

التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية

دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية - بنغازي

د. فاطمة علي الفرجاني / أستاذ مشارك / قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي
د. إيمان فرج الطيرة / محاضر بقسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي

الملخص

سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده (التعلم التكتيقي، التعلم التوليدي)، ومستوى الرشاقة التنظيمية وأبعادها (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الافريقية بمدينة بنغازي، كما هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (220) موظف وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (140) موظف، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز دور التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية بمدينة بنغازي. الكلمات الأساسية: التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية، شركة الخطوط الجوية الافريقية، بنغازي.

Abstract: This study aimed at identifying and recognizing the level of the organizational learning and its dimensions (the adaptive learning and the generative learning) and the level of the organizational agility and its dimensions (Sensing, Decision- Making and practice) at the Afriqiyah Airways in the city of Benghazi. The study also aimed at determining the nature and direction of the relationship between the organizational learning and the organizational agility and their dimensions in the company. The study applied the descriptive methodology and in order to achieve its aims. A questionnaire was designed and developed based on some previous studies. The study sample consisted of (220) employees and a random simple sample of (140) employees were selected. The obtained data was analyzed by using the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) .

The findings of the study revealed level an average of learning organizational and organizational agility and their dimensions in the company. Moreover; the study findings showed a strong direct statistically significant relationship between organizational learning and organizational agility and their dimensions. Finally, the study provided a number of recommendations which may contribute in enhancing and reinforcing the role of organizational learning and agility in the Afriqiyah Airways in the city of Benghazi.

Keywords: Organizational Learning, Organizational Agility, Afriqiyah Airways, Benghazi.

1. المقدمة.

تعمل المنظمات حالياً في بيئات شديدة الاضطراب والتعقيد وعدم التأكد، وأسواق شديدة المنافسة تنطوي على تهديدات لبقاء المنظمات مما يلزمها إجراء تعديلات وتكييف إجراءاتها واستراتيجياتها بسرعة كبيرة، والتمتع بخصائص تنافسية مختلفة وإلا فإنها ستواجه الفناء والاندثار، وتمثل الرقابة التنظيمية إحدى هذه الخصائص التي تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة والتوافق مع البيئة وتسمح لها بتحسين كفاءتها (Yeganegi & Azar, 2012)، فعلى الرغم من إدخال العديد من الآليات الحديثة لمواجهة التحديات المعاصرة مثل الانتاج في الوقت المناسب وإعادة الهندسة، إلا أن الرقابة من أكثر الآليات نجاحاً في البيئة المتغيرة وغير المستقرة لما لها من تأثير كبير على سلوك الموظفين وأداء المنظمة فهي استجابة واعية وشاملة للاحتياجات المتغيرة في بيئة تنافسية وتحقيق النجاح من الفرص المتاحة (Chamanifard, Nikpour, Chamanifard, & Nobarieidishe, 2015).

وتلعب الرقابة التنظيمية دور بارز في تمكين المنظمات من مواجهة تحديات بيئة العمل من خلال تأكيدها على سهولة الأداء والمرونة والسرعة في التجاوب مع التحديات المؤثرة وضمان تحقيق الاستدامة في ظل المتغيرات المؤثرة على الأداء (Cegarra-Navarro & Martel-Londrogué, 2020) وتعتبر الرقابة التنظيمية سمة أساسية لبقاء الأعمال والقدرة على المنافسة (Nejatian, Zarei, Nejadi & Zanjirchi, 2018)، حيث تمكن المنظمة من تلبية احتياجات عملائها بسرعة والقدرة على الاستجابة السريعة لمطالب الأعمال التنافسية وتزداد أهميتها في قطاع الخدمات (Vaishnavi, Suresh & Dutta, 2019). ويتضمن التعلم التنظيمي اكتساب المعرفة ونشر المعلومات وتفسيرها داخل المنظمة (Ngoc & Ituy, 2016)، كما يمكن التعلم الأفراد من أداء وظائفهم بشكل أفضل، و تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة المكتسبة في تحقيق الأهداف (Giesecke & Mcneil, 2004)، حيث أن الحصول على المعرفة لا قيمة له إذا لم يتم وضعها موضع التنفيذ لتحسين أداء المنظمة (Cheng, Ho & Lau, 2009)، ويعد التعلم التنظيمي من العوامل المعززة والمؤثرة في تسهيل الرقابة التنظيمية (Menon & Suresh, 2020)، فهو بمثابة قدرة مهمة تساعد على سرعة الحركة للمنظمات لتكون قادرة على تعزيز استعدادها للتغيرات المستقبلية والتكيف مع القضاء على المخاطر واغتنام الفرص المحتملة (Zainal, Yousuf & Salloum, 2020)، ويؤدي التعلم التنظيمي دور مهم في تطوير الرقابة التنظيمية بامتلاك القدرة على التعلم (Abdehghah & Safari, 2014)، من خلال قدرتها على الاستفادة من المعرفة الداخلية والخارجية التي تمثل عامل مهم في عملية التكيف والابتكار (Zitkiene & Deksnys, 2018)، فتحسين قدرات التعلم التنظيمي والرقابة يعتبر امر حاسم يؤثر على سمعة المنظمة بقائها (Bahrami, Kiani, & Montazeralfaraj, Zadeh & Zadeh, 2016).

2. الإطار المعرفي للدراسة.

1.2 التعلم التنظيمي (Organizational Learning): يعتبر التعلم التنظيمي من المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً ويعود الأساس المفاهيمي للمصطلح إلى (Cyert & March) واقتراحهما بأن التعلم التنظيمي يتأتى من الخبرة، وتوالت بعدهما الدراسات والبحوث بالمساهمة في تطوير مفهوم التعلم التنظيمي (البصري و الربيعي، 2018)، إلا أن التطور الحقيقي لمفهوم التعلم التنظيمي

قدمه (Senge،1990) في بداية التسعينات من القرن الماضي، الذي عرض فكرة التعلم التكيفي (Adaptive Learning) والتعلم التوليدي (Generative Learning)، كما قدم خمس تقنيات حيوية لتحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمات، وتوجد العديد من التعريفات لمفهوم التعلم التنظيمي، حيث يعرف (Senge (2006,p49) التعلم التنظيمي بأنه "استمرار اكتساب الخبرات المتعلقة بجوهر المنظمة ومجال تخصصها وتحويلها إلى معرفة وجعلها متاحة لجميع المستويات التنظيمية والإدارية بالمنظمة وجميع العاملين بها"، فيما يعرفه (Farago) على أنه يشير إلى "جميع الأنظمة والاليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة" (الحشالي والتميمي، 2008، ص196)، ويعرف التعلم التنظيمي أنه يمثل "عملية تطوير قدرات وامكانيات المنظمة بما يحقق ديمومة تميزها وتكيفها مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الخبرات والتقنيات المتطورة، والمعرفة المتجددة (الظاهرة والضمنية) في إطار رؤية مشتركة وعمل جماعي، وتمكين الأعضاء للتعلم وتهيئة متطلباته، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والابداع والابتكار المعرفي، بهدف ضمان استمرارية التطوير والتميز التنظيمي للمنظمة" (الزهراني، 2018، ص213)، أما البصري والريعي (2018، ص50) فيشير إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن "رؤية مشتركة للمعرفة وطرق تفكير موحدة مبنية على أساس المعارف المتوفرة في كوادرات المنظمة والتي ترتبط بقاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة لإعداد منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها"، وتعرف الدراسة الحالية التعلم التنظيمي على أنه "عملية مستمرة تعبر عن رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة حول أهدافها ومستقبلها، وتتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشاكل، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير الاستجابة الابتكارية لتلك التغيرات، بما يعزز قدرة المنظمة على الاستمرار ويدعم وضعها التنافسي".

وقد صنف (Senge (1990) أنماط التعلم التنظيمي إلى نوعين هما: التعلم التكيفي (Adaptive Learning) الذي يشير إلى تعلم الحقائق والعمليات والإجراءات لمواجهة حالات التغيير البسيطة، بالإضافة إلى تعلم المهارات اللازمة للأعمال للتكيف مع تغيرات البيئة وبالتالي يعتمد على التقليد والمحاكاة والتعلم من الغير للتعايش مع الأوضاع الحالية، فهو يركز على التغيير التدريجي للتكيف مع تطورات بيئة المنظمة ويساعدها على البقاء والاستمرار ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية ولا يحتاج إلى وقت وتكاليف عالية، أما التعلم التوليدي (Generative Learning) فيختص بالأنشطة الحيوية التي تحتاج إلى أفكار جديدة، كما يرتبط بالتجريب والاستفادة من الدروس الماضية، ويحتاج هذا التعلم إلى الابداع والتجديد والتفكير خارج الأطر النمطية ويهتم بتحدي الواقع وتطويره وتصميم المستقبل بدل من التكيف معه، فيتم فيه التخلي عن أساليب العمل القديمة وبناء قدرات جديدة ويعد ضرورياً للجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة بشدة ويترب عليه تكاليف عالية (الحشالي والتميمي، 2008)

وقد وضع الزهراني (2018) الفرق بين التعلم التكيفي عن التعلم التوليدي، حيث يتعلق التعلم التكيفي بالتغيير البسيط المرتبط بالمرحلة الأولى لعملية التعلم التنظيمي ويمثل القدرة على الاستجابة للتغيير في البيئة الخارجية للمنظمة بإحداث تغيير تدريجي داخلي بهدف التكيف مع ما يحصل في البيئة المحيطة، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بما يمنحها البقاء والاستمرار، وهو ضروري وغير كافٍ، ويعتبر مطلب للتعلم التوليدي الذي يخص المرحلة المتقدمة من التعلم التنظيمي ويمثل القدرة على احداث التغيير بتحسين إمكانية المنظمة على اكتشاف وبناء قدرات جديدة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة بما يمكن من بناء ميزة تنافسية للمنظمة.

وقد أشارت العديد من البحوث والدراسات للأهمية التي يمثلها التعلم التنظيمي للمنظمات المعاصرة. بمختلف طبيعة نشاطاتها، فقد أوضحت أن التعلم التنظيمي يعد أداة لتفعيل وتعزيز رأس المال الفكري (تيشوداد والعيداني، 2021)، كما يلعب دور بارزاً في الأداء المالي (Hindasah & Nuryakin, 2020)، ومرونة وسرعة القوى العاملة في الأداء (Putri & Mangundjaya, 2020)، والتماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة (مصطفى، 2020)، وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية (راضي والموسوي، 2019)، وأداء الأعمال (Pham & Hoang, 2019)، وتنمية مهارات القيادة الإبداعية (الحري، 2019)، وإدارة الجودة الشاملة (البصري والربيعة، 2018)، والتمكين النفسي (جبلاق وأبودان، 2017)، والابداع الإداري (بلخضر، 2017)، والتحول إلى منظمات ذكية (راضي وحسين، 2017)، واستدامة الشركة (الكساسبة، 2016) وإدارة الأزمات (أبودراز، 2016)، والابداع التنظيمي (عيشوش وبوسالم، 2016)، وتطوير المسار الوظيفي (ديوب، 2013)، وثقافة الجودة في منظمات الأعمال (دروة والمعشر والقواسمي، 2014)، وتحسين جودة الخدمات المصرفية (زاهر وبواط وأسير، 2013)، والأداء الاستراتيجي (الياسري وحسين، 2013)، وتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة (طاهر، 2011) وتعزيز رأس المال البشري (مريان والجداية، 2019)، والابتكار والأداء (Salim, 2011; Jimenez & Valle, 2011)، الرضا والولاء في الأسواق (Sánchez, Vijande & Gutierrez, 2011)، كما يعد التعلم التنظيمي أداة فعالة لتحقيق الأداء المتميز (الحكيم وزوين والخفاجي، 2009)، ويساهم في نجاح المنظمات عبر إحداث تغييرات إيجابية في أبعادها المختلفة (الكبيسي ودهام، 2007)، ومن جانب آخر، يتأثر التعلم التنظيمي بالعديد من المتغيرات التنظيمية منها، الثقافة التنظيمية (جريل والشيحي، 2020)، القيادة الاستراتيجية (الزهراني، 2018)، القيادة التحويلية (الغزام والجداية، 2015)، البنية التحتية لإدارة المعرفة (البطانية والزعيبي، 2016).

2.2 الرشاقة التنظيمية (Organizational Agility): تعود جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى مفهومين سابقين مرتبطين هما التكيف التنظيمي (جانب تفاعلي) والمرونة التنظيمية (جانب استباقي) (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007)، وظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة من قبل الباحثين في معهد Iacocca في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1991 وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين (Bottani, 2009)، وتتضمن الرشاقة " القدرات والكفاءات التي تؤدي إلى استمرار تطور المنظمة في بيئة متغيرة باستمرار" (Ghodraty & Zargarzadeh, 2013, p1097)، وعرفها Mathiyakalan, Ashrafi, Zhang, Waage, (2005, p16) Kuilboer, & Heimann بأنها "قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات (التي يمكن أن تكون فرصاً أو تهديدات أو مزيجاً منها) في بيئة أعمالها وبالتالي توفير استجابات سريعة لعملائها وأصحاب المصلحة من خلال إعادة تكوين الموارد والعمليات والاستراتيجيات"، وأوضح (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006, p121) بأنها "قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية (الاستشعار) والاستجابة لها بسهولة (الاستجابة) من خلال إعادة تكوين مواردها وعملياتها واستراتيجياتها"، وذكر (Felipe, Roldan & Leal-Rodriguez, 2017:4) أن الرشاقة التنظيمية هي "قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وفعالية"، وأشار فرح وبدوي وبابكر (2019، ص 76) بأنها "مدى مرونة المنظمة في الاستماع لبيئة مضطربة التغير والتغيير وقدرتها في الاستجابة السريعة لتلبية الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة لعملائها"، كما عرفت على أنها "مماثلة استراتيجية للتعامل مع عدم اليقين البيئي وإيجاد الفرص لتحسين الأداء الإبداعي للمنظمة" (Darvishmotevali,)

السريعة للتغيرات الحتمية وغير المتوقعة في بيئة أعمالها الداخلية والخارجية"، وعرفت " بأنها مجموعة من القدرات التي تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيير والاستشعار بالتهديدات وتجنبها واكتشاف الفرص والاستفادة منها وبالتالي تحقيق الربحية والتفوق في بيئة الأعمال" (Hamdan & Abdul Rahman, 2021, p291).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الرشاقة التنظيمية تتكون من عدة أبعاد أساسية وهي (Park, 2011):

- رشاقة الاستشعار Sensing agility: وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة مثل تفضيلات العملاء والتحركات الاستراتيجية للمنافسين الجدد وظهور تقنيات جديدة في الوقت المناسب.

- رشاقة اتخاذ القرار Decision- Making agility: وهي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة إعادة هيكلتها وتقييمها لشرح الآثار على الأعمال التجارية دون تأخير تحديد الفرص والمخاطر بناء على تفسير القدرة التنافسية وتطوير جدول الاحداث وجدولة تطوير الموارد.

- رشاقة التطبيق أو الممارسة The agility of application or practice: هي مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على العمل الفعلي وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سريعة إلى السوق.

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية الرشاقة التنظيمية من عدة جوانب، حيث بينت الدراسات دور الرشاقة التنظيمية في المشاركة الوظيفية والأداء (Nafei, 2016)، وبقاء الأعمال والقدرة على المنافسة (Nejatian et al, 2018)، والاستغراق الوظيفي (فرح وآخرون، 2019) وتحقيق الالتزام التنظيمي (النشيلي، 2020)، والتقليل من التأثير السلبي لعدم التأكد التنافسي والتكنولوجي على الابداع (Darvishmotevali et al, 2020) والميزة التنافسية (عبدالله وبلال، 2021)، وممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات إدارة المعرفة (أبراهيم، احمد، 2021)، وذكاء الأعمال (Hamdan & Abdul Rahman, 2021) وتعزيز التحديد الاستراتيجي تنفيذ وتطوير الأهداف الاستراتيجية في البيئة التنافسية (Hussian, Amanah & Al- (Yasseri, 2021)، الأداء التنظيمي (Manurung & Kurniawan, 2021).

3.2 علاقة التعلم التنظيمي بالرشاقة التنظيمية: وجهت عدة جهود لدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي و الرشاقة التنظيمية، منها دراسة (Shahrabi, 2012) التي بينت أن الرشاقة والتعلم التنظيمي من العوامل المهمة التي تساعد المديرين على معالجة التغيرات بشكل أكثر فعالية والاستفادة من الفرص المحتملة والعمل نحو التحسين التنظيمي وتحقيق الأهداف وتقديم خدمات عالية الجودة، كما أكدت الدراسة على أهمية استخدام التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية للتكيف مع البيئة، وزيادة جودة الخدمات ورضا العملاء والقدرة التنافسية، وتقليل التكاليف ووقت تقديم الخدمة وزيادة الكفاءة التنظيمية لإجراء تغييرات فعالة ومواصلة التقدم من خلال التحسين المستمر وبناء الفريق وتدريب الموظفين متعددي المهارات وتحديث المهارات الوظيفية وتحسين القدرات الفردية والجماعية والتزحيب بالأفكار الجديدة. وأكدت دراسة (Bahrami et al (2016) على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وأن للذكاء والتعلم تأثير كبير على الرشاقة التنظيمية، كما اوضحت أن تدريب الموظفين والتواصل

معهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم في الوقت المحدد تخلق لهم مجال للتعلم بذلك تظهر الرشاقة التنظيمية من خلال تحديد التغييرات ومواجهتها، كما اوضحت أن تحسين قدرات التعلم يؤثر على رشاقة المنظمة. كما أكدت دراسة (Hamad & Yozgat, 2017) على القيمة الاستراتيجية للرشاقة التنظيمية في المنظمات، وأن الرشاقة التنظيمية عنصر أساسي للتعلم وأن المسؤولين في المنظمات الرشيقة قادرين على إيجاد الظروف التي تعزز من القدرة على التعلم.

4.2 مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتغييرات الدراسة: تبين اختلافها حول ثلاثة مجادلات علمية هي:

1.4.2 الاختلاف الأول: أبعاد التعلم التنظيمي، حيث أوضحت بعض الدراسات أن أبعاد التعلم التنظيمي هي التعلم التكيفي والتعلم التوليدي (جبريل والشيخ، 2020؛ الزهراني، 2018؛ الخشالي والتميمي، 2008)، والتعلم التنبؤي، التكيفي، التفاعلي، التوليدي في دراسة (مريان والجداية، 2019)، في حين بينت بعض الدراسات أن أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة (تيشوداد والعيداني، 2021؛ الكساسبة، 2016؛ العزام والجداية، 2015)، كما تمثلت أبعاد التعلم التنظيمي في بعض الدراسات بديناميكات التعلم، تحول المنظمة، تمكين العمالي، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا (جبلق وابودان، 2016؛ الكبيسي ودهام، 2007)، كما تناولت بعض الدراسات التعلم أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، ثلاثي الحلقة (البورادي، 2020؛ ديب والبهلول، 2017؛ ديوب، 2013)، بالإضافة إلى استخدام النماذج الذهنية، التميز الشخصي، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي كأبعاد للتعلم التنظيمي في دراسة (البصري والربيعي، 2018)، وتشمل أبعاد التعلم التنظيمي في الدراسة الحالية بالتعلم التكيفي والتوليدي وفق نموذج (Senge).

2.4.2 الاختلاف الثاني: أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن أبعاد الرشاقة التنظيمية هي رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة (إبراهيم، 2021؛ عبدالله وبلال، 2021؛ النشيلي، 2020؛ فرح وآخرون، 2019؛ Nafei, 2016). في حين بينت بعض الدراسات أن أبعاد الرشاقة التنظيمية تمثلت في القدرة على الاستجابة، المنافسة، المرونة، والسرعة (Bahrami et al, 2016)، بينما دراسة (Hussien et al, 2021) تناولت الرشاقة التنظيمية من حيث الاستجابة، الكفاءة، والمرونة، والسرعة، وتمثلت أبعاد الرشاقة التنظيمية في دراسة (Hamad & Yozgat, 2017) في الممارسات الموجهة نحو الإلتقان، ممارسة تتمين الموارد البشرية، الممارسات التعاونية، ممارسات خلق القيمة للعملاء، كما تناولت بعض الدراسات الرشاقة التنظيمية كأحادي الأبعاد (Manurung & Kurniawan, 2021; Darvishmoter al et al, 2020; Nejatian, 2018)، وتشمل أبعاد الرشاقة التنظيمية في الدراسة الحالية بالاستشعار، اتخاذ القرارات، الممارسة.

3.4.2 الاختلاف الثالث: بيئة الدراسة، حيث أحرقت الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في بيئات مختلفة مثل: المستشفيات (مصطفى، 2020؛ أودراز، 2016)، وفي القطاع المصرفي (راضي والموسري، 2019؛ البطانية والزرغي، 2016؛ العزام والجداية، 2016؛ ديوب، 2015)، وفي الوزارات والأجهزة الحكومية (البورادي، 2020؛ طاهر، 2011)، القطاع الصناعي (يوسف، 2021؛ الخشالي والتميمي، 2008)، المؤسسات التعليمية (الحربي، 2019؛ الزهراني، 2018؛ جبلق وابودان، 2017؛ ديب والبهلول، 2017؛ راضي وحسين، 2017)، وشركات الاتصالات (جبريل والشيخ، 2020؛ الكساسبة، 2016)، كما أحرقت الدراسات المتعلقة بالرشاقة التنظيمية في بيئات مختلفة مثل الشركات الزراعية (فرح وآخرون، 2019) وفي القطاع الصناعي

(النشيلي، 2020؛ Nafei, 2016) وفي الفنادق (Darvishmoteral et al, 2020)، والجامعات (إبراهيم، 2021) وشركات الاتصالات (Nejation, 2018؛ عبدالله وبلال، 2021)، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بعض المجالات الخدمية مثل: في القطاع المصرفي (Hamad & Yozgat, 2017) وفي المستشفيات (Bahrami et al, 2016)، ودراسة (Shahrabi, 2012) على المؤسسات الحكومية، ولم يتم تناول هذه العلاقة في مجال قطاع الخدمات الجوية، لذلك جاءت هذه الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة وسداً للفجوة المعرفية مستخدمة عينة من موظفي شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي.

3. مشكلة ومنهجية الدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة: تواجه منظمات الاعمال المعاصرة العديد من التحديات في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات السريعة، مما يدفعها لاعتماد أساليب حديثة لمواكبة هذه التغيرات في بيئة الاعمال الداخلية والخارجية، وتعد الرشاقة التنظيمية إحدى هذه الأساليب التي تمكن المنظمات من زيادة قدرتها التنافسية و الاستجابة السريعة والتوافق والتكيف مع مستجدات البيئة وتحسين كفاءتها والبقاء في سوق العمل، وقد أكدت بعض الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية (Arun, 2012؛ Coyle & Hauenstein, 2012؛ Bahrami et al., 2016؛ Hamad & Yozgat, 2017)، حيث يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال اكتساب المعرفة والخبرات وتطويرها والاستفادة منها في حل المشاكل وتقديم الأفكار الإبداعية لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية على السواء، كما أكدت بعض الدراسات على الحاجة الماسة للمنظمات الخدمية لتحسين قدرات التعلم التنظيمي بما يسهم في تحقيق رشاقته في مواجهة التغيرات وهو أمر حاسم لبقائها واستمرارها (Bahrami et al, 2016)، حيث تعتبر الرشاقة التنظيمية من الامكانات التنافسية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجات عملائها بسرعة والقدرة على الاستجابة السريعة لمطالب الأعمال التنافسية وهذا ما يزيد أهميتها خاصة في قطاع الخدمات (Vaishnavi et al, 2019).

بالرغم من تأكيد الدراسات السابقة على أهمية العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، إلا ان هناك غموض فيما يتعلق بطبيعة هذا العلاقة في الدراسات العربية، الامر الذي يمثل فجوة معرفية تحتاج إلى المزيد من البحث في طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في المنظمات الخدمية العاملة في البيئة العربية؛ خاصة قد اوضحت بعض الدراسات العربية أن مستوى التعلم التنظيمي متواضع (البواردي، 2020؛ مريان والجداية، 2019؛ الزهراني، 2018؛ بلخضر، 2017)، حيث يفتقر أغلب القيادات الإدارية العربية إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتبنى معظم المنظمات العربية فلسفة التعلم التكيفي بهدف مواكبة التغيرات البيئية، دون الاهتمام بالتعلم التوليدي الذي يؤكد على التجديد والابتكار والابداع في أساليب العمل وحل المشاكل التنظيمية (الزهراني، 2018؛ الحشالي والتميمي، 2008)، مما دعي الباحثان إلى تناول العلاقة بين المتغيرين بقطاع خدمات الطيران في البيئة الليبية.

وتأسيساً على ذلك تم اجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) مع عينة ميسرة من الموظفين بالمستويات الإدارية المختلفة في شركة الخطوط الجوية الافريقية بمدينة بنغازي، للتعرف على مشكلة الدراسة في الواقع الميداني والحصول على بيانات استكشافية حول التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بالشركة، من خلال المعايشة الميدانية التي شملت اللقاءات والحوارات والمناقشات ضمن المقابلات المعمقة، وقد اسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر لمشكلة الدراسة، حيث تبين قصور في إدراك معظم افراد عينة الدراسة الاستطلاعية لمفاهيم التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما، بالإضافة إلى عدم التركيز على منهجية واضحة في ربط هذه المتغيرات وأبعادهما وبناء العلاقة بينها، ناتج عن القصور في فهم العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في الشركة على أرض الواقع، حيث افصح العديد من افراد العينة الاستطلاعية، حسب مراكزهم الوظيفية وتخصصاتهم المختلفة، أن الشركة تواجه صعوبة في التكيف مع التغيرات البيئية مثل الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد اثناء فترة الحرب ثم ظهور جائحة كورونا التي أثرت على نشاطها والتزامها باتباع بروتوكول منظمة الصحة العالمية مع اتحاد النقل الجوي الدولي (IATA)، مما أدى إلى نقص الإيرادات بنسبة (50٪)، كذلك ضرورة الالتزام بالمعايير الدولية لهيئة الطيران المدني الدولي (ICAO) ومواكبة التطورات الفنية المتعلقة بالطيران المدني ودخول العديد من طائراتها للصيانة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التشغيل (الوقود، الصيانة الدورية، الخدمات الأرضية والمناولة)، فضلاً عن المنافسة مع شركات الطيران (العامة والخاصة) الأخرى مثل الخطوط الجوية الليبية، ليبيا للطيران، البراق، برنيق وغيرها، وفي هذه الظروف تسعى الشركة لحل بعض مشاكل العمل من خلال محاولات التكيف مع الظروف ومتابعة تغيرات المنافسين ومعالجة شكاوي العملاء باتباع الأساليب التقليدية، مع محاولات لدعم بعض الأفكار الجديدة ذات المنفعة الأنية (التكلفة والإيراد)، وبناءً على هذه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، ترى الباحثان وجود حاجة ماسة لدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بالشركة، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية؟

2.3 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1.2.3 التعرف على مستوى بين التعلم التنظيمي بشركة الخطوط الجوية الافريقية.
- 2.2.3 الوقوف على مستوى الرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية.
- 3.2.3 دراسة طبيعة واتجاه العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية.
- 4.2.3 تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة التي قد تساهم في دعم مستوى ممارسة التعلم التنظيمي بما يضمن تعزيز الرشاقة التنظيمية بالشركة محل الدراسة.
- 3.3 أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال:
- 1.3.3 الأهمية العلمية: تعتبر الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، الا أن هذه العلاقة لم تحظ بالاهتمام في البيئة العربية عامة والليبية خاصة- على حد علم الباحثان- مما نتج عنه وجود فجوة بحثية تسعي الدراسة لسدها وبالتالي تمثل إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال الحديث نسبياً.

2.3.3 الأهمية العملية: تتمثل في استهداف الدراسة لإحدى أهم شركات الطيران الليبية ودورها المهم في تقديم خدمات النقل الجوي للمواطنين والشركات، إذ ستساهم نتائج الدراسة في التعرف على مستوى التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وفهم طبيعة العلاقة بينهما، كما ستقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال التعلم التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

4.3 فرض الدراسة: استناداً إلى استقراء ادبيات الدراسة ونتائج الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، تم بناء وصياغة الفرض بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وأهدافها، وسيتم إخضاعه للاختبار في الدراسة الحالية، ويتمثل الفرض البحثي للدراسة في التالي: من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية، وتكون الفروض الإحصائية كما يلي: الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية.

3.5 منهجية الدراسة. تتبع الدراسة المنهج الوصفي (دراسة حالة) بالاعتماد على أسلوبين هما:

1.5.3 الدراسة النظرية: فقد تم إجراء المسح المكتبي واستخدام شبكة الانترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء الإطار المعرفي.

2.5.3 الدراسة الميدانية: من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استمارات الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة فرض الدراسة.

3.6 حدود الدراسة:

3.6.1 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي شركة الخطوط الجوية الافريقية - بنغازي.

2.6.3 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على علاقة التعلم التنظيمي (التوليدي، التكيفي) بالرشاقة التنظيمية (الاستشعار، اتخاذ القرارات، الممارسة).

3.6.3 الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي 2021-2022.

4. الدراسة الميدانية.

1.4 أداة ومقياس الدراسة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتشمل ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، ومدة الخدمة)، أما القسم الثاني يحتوي على مقياس أبعاد التعلم التنظيمي (التعلم التكيفي والتعلم التوليدي) وفقاً لنموذج (Senge) وتم تطوير المقياس بالاستناد

على دراسة (الحشالي والتميمي، 2008)، ويتضمن القسم الثالث مقياس الرشاقة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (يوسف، 2021)، وتم قياس الإجابة لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح الجدول التالي:

جدول رقم (1) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير وسطه الحسابي المرجح (من 1- أقل من 1.80) ضعيف جداً، والمتغير الذي متوسطه الحسابي المرجح (من 1.80 - أقل من 2.60) ضعيف، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 2.60 - أقل من 3.40) متوسط، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 3.40 - أقل من 4.20) مرتفع، والذي متوسطه الحسابي المرجح (من 4.20 - أقل من 5) مرتفع جداً (عبدالفتاح، 2008)، في حين يتم تحديد قيمة معامل الارتباط $(-1 \leq r \leq 1+)$ ، ومستوى الارتباط حسب التصنيف يكون: (أقل من 0.39) ارتباط ضعيف، (من 0.40 إلى 0.70) ارتباط متوسط، (أكبر من 0.70) ارتباط قوي (Schober, Boer & Schwart, 2018).

2.4 مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بشركة الخطوط الجوية الافريقية في منطقة بنغازي والبالغ عددهم (220) شخصاً، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة وفقاً لجدول حجم المجتمع وحجم العينة (140) شخص (سيكاران، 2013)، وتم توزيع استمارات الاستبانة على جميع أفراد العينة واسترجعت (112) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (80٪) من حجم العينة.

3.4 أساليب التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرض الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS 23) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov test) للمتغيرات الدراسة.
- معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.
- التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار معامل الارتباط (Person) لقياس العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما.

4.4 اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (2) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوي الدلالة
التعلم التنظيمي	1.138	0.150
الرشاقة التنظيمية	1.276	0.077

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

5.4 صدق الأداة وثباتها

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي والارتباط لمتغيرات الدراسة

الرشاقة التنظيمية	الممارسة	اتخاذ القرارات	الاستشعار	التعلم التنظيمي	التعلم التوليدي	التعلم التكيفي	المتغير
0.986	0.966	0.964	0.957	0.973	0.962	0.943	معامل كرونباخ ألفا
0.993	0.983	0.982	0.978	0.986	0.981	0.971	الصدق الذاتي
20	6	7	7	18	10	8	عدد العبارات

يتضح من الجدول أن قيم معاملات (Cronbach - Alpha) لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي عالية، وبذلك يعتبر هذا المقياس صادقاً لما وضع لقياسه، كما يتمتع بدرجة عالية من الثبات مقارنة بالمستوى المقبول (0.75) وهو الحد الأدنى المقبول لثبات أي مقياس في العلوم الإدارية، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستبانة مقبولة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

6.4 خصائص عينة الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل خصائص عينة الدراسة، حيث بلغ حجمها (112) موظف بالشركة محل الدراسة، ويتضح من الجدول رقم (4) أن أغلب عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور (69.6٪) من إجمالي أفراد العينة، كما يوضح الجدول أن نسبة (75.9٪) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي فيما فوق، كذلك يتضح أن أغلب أفراد العينة الذين لديهم خبرة عمل بالشركة أقل من 10 سنوات (75.9٪)، كما يتبين أن نسبة العمل الإداري (67.9٪)، وهذا التنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والمستوى التعليمي وطبيعة الوظائف ومدة الخدمة في الشركة يؤهل أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة والحصول على إجابات أكثر دقة ومعبرة عن الواقع.

جدول رقم (4) خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس					
ذكور	78	69.6%	عمل إداري	76	67.9%
أنثى	34	30.4%	عمل فني	36	32.1%
المستوى التعليمي					
أقل من الثانوية	4	3.6%	مدة الخدمة في الشركة		
الثانوية أو ما يعادلها	23	20.5%	أقل من 5 سنوات	41	36.6%
مستوى جامعي	79	70.5%	من 5 - أقل من 10 سنوات	44	39.3%
مؤهلات عليا	6	5.4%	من 10 - أقل من 15 سنة	16	14.3%
			من 15 سنة فأكثر	11	9.8%

7.4 وصف متغيرات الدراسة.

1.7.4 التعلم التنظيمي: تشير النتائج في الجدول (5) أن مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده حسب وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي (3.0952) بانحراف معياري بلغ (1.01623)، وهو أكثر بقليل من المتوسط الفرضي للمقياس (3)، وتعد هذه النتيجة منطقية في ضوء المتوسطات الحسابية لبعدي التعلم التنظيمي فقد جاء بُعد التعلم التكويني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.1953)، يليه بُعد التعلم التوليدي بمتوسط حسابي (3.0152)، وكلاهما في المستوى المتوسط، ونستنتج من ذلك تواضع مستوى التعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة، حيث لا يرتق إلى المستوى المأمول من الممارسات الفعالة في الشركة محل الدراسة.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمغیر التعلم التنظيمي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
التعلم التكويني	3.1953	1.03823	63.9%	متوسط	1
التعلم التوليدي	3.0152	1.05576	60.3%	متوسط	2
التعلم التنظيمي	3.0952	1.01623	61.9%	متوسط	-

وفيما يلي تحليل عبارات أبعاد التعلم التنظيمي للتعرف على مستويات كل بُعد على حدة.

- أولاً: التعلم التكويني. يوضح الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التعلم التكويني حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى معظم الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعدي التعلم التكويني كانت متوسطة، وتشير النتائج إلى مستوى مرتفع من استفادة الموظفين بالشركة من تجاربهم السابقة عند مواجهتهم مشاكل في العمل والتكيف مع التغيرات فيها، وتبادل معارفهم وخبراتهم السابقة مع زملائهم بالشركة في انجاز أعمالهم وتطويرها، كما يتضح

قرب المتوسط الحسابي لمعظم العبارات من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وهذا يعكس تدني مستوى ممارسات التعلم التكييفي في الشركة

جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد التعلم التكييفي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	تهتم إدارة الشركة بتدريب الموظفين على مواجهة المشاكل والعمل على حلها باستمرار.	3.02	1.349	متوسط	6
2.	تسعى إدارة الشركة إلى دراسة البيئة الخارجية للتكيف مع تغيراتها والتعامل معها بإيجابية.	2.97	1.219	متوسط	8
3.	تحتفظ إدارة الشركة بمعلومات عن الطرق الناجحة في حل المشاكل التي واجهتها سابقاً بغرض استخدامها في المستقبل.	3.13	1.270	متوسط	3
4.	تحرص إدارة الشركة على نشر ثقافة التعلم والاستفادة من خبرات وتجارب الشركات الأخرى بخصوص كيفية تطوير أساليب العمل.	3.00	1.280	متوسط	7
5.	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في فرق العمل لحل المشاكل التي تواجههم عند أداء مختلف الاعمال المطلوبة.	3.13	1.277	متوسط	4
6.	يستفيد الموظفون بالشركة من تجاربهم السابقة عند مواجهتهم مشاكل في العمل والتكيف مع التغيرات فيها.	3.64	1.073	مرتفع	1
7.	تهتم إدارة الشركة بتعلم الموظفين لمعارف وأساليب جديدة لإنجاز العمل والتكيف مع ظروف البيئة الخارجية.	3.10	1.230	متوسط	5
8.	يستفيد الموظفون من تبادل معارفهم وخبراتهم السابقة مع زملائهم بالشركة في إنجاز أعمالهم وتطويرها.	3.56	1.097	مرتفع	2
-	التعلم التكييفي	3.1953	1.03823	متوسط	-

- ثانياً: التعلم التوليدي. يوضح الجدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس التعلم التوليدي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويتضح من الجدول أن مستوى معظم الإجابات عن العبارات المتعلقة بـبُعد التعلم التوليدي كانت متوسطة، وتشير النتائج إلى مستوى جيد من تبادل الموظفين بالشركة وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل، كما يتضح ان المتوسط الحسابي لبعض العبارات أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وهذا يعكس تدني مستوى ممارسات التعلم التوليدي في الشركة.

جدول رقم (7) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد التعلم التوليدي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
5	متوسط	1.240	2.96	تدعم إدارة الشركة وجهات نظر الموظفين وافكارهم الجديدة لتحقيق اهداف الشركة.	1.
8	متوسط	1.237	2.86	تشجع إدارة الشركة على تقديم الأفكار والمقترحات وطرق العمل المبتكرة من جميع الموظفين.	2.
9	متوسط	1.317	2.76	تقدم إدارة الشركة الدعم المادي والمعنوي لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل.	3.
4	متوسط	1.230	3.10	يأخذ الموظفين في الشركة الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط.	4.
6	متوسط	1.253	2.88	تسعى إدارة الشركة إلى إنجاز العمل من خلال امتلاك المقدرة على وضع تصور مستقبلي لأفضل الطرق في إنجاز العمل.	5.
4	متوسط	1.208	2.98	تدعم إدارة الشركة تقديم الحلول مبتكرة التي تنطوي على المخاطر المحسوبة لمواجهة مشاكل العمل.	6.
1	مرتفع	1.162	3.46	يتبادل الموظفين بالشركة وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل.	7.
3	متوسط	1.176	3.12	تركز النقاشات بين الموظفين بالشركة على الأفكار وليس على من يقول هذه الأفكار.	8.
2	متوسط	1.217	3.18	يملك الموظفين بالشركة الفرصة للتجريب والبحث عن افضل الطرق لإنجاز العمل.	9.
7	متوسط	1.204	2.87	تركز إدارة الشركة على برامج تنمية وتطوير قدرات ومهارات وكفاءات الموظفين لأداء مهام جديدة وصعبة.	10.
-	متوسط	1.05576	3.0152	التعلم التوليدي	

2.7.4 الرشاقة التنظيمية: يبين الجدول (8) أن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة حسب وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للرشاقة التنظيمية ككل (2.9817) بانحراف معياري بلغ (1.10775)، وهو أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3)، أما أبعاد الرشاقة التنظيمية فقد تحصل بعد اتخاذ القرارات على أعلى متوسط حسابي (3.0128)، يليه بعد الاستشعار بمتوسط حسابي (2.9809)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الممارسة الذي بلغ متوسطه (2.9658)، مما يدل على تدني مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرشاقة التنظيمية.

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
2	متوسط	57.8%	1.10215	2.9809	الاستشعار
1	متوسط	60.3%	1.06397	3.0128	اتخاذ القرارات
3	متوسط	59.3%	1.17044	2.9658	الممارسة
-	متوسط	59.6%	1.10775	2.9817	الرشاقة التنظيمية

وفيما يلي تحليل عبارات أبعاد الرشاقة التنظيمية للتعرف على مستويات كل بُعد على حدة.

- أولاً: الاستشعار عن بُعد. يوضح الجدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الاستشعار حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تبين أن مستوى جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بـ الاستشعار كانت متوسط وتراوح بين (2.88-3.12)، كما يتضح ان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وهذا يعكس تدني مستوى ممارسات بُعد الاستشعار عن بُعد في الشركة محل الدراسة، وتشير النتائج إلى اهتمام الشركة بمعرفة التغيرات لدى المنافسين مثل الترويج والاسعار والخدمات الجديدة، و بمواكبة التطورات التكنولوجية المتعلقة بنشاطها بمستوى أعلى بقليل من المتوسط الفرضي للمقياس (3).

جدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الاستشعار.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	تقوم الشركة بالتحليل البيئي لاستكشاف التغيرات وكيفية مواجهتها.	2.89	1.247	متوسط	6
2.	تهتم الشركة بمعرفة التغيرات لدى المنافسين مثل الترويج والاسعار والخدمات الجديدة.	3.12	1.279	متوسط	1
3.	تهتم الشركة بمعرفة التغيرات في احتياجات العملاء وتفضيلاتهم للخدمات.	2.96	1.244	متوسط	5
4.	تهتم الشركة بمواكبة التطورات التكنولوجية المتعلقة بنشاطها.	3.05	1.236	متوسط	2
5.	تقوم الشركة باستعمال أساليب متعددة لبحث الفرص المتاحة في السوق.	2.96	1.193	متوسط	4
6.	تمتلك الشركة المرونة لتوقع الازمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها.	2.99	1.182	متوسط	3
7.	تعتبر الشركة البحث والتطوير من الأنشطة الأساسية فيها.	2.88	1.265	متوسط	7
-	الاستشعار	2.9809	1.10215	متوسط	-

- ثانياً: اتخاذ القرارات. يظهر الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس اتخاذ القرارات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث أن مستوى جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بـتأخر اتخاذ القرارات كانت متوسط وتراوح بين (2.88-3.08)، كما يتضح ان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وهذا يعكس تدني مستوى تأخر اتخاذ القرارات في الشركة محل الدراسة، وتبين النتائج استخدام الشركة نظم المعلومات للتواصل بين وحداتها الداخلية لدعم اتخاذ القرارات، ووضع خطط العمل بما يراعي التغيرات المتوقعة في بيئة العمل، مع مراعاة الشركة للتغيرات في بيئة العمل وتفضيلات العملاء عند اتخاذ القرارات، بمستوى أعلى بقليل من المتوسط الفرضي للمقياس (3).

جدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات تأخر اتخاذ القرارات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	تضع الشركة خطط العمل بما يراعي التغيرات المتوقعة في بيئة العمل.	3.06	1.210	متوسط	2
2.	تمتلك الشركة قاعدة بيانات متميزة عن الأسواق والمنافسين لخدمة عملية اتخاذ القرارات.	2.97	1.291	متوسط	5
3.	تستخدم الشركة نظم المعلومات للتواصل بين وحداتها الداخلية لدعم اتخاذ القرارات.	3.08	1.281	متوسط	1
4.	تقوم الشركة بتطوير أنظمة رقابية في السوق لدعم عملية اتخاذ القرارات.	2.88	1.191	متوسط	7
5.	تقوم الشركة بالاستفادة من التغذية الراجعة التي توفرها مكاتب خدمة العملاء عند اتخاذ القرارات.	2.99	1.298	متوسط	4
6.	تدعم الشركة تقديم الأفكار المبتكرة لاتخاذ القرارات.	2.94	1.247	متوسط	6
7.	تراعي الشركة التغيرات في بيئة العمل وتفضيلات العملاء عند اتخاذ القرارات.	3.04	1.240	متوسط	3
-	اتخاذ القرارات	3.0128	1.06397	متوسط	-

- ثالثاً: الممارسة. يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس الممارسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث أن مستوى جميع الإجابات عن العبارات المتعلقة بـتأخر الممارسة كانت متوسط وتراوح بين (3.10-2.85)، كما يتضح ان المتوسط الحسابي لمعظم العبارات أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3) وهذا يعكس تدني مستوى الممارسة في الشركة محل الدراسة، وتظهر النتائج استفادة الشركة من المعلومات المتاحة عن تغير العمليات التي تقوم بها الشركات الأخرى، والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة في السوق العالمي لتطوير خدماتها المقدمة، بمستوى أعلى بقليل من المتوسط الفرضي للمقياس (3).

جدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بُعد الممارسة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	تستفيد الشركة من التكنولوجيا المتاحة في السوق العالمي لتطوير خدماتها المقدمة.	3.08	1.316	متوسط	2
2.	تستفيد الشركة من المعلومات المتاحة عن تغير العمليات التي تقوم بها الشركات الأخرى.	3.10	1.208	متوسط	1
3.	تستفيد الشركة من التحالفات مع العملاء لبناء علاقات طويلة الاجل.	2.95	1.258	متوسط	4
4.	تهتم الشركة بالابتكار والابداع في جميع أنشطتها.	2.85	1.310	متوسط	6
5.	تستخدم الشركة الأساليب الحديثة في إدارة أنشطتها وعملياتها.	2.85	1.210	متوسط	5
6.	تقوم الشركة بإحداث التغيير في عملياتها وخدماتها وأسعارها تلائم التغيرات الطارئة في الوقت المناسب.	2.97	1.291	متوسط	3
-	الممارسة	2.9658	1.17044	متوسط	-

8.4 اختبار فرض الدراسة:

لاختبار الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية، تم قياس العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية عن طريق معامل الارتباط (Person)، ويبين الجدول رقم (12) أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بلغت (0.894)، وهي علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ، أي ان طبيعة العلاقة بين المتغيرين طردية، فكلما زاد مستوى التعلم التنظيمي في الشركة زادت رشاقته التنظيمية، وارتفاع مستوى رشاقته يعكس إيجابياً على مستوى التعلم التنظيمي بها، وبالتالي يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) والرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الافريقية. كما تم قياس معامل الارتباط بين أبعاد المتغيرين، ويتضح من الجدول ارتباط جميع أبعاد التعلم التنظيمي بأبعاد الرشاقة التنظيمية بعلاقات طردية قوية، كما أظهر الجدول أن:

- التعلم التوليدي هو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي ارتباطاً بالرشاقة التنظيمية ككل (0.895) وأبعادها؛ حيث يرتبط التعلم التوليدي بعلاقات طردية قوية باتخاذ القرارات (0.986)، والاستشعار عن بعد (0.876)، والممارسة (0.860) على التوالي.
- اتخاذ القرارات هي أكثر أبعاد الرشاقة التنظيمية ارتباطاً بالتعلم التنظيمي (0.973) وبعديه، فيرتبط اتخاذ القرارات بعلاقات طردية قوية بالتعلم التوليدي (0.986)، والتعلم التكيفي (0.890) على التوالي.

جدول رقم (12) مصفوفة معامل الارتباط (Person) بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

الرشاقة التنظيمية	الممارسة	اتخاذ القرارات	الاستشعار	المعاملات	المتغيرات
0.832**	0.798**	0.890**	0.826**	معامل الارتباط	التعلم التكيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.895**	0.860**	0.986**	0.876**	معامل الارتباط	التعلم التوليدي
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.894**	0.859**	0.973**	0.881**	معامل الارتباط	التعلم التنظيمي
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

** الارتباط دال عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

5. النتائج والتوصيات.

1.5 عرض نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة بواسطة الاستبانة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1.1.5 كشفت نتائج الدراسة أن مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده كان متوسط حيث بلغ المتوسط (3.0952) وهو أكثر بقليل من المتوسط الفرضي للمقياس (3) مما يدل على تواضع مستوى التعلم التنظيمي لدى عينة الدراسة، حيث لا يرتق إلى المستوى المأمول من الممارسات الفعالة في الشركة محل الدراسة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (البواردي، 2020؛ مريان والجداية، 2019؛ الزهراني، 2018؛ بلخضر، 2017)، واختلفت مع دراسة (العزام والجداية، 2015) حيث كان مستوى التعلم التنظيمي مرتفع في المصارف التجارية، كما بينت النتائج أن التعلم التكيفي جاء في المرتبة الأولى. بمتوسط (3.1953) يليه بعد التعلم التوليدي بمتوسط (3.0152)، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزهراني، 2018؛ الحشالي والتميمي، 2008) التي توضح إن المنظمات العربية مازالت تعطي التعلم التكيفي _ الذي يهتم بتطوير ما هو موجود من أساليب العمل والتكيف مع الظروف البيئية بالاعتماد على البرامج التدريبية _ اهتماماً أكثر من التعلم التنظيمي التوليدي الذي يركز على توليد الأفكار والتجريب وتبادل وجهات النظر مع الآخرين، وتعد هذه النتيجة منطقية فالتعلم التنظيمي التكيفي يسبق التعلم التنظيمي التوليدي، حيث يعد التعلم التكيفي شرط ضروري وغير كاف لحدوث التعلم التوليدي، وعلى المنظمات العمل على إحداث نوع من التوازن بين النوعين مع دعم المهارات اللازمة للتعلم التوليدي وتشجيع المشاركة وتحفيز الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير أساليب العمل ومعالجة المشاكل.

2.1.5 بينت الدراسة أن مستوى الرشاقة التنظيمية وأبعادها كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.9817) وهو أقل من المتوسط الفرضي للمقياس (3)، مما يدل على تدني مستوى الرشاقة التنظيمية في الشركة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2021؛ النشيلي، 2020؛ فرح وآخرون 2019) التي بينت أن مستوى الرشاقة التنظيمية أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن بُعد اتخاذ القرارات أعلى متوسط حسابي (3.0128) ويليه الاستشعار بمتوسط (2.9809) ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الممارسة بمتوسط (2.9658)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النشيلي، 2020) التي اوضحت

أن بعد اتخاذ القرار جاء بالترتيب الأول ويليه بعد الممارسة وأخيراً بعد الاستشعار، كما اختلفت مع دراسة (فرح وآخرون، 2019) التي وجدت أن بعد الممارسة جاء بالترتيب الأول، ويليه بعد اتخاذ القرار وأخيراً جاء بعد الاستشعار.

3.1.5 أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية فمن خلال التحليل الاحصائي تبين ارتباط جميع أبعاد التعلم التنظيمي بأبعاد الرشاقة التنظيمية بعلاقات طردية قوية، واتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات منها دراسة (Shahrabi,2012) التي أثبتت وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وأنها من العوامل المهمة التي تساعد المديرين على معالجة التغييرات بشكل أكثر فعالية والاستفادة من الفرص المحتملة التي توفرها التغييرات والعمل على التحسين التنظيمي وتقديم خدمات عالية الجودة، وكذلك أكدت دراسة (Bahrami et al,2016) أن للتعلم التنظيمي تأثير كبير على الرشاقة التنظيمية، حيث أن تدريب الموظفين والتواصل معهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم في الوقت المحدد تخلق لهم مجال للتعلم بذلك تظهر الرشاقة التنظيمية من خلال تحديد التغييرات ومواجهتها، وأن تحسين قدرات التعلم يؤثر على رشاقة المنظمة، وكشفت دراسة (Menon & Suresh,2020) أن التعلم التنظيمي من العوامل المعززة في تسهيل الرشاقة التنظيمية، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر والحوافز ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.

4.1.5 أوضحت نتائج الدراسة أن التعلم التوليدي هو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي ارتباطاً بالرشاقة التنظيمية ككل، وارتباطه بعلاقات طردية قوية باتخاذ القرارات والاستشعار والممارسة، حيث أن يتبادل الموظفين بالشركة وجهات النظر المختلفة المتعلقة بالعمل، ومناقشة الأفكار الجديدة مع إتاحة فرص التجريب والبحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل وتقديم الحلول مبتكرة التي تنطوي على المخاطر المحسوبة لمواجهة مشاكل العمل يزيد من قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية والاستجابة لها بكفاءة وسرعة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في مجالها، كما ان الرشاقة التنظيمية ترفع من مستوى تعلم موظفيها على كيفية التعامل مع التغييرات في البيئة بعرض أفكار ابداعية وأساليب عمل جديدة تساهم في انجاز الاعمال وتلبية احتياجات عملائها.

5.1.5 بينت نتائج الدراسة أن اتخاذ القرارات هي أكثر أبعاد الرشاقة التنظيمية ارتباطاً بالتعلم التنظيمي ككل، وارتباطه بعلاقات طردية قوية بالتعلم التكيفي والتوليدي، حيث أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات يدعم الأفكار الإبداعية والتواصل بينهم ونقل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة مما يؤدي إلى تحسين قدرات التعلم التنظيمي في الشركة، كما أن امتلاك الموظفين للمعرفة وتطبيقها من خلال الخبرات المتنوعة وإتاحة فرص التجريب والبحث وتبادل وجهات النظر حول إنجاز ومشاكل العمل ومراعاة التغييرات البيئية يسهل عملية اتخاذ القرارات بالشركة.

2.5 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات وذلك على النحو التالي:

1.2.5 تعزيز الاهتمام بالتعلم التوليدي بالشركة نظراً لعلاقته القوية مع الرشاقة التنظيمية وأبعادها، من خلال دعمها لوجهات نظر الموظفين وافكارهم، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات وطرق عمل مبتكرة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لإيجاد الحلول الإبداعية، كذلك التركيز على برامج تنمية وتطوير قدرات ومهارات وكفاءات الموظفين لأداء مهام جديدة وصعبة.

2.2.5 العمل على الاهتمام بالتعلم التكيفي من خلال دراسة البيئة الخارجية للتكيف مع تغيراتها والتعامل معها، كذلك تدريب الموظفين على مواجهة مشاكل العمل وحلها باستمرار من خلال فرق العمل، ونشر ثقافة التعلم والاستفادة من خبرات وتجارب الشركات الأخرى.

3.2.5 تفعيل جهود الشركة في متابعة التغيرات البيئية ومعرفة تفضيلات واحتياجات العملاء والعمل على تطوير قدراتها لتوقع الازمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها.

4.2.5 أهمية سعي الشركة لامتلاك قاعدة بيانات متميزة عن الأسواق والمنافسين لخدمة عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من التغذية المرتدة التي توفرها مكاتب خدمة العملاء عند اتخاذ القرارات.

5.2.5 إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية للتعرف على علاقة كل منهما بالتغيرات التنظيمية الأخرى مثل: القيادة الإدارية، المناخ التنظيمي، والتميز المؤسسي، والاستدامة التنظيمية، والثقافة التنظيمية وغيرها.
6. قائمة المراجع.

1.6 المراجع العربية.

إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (2021) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، المجلة العربية للإدارة، 41(1): 289-310.

أبو دراز، أحمد حسين موسى (2016) دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفيات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(4): 227-255.

البصري، عبد الرضا شفيق والريبيعي، مروة مصطفى (2018) تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(106): 42-64.

البطاينة، محمد تركي والزعبي، محمد عمر (2016) أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية (إقليم الشمال)، المجلة العربية للإدارة، 36(2): 275-296.

بلخضر، مسعودة (2017) استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فريال بعنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 41(2): 157-170.

البواردي، فيصل (2020) ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 40(1): 227-248.

تيشوداد، كريمه والعيداني، إلياس (2021) التعلم التنظيمي كأداة لتنشيط وتعزيز رأس المال الفكري في المنظمات: دراسة حالة فرع أنتيبويتيكال صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، 12(1): 1-19.

- جبريل، وائل محمد والشيخ، أحمد سعد (2020) أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي (ليبيا)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(2): 239-264.
- جبلق، علي و أبودان، كندا (2017)، دور التعلم التنظيمي في دعم التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(7): 215-226.
- الحري، منال لافي خلف (2019)، متطلبات التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(6): 36-91.
- الحكيم، ليث علي و زوين، عمار عبد الأمير و الحفاجي، حاكم الجبوري (2009) دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2): 94-119.
- الخشالي، جار الله والتميمي، أياد محمد (2008) أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2): 193-215.
- دروزة، سوزان صالح والمعشر، زياد يوسف والقواسمي، ديماء شكري (2014) تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4): 645-674.
- ديب، كندة علي والبهلول، علي (2017)، دور إدارة الصراع داخل فرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39(5): 200-216.
- ديوب، أيمن حسن (2013) أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(2): 121-150.
- راضي، جواد محسن و الموسوي، مثنى توفيق (2019) تأثير أليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1): 69-88.
- راضي، جواد محسن و حسين، سحى جواد (2017)، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(3): 6-33.
- زاهر، بسام حسن و بواط، غادة وأسبر، لمى فيصل (2013) أثر التعلم التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية، مجلة العلوم الإدارية، 4(7): 173-191.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018) القيادة الاستراتيجية وأثرها على تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(2): 189-238.

- سيكاران، أوما (2013). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية. (ترجمة: إسماعيل السيويني). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ (العمل الأصلي نشر في 2003).
- طاهر، فاضل جميل (2011) تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(64):118-142.
- عبدالفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، جدة، المملكة العربية السعودية: حوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبدالله، عبدالعزيز وبلال، محمد (2021). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجنيينة)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، (3):233-266.
- العزام، أحمد حسن و الجداية، محمد نور صالح (2015) أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية (إقليم الشمال)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 15(2):31-43.
- عيشوش، خيرة و بوسالم، رفيقة (2016)، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، (7):7-25.
- فرح، فرح ياسين وبدوي، مأمون ياسين وبابكر، صفاء ياسر (2019) أثر الرقابة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي في الشركات الزراعية بولاية القضارف، السودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(1):73-91.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد و دهام، عبد الستار إبراهيم (2007) التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45):135-160.
- الكساسبة، محمد مفضي (2016) تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1):93-110.
- مريان، ديماء محمد وصفي والجداية، محمد نور صالح (23-25 أبريل 2019) دور التعلم التنظيمي في تعزيز رأس المال البشري في مستشفى الملك عبدالله الجامعي، مؤتمر الإصلاح الاقتصادي والإداري وسياسات التكيف في الأردن والوطن العربي، كلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن.
- مصطفى، أبوبكر فكري (2020) إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية. محافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(3):785-840.
- النشيلي، دينا (2020) دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، 40(3):163-182.

الياسري، أكرم محسن و حسين، ظفر ناصر(2013) أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(3):241-263.

يوسف، محمد محمد (2021) الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(3):467-506.

2.6 المراجع الأجنبية:

- Abdehghah, E., & Safari, H. (2014), The impact of information technology on organizational agility: The mediating role of knowledge management and learning culture case study: Saman Bank employees. *National park-Forschung in Der Schweiz*, 103: 295 –305.
- Akkaya, B. & Tabak, A(2020), The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks, *Academy of Strategic Management Journal*, 19 (1):1-17.
- Arun,N., Coyle,P. & Hauenstein,N.(2012), Learning Agility: still Searching for clarity on A confounded Construct, *Industrial Organizational and Psychology*: 5(3);290-293.
- Bahrami,M., Kiani, M. Montazeralfaraj, R., Zadeh,H.,& Zadeh,M (2016), The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility, *Osong Public Health Research Perspectives*, 7(3):190-196.
- Bottani, E. (2009), A fuzzy QFD approach to achieve agility, *International Journal of Production Economics*, 119(2):380-391.
- Cegarra-Navarro, J. & Martelo-Landroguez, S. (2020), The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application, *Journal of Intellectual Capital*, 14 (3):188-201.
- Chamanifard, R., Nikpour,A., Chamanifard, S. & Nobarieidishe,S.(2015), Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4,(1):199-207.
- Cheng, M.Y., Ho, J.S. & Lau, P.M. (2009), Knowledge sharing in academic institutions: a study of multimedia university Malaysia, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3): 313-324.
- Darvishmotevalia M., Altinayb, L. & Köseogluc ,M.(2020), The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 87:1-9.

- Felipe, CM, Roldán, JL & Leal-Rodríguez, AL.(2017), Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility, *Sustainability*, 9(12):1-23.
- Ghodrati, H. & Zargarzadeh, Z.(2013), A study on the relationship between employee mental health and agility strategic readiness: a case study of Esfahan hospitals in Iran, *Management Science Letters*,3(4):1095-1104.
- Giesecke, J. & McNeil, B. (2004), Transitioning to the learning organization, *In Library Trends*, 52 (1): 54-67.
- Hamad, Z., & Yozgat,U (2017), Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking, *Management Science Letters*, 7: 407-422.
- Hamdan, H. & Abdul rahman , A (2021), effect of business intelligence system on organizational agility: evidence from syria, *journal of southwest Jiao tong university*, 56 (4): 287-299.
- Hindasah, L., & Nuryakin,N., (2020), The Relationship between Organizational Capability, Organizational Learning and Financial Performance, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*,7(8):625-633.
- Hussein, S. Amanah, A.& Al-Yasseri. A (2021), Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations, *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 3(1): 41-50.
- Jiménez,D.J., & Valle,R.S.,(2011), Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64: 408-417.
- Manurung, A. & Kurniawan, R. (2021), Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?, *International Journal of Managing Projects in Business*, 15 (1):1-35.
- Mathiyakalan, S., Ashrafi, N., Zhang, W., Waage, F., Kuilboer, J.P. & Heimann, D. (15-18 May 2005), Defining business agility: an exploratory study, *The 16th Information Resources Management Conference*, San Diego, CA.
- Menon,S & Suresh, M.(2020), Factors influencing organizational agility in higher education, Benchmarking: *An International Journal* ,28(1): 307-332.
- Nafei,W. (2016),Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance, *International Business Research*, 9(3): 97-111.
- Nejatian, M., Zarei,M., Nejati,M., & Zanjirchi,S (2018), A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company, *An International Journal*, 25(1):201-234.

- Ngoc, P.T.B. & Huy, T.Q. (2016), Organizational learning in higher education institutions: a case study of A public university in Vietnam, *Journal of Economic Development*, 18(2):88-104.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006), Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2):120-131.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*, Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Pham, L.T., & Hoang, H.V., (2019), The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms, *Journal of Economics and Development*, 21(2):259-269.
- Putri, D., & Mangundjaya, W., (2020), Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment, *Open Journal for Psychological Research*, 4(2):85-94.
- Salim, M., & Sulaiman, M., (2011), Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(12):118-125.
- Sanchez, J.A., Vijande, M.L., & Gutiérrez, J.A., (2011), The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 40(4):624-635.
- Schober, P., Boer, C. & Schwart, L. (2018), Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation, *International Anesthesia Research Society*, 126(5): 1763-1768.
- Senge, P., (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New Work.
- Senge, P., (2006), *The Fifth Discipline Fieldbook: strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New Work, second edition.
- Shahrabi, B. (2012), The role of organizational learning and agility in change management in state enterprises: a customer-oriented approach, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12):2540-2547.
- Sherehiy, B.; Karwowski, W. & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, (37):445-460.
- Vaishnavi, V., Suresh, M. & Dutta, P. (2019), A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM, *Benchmarking An International Journal*, 26(4):1290-1313.

- Yeganegi, K., & Azar, M. (3-6 July 2012), The Effect of IT on Organizational Agility. *The 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Istanbul, Turkey.
- Zainal, A., Yousuf, H. & Salloum, S (2020), Dimensions of Agility Capabilities Organizational Competitiveness in Sustaining. *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2020)*, Academia Accelerating the world's research.
- Zitkiene, R., & Deksnys, M (2018), Organizational Agility Conceptual Model. Montenegrin, *Journal of Economics*, 14(2):115-129.