



أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية الخاصة

دراسة حالة مصرف التجارة والتنمية

أ. أيمن سالم عبدالكريم الصكالي

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي - طالب دكتوراه بجامعة الزاوية

البريد الإلكتروني aymansbdry06@gmail.com

تاریخ الاستلام: 2025/08/22، تاریخ القبول: 2025/09/14، تاریخ النشر: 2025/10/01

الكلمات المفتاحية

التعلم التنظيمي
المرونة التنظيمية
مصرف التجارة والتنمية

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، فضلاً عن معرفة مستوى كفاءة التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية كحالة دراسية، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستُخدمت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات الأولية للدراسة والتي تم تطويرها والتتأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (126) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من كافة الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحرم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة التنظيمية والتعلم التنظيمي وأبعادهما حظيت بمستوى مرتفع، كما أوضحت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي وأبعاده على المرونة التنظيمية، وكذلك كشفت الدراسة أن أكثر أبعاد التعلم التنظيمي تأثيراً على المرونة التنظيمية تتمثل في التعلم التكيفي، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز مستوى المرونة التنظيمية والعمل على تدعيم التعلم التنظيمي بالمصرف قبل الدراسة.

The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in the General Administrations of Private Libyan Commercial Banks Case Study: The Bank of Commerce and Development

Ayman Salem Abdel Karim Al-Sakaly

Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Benghazi - PhD student at Zawiya University

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational learning on organizational flexibility, as well as to know the level of both organizational learning and organizational flexibility in the general management of the Bank of Commerce and Development as a case study. The study followed the case study approach, and the questionnaire was used as a tool to collect the primary study data, which was developed and its validity and reliability coefficient were confirmed. The study was conducted on a sample of (126) employees, who were selected by simple random method from all employees. The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study concluded that organizational flexibility, organizational learning and their dimensions had a high level. The study also revealed the existence of a statistically significant effect of organizational learning and its dimensions on organizational flexibility. The study also revealed that the most influential dimension of organizational learning on organizational flexibility is adaptive learning. Finally, the study presented a set of recommendations that are hoped to be followed to enhance the level of organizational flexibility and support organizational learning in the bank under study.

Keywords

*Organizational flexibility,
Organizational learning,
Trade and Development
Bank .*

وانطلاقاً من الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية للمنظمات، وال الحاجة الماسة إلى الحفاظ على المرونة التنظيمية في المصادر التجارية الليبية؛ فإنَّ هذه الدراسة سوف تُحاوِل أنْ تُركِّز على أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بالمصادر التجارية الليبية الخاصة.

2. مشكلة الدراسة:

غالباً ما يرافق بيئة النشاط الاقتصادي وجود مخاطر تهدِّد إمكانية تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها (كرمه والي، 2019)، لاسيما في عالم اليوم والذي يشهد تطورات متتسارعة في مختلف ميادين الأعمال والاقتصاد، حيث تعكس هذه التطورات العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ومنها المؤسسات المالية، فقد أصبحت البيئة المعاصرة أكثر تنوعاً وتعقيداً، مما جعلها تسعى للبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستدامة والتفوق، وهذا بدوره يتطلب استراتيجيات للتكيف مع التغيرات المتلاحقة والوصول إلى تحقيق المرونة والتي تعكس آثارها على الأداء العام للمؤسسة، فالمرونة التنظيمية تعتبر من الخيارات الاستراتيجية الهامة للمؤسسات من أجل الحفاظ على توازنها في بيئتها المتتجدة والمتحيرة (قайд وطوفاف، 2024).

و هنا تبرز المرونة التنظيمية كأحد الأساليب الإبداعية التي تمارسها المنظمات لتنمِّحها القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لها، حيث أظهرت نتيجة العديد من الدراسات أن للمرونة التنظيمية دور كبير وأثر على أداء المنظمات بما يمنحها سرعة التكيف مع المخاطر الناتجة في بيئاتها المختلفة (دحان وقاسمي، 2023 ؛ الشوربجي، 2022، حسون، 2021؛ المرسي والعماري 2019). وعليه فإن المنظمات اليوم تحتاج إلى إيلاء اهتمام إضافي لتعزيز المرونة التنظيمية والاستفادة من التأثيرات الأساسية للمرونة التنظيمية؛ لأنَّه هو المفتاح لمعرفة كيف يمكن

1. المقدمة:

في ظل التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم فإن المنظمات تشهد الكثير من التحديات التي ظهرت نتيجة الزخم المائل من التغيرات المتلاحقة والسرعة والمفاجئة أحياناً في مختلف المجالات ، والتي تركت أثارها الإيجابية والسلبية على المنظمات، ولكي تتمكن المنظمات من البقاء والاستمرار والمنافسة في أسواقها المختلفة والمحافظة على زبائنها ، كان لزاماً عليها التكيف مع هذه التغيرات والصعوبات التي تواجهها؛ وذلك من خلال إيجاد الأساليب والطرق الممكنة لتنلاءم مع الظروف المختلفة من خلال الإمكانيات والقدرات التي تمتلكها، والتي تعكس مرونة الإدارة والعاملين وقدرهم على التأقلم وتغيير الاتجاهات بسرعة لتحقيق المرونة التنظيمية التي تعكس آثارها على أداء المؤسسة بشكل عام لتحقيق أهدافها التي تخدم مصالحها وتلي احتياجات المستفيدين وتنال قبولهم ورضاهem .

ومن جهة أخرى فإنَّ التعلم التنظيمي يعتبر العملية التي تعتمد عليها المنظمات لإحداث التغييرات التي تخطط لها وإعدادها لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها المحيطة بالسرعة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تطوير الموظفين واستثمار الخبرات والتجارب السابقة لمواجهة المستقبل، مما يمكن هذه المنظمات من امتلاكها لميزة التعلم السريع وتحقيق أهدافها بكل كفاءة (رحمون وآخرون ، 2019) كما يقدم التعلم التنظيمي العديد من الإسهامات التي تعتبر مصدراً للمرونة، ووسيلة تُنمّي الخبرات الفردية والمعارف الجماعية، وهو ما يحدد قدرة المؤسسة على التكيف لمواجهة محيط يتسم بالتعقيد والتغير (السبتي جريبي 2018، 2018) فمن خلال التعلم يمكن للمنظمات المرونة الحفاظ على قدرتها التنافسية؛ لأنَّ المرونة التنظيمية من أهم المصادر للمؤسسات في بيئة اليوم الديناميكية (Ni And et.al, 2021) .

المصارف في بعض البلديات الليبية تعاني من القصور وعدم الانتظام والتفاعل بشكل ايجابي مع الزبائن (بالقاسم 2021، 2022)، وهذا ما أكدته تقرير ديوان الحاسبة الليبي (2022، ص 190) بأن هناك قصور لدى بعض المصارف في تحديث واعتماد الهيكل التنظيمي الحديث ليتم من خلاله تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتقسيم المهام وتوزيعها على جميع الإدارات بطريقة تسلسنية تساعد على فهم طريقة العمل والحدود والمسؤوليات الخاصة بكل إدارة.

علاوةً على ما سبق، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ، وعلى الرغم من تأكيدها على أهمية التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية إلاً أنه لم يتم التطرق فيها لدراسة العلاقة بينهما في بيئة الدراسة بشكل خاص وذلك – على حد علم الباحث - الأمر الذي يشكل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي حول أثر التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية في المؤسسات الخدمية العاملة في ليبيا؛ علاوةً على ذلك، ما أوصت به العديد من الدراسات في البيئة الليبية والعربية والأجنبية بالاهتمام والتركيز على متغيرات الدراسة وإعطائها مزيداً من الاهتمام وربطها بمتغيرات أخرى (قайд وطوف، 2024 ؛ Ni And et.al., 2021 ؛ جربيل والشيشي، 2020 ؛ البدوي والقطاطي، 2021 ؛ سلطان، 2022). مما دعا الباحث إلى تناول العلاقة بين المتغيرين بقطاع الخدمات المصرفية في البيئة الليبية.

استناداً على ما سبق، فقد ركزت الدراسة الحالية على معرفة طبيعة أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بالإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية في ليبيا؛ بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات الآتية:

Liu et al (2021) للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ().

وبعتبر التعلم التنظيمي من أهم الخيارات الاستراتيجية لنجاح الأعمال، وذلك لما يقدمه من دعم كبير من المعلومات والمعرفة في كافة المجالات ، فعملية التعلم تعد واحدة من أبرز العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق غاياتها، وكلما استطاعت هذه المؤسسات تحقيق النجاح في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها التنظيمية، فإنها تغدو أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها (رحمن وآخرون ، 2019)، فالطريقة الوحيدة لتسريع النمو في كل مجال من مجالات المنظمة هو ضمان التعلم التنظيمي لأنّه يؤثّر على فعالية وكفاءة جميع الموظفين على كل مستوى داخل المنظمة (Tan& Olaore ,2022).

ولقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية (ديوب، 2018؛ عبدالنوري، 2019؛ Jiao & Bu, 2024) حيث لعب التعلم التنظيمي دوراً هاماً في تحقيق المرونة التنظيمية من خلال اكتساب المعرفة والخبرات والاستفادة منها في حل المشاكل وتقديم الأفكار الإبداعية لمواجهة التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما أكدت بعض الدراسات على الحاجة الماسة للمنظمات لتحسين قدرات التعلم التنظيمي، وإعطائه أهمية كبيرة وزيادة النوعية بأهميته وتعزيزه؛ لما له دور بارز في المنظمات وتأثيره في العديد من المتغيرات (الزهانى 2018؛ العيسى، 2020 ؛ دوخ وبرباوي، 2023).

وفي سياق متصل فإن المصارف التجارية الليبية تعاني من المشاكل التنظيمية والإدارية والمتمثلة في وجود بعض الضعف في بعض الأنظمة الإدارية ، وكذلك وجود بعض الضعف في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف والتي تؤثر على فعالية أداء المصارف الليبية (عبدول ، 2023) كما أن

- تقديم بعض التوصيات والمقترنات التي قد تسهم في دعم التعلم التنظيمي وتنموي المرونة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها المتتمثلة في التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية والتي تعد من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والتي نالت اهتمام الباحثين، وخاصة في البلدان المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك من كونها الدراسة الأولى في البيئة الليبية وذلك -على حد علم الباحث- والتي تحاول التعرف على أثر للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، لاسيما في المصادر التجارية الخاصة وخصوصاً في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية.
- قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في مصرف التجارة والتنمية -قيد الدراسة- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم السلوكية والاستراتيجية.
- فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة إن شاء الله من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

5. فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة، فقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.
- وتبينق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيان كما يلي:

- ما مستوى المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكيلية، مرونة العمليات)؟

- ما مستوى التعلم التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (التعلم التكيفي، التعلم التوليدiy)؟

- هل هناك أثر للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي؟

- هل هناك أثر لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي؟

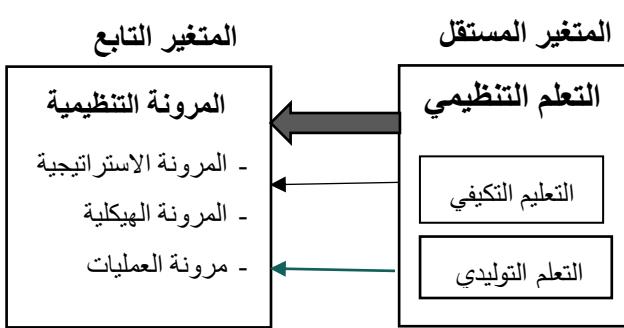
3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكيلية، مرونة العمليات).

- التعرف على مستوى التعلم التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (التعلم التكيفي ، التعلم التوليدiy).

- التعرف على أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.

- التعرف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بمصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.



شكل رقم (1) نموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8. الدراسات السابقة:

دراسة قايد وطوف (2024): والتي هدفت إلى قياس أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-صنعاء، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحى، وتبنت الاستبابة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على المديرين ورؤساء الأقسام في البنك المركزي-صنعاء، والبالغ عددهم (140) فرداً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصل الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: هناك مستوى تطبيق مرتفع نسبياً للرشاقة التنظيمية بشكل عام في البنك المركزي ، بينما أبعادها منفردة حظيت بمستوى تطبيق منخفض ، يقابلها مستوى مرتفع نسبياً من المرونة التنظيمية ، أما أبعادها فقد حظيت بمستوى تطبيق منخفض، كما يبيّن الدراسة أن هناك أثراً للرشاقة التنظيمية ككل في تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني.

وتطرقت دراسة Jiao & Bu (2024) إلى دراسة تأثير التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مشاريع البناء في الصين، وذلك باستهداف المديرين كعينة للدراسة، واستكشاف المسارات التي يؤثر بها التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية ، حيث اعتمدت الدراسة على منهجين (الاستراتيجي والاستقرائي)، و من خلال البحث الميداني والمقابلات حدد البحث طريقتين متميزتين للتعلم داخل

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التكيفي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التوليدى على المرونة التنظيمية بمصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الوحدات، الموظفين) العاملين في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال شهري مايو و يونيو 2025.

7. نموذج الدراسة: اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف هذا البحث، فإن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل ومتغير تابع، يتمثل المتغير المستقل في التعلم التنظيمي من خلال الأبعاد : (التعلم التكيفي، التعلم التوليدى)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في المرونة التنظيمية والذي ينقسم بدوره إلى: (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكيلية، مرونة العمليات) والمتمثلة في الشكل رقم (1) التالي:

علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادها.

وركزت دراسة آل شريان (2022) على معرفة طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري بمدارس التعليم العام بمنطقة نجران في المملكة العربية السعودية ، وكذلك تحديد مستوى كلا من التعلم التنظيمي ومستوى التمكين الإداري في المدارس قيد الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام استماره الاستبيانية كأدلة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عدد (145) مدرباً من مدربين المرحلة المتوسطة في المدارس قيد الدراسة ، وبيّنت نتائج الدراسة أنَّ مستوى التعلم التنظيمي كان مرتفعاً ، كما بيّنت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التعلم التنظيمي والتمكين الإداري.

وهدفت دراسة Ni And et.al. (2021) إلى استكشاف تأثير المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي على تنافسية مؤسسات البناء الصينية، حيث تم تطوير وتنفيذ استبيان مصمم يستهدف المؤسسات القائمة على المشاريع في صناعة البناء الصينية، وتكون المجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين في الشركات قيد الدراسة، وبعد توزع (1000) استبيان واسترجاع (463) استبيان صالحة للتحليل، صاحبه تحليل لمذكرة المعدلات الميكيلية ، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية على تنافسية المؤسسات، إلى جانب دور الوساطة للابتكار التنظيمي. كما أوصت الدراسة بالتركيز على المرونة التنظيمية لأنها يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمؤسسة وال الحاجة إلى تحسين المرونة التنظيمية لتمكن المنظمات من التعامل مع التحديات والفرص المتاحة.

وهدفت دراسة الخشالي وبدران (2020) إلى معرفة تأثير المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي، وطبقت على عينة

هذه المؤسسات (التعلم الاكتسيبي والتعلم التجاري)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان ، وتم إنشاء نموذج معادلة هيكلية لاستكشاف التفاعل بين التعلم التنظيمي والإدراك الإداري والمرونة التنظيمية وكشفت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يمكن أن يثري إدراك المديرين، مما يعزز مرونة المؤسسة، وخلاصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أن تولي المؤسسات أهمية لترسيخ ثقافة تنظيمية موجهة نحو التعلم، وأن تشجع على التعلم الاستباقي بين أعضائها.

ورمت دراسة الدغل وعمران (2023) إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استماره الاستبيانية كأدلة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة قوامها(300) موظف من موظفي الشركات المبحوثة، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغيرات الدراسة ودراسة العلاقة بينهما، فالتعلم التنظيمي يعتبر من بين أهم المتغيرات التي تُسهم في تحديد نجاح أو إخفاق المنظمات.

وطمحت دراسة الفرجاني والطيرة (2023) إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي ومستوى الرشاقة التنظيمية، لدى الموظفين بشركة الخطوط الجوية الأفريقية في مدينة بنغازي، كما هدفت إلى معرفة طبيعة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادها بالشركة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي(دراسة حالة)، كما اعتمدت الاستبيانة كأدلة لجمع البيانات، وقد بيّنت النتائج وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادها بالشركة، كما أوضحت الدراسة أن التعلم التوليدى هو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي ارتباطاً بالرشاقة التنظيمية كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود

، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للبحث، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، كما لوحظ أيضاً وجود ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة في بيئه الدراسة بشكل خاص ؛ مما يجعل الباب مفتوح أمام أي باحث لسد هذه الفجوة البحثية والمساهمة في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي لموضوع أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية، وبذلك تعتبر هذه الدراسة مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

9. الإطار النظري:

1.9. المرونة التنظيمية:

تعد المرونة التنظيمية من السمات البارزة التي تميز منظمات الأعمال المعاصرة، وقد ثالت اهتمام واسع في الأدبيات، سواء الابحاث النظرية أو التطبيقية في استكشاف وتقديم مفاهيم مختلفة للمرونة التنظيمية، وذلك لما لها من دور بارز في فهم آليات المنظمات وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (زكي، 2019)، حيث عرفها (زكي 2019: 624) بأنها "قدرة المنظمة على مواجهة حالات عدم اليقين وتوجيه عملياتها بالصورة التي تحكمها من تعبئة وتوظيف مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات المفاجئة، وذلك بهدف التصدي للتقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجه المنظمة واستعادة التوازن والمسار الصحيح للمنظمة بعد التعرض لتلك التقلبات والأزمات" ، وعرفها KACMAZ & CEVIRGEN,2021:472 المنظمة على استيعاب التهديد غير المتوقع واستدامة نشطتها" وتعريفها (حسن، 2022 : 70) "بأنها قدرة التنظيم على التكيف في الوقت المناسب بالطريقة الملائمة والقدرة على إدارة مواردها والتحكم فيها بما يسمح بالغلبة

تكونت من (141) موظفاً من موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية والبالغ عددها (17) شركة، حيث تم جمع البيانات عن طرق الاستبيان ، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية في الشركات قيد الدراسة كان مرتفعاً، وكذلك مستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي كان مرتفعاً أيضاً، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها : ضرورة تبني إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية للمرونة الاستراتيجية ومراجعة هذه الشركات للعمليات والأنظمة والإجراءات الخاصة بعملها ، مع التأكيد على قيامها بهذه المراجعات بشكل جماعي من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية لهذه الجماعات.

وастهدف (عبدالنوري، 2019) في دراسته إلى معرفة أثر اتعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة لوكالي (موبيليس ، نجمة) بأم البواني في الجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها : يوجد تأثير معنوي جزئي للتعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة على المرونة التنظيمية ، و لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لكل من التعلم الفردي والتعلم الجماعي على المرونة التنظيمية ، وأن التعلم التنظيمي له تأثير على المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال بوكالة أم البواني ، واوصت الدراسة بالاهتمام والتشجيع على التعلم واجراء المزيد من الدراسات حول التعلم التنظيمي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة - والتي أجريت في بيئات مختلفة - تبين أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في المجال الخاص بالدراسة وهو (التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية) وإن كانت معالجة تلك الدراسات للمجال نفسه تختلف عن معالجة الدراسة الحالي، حيث أن هذه الدراسات تتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة متغيرات الدراسة من جانب كل باحث

3.9. أهمية المرونة التنظيمية :

لضمان تحقيق المرونة التنظيمية، من الضروري أولاً فهم طبيعة المنظمة بدقة، بما يفيد توجيه مواردها نحو اتجاهات جديدة تتسم بالقدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية، فقدرة المنظمة على التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يعد أحد أهم أساس المرونة التنظيمية، وتبرز أهمية المرونة التنظيمية في العديد من النقاط التي جمعها (ركي، 2019)، وليخصها في النقاط الآتية:

- تعتبر المرونة التنظيمية عنصراً جوهرياً تعزز من قدرة المنظمات على التعامل بكفاءة عالية مع التغيرات البيئية السريعة بما يمكنها من إدارة أنشطتها بشكل فعال في ظل تلك الظروف المتغيرة.
- تساهم المرونة التنظيمية في الحفاظة على كفاءة المنظمة من خلال تبني استراتيجيات قادرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل لمواجهة التحديات المتوقعة بفعالية.
- تعزز المرونة التنظيمية من قدرة المنظمة واستعدادها للاستجابة للتغيرات الطارئة التي قد تحصل في البيئة المحيطة.
- قد يؤدي الجمود في عملية التخطيط إلى وجدد مشاكل مؤثرة على المدى المتوسط أو البعيد داخل المنظمة، لذا فإن المرونة التنظيمية تسهم في تزويد المنظمات بميزة التكيف، مما يمكنها من التغلب على الجمود وتعزيز مركزها التنافسي.
- تتسم الإدارة الوعية والمرنة ذات الأفكار المتقددة بالانفتاح الدائم في برامج الابتكار والإبداع، حيث أنها تتبنى التغيير كمنهج أساسي لها مما يعكس على كفاءة وجودتها مخرجاتها الإنتاجية.
- تسهم المرونة التنظيمية في تنمية المهارات الضرورية اللازمة لتطوير وخلق ثقافة عمل متعددة بالمنظمة، وذلك من

على العوائق والمشكلات المختلفة التي قد تعيق التنظيم عن تحقيق أهدافه"، بينما (تحوي، 2019، 228 :) فقد عرفتها " بأنها هي قابلية المنظمة وقدرتها في تحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)".

2.9. خصائص المرونة التنظيمي:

المرونة التنظيمية ليست عملاً تقوم به المنظمات لمرة واحدة أو عدة مرات، بل يتم تحقيقها مع مرور الزمن وعلى المدى الطويل، حيث تتميز المرونة التنظيمية بعدة خصائص (Xiao & Cao, 2017) وذلك كما ورد في (أبوالمبيجاء والفراج ،2024) :

- تركز المرونة على ضمان بقاء المنظمات واستمراريتها، وقدرتها على التعافي والعودة إلى العمل بشكل طبيعي بعد تعرضها للأزمات التي قد تسبب لها أضرار كبيرة، بالإضافة إلى استعادة قدرتها على النمو، فالمنظمات المرنة تتمتع بمهارة عالية على تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرارات والإجراءات الالزمة، وتطوير قدرات جديدة تمكنها من مواجهة التغيرات المختلفة.

- قدرة المنظمة على التحمل في مواجهة التغيرات البيئية الحادة في البيئات الداخلية والخارجية، حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من مرونتها في مواجهة البيئات ذات المخاطر العالية.

- المرونة التنظيمية هي مفهوم متعدد الأبعاد والمستويات، يشمل الإجراءات والهيكل التنظيمية بمختلف مستوياتها، بما في ذلك الأفراد والجماعات والمنظمات، وفي الوقت ذاته تعد المرونة عملية تفاعلية تتأثر بالموارد المتاحة والعمليات التنظيمية.

العمل من تغيرات وتطورات سريعة، وما تفرضه من تحديات وذلك من خلال الانتقال بين البديل الاستراتيجية للمنظمة وفي ضوء ما تمتلكه المنظمة من قدرات وامكانيات".

المرونة الهيكلية: ويطلق عليها أيضاً مرونة الهيكل التنظيمي، ويشير هذا النوع من أنواع المرونة إلى التغييرات التي تبرزها المنظمة عند حصولها على الموارد المختلفة والتي قد تكون اقتصادية أو تكنولوجية، أو خطط وبرامج لكي تجعلها مرنة وبعيدة عن الجمود؛ فالمرونة الهيكلية تقوم أساساً على مبدأ القيام بعض التغييرات في الترتيب الداخلي للمنظمة دون إحداث أي تعديلات جوهرية في الخريطة التنظيمية (الخشالي ويدران، 2020)، ويعرفها (على 2024: 143) بأنها "قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية". ويدرك(السلمي ، 1988 ، كما أورده المرسي والعماري، 2019 ، 2019 : 14) " بأنها تعبر عن إمكانية إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة للتغيير في أهداف المنظمة أو خطتها الاستراتيجية بشكل عام ، لمواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية عن طريق إلغاء وظائف أو استحداث وظائف أو تغيير خطوط الاتصال أو تغيير الاختصاصات أو إعادة توزيع السلطة و ما يتبعها من مسؤوليات تغيير المسئيات ، أو نطاق الالتراف أو تغيير السياسات أو الاجراءات".

المرونة العمليات : تتعامل مرونة العمليات (المرونة التشغيلية) مع الأجل القصير أو العمليات اليومية (الشوريجي، 2022) وأشار سلطان (2022: 207) بأن مرونة العمليات تعني "قدرة المنشأة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها ، وتعديل العمليات وفق خطط العمل الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة في الوقت المناسب ، أي تتمكن المنظمة من تغيير عملياتها وفق الاجراءات والموارد وتغيير السياسات مع الحلفاء والشركاء" ، كما عرفها (علي، 2024، 2015:2 Kumar) نقاً عن 143

خلال تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية بما يتوافق مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.

- تعتبر المرونة التنظيمية في عملية التخطيط ركيزة أساسية لمواكبة الخطط الاستراتيجية مع التغيرات الديناميكية المعاصرة سواءً كانت (اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية، تقنية) الأمر الذي يستدعي توافق الخطط متوافقة مع مستجدات التطور، وذلك لضمان تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.

4.9. أبعاد المرونة التنظيمية:

تناول الباحثون والمهتمين بالمرونة التنظيمية هذا المفهوم من عدة أوجه، وقد تختلف مسميات أبعاده ومكوناته عند بعض الكتاب والباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها ومضمونها، وتم تحديد أبعاد المرونة التنظيمية في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد وهي(المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية ،مرونة العمليات) باعتبار أنه تم تبنيها في العديد من العديد من الدراسات مثل(عثمان، 2024 ؛ محمد، 2024 ؛ البدوي والقططاني ، 2021؛ دحان وقاسمي، 2023 ؛ اوقروري وخلاادي، 2022)، وفيما يلي سيتم عرض التعريف بهذه الأبعاد :

المرونة الاستراتيجية : تؤكد المرونة الاستراتيجية على إمكانية تغيير المنظمة لاستراتيجياتها الحالية وإعداد البديل المناسب لكي تتمكن اغتنام الفرص وتقليل المخاطر ، وبالتالي قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة في البيئتين الداخلية والخارجية (عبد النوري، 2019) وعرفها (ديوب ، 2018 : 182) بأنها "مثل خياراً استراتيجياً للظروف غير المتوقعة، من أجل تحقيق تكيف المنظمات للتغيرات البيئية التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة ، والاستجابة لفرص المتاحة في البيئة التنافسية ؛ بما يضمن تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة" فيما عرفها (محمد والرميدي، 2019 : 23) بأنها "قدرة المنطقة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ما تشهده بيئه

مختلفة لتنمية قدراتكم التي تساعدهم على إنجاز الأعمال وتمكنهم من تحسين وتطوير أدائهم وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة".

ويؤكد (Migdadi, 2019) في دراسته على أن التعلم التنظيمي يساهم في تطوير الأفراد من خلال تعزيز قدراتهم في فهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراتهم في إدارة العلاقات الإنسانية؛ الأمر الذي يعكس إيجابياً على جودة تجاربهم الحياتية والمهنية بما يحقق قدراً كبيراً من التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية المحيطة، كما يساهم هذا النوع من التعلم في تطوير القدرات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من ضمان وتعزيز مركزها التنافسي (الدغل وعمران ،2023).

6.9. أهمية التعلم التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي أبرزت الدور المهم للتعلم في المنظمات، لتمكن من السيطرة على المعرفة والتكييف مع المتغيرات والتحديات المتسارعة والبيئة التنافسية الشديد ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي (رحمن وآخرون، 2019):

- يعتبر التعلم بالنسبة للمنظمة هو المتغير الحاسم الذي يحدد قدرتها على التعامل بناجح مع التغيرات المستمرة في بيئتها.
- إحاطة المنظمة بالمعرفة الشاملة في مختلف المجالات، مما يعزز فهمها لسلوك المنظمات وتحقيق مزايا تنافسية.
- التعلم التنظيمي لا يقتصر على حدود تعلم الفرد فقط وإنما يمتد ليشمل كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- يتيح التعلم التنظيمي للمنظمة توليد أفكار وتصورات جديدة حول أدائها وذلك من خلال الالتزام بالمعارف الحديثة في مختلف المجالات، الأمر الذي يمكنها من حسن استغلال هذه المعارف.

بأنها "السرعة في تعديل الطلبات الحالية وتغيير المداول الزمنية لمواجهة طلبات الزبائن إذ أن القدرة على معالجة العمليات يسهل على المنظمة السرعة في تغيير الإجراءات وفقاً لرغبات الزبائن المتغيرة والاستماع إلى آرائهم بشأن القيمة المستلمة" ، وعرفها الحاسنة(2017) بأنها "هي درجة مرونة أنشطة المنظمات وسرعة استجابتها للتتحول السريع تدور والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي حولها، ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة، وبأقل التكاليف، وصولاً للتميز والإبداع التنظيمي" (الخشالي وبدران ، 2020 : 99).

5.9. مفهوم التعلم التنظيمي:

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي كأحد التوجهات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث بات يشكل ضرورة استراتيجية لتحقيق تقدمها، لاسيما في ظل البيئة العالمية التي تتسم بالتغييرات المستمرة والسرعة، فأصبح بقاء واستمرارية المنظمات وتطورها يتحدد بمستوى قدرتها على الاستجابة الآنية للمتطلبات المتغيرة لكل من البيئة الداخلية والخارجية وبالطريقة الصحيحة، الأمر الذي يجعل من المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التنبؤ بتلك التغيرات والاستجابة لها والتفاعل معها بنجاح (أحمد و أبوحسين ،2022) ويعرف التعلم التنظيمي بأنه "عملية مستمرة نابعة من رؤية أفراد المنظمة حيث تستهدف عملية التعلم استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عن تلك الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين آخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها" (رحمن وآخرون ، 2019 : 521) بينما (حفظ والأشول، 2023: 67) فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه "تعلم الفرد وتعلم الجماعة وتعلم المؤسسة بمجالات

ويشير الزهراوي (2018: 213) بأن التعلم التكيفي هو "التعلم الذي يستجيب للظروف المتغيرة في بيئة المنظمة" وأضاف أيضاً بأنه يركز على التكيف مع الأوضاع الراهنة، ومعالجة المشكلات دون التعمق في طريقة الحل أو الاستفادة منها كفرصة للتعلم، كما يركز هذا النوع من التعلم على التغيير التدريجي لغرض التكيف مع ما يحدث في بيئة المنظمة، الأمر الذي يساعد المنظمة على بقائها واستمرارها ، إلاً إنه لا يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة.

التعلم التوليدى: يركز هذا النوع من التعلم على تجاوز الواقع القائم والعمل على تطويره، حيث يسعى العاملون إلى تصور مستقبل أعمالهم والعمل على تصميمها، ويتطلب ذلك مستوى عالي من الاستقلالية لدى المروءسين تتيح لهم تجربة أساليب عمل جديدة وغير تقليدية، ويتم بموجب التعلم التوليدى بناء قدرات تنظيمية جديدة والتخلص عن أساليب ومارسات العمل السابقة بشكل متعمم، وتبرز أهمية هذا النوع من التعلم في الجانب التشغيلي للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير، حيث يلزم الأمر التفكير خارج الأطر النمطية، ويرتبط تحقيق التعلم التوليدى بتغيير القناعات والمفاهيم التقليدية، والاعتماد على أساليب إبداعية في اكتساب وتوليد المعرفة(الزهراوي، 2018)، ويعرف التعلم التوليدى على أنه "عملية ربط المعرفة المخزنة مع الأفكار الجديدة الناجمة عن التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة مع ابتكار طائق جديدة في أداء الأعمال لتحسين من أداء الشركات وبالتالي من إمكانية بقائتها في التنافس" (محمد والتميمي ، 2017: 382)، ويعرفه (Elaine, 2001) بأنه "القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع و المفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة".(بوخناف وصالح، 2020 : 18).

- يُعين التعلم التنظيمي المنظمات على فهم محيطها الخارجي بكل دقة، حتى تتمكن من الاستجابة الفعالة للأحداث والتطورات ورصد المؤشرات المختلفة عبر بناء أنظمة استباقية.

- يمثل التعلم التنظيمي أداة فعالة لإدارة التغيير داخل المنظمة، وخصوصاً في ظل تحديات عدم اليقين والتغيير المستمر، مما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة المتغيرات.

7.9 . أبعاد التعلم التنظيمي

أورد الباحثين العديد من النماذج للتعلم التنظيمي والتي تبرز له أبعاداً مختلفة، إلاً أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة له، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد لها بشكل مختلف، وتم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي في هذه الدراسة من خلال بعدين وهما (التعلم التكيفي ، التعلم التوليدى) باعتبار أهما تم تبنيهما في العديد من العديد من الدراسات مثل (الفرجانى، الطيرى، 2023؛ بوهدمة، 2021؛ جبريل والشيخى، 2020، 2020؛ Ruel, 2020)، وفيما يلى سيتم عرض التعريف بهذه الأبعاد كما يلى :

التعلم التكيفي: ويقصد به "قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل تدريجي ، كما أنه يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة" (جبريل والشيخى 2022، 2022: 245) "ويعرفه قديد وآخرون (2020: 217)" بأنه "التعلم الذي يحدث نتيجة الاستجابة للظروف أو المتغيرات التي تواجه الأفراد المؤسسة، والمهدف الأساس منه هو سد الفجوة بين الاهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف المرغوبة" كما يقصد به "التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي و المحاطي للمؤسسة، و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ، أي التعلم بما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم" (رحمانى، 2011) كما أورده دومة ، 2017 : 6).

الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية المتواجدة في مدينة بنغازي، إضافة إلى أهمية الدور الذي تؤديه المصارف التجارية العامة في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وانتشار خدماتها من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يؤثر في مردودتها تعلمها التنظيمي.

3.10. نبذة مختصرة عن مصرف التجارة والتنمية:

مصرف التجارة والتنمية هو مصرف خاص (شركة مساهمة ليبية) تأسست بموجب القانون رقم (1) لسنة 1993 وتعديلاته، وسجل بالسجل التجاري سنة 1995، وتقع الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي ويقدم المصرف الخدمات المصرفية بجميع أنواعها من خلال الفروع والوكالات المنتشرة في 25 مدينة ليبية من خلال (49) فرعاً ووكالة.

4.10. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظراً لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، وذلك من خلال ما توفر للباحث من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

- **معلومات عن ملئي الاستبانة:** يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، المسمني الوظيفي).
- **مقياس المرونة التنظيمي:** وتكون من (12) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية ، مرونة العمليات) وذلك بالاعتماد على مقياس كلاً من (عثمان ، 2024 ؛ محمد ، 2024 ؛ البدوي والقططاني ، 2021؛ دحان وقاسمي، 2023)

ويمتاز هذا النوع من التعلم بقدرته على تمكين الأفراد من رسم الصورة المستقبلية للمنظمة، والتي تعتبر البداية ونقطة الانطلاق لتحدي الواقع القائم والعمل على تطويره، وهذا يتطلب تبني أساليب تفكير مبتكرة تتجاوز النماذج التقليدية، بما يشمل احداث تحولات في القيادة، وتطوير العمليات وإعادة هيكلة التنظيم الإداري، كما يتطلب تمكين العاملين من المساهمة في صياغة السياسات بعد إثرائها بالمعلومات والمعرفة، وعندما تحول القيادات العليا إلى مراكز تعلمية ومعرفية بينما تصبح الإدارات الوسطى قنوات وسيطة لنقل المعرفة وتوزيعها إلى المستويات التنظيمية الأدنى، الأمر الذي يسهم في تعزيز العلم التنظيمي ونشر المعرفة داخل المنظمة(دومة، 2017).

10. الجانب العملي:

10.1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة فإن المنهج المتبعة في هذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة، والذي "يعني بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة والأوضاع السابقة لها، ومعرفة العوامل التي أثرت عليها والخبرات الماضية لها" (عبيدات وآخرون، 2015: 217).

10.2. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية والذي بلغ عددهم (303) موظفاً، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (175) موظفاً وذلك وفقاً لجدول (Morgan, 1970) وقد بلغ عدد استمرارات الاستبانة المجمعة والقابلة للتحليل (126) استماراة، ولكن مصرف التجارة والتنمية يعتبر من بين المصارف الكبرى الخاصة في ليبيا، لذلك رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على

(*) تم تجميع هذه المعلومات من قسم الشؤون الإدارية بالإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية - بنغازي.

جدول رقم (1) قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
0.891	0.795	المرونة الاستراتيجية
0.879	0.774	المرونة الهيكيلية
0.883	0.781	مرونة العمليات
0.941	0.887	المرونة التنظيمية
0.906	0.821	التعلم التكيفي
0.918	0.843	التعلم التوليدى
0.943	0.890	التعلم التنظيمي

. توزيع استثماره جمع البيانات (الاستبانة): تمثل مجتمع الدراسة في (303) موظفًا، أخذت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (175) موظفًا. وذلك وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan,1970) المتعلق بتحديد حجم العينة، وقد بلغ عدد استثمارات الاستبانة المجمعه والصالحة للتحليل الإحصائي (126) ما نسبته (%)72 من الاستثمارات الموزعة من عينة الدراسة؛ وهي نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد،2003؛ Sekaranm & Bougie,2016)، ويوضح الجدول التالي المتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2) خصائص المشاركين في الدراسة

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
%59	74	ذكور	النوع
%41	52	إناث	
%100		المجموع	
%62	79	أقل من 40 سنة	العمر
%32	40	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	

؛ اوقيوت وخلادي، 2022) بعد إجراء تعديلات

عليها بما يتوافق مع متطلبات وطبيعة الدراسة.

- **مقياس التعلم التنظيمي:** وتكون من (12) فقرة مقسمة على بعدين (التعلم التكيفي، التعلم التوليدى). وذلك بالاعتماد على مقياس كلاً من (جربيل والشيخي، 2020) بعد إجراء تعديلات عليها بما يتوافق مع متطلبات الدراسة.

وجميع مقاييس الدراسة سالفه الذكر مقاسة على مقياس Likert الخمسى والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمس بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محابد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5.10. ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

- **ثبات وصدق المقياس:** للتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلى (Alpha Cronbach)، حيث تراوحت قيم بلغت قيمة معامل الثبات لمقاييس الدراسة ما بين 0.774 - 0.890، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة. كما تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الذاتي أو الإحصائي، وقد تراوحت قيم معامل الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (1)، وهذه النتائج تشير إلى ثبات وصدق الاستبانة وقوتها تماسكتها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في القياس وأنها مصممة فعلاً لما يجب قياسه.

والتنمية إلى التوظيف وضخ الدماء الجديدة والشابة بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه، واستعداداً لتعويض الموظفين اللذين سيحالون للتقاعد في السنوات القادمة والذين يقعون من ضمن فئة (50 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتهم (50%) والذى يجب فحص تخصصاتهم ومحاولة تعويضهم بموظفين مؤهلين، وتبني السياسات المطلوبة للإحلال، كما أوضح الجدول أن ما نسبته نسبة (86%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي فما فوق، وهذه النسبة تؤهل أفراد العينة لفهم الأسئلة المطروحة في استماراة الاستبانة والحصول على إجابات أكثر دقة وتعبيرأً للواقع.

7.10. تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من استماراة الاستبانة، حيث تم في مرحلة سابقة جمع البيانات ومراجعتها وترميز الاستبيانات الصالحة للتحليل، بناء على مقياس ليكرت المقاس بخمس درجات، وتم حساب مدى طول خلية مقياس ليكرت (4=1-5) ثم قسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية (جريبل، 2016: 53) ويصبح طول الخلية كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) طول خلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ومستوى التطبيق

مستوى التطبيق	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.39

%5	7	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	المستوى التعليمي
%100	126	المجموع	
%14	18	أقل من الجامعي	
%75	94	جامعي	
%11	14	ما فوق الجامعي	
%100	126	المجموع	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
%25	32	أقل من 5 سنوات .	
%34	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات .	
%18	22	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة .	
%13	16	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة .	
%4	5	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة .	المسمى الوظيفي
%6	8	من 25 سنة فأكثر .	
%100	126	المجموع	
%7	9	مدير إدارة	
%24	30	رئيس قسم	
%3	4	رئيس وحدة	
%66	83	موظف	
%100	126	المجموع	

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (74) موظفاً، أي بنسبة (59%), بينما بلغت نسبة الإناث (41%)، وقد يرجع التقارب النسبي للإناث إلى الذكور إلى طبيعة عمل المصرف والذي يعتبر مناسب للإناث من حيث فترات الدوام المرجحة بالنسبة للإناث، كما يوضح الجدول أيضاً بأن الفئة العمرية الغالبة من المشاركون في الدراسة كانت أعمارهم (أقل من 40 سنة) بعدد (79) وبنسبة (62%) وكذلك بلغت نسبة من لديهم خبرة عمل من المشاركون (أقل من 10 سنوات) في مجال عملهم (59%) وقد تعكسان هاتين النسبتين توجه سياسات الإدارة العامة لمصرف التجارة

8.10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

8.10.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

والذي ينص على: ما مستوى المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الادارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الابعاد الآتية: (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، مرونة العمليات)?

تضمنت استمارة الاستبيانة اثنتا عشرة عبارة تتعلق بالمرونة التنظيمية لدى الادارة العامة التجارية والتنمية- بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، امكن التعرف على مستوى المرونة التنظيمية لدى الادارة العامة بمصرف التجارة والتنمية - بنغازي ، إذا ما عُلِّمَ بأنَّ متوسط المقياس المستخدم في الاستبيانة يبلغ (3)*، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس تبين أنَّ مستوى المرونة التنظيمية لدى الادارة العامة بمصرف التجارة والتنمية- بنغازي، قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.79) وبانحراف معياري عام قدره (0.468)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسي (75%)، مما يشير إلى توافر مرتفع للمرنة التنظيمية لدى الادارة العليا والموظفوون في الادارة العامة بمصرف التجارة والتنمية، مما يعكس اهتمام الادارة العليا بالمرونة التنظيمية وإنها تبذل جهداً في سبيل تحسين المرونة التنظيمية للمصرف- قيد الدراسة، والرفع من مستوى قابلية المصرف والموظفيين لمواجهة حالات عدم التأكيد والأزمات وسرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة، وهذا ما قد أشارت إليه إجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، مرونة العمليات) والموضحة

مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 3.19
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وعلى هذا الأساس تم التميز والاستعارة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة للتأكد من ثبات أسئلة استمارة الاستبيانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع أهداف الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام معادلة (Alpha Cronbach).
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية: لحصر أعداد المشاركون ونسبهم المغوية وفقاً للخصائص العامة لمائة استمارات الاستبيانة.
- مقاييس النزعة المركزية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية، لتحديد مدى تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كما تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- الانحدار البسيط بغية الوقوف على أثر المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (المرونة التنظيمية).
- الانحدار المتعدد Multiple Regression للوقوف على أثر أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بمصرف التجارة والتنمية قيد الدراسة.
- اختبار الانحراف (Skewness) لمعرفة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{3+5+4+3+2+1}{6}$$

$$-\text{الوزن النسي} = \frac{\text{الوسط الحسابي}}{6} * 100$$

(%) 74.40)، مما يعكس مرونة الهيكل التنظيمي وقدرة الإدارة على تكييف عملية القرارات والاتصالات في الهيكل التنظيمي بما يتواافق مع متطلبات التغيير في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة ملهمباني وآخرون(2022)، ودراسة علي (2024) ودراسة عمير(2019) والتي أظهرت بأن أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة(المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكيلية، مرونة العمليات) كانت مرتفعة في بيئات الدراسة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كمال ومحمود(2024)، والتي جاءت فيها متوسطات أبعاد المرونة الثلاثة بدرجة متوسطة، ودراسة حامد(2024) والتي أظهرت تباين مستويات المرونة التنظيمية الثلاثة وتراوحت ما بين المتوسطة والمنخفضة، وكذلك اختلفت مع دراسة حسون (2021) والتي أفصحت عن وجود عامل التنوع والاختلاف في مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

جدول (4) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أبعاد المرونة التنظيمية وترتيبها ودرجة مارستها

الرتبة	درجة الممارسة	وزن النسي (%)	الآخراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة
2	مرتفعة	%76.58	0.5363	3.829	المرونة الاستراتيجية
3	مرتفعة	%74.40	0.5211	3.720	المرونة الهيكيلية
1	مرتفعة	%76.86	0.5627	3.843	المرونة العمليات
-	مرتفعة	%75.95	0.4689	3.797	غير

بالجدول رقم (5)، حيث حظي مقياس المرونة بشكل عام على مستوى ممارسة مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمعة ومفرج(2025) ودراسة عيسى و آخرون (2024) ودراسة جريمخ وجلاب (2023)، ودراسة جرغون والديراوي (2021)، وتتفق أيضاً هذه النتائج في موضوعها مع دراسة قايد وطوف(2024) ودراسة محمود وآخرون (2023)، وحداد وآخرون(2023) والتي توصلت إلى نتائج مفادها أن ممارسات المرونة التنظيمية مرتفعة في بيئة الدراسة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حامد(2024) والتي أظهرت بأنَّ مستوى المرونة التنظيمية جاء منخفضاً، ودراسة جمال وعيسى (2022) والتي توصلت إلى أن مستوى المرونة التنظيمية الكلية كان بدرجة متوسطة، ودراسة بلخضر (2022) والتي بینت مستوى منخفض للمرونة التنظيمية في بيئة الدراسة.

وبالتفصيل في نتائج التحليل يتضح اهتمام وتركيز قيادات مصرف التجارة والتنمية (قيد الدراسة) على المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث أنعكس هذا الاهتمام في ارتفاع درجات الممارسة وتطبيق أبعاد المرونة التنظيمية الثلاثة، والتي جاءت بمتوسطات مرتفعة، حيث حظي بعد مرونة العمليات على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.84) وآخراف معياري (0.562)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسي (%) 76.86، والتي تؤكد إمكانية المصرف للاستجابة السريعة في الأجل القصير وسرعته في تعديل الطلبات الحالية وتغيير المداول الزمنية لمواجهة طلبات زبائنه، يليه بعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وآخراف معياري (0.536) وبوزن نسي (%) 76.58، والتي تؤكد على امتلاك المصرف للخيارات الاستراتيجية للظروف غير المتوقعة لتحقيق التكيف في التغيرات البيئية التي تحدث في بيئاته المختلفة، وفيما يخص بعد المرونة الهيكيلية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وآخراف معياري (0.521) وبوزن نسي

جدول رقم (5) نتائج تحليل إجابات المبحوثين تجاه كل عبارة من عبارات المرونة التنظيمية

البعد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة
المرونة الاستراتيجية	1	تمتاز استراتيجيات المصرف بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .	3.88	0.664	%77.6	مرتفع
	2	يقوم المصرف بتعديل الاستراتيجيات وفقاً لتحركات المنافسين للحفاظ على مركز تنافسي ممتاز ووضع أفضل بينهم.	3.86	0.685	%77.2	مرتفع
	3	لدى المصرف خطة استراتيجية متكاملة تتضمن جميع أنشطته.	3.81	0.720	%76.2	مرتفع
	4	يعمل المصرف على تحقيق التماуг والانسجام مع التغيرات الداخلية والخارجية .	3.75	0.653	%75	مرتفع
	5	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمصرف بإمكانية إدخال تغييرات مستمرة عليه.	3.86	0.685	%77.2	مرتفع
	6	يدعم الهيكل التنظيمي عملية إشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المصرف.	3.67	0.724	%73.4	مرتفع
	7	يعتمد المصرف على هيكل تنظيمي من يساهم في مواكبة المواقف غير المخطط لها مسبقاً.	3.72	0.700	%74.4	مرتفع
	8	يوجد سهولة في انتقال المعلومات داخل المصرف بين مختلف المستويات الإدارية	3.64	0.742	%72.8	مرتفع
	9	يوجد دليل عمل واضح لكافة العمليات داخل المصرف.	3.78	0.722	%75.6	مرتفع
	0	يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات بشكل مستمر.	3.88	0.671	%77.6	مرتفع
المرونة العملية	1	يقوم المصرف بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر .	3.90	0.697	%78	مرتفع
	2	يسعى المصرف من التغذية الراجعة في تطوير عملياته وتحسين جودة خدماته .	3.86	0.730	%77.2	مرتفع

المصرف بأن التدريب والتطوير من أولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك، كما أن الموظفون في المصرف لديهم استعداد لتطوير أساليب العمل، وهذا ما دلت عليه الفقرة رقم (1) والفقرة رقم (3)، يليه بعد التعلم التوليدي بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.500) وبوزن نسي (75.65%) مما يشير إلى أن الموظفين في الإدارة العامة في مصرف التجارة والتنمية لديهم فرصة التجربة والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل وهذا ما دلت عليه العبارة رقم(10)، وتفق هذه النتيجة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة علي(2024) ودراسة عبدالنبي(2020) ودراسة جبريل والشيخي(2020) والتي أظهرت ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي في كلا البعدين للتعلم التنظيمي (التكيفي والتوليدي)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفرجاني والطيرة (2023) ودراسة الزهراني (2019) والتي بينت أن يُعدِّي التعلم التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة.

. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى التعلم التنظيمي في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية: (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي)؟
تضمنت استمارة الاستبانة اثنتا عشرة عبارة تتعلق بالتعلم التنظيمي لدى الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية - بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (6)، أمكن التعرف على مستوى التعلم التنظيمي لدى الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية - بنغازي، والذي قد جاء مرتفعاً حيث حظي بمتوسط حسابي عام بلغ(3.89) وانحراف معياري عام قدره (0.443)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسي (77.85%) وهذا يعكس مدى أهمية هذا المتغير على مستوى مصرف التجارة والتنمية، مما يشير إلى أن الإدارة العليا في الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية تعطي اهتماماً للتعلم بالمصرف قيد الدراسة، ورفع مستوى التعلم بنوعيه (التكيفي والتوليدي)، وهذا ما قد أشارت إليه إجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في (التعلم التكيفي والتعلم التوليدي) والموضحة بالجدول رقم (7) حيث حظيت جميع العبارات بمستوى ممارسة مرتفع.

وبالتفصيل في نتائج التحليل يتضح اهتمام وتركيز قيادات مصرف التجارة والتنمية (قيد الدراسة) على التعلم التنظيمي بمختلف أبعادها، حيث انعكس ذلك في تقارب النتائج حول درجة تطبيق يُعدِّي التعلم التنظيمي ، والتي جاءت بمتوسطات مرتفعة، حيث حظي بعد التعلم التكيفي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (0.474)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسي (80.39%)، وهذا قد يُعزى إلى اعتراف إدارة

جدول (6) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أبعاد التعلم التنظيمي وترتيبها ودرجة مارستها

الرتبة	درجة الممارسة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
الأول	مرتفعة	%80.39	0.4740	4.0198	التعلم التكيفي
الثاني	مرتفعة	%75.65	0.5007	3.7659	التعلم التوليدى
-	مرتفعة	%77.85	0.4437	3.8929	الإجمالي (التعلم التنظيمي)

جدول رقم (7) نتائج تحليل إجابات المبحوثين تجاه كل عبارة من عبارات التعلم التنظيمي

م	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة
1	التعلم التكيفي	تعترف إدارة المصرف بأن التدريب والتطوير من أولى مهامها وتعمل لتحقيق ذلك.	4.11	0.509	%82.2	مرتفع
2		تعطي إدارة المصرف إشارات الإنذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً.	4.02	0.612	%80.4	مرتفع
3		الموظفوون في المصرف لديهم استعداد لتطوير أساليب العمل.	4.07	0.676	%81.4	مرتفع
4		إذا حصل خطأ في عملي أتوقع المساعدة والمساعدة من الزملاء للتعلم من الخطأ.	4.00	0.704	%80	مرتفع
5		هناك برنامج تربوية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني.	3.97	0.731	%79.4	مرتفع
6		ترك إدارة المصرف بان الشهادة التي يحملها الموظف هي جزء مهم يجب إكماله عن طريق المعرفة التطبيقية التي يكتسبها من خلال الأعمال التي يقوم بها.	3.95	0.713	%79	مرتفع

مرتفع	%76.6	0.712	3.83	فتح إدارة المصرف أبوابها للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من جميع العاملين .	7	النوعية
مرتفع	%75	0.700	3.75	العاملون في المصرف يقومون بالتشجيع على التفكير بخصوص تقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين طرق العمل.	8	
مرتفع	%76.4	0.738	3.82	يأخذ العاملون في المصرف الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.	9	
مرتفع	%77.4	0.692	3.87	العاملون في المصرف لديهم فرصة التجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل.	10	
مرتفع	%75.4	0.655	3.77	هناك افتتاح بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة.	11	
مرتفع	%71.2	0.764	3.56	إن النقاش بين العاملين بالمصرف يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار.	12	

طبعياً، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت فيه معامل الانتواء في نطاق ($Skewness < 1$) والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع أبعاد قيم معامل الانتواء تقع ضمن المدى المطلوب، وعليه يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- جدول (8) اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس الدراسة عن طريق **Skewness**

Skewness	الأبعاد	الترقيم
-0.330	المرونة التنظيمية	1
0.010	التعلم التنظيمي	2

9.10 اختبار فرضيات الدراسة:

9.10.1. اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفرض تحليـل الانـحدار عمومـاً، وذلـك عـلـى النـحو التـالـي:

- قام الباحث باستخدام اختبار الانتواء (Skewness) لمعرفة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات. لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات

المحسوبة (65.637) مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قوية، وتفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغير التابع، وهي معنوية عند مستوى (0.01). كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج التعلم التنظيمي حول المرونة التنظيمية يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين في مستوى المرونة التنظيمية، بينما (65.4%)، من قيمة التغييرات في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تظهر البيانات أن قيمة (B) لمعامل الأندار التعلم التنظيمي (0.622)، وهي تمثل الأثر الكلبي، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، وهذا ما دلت عليه قيمة (t)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وعليه؛ يتم رفض فرضية الدراسة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي، وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالنوري(2019) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي (بشكل عام) على المرونة التنظيمية، كما توافقت نتائج الدراسة في مضمونها مع دراسة ديوب (2018) والتي أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية.

- كما تم التأكيد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (VIF) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%) ، والجدول (9)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيمة معامل التضخم (VIF)، للمتغيرات تقل عن (10) حيث بلغت قيمتها (1.761)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance كانت (0.568)، ولقد تساوت قيم VIF و Tolerance مما يُشير إلى تشابه مستوى ارتباطهما بباقي متغيرات النموذج، ويعُد هذا مؤشراً على عدم وجود مشكلة ارتباط خطى عالي بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity.

جدول (9) اختبار معامل تضخم التباين(VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance

المتغير	المقياس	الأبعاد	VIF	Tolerance
المستقل	التعلم	التكيفي	1.761	0.568
	التعلم	التوليدى	1.761	0.568

وعند إجراء تحليل الأندار البسيط (Simple Regression analysis) أشارت نتائج التحليل الواردہ بالجدول (10) إلى وجود ارتباط طردی قوي ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي بشكل عام والمرونة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.588) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F

جدول (10) تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية.

قيمة الدالة sig	قيمة t	معاملات الانحدار المقدرة B	F قيمة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	8.102	0.622	65.637**	0.346	0.588	التعلم التنظيمي	المرونة التنظيمية
0.000	4.579	1.377				الثابت	
df = (1 , 125)							* معنوية عند مستوى 0.01.

2.9.10. اختبار الفرضيات الفرعية:

كذلك خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة احصائية بعد التعلم التكيفي على المرونة التنظيمية بالصرف قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار التعلم التكيفي (0.339)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً بعد التعلم التكيفي على المرونة التنظيمية عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.546) بعد التعلم التكيفي وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون أن إدارة المصرف تعطي إشارات الإنذار عن كل شيء يحصل في بيئتها الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابياً، إضافةً إلى الموظفون في المصرف لديهم استعداد لتطوير أساليب العمل، علاوة على أن هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني في المصرف، وهذا ما أبرزته الدراسة الحالية من خلال إجابات المبحوثين لعبارات بعد التعلم التكيفي.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بعد التعلم التوليدي على المرونة التنظيمية بالصرف قيد الدراسة، حيث تبين أن

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التكيفي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التوليدي على المرونة التنظيمية في مصرف التجارة والتنمية من وجهة نظر الموظفين في الإدارة العامة في مدينة بنغازي. عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد، فإن نتائج التحليل الواردة بالجدول (11)، تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بالصرف محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.589) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة (F) المحسوبة (32.634) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لموزج أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية تفسر بنسبة (34.7%) من التباين في مستوى المرونة التنظيمية، بينما (65.3%) من قيمة التغيرات في مستوى المرونة التنظيمية تعزى لمتغيرات أخرى.

أن إدارة المصرف تفتح أبوابها للإستماع للأفكار والمقترنات وطرق العمل من جميع العاملين، فضلاً عن كون العاملون في المصرف لديهم فرصة التجربة والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل.

قيمة B لمعامل الانحدار التوليدية (0.284)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً بعد التعلم التوليدي على المرونة التنظيمية عند دالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.140) بعد التعلم التوليدية وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون

جدول (11) تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد التعلم على المرونة التنظيمية

النتيجة الإحصائية	قيمة الدالة sig	t قيمة	معاملات الانحدار المقدرة B	F قيمة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
H0 رفض	0.001	**3.546	0.339	**32.634	0.347	0.589	التعلم التكيفي	المرونة التنظيمية
H0 رفض	0.002	**3.140	0.284				التعلم التوليدية	
-----	0.000	4.470	1.363				الثابت	

$$df = (2, 123) \quad * \text{معنوية عند مستوى } 0.01.$$

الترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد التعلم التوليدية وبمستوى مرتفع أيضاً.

- بيّنت النتائج وجود أثر ذو دالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية على عند مستوى دالة (0.01) كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج التعلم التنظيمي حول المرونة التنظيمية يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين في مستوى المرونة التنظيمية، بينما (65.4%) من قيمة التغيرات في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى لعوامل ومتغيرات أخرى.

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01) وكان التأثير الأكبر لبعد التعلم التكيفي، وهو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي قدرة على تفسير التباين في المرونة التنظيمية في المصرف محل الدراسة.

11. خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيته، تم التوصل إلى عدة نتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أوضحت الدراسة أنَّ مستوى المرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً، كما أوضحت الدراسة أنَّ بعد مرونة العمليات جاء في الترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد المرونة الاستراتيجية، ومن ثم بُعد المرونة الهيكيلية وبمستوى مرتفع أيضاً.

- كشفت الدراسة أنَّ المستوى العام للتعلم التنظيمي في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً، كما بيّنت الدراسة أنَّ بُعد التعلم التكيفي جاء في

قيمة B لمعامل الانحدار التعلم التوليدى (0.284)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً بعد التعلم التوليدى على المرونة التنظيمية عند دالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.140) بعد التعلم التوليدى وهي دالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون أن إدارة المصرف تفتح أبوابها للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من جميع العاملين، فضلاً عن كون العاملون في المصرف لديهم فرصة التجربة والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل.

. توصيات ومقترنات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تؤهل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

بما أن مستوى المرونة التنظيمية جاء مرتفعاً، فعلى إدارة المصرف تعزيز هذا المستوى المرتفع من المرونة التنظيمية بالصرف قيد الدراسة وتنميته وذلك من خلال وضع استراتيجيات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية

جدول (11) تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد التعلم على المرونة التنظيمية

النتيجة الإحصائية	قيمة الدالة sig	t قيمة	معاملات الانحدار المقدرة B	F قيمة	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
رفض H0	0.001	**3.546	0.339	**32.634	0.347	0.589	التعلم التكيفي	المرونة التنظيمية
رفض H0	0.002	**3.140	0.284				التعلم التوليدى	
-----	0.000	4.470	1.363					الثابت

$$df = (2, 123) \quad * \text{معنوية عند مستوى } 0.01.$$

- كشفت الدراسة أنَّ المستوى العام للتعلم التنظيمي في الإدراة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما بينت الدراسة أنَّ بعد التعلم التكيفي جاء في الترتيب الأول ومستوى ممارسة مرتفعة، يليه بعد التعلم التوليدى ومستوى مرتفع أيضاً.

- بينت النتائج وجود أثر ذو دالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية على عند مستوى دالة (0.01) كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج التعلم التنظيمي حول المرونة التنظيمية يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين في مستوى المرونة التنظيمية، بينما

11. خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيته، تم التوصل إلى عدة نتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أوضحت الدراسة أنَّ مستوى المرونة التنظيمية في الإدراة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما أوضحت الدراسة أنَّ بعد مرونة العمليات جاء في الترتيب الأول ومستوى ممارسة مرتفعة، يليه بعد المرونة الاستراتيجية، ومن ثم بعد المرونة الهيكيلية ومستوى مرتفع أيضاً.

والتي تعتبر من أهم الأمور التي تسعى المصارف إلى تحقيقها؛ وذلك من خلال توعية القيادات في المصرف بأهمية التعلم ، وتكثيف البرامج التدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني، إضافة إلى ذلك ، يجب أن النقاش بين العاملين المصرف يركز على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار.

- تطوير أنظمة الحوافر والكافارات في المصرف وذلك عن طريق تشجيع الموظفين وتحفيزهم على توليد أفكار وعارف جديدة والتشارك فيها وتطبيقها وذلك لتعزيز رضاهم الوظيفي، مما يسهم في زيادة التعلم التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة، وتكمّن الأهمية الاستراتيجية هنا عن طريق تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، بما يساعد في التغلب على مشكلات العمل وتجاوزها، وذلك من خلال تغيير سلوكياتهم، وتنمية مهاراتهم المختلفة ودفعهم نحو التفكير الإيجابي، وتزويدهم بالمرونة الكافية للتعامل مع صعوبات العمل المختلفة.

إن عملية بناء وتعزيز المرونة التنظيمية تتوجب إدراك المصادر التنظيمية التي من خلالها تتم عملية البناء والتعزيز، فهناك العديد من العوامل التي تساهم في ذلك والتي يتوجب على إدارة المصرف معرفتها لتعزيز مرونتها التنظيمية وبنائها بما يتوافق مع أهدافها المرجوة ، وإيلائها العناية الالزمة لتحقيق ذلك ، وخاصة أن نتائج الدراسة تشير إلى أن معامل التحديد لنموذج التعلم التنظيمي حول المرونة التنظيمية يفسر ما نسبته (63.4%) من التباين في مستوى المرونة التنظيمية، بينما (65.4%) من قيمة التغيرات في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى لعوامل و متغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على مؤسسات أو قطاعات أخرى، لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على

(%) 65.4)، من قيمة التغيرات في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى لعوامل ومتغيرات أخرى.

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01) وكان التأثير الأكبر لبعد التعلم التكيفي، وهو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي قدرة على تفسير التباين في المرونة التنظيمية في المصرف محل الدراسة.

. توصيات ومقترنات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي :

بما أن مستوى المرونة التنظيمية جاء مرتفعاً، فعلى إدارة المصرف تعزيز هذا المستوى المرتفع من المرونة التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة وتنميته وذلك من خلال وضع استراتيجيات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية

- بالصرف قيد الدراسة وتنميته وذلك من خلال وضع استراتيجيات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فضلاً عن بناء الهياكل التنظيمية المرونة التي تساهم في مواكبة المواقف غير المخطط لها مسبقاً وتدعم عملية إشراك الموظفين وسهولة انتقال المعلومات داخل المصرف بين مختلف المستويات الإدارية.

- تكثيف البرامج التي من شأنها تعزيز العمل الجماعي وإشراك الموظفين، وذلك عن طريق بناء الهيكل التنظيمي بشكل يدعم إشراك الموظفين في دعم وتطوير الأداء بالصرف، وذلك لكون بعد المرونة الهيكلية(على الرغم من أنه كان مرتفعاً) إلا أنه حظي بالترتيب الثالث وكان آخر أبعاد المرونة التنظيمية ترتيباً.

- الحفاظ على المستوى المرتفع للتعلم التنظيمي، وتعزيزه؛ لما له من تأثير على المرونة التنظيمية للمصرف قيد الدراسة،

- التكافلي بالقاهرة الكبرى) المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3(1): 93-115.
- الزهري ، ابراهيم بن حنش (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى" ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، 42(2): 189-238.
- الستي ، جريبي (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية المواردو الكفاءات :المرونة كفاءة تنظيمية، حوليات جامعة قملة للعلوم الاجتماعية والإنسانية 23(2) ج 2 : 289-311.
- الشوربجي، أميرة سالم (2022). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونיהם بالجامعات المصرية ، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 44(2): 258-304.
- العيسة، هيا عاطف على (2020) ثقافة الابتكار والتعلم ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس.
- آل شريان ، رنا بنت يحيى بنت صالح (2022). "التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران " ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 86(86): 69-81.
- المرسي، اجمال الدين محمد ؛ العماري ، أمانى حسين احمد (2019). دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم رحمة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر ، المجلة العلمية للبحوث التجارية 4(4): 10-52 .
- الفرجاني ، فاطمة علي ؛ الطيرية إيمان فرج (2023)." التعليم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية

دراسة المرونة التنظيمية في ضوء المتغيرات التالية: تكنولوجيا المعلومات، القيادة المستدامة، السعادة التنظيمية، رأس المال الفكري، إدارة المواهب.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو الحجاج، هديل عبدالله؛ الفراج، أسامة (2024) أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، مجلة جامعة البعث، 46(20): 115-156.
- احمد، علاء روحى؛ أبوحسين ، الحارث محمد (2022) أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 6(6): 89-115.
- الخشالي، شاكر جار الله ؛ بدران، أروى موسى(2020) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 16(1): 93-124.
- البدوي، أول محمد حسن ؛ القحطاني، نوف على محمد(2021) واقع ممارسات قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره ، مجلة التربية- جامعة الازهر (189) ج 3 : 300 - 349.
- الدغل ، غادة محمد فهمي ؛ عمران ، كامل علي متولي (2023) أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين

- الإدراة والاقتصاد جامعة بغداد ، 25 (111): 223 .240
- جribel ، وائل محمد ؛ الشيخي ، أحمد سعد (2020). "أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي (ليبيا)"، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، جامعة الشهيد حمـه لـخـضر الوـاديـ الجزائـرـ، 05 (02) : 239-246.
- جرغون ، عصام رفعت ؛ الديراوي ، اين حسن(2021).دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بركة توزيع الكهرباء-المحافظات الجنوبية، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكويت،3(12):106-136.
- جريخ، حميدة غجير ؛جلاب ، احسان دهش (2023). دور المرونة التنظيمية في خلق قيمة سوقية للقيادة : دراسة تحليلية لأراء عينة من قادة المشاريع الصناعية في العتبة الحسينية المقدسة ، مجلة الدراسات المستدامة،5 (2):1260-1287.
- جمال، بوشعالة رقيق ؛ عيسى، براق (2022). أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايج بالشلف ،مجلة الاقتصاد الجديد،13(1):441-460 .
- جمعة، محمد جمعة علي ؛ مفرج، دعاء علي عبدالرحيم(2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لدارة الأرمـاتـ والـكـوارـثـ بـجـامـعـةـ أـسيـوطـ، مجلـةـ درـاسـاتـ فيـ الخـدـمةـ الـاجـتمـاعـيةـ (70)ـ جـ1ـ: 175ـ 198ـ .
- حامـدـ، رـحـيـلـ حـامـدـ(2024). تـحـقـيقـ المـرـوـنـةـ التنـظـيمـيـةـ لـدىـ مدـيـريـ المـارـسـ المـتوـسـطـ بـدوـلـةـ الـكـوـيـتـ منـ وجـهـ نـظرـ المـعلـمـينـ ، مجلـةـ التـرـيـةـ فـيـ القـرـنـ 21ـ
- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية – بنغازي" ، مجلة الدراسات الاقتصادية-جامعة سرت ، 6 (1): 84-109.
- اوقروري، فتحية ؛ خلادي، مليكة (2022). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة حالة ببلدية تيميمون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درية أدرار.
- بالقاسم ، عبدالسلام محمد عاشور (2021) أثر الإدارة الرشيدة (الموكلة) على أخلاقيات العمل الإداري: دراسة ميدانية على المصادر التجارية في بلدية غريان ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد ، جامعة سرت ، 4(2):98-117.
- بوخناـفـ ، جـهـادـ ؛ صـالـحـ ، نـسـرينـ (2020). دور التعلم التنظيمي في تحسـنـ أـداءـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ دراسـةـ مـيدـانـيـةـ فيـ مدـيـريـةـ البيـئةـ لـولاـيـةـ قـالـمةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـورـةـ، جـامـعـةـ 1945ـ ماـيـ 08ـ قـالـمةـ، كلـيـةـ العـلـومـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـتـجـارـيـةـ وـعـلـومـ التـسـيـيرـ، الجـازـائـرـ.
- بلـخـضـرـ ، مـسـعـودـةـ (2022). مـدـىـ توـفـرـ أـبعـادـ المـرـوـنـةـ التـنـظـيمـيـةـ بـالـمـؤـسـسـةـ الـجـازـائـرـةـ لـصـنـاعـةـ الـأـنـابـيبـ بـالـفـروـقـ الشـخـصـيـةـ وـالـمـهـنـيـةـ ، مجلـةـ الـاـقـتـصـادـ الصـنـاعـيـ (ـخـزـارـتـكـ)، 12(1): 419-440.
- بوـهـدـهـ، مـصـطـفىـ محمدـ (2021). أـثـرـ الـاتـصالـ الإـدـارـيـ عـلـىـ التـعـلـمـ التـنـظـيمـيـ: درـاسـةـ تـطـبـيقـيـةـ فيـ صـنـدـوقـ الصـمـانـ الـاجـتمـاعـيـ بـمـدـيـنـةـ بنـغـازـيـ. رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ منـشـورـةـ، كلـيـةـ الـاـقـتـصـادـ، جـامـعـةـ بنـغـازـيـ، ليـبـيـاـ.
- تـوـحـيـ ، حـلـاـ فـازـ دـاغـرـ أمـينـ (2019).الـقـدـراتـ الجوـهـرـيـةـ وـدـورـهاـ فـيـ تعـزـيزـ المـرـوـنـةـ التـنـظـيمـيـةـ: درـاسـةـ فيـ تـحـلـيلـ لـآـراءـ عـيـنةـ مـنـ العـاـمـلـينـ فـيـ رـئـاسـةـ جـامـعـةـ المـوـصـلـ، مجلـةـ

- دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 11(1): 355-376.
- دومة ، أم هاني (2017) تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة لعينة من المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- ديوب ، أيمن حسن (2018) أثر نمط التعلم التنظيمي في مرونة الاستراتيجية — دراسة ميدانية في قطاع التأمين ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 34(2): 163-210.
- رحمن ، رزقية ؛ السبي ، وسيلة ؛ تقرارت ، يزيد (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات ، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE 518:(3) 3-535.
- زكي ، محمد حمي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة مليا الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة : مطروح 609-660.
- سلطان ، حاتم غام (2022) ، دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسة الحاسبة الادارية الاستراتيجية في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية : دراسة تجريبية ، مجلة الاسكندرية للبحوث الحاسبة ، 6(2) 197-273.
- عبدالنبي، مصطفى محمد (2020). أثر التنوع النقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية
- للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مدينة السادس: 480-509.
- حداد، سلطان عبدالله مصلح ؛ العافي، سهيل محمد إبراهيم ؛ القرني، صالح بن علي (2023). المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة بنع وعلاقتها بسلوك الابتكار لدى المشرفين التربويين، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور، 45(4): 364-436.
- حسن ، دنيا مفید علي (2022) المرونة التنظيمية كمدخل لدراسة العقائد الصناعية في المجتمع المصري (مدينة الجلود بالروبيكي نموذجاً) مجلة كلية الأداب جامعة القاهرة، 82(5) ص 12 - 95
- حسون ، حسون هيثم (2021) مدى إسهام المرونة التنظيمية في إدارة المواهب البشرية : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة ل التربية نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية 17 (55) ج 1 : 208-302.
- حفيظ، حسين عبدالله علي ؛ الأشول، محمد عبدالله أحمد (2023)، تشارك المعرفة وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على ديوان عام المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، 5(5): 93-111.
- دحان ، فاطمة؛ قاسمي ، أم الخير (2023). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الابداع التنظيمي : دراسة حالة المركز الوطني المتخصص في التكوين المهني والمهني الشهيد -بيه محمد -ادرار، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد دراية ادرار ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- دوخ ، عليمة ؛ برباوي ، كمال (2023)، العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي

- على، يوسف بحبي (2024)، المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية - دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل ،*مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية*، 16: 139-156.
- عمير، عراك عبدو (2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي: بحث ميداني في عينة شركات الاتصالات الخلوية العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 25(114): 130-151.
- عيسى، محمود محمد محمود ؛ عبدالحميد، طلعت اسعد ؛ العادل، ملياء(2024).أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 5(3): 726-760.
- قايد ، نسوان محمد أحمد ؛ طواف، عبدالخالق هادي محسن (2024). أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليماني، *مجلة الآداب*، 12(2): 222-266.
- قدید، فوزیة ؛ زروخی ، فیروز ؛ فلاق، صلیحة (2020) تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف ، *مجلة الابداع*، 10(1): 211-232.
- كرمي، المختار احمد حسين ؛ الي، محمد البشير محمد (2019). الدور المرتقب للمراجع الداخلي في الحد من مخاطر الائتمان المصرفي (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية)، *مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية*، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية 1(3): 1-23.
- كمال ، حنان البدرى ؛ محمود، حنان عبد الستار(2022)، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة على شركات البترول في مصر ،*مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، ع3، 90-1.
- عبدالنوري، فتحية عبد (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكلة أم البوachi، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدى ، أم البوachi .
- عبيد، مصطفى فؤاد(2003). مهارات طرق البحث العلمي، غزة ، أكاديمية الدراسات العليا.
- عبيدي، ذوقان ؛ عبدالحق ، كايد ؛ عدس، عبدالرحمن(2015). البحث العلمي – مفهومه وادواته واساليبه، الطبعة السابعة عشر ، عمان : دار الفكر .
- عبود ، خالد صالح (2023). رأس المال الفكري وتأثيره على فاعلية الأداء في القطاع المصرفي الليبي : دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية ، *مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية* ، كلية الأداب والعلوم قصر خiar ، جامعة المربك ، 8(15): 359-378.
- عثمان، مروه السيد مهران(2024). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المالي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، *المجلة العلمية للدراسات والبيئة*، 15(3): 721-811.
- علي، طه محمود عبدالجيد (2024). التعلم التنظيمي وعلاقته بالمناعة التنظيمية "دراسة ميدانية على العاملين بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.

المراجع الأجنبية:

- Jiao, P.& Bu, W.(2024)The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. *Buildings*14,975. :P 1-20.
- KACMAZ,Y,Y& CEVIRGEN,A.(2021). The Impact of Learning Organizations on Organizational Resilience Through Institutionalization: A Study During the Period of Covid 19, *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*,11(2)P469-488.
- Liu, Y.; Chen, R.; Zhou, F.; Zhang, S.; Wang, J.(2021) Analysis of the Influencing Factors of Organizational Resilience in the ISM Framework: An Exploratory Study Based on Multiple Cases. *Sustainability* 2021, 13, 13492. <https://doi.org/10.3390/su132313492>, PP 1-24.
- Ni, G.; Xu, H. Cui, Q.; Qiao Y. Zhang, Z.; Li, H.; Hickey, P.J.(2021) Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability* 2021,13,176:P 1-23.
- Ruel, H & Rowlands, H & Njoku, E. (2020). **Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning.** An International Business Journal, Emerald Publishing Limited, ISSN:1059-5422, pp 1-17.
- Sekaran, U, and Bougie, R. (2016). Research Methods for Business A Skill-Building Approach, (7 th ed.) Wiley.
- Tan , Fatma Zerah , Olaore- Gbemi Oladipo (2022) Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance , *Vilakshan - XIMB Journal of Management* ,Volume 19
- التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج (100) ج 1: 135-228
- محمد ، فاطمة جاسم ؛ التميمي ، جمانة حنظل (2017). اثر التعلم التوليدى في كفاءة العملية التدقيقية، وقائع المؤتمر العلمي لكلية الادارة والاقتصاد كلية شط العرب الجامعة الأهلية .
- محمد، سمر مصطفى(2024). الذكاء الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة بنها"رؤية مستقبلية" مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس،8،ج 4: 173-376.
- محمد ، رضا محمود أبوزيد ؛ الرميدى، بسام سمير(2019). الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والأداء المستدام : دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق 3 (2) : 18-41.
- محمود، احمد ؛ رشيد، حازم ؛ عبدالقادر، محمد(2023). أثر المرونة كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية على الاستغرار الوظيفي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا بمحافظة سوهاج، مجلة سوهاج للباحثين العلميين المبتدئين،3(4): 1-12.
- ملهمباني، نيجيرفان سعدون محمود ؛ داود، رهنجر محمد نوري ؛ محمد، جلال عبد الله(2022). دور المرونة التنظيمية في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان - العراق، مجلة العلوم الإنسانية جامعة زاخو،10(4): 1090-1108.