صدق وثبت أداة الدراسة:

1-6-3 صدق أداة الدراسة

تم توزيع استبانة الدراسة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة عمان العربية والجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط وجامعة نيويورك للتكنولوجيا وجامعة الإسراء الخاصة وجامعة الزيتونة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية كما هو موضح في الملحق رقم (١)، وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة وتحديد مدى الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم أبلغ الأثر في تعديل وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة والبالغ عدد الفقرات (69) فقرة.

2-6-3 ثبات أداة الدراسة

لقد سعى الباحث لاستخراج معامل الثبات من خلال استعمال طريقة الاختبار وإعادةه على عينة التجربة الاستطلاعية بعد مرور أسبوع من أداء الاختبار من خلال توفير كافة الظروف والأجواء المناسبة التي تم فيها الاختبار المرة الأولى، كما تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) كرونباخ ألفا لاختبار معامل ثبات المقياس المستخدم الذي بلغ (Alpha = 0.949).

7-3 المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل البيانات المختلفة التي جمعت من إجابات عينة الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي لفهم شامل لآراء عينة الدراسة ومن خلال الإحصاء الاستدلالي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة، كما هو مفصل بالآتي:

١- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف العوامل الديموغرافية وتشخيصها والانحرافات المعيارية والتكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent)، ووصف شامل لمتغيرات الدراسة باستخدام مقياس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي (Mean)، ومقاييس التشتت والانحراف المعياري (Standard Deviation) لإجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مدى التشتت في تلك الإجابات.

٢- الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

أ- استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Multiple Linear Regression)، لمعرفة أثر أثر استراتيجيات منظمة التعلم على عملية صنع القرار.

ب- استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية منظمة التعلم على المتغيرات الفرعية في صناعة القرار.

ج- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار فرضية الفروق الإحصائية في إجابات عينة الدراسة.

اختبار توزيع البيانات

للتأكد من كيفية توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام "1- Sample K-S" ليتبين لنا أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة أكبر من "0.05" المستوى المعتمد لدى الدراسة مما يعني قبول الفرضية الصفرية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي للمجتمع.

الجدول رقم (٣-٥)

اختبار توزيع البيانات لعملية صنع القرار

المتابعة	التنفيذ	اختيار البديل الأفضل	تقييم البدائل	تطوير البدائل	تحديد المشكلة	تحليل Sample K-S 1-
1	0.9	0.745	0.7	0.9	0.53	Kolmogorov-Smirnov Z
0.27	0.4	0.636	0.6	0.4	0.94	Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.						

وللتأكد من وجود عدم تداخل في عناصر المتغير المستقل فقد تم استخدام عوامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factors) وباستعراض قيم "VIF" تبين أنها أقل من "٥" وعليه يمكن القول بأنه لا يوجد تداخل في التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة كما هو موضح في الجدول رقم (٣-٥).

عوامل تضخيم التباين لمنظمة التعلم

VIF	المتغير
٣,٣٣	تشجيع فرص التعلم المستمر
٢,٠٠٣	تشجيع الاستعلام والحوار
١,٧٨٧	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
١,٥٣٨	تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم
١,٦٩٦	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
١,٠٤٨	ربط المنظمة ببيئتها

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة

١-٤ عرض نتائج الإحصاء الوصفي

١-١-٤ مدى تأثير استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية

٢-٤ أساليب الإحصاء الاستدلالي

١-٢-٤ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

٢-٢-٤ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

يتناول هذا الفصلُ قسَمينَ أساسيين، إذ تمَّ تخصيصُ القسمِ A الأول لتحليل النتائج باستخدام الإحصاء الوصفي، بينما تمَّ تخصيصُ القسمِ الثاني لتحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي.

عرض نتائج الإحصاء الوصفي

١-١-٤ مستويات أبعاد استراتيجية منظمة التعلم في الملكية الأردنية

١- بعد دعم القيادة لفرص التعلم

تبين النتائج التي يتضمَّنها الجدول رقم (١-٤) بعد دعم القيادة لفرص التعلم في الملكية الأردنية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصَّصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير حيث كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات المتعلقة بدعم القادة لفرص التعلم

(N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دعم القيادة لفرص التعلم
4	عالي	1.1	3.7	يَمكِّن القادة العاملين من تنفيذ الرؤية المشتركة للشركة.
3	عالي	0.9	3.9	يرعى القادة فرص التعلم المستمر للعاملين في الشركة.
2	عالي	0.7	4.0	يضمن القادة تطابق أعمال الشركة مع قيمها.
1	عالي	0.8	4.1	يتشارك القادة مع العاملين المعلومات حول المنافسين من شركات الطيران.
5	متوسط	1.1	3.5	يستكشف القادة باستمرار الفرص المتاحة من أجل التعلم.
	عالي	0.9	3.84	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن "مشاركة القادة مع العاملين المعلومات حول المنافسين من شركات الطيران" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.1) وانحراف معياري قدره (0.8)، وقد جاء في المرتبة الثانية عبارة "يضمن القادة تطابق أعمال الشركة مع قيمها" بمتوسط حسابي قدره (4.0) وانحراف معياري قدره (0.7) أما عبارة "يرعى القادة فرص التعلم المستمر للعاملين في الشركة" فقد جاء في المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي قدره (3.9)، وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الرابعة عبارة "يَمكِّن القادة العاملين من تنفيذ الرؤية المشتركة للشركة" بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (1.1)، وجاءت عبارة "يستكشف القادة باستمرار الفرص المتاحة من أجل التعلم" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (1.1).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (المتعلقة بدعم القيادة لفرص التعلم) بمقدار (3.8) والانحراف المعياري قدره (0.9) وهو دال على مستوى عالٍ.

٢- بُعد تشجيع فرص التعلم المستمر
تبين النتائج التي يتضمّنها الجدول رقم (٤-٢) بُعد تشجيع فرص التعلم في الملكية الأردنية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-٢)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات المتعلقة بـبُعد تشجيع فرص التعلم

(N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تشجيع فرص التعلم المستمر
2	متوسط	1.1	3.5	تحدّد إدارة الشركة مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم المستقبلية.
1	عالي	1.0	3.9	تُشجع إدارة الشركة العاملين على مساعدة بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال.
3	متوسط	1.2	3.3	تُكافئ إدارة الشركة العاملين على جهودهم من أجل التعلم.
3	متوسط	0.9	3.3	توفر إدارة الشركة الوقت الكافي لدعم التعلّم
4	متوسط	1.0	3.2	تُشجع إدارة الشركة العاملين على مناقشة أخطائهم بانفتاح من أجل التعلم.
2	متوسط	1.0	3.5	تحرص إدارة الشركة على عرض مشكلات العمل كفرصة لتعلّم العاملين.
	متوسط	1.0	3.4	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ عبارة "تُشجع الشركة العاملين على مساعدة بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وبانحراف معياري قدره (1)، وقد جاء في المرتبة الثانية عبارة "تحدد الشركة مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم المستقبلية" و عبارة "تحرص الشركة على عرض مشكلات العمل كفرصة لتعلم العاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.5) وبانحراف معياري قدره (1.1) للأول و(1.0) للثاني أما عبارة "تُكافئ الشركة العاملين على جهودهم من أجل التعلم" و عبارة "توفر الشركة الوقت الكافي لدعم التعلم" فقد جاء في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي قدره(٣,٣) وبانحراف معياري قدره(1.2) للأول و(0.9) للثاني، وقد جاء في المرتبة الرابعة عبارة "تُشجع الشركة العاملين على مناقشة أخطائهم بانفتاح من أجل التعلم"، بمتوسط حسابي قدره(3.2) وبانحراف معياري قدره(1).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (المتعلقة بتشجيع فرص التعلم المستمر) بمقدار (3.4) والانحراف المعياري قدره (1) أي بمستوى متوسط .

٣- بُعد تشجيع الاستعلام والحوار

تبين النتائج التي يتضمّنها الجدول رقم (٤-٣) تشجيع الاستعلام والحوار، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بعد تشجيع الاستعلام والحوار (N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تشجيع الاستعلام والحوار
3	متوسط	0.9	3.4	يتم تزويد العاملين بالشركة عن التغذية الراجعة بصراحة وصدق.
5	متوسط	1.2	3.1	يستمع العاملون في الشركة لوجهات نظر بعضهم بعضاً قبل الكلام
1	عالي	1.0	3.9	يُشجّع العاملون في الشركة عن سؤال " لماذا" بغض النظر عن مواقعهم الإدارية
2	متوسط	1.0	3.6	حينما يعرض العاملون في الشركة رأيهم يسألونعما يفكر به الآخرون.
4	متوسط	1.1	3.3	يعامل العاملون في الشركة بعضهم بعضاً باحترام
3	متوسط	0.9	3.4	يقضي العاملون في الشركة وقتهم الكافي لبناء الثقة مع بعضهم
	متوسط	1.0	3.4	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إن عبارة "يُشجّع العاملون عن سؤال" لماذا" بغض النظر عن مواقعهم الإدارية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (1)، وقد جاء في المرتبة الثانية عبارة "حينما يعرض العاملون رأيهم يسألون عما يفكر به الآخرون" بمتوسط حسابي قدره (3.6) وانحراف معياري قدره (1.0) أما عبارة "يتم تزويد العاملين بالتغذية الراجعة بصراحة وصدق" وعبارة "المتغير يقضي العاملون وقتهم الكافي لبناء الثقة مع بعضهم" فقد جاء في المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي قدره (3.4) وانحرافين معياريين قدرهما (0.9)، وقد جاء في المرتبة الرابعة عبارة "يعامل العاملون بعضهم بعضاً باحترام" بمتوسط حسابي قدره (3.3) وانحراف معياري قدره (1.1) وكان في المرتبة الأخيرة عبارة "يستمع العاملون لوجهات نظر بعضهم بعضاً قبل الكلام" بمتوسط حسابي قدره (3.1) وانحراف معياري قدره (0.9).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (المتعلق بتشجيع الاستعلام والحوار) بمقدار (3.4) والانحراف المعياري قدره (1) أي بمستوى متوسط .

٤- بُعد تشجيع التعاون وتعلّم الفريق
تبين النتائج التي يتضمّنُها الجدول رقم (٤-٤) تشجيع التعاون وتعلّم الفريق، وذلك من خلال إجابات
عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-٤)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بُعد تشجيع التعاون وتعلّم الفريق (N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تشجيع التعاون وتعلّم الفريق
2	عالية	1.0	3.7	لفريق العمل في الشركة الحرية في تكييف أهدافه حسب ما تتطلبه الحاجة.
2	عالية	0.9	3.7	يتم معاملة العاملين في الشركة بعدالة بغض النظر عن رتبهم
2	عالية	0.9	3.7	تركز فرق العمل في الشركة على أداء عملها بكفاءة
3	متوسطة	1.1	3.4	يتم مراجعة تفكير الفريق في الشركة كنتيجة للمعلومات الراجعة
4	متوسطة	0.9	3.3	تتم مكافئة إنجاز فريق العمل في الشركة بشكل جماعي
1	عالية	0.9	4.0	يثق الفريق بأن الشركة سوف تأخذ بعين الاعتبار توصياته
	متوسطة	0.9	3.6	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إن~ عبارة "يثق الفريق بأن الشركة سوف تأخذ بعين الاعتبار توصياته" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارات الثلاث (لفريق العمل الحرية في تكييف أهدافه حسب ما تتطلبه الحاجة، يتم معاملة العاملين بعدالة بغض النظر عن رتبهم، تركّز فرق العمل على أداء عملها بكفاءة) بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (1.0) للأول و(0.9) والثاني والثالث أما عبارة "تتم مكافئة إنجاز فريق العمل بشكل جماعي" بمتوسط حسابي قدره(3.3)، وانحراف معياري قدره (0.9).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (مجموعة الأسئلة المتعلقة بتشجيع التعاون وتعلم الفريق) بمقدار (3.6) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى متوسط.

٥- بُعد تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم
تُبيِّنُ النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٤-٥) بُعد تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة، والتي تقيس هذا المتغير.

الجدول رقم (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات المتعلقة بـتكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم (N=59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم
2	متوسط	1.0	3.4	تستعمل إدارة الشركة نظم اتصال متبادل لجميع الاتجاهات بصورة منتظمة.
4	متوسط	1.1	2.9	تمكّن إدارة الشركة العاملين من الحصول على المعلومات الضرورية بالوقت الحقيقي.
1	عالي	1.0	3.7	تحافظ إدارة الشركة على تحديث قواعد البيانات عن مهارات العاملين.
2	متوسط	0.9	3.4	توفر إدارة الشركة نظم قياس الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع.
3	متوسط	1.0	3.0	تُتيح إدارة الشركة الاستفادة من الدروس المتعلّمة للعاملين.
2	متوسط	0.9	3.4	تقيس إدارة الشركة الموارد المصروفة على التدريب.
متوسط		1.0	3.3	المعدل العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إنّ عبارة "تحافظ الشركة على تحديث قواعد البيانات عن مهارات العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (1)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارات الثلاث (تستعمل الشركة نظم اتصال متبادل لجميع الاتجاهات بصورة منتظمة، توفر الشركة نظم قياس الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، تقيس الشركة الموارد المصروفة على التدريب) بمتوسط حسابي قدره (3.4) وانحراف معياري قدره (1.0) للأول و(٠.9) للثاني والثالث أما عبارة "تمكّن الشركة العاملين من الحصول على المعلومات الضرورية بالوقت الحقيقي" بمتوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري قدره (1.1).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (لمتغير تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم) بمقدار (3.3) والانحراف المعياري قدره (1) أي بمستوى متوسط.

٦- بُعد تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة

تبين النتائج التي يتضمّنهما الجدول رقم (٤-٦) تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات المتعلقة ببُعد تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة (N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
5	متوسط	1.2	3.3	تقدّر إدارة الشركة مبادرات الأفراد المُبدعين
4	متوسط	0.9	3.4	تمنح إدارة الشركة العاملين حرية اختيار مهام عملهم
1	عالي	0.9	3.9	تمكّن إدارة الشركة العاملين من السيطرة على الموارد اللازمة لعملهم.
6	متوسط	1.3	3.1	تحرص إدارة الشركة على مساهمة العاملين في إثراء رؤية الشركة.
2	متوسط	1.0	3.6	تشجّع إدارة الشركة العاملين لاتخاذ المخاطرة المحسوبة.
3	متوسط	0.9	3.5	تتبنى إدارة الشركة الرؤية المشتركة المنبثقة من المستويات الإدارية المختلفة.
	متوسط	1.0	3.5	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إنّ عبارة "تمكّن الشركة العاملين من السيطرة على الموارد اللازمة لعملهم" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الثانية عبارة "تشجّع الشركة العاملين لاتخاذ المخاطرة المحسوبة" بمتوسط حسابي قدره (3.6) وانحراف معياري قدره (1.0) أما عبارة "تتبنى الشركة الرؤية المشتركة المنبثقة من المستويات الإدارية المختلفة" كانت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.9) بينما كان عبارة "تمنح الشركة العاملين حرية اختيار مهام عملهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.4) وانحراف معياري قدره (0.9) وفي المرتبة الخامسة كان عبارة "تقدّر الشركة مبادرات الأفراد المُبدعين" بمتوسط حسابي قدره (3.3) وانحراف معياري (١,٢). وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (البُعد تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة) بمقدار (3.3) والانحراف المعياري قدره (1) أي بمستوى متوسط.

٧- بُعد ربط المنظمة ببيئتها

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٧-٤) ربط المنظمة ببيئتها، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٧-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات المتعلقة ببُعد ربط المنظمة ببيئتها

(N = 59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ربط المنظمة ببيئتها
3	متوسط	0.9	3.5	تساعد إدارة الشركة العاملين للموازنة بين متطلبات عملهم ومتطلباتهم العائلية.
1	عالي	0.9	3.7	تشجع إدارة الشركة العاملين للتفكير بمنظور شمولي.
2	متوسط	0.8	3.6	تشجع إدارة الشركة على الأخذ بوجهات نظر الزبائن في عملية صنع القرار.
3	متوسط	0.9	3.5	تراعي إدارة الشركة تأثير قراراتها على معنويات العاملين.
1	عالي	0.9	3.7	تعمل إدارة الشركة سوية مع البيئة الخارجية لتلبية الحاجات المشتركة بينهما.
2	متوسط	0.7	3.6	تشجع إدارة الشركة العاملين للحصول على الإجابات الوافية عن حلول المشكلات فيها.
	متوسط	0.9	3.6	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارتين "تعمل الشركة سويةً مع البيئة الخارجية لتلبية الحاجات المشتركة بينهما وتشجع الشركة العاملين للتفكير بمنظور شمولي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارتين "تشجع الشركة على الأخذ بوجهات نظر الزبائن في عملية صنع القرار وتشجع الشركة العاملين للحصول على الإجابات الوافية عن حلول المشكلات فيها" بمتوسط حسابي قدره (3.6) وانحراف معياري قدره (0.8) وللأول (0.7) والثاني أما المتغيران (تساعد الشركة العاملين للموازنة بين متطلبات عملهم ومتطلباتهم العائلية، تراعي الشركة تأثير قراراتها على معنويات العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.9).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (ببُعد بربط البيئة بمنظمتها) بمقدار (3.6) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى متوسط.

٤-١-٣ مستويات عملية صنع القرار في الملكية الأردنية

١- تحديد المشكلة

تبين النتائج التي يتضمَّنها الجدول رقم (٤-٨) تحديد المشكلة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات العبارة المتعلقة بتحديد المشكلة

(N = 59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحديد المشكلة
1	عالي	0.9	3.9	يستطيع العاملون في الشركة تحديد Q مشكلات العمل التي تواجههم بدقة.
3	عالي	0.7	3.7	يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق أهميتها.
5	متوسط	0.8	3.4	يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق درجة تعقيدها.
4	متوسط	0.7	3.5	يستطيع العاملون في الشركة معرفة أسباب حدوث A مشكلات العمل.
2	عالي	0.8	3.8	يستعين العاملون في الشركة بآراء ذوي الاختصاص عند تحديد المشكلة.
	عالي	0.8	3.7	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إنَّ عبارة "يستطيع العاملون في الشركة تحديد مشكلات العمل التي تواجههم بدقة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارة "يستعين العاملون بآراء ذوي الاختصاص عند تحديد المشكلة" بمتوسط حسابي قدره (3.8) وانحراف معياري قدره (0.8) أما العبارة "يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق أهميتها" بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (0.7) وكانت عبارة "يستطيع العاملون في الشركة معرفة أسباب حدوث مشكلات العمل" في المرتبة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي قدره (3.5) وانحراف معياري قدره (0.7) وكانت عبارة "يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق درجة تعقيدها" في المرتبة الخامسة هو (3.4) وانحراف معياري قدره (0.8).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة بتحديد المشكلة) بمقدار (3.7) والانحراف المعياري قدره (0.8) أي بمستوى عالي.

٩- تطوير البدائل

تبين النتائج التي يتضمَّنُها الجدول رقم (٤-٩) تطوير البدائل، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات العبارة المتعلقة بتطوير البدائل
(N = 59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تطوير البدائل
2	عالي	0.7	3.9	لدى العاملين في الشركة القدرة على تطوير البدائل ذات العلاقة بحل المشكلة.
3	عالي	0.8	3.8	يستفيد العاملون في الشركة من تجارب الآخرين في الحصول على بدائل القرار.
2	عالي	0.9	3.9	لدى العاملين في الشركة القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار
2	عالي	0.8	3.9	يحدّد العاملون في الشركة درجة مخاطرة كل بديل من بدائل القرار.
1	عالي	0.9	4.0	باستطاعة العاملين في الشركة توقع النتائج المترتبة على كل بديل.
	عالي	0.8	3.9	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إنّ عبارة "باستطاعة العاملين في الشركة توقّع النتائج المترتبة على كل بديل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (0.9)، وقد جاء في المرتبة الثانية كل من العبارة "تغريم العاملين في الشركة لديهم القدرة على تطوير البدائل ذات العلاقة بحل المشكلة" والعبارة "لدى العاملين القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار" والعبارة "يحدّد العاملون درجة مخاطرة كل بديل من بدائل القرار" بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (0.7)، (0.8)، (0.9) على الترتيب أما العبارة "يستفيد العاملون من تجارب الآخرين في الحصول على بدائل القرار" كانت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.8) وانحراف معياري قدره (0.8).

وبشكل عام كان المتوسطُ الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة بتطوير البدائل) بمقدار (3.9) والانحراف المعياري قدره (0.8) أي بمستوى عام مرتفع.

١٠- تقييم البدائل

تبيّن النتائج E التي يتضمّنُها الجدولُ رقم (٤-١٠) تقييمَ البدائل، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغيّر.

جدول (٤-١٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة وترتيب الفقرات العبارة المتعلّقة بتقييم البدائل (N = 59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقييم البدائل
1	عالي	0.8	4.0	يملك العاملون في الشركة الخبرة في تقييم البدائل بدقّة.
2	عالي	1.2	3.9	يملك العاملون في الشركة القدرة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف الشركة.
3	عالي	0.7	3.7	يتمّ اعتماداً الموضوعية من قبل العاملين في تقييم البدائل.
3	عالي	1.0	3.7	يتمّ تقييم البدائل حسب أهميتها للشركة.
	عالي	0.9	3.8	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إن عبارة "يملك العاملون في الشركة الخبرة على تقييم البدائل بدقّة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) وبانحراف معياري قدره (0.8)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارة "يملك العاملون في الشركة القدرة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف الشركة" بمتوسط حسابي قدره (3.9) وبانحراف معياري قدره (1.2) أما عبارة "يتمّ اعتماداً الموضوعية من قبل العاملين في تقييم البدائل" وعبارة "يتمّ تقييم البدائل حسب أهميتها للشركة" بمتوسط حسابي قدره (3.7) وبانحراف معياري قدره (0.7) (1.0) على الترتيب.

وبشكل عام كان المتوسطُ الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة بتطوير البدائل) بمقدار (3.8) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى عالي.

١١- اختيار البديل الأفضل
تُبيّن النتائج التي يتضمّنُها الجدول رقم (٤-١١) اختيار البديل الأفضل، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات العبارة المتعلقة اختيار البديل الأفضل

(N=59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اختيار البديل الأفضل
2	متوسط	0.8	3.5	يتمّ اختيارُ البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة في عملية صنع القرار من قبل المديرين
1	عالي	1.0	3.7	يتم اختيارُ البديل الأفضل في تحقيق أهداف الشركة
1	عالي	1.0	3.7	يتم اختيارُ البديل الأفضل المنطقي القابل لتطبيق العمليات
3	متوسط	0.9	3.4	يتمّ اختيار البديل الأفضل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة
	متوسط	0.9	3.6	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إنّ عبارة "يتمّ اختيارُ البديل الأفضل في تحقيق أهداف الشركة" و عبارة "يتم اختيار البديل الأفضل المنطقي القابل للتطبيق عملياً" جاءا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7) وبانحراف معياري قدره (1.0)، وقد جاء في المرتبة الثانية العبارة "يتمّ اختيارُ البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة في عملية صنع القرار" بمتوسط حسابي قدره (3.5) وبانحراف معياري قدره (0.8) أما العبارة E "يتمّ اختيارُ البديل الأفضل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة" بمتوسط حسابي قدره (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.9).

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة باختيار البديل الأفضل) بمقدار (3.6) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى متوسط.

١٢- التنفيذ

تُبيّن النتائج E التي يتضمّنُها الجدول رقم (٤-١٢) التنفيذ، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-١٢)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات العبارة المتعلقة بالتنفيذ (N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التنفيذ
2	متوسط	0.9	3.4	يتمّ تهيئة المستلزمات الضرورية لنجاح تنفيذ القرار من قبل إدارة الشركة
2	متوسط	0.8	3.4	يتمّ تنفيذ القرارات المتخذة ضمن جداول زمنية محددة من قبل إدارة الشركة
2	متوسط	0.9	3.4	يستطيع العاملون في الشركة اكتشاف الأخطاء في عملية صنع القرار أثناء وقوعها.
1	عالي	1.0	3.9	الالتزام بمعايير قياس أداء القرارات من قبل جميع المستويات الإدارية في الشركة
	متوسط	0.9	3.5	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه إن عبارة "يتمّ الالتزام بمعايير قياس أداء القرارات من قبل جميع المستويات الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (1.0)، وقد جاء في المرتبة الثانية كل من عبارة "يتم تهيئة المستلزمات الضرورية لنجاح تنفيذ القرار" وعبارة "يتمّ تنفيذ القرارات المتخذة ضمن جداول زمنية محددة" وعبارة "يستطيع العاملون في الشركة اكتشاف الأخطاء في عملية صنع القرار أثناء وقوعها" بمتوسط حسابي قدره (3.4) وانحراف معياري قدره (0.9)، (0.8)، (0.9) على الترتيب.

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة بالتنفيذ) بمقدار (3.5) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى متوسط.

١٣- المتابعة

تُبيّن النتائج E التي يتضمّنّها الجدول رقم (٤-١٣) المتابعة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة عن العبارات المخصصة في الاستبانة والتي تقيس هذا المتغير.

جدول (٤-١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات العبارة المتعلقة بالمتابعة (N =59)

المرتبة	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتابعة
2	عالي	1.0	3.7	تقوم إدارة الشركة بمتابعة تنفيذ القرارات ضمن الخطة الموضوعية.
3	متوسط	0.9	3.4	تقوم إدارة الشركة بتحديد الانحرافات أولاً بأول
3	متوسط	0.9	3.4	توفر إدارة الشركة الوسائل الكفيلة لتصحيح الانحراف أولاً بأول
3	متوسط	0.8	3.4	تعزز إدارة الشركة النتائج الإيجابية للقرار أولاً بأول.
3	متوسط	0.9	3.4	يتم مراجعة نتائج تنفيذ القرارات بصورة مستمرة من قبل إدارة الشركة.
1	عالي	1.0	3.9	تستفيد إدارة الشركة من نتائج القرارات في خططها المستقبلية.
	متوسطة	0.9	3.5	المتوسط العام

يُلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارة "تستفيد إدارة الشركة من نتائج القرارات في خططها المستقبلية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري قدره (1.0)، وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تقوم إدارة الشركة بمتابعة تنفيذ القرارات ضمن الخطة الموضوعية" بمتوسط حسابي قدره (3.7) وانحراف معياري قدره (1.0) بينما كان في المرتبة الثالثة كل من عبارة "تقوم إدارة الشركة بتحديد الانحرافات أولاً بأول" وعبارة "توفر إدارة الشركة الوسائل الكفيلة لتصحيح الانحراف أولاً بأول" وعبارة "تعزز إدارة الشركة النتائج الإيجابية للقرار أولاً بأول" وعبارة "يتم مراجعة نتائج تنفيذ القرارات بصورة مستمرة من قبل إدارة الشركة" بمتوسط حسابي قدره (3.4) وانحراف معياري قدره (0.9)، (0.9)، (0.8)، (0.9) على الترتيب. وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام (مجموعة العبارات المتعلقة بالمتابعة) بمقدار (3.5) والانحراف المعياري قدره (0.9) أي بمستوى متوسط.

٤-١-٤ ملخص التحليل الوصفي

جدول (٤-١٤)

ملخص نتائج التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة (إستراتيجية منظمة التعلم) (N =59)

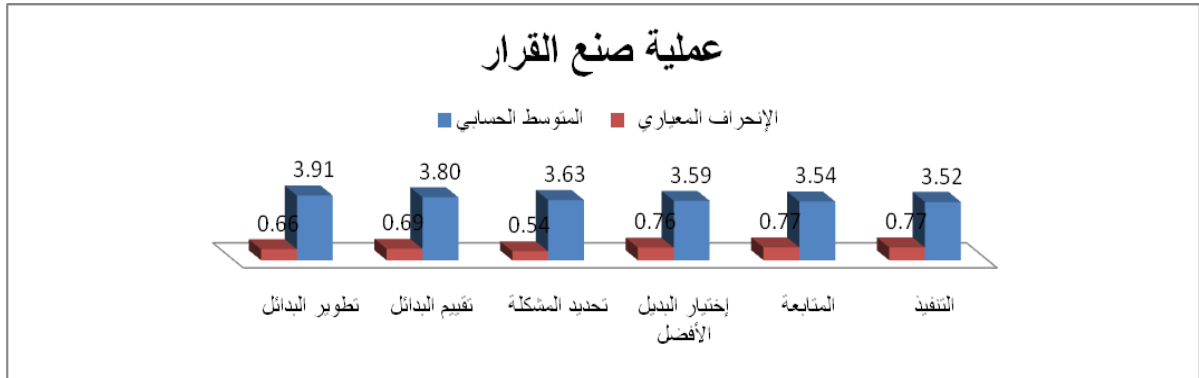
المرتبة	الوسط الحسابي العام	المقياس
1	3.84	دعم القيادة لفرص التعلم
4	3.4	تشجيع فرص التعلم المستمر
4	3.4	تشجيع الاستعلام والحوار
2	3.6	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
5	3.3	تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم
3	3.5	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
2	3.6	ربط المنظمة ببيئتها

جدول رقم (٤-١٥)

ملخص نتائج التحليل الوصفي لمقاييس الدراسة (عملية صنع القرار) (N =59)

المرتبة	الوسط الحسابي العام	المقياس
3	3.7	تحديد المشكلة
1	3.9	تطوير البدائل
2	3.8	تقييم البدائل
4	3.6	اختيار البديل الأفضل
5	3.5	التنفيذ
5	3.5	المتابعة

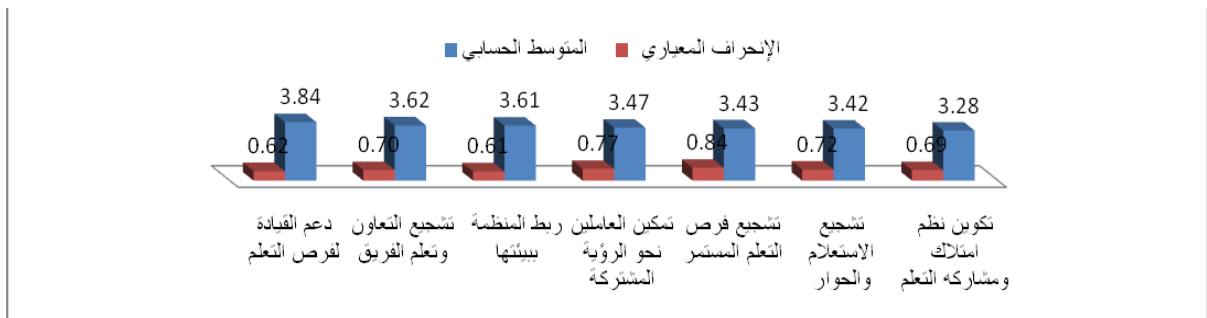
الشكل رقم (٤-١)
ملخص نتائج عملية صنع القرار



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يَتَبَنُّ من الشكل (1-4) أعلاه أنّ عبارة تطوير البدائل كانت بالمرتبة الأولى (3,91) بينما كانت عبارة التنفيذ هي الأخيرة (3,52) وتباينت النتائج العبارات الأخرى ما بين (٣,٨٠) و (٣,٥٤) كما نلاحظ ان النتائج كانت متقاربة نوعاً ما، كما وكان المعدل العام للمتوسط الحسابي هو (٣,٦٦).

الشكل رقم (٤-٢)
ملخص استراتيجية منظمة التعلم مكوناتها



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يَتَبَنُّ من الشكل (2-4) أعلاه أنّ بُعد دعم القيادة لفرص التعلم (3,84) كان بالمرتبة الأولى بينما كان متغير تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم (3,28) هو الأخير وتباينت النتائج المتغيرات الأخرى ما بين (٣,٦٢) و (٣,٢٨) كما يُلاحظ أنّ النتائج كانت متقاربة نوعاً ما، وكما كان المعدل العام للمتوسط الحسابي هو (٣,٥٣).

٤-٤ اختبار الفرضية باستخدام الإحصاء الاستدلالي

٤-٢-١ الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلّم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلّم، تشجيع فرص التعلّم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلّم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلّم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار بمكوناتها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة والمتابعة) في الملكية الأردنية".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثُ باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد استراتيجية منظمة المتعلّمة بأبعادها على عملية صنع القرار (بأبعاده).

جدول رقم (4-16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإستراتيجية منظمة التعلّم على عملية صنع القرار

المتغير	F المحسوبة	F الجدولية	DF	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
أثر استراتيجية منظمة التعلّم	184.3	4.06	1	0.00	رفض الفرضية العدمية	0.874	0.764
			57				
			58				

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق (4-17) أنّ قيمة (F) المحسوبة هي (184.3) فيما بلغت (F) الجدولية (4.06) وحيث أنّ قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ومستوى الدلالة (0.00)، وحيث تنصّ قاعدة القرار على قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقلّ من قيمة (F) الجدولية ومستوى الدلالة (0.05=0) (Sekaran,2003,p:317)، لذلك فإنّه تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلّم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلّم، تشجيع فرص التعلّم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلّم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلّم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار بمكوناتها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة والمتابعة) في الملكية الأردنية"، كذلك تشير النتائجُ إلى أنّ معامل التحديد هو (R2 = 0.764) حيث يفسر ما مقداره (76.4%) من تأثير استراتيجية منظمة التعلّم في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية.

جدول رقم (4-17)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد إستراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار

المتغير	B	BETA	الخطأ المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة SIG
الثابت	0.454		0.416	1.094		0.057
دعم القيادة لفرص التعلم	0.241	0.123	0.277	1.956	2.02	0.648
تشجيع فرص التعلم المستمر	0.05	0.11	0.082	0.46		0.833
تشجيع الاستعلام والحوار	0.027	0.126	0.036	0.212		0.076
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	0.223	0.123	0.291	1.819		0.584
تمكين نظم امتلاك ومشاركة التعلم	-0.079-	0.143	-0.098-	-0.551-		0.038
تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة	0.271	0.127	0.374	2.14		0.000
ربط المنظمة ببيئتها	0.393	0.315	0.097	4.051		0.057

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-17) أن قيمة (t المحسوبة) للمتغيرات (دعم القيادة لفرص التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع التعاون، تعلم الفريق) أقل من قيمة (t) الجدولية بينما كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من (t) الجدولية وهذا ما يؤكده مستوى الدلالة حيث نجد أن قيمة مستوى الدلالة لكل من متغيرات (تشجيع الاستعلام والحوار، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، تمكين نظم امتلاك ومشاركة التعلم وربط المنظمة ببيئتها) كان أقل من (0.05).

وللتأكد من تأثير استراتيجية منظمة التعلم على المتغيرات الفرعية لعملية صنع القرار فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (STEPWISE) حيث ظهرت النتائج حسب الجدول رقم (4-18)

جدول رقم (4-18)
تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

أهمودج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	الخطأ المعياري	Sig. F
دعم القيادة الإستراتيجية للتعلم	0.751	0.564	0.38757	0
تشجيع فرص التعلم المستمر	0.805	0.649	0.35252	0.004
تشجيع الاستعلام والحوار	0.823	0.677	0.34237	0.075
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	0.853	0.728	0.31853	0.012
تمكين نظم امتلاك ومشاركة التعلم	0.853	0.728	0.32264	0.801
تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة	0.876	0.768	0.30254	0.02
ربط المنظمة ببيئتها	0.890	0.792	0.29014	0.052

يظهر من الجدول السابق أنّ التباين في متغير تشجيع فرص التعلم يفسره ما مقداره (٦٤,٩%) من التباين في عملية صنع القرار، وأنّ التباين في تشجيع التعاون وتعلم الفريق يفسر ما مقداره (٧٢,٨%) من التباين في عملية صنع القرار ويبيّن هذا أهمية هذين المتغيرين دون غيرهم في التأثير على فاعلية فريق العمل كما يلاحظ أنّ التباين في معامل التحديد أظهر زيادة ملحوظة مقدارها (٨,٥%) عند إضافة تشجيع فرص التعلم إلى دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم.

ولاختبار الفرضيات الفرعية للتأكد من تأثير استراتيجية منظمة التعلم على المتغيرات الفرعية لعملية صنع القرار فقد تم استخدام الاختبارات التالية:

4-2-1-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تحديد المشكلة في الملكية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية المنظمة التعلم على تحديد المشكلة والانحدار المتعدد المتدرج لمعرفة أثر متغيرات أبعاد استراتيجيه منظمة التعلم على متغير تحديد المشكلة.

ونظراً لكون مستوى الدلالة في الجدول (4-19) (0.00) وهو أقل من (0.05) وحيث تنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على تحديد المشكلة في الملكية الأردنية".

جدول رقم (4-19)
نتائج تحليل الانحدار البسيط

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig. F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
رفض الفرضية العدمية	0.000	0.371	0.609	أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعةً على تحديد المشكلة

تبيّن أنّ هناك علاقةً معنوية حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقلّ من المستوى المعتمد وأنّ معامل التحديد = (0.371) هذا يعني أنّ أبعاد استراتيجية منظمة التعلم تفسر ما نسبته (37.1%) من تطوير البدائل.

جدول رقم (4-20)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المتغيرات	B	الانحراف المعياري	BETA	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
دعم القيادة لفرص التعلم	-0.093	0.163	-0.114	-0.574	0.569
تشجيع فرص التعلم المستمر	0.226	0.144	0.039	1.567	0.125
تشجيع الاستعلام والحوار	-0.151	0.167	-0.214	-0.906	0.037
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	0.067	0.166	0.093	0.404	0.688
تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم	-0.253	0.193	-0.334	-1.309	0.198
تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة	0.396	0.168	0.577	2.353	0.023
ربط المنظمة ببيئتها	0.414	0.102	0.444	4.057	0.000

يتبيّن من الجدول السابق أنّ الأبعاد المؤثرة في تطوير البدائل بمعامل الانحدار (0.414, 0.396) هي بُعد ربط المنظمة ببيئتها و تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة).

2-1-2-4 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تطوير البدائل في الملكية الأردنية.

ونظراً لكون مستوى الدلالة في الجدول (4-21) (0.00) وهو أقلّ من (0.05) وحيث تنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على أنّه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية تطوير البدائل في الملكية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر استراتيجية منظمة التعلم على تطوير البدائل والانحدار المتعدد المنتدج لمعرفة أثر متغيرات أبعاد استراتيجية منظمة التعلم على متغير تطوير البدائل.

جدول رقم (4-21)
نتائج تحليل الانحدار البسيط

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig. F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	النموذج
رفض الفرضية العدمية	0.00	0.32	0.566	أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعاً على تطوير البدائل

تبيّن أنّ هناك علاقةً معنوية حيثُ كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقلّ من المستوى المعتمد وأنّ معامل التحديد = (0.32) هذا يعني أنّ أبعاداً استراتيجية منظمة التعلم تفسّر ما نسبته (32.0%) من تطوير البدائل.

جدول رقم (4-22)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	معاملات الانحدار B	المتغيرات
0.639	0.474	0.102	دعم القيادة لفرص التعلم
0.425	0.807	0.164	تشجيع فرص التعلم المستمر
0.949	-0.064-	-0.015-	تشجيع الاستعلام والحوار
0.977	0.029	0.006	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
0.099	-1.699-	-0.461-	تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم
0.04	2.134	0.46	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
0.005	3.017	0.451	ربط المنظمة ببيئتها

يتبين من الجدول السابق أنّ الأبعاد المؤثرة في تطوير البدائل بمعامل الانحدار (0.451) هي بُعد (ربط المنظمة ببيئتها).

3-1-2-4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تقييم البدائل في الملكية الأردنية.

وبالنظر إلى النتيجة في الجدول (4-24) وحيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وحيث تنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية تقييم البدائل في الملكية الأردنية.

جدول رقم (4-23)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig. F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الأمودج
رفض الفرضية العدمية	0.00	0.262	0.512	أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعةً على تقييم البدائل

تبيّن أنّ هناك علاقةً معنوية حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد وأن معامل التحديد = (0.262) هذا يعني أنّ أبعاد استراتيجية منظمة التعلم تفسّر ما نسبته (26.2%) من تقييم البدائل.

المتغيرات	معاملات الانحدار B	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
دعم القيادة لفرص التعلم	0.261	0.914	0.367
تشجيع فرص التعلم المستمر	-0.243-	-0.860-	0.396
تشجيع الاستعلام والحوار	0.094	0.333	0.741

جدول رقم (4-24)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

0.406	0.841	0.226	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
0.794	-0.263-	-0.059-	تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم
0.04	2.12	0.456	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
0.086	1.76	0.268	ربط المنظمة ببيئتها

يتبين من الجدول السابق أن الأبعاد المؤثرة في تقييم البديل بمعامل الانحدار (0.456) هي بُعد تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة).

4-1-2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على اختيار البديل الأفضل في الملكية الأردنية.

تُظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-25) أن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05) وحيث تنص قاعدة E القرار على رفض الفرضية العدمية < وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية اختيار البديل الأفضل في الملكية الأردنية.

جدول رقم (4-25)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

الأمودج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة Sig. F	القرار الإحصائي
أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعة على اختيار البديل الأفضل	0.867	0.751	0.00	رفض الفرضية العدمية

تبيّن أن هناك علاقةً معنوية حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد وأن معامل التحديد = (0.751) هذا يعني أن أبعاداً استراتيجية منظمة التعلم تفسّر ما نسبته (75.1%) من اختيار البديل الأفضل.

جدول رقم (4-67)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	معاملات الانحدار B	المتغيرات
0.054	1.981	0.293	دعم القيادة لفرص التعلم
0.004	3.005	0.394	تشجيع فرص التعلم المستمر
0.141	1.499	0.227	تشجيع الاستعلام والحوار
0.924	-0.096-	-0.014-	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
0.057	1.953	0.342	تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم
0.121	-1.584-	-0.241-	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
0.356	0.933	0.086	ربط المنظمة ببيتها

يتبين من الجدول السابق أن الأبعاد المؤثرة في المتابعة بمعامل الانحدار (0.394) هي بُعد (تشجيع فرص التعلم المستمر) .

4-2-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على التنفيذ في الملكية الأردنية.

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-27) أن مستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من المستوى المعتمد (0.05) وحيث تنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيتها) على عملية التنفيذ في الملكية الأردنية.

جدول رقم (4-27)
نتائج تحليل الانحدار البسيط

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig. F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الأمودج
رفض الفرضية العدمية	0.00	0.7	0.837	أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعة على التنفيذ

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق أنّ هناك علاقةً معنويةً حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقلّ من المستوى المعتمد، وحيث تشير قيمة معامل التحديد = (0.7) هذا يعني أنّ أبعاداً استراتيجية منظمة التعلم تفسر ما نسبته (70.0%) من تنفيذ القرار.

جدول رقم (4-28)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المتغيرات	معاملات الانحدار B	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
دعم القيادة لفرص التعلم	0.373	1.958	0.047
تشجيع فرص التعلم المستمر	-0.150-	-0.887-	0.380
تشجيع الاستعلام والحوار	-0.081-	-0.417-	0.679
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	0.367	1.893	0.065
تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم	0.267	1.185	0.243
تمكين العاملِين نحو الرؤية المشتركة	0.378	1.927	0.061
ربط المنظمة ببيئتها	-0.037-	-0.313-	0.756

يتبين من الجدول السابق أنّ الأبعاد المؤثرة في المتابعة بمعامل الانحدار (0.378) هي بُعد (تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة) .
6-1-2-4 الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على المتابعة في الملكية الأردنية.

تُظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-29) أنّ مستوى الدلالة (0.00) وهي أقلّ من المستوى المعتمد (0.05) وحيث تنص قاعدة القرار على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دفع القيادة الاستراتيجية نحو التعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية المتابعة في شركة في الملكية الأردنية.

جدول رقم (4-29)
نتائج تحليل الانحدار البسيط

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig. F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	الأمودج
رفض الفرضية العدمية	0.00	0.762	0.873 ^a	أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلم مجتمعةً على المتابعة

تبيّن أنّ هناك علاقةً معنويةً حيث كان مستوى الدلالة (0.00) وهي أقلّ من المستوى المعتمد وبالنظر إلى معامل التحديد = (0.762) هذا يعني أنّ أبعاد استراتيجية منظمة التعلم تفسر ما نسبته (76.2%) من الرقابة والمتابعة.

جدول رقم (4-30)
نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

مستوى الدلالة Sig.	t المحسوبة	معاملات الانحدار B	المتغيرات
0.021	2.388	0.411	دعم القيادة لفرص التعلم
0.985	0.019	0.003	تشجيع فرص التعلم المستمر
0.964	0.046	0.008	تشجيع الاستعلام والحوار
0.174	1.381	0.242	تشجيع التعاون وتعلم الفريق
0.191	1.328	0.27	تكوين نظم امتلاك ومشاركه التعلم
0.212	1.267	0.224	تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة
0.641	-.469-	-0.051-	ربط المنظمة ببيئتها

يتبيّن من الجدول السابق أنّ الأبعاد المؤثرة في المتابعة بمعامل الانحدار (٠,٤١١) هي بُعد (دعم القيادة لفرص التعلم) .

٢-٢-٤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإيجاد الفروق في إجابات عينة الدراسة في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية.

1-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) في عملية صنع القرار تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

جدول رقم (31-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	مستوى المعنوية	النتيجة
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.969	1	0.445	3.03	4.06	0.08	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	18.200	57	0.272				
	التباين الكلي	19.169	58					

يتبين من الجدول (31-4) أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي"، وهذا ما يؤكده مستوى المعنوية (0.08) كما يتبين أن قيمة f الجدولية (4.06) أكبر من f المحسوبة (3.03)، هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي" ورفض الفرضية البديلة.

2-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) في عملية صنع القرار تُعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (4-32)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية	النتيجة
العمر	بين المجموعات	2.054	5	0.516	1.620	4.03	0.183	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17.115	53	0.317				
	التباين الكلي	19.169	58					

يتبين من الجدول (4-32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي"، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.183) كما يتبين أن قيمة f الجدولية (4.03) أكبر من f المحسوبة (1.620)، هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص~ على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير العمر" ورفض الفرضية البديلة.

3-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) في عملية صنع القرار تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (4-33)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في عملية صنع القرار لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية	النتيجة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.331	5	0.583	1.878	4.03	0.128	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	16.447	53	0.310				
	التباين الكلي	18.778	58					

يظهر الجدول (4-33) أن قيمة F المحسوبة هي (1.878) والجدولية (4.03) ومستوى المعنوية (0.128) وهذا يبين أن قيمة f الجدولية أكبر من f المحسوبة، ويعني هذا قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي ورفض الفرضية البديلة.

4-2-2-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) في عملية صنع القرار تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (4-34)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في اتخاذ القرار لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية	النتيجة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.704	5	0.426	1.298	4.03	0.283	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	17.074	53	0.328				
	التباين الكلي	18.778	58					

يتبين من الجدول (4-34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد مستوى المعنوية (0.283) وهي أكثر من (0.05)، أي أنه لا توجد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، هذا يعني قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" ورفض الفرضية البديلة.

الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات

١-٥ مناقشة النتائج

١-١-٥ مناقشة نتائج الخصائص الديموغرافية

٢-١-٥ مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

٣-١-٥ مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

٢-٥ التوصيات و المقترحات

١-٢-٥ التوصيات

٢-٢-٥ المقترحات

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

جاءت هذه الدراسة E بهدف قياس تأثير استراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار، وكذلك لتحديد الفروق للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمبحوثين على متغيرات الدراسة، وقد خصص هذا الفصل لمناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث كإجابة للأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع المعلومات اللازمة بواسطة أداة الدراسة، وكذلك خصص هذا الفصل أيضاً إلى تقديم عددٍ من التوصيات، وفيما يلي نتائج الدراسة:

1-5 مناقشة النتائج

1-1-5 نتائج الخصائص الديموغرافية

أولاً: النوع الاجتماعي: تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة مشاركة الذكور كانت تزيد على نسبة الإناث كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً: العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية حيث كانت الفئة الأكثر تكراراً هي للأعمار من (٤٠-٤٥) سنة حيث شكلت (٣٦,٧%) من مجمل العينة تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (٣٥-٤٠) سنة حيث شكلت (٣٠,٦%) وكانت الفئة العمرية (٢٥-٣٠) سنة هي الأقل تكراراً حيث شكلت (٢%) من العينة ولم يكن هناك تواجد للذين هم من الفئة العمرية (٢٥-٣٠) حيث كان نسبة تكرارها صفر، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتخاذ القرار في الملكية الأردنية تُعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: المؤهل التعليمي: أظهرت النتائج أن فئة حملة شهادة البكالوريوس قد كانت تتضمن ما نسبته من أفراد العينة (٥٤%) وهي النسبة الأكثر من بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، بينما كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير هي (٢٥%) وكانت النسبة الأقل هي لحاملي شهادة الدبلوم المتوسط ولم يكن هناك تواجد للذين محصلهم العلمي توجيهي، لا يوجد فروق في اتخاذ القرار.

رابعاً: سنوات الخبرة: تشير النتائج أن عينة الدراسة كانت للذين هم خبرتهم من (٣) سنوات وأكثر حيث كان تكرار الفئة أقل من (٣) سنوات هي صفر وكانت النسبة الأكبر هي لخبرتهم (١٥) سنة فأكثر حيث بلغت (٣٨,٣%) تليها الفئة (من ٩ إلى أقل من ١٢) حيث شكلت (٢٧,٧%) وكانت الفئة (من ١٢ إلى أقل من ١٥) قريبة منها حيث شكلت (٢٧,١%) الفئة الأقل تكراراً من بين الفئات المتواجدة هي (من ٣ إلى أقل من ٦) تسبقها الفئة (من ٦ إلى أقل من ١٢)، لا يوجد فروق في اتخاذ القرار.

٢-١-٥ مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

أولاً: متغير استراتيجية منظمة التعلم: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الإدارة في الملكية الأردنية تطبق أبعاد استراتيجية منظمة التعلم بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3,5)، وهذا يعكس مدى اهتمام إدارة الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار،

كما أظهرت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمتغيراتها (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار بمتغيراته (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة والمتابعة) في الملكية الأردنية، إذ أنّ معامل التجديد فسر ما نسبته (76.4%) من هذا التأثير، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الكساسبة والنسور وأبو لبدة و بكار و (Chavis) و (Heigl) و (Song) و (Liao) واختلفت مع بني هاني في مستوى تطبيق استراتيجية منظمة التعلم.

ثانياً: متغير دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم: تدعم فرص التعلم وبدرجة عالية وممتوسط حسابي قدره (٣,٨)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأهمية لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم ومدى تأثيرها على اتخاذ القرار، وخاصة (مشارك القادة مع العاملين المعلومات حول المنافسين من شركات الطيران وتطابق أعمال الشركة مع قيمها)، إذ أظهرت النتائج أنّ درجة مستويات جاءت عالية، وممتوسط حسابي (٤,١) للأول و (٤) للثاني، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع (Heigl) واختلفت مع الكساسبة وبكار و (Liao) و (Song) في دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم.

ثالثاً: متغير تشجيع فرص التعلم المستمر: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنّ إدارة الملكية الأردنية تشجع فرص التعلم للعاملين بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (٣,٤)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار، وخاصة (تشجيع الشركة العاملين على مساعدة بعضهم بعضاً في إنجاز الأعمال) بدرجة عالية و(تحديد الشركة مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم المستقبلية) و(حرص الشركة على عرض مشكلات العمل كفرصة لتعلم العاملين)، فقد جاءت بمستوى متوسط، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النسور و (Heigl) و (Davis&Dale) واختلفت مع (Liao) والكساسبة وبكار في التعلم المستمر.

رابعاً: متغير تشجيع الاستعلام والحوار: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنّ إدارة الملكية الأردنية تدعم تشجيع الاستعلام والحوار بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (٣,٤)، وهذا يعكس (تشجيع العاملين عن سؤال " لماذا" بغض النظر عن مواقعهم الإدارية) و(حينما يعرض العاملون رأيهم يسألوا عما يفكر به الآخرون)، إذ أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيقها جاءت عاليةً للأول وممتوسط حسابي (٣,٩) للأول، ومتوسطة للثاني وممتوسط حسابي (٣,٦) للثاني، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النسور و بني هاني و (Heigl) و (Chavis) و (Davis&Dale) واختلفت مع (Liao) و والكساسبة في تشجيع الاستعلام والحوار.

خامساً: متغير تشجيع التعاون وتعلم الفريق: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أنّ إدارة الملكية الأردنية (تشجع التعاون وتعلم الفريق) بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي قدرة (٣,٦)، وهذا يعكس ثقة الفريق بأن الشركة سوف تأخذ بعين الاعتبار توصياته) وأن (لفريق يعمل بحرية في تكييف أهدافه حسب ما تتطلبه الحاجة ويتم معاملته العاملين بعدالة بغض النظر عن رتبهم)، و(يتم تركيز فرق العمل على أداء عملها بكفاءة)، إذ أظهرت النتائج أنّ درجة تطبيقها جاءت عاليةً، وممتوسط حسابي (٤) للأول و (٣,٧) للثاني والثالث والرابع، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع أبو لبدة و بني هاني و (Heigl) و (Chavis) واختلفت مع (Liao) و والكساسبة في تشجيع التعاون وتعلم الفريق.

سادساً: متغير تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية (تشجع تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم) بدرجة متوسطة وبمتوسط حساسي قدره (3,3)، وهذا يعكس (محافظة الشركة على تحديث قواعد البيانات عن مهارات العاملين) إذ أظهرت النتائج مستوى عالي فيها، أما استعمال الشركة نظم اتصال متبادل لجميع الاتجاهات بصورة منتظمة، و (توفير الشركة نظم قياس الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع)، و (قياس الشركة الموارد المصروفة على التدريب)، فقد جاءت بمستوى متوسط، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الكساسبة وأبو لبدة وبنو هاني وبكار و(Heigl) و(Chavis) واختلفت مع النسور (Liao) و(Davis&Dale) والكساسبة في نظم امتلاك ومشاركة التعلم.

سابعاً: متغير تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية (تمكن العاملين نحو الرؤية المشتركة) بدرجة متوسطة وبمتوسط حساسي قدره (3,5) حيث جاء المستوى مرتفعاً، وهذا يعكس (تمكن الشركة العاملين من السيطرة على الموارد اللازمة لعملهم) و(تشجع الشركة العاملين لاتخاذ المخاطرة المحسوبة) فكان متوسطاً، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الكساسبة والنسور وبنو هاني وبكار و(Heigl) و(Chavis) و(Song) واختلفت مع أبو لبدة و(Liao) و(Davis&Dale) في تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة.

ثامناً: متغير ربط المنظمة ببيئتها: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تحرص على ربط المنظمة ببيئتها وبدرجة متوسطة وبمتوسط حساسي قدره (3,6)، وهذا يعكس (عمل الشركة سوية مع البيئة الخارجية لتلبية الحاجات المشتركة بينهما وتشجيع الشركة العاملين للتفكير بمنظور شمولي) جاءت بمستوى عالٍ، أما (تشجيع الشركة على الأخذ بوجهات نظر الزبائن في عملية صنع القرار وتشجيع الشركة العاملين للحصول على الإجابات الوافية عن حلول المشكلات فيها) فقد جاءت بمستوى متوسط، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع وبنو هاني و(Heigl) و(Chavis) و(Song) واختلفت مع الكساسبة والنسور وأبو لبدة وبكار و(Liao) و(Davis&Dale) في ربط المنظمة ببيئتها.

تاسعاً: متغير عملية صنع القرار: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تطبق عملية صنع القرار بدرجة عالية وبمتوسط حساسي قدره (3,7)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأهمية عملية صنع القرار، كما أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم على اتخاذ القرار بمتغيراتها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة والمتابعة) في الملكية الأردنية، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Noorai) و(Whiting) في عملية صنع القرار.

عاشراً: متغير تحديد المشكلة: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تعمل على تحديد المشكلة بدرجة عالية وبمتوسط حساسي قدره (3,7)، وهذا يعكس دعم شركة الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار، وخاصة (قدرة العاملين في الشركة على تحديد مشكلات العمل التي تواجههم بدقة) بدرجة عالية و (استعانة العاملين بأراء ذوي الاختصاص عند تحديد المشكلة) فقد جاءت متوسطة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Noorai) و(Whiting) في تحديد المشكلة.

حادي عشر: متغير تطوير البدائل: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تعمل على تطوير البدائل بدرجة عالية وممتوسط حسابي قدره (٣,٩)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار، وخاصةً (مقدرة العاملين في الشركة توقع النتائج المترتبة على كل بديل) بمستوى عالي وأما (مقدرة العاملين في الشركة على تطوير البدائل ذات العلاقة بحل المشكلة)، و(تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار)، و(تحديد العاملين درجة مخاطرة كل بديل من بدائل القرار)، إذ أظهرت النتائج أن درجة تطبيقها جاءت عاليةً للأول والثاني والثالث والرابع، وممتوسط حسابي (٤) للأول، وممتوسط حسابي (٣,٩) للثاني والثالث والرابع، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Nooraie) و(Whiting) في تطوير البدائل.

ثاني عشر: متغير تقييم البدائل: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تعمل على تقييم البدائل بدرجة عالية وممتوسط حسابي قدرة (٣,٨)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار، وخاصةً (امتلاك العاملين في الشركة الخبرة على تقييم البدائل بدقة) و(امتلاك العاملين في الشركة القدرة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف الشركة) فقد جاءت بمستوى متوسط، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Nooraie) و(Whiting) في تقييم البدائل.

ثالث عشر: متغير اختيار البديل الأفضل: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تعمل على اختيار البديل الأفضل بدرجة متوسطة، وممتوسط حسابي قدره (٣,٦)، وهذا يعكس وعي الملكية الأردنية لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم، ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار، وخاصةً (اختيار البديل الأفضل في تحقيق أهداف الشركة، يتم اختيار البديل الأفضل المنطقي القابل للتطبيق عملياً) بمستوى مرتفع، وأما (اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة في عملية صنع القرار) فقد جاءت بمستوى متوسط، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Nooraie) و(Whiting) في اختيار البديل الأفضل.

رابع عشر: متغير التنفيذ: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تعمل على تنفيذ القرار بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (٣,٥)، وهذا يعكس دعم الملكية الأردنية لأبعاد المنظمة الساعية للتعلم ومدى تأثيرها على اتخاذ القرار، وخاصةً (الالتزام بمعايير قياس أداء القرارات من قبل جميع المستويات الإدارية) و(تهيئة المستلزمات الضرورية لنجاح تنفيذ القرار، و تنفيذ القرارات المتخذة ضمن جداول زمنية محددة، وقُدرة العاملين في الشركة على اكتشاف الأخطاء في عملية صنع القرار أثناء وقوعها) فقد جاءت متوسطة، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع (Nooraie) و(Whiting) واختلفت مع المجالي في التنفيذ.

خامس عشر: متغير المتابعة: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن إدارة الملكية الأردنية تقوم بالمتابعة بدرجة متوسطة وممتوسط حسابي قدره (٣,٥)، وهذا يعكس (استفادة إدارة الشركة من نتائج القرارات في خططها المستقبلية) وأما (قيام إدارة الشركة بمتابعة تنفيذ القرارات ضمن الخطة الموضوعية) فقد جاءت متوسطة، اتفقت نتائج هذه الدراسة مع المجالي و(Nooraie) واختلفت مع (Whiting) في المتابعة.

3-1-5 ملخص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها

جدول رقم (1-5)

ملخص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة من حيث قبولها أو رفضها

نتائج التحليل		الفرضية
قبول الفرضية	رفض الفرضية	
*		١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم بمكوناتها (دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم، تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون وتعلم الفريق، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) على عملية صنع القرار بمكوناتها (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، الرقابة والمتابعة) في الملكية الأردنية.
*		١-١ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تحديد المشكلة في الملكية الأردنية.
*		١-٢ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تطوير البدائل في الملكية الأردنية.
*		١-٣ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على تقييم البدائل في الملكية الأردنية.
*		١-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على اختيار البديل الأفضل في الملكية الأردنية.
*		١-٥ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على التنفيذ في الملكية الأردنية.
*		١-٦ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد استراتيجية منظمة التعلم على عملية المتابعة في الملكية الأردنية.
	*	٢- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

٢-٥ التوصيلت والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلَّص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات والتي يأمل أن تسهم في تفعيل اتخاذ القرار في الملكية الأردنية، وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات التي يتوقع الباحث أن تكون عاملاً مساعداً لبقية البحوث والدراسات في موضوع أبعاد استراتيجية منظمة التعلم وأثرها على عملية صنع القرار.

١. يُوصي الباحثُ الملكية الأردنية الاستمرار في تبني المستوى المرتفع لاستراتيجية منظمة التعلم (مكوناتها) دعم القيادة لفرص التعلم) لما لها من أثر واضح على عملية صنع القرار.
٢. أهمية التركيز على الأبعاد الاستراتيجية لمنظمة التعلم التي حصلت على مستوى متوسط وهي (تشجيع فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تكوين نظم امتلاك ومشاركة التعلم، تمكين العاملين نحو الرؤية المشتركة، ربط المنظمة ببيئتها) والنهوض بها إلى مستوى عالٍ.
٣. استمرار الملكية الأردنية في تبني المستوى المرتفع لعملية صنع القرار (تحديد المشكلة، تطوير البدائل، تقييم البدائل).
٤. أهمية التركيز على عملية (اختيار البديل الأفضل، التنفيذ والمتابعة) لما لهم من الأهمية في عملية صنع القرار في الملكية الأردنية.

١. تناولت هذه الدراسة أبعادَ استراتيجيةِ منظمّةِ التعلّم على عمليّةِ صنعِ القرار في الملكية الأردنية، لذلك يقترحُ الباحثُ إعادةَ إجراءِ هذه الدراسة بتناول كلِّ بُعدٍ من أبعادِ المنظمّة الساعية للتعلّم وأثره على صنع القرار في الملكية الأردنية.
٢. إجراء مزيد من الدراسات للتعرف على العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار.
٣. إجراء دراساتٍ أخرى تتعلق بأبعاد استراتيجية منظمة التعلّم على منظمات حكومية.
٤. إجراء دراساتٍ أخرى تتعلق بأبعاد استراتيجية منظمة التعلّم وقياس أثرها على الأداء في شركات صناعية وخدمية مختلفة.
٥. إجراء دراسة تتعلق بقياس أثر أبعاد استراتيجية منظمة التعلّم على عمليّات فريق العمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، فاتن أحمد، (٢٠٠١)، "نظم الإدارة المفتوحة"، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ايتراك للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- أبو لبده، هاشم عيسى سعيد، (2007)، "الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمة التعلم: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية.
- أحمد، محمد الأمين موسى، (٢٠٠٣)، "الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم"، دائرة الثقافة والإعلام:الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، ط١.
- الأغبري، عبدالصمد، (٢٠٠٠)، "الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، ط١، دار النهضة العربية، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- البغدادي، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم فوزي دباس، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- بكار، براء عبد الكريم محمد، (2002)، "إدارة الإبداع في منظمة التعلم: دراسة ميدانية لشركة موبيلكم الأردنية"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (20)، العدد(4) ب: 23-49 .
- بلال، محمد إسماعيل، (٢٠٠٥)، "بحوث العمليات إستخدام الأساليب الكمية في صنع القرار"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.
- بني هاني، جهاد صياح، (2007)، "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد(3)، العدد(4): 466-491.
- تركمان، حنان، (2001)، "اتخاذ القرار الإداري وفعاليته في القطاعات الإنتاجية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للتبغ فرع اللاذقية- شركة مصفاة بانياس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب- الجمهورية العربية السورية.
- الجازي، حسين عفاش فرحان، (2010)، "اثر الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار: دراسة تطبيقية على شركة لافارج الإسمنت الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.

- حريم، حسين، (٢٠٠٦)، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- درة، عبد الباري إبراهيم، جودة، محفوظ أحمد، (٢٠١١)، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحني نظامي"، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الدباس، حسين، الكباريتي، حسن، (2012)، "عالم الملكية الأردنية"، العدد ٣٣٢، مجلة خاصة بأخبار الملكية الأردنية وأسرتها، تصدر عن دائرة الإعلام والاتصال.
- الدليمي، مروان خلف محمد، (٢٠١١)، "عمليات فريق العمل وأثرها على فاعليه في شركات الاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
- طويقات، أمجد فهد نهار، (2009)، "بناء أتمودج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
- العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٧)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، "مفاهيم إدارية حديثة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- العجمي، محمد حسنين، (٢٠٠٨)، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- علاء الدين، "محمد عيسى" عامر، (2012)، أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان، (2006)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الكساسبة، محمد والفاعوري، عيبر والعميان، محمود (2010)، " دور وظائف إدارة المورد البشرية في منظمة التعلم: دراسة حالة على مجموعة شركات أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(6)، العدد(25):163- 183.

- الكساسبة، محمد والفاعوري، عبيد وعبدالله، كفاية، (2009): بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على منظمة التعلم"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد (1):19-45 .
- المجالي، أمال ياسين،(2007)، "أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2006)، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- منصور، طاهر محسن، الخفاجي، نعمة عباس، (2010)، "نظرية المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- نجم، عبود نجم، (2005)، "إدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- النسور، أسماء سالم، (2010)، "أثر خصائص منظمة التعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية.
- النوري، قيس، (١٩٨٩)، "الاغتراب اصطلاحا ومفهوما وواقعا"، مجلة عالم الفكر، العدد ١، ص ٢٠٣.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٨٨)، "اتخاذ القرارات التنظيمية"، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

- Bateman, T. S. & T. S. Snell, T.S., (2002), "Management", McGraw Hill\Irwin, Boston.
- Britton, B. (2002), "Learning and Practice of Learning Organizations", Swedish Mission Council, Sundryberg.
- Boone. & Kurtz, (1992), "Management", 4th, ed., New York, McGraw-hill.
- Brandth, Ron, (2003), "A School Culture That Invites Deep and Sustained Professional Learning Will have a Powerful Impact on Student Achievement", Journal of Staff Development, winter.
- Chavis, Virginia D. (2010), " Organizational Learning and Large-Scale Change: Adoption of Electronic Medical Records", Walden University, USA, Ph.D.
- Daft, R.L., (2000), "Management", the Dryden Press, Fort Worth.
- Daft, (2007), "Understanding the Theory Design of Organizations", Thomson South-western.
- Daft, R.L., (2010), "New Era of Management", Vanderbilt University, South-Western.
- Davis, D & Dale, B. J., (2008), "The learning organization and its dimensions as key factors in firms performance", Human Resource Development International, Vol.11, No.1:51-66.
- Garey Bob and Williamson, B. (2002), "Beyond Knowledge Management", Pearson Education, Harlow.
- Harrison F.F., (1987), "The Managerial Decision Making Process", Boston, Mass, Houghton Mufflin.

- Heigl, Russell B, (2010),"Dimensions of the Learning Organization Strategy: A Mixed Methodology Case Study of Differences between Traditional Organizations and Virtual Organizations", Capelle University, USA, Ph.D,(pp. 109-118).
- Kumpikaite, Vilmante," Human Resource Development In Learning Organization", (2008), Journal of Business Economics and Management, (2008) , 9(1): 25-31.
- Liao, L (2006),"A learning Organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation", Human Systems Management.
- Marquardt, Michael J., (2002),"Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning ", Palo Alto, U.S.A.: Davis Black Inc.
- Miller, Danny, (1996),"A Pre-liminary Typology of Organizational Learning Synthesizing the Literature", Journal of Management, www.bond.com.
- Nooraiue, Mahmood, (2008)," Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process output", Islamic Azad University of Abha, Tehran, Iran, Management Decision ,Vol. 46 ,No. 4, 2008.
- Roberts, H & Hunt, D, M, (1991), "Organizational Behavior", Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Robert Kreitner (1989), "Management ", 4th, Ed, Boston, Mass: Houghon Mifflin.
- Robbins Stephen and Coutler Mary, (1999), "Management", 6th, ed., upper Saddle river, N. J., Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M., (2001), "Management", Prentice Hall, New Jersey.
- Royal Jordanian (2012, Feb15)," Royal Jordanian World" (on- line) available: <http://www.rj.com/ar/profile.html>

- Rowden, W.R. (2001), "The Learning Organization and Strategic Change", *Advanced Management Journal*, Vol.66, No3:11-17.
- Smith, M. K. (2001), "The learning organization", *The Encyclopedia of Informal Education*, <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>.
- Senge, P., (1990), "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization", Doubleday, New York.
- Shoemaker , Lorie K,(2010), "Making the Case for Evidence-Based Design in Healthcare: A Case Study of Organizational Decision Making ", *The Medical University of South Carolina in Charleston*, Ph.D, [http :W W W.HERRDJORNAL.COM](http://www.herrdjornal.com) issn:1937-5867,(pp.56,62)
- Song, J, Song , B, and Thomas, J. C., (2009), "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context" *Human Resource Development*, Vol.20, No.1:43-64.
- Watkins, K.E., & Marsick, V.J.(1997) "Dimension of the Learning Organization Questionnaire" *Partners For the learning Organization*, Warwick, RI.
- Whiting,Cherie Chartier, (2005), "Intuitive Decision Making and Leadership Style among Healthcare Executives in the United States", *Andrews University, USA*, Ph.D.
- wad & Ghaziri, (2004), "Knowledge Management", *Butterworth Heinemann*.

الملاحق

الملحق رقم (١)

المحكمون

الجامعة	المرتبة العلمية	الدكتور
جامعة عمان العربية	أستاذ	محمد أبو صالح
جامعة عمان العربية	أستاذ	نعمة عباس الخفاجي
جامعة عمان العربية	أستاذ	شوقي ناجي جواد
جامعة نيويورك للتكنولوجيا	أستاذ	أحمد القطامين
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	كامل محمد المغربي
جامعة عمان العربية	أستاذ	محمد أبو يمين العمري
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ	محمد النعيمي
الجامعة الأردنية	أستاذ	موسى سلامة اللوزي
جامعة الزيتونة الأردنية	أستاذ	سعد غالب ياسين
جامعة الإسراء الخاصة	أستاذ	زكريا الدوري
جامعة الإسراء الخاصة	أستاذ مشارك	عادل أحمد هدو
جامعة الزيتونة الأردنية	أستاذ مشارك	نجم عبود نجم
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	محمد الحلامة
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	رياض أبا زيد
جامعة عمان العربية	أستاذ مساعد	رولا الضامن

ملحق رقم (٢): الأستبانة

جامعة عمان العربية
كلية الأعمال - قسم إدارة

الاستبانة

السادة المدبرون المحترمون
عطوفة مديرالمحترم
تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى توفير أداة لقياس الدراسة المعنونة ب " أثر إستراتيجية منظمة التعلم على عملية صنع القرار في الملكية الأردنية. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في قسم الإدارة. يرجى التكرم من السادة المدبرين في الملكية الأردنية الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة تعبيراً عن آرائكم القيمة التي سوف تبنى عليها نتائج هذه الدراسة، مؤكداً لكم بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بكل ثقة واحترام ومصداقية وسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأنه سوف يتم تزويد الشركة بنسخة من نتائج الدراسة وتوصياتها في حال رغبتها بذلك.

وأقبلوا خالص الاحترام والتقدير ...

الباحث/ زياد فايز إبراهيم العلمي

المشرف
الدكتور غسان عيسى إبراهيم العمري

الجزء الأول: يرجى التفضل بوضع إشارة () أمام الخيار الذي ينطبق عليك.

أنثى ()			ذكر ()			النوع الاجتماعي
٤٥ سنة فأكثر ()	٤٠- أقل من ٤٥ سنة ()	٣٥- أقل من ٤٠ سنة ()	٣٠- أقل من ٣٥ سنة ()	٢٥- أقل من ٣٠ سنة ()	٢٠- أقل من ٢٥ سنة ()	العمر
دكتوراه ()	ماجستير ()	دبلوم عالي ()	بكالوريوس ()	دبلوم متوسط ()	توجيهي ()	المؤهل التعليمي
١٥ سنة فأكثر ()	١٢- أقل من ١٥ سنة ()	٩- أقل من ١٢ سنة ()	٦- أقل من ٩ سنة ()	٣- أقل من ٦ سنة ()	أقل من 3 سنوات ()	سنوات الخبرة

الجزء الثاني: يرجى التفضل بوضع إشارة () بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل:

المقياس					العبارات	ت
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
٥	٤	٣	٢	١		
					يُمكن القادة العاملين من تنفيذ الرؤية المشتركة للشركة.	١
					يرعى القادة فرص التعلم المستمر للعاملين في الشركة.	٢
					يضمن القادة تطابق أعمال الشركة مع قيمها.	٣
					يتشارك القادة مع العاملين المعلومات حول المنافسين من شركات الطيران.	٤
					يستكشف القادة باستمرار الفرص المتاحة من أجل التعلم.	٥
					تحدد إدارة الشركة مهارات العاملين المطلوبة لوظائفهم المستقبلية	٦
					تُشجع إدارة الشركة العاملين على مساعدة بعضهم البعض في إنجاز الأعمال	٧
					تُكافئ إدارة الشركة العاملين على جهودهم من أجل التعلم.	٨
					توفر إدارة الشركة الوقت الكافي لدعم التعلم.	٩
					تُشجع إدارة الشركة العاملين على مناقشة أخطائهم بانفتاح من أجل التعلم.	١٠

					١١	تحرص إدارة الشركة على عرض مشكلات العمل كفرصة لتعلم العاملين.
					١٢	يتم تزويد العاملين بالشركة عن التغذية الراجعة بصراحة وصدق.
					١٣	يستمتع العاملون في الشركة لوجهات نظر بعضهم البعض قبل الكلام.
					١٤	يُشجّع العاملون في الشركة عن سؤال "لماذا" بغض النظر عن مواقفهم الإدارية.
					١٥	حينما يعرض العاملون في الشركة رأيهم يَسألوا عما يفكر به الآخرين.
					١٦	يعامل العاملون في الشركة بعضهم البعض باحترام.
					١٧	يقضي العاملون في الشركة وقتهم الكافي لبناء الثقة مع بعضهم.
					١٨	لفريق العمل في الشركة الحرية في تكييف أهدافه حسب ما تتطلبه الحاجة.
					١٩	يتم معاملة العاملين في الشركة بعدالة بغض النظر عن رتبهم .
					٢٠	تركز فرق العمل في الشركة على أداء عملها بكفاءة.
					٢١	يتم مراجعة تفكير الفريق في الشركة كنتيجة للمعلومات الراجعة.
					٢٢	تتم مكافئة إنجاز فريق العمل في الشركة بشكل جماعي .
					٢٣	يثق الفريق بأن الشركة سوف تأخذ بعين الاعتبار توصياته
					٢٤	تستعمل إدارة الشركة نظم اتصال متبادل لجميع الاتجاهات بصورة منتظمة.
					٢٥	تمكّن إدارة الشركة العاملين من الحصول على المعلومات الضرورية بالوقت الحقيقي.

				تحافظ إدارة الشركة على تحديث قواعد البيانات عن مهارات العاملين.	٢٦
				توفر إدارة الشركة نظم قياس الفجوات بين الأداء الفعلي و المتوقع.	٢٧
				تُتيح إدارة الشركة الاستفادة من الدروس المتعلمة للعاملين.	٢٨
				تقيس إدارة الشركة الموارد المصروفة على التدريب.	٢٩
				تقدّر إدارة الشركة مبادرات الأفراد المبدعين.	٣٠
				تمنح إدارة الشركة العاملين حرية اختيار مهام عملهم حسب اختصاصهم.	٣١
				تمكّن إدارة الشركة العاملين من السيطرة على الموارد اللازمة لعملهم.	٣٢
				تحرص إدارة الشركة على مساهمة العاملين في إثراء رؤية الشركة.	٣٣
				تشجّع إدارة الشركة العاملين لاتخاذ المخاطرة المحسوبة.	٣٤
				تتبني إدارة الشركة الرؤية المشتركة المنبثقة من المستويات الإدارية المختلفة.	٣٥
				تساعد إدارة الشركة العاملين للموازنة بين متطلبات عملهم و متطلباتهم العائلية.	٣٦
				تشجّع إدارة الشركة العاملين للتفكير بمنظور شمولي.	٣٧
				تشجّع إدارة الشركة على الأخذ بوجهات نظر الزبائن في عملية صنع القرار.	٣٨
				تراعي إدارة الشركة تأثير قراراتها على معنويات العاملين.	٣٩
				تعمل إدارة الشركة سوية مع البيئة الخارجية لتلبية الحاجات المشتركة بينهما.	٤٠
				تشجّع إدارة الشركة العاملين للحصول على الإجابات الوافية عن حلول المشكلات فيها.	٤١
				يستطيع العاملون في الشركة تحديد مشكلات العمل التي تواجههم بدقة .	٤٢

				يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق أهميتها .	٤٣
				يستطيع العاملون في الشركة تصنيف مشكلات العمل وفق درجة تعقيدها .	٤٤
				يستطيع العاملون في الشركة معرفة أسباب حدوث مشكلات العمل.	٤٥
				يستعين العاملون بآراء ذوي الاختصاص عند تحديد المشكلة.	٤٦
				لدى العاملون في الشركة القدرة على تطوير البدائل ذات العلاقة بحل المشكلة .	٤٧
				يستفيد العاملون في الشركة من تجارب الآخرين في الحصول على بدائل القرار.	٤٨
				العاملون في الشركة لديهم القدرة على تحديد مساهمة كل بديل في تحقيق هدف القرار	٤٩
				يُحدّد العاملون في الشركة درجة مخاطرة كل بديل من بدائل القرار.	٥٠
				باستطاعة العاملين في الشركة توقع النتائج المترتبة على كل بديل.	٥١
				يملك العاملون في الشركة الخبرة في تقييم البدائل بدقة.	٥٢
				يملك العاملون في الشركة القدرة على تحديد مدى ملائمة البدائل المطروحة مع أهداف الشركة.	٥٣
				يتم اعتماد الموضوعية من قبل العاملين في الشركة في تقييم البدائل.	٥٤
				يتم تقييم البدائل حسب أهميتها للشركة من قبل العاملين .	٥٥
				يتم اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة في عملية صنع القرار من قبل المديرين .	٥٦
				يتم اختيار البديل الأفضل في تحقيق أهداف الشركة.	٥٧
				يتم اختيار البديل الأفضل المنطقي القابل للتطبيق عمليا .	٥٨
				يتم اختيار البديل الأفضل الذي يناسب المصادر المالية المتاحة.	٥٩

					يتم تهيئة المستلزمات الضرورية لنجاح تنفيذ القرار من قبل إدارة الشركة.	٦٠
					يتم تنفيذ القرارات المتخذة ضمن جداول زمنية محددة من قبل إدارة الشركة.	٦١
					يستطيع العاملون في الشركة اكتشاف الأخطاء في عملية صنع القرار أثناء وقوعها.	٦٢
					يتم الالتزام بمعايير قياس أداء القرارات من قبل جميع المستويات الإدارية في الشركة.	٦٣
					تقوم إدارة الشركة بمتابعة تنفيذ القرارات ضمن الخطة الموضوعية .	٦٤
					تقوم إدارة الشركة بتحديد الانحرافات في التنفيذ أولاً بأول.	٦٥
					توفر إدارة الشركة الوسائل الكفيلة لتصحيح الانحراف أولاً بأول.	٦٦
					تعزز إدارة الشركة النتائج الإيجابية للقرار أولاً بأول .	٦٧
					يتم مراجعة نتائج تنفيذ القرارات بصورة مستمرة من قبل إدارة الشركة.	٦٨
					تستفيد إدارة الشركة من نتائج القرارات في خططها المستقبلية .	٦٩

ملحق رقم (٣)
المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث في الملكية الأردنية

تاريخها	عنوانه الوظيفي	اسم المدير
٢٠١٢/٣/١٥	مساعد المدير العام التنفيذي للإعلام والاتصال	السيد باسل الكيلاني
٢٠١١/٥/١١	مدير التدريب	السيد محمد بكار

ملحق رقم (٤)
كتاب تخويل الجامعة

جامعة عمان العربية
Amman Arab University



إلى عن يمينه الأمر

التاريخ: ٢٠١١/٥/٩

نود إعلامكم أن الطالب زياد فايز العلي يقوم بإعداد رسالة الماجستير في الإدارة بعنوان:
" أبعاد إستراتيجية المنظمة المتعلمة وأثرها على عملية صنع القرار " بإشراف الدكتور عثمان
العمرى ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير -
يرجى التقاضيل بتقديم المساعدة الممكنة وتسهيل مهمة الطالب قدر الإمكان .

عميد كلية الأعمال
أ. م. فؤاد الشيخ سالم



عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥٤ - ٠٤٠ (٩٦٦ ٦) - فاكس : ٥٥١ - ٥١٩ (٩٦٦ ٦) - ص.ب (١٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5540040 - FAX: (962 6) 5510819 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)