



جامعة الإسراء  
Isra University

أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال  
دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية

## The Impact of Learning Organization on Organizational Ambidexterity at Business Organizations

An Empirical Study on a sample of Employees in Jordanian commercial banks

إعداد الطالب  
إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي

الرقم الجامعي: Z00865

إشراف  
الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال

جامعة الإسراء  
كلية الأعمال  
قسم إدارة الأعمال  
عمان - الأردن

الفصل الثاني ٢٠١٧ / ٢٠١٨

أشكر الله

٢٠

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

## صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ،

سورة المجادلة الآية ١١

جامعة الإسراء

التفويض

أنا إبراهيم رائد عبد الكريم الألويسي أفاض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي

للمكتبات أو الشركات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

التوقيع: 

التاريخ: 2018 / 3 / 7

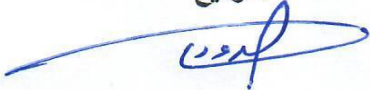
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال:

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية"

وقد أُجيزت بتاريخ 2018 / 3 / 7

التوقيع



الجامعة

جامعة الإسراء

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري



## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله، أنعم علي بنعم لا تحصى ولا تعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم علي بالعزيمة والصبر، وسهّل علي هذه الدراسة. وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الاستاذ الدكتور زكريا الدوري ... المشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل المنير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، والذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

وأتوجه بالشكر إلى أساتذة كلية الأعمال والأساتذة محكمي  
الاستبانة.

وكل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني بإتمام هذه الدراسة

والله الموفق

## الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء ... فالإهداء

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة ... صنعتها من أوراق  
الصبر ... وطرزتها في ظلام الدهر ... على سراج الأمل بلا فتور أو  
كلل

رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء ... تعلم الوفاء كيف يكون  
الوفاء

إليك أُمي أهدي هذه الرسالة

وشتان بين رسالة ورسالة

إلى قدوتي الأولى ... نبراسي الذي ينير دربي ... من أعطاني بلا  
حدود ... من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به

إليك أبي الغالي

إلى سندي في الدنيا وعوني بعد الله ... أخي

الباحث  
إبراهيم رائد عبد الكريم  
الألوسي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	الآية الكريمة
ج	التفويض
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	نموذج إقرار
و	شكر وتقدير
ز	الإهداء
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	(١ - ١): المقدمة
٤	(٢ - ١): مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	(٣ - ١): أهداف الدراسة
٧	(٤ - ١): أهمية الدراسة
٧	(٥ - ١): فرضيات الدراسة
٨	(٦ - ١): أنموذج الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٠	(٧ - ١): حدود الدراسة
١٠	(٨ - ١): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
١٣	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
١٤	(١ - ٢): المقدمة
١٥	(٢ - ٢): المنظمة المتعلمة
36	(٣ - ٢): البراعة التنظيمية
50	(٤ - ٢): الدراسات السابقة
60	(٥ - ٢): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
62	(١ - ٣): المقدمة
62	(٢ - ٣): منهج الدراسة
63	(٣ - ٣): مجتمع الدراسة
63	(٤ - ٣): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
67	(٥ - ٣): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
69	(٦ - ٣): متغيرات الدراسة
70	(٧ - ٣): المعالجات الإحصائية
72	(٨ - ٣): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
73	(٩ - ٣): صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
--------	---------

75	الفصل الرابع نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات
76	(١ - ٤): المقدمة
77	(٢ - ٤): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
86	(٣ - ٤): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة
88	(٤ - ٤): اختبار فرضيات الدراسة
٩٩	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
١٠٠	(١ - ٥): المقدمة
١٠٠	(٢ - ٥): مناقشة النتائج
١٠٢	(٣ - ٥): الاستنتاجات
١٠٤	(٤ - ٥): التوصيات
١٠٥	(٥ - ٥): الدراسات المستقبلية
١٠٦	قائمة المراجع
١٠٧	أولاً: المراجع العربية
١١١	ثانياً: المراجع الأجنبية
١١٩	قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
45	خصائص مدخل البراعة الهيكلية	١ - 2
46	خصائص مدخل البراعة السياقية	2 - 2
63	أسماء البنوك التجارية مجتمع الدراسة	١ - ٣



64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي	٢ - ٣
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٣ - ٣
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٤ - ٣
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٥ - ٣
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	٦ - ٣
69	أبعاد وفقرات مقياس المنظمة المتعلمة	7 - ٣
70	أبعاد وفقرات مقياس البراعة التنظيمية	8 - ٣
73	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	9 - ٣
74	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	10 - ٣
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر التعلم في البنوك التجارية الأردنية	١ - ٤
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر تمكين العاملين في البنوك التجارية الأردنية	٢ - ٤
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية	٣ - ٤
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر تطبيق التكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية	٤ - ٤
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى براعة الإستغلال في البنوك التجارية الأردنية	٥ - ٤
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى براعة الإستكشاف في البنوك التجارية الأردنية	٦ - ٤

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
87	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	٧ - ٤
٨٨	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المنظمة المتعلمة بأبعادها في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية	٨ - ٤
٩١	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المنظمة المتعلمة بأبعادها في براعة الإستغلال في البنوك التجارية الأردنية	٩ - ٤
٩٤	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المنظمة المتعلمة	١٠ - ٤

	بأبعادها في براءة الإستكشاف في البنوك التجارية الاردنية	
٩٧	مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية	١١ - ٤

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
٩	أنموذج الدراسة	١ - ١
١٨	الخصائص التي تساعد المنظمة لتصبح المنظمة متعلمة	١ - ٢
٢١	مفهوم المنظمة المتعلمة	٢ - ٢
٢٣	خصائص المنظمة المتعلمة	٣ - ٢
25	أنموذج Peter Senge للمنظمة المتعلمة	٤ - ٢
26	أنموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة	٥ - ٢
27	أنموذج Redding للمنظمة المتعلمة	٦ - ٢
28	أنموذج Addleson للمنظمة المتعلمة	٧ - ٢

30	أنموذج AL - Otaibi للمنظمة المتعلمة	٨ - ٢
31	أنموذج James للمنظمة المتعلمة	٩ - ٢
38	مكونات البراعة التنظيمية	10 - ٢
40	مضامين البراعة التنظيمية	11 - ٢
42	أهمية البراعة التنظيمية	12 - ٢
47	مضامين البراعة التتابعية	13 - ٢
٩٨	الأنموذج المقترح لتأثير المنظمة المتعلمة بأبعادها على البراعة التنظيمية ببعديها	١ - ٤

### قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
١٢٠	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	١
١٢١	أداة الدراسة (الاستبانة)	٢

## المخلص باللغة العربية

### أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الاعمال

دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالب : إبراهيم رائد عبد الكريم الألوسي

إشراف الأستاذ الدكتور: زكريا مطلق الدوري

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية الإدارة العامة والبالغ عددهم (١٣) بنك. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات التنظيمية العاملين في البنوك التجارية الأردنية الإدارة العامة، والذين تم إختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم (٣٦٤) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي

(الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد. إذ تضمنت الدراسة متغيرين، المستقل ممثلاً بالمنظمة المتعلمة بأبعادها، التابع، ممثلاً بالبراعة التنظيمية وقضية الدراسة الأساسية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم، تطبيق المعرفة وتطبيق التكنولوجيا) في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم، تطبيق المعرفة وتطبيق التكنولوجيا) في براعة الإستغلال في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم، تطبيق المعرفة وتطبيق التكنولوجيا) في براعة الإستكشاف في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ،

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بتشجيع عاملها على تحمل المخاطرة وان يكونوا مبدعين وقادرين على استكشاف الأفكار الجديدة ومحاولة تجربة عمليات جديدة وتطوير خدمات جديدة، إضافة إلى الإطلاع على أفضل الممارسات في مجال خصائص المنظمة المتعلمة وإنعكاسه على بعدي البراعة التنظيمية للحاق بركب المنظمات المعاصرة والرائدة.

## ABSTRACT

# **The impact of Learning Organization on Organizational Ambidexterity at Business Organizations**

An Empirical Study on a sample of Employees in Jordanian commercial banks

### ***Prepared by***

Ibrahim Raed Abdulalkareem AL-Alousi

### ***Supervisor***

Prof. Zakaria M.Al-Douri

The study aimed to investigate the impact of Learning Organization on Organizational Ambidexterity in Jordanian commercial banks.

The study population consisted of Jordanian Commercial Banks (public administration) totaling (13). The study sample consists of managers of departments, head of departments and organizational unit officials working in Jordanian Commercial Banks the sample was randomly selected totaling (٢64) Individuals. In order to achieve the study objectives, the study used quantitative method (descriptive analytical) through many statistical tools, most notably multiple regression analysis. The study considered two variables, Learning Organization with its dimensions (independent), Organizational Ambidexterity (dependent) the basic case study.

The study reached a number of results namely :there is a significant impact of Learning Organization dimensions (learning, knowledge implementation and technology application) on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ). There is a significant impact of Learning Organization dimensions (learning, knowledge implementation and technology application) on Exploration Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ). There is a significant impact of Learning Organization dimensions (learning, knowledge implementation and technology application) on Exploitation Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommends that the Jordanian commercial banks should encourage their employees to take the risk, be creative, able to explore new ideas and try to experience new processes, develop new services, moreover, the Jordanian commercial banks should acquaint themselves with the best practices in the area of Learning Organization characteristics and the reflection on the Organizational Ambidexterity dimensions to catch up with modern and leading organizations.