



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: aymnsbdry06@gmail.com

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

الكلمات المفتاحية

الملخص

التعلم التنظيمي
 المرونة التنظيمية
 مصرف التجارة والتنمية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، فضلاً عن معرفة مستوى كلاً من التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية كحالة دراسية، وتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة والتي تم تطويرها والتأكد 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 الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى أنَّ المرونة التنظيمية والتعلم التنظيمي وأبعادهما حظيت بمستوى مرتفع، كما أفصحت 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 تمثل في التعلم التكيفي، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز مستوى المرونة التنظيمية والعمل على تدعيم التعلم التنظيمي بالمصرف قيد 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 Zawiyah 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 .**

1. المقدمة:

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

ومن جهة أخرى فإن 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) فمن خلال التعلم يمكن للمنظمات المرونة الحفاظ على قدرتها التنافسية؛ لأن المرونة التنظيمية من أهم المصادر للمؤسسات في بيئة اليوم الديناميكية (Ni And et.al, 2021) .

وانطلاقاً من الأهمية البالغة للتعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية للمنظمات، والحاجة الماسة إلى الحفاظ على المرونة التنظيمية في المصارف التجارية الليبية؛ فإن هذه الدراسة سوف تُحاول أن تُركز على أثر التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية بالمصارف التجارية الليبية الخاصة.

2. مشكلة الدراسة:

غالباً ما يرافق بيئة النشاط الاقتصادي وجود مخاطر تهدد إمكانية تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها (كرمه والبي، 2019)، لاسيما في عالم اليوم والذي يشهد تطورات متسارعة في مختلف ميادين الأعمال والاقتصاد، حيث تعكس هذه التطورات العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ومنها المؤسسات المالية، فقد أضحت 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 تنعكس أثارها على الأداء العام للمؤسسة، فالمرونة التنظيمية تعتبر من الخيارات الاستراتيجية الهامة للمؤسسات من أجل الحفاظ على توازنها في بيئتها المتجددة والمتغيرة (فايد وطواف، 2024).

وهنا تبرز المرونة التنظيمية كأحد الأساليب الإبداعية التي تمارسها المنظمات لتمنحها القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة لها، حيث أظهرت نتيجة العديد من الدراسات أن للمرونة التنظيمية دور كبير وأثر على أداء المنظمات مما 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؛ لأنه هو المفتاح لمعرفة كيف يمكن

المصارف في بعض البلديات الليبية تعاني من القصور وعدم الانتظام والتفاعل بشكل ايجابي مع الزبائن (بالقاسم ،2021) وهذا ما أكدته تقرير ديوان المحاسبة 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 تسلسلية 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 إلا 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 (قايد وطواف ،2024 ؛ Ni And et.al., 2021 ؛ جبريل والشيخ ،2020 ؛ البدوي والقحطاني ، 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؛ بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات الآتية:

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

ويعتبر 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 (رحمون وآخرون ، 2019)، فالطريقة الوحيدة لتسريع النمو في كل مجال من مجالات المنظمة هو ضمان التعلم التنظيمي لأنه يؤثر 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 التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما أكدت بعض الدراسات على الحاجة الماسة للمنظمات لتحسين قدرات التعلم التنظيمي، وإعطائه أهمية كبيرة وزيادة التوعية بأهميته وتعزيزه؛ لما له دور بارز في المنظمات وتأثيره في العديد من المتغيرات (الزهراني 2018؛ العيسة، 2020 ؛ دوخ وبرباوي، 2023).

وفي سياق متصل فإن المصار 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 (عبود ، 2023) كما أن

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في دعم التعلم التنظيمي وتقوي المرونة التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة.

4. أهمية الدراسة:

• تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها والمتمثلة 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، لا سيما في المصارف 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. وتنبثق من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان 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 الهيكلية، 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 التوليدي)؟

- 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؟

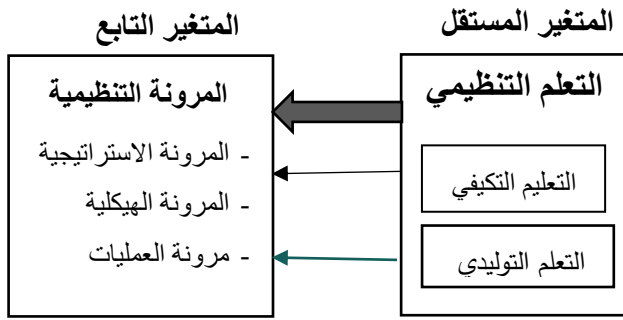
3. أهداف الدراسة:

- 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 الهيكلية، 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 التوليدي).

- 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 فايد وطواف (2024): والتي هدفت إلى قياس أثر الرقابة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني-صنعا، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتبنت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على المديرين ورؤساء الأقسام في البنك المركزي-صنعا، والبالغ عددهم (140) فرداً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصل الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: هناك مستوى تطبيق مرتفع نسبياً للرقابة التنظيمية بشكل عام في البنك المركزي، بينما أبعادها منفردة حظيت بمستوى تطبيق منخفض، يقابله مستوى مرتفع نسبياً من المرونة التنظيمية، أما أبعادها فقد حظيت بمستوى تطبيق منخفض، كما بينت الدراسة أن هناك أثراً للرقابة التنظيمية ككل في تحقيق المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني.

وتطرق دراسة Jiao & Bu (2024) إلى دراسة تأثير التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية في مشاريع البناء في الصين، وذلك باستهداف المديرين كعينة للدراسة، واستكشف المسارات التي يؤثر بها التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة علة منهجين (الاستنتاجي 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 التوليدي 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: أجريت الدراسة خلال شهري مايو ويونيو 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 التوليدي)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في المرونة التنظيمية والذي ينقسم بدوه إلى: (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، مرونة العمليات) والمتمثلة في الشكل رقم (1) التالي:

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

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 استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عدد (145) مديراً من مديري المرحلة المتوسطة في المدارس قيد الدراسة ، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي كان مرتفعاً ، كما بينت 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 مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين في الشركات قيد الدراسة، وبعد توزيع (1000) استبانة واسترجاع (463) استبانة صالحة للتحليل ،صاحبه تحليل لنموذج المعادلات الهيكلية ، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للمرونة التنظيمية على تنافسية المؤسسات، إلى جانب دور الوساطة للابتكار التنظيمي. كما واوصت الدراسة بالتركيز على المرونة التنظيمية لأنها يمكن ان تؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية للمؤسسة والحاجة إلى تحسين المرونة التنظيمية لتمكين 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 الاكتسابي والتعلم التجريبي)، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، 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، وخلصت 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 استمارة الاستبانة كأداة 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 الإفريقية في مدينة بنغازي، كما هدفت إلى معرفة طبيعة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة)، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بينت النتائج وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، كما أوضحت الدراسة أن التعلم التوليدي 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 بيئة 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 مكملية في أهدافها لما عرض من أهداف ، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

9. الإطار النظري:

1.1. المرونة التنظيمية:

تعد المرونة التنظيمية من السمات البارزة التي تميز منظمات الأعمال المعاصرة، وقد نالت اهتمام واسع في الأدبيات، سواء الأبحاث 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 تمكنها 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 & CEVİRGEN (2021:472) على "إنها قدرة المنظمة على استيعاب التهديد غير المتوقع واستدامة نشاطها" وتعرفها (حسن، 2022: 70) "بأنها قدرة التنظيم على التكيف في الوقت المناسب بالطريقة الملائمة والقدرة على إدارة مواردها والتحكم فيها بما يسمح بالتغلب

تكونت من (141) موظفاً من موظفي شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية والبالغ عددها (17) شركة، حيث تم جمع البيانات عن طرق الاستبانة ، 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 أهمها : ضرورة تبني إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية للمرونة الاستراتيجية ومراجعة هذه الشركات للعمليات والانظمة والاجراءات الخاصة بعملها ، مع التأكيد على قيامها بهذه المراجعات بشكل جماعي من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية لهذه الجماعات.

واستهدف (عبدالنوري، 2019) في دراسته إلى معرفة أثر اتعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال للهواتف النقالة لوكالتي (موبيليس ، نجمة) بأم البواقي في الجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : 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 البواقي ، واوصت الدراسة بالاهتمام والتشجيع على التعلم واجراء الميّد 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 تنوعت 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 أسس المرونة التنظيمية، وتبرز أهمية المرونة التنظيمية في العديد من النقاط التي جمعها (زكي، 2019) ولخصها 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 المحافظة 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 وجود مشاكل مؤثرة على المدى المتوسط أو البعيد داخل المنظمة، لذا فإن المرونة التنظيمية تساهم في تزويد المنظمات بميزة التكيف، مما يمكنها من التغلب على الجمود وتعزيز مركزها التنافسي.
- تتسم الإدارة الواعية والمرنة ذات الأفكار المتجددة بالانفتاح الدائم في برامج الابتكار والإبداع، حيث أنها تبني التغيير كمنهج أساسي لها مما ينعكس على كفاءة وجودتها ومخرجاتها الإنتاجية.
- تساهم المرونة التنظيمية في تنمية المهارات الضرورية اللازمة لتطوير وخلق ثقافة عمل متنوعة بالمنظمة، وذلك من

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

2.9. خصائص المرونة التنظيمية:

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 (أبو الهيجاء 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 اللازمة، 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 والهياكل التنظيمية بمختلف مستوياتها، بما في ذلك الأفراد والمجموعات 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 البدائل الاستراتيجية للمنظمة وفي ضوء ما تمتلكه المنظمة من قدرات وامكانيات".

المرونة الهيكلية: ويُطلق عليها أيضاً مرونة الهيكل التنظيمي، ويشير هذا النوع من أنواع المرونة إلى التغيرات 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 ببعض التغيرات في التنظيم الداخلي للمنظمة دون إحداث أي تعديلات جوهرية في الخريطة التنظيمية (الحشالي وبدران، 2020)، ويعرفها (علي، 2024: 143) بأنها "قدرة الإدارة على تكيف عملية القرار والاتصال في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات التغيير في البيئة الخارجية". ويذكر (السلمي، 1988، كما أوردته المرسى والعماري، 2019: 14) بأنها تعبر عن إمكانية إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة نتيجة للتغيير في أهداف المنظمة أو خططها 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 المسميات، أو نطاق الاشراف أو تغيير السياسات أو الاجراءات".

مرونة العمليات: تتعامل مرونة العمليات (المرونة التشغيلية) مع الأجل القصير أو العمليات اليومية (الشورجي، 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: 143 نقلاً عن Kumar, 2015: 2)

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 سواء 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 ومضامينها، 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 والقحطاني، 2021؛ دحان وقاسمي، 2023؛ اوقروي وخلافي، 2022)، وفيما يلي سيتم عرض التعريف بهذه الأبعاد:

المرونة الاستراتيجية: تؤكد المرونة الاستراتيجية على إمكانية تغيير المنظمة لاستراتيجياتها الحالية وإعداد البدائل المناسبة 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 "تمثل خياراً استراتيجياً للظروف غير المتوقعة، من أجل تحقيق تكيف المنظمات للتغيرات البيئية التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، والاستجابة للفرص المتاحة في البيئة التنافسية؛ بما يضمن تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة" فيما عرفها (محمد والمريدي، 2019: 23) بأنها "قدرة المنطقة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ما تشهده بيئة

مختلفة لتنمية قدراتهم 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 ينعكس إيجابياً على جودة تجاربهم الحياتية والمهنية بما يحقق قدرًا كبيرًا 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، لتتمكن من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات والتحديات المتسارعة والبيئة التنافسية الشديدة ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي (رحمون وآخرون، 2019):

- يعتبر التعلم بالنسبة للمنظمة هو المتغير الحاسم الذي يحدد قدرتها على التعامل بنجاح 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 يُمكنها من حسن استغلال هذه المعارف.

بأنها "السرعة في تعديل الطلبات الحالية وتغيير الجداول 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 المحاسنة (2017) بأنها "هي درجة مرونة أنشطة المنظمات وسرعة استجابتها للتحوّل السريع تدور والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي حوّلها، ويكون ذلك من خلال إنجاز الأعمال بسرعة، وبأقل التكاليف، وصولاً للتميز والإبداع التنظيمي" (الحشالي ويدران، 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 بالتغيرات المستمرة والسريعة، 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 أبو حسين، 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 لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها" (رحمون وآخرون، 2019 : 521) بينما (حفيظ والأشول، 2023 : 67) فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه "تعلم الفرد وتعلم الجماعة وتعلم المؤسسة بمجالات

ويشير الزهراني(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، إلا أنه لا يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة.

التعلم التوليدي: 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 الرؤوسين تتيح لهم تجربة أساليب عمل جديدة وغير تقليدية، ويتم بموجب التعلم التوليدي بناء قدرات تنظيمية جديدة والتخلي عن أساليب وممارسات العمل السابقة بشكل متعمد، وتبرز أهمية هذا النوع من التعلم في الجانب التشغيلي للمنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغيير، حيث يلزم الأمر التفكير خارج الأطر النمطية، ويرتبط تحقيق التعلم التوليدي بتغيير القنوات والمفاهيم التقليدية، والاعتماد على أساليب إبداعية في اكتساب وتوليد المعرفة(الزهراني، 2018)، ويعرف التعلم التوليدي على أنه "عملية ربط المعرفة المخزنة مع الأفكار الجديدة الناجمة عن التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة مع ابتكار طرائق جديدة في أداء الأعمال لتحسين من أداء الشركات وبالتالي من إمكانية بقائها 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 المؤثرات المختلفة عبر بناء أنظمة استباقية.

• يمثل التعلم التنظيمي أداة فعّالة لإدارة التغيير داخل المنظمة، وخصوصاً في ظل تحديات عدم اليقين والتغير 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، إلا أنه لا يوجد اتفاق على أبعاد محددة له، حيث اجتهدت كل دراسة بتحديد شكل مختلف، وتم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي في هذه الدراسة من خلال بعدين وهما (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي) باعتبار أنهما تم تبنيهما في العديد من الدراسات مثل (الفرجاني، الطيرة، 2023؛ بوهدمة، 2021؛ جبريل والشيخي، 2020؛ Ruel, 2020)، وفيما يلي سيتم عرض التعريف بهذه الأبعاد كما يلي:

التعلم التكيفي: ويقصد به "قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل تدريجي، كما أنه يركز على التعلم بالتقليد والمحاكاة" (جبريل والشيخي، 2022: 245) "ويعرفه قديد وآخرون (2020: 217) بأنه "التعلم الذي يحدث نتيجة الاستجابة للظروف أو المتغيرات التي تواجه الافراد المؤسسة، والهدف الاساس 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 الخارجي للمؤسسة، و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد والاستنساخ، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم" (رحماني، 2011 كما أورده دومة، 2017: 6).

الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية والمتواجدة 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 مرونتها 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 مالئي الاستبانة:** يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، المسمى 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 والقحطاني، 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 أحداث تحولات في القيادة، وتطوير العمليات وإعادة هيكلة التنظيم الإداري، كما يتطلب تمكين العاملين من المساهمة في صياغة السياسات بعد إثرائها بالمعلومات والمعرفة، وعندها تتحول القيادات العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية بينما تصبح الإدارات الوسطى قنوات وسيطة لنقل المعرفة وتوزيعها إلى المستويات التنظيمية الأدنى، الأمر الذي يساهم في تعزيز العلم التنظيمي ونشر المعرفة داخل المنظمة (دومة، 2017).

10. الجانب العملي:

1.10. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة فإن المنهج المتبع 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).

2.10. 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 (Krejcie and Morgan, 1970) وقد بلغ عدد استمارات الاستبانة المجمعة والقابلة للتحليل (126) استمارة، ولكون 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

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

. توزيع استمارة 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 استمارات الاستبانة المجمعة والصالحة للتحليل الإحصائي (126) ما نسبته (72%) من الاستمارات 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

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	74	59%
	إناث	52	41%
	المجموع	126	100%
العمر	أقل من 40 سنة	79	62%
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	40	32%

؛ اوقروتي 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 التوليدي). وذلك بالاعتماد على مقياس كلاً من (جبريل والشيخ، 2020) بعد إجراء تعديلات عليها بما يتوافق مع متطلبات الدراسة.

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

5.10. ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

■ **ثبات وصدق المقياس:**

للتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (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 (0.879 - 0.943) والموضحة بالجدول رقم (1)، وهذه النتائج تشير إلى ثبات وصدق الاستبانة وقوة تماسكها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في القياس وأنها مُصممة فعلاً لما يجب قياسه.

والتنمية إلى التوظيف وضخ الدماء الجديدة والشابة بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه، واستعداداً لتعويض الموظفين اللذين سيُحالون للتقاعد في السنوات القادمة والذين يقعون من ضمن فئة (50 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتهم (5%) والذي 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 استمارة الاستبانة والحصول على إجابات أكثر دقة وتعبيراً للواقع.

7.10. تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من استمارة 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 (5-1=4) 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 (جبريل، 2016: 53) ويصبح طول الخلية كما هو موضح بالجدول (3).

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

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

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

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 المرشحة بالنسبة للإناث، كما يوضح الجدول أيضاً بأن الفئة العمرية الغالبة من المشاركين في الدراسة كانت أعمارهم (أقل من 40 سنة) بعدد (79) وبنسبة (62%) وكذلك بلغت نسبة من لديهم خبرة عمل من المشاركين (أقل من 10 سنوات) في مجال عملهم (59%) وقد تعكسان هاتين النسبتين توجه سياسات الإدارة العامة لمصرف التجارة

8.10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.8.10. 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 الاستبانة اثنا عشرة عبارة تتعلق بالمرونة التنظيمية لدى الإدارة العامة التجارة والتنمية - بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، أمكن التعرف على مستوى المرونة التنظيمية لدى الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية - بنغازي، إذا ما عُلم بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس تبين أن مستوى المرونة التنظيمية لدى الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية - بنغازي، قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.79) وبانحراف معياري عام قدره (0.468)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبوزن نسبي (75%)، مما يشير إلى توافر مرتفع للمرونة التنظيمية لدى الإدارة العليا والموظفون في الإدارة العامة بمصرف التجارة والتنمية، مما يعكس اهتمام الإدارة العليا بالمرونة التنظيمية وإنها تبذل جهداً في سبيل تحسين المرونة التنظيمية للمصرف - قيد الدراسة، والرفع من مستوى قابلية المصرف والموظفين لمواجهة حالات عدم التأكد 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

*الوسط الحسابي = $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$.

- الوزن النسبي = الوسط الحسابي / $100 * 5$

من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

وعلى هذا الأساس تم الترميز والاستعانة 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 الاستبانة، 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: لخصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمالكي استمارات الاستبانة.
- 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 الالتواء (Skewness) لمعرفة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.

(74.40%)، مما يعكس مرونة الهيكل التنظيمي وقدرة الإدارة على تكييف عملية القرارات والاتصالات في الهيكل التنظيمي بما يتوافق 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 الهيكلية، 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 وتراوح 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 ممارستها

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة	الترتيب
المرونة الاستراتيجية	3.829	0.5363	76.58%	مرتفعة	2
المرونة الهيكلية	3.720	0.5211	74.40%	مرتفعة	3
مرونة العمليات	3.843	0.5627	76.86%	مرتفعة	1
الإجمالي	3.797	0.4689	75.95%	مرتفعة	-

بالجدول رقم (5)، حيث حظي مقياس المرونة بشكل عام على مستوى ممارسة مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جمعة ومفرج (2025) ودراسة عيسى وآخرون (2024) ودراسة جريمخ وجلاب (2023)، ودراسة جرجون والديراوي (2021)، وتتفق أيضاً هذه النتائج في مضمونها مع دراسة قايد وطواف (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 بأن مستوى المرونة التنظيمية جاء منخفضاً، ودراسة جمال وعيسى (2022) والتي توصلت إلى أن مستوى المرونة التنظيمية الكلي كان بدرجة متوسطة، ودراسة بلخضر (2022) والتي بينت 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 انعكس 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) وانحراف معياري (0.562)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسبي (76.86%)، والتي تؤكد إمكانية المصرف للاستجابة السريعة في الأجل القصير وسرعته في تعديل الطلبات الحالية وتغيير الجداول الزمنية لمواجهة طلبات زبائنه، يليه بُعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.536) وبوزن نسبي (76.58%)، والتي تؤكد على امتلاك المصرف للخيارات الاستراتيجية للظروف غير المتوقعة لتحقيق التكيف في التغيرات البيئية التي تحدث في بيئاته المختلفة، وفيما يخص بُعد المرونة الهيكلية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) وانحراف معياري (0.521) وبوزن نسبي

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

الدرجة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م	البعد
مرتفع	77.6%	0.664	3.88	تمتاز استراتيجيات المصرف بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .	1	المرونة الاستراتيجية
مرتفع	77.2%	0.685	3.86	يقوم المصرف بتعديل الاستراتيجيات وفقاً لتحركات المنافسين للحفاظ على مركز تنافسي ممتاز ووضع أفضل بينهم.	2	
مرتفع	76.2%	0.720	3.81	لدى المصرف خطة استراتيجية متكاملة تتضمن جميع أنشطته.	3	
مرتفع	75%	0.653	3.75	يعمل المصرف على تحقيق التناغم والانسجام مع التغيرات الداخلية والخارجية .	4	
مرتفع	77.2%	0.685	3.86	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمصرف بإمكانية إدخال تغييرات مستمرة عليه.	5	المرونة الهيكلية
مرتفع	73.4%	0.724	3.67	يدعم الهيكل التنظيمي عملية إشراك الأفراد في دعم وتطوير أداء المصرف.	6	
مرتفع	74.4%	0.700	3.72	يعتمد المصرف على هيكل تنظيمي مرن يساهم في مواكبة المواقف غير المخطط لها مسبقاً.	7	
مرتفع	72.8%	0.742	3.64	يوجد سهولة في انتقال المعلومات داخل المصرف بين مختلف المستويات الإدارية	8	
مرتفع	75.6%	0.722	3.78	يوجد دليل عمل واضح لكافة العمليات داخل المصرف.	9	مرونة العمليات
مرتفع	77.6%	0.671	3.88	يتم تعديل العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات بشكل مستمر .	10	
مرتفع	78%	0.697	3.90	يقوم المصرف بمراجعة كافة العمليات المتعلقة بأداء العمل بشكل مستمر .	11	
مرتفع	77.2%	0.730	3.86	يستفيد المصرف من التغذية الراجعة في تطوير عملياته وتحسين جودة خدماته .	12	

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 نسبي (75.65%) مما يشير إلى أن الموظفين في الإدارة العامة في مصرف التجارة والتنمية لديهم فرصة التجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل وهذا ما دلت عليه العبارة رقم (10)، وتتفق هذه النتيجة تماماً مع ما توصلت إليه دراسة علي (2024) ودراسة عبد النبي (2020) ودراسة جبريل والشيخ (2020) والتي أظهرت ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي في كلا البعدين للتعلم التنظيمي (التكفي والتوليدي)، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفرجاني والطيرة (2023) ودراسة الزهراني (2019) والتي بينت أن بُعدي 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 الابعاد الاتية: (التعلم التكفي، 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 نسبي (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 (التكفي والتوليدي)، وهذا ما قد أشارت إليه إجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد التعلم التنظيمي والمتمثلة في (التعلم التكفي 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 أنعكس ذلك في تقارب النتائج حول درجة تطبيق بُعدي التعلم التنظيمي ، والتي جاءت بمتوسطات مرتفعة، حيث حظي بعد التعلم التكفي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4.01) وانحراف معياري (0.474)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسبي (80.39%)، وهذا قد يُعزى إلى اعتراف إدارة

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

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

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

البُعد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة
التعلم التكيفي	1	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	الموظفون في المصرف لديهم استعداد لتطوير أساليب العمل.	4.07	0.676	%81.4	مرتفع
	4	إذا حصل خطأ في عملي أتوقع المساعدة والمساندة من الزملاء للتعلم من الخطأ.	4.00	0.704	%80	مرتفع
	5	هناك برامج تدريبية للموظفين في جميع مراحل تطور عملهم المهني.	3.97	0.731	%79.4	مرتفع
	6	تدرك إدارة المصرف بأن 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

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

التعلم
التربوي

طبيعياً، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء 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 الالتواء 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

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

9.10 اختبار فرضيات الدراسة:

1.9.10. اختبار الفرضية الرئيسة: 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 لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحث باستخدام اختبار الالتواء ($Skewness$) 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 التغيرات في مستوى المرونة التنظيمية تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تظهر البيانات أن قيمة (B) لمعامل انحدار التعلم التنظيمي (0.622)، وهي تمثل الأثر الكلي، 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 التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين Variance Inflation Factor 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 قيم معامل التضخم (VIF)، للمتغيرات تقل عن (10) حيث بلغت قيمتهما (1.761)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance كانت (0.568)، ولقد تساوت قيم VIF و Tolerance مما يشير إلى تشابه مستوى ارتباطهما بباقي متغيرات النموذج، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود مشكلة ارتباط خطي عالي بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity.

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

المتغير	المقياس	الأبعاد	VIF	Tolerance
المستقل	التعلم	التعلم	1.761	0.568
	التنظيمي	التعلم التوليدي	1.761	0.568

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis)، أشارت نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط طردي 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.

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

2.9.10. اختبار الفرضيات الفرعية:

- **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 للتعليم 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 بالمصرف 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 لنموذج 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.

كذلك خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم التكيفي على المرونة التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار التعلم التكيفي (0.339)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد التعلم التكيفي على المرونة التنظيمية عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.546) لبعد التعلم التكيفي وهي دالة معنوياً 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 لبعد التعلم التوليدي على المرونة التنظيمية بالمصرف قيد الدراسة، حيث تبين أن

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

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

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

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

**معنوية عند مستوى 0.01. df = (2 , 123)

11. خلاصة نتائج الدراسة:

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

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

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

- أوضحت الدراسة أن مستوى المرونة التنظيمية في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما أفصحت الدراسة أن بُعد مرونة العمليات جاء في الترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد المرونة الاستراتيجية، ومن ثم بُعد المرونة الهيكلية وبمستوى مرتفع أيضاً.
- كشفت الدراسة أن المستوى العام للتعلم التنظيمي في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما بينت الدراسة أن بُعد التعلم التكيفي جاء في

توصيات ومقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يُؤمل 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

قيمة B لمعامل الانحدار التوليدي (0.284)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد التعلم التوليدي على المرونة التنظيمية عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.140) لبعد التعلم التوليدي وهي دالة معنوياً 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 التجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل.

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

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

**معنوية عند مستوى 0.01. df = (2 , 123)

11. خلاصة نتائج الدراسة:

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

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

- كشفت الدراسة أن المستوى العام للتعلم التنظيمي في الإدارة العامة لمصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما بينت الدراسة أن بُعد التعلم التكيفي جاء في الترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد التعلم التوليدي وبمستوى مرتفع أيضاً.
- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية على عند مستوى دلالة (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 دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المرونة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.01) وكان التأثير الأكبر لُبعد التعلم التكيفي، وهو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي قدرة على تفسير التباين في المرونة التنظيمية في المصرف محل الدراسة.

. توصيات ومقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يُؤمل 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

● بالمصرف قيد الدراسة وتنميته وذلك من خلال وضع استراتيجيات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فضلاً عن بناء الهياكل التنظيمية المرنة 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 بالمصرف، 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،

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 الحوافز والمكافآت في المصرف وذلك عن طريق تشجيع الموظفين وتحفيزهم على توليد أفكار ومعارف جديدة والتشارك فيها وتطبيقها وذلك لتعزيز رضاهم الوظيفي، مما يساهم في زيادة التعلم التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة، وتكمن 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 وتعزيز، 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 اللازمة لتحقيق ذلك، وخاصة أن نتائج الدراسة تشير 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 و متغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على مؤسسات أو قطاعات أخرى، لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على

التكافلي بالقاهرة الكبرى) المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة، 3(1):93-115.

- الزهراني ، 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 .

- السبتي ، جريبي (2018). مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات :المرونة كفاءة تنظيمية، حويلات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية (23) ج 2 : 289-311.

- الشوربجي، أميرة سالم (2022). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية ، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 44(2):258-304.

- العيسة، هيا عاطف على (2020) ثقافة الابتكار والتعلم ودورها في تحقيق الرضاقة 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):69-81.

- المرسي، اجمال الدين محمد ؛ العماري ، أماني حسين احمد (2019). دور مرونة العناصر والعمليات التنظيمية في دعم ربحية المنظمات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في مصر ،المجلة العلمية للبحوث التجارية (4):10-52 .

- الفرجاني ، فاطمة علي ؛ الطيرة إيمان فرج (2023). " التعلم التنظيمي وعلاقته بالرضاقة التنظيمية

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

. قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو الهيجاء، 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 روجي؛ 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، شاكرا جاراالله ؛ بدران، أروى موسى(2020) أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية ، المجلة الاردنية 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

- الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، 25 (111): 223 – 240.
- جبريل ، وائل محمد ؛ الشيعي ، أحمد سعد (2020). " أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد في مدينة بنغازي (ليبيا) "، *مجلة اقتصاد المال والأعمال* ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، 05 (02) : 239-246 .
- جرجون ، عصام رفعت ؛ الديراوي ، اليمن 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 لآراء 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 السايح بالشلف ، *مجلة الاقتصاد الجديد*، 13(1): 441-460 .
- جمعة، محمد جمعة علي ؛ مفرج، دعاء علي عبدالرحيم(2025). المرونة التنظيمية كألية في التخطيط لدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسبوط، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية* (70) ج1 : 175 – 198.
- حامد، رحيل حامد(2024). تحقيق المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، *مجلة التربية في القرن 21*
- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية – بنغازي"، *مجلة الدراسات الاقتصادية-جامعة سرت* ، 6 (1): 84-109.
- اوقروني، فتحية ؛ خلادي، مليكة (2022). دور الإدارة الالكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة حالة ببلدية تميمون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية أدرار.
- بالقاسم ، عبدالسلام محمد عاشور (2021) أثر الإدارة الرشيدة (الحوكمة) على أخلاقيات العمل الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية في بلدية غريان ، *مجلة الدراسات الاقتصادية* ، كلية الاقتصاد، جامعة سرت ، 4(2): 98-117.
- بوخناف ، جهاد ؛صالح ، نسرين (2020). دور التعلم التنظيمي في تحسني أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بلخضر ، مسعودة (2022). مدى توفر أبعاد المرونة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بالفروق الشخصية والمهنية ، *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزاتك)*، 12(1): 419-440.
- بوهدمه، مصطفى محمد (2021). أثر الاتصال الإداري على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في صندوق الضمان الاجتماعي-بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- توحى ، حلا فازع داغر أمين (2019). القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة في تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، *مجلة*

دراسة حالة باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية ، 11(1): 376-355.

- دومة ، أم هاني (2017) تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية 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): 210-163 .

- رحمون ، رزيقة ؛ السبتي، وسيلة ؛ تفرات، يزيد (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات ، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ، 3(3): 518-535 .

- زكي، محمد حمدي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة : 609-660 .

- سلطان ، حاتم غانم(2022) ، دور قدرات تكنولوجيا المعلومات وممارسة المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة التنظيمية كمتغير وسيط وأثر ذلك على تحسين القدرة التنافسية : دراسة تجريبية ، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبة ، 6(2) : 197-273 .

- عبدالنبي، مصطفى محمد (2020). أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية

للدراستات التربوية والنفسية، جامعة مدينة السادات: 480-509.

- حداد، سلطان عبدالله مصلح ؛ العافي، سهيل محمد إبراهيم ؛ القرني، صالح بن علي (2023). المرونة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة ينبع وعلاقتها بسلوك الابتكار لدى المشرفين التربويين، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية ، كلية التربية، جامعة دمنهور، 5(4)ج(أ): 436-364.

- حسن ،دنيا مفيد علي (2022) المرونة التنظيمية كمدخل لدراسة العناقيد الصناعية في المجتمع المصري (مدينة الجلود بالروبيكي نموذجاً) مجلة كلية الآداب 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 لتربية نينوى ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية 17 (55) ج 1 : 302-208 .

- 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 والتمهين الشهيد -بنة محمد -ادار، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد درابعة أدرار ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- دوخ ، عليمه ؛ برباوي ، كمال (2023)، العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي

- على شركات البترول في مصر ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ، ع3، 1-90.
- عبدالنوري، فتحية عبد (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي .
- عبيد، مصطفى فؤاد(2003). مهارات طرق البحث العلمي، غزة ، اكاديمية الدراسات العليا.
- عبيداي ،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 الانسانية والتطبيقية ، كلية الآداب والعلوم قصر خيار ، جامعة المرقب ،8(15):359-378.
- عثمان، مروه السيد مهران(2024). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء المصرفي المستدام: الدور المعدل للمرونة التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري، المجلة العلمية للدراسات والبيئة، 15(3):721-811.
- علي، طه محمود عبدالمجيد (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.
- علي، يوسف يحيى (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، لمياء(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، عبدالحالق هادي محسن (2024). أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي الليبي، مجلة الآداب، 12(2):222-266.
- قديد ،فوزية ؛ زروخي ، فيروز ؛فلاق ،صليحة (2020) تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال عمليات التعلم التنظيمي، دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالشلف ، مجلة الابداع ،10(1):211-232.
- كريمة ،المختار امحمد حسين ؛ البي ، 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 البدري ؛محمود، حنان عبد الستار(2022)، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة

المراجع الأجنبية:

- Jiao, P.& Bu, W.(2024)The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. Buildings14,975. :P 1-20.
- KACMAZ,Y,Y& CEVİRGEN,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 strategining: 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 Issue 2.
- التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج (100)ج1: 135-228
- محمد ، فاطمة جاسم ؛ التميمي ، جمانة حنظل (2017). اثر التعلم التوليدي 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، 8ج4: 173-376.
- محمد ،رضا محمود أبوزيد ؛ الرميدي، 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 الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا بمحافظة سوهاج، مجلة سوهاج للباحثين العلميين المبتدئين، 3(4):1-12.
- ملهمباني، نيجيرفان سعدون محمود ؛ داود، رهنج 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 اقليم كوردستان - العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 10(4):1090-1108.