



أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة

إعداد

دكتور

محمد محمود عبدالعليم
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

دكتور

محمد الدسوقي سيد الأنهل
مدرس إدارة الأعمال
كلية العلوم والإدارة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١١) - أكتوبر ٢٠٢٤

<https://www.rjcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة

إعداد

دكتور

محمود محمود عبدالعليم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

دكتور

محمود الدسوقي سيد الأهل

مدرس إدارة الأعمال

كلية العلوم والإدارة

التمهيد للبحث:

تُعد الطريقة الوحيدة للتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة هي التعلم. وتكمن المشكلة أو التحدي في أي نظام رشيق أو عضوي هو كيفية توجيه التعلم إلى مكان ذي قيمة، أو كيفية إنشاء تعلم مؤسسي مشترك بين المنظمات (Teece, Peteraf et al. 2016). يجب أيضًا التعامل مع التغيير وعدم اليقين، اللذين يعدان مهمين في ظروف السوق الحديثة؛ من خلال التعلم التنظيمي وذلك من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة وزيادة الأرباح (Qin and Nembhard 2010). تُعد الرقابة التنظيمية أمرًا ضروريًا للنجاح التنظيمي الآن وفي المستقبل. حيث إنها تمثل القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية تتميز بتحولات مستمرة وغير محتملة من خلال التكيف بسرعة وفعالية مع الأسواق المتغيرة التي تدفعها السلع والخدمات "التي يحددها العميل" (Sindhwani and Malhotra 2017)، كذلك تمثل قدرة المنظمة على الصمود والنجاح في بيئة عدوانية وفوضوية من خلال التكيف السريع والنجاح مع أي شكل من أشكال التغيير، سواء كان متوقعًا أو غير متوقع، بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب (Nejatian, Zarei et al. 2018).

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

يفترض التعلم التنظيمي الرغبة في التغيير (عابد ٢٠١٨)، ويُعد أمرًا ضروريًا لنمو المنظمات واستمرارها (Tung, Dung et al. 2022). ومع ذلك، فإن الأدلة على المهارات والقدرات الجديدة تزيد من ثقة المنظمة في حدوث تعلم حقيقي. وبناءً على ذلك، فإن التعلم التنظيمي هو القدرة التنظيمية على ممارسة العمليات والأنشطة التي يمكنها إدارة التعلم بفعالية (Anh, Phong et al. 2019)، تُعد وسيلة مهمة لمساعدة المنظمة والنمو والنجاح وكأداة إستراتيجية لاكتساب الرشاقة التنظيمية (Akkaya and Tabak 2020).

من خلال ما سبق؛ يركز الباحث في هذه الدراسة على أثر التعلم التنظيمي بشركات تسويق الخدمات البترولية العامة الخاصة في الرشاقة التنظيمية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري:

وعليه سوف يتم استعراض هذا البند من خلال:

(١) التعلم التنظيمي (التعريف – الأبعاد):

يرى Senge, 1990 أن التعلم التنظيمي هو: علاقة متوازنة ديناميكياً تحصل المنظمة من خلاله على المعرفة الخارجية لضبط أنشطتها؛ فمن خلال قيام المنظمة بإنشاء قواعد معرفة علمية في ثقافة تنظيمية؛ تعمل على تغيير وتوليد الفعالية التنظيمية من خلال تحسين المهارات البشرية (Hung, Lien et al. 2011). كما عرفها (Hu 2014) بأنها: عملية تنظيمية يمكن من خلالها معالجة المعلومات، والمعرفة وتغيير سلوكيات وسمات وقدرات وأداء المنظمة (عابد ٢٠١٨).

يعرف (Huysman and psychology 2000) التعلم التنظيمي بأنه: العملية المنهجية التي من خلالها تكتسب المنظمة المعرفة أو تعززها، إما عن طريق خلق معرفة جديدة أو عن طريق تحديث وتحسين المعرفة الحالية. ويرى (Lemon and Sahota 2004) أن التعلم التنظيمي يتكون من سلسلة من المراحل التي تشمل الحصول على المعرفة ونقلها والاستفادة منها، وأن هذه المراحل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح الابتكار. كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه "العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتغيير أو تعديل نماذجها العقلية أو قواعدها أو عملياتها أو معارفها، مع الحفاظ على أدائها أو تحسينه" (Chiva, Ghauri et al. 2014)؛ كما يتم تعريف التعلم التنظيمي على أنه اتصال متوازن ديناميكياً تستوعب فيه المنظمات المعرفة الخارجية وتغيير الإجراءات التنظيمية بشكل أكبر؛ حتى تتمكن المنظمات من البقاء والازدهار (Tung, Dung et al. 2022) . (Anh, Phong et al. 2019).

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

يحدث التعلم التنظيمي عندما يتم إدخال المعرفة المكتسبة من المصادر الخارجية إلى المنظمة للتكيف مع التغيرات فى التكنولوجيا والتحول الرقمي. يعد التعلم التنظيمي نشاطاً متجدداً، بما فى ذلك مراحل، مثل: تبادل واستخدام المعرفة (Malik and Garg 2020). بناءً على ما سبق وسعيًا لتحقيق أهداف البحث؛ فقد اعتمد الباحث على أبعاد التعلم التنظيمي كما حددها (Huber and SHULER 1990) والتي تتمثل فى أربعة أبعاد، وهى: اكتساب المعلومات المعرفة – نشر المعلومات والمعرفة – تفسير المعلومات والمعرفة – الذاكرة التنظيمية. وفيما يأتي إيضاح لهذه الأبعاد:

١/١ اكتساب المعلومات والمعرفة:

تشرح هذه العملية كيفية حصول المنظمة على المعلومات والمعرفة أثناء العمليات. ويتكون من أربع بنيات فرعية: التعلم الخلقى، والتعلم التجريبي، والتعلم غير المباشر، والبحث (Huber and SHULER 1990). فى المنظمات، يحدث التعلم الخلقى عندما تتلقى المنظمات الجديدة معلومات حول التاريخ والبيئات الأولية والمعارف الخلقية الأخرى الموروثة عند نشأتها. ثم تتعلم المؤسسة من أنشطتها الإنتاجية والسوقية والإدارية القائمة على المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يعد التعلم غير المباشر مهمًا جدًا للعاملين بالمنظمة الفنيين والإداريين. ويكتسبون التعلم غير المباشر من خلال الانضمام إلى المعارض والمؤتمرات للتعلم من إستراتيجيات الآخرين وممارساتهم الإدارية والمعرفة المهنية. إحدى الطرق الجيدة التي يمكن للمنظمات من خلالها الحصول على المعرفة هي استقطاب موارد بشرية جديدة تمتلك معرفة لم تكن متوفرة سابقًا داخل المنظمة. يمكن للمنظمات إما تعيين مستشارين ذوي خبرة من مؤسسات أخرى أو دعوتهم فقط للعمل بدوام جزئي. وأخيرًا، تساعد أنشطة البحث والملاحظة عن طريق المسح والبحث المركز ومراقبة أداء المنظمات أيضًا فى الحصول على المعرفة والمعلومات المحدثة، مثل: القوانين واللوائح والاختراعات المتعلقة بمجال عمل المنظمة (Anh, Phong et al. 2019).

٢/١ نشر المعلومات والمعرفة:

تُعد هذه العملية من العوامل المحددة لحدوث واتساع نطاق التعلم التنظيمي من خلال نشر المعرفة بين أعضاء المنظمة (Huber and SHULER 1990). في المنظمات الصناعية، عندما يتم توزيع المعلومات المحدثة عن الأداء التنظيمي بين الأقسام الفنية والإدارية؛ يتم إنشاء معلومات جديدة تساعد على تحسين الجودة أو تسهيل على أقسام المنظمة إدراك مشكلة الجودة في وقتٍ مبكر بما يكفي للتحضير للتحسين.

٣/١ تفسير المعلومات والمعرفة:

تفسير المعلومات والمعرفة هي عملية ترجمة الأحداث وتطوير تفاهات مشتركة ومخططات مفاهيمية. وذلك بهدف إعطاء معنى للمعلومات وكذلك تسهيل تحويل المعرفة الضمنية المتوفرة داخل المنظمة إلى معرفة صريحة بما يسهم في دمج المعرفة المتاحة إلى الخرائط الإدراكية؛ مما يعمل على إعادة تشكيلها أو تغييرها. وذلك من خلال تبادل المعلومات، ومنتديات النقاش وعمليات المراسلات، ومستودعات المعرفة المشتركة (عابد ٢٠١٨). وسوف يحدث التعلم التنظيمي عندما تفهم المزيد من وحدات المنظمة طبيعة التفسيرات المختلفة التي تحتفظ بها الوحدات الأخرى.

٤/١ الذاكرة التنظيمية:

يتم تخزين المعرفة للاستخدام المستقبلي سواء في الأنظمة التنظيمية المصممة لهذا الغرض أو على شكل قواعد وإجراءات وأنظمة أخرى (Huber and SHULER 1990). في المنظمات الصناعية، تُعد هذه الذاكرة مهمة جدًا، ويجب تخزين المعرفة في كلٍ من العمليات الفنية والإدارية إلكترونيًا، واسترجاعها من خلال إجراءات التشغيل القياسية، مثل: إدارة المنتجات وبرامج التدريب وتطوير المستندات، بالإضافة إلى الإجراءات المحاسبية والمالية الأخرى. وبالإضافة إلى المعلومات المذكورة أعلاه، يتم تخزين المعلومات "الناعمة" التي تعلمتها المنظمة في أذهان أعضائها من الفنيين والإداريين. تقوم المنظمات بتطوير خبرائها من خلال تراكم الخبرات

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

العملية، مثل: تشخيص وحل المشكلات في مجالات جودة الإنتاج والتسويق والمعرفة المهنية من تلقاء نفسها (Tran and Pham 2019) (عابد ٢٠١٨).

(٢) الرشاقة التنظيمية (المفهوم – الأبعاد):

تعنى الرشاقة أن تكون المنظمة فعّالة وتعطي استجابةً فعّالةً للتغيرات وعدم اليقين البيئي (Mohammadi, Nikpour et al. 2015). برزت الرشاقة التنظيمية كوسيلة لإدارة التغيير التنظيمي وإدارة المخاطر وكضرورة تنافسية رئيسة تسمح للمنظمات بالبقاء على قيد الحياة في الأزمات الاقتصادية (Hamada and Yozgat 2017). تؤدي الرشاقة التنظيمية إلى نتائج أفضل؛ وتخلق ميزةً تنافسيةً؛ وتؤدي إلى تقليل وقت إنجاز العمل، والتخصيص الشامل، وتقلل من الاضطرابات الناجمة عن انتقال التغيير.

الرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة وفي الوقت المناسب لهذه التغييرات غير المتوقعة في البيئات المتغيرة والمتطورة فجأة في البيئة الداخلية والخارجية للأعمال، وبعبارة أخرى، يمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمات على التصرف بسرعة وبشكل فعال لتحويل فرص السوق لصالح تلبية متطلبات واحتياجات العملاء إلى التغييرات البيئية والتكنولوجية غير المتوقعة (Akkaya and Tabak 2020). كما تشير الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير والاستجابة بسرعة. تتمتع الرشاقة التنظيمية بأبعاد محددة، مثل: الرشاقة الإستراتيجية والتشغيلية والثقافية (Mehdibeigi, Dehghani et al. 2016). فالرشاقة التنظيمية هي قدرة المنظمة على اكتشاف التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية والاستجابة لها. تتوفر تعريفات عديدة في الأدبيات وتختلف بناءً على وجهات النظر التي يريد المؤلفون التأكيد عليها. على سبيل المثال: عرّف (Ravichandran 2018) الرشاقة التنظيمية بأنها: "قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للتغيرات والفرص البيئية وتعريفها من حيث ثلاثة أبعاد: استجابة العملاء، والرشاقة التشغيلية، والرشاقة الاستراتيجية".

أصبحت الرشاقة التنظيمية ذات أهمية متزايدة بوصفها إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في بيئة السوق سريعة التغيير. ومع تزايد التجارة

الإلكترونية، أصبحت حتى الشركات الصغيرة قادرةً على المنافسة على نطاق عالمي. تزايد الحاجة إلى الرشاقة التنظيمية للتكيف والتنافس خارج السوق المحلية. من ناحيةٍ أخرى، يمكن القول: إنه مع وصول الفرص المتاحة لها إلى أبعاد عالمية وزيادة الفرص، يجب أن تتمتع المنظمات بعمليات تجارية فعالة ورشيقة، وهيكل تنظيمي مرن، وقوى عاملة مفتوحة، وشبكات وشركاء مرنين، وتكنولوجيا يمكن تكييفها بسهولة (Žitkienė and Deksnys 2018). بالنسبة لقدرات الرشاقة، يمكن القول: إنها قدرات خاصة؛ لأنه من الممكن توفير القوة والكفاءة اللازمة للرد على التغييرات. تشمل قدرات المرونة التنظيمية الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة (Walter 2021).

بناءً على ما سبق وسعيًا لتحقيق أهداف البحث؛ فقد اعتمد الباحث على أبعاد الرشاقة التنظيمية كما حددها (Zhang and Sharifi 2007)، (Mohammadi, Nikpour et al. 2015)، (Burrell 2018)، (Nouri and Mir 2020)، (الشمري and الزيايدي ٢٠١٨)، والتي تتمثل في أربعة أبعاد، وهي:

١/٢ الاستجابة:

تعرف الاستجابة بأنها: القدرة على تحديد التغييرات والاستجابة السريعة لها بشكلٍ تفاعلي واستباقي والتعافي من هذه التغييرات. ويمكن تعريفها على أنها إدراك وتوقع التغييرات، والاستشعار والتقدير، ورد الفعل الفوري للتغيير من خلال تضمين معدل التغيير في النظام والتعافي من التغيير (Zhang and Sharifi 2007). الغرض من الاستجابة هو تحديد الوقت والنطاق المناسبين للاستفادة من الكفاءة والقدرات. تعتمد الاستجابة على دافع خارجي وتهدف إلى التحكم في المحفزات (Walter 2021). الرشاقة التنظيمية هي: القدرة التنظيمية على الاستجابة بشكلٍ مناسب بسرعة وكفاءة؛ من خلال اكتشاف التغييرات غير المتوقعة من خلال استخدام وتكوين الموارد الداخلية (Žitkienė and Deksnys 2018). إذا تمكنت المنظمات من تحويل التغييرات والتطورات في البيئة والاستجابة بسرعة، فإنها ستكتسب أيضًا ميزة تنافسية

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

من خلال التكيف مع التغييرات (Akkaya and Tabak 2020). إن سرعة الاستشعار هي قدرة المنظمة على تقييم وتتبع الأحداث والتغيرات في البيئة بسرعة، مثل تقادم المنتجات، وإستراتيجية المنافسين، وظهور التكنولوجيا. يساعد الاستشعار الأعمال وسلسلة التوريد على الاستجابة للسرعة التنظيمية والكفاءة من خلال الاستفادة من المهارات التي توفر معرفة أفضل بالسوق ومشاركة معلومات السوق بين مختلف أقسام الشركة والموردين والمستهلكين (Hyun, Park et al. 2023). يتم إجراء الكثير من الفحص والتعلم والتفسير لاكتشاف آفاق جديدة. عندما تكتشف الشركة فرصةً للابتكار أو العمل التنافسي؛ يجب عليها الاستفادة منها باستخدام خدماتها أو عملياتها الحالية (Teece 2007).

٢/٢ الكفاءة:

تعتمد قدرة المنظمة على تنظيم حدثٍ ما على قدرتها على استخدام قدراتها (Akkaya and Tabak 2020). يتم تعريف الكفاءة على أنها: مجموعة شاملة من القدرات التي تضمن إنتاجية وكفاءة وفعالية الأنشطة؛ لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. العناصر التي تشكل هيكل القدرة هي: الرؤية الإستراتيجية، والتكنولوجيا المناسبة، وجودة المنتج/الخدمة، وانتقائية التكلفة، والمعدل العالي لترويج المنتج الجديد، وإدارة التغيير، والأفراد ذوو المعرفة والكفاءة والتمكين، والكفاءة والفعالية التشغيلية، والتعاون، والتكامل (Zhang, Sharifi et al. 2000). يتم تناول العمل بكفاءة، وإنتاج منتجات عالية الجودة، والتسليم في الوقت المحدد، والابتكار، وإدارة الكفاءات الأساسية ضمن مفهوم الكفاءة (Zhang and Sharifi 2007).

٣/٢ المرونة:

تعرف المرونة بأنها: القدرة على إنتاج منتجات مختلفة وتحقيق أهداف مختلفة داخل نفس المنشأة. العناصر التي تشكل هيكل المرونة هي: مرونة حجم المنتج، ومرونة نموذج المنتج، ومرونة تكوين المنتج، والمرونة التنظيمية، ومرونة المشاكل التنظيمية، والمرونة البشرية (Zhang, Sharifi et al. 2000). لقد تم توسيع المرونة لتشمل ليس فقط التصميم والحجم، ولكن أيضًا الأشخاص والموارد والمرونة التنظيمية؛ لتمكين المنظمة من

الاستجابة للتغيرات (Zhang and Sharifi 2007). المرونة ليست هدفاً، بل وسيلة لتحقيق النتيجة المرجوة. ولهذا السبب، فهي ليست تغييراً في الموهبة الموجودة نفسها ولا تغييراً في كيفية الحصول على الموهبة (Bernardes, Hanna et al. 2009). تشير الاستجابات المتوقعة للتحفيز إلى المرونة الشاملة للمنظمة. يُنظر إلى استجابات وقرارات المنظمة فيما يتعلق بالمحفزات البيئية على أنها مقياس لقدرة تلك المنظمة على التكيف (Harraf, Wanasika et al. 2015). يمكن تحقيق الانفتاح على المصادر البديلة ووجهات النظر المختلفة وطرق مختلفة لحل المشكلات بمرونة (Akkaya and Tabak 2020). ويبدو أن المنظمات التي تتسم بالمرونة تميل إلى التمتع بجوانب من خفة الحركة؛ لأنها ناجحة في مواجهة التغيرات البيئية. وفي هذه الحالة يمكن التعبير عن مرونة المنظمة كظاهرة تفاعل تتطلب استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة ومتطلبات العملاء من ناحيةٍ، والديناميكية في الإدارة من ناحية أخرى (Akkaya and Tabak 2020).

٤/٢ السرعة:

تعرف السرعة بأنها: القدرة على أداء المهام والعمليات في أسرع وقتٍ ممكن. العناصر التي تشكل هيكل السرعة هي وقت التسليم السريع للمنتجات الجديدة إلى السوق، وسرعة التسليم وتحقيق المنتجات والخدمات في الوقت المناسب، ووقت التشغيل السريع (Zhang, Sharifi et al. 2000) (Zhang and Sharifi 2007). إنها قدرة المنظمة على تحقيق المنتج الذي تنتجه والخدمة التي تقدمها من مرحلة الإنتاج إلى الهدف النهائي في الوقت الأكثر فعاليةً والأقصر زمناً (Akkaya and Tabak 2020). لذلك، يتم التعرف على بُعد السرعة في خفة الحركة التنظيمية كعنصرٍ أساس في قدرة خفة الحركة (Zhang and Sharifi 2007). بالإضافة إلى ذلك، يرتبط عامل السرعة أيضاً بعملية اتخاذ القرار. في نطاق الابتكار، تُعد السرعة أمراً مهماً للمؤسسات لتطوير معارف جديدة ضد التغيرات. باختصار: السرعة هي عملية تتضمن قدرة المنظمة على تقديم المنتج أو الخدمة بكفاءة وسرعة (Akkaya and Tabak 2020). الشركات التي يمكنها تحقيق التوازن بين السرعة تستجيب بشكلٍ أفضل للبيئة الخارجية.

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية

(ب) الدراسات السابقة:

يرى (Saha, Saha et al. 2020) أن أثناء تناول العلاقة بين "التعلم التنظيمي" و"الرقابة التنظيمية"، من المهم التأكيد على أن كلا النهجين وفلسفتهما المفاهيمية مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، حيث إنهما يشتركان في أوجه تشابه مختلفة في مبررهما. على سبيل المثال: لا يمكن أن تصبح العلاقة بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية ذات قيمة إلا إذا كانت هناك بعض الموارد (أي: رأس المال البشري)، وبعض الأنظمة المبتكرة (التطوير التكنولوجي) التي يمكن أن تتدفق إلى المعرفة التي تم إنشاؤها خلال هذه المعرفة عملية التنمية من خلال البحث والتكنولوجيا. من ناحية أخرى، يمكن لكلٍ من التصورات أن توفر المعرفة المناسبة (الخبرة والقدرة التنظيمية) من أجل تحفيز الابتكار خلال فترة الاضطراب التكنولوجي الذي يحدث ويتم تنفيذه.

إن العلاقة المتبادلة بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية واضحة، حيث تعمل المنظمات التي تستشعر الضغوط البيئية وتستجيب لها بشكلٍ فعال على تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر (Mavengere and Tikkamäki 2013). يرى (Bahrami, Kiani et al. 2016) أن تحسين قدرات التعلم التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية للرقابة التنظيمية، وبالتالي، لبقائها. يعتمد كلٌّ من الاستشعار والاستجابة والمرونة على التعلم التنظيمي.

أشار (Khan, Wisner et al. 2019) إلى أن القدرة على التعلم تمكن المنظمات من أن تكون سريعة الاستجابة ومرنة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة، ولكنها قد لا تؤثر دائماً في التأثيرات الإيجابية بأداء الشركة. لذلك، من الضروري أن تعمل المنظمات على تطوير المعرفة والابتكارات الجديدة؛ لتعزيز الأداء التنظيمي، وكذلك إنشاء شركة موجهة نحو التعلم على قدم المساواة. استهدفت دراسة (العيسة ٢٠٢٠) الوقوف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود الدور الإيجابي للتعلم التنظيمي يساهم في تحقيق الرقابة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي ومستوى الرقابة التنظيمية.

في حين استهدفت دراسة (أبو العزم ٢٠٢٢) الوقوف على مدى قوة التعلم التنظيمي ومدى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية، وكذلك الوقوف على طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشركات البترول، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بالتعلم التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة، وكذلك وجود اهتمام قوي بالرشاقة التنظيمية، وأن هناك ارتباطاً بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الرشاقة التنظيمية، وأن هناك علاقةً جوهريّة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشركات البترول محل الدراسة.

أما دراسة (الفرجاني & الطيرة ٢٠٢٣) فقد استهدفت الوقوف على مستوى التعلم التنظيمي ومستوى الرشاقة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية متوسط، وأن هناك علاقةً ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

بحثت دراسة (موسى ٢٠٢١) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛ من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير مباشرة معنوية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية؛ من خلال توسيط عمليات إدارة المعرفة.

أما دراسة (راغب ٢٠٢٣) فقد استهدفت التعرف على تأثير التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وتحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في ظل توسيط القوة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي وأبعاده على الرشاقة التنظيمية.

في حين استهدفت دراسة (المواضية ٢٠٢٠) الوقوف على دور التعلم الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تكوين المعرفة، تشارك المعرفة، تفسير المعرفة) في الرشاقة الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفعاً للتعلم الإستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية، وكذلك هناك تأثير مهم ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق وضوح الرؤية، أهداف

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية

الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير لبُعد تشارك المعرفة والرقابة الإستراتيجية.

بعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن التوصل إلى ما يلي:

- ١- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتأثيرها في الرقابة التنظيمية -على حد علم الباحث-، على الرغم من أهميته كمحدد مهم لتحسين الرقابة التنظيمية.
- ٢- أبرزت الدراسات السابقة أهمية التعلم التنظيمي بوصفها من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل المختلفة بالمنظمة.
- ٣- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، فمن حيث الهدف ركز هذا البحث على معرفة أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية. أما من حيث المجال فيختلف هذا البحث عن الأبحاث السابقة في أنه يركز على دراسة أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية بجمهورية مصر العربية، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.
- ٤- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات البحث وأساليب قياسها، وكذلك الوقوف على مشكلة البحث وصياغة الفروض.

ثانياً: مشكلة البحث:

من أجل الوقوف على معالم مشكلة البحث؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية^(٤) تمثلت في القيام بعددٍ من المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين والعاملين بشركات تسويق

^(٤) تم إجراء هذه الدراسة في الفترة من ١٤-٢٣ يناير ٢٠٢٤، وتمثلت في مجموعة من المقابلات الشخصية بلغت (٣٠) مقابلة، حيث شملت تلك المقابلات بعض المسؤولين العاملين في الشركات محل الدراسة، وتضمن إطار المقابلات التعرف على مدى أهمية التعلم التنظيمي ودرجة تنمية الرقابة التنظيمية بتلك المنظمات ومدى تو أفرها؛ فضلاً عن آراء هؤلاء العاملين في متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على مدى اهتمام قيادات المنظمة بالإبداع، وهل المناخ التنظيمي يدعم عملية التعلم داخل المنظمة، ومدى تعلم العاملين من أخطائهم، مدى تطور إجراءات العمل داخل المنظمة، خطط المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية وتحركات المنافسين، القدرة على تحليل المشاكل وتحقيق التحسين المستدام.

المنتجات البترولية؛ بهدف التعرف على درجة الاهتمام بمتغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي ، الرقابة التنظيمية) وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التالية:

- ١- تذبذب آراء العاملين حول درجة توافر سلوك مشاركة المعلومات والمعرفة.
- ٢- تباينت اتجاهات العاملين حول درجة الاهتمام بالتعلم التنظيمي داخل المنظمة.
- ٣- وضوح مفهوم الرقابة التنظيمية لدي العاملين، وتباينت اتجاهاتهم حول مستوى الرقابة التنظيمية بالمنظمة.
- ٤- اختلاف آراء العاملين حول درجة اهتمام المنظمة بتحديد احتياجات وتفضيلات العملاء، تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

في ضوء هذه النتائج استطاع الباحث صياغة مشكلة البحث من خلال مجموعة التساؤلات التالية:

- ما مدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي في شركات تسويق المنتجات البترولية؛ محل الدراسة؟
- ما مستوى الرقابة التنظيمية في شركات تسويق المنتجات البترولية؛ محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يؤثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى توافر أبعاد كل من التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية.
- ٢- تحديد أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية.

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية

٣- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تفعيل الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية؛ من خلال توليفة من أبعاد التعلم التنظيمي.

رابعًا: فروض البحث:

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبعد مراجعة الدراسات السابقة- قد تمت صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: لا توجد فروق جوهرية بين آراء العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة؛ موضع التطبيق أبعاد التعلم التنظيمي ومستوي الرقابة التنظيمية.

الفرض الثاني: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة؛ موضع التطبيق".

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "الاستجابة".
- ٢/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "المرونة".
- ٣/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "الكفاءة".
- ٤/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "السرعة".

الفرض الثالث: " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة موضع التطبيق".

ويشتق من هذا الفرض الفروع التالية:

- ١/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "الاستجابة".
- ٢/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "المرونة".
- ٣/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "الكفاءة".
- ٤/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في "السرعة".

خامساً: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته (التعلم التنظيمي - الرشاقة التنظيمية)، حيث لم يكشف بعد العديد من المحددات المحتملة للرشاقة التنظيمية، ويأتي "التعلم التنظيمي" كأحد هذه المحددات، ويحاول هذا البحث الكشف عن طبيعة هذه العلاقة.

هذا ويتمثل أهمية هذا البحث في جانبه العلمى والتطبيقي فيما يلي:

١- على المستوى العلمى: تظهر أهمية البحث فيما يلي:

١/١ الإسهام في سد الفجوة في المكتبة العربية بصفة عامة، والتي تعاني من النقص في البحوث المتعلقة بالعلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

٢/١ إلقاء المزيد من الضوء على أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تفعيل الرشاقة التنظيمية، كما أنها تعدّ جهداً لاستكمال الدراسات السابقة بالتطبيق على شركات تسويق المنتجات البترولية التي تعاني من قصورٍ شديدٍ فيما يتعلق بدراسات التعلم التنظيمي، وبما يساعد على فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيدٍ من الدراسة والتحليل في شركات تسويق المنتجات البترولية بجمهورية مصر العربية.

٣/١ المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيدٍ من الدراسة والتحليل في مجالي التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

٤/١ يحاول هذا البحث الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعادها المختلفة وبين الرشاقة التنظيمية؛ باستخدام نموذجٍ يُمثل التركيبة المحددة للرشاقة التنظيمية.

٢- على المستوى التطبيقي: تظهر أهمية البحث فيما يلي:

١/٢ إن دراسة التعلم التنظيمي بشكلٍ عام يُعدّ أمراً مهمّاً؛ نظراً لتأثيره في أي عمل يتطلب الاتصال مع الآخرين؛ لذا فإن دراسة التعلم التنظيمي يُعدّ أكثر أهميةً في شركات تسويق المنتجات البترولية.

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية

٢/٢ إن الكشف عن أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية في شركات تسويق المنتجات البترولية موضع الدراسة- يساعد القائمين على هذا القطاع في تحسين الرقابة التنظيمية، فضلاً عن مساعدتهم في إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية لديهم وآليات اكتساب القدرة على تفعيل الرقابة التنظيمية.

٣/٢ إن تفعيل التعلم التنظيمي بالشركات محل الدراسة؛ يساعد على تحمل الضغوط التي تتسم بها طبيعة العمل بشركات تسويق المنتجات البترولية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تحسين الرقابة التنظيمية وينعكس على الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال: تحسن الرقابة التنظيمية، وما ينتج عنه من رفع مستوى الإنتاجية، والمحافظة على جداول الإنتاج، وتخفيض الهدر في المواد الخام، وخفض نسبة المعيب في الإنتاج.

سادساً: أسلوب البحث:

يتضمن كلاً من: متغيرات البحث، مجتمع الدراسة والعينة، أسلوب جمع البيانات، أداة جمع البيانات الأولية، أساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو التالي:
أ- متغيرات البحث:

طبقاً لهدف البحث الرئيس الذي يتمثل في تحديد أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية، وما سبق تناوله في الإطار النظري للبحث؛ فإن متغيرات هذا البحث تتمثل فيما يلي:

١- أبعاد التعلم التنظيمي (X) "المتغير المستقل" وتتضمن ما يلي:

١/١ اكتساب المعلومات والمعرفة (X₁)

٢/١ نشر المعلومات والمعرفة (X₂)

٣/١ تفسير المعلومات والمعرفة (X₃)

٤/١ الذاكرة التنظيمية (X₄)

٢- الرقابة التنظيمية (Y) "المتغير التابع" وتتضمن ما يلي:

١/٢ الاستجابة (Y₁)

٢/٢ الكفاءة (Y₂)

(٧٣) ٣/٢ المرونة

(٧٤) ٤/٢ السرعة

ب- مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية بجمهورية مصر العربية وعددها إحدى عشرة شركة، وجدول رقم (١) الآتي يوضح عدد العاملين بكل شركة.

جدول رقم (١)

عدد العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية بجمهورية مصر العربية.

شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة				شركات تسويق المنتجات البترولية العامة			
النسبة	عدد العاملين	اسم الشركة	م	النسبة	عدد العاملين	اسم الشركة	م
%٢٥	١٣٠٠	أكسون موبيل للبترول.	١	%٣٩	٤٠٠٠	مصر للبترول.	١
%٢١	١١٠٠	توتال للبترول.	٢	%٣٧	٣٨٠٠	التعاون للبترول.	٢
%١٧	٩٠٠	طاقة للبترول.	٣	%١٢	١٢٠٠	الوطنية للبترول.	٣
%١٣	٧٠٠	أويل ليبيا للبترول.	٤	%٧	٧٥٠	النيل للبترول.	٤
%١٢	٦٠٠	بترومين للبترول.	٥	%٤	٤٠٠	غاز الشرق للبترول.	٥
%١٢	٦٠٠	إمارات مصر للبترول.	٦				
%١٠٠	٥٢٠٠	الإجمالي		%١٠٠	١٠١٥٠	الإجمالي	

المصدر: شؤون العاملين بالشركات محل الدراسة.

أثر التعلم التنظيمى فى الرشاقة التنظيمية

قد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة الآتية: (محمد & أبو النصر، ١٩٩٣).

$$n = \frac{c(1-c)}{c^2(j) + \frac{c(1-c)}{(n)}} \quad (1-c)$$

حيث إن: (ن) حجم العينة، (ق) تمثل نسبة الحد الأقصى لتوافر السمات والخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد عدّها الباحث ٥٠%. (د) تعبر عن نسبة الخطأ المسموح به، وقد عدّها الباحث ٥%. (د. م) الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة التي اختارها الباحث، وهو ٩٥%، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١.٩٦، (ن) حجم مجتمع الدراسة، ويساوي ١٠١٥٠ فردًا بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، ٥٢٠٠ فرد بالنسبة لشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة.

بالتعويض في المعادلة السابقة؛ يكون حجم العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

عينة الدراسة موزعة على شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية.

شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة				شركات تسويق المنتجات البترولية العامة			
النسبة	عدد العاملين	اسم الشركة	م	النسبة	عدد العاملين	اسم الشركة	م
٢٥%	٩٠	أكسون موبيل للبترول.	١	٣٩%	١٤٦	مصر للبترول.	١
٢١%	٧٦	توتال للبترول.	٢	٣٧%	١٣٩	التعاون للبترول.	٢
١٧%	٦٢	طاقة للبترول.	٣	١٢%	٤٤	الوطنية للبترول.	٣
١٣%	٤٨	أويل ليبيا للبترول.	٤	٧%	٢٧	النيل للبترول.	٤
١٢%	٤١	بترومين للبترول.	٥	٤%	١٥	غاز الشرق للبترول.	٥
١٢%	٤١	إمارات مصر للبترول.	٦				
١٠٠%	٣٥٨	الإجمالي		١٠٠%	٣٧١	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث.

ج- أسلوب جمع المعلومات والبيانات:

١- أسلوب الدراسة المكتبية:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة؛ اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المكتبية؛ من خلال الاطلاع على المراجع العلمية باللغة العربية والأجنبية، والتي تتضمن الكتب، الأبحاث العلمية، وذلك بهدف بناء كلٍ من الإطار النظري والفكري للبحث.

٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام قائمة استقصاء؛ بهدف التعرف على آراء العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

د- أداة جمع البيانات:

تناول هذا البحث كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وعليه

تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

- التعلم التنظيمي (متغير مستقل) (X)

- الرشاقة التنظيمية (متغير تابع) (Y)

فيما يأتي إشارة إلى أدوات قياس هذه المتغيرات:

القسم الأول: قياس متغير التعلم التنظيمي:

اعتمد البحث في قياس التعلم التنظيمي على المقياس المُعد من قبل (Huber and SHULER 1990)؛ نظرًا لأنها أكثر شموليةً، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو الأمر الذى دفع العديد من الباحثين للاعتماد عليها عند قياس التعلم التنظيمي، مثل: (Tran and Pham 2019)، (عابد ٢٠١٨)، والذى يتضمن (أربعة) أبعاد رئيسة تغطيها (إحدى وثلاثون) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي: اكتساب المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (عشر) عبارات- نشر المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (ثمان) عبارات- تفسير المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (سبع) عبارات- الذاكرة التنظيمية: ويعبر عنها بعدد (ست) عبارات.

القسم الثاني: قياس متغير الرشاقة التنظيمية:

اعتمد البحث في قياس الرشاقة التنظيمية استنادًا إلى المقياس المُعد من قبل (Zhang, Sharifi et al. 2000)، وتم استخدامه على نطاق واسع في العديد من الدراسات مثل: (Mohammadi, Nikpour et al. 2015)، (Burrell 2018)، (Nouri and Mir 2020)، (الشمري and الزيايدي ٢٠١٨)، ويتكون المقياس من (سبع عشرة) عبارة: منها (ثلاث) عبارات لقياس بُعد الاستجابة، (ثمان) عبارات لقياس بُعد الكفاءة، (ثلاث) عبارات لقياس بُعد المرونة، (ثلاث) عبارات لقياس بُعد السرعة.

يوضح الجدول الآتي رقم (٣) متغيرات الدراسة وأرقام العبارات في قائمة الاستقصاء المستخدمة.

جدول رقم (٣)

متغيرات الدراسة وأرقام العبارات في قائمة الاستقصاء

أرقام العبارات	المتغير	الجزء
٣١ - ١	التعلم التنظيمي (المتغير المستقل)	الأول
١٠ - ١	اكتساب المعلومات والمعرفة.	
١٨ - ١١	نشر المعلومات والمعرفة.	
٢٥ - ١٩	تفسير المعلومات والمعرفة.	
٣١ - ٢٦	الذاكرة التنظيمية.	
٢٦ - ١	الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)	الثاني
١٣ - ١	الاستجابة.	
١٩ - ١٤	الكفاءة.	
٢٢ - ٢٠	المرونة.	
٢٦ - ٢٣	السرعة.	

المصدر: من إعداد الباحث.

هذا وقد قام الباحث بوضع جميع عبارات المتغيرين (التعلم التنظيمي ، الرشاقة التنظيمية) على أداة قياس ليكرت خماسي الدرجات (من ١ - ٥)، حيث ترمز (١) إلى غير موافق بشدة، (٥) ترمز إلى موافق جداً.

صدق وثبات المقياس المستخدم:

برغم اعتماد الباحث على أدوات قياس لمتغيرات تتمتع بصدقها وثباتها، فإنه كان حريصاً على إجراء اختبارات صدق وثبات للأداة المستخدمة في هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

صدق المقياس:

اعتمد الباحث فى ذلك طريقة صدق المحكمين، حيث قام بعرض المقياس المستخدم بصورته النهائية على ثمانية من أعضاء هيئة تدريس إدارة الأعمال، وكذا على ثمانية من مديري شركات تسويق المنتجات البترولية، وقد أبدى المحكّمون موافقتهم على شمول المقياس لجميع متغيرات البحث، فضلاً عن تكامل ووضوح عبارات المقياس.

قد قام الباحث بحساب درجة الارتباط الخاصة بكلٍ من الأبعاد الفرعية لكل متغير والدرجة الكلية لنفس المتغير، ويوضح الجدول الآتى رقم (٤) معنوية معاملات الارتباط التى تراوحت بين (٠.٦٨ ، ٠.٨٩)؛ مما يشير إلى صدق المقياس وفقاً لآراء المحكّمين.

ثبات المقياس:

اعتمد الباحث فى ذلك على طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معاملات ألفا، وجاءت نتائج ثبات المقياس كما يوضحها الجدول رقم (٤) التالى:

جدول رقم (٤)

نتائج معاملات الصدق والثبات لمكونات قائمة الاستقصاء

معامل ألفا	معامل الصدق	متغيرات الرشاقة التنظيمية	معامل ألفا	معامل الصدق	متغيرات التعلم التنظيمي
٠.٧٩١	٠.٨٤٥	١- الاستجابة.	٠.٧١٥	٠.٨٠٣	١- اكتساب المعلومات
٠.٧٩٠	٠.٧٧٥	٢- الكفاءة.	٠.٧٢٣	٠.٨٩٠	المعرفة.
٠.٧١٢	٠.٧٦٢	٣- المرونة.	٠.٧٤٢	٠.٨١٠	٢- نشر المعلومات
٠.٨٤١	٠.٧٧٨	٤- السرعة.	٠.٧٨٥	٠.٦٨٠	والمعرفة.
					٣- تفسير المعلومات
					والمعرفة.
					٤- الذاكرة التنظيمية.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق؛ يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠.٧١٥) كحدٍ أدنى، (٠.٧٨٥) كحدٍ أقصى لمتغير التعلم التنظيمي، وتراوحت بين (٠.٧١٢) كحدٍ أدنى، (٠.٨٤١) كحدٍ أقصى لمتغير الرقابة التنظيمية.

تشير تلك النتائج إلى ارتفاع معاملات الثبات لأداة القياس، بما يعنى إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل البحث.

هـ- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

انقسمت البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها إلى ما يلي:

١- البيانات الثانوية:

قد تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من أجل بناء الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية والرسائل العلمية التي تناولت التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية.

٢- البيانات الأولية:

تمثلت في قائمة الاستقصاء المصممة؛ للتعرف على أثر التعلم التنظيمي في الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية.

و- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

في ضوء فروض وأهداف البحث، ووفقاً لطبيعة البيانات المجمعة ميدانياً؛ اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

١- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لقياس مدى توافر أبعاد متغير التعلم التنظيمي، وأبعاد متغير الرقابة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية. وقد قام الباحث بتحديد المتوسط الحسابي (٢.٥) كعلامة للحكم على توافر هذه المتغيرات.

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

٢- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وتم استخدامه من أجل قياس أثر التعلم التنظيمي (المتغيرات المستقلة) في الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع). وذلك لاختبار الفرضين الثاني والثالث.

٣- معامل ألفا كرونباخ؛ للتأكد من ثبات المقياس المستخدم لمتغيرات الدراسة.

سابعاً: اختبار الفروض الإحصائية:

يتناول الباحث فيما يأتي نتائج البحث التطبيقية واختبار صحة الفروض، وذلك على

النحو التالي:

(١) فيما يتعلق بالفرض الأول من البحث، والذي ينص على أنه:

لا توجد فروق جوهرية بين آراء العاملين بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة

والخاصة: موضع التطبيق أبعاد التعلم التنظيمي ومستوي الرشاقة التنظيمية.

توضح الجداول الآتية، نتائج التحليل الإحصائي لاختبار صحة هذا الفرض.

١/١ فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي:

جدول رقم (٥)

نتائج الإحصاء الوصفي، واختبار (T) بين مجموعتي المنظمات موضع التطبيق

حول أبعاد التعلم التنظيمي

اختبار الفروق		شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة		شركات تسويق المنتجات البترولية العامة		أبعاد التعلم التنظيمي
Sig.	T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.....(*)	٢٠.٢٥-	٠.٤٤٧	٣.١٨	٠.٣٧٢	٢.٦٩	التعلم التنظيمي (إجمالاً) X.
.....	١٢.٠٨٨-	٠.٥٧١	٣.٢٠	٠.٥١٤	٢.٩١	اكتساب المعلومات والمعرفة X ₁ .
.....	١٣.٠٣٠٤-	٠.٥٤٥	٢.٨٤	٠.٢٩١	٢.٧٣	نشر المعلومات والمعرفة X ₂ .
.....	١٢.٦٧٩-	٠.٧٢٢	٣.٢٩	٠.٨٣٥	٢.٨٤	تفسير المعلومات والمعرفة X ₃ .
.....	١٨.٥٢٨-	٠.٧٢٤	٣.٣٧	٠.٤١٦	٢.٥٥	الذاكرة التنظيمية X ₄ .

(*) مستوى المعنوية عند ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يلي:

١- إن الوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي، سواء بشكل إجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية- كان لصالح شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، حيث أظهر التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي لأبعاد التعلم التنظيمي (إجمالاً) قد بلغ (٣.١٨) لشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة. كما أظهر التحليل أيضاً أن الوسط الحسابي على مستوى الأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٣.٣٧) كحدٍ أقصى، (٢.٨٤) كحدٍ أدنى في شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، مقابل (٢.٩١) كحدٍ أقصى، (٢.٥٥) كحدٍ أدنى في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة.

٢- اتضح من التحليل الإحصائي أيضاً اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد التعلم التنظيمي لدى العاملين في مجموعتي الدراسة، حيث جاء الترتيب تنازلياً - حسب الوسط الحسابي - في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة كما يلي:

- ١- اكتساب المعلومات والمعرفة. ٢- تفسير المعلومات والمعرفة.
٣- نشر المعلومات والمعرفة. ٤- الذاكرة التنظيمية.

في حين جاء الترتيب في شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة على النحو التالي:

- ١- الذاكرة التنظيمية. ٢- تفسير المعلومات والمعرفة.
٣- اكتساب المعلومات والمعرفة. ٤- نشر المعلومات والمعرفة.

٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق جوهرية بين آراء العاملين لمجموعتي الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية (١%) على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

مما سبق يتضح وجود فروق جوهرية بين آراء العاملين في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي، الأمر الذي يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعي ١/١.

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

بناءً على ما تقدم وما سبق تحديده من مستوى (٢.٥) كمتوسط معيارى (معلمة)- يتضح أن شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة قد حققت هذا المستوى، وذلك على المستوى الاجمالى ومستوى أبعاد التعلم التنظيمي. الأمر الذى يمكن معه القول: إن شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق تميل نحو ممارسات التعلم التنظيمي.

٢/١ فيما يتعلق بأبعاد الرشاقة التنظيمية:

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الإحصائى الوصفى، واختبار (T) لمعنوية الفروق بين آراء العاملين فى

مجموعتى الدراسة موضع التطبيق بما يتعلق بالرشاقة التنظيمية

اختبار الفروق		شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة		شركات تسويق المنتجات البترولية العامة		الرشاقة التنظيمية
Sig	T	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	
(0.00)**	-26.690	0.443	3.26	0.399	2.81	الرشاقة التنظيمية (إجمالاً) (y).
(0.00)**	-18.328	0.702	3.15	0.679	2.54	الاستجابة (y ₁).
(0.02)*	-8.666	0.896	3.02	0.553	2.55	الكفاءة (y ₂).
(0.00)**	-21.772	0.667	3.67	0.474	2.52	المرونة (y ₃).
(0.00)**	-27.567	0.504	3.66	0.622	2.87	السرعة (y ₄).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائى.

(**) معنوى عند (١%).

(*) معنوى عند (٥%).

من الجدول السابق يتضح ما يلى:

- ١- إن الوسط الحسابى لأبعاد التعلم التنظيمي، سواء بشكلٍ إجمالى أو على مستوى الأبعاد الفرعية- كان لصالح شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، حيث أظهر التحليل الإحصائى أن الوسط الحسابى لأبعاد التعلم التنظيمي (إجمالاً) قد بلغ

(٣.٢٦) لشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة. كما أظهر التحليل أيضاً أن الوسط الحسابى على مستوى الأبعاد الفرعية قد تراوح بين (٣.٦٧) كحدٍ أقصى، (٣.٠٢) كحدٍ أدنى في شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، مقابل (٢.٨٧) كحدٍ أقصى، (٢.٥٤) كحدٍ أدنى في شركات تسويق المنتجات البترولية العامة.

٢- اتضح من التحليل الإحصائى أيضاً اختلاف الأهمية النسبية لأبعاد التعلم التنظيمى لدى العاملين فى مجموعتى الدراسة، حيث جاء الترتيب تنازلياً - حسب الوسط الحسابى - فى شركات تسويق المنتجات البترولية العامة، كما يلى:

- ١- السرعة.
- ٢- الكفاءة.
- ٣- الاستجابة.
- ٤- المرونة.

فى حين جاء الترتيب فى شركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة على النحو التالى:

- ١- المرونة.
- ٢- السرعة.
- ٣- الاستجابة.
- ٤- الكفاءة.

٣- ثبت إحصائياً باستخدام اختبار (T) وجود فروق جوهرية بين آراء العاملين لمجموعتى الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمى، وذلك عند مستوى معنوية (١%) على المستوى الإجمالى وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

مما سبق؛ يتضح وجود فروق جوهرية بين آراء العاملين فى شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة فيما يتعلق بأبعاد التعلم التنظيمى، الأمر الذى يعنى ثبوت عدم صحة الفرض الفرعى ٢/١.

بناءً على ما تقدم وما سبق تحديده من مستوى (٢.٥) كمتوسط معيارى (معلمة)- يتضح أن شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة قد حققت هذا المستوى، وذلك على المستوى الاجمالى ومستوى أبعاد التعلم التنظيمى. الأمر الذى يمكن معه القول: إن شركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق تميل نحو التعلم التنظيمى.

أثر التعلم التنظيمى فى الرشاقة التنظيمية

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثانى من البحث، والذى ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمى على الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة؛ موضع التطبيق".

يشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمى فى "الاستجابة".

٢/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمى فى "الكفاءة".

٣/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمى فى "المرونة".

٤/٢ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمى فى "السرعة".

لاختبار صحة الفرض الثانى؛ قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار. ومن أجل تفادي مشكلة الازدواج الخطى (Multicollinearity) الناتجة عن احتمال وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة وبعضها بعضاً والتي تمثلها أبعاد التعلم التنظيمى- فإن استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج هو الأفضل فى هذه الحالة، حيث يمكّن هذا الأسلوب من تحديد توليفة المتغيرات المستقلة المؤثرة بشكل واضح فى كل بُعدٍ من أبعاد الرشاقة التنظيمية. ويظهر الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية
بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة.

مدى صحة أو عدم صحة الفرض	رقم الفرض	التقديرات				المتغيرات المستقلة المؤثرة	(.F (Sig	معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة
		.Sig	T	B					
ثبوت صحة الفرض بصفة كلية	2	0.000	2.847	0.291	Constant		288.869 (0.000)	79.2%	الرشاقة التنظيمية
		0.000	7.864	0.341	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.000	6.008	0.292	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	4.428	0.216	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.000	5.759	0.265	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة جزئية	2/1	0.466	-0.667	-0.11	Constant		140.747 (0.000)	63.3%	الاستجابة
		0.000	6.796	0.478	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.007	4.111	0.152	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	2.809	0.209	تفسير	X ₃			

أثر التعلم التنظيمى فى الرشاقة التنظيمية

					المعلومات والمعرفة				
		0.081	3.943	0.003	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة جزئية	2/2	0.953	0.059	0.008	Constant		179.389 (0.000)	69.1%	الكفاءة
		0.000	6.365	0.369	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.060	1.038	0.098	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	5.490	0.338	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.000	3.586	0.233	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة جزئية	2/3	0.000	3.586	0.846	Constant		184.483 (0.000)	69.7%	المرونة
		0.000	6.108	0.361	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.358	0.921	0.154	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	5.426	0.303	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.000	4.265	0.225	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة		0.000	6.094	0.822	Constant		118.431 (0.000)	58.9%	السرعة
		0.000	5.794	0.317	اكتساب	X ₁			

الفرض بصفة جزئية	2/4			المعلومات والمعرفة			
		0.000	2.403	0.278	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂	
		0.000	4.536	0.264	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃	
		0.309	0.088	0.092	الذاكرة التنظيمية	X ₄	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهريًا بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ٢٨٨.٨٦٩ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٧٩.٢%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة تفسر ٧٩.٢% من التغيرات التي تحدث في الرشاقة التنظيمية، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالي ٢٠.٨%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلًا عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الرئيس رقم (٢) بصفة كلية. وبالتالي يمكن القول: إن زيادة التعلم التنظيمي يساعد في زيادة الرشاقة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهريًا بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. حيث بلغت قيمة "F" ١٤٠.٧٤٧ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٦٣.٣%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٣.٣% من التغيرات التي تحدث في الاستجابة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٣٦.٧%) تفسرها متغيراتٌ أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (١/٢) بصفةٍ جزئية.

في حين أسفرت نتائج الجدول رقم (٧) أن الكفاءة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ١٧٩.٣٨٩ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٦٩.١%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٩.١% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٣٠.٩%) تفسرها متغيراتٌ أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٢/٢) بصفةٍ جزئية.

كما أسفرت نتائج الجدول رقم (٧) أن المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ١٨٤.٤٨٣ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٦٩.٧%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٩.٧% من التغيرات التي تحدث في المرونة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٣٠.٣%) تفسرها متغيراتٌ أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٣/٢) بصفةٍ جزئية.

أسفرت نتائج الجدول رقم (٧) أن السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات

والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. حيث بلغت قيمة "F" ١١٨.٤٣١ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذى يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٥٨.٩%، وهو الأمر الذى يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة تفسر ٥٨.٩% من التغيرات التي تحدث في المرونة، الأمر الذى يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٤١.١%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذى يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٤/٢) بصفة جزئية.

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث من البحث، والذى ينص على أنه:

" يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية بشركات

تسويق المنتجات البترولية الخاصة؛ موضع التطبيق".

يشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/٣ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمي في "الاستجابة".

٢/٣ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمي في "الكفاءة".

٣/٣ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمي في "المرونة".

٤/٣ يوجد تأثير معنوى لأبعاد التعلم التنظيمي في "السرعة".

لاختبار صحة الفرض؛ اعتمد الباحث أسلوب تحليل الانحدار. وتفيداً لمشكلة

الازدواج الخطى (Multicollinearity) الناتجة عن وجود علاقات ارتباطية قوية بين المتغيرات

المستقلة (المفسرة) التي تمثلها أبعاد التعلم التنظيمي مع بعضها بعضاً- كان استخدام أسلوب

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج هو الأفضل في هذه الحالة، حيث يُمكن هذا الأسلوب من تحديد

توليفة المتغيرات المستقلة المؤثرة بشكل واضح في كل بُعدٍ من أبعاد عمليات الرشاقة التنظيمية.

ويظهر الجدول الآتي رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي.

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية
بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة.

مدى صحة أو عدم صحة الفرض	رقم الفرض	التقديرات				المتغيرات المستقلة المؤثرة	F (Sig.)	معامل التحديد R ²	المتغيرات التابعة
		.Sig	T	B					
ثبوت صحة الفرض بصفة كلية	3	0.000	5.774	0.642	Constant		233.427 (0.000)	82%	الرشاقة التنظيمية
		0.000	6.956	0.368	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.000	6.315	0.298	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	4.465	0.224	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.000	4.083	0.598	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة كلية	3/1	0.000	6.461	0.450	Constant		133.382 (0.000)	74.1%	الاستجابة
		0.000	3.928	0.244	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.008	3.009	0.199	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	4.702	0.710	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.000	4.702	0.349	الذاكرة التنظيمية	X ₄			

ثبوت صحة الفرض بصفة كلية	3/2	0.000	4.055	0.291	Constant		122.781 (0.000)	81.9%	الكفاءة
		0.004	3.296	0.224	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.000	4.036	0.620	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	4.650	0.362	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.002	3.597	0.249	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة جزئية	3/3	0.000	4.612	0.301	Constant		128.553 (0.000)	63.1%	المرونة
		0.000	10.291	1.627	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.000	4.203	0.316	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.000	4.389	0.294	تفسير المعلومات والمعرفة	X ₃			
		0.095	1.064	0.147	الذاكرة التنظيمية	X ₄			
ثبوت صحة الفرض بصفة كلية	3/4	0.000	6.228	0.862	Constant		85.288 (0.000)	52.1%	السرعة
		0.000	5.921	0.332	اكتساب المعلومات والمعرفة	X ₁			
		0.000	4.636	0.277	نشر المعلومات والمعرفة	X ₂			
		0.017	2.747	0.180	تفسير المعلومات	X ₃			

أثر التعلم التنظيمي فى الرقابة التنظيمية

				والمعرفة			
	0.000	5.611	0.354	الذاكرة التنظيمية	X ₄		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن الرقابة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ٢٣٣.٤٢٧ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذى يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٨٢%، وهو الأمر الذى يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة تفسر ٨٢% من التغيرات التي تحدث في الرقابة التنظيمية، الأمر الذى يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ١٨%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذى يثبت صحة الفرض الرئيس رقم (٣) بصفة كلية. وبالتالي يمكن القول: إن زيادة التعلم التنظيمي يساعد في زيادة الرقابة التنظيمية.

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن الاستجابة كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ١٣٣.٣٨٢ وهى معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذى يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٧٤.١%، وهو الأمر الذى يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة تفسر ٧٤.١% من التغيرات التي تحدث في الاستجابة، الأمر الذى يعنى أن النسبة المتبقية (حوالى ٢٥.٩%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذى يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (١/٣) بصفة جزئية.

في حين أسفرت نتائج الجدول رقم (٨) أن الكفاءة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ١٢٢.٧٨١ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٨١.٩%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة تفسر ٨١.٩% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالي ١٩.١%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٢/٣) بصفة جزئية.

كما أسفرت نتائج الجدول رقم (٨) أن المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. حيث بلغت قيمة "F" ١٢٨.٥٥٣ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٦٣.١%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة تفسر ٦٣.١% من التغيرات التي تحدث في المرونة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالي ٣٦.٩%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٣/٣) بصفة جزئية.

أسفرت نتائج الجدول رقم (٨) أن السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية تتأثر جوهرياً بالمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. حيث بلغت قيمة "F" ٨٥.٢٨٨ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهو الأمر الذي يعكس معنوية نموذج

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

الانحدار المتعدد المتدرج، كما بلغت قيمة معامل التحديد ٥٢.١%، وهو الأمر الذي يعنى أن أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة تفسر ٥٢.١% من التغيرات التي تحدث في المرونة، الأمر الذي يعنى أن النسبة المتبقية (حوالي ٤٧.٩%) تفسرها متغيرات أخرى لا تدخل في العلاقة الانحدارية الحالية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية المحتملة. وهو الأمر الذي يثبت صحة الفرض الفرعي رقم (٤/٣) بصفة جزئية.

خلاصة النتائج والتوصيات:

استهدف هذا البحث الكشف عن أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية في شركات تسويق المنتجات البترولية بجمهورية مصر العربية، وأسفرت النتائج عما يلي:

١- ارتفاع مستوى التعلم التنظيمي وتوافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة والخاصة موضع التطبيق. ويرى الباحث أن هذه النتيجة ترجع إلى أن شركات تسويق المنتجات البترولية لديها الموارد البشرية القادرة على التحليل الإستراتيجي وكشف التطورات التكنولوجية بسرعة، كما أن الشركات محل الدراسة تستفيد من القرارات التي نحت بها في الماضي لصياغة قرارات جديدة تتعلق بالمستقبل، وكذلك تمتلك الشركات محل الدراسة قاعدة بيانات تدعم عملية اتخاذ القرارات لديها، وأن شركات تسويق المنتجات البترولية تقوم بعملية المراجعة الداخلية الخارجية بشكل مستمر؛ بهدف تحسين أدائها.

٢- ثبوت صحة الفرض الرئيس الثاني للبحث بصفة كلية، حيث أسفرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج عن وجود تأثير جوهري لأبعاد التعلم التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية - في الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة. وكانت أكثر المتغيرات تأثيراً مرتبةً حسب أهميتها النسبية -وفق معامل الانحدار- على الترتيب: اكتساب المعلومات والمعرفة، ثم نشر المعلومات والمعرفة، ثم الذاكرة التنظيمية، ثم تفسير المعلومات والمعرفة وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار المتدرج عند مستوى

معنوية ٠.٠١ وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٧٩.٢% أي أن متغيرات التعلم التنظيمي الأربعة تفسر ٧٩.٢% من التغيرات التي تحدث في الرشاقة التنظيمية. وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية (Khan, Wisner et al. 2019)، (العيسة ٢٠٢٠)، (الفرجاني and الطيرة ٢٠٢٣)، (موسي ٢٠٢١)، (راغب ٢٠٢٣)، (المواضية ٢٠٢٠).

١/٢ وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات التعلم التنظيمي في "الاستجابة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، وهذه المتغيرات الثلاثة هي على الترتيب: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٦٣.٣%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير تفسر ٦٣.٣% من التغيرات التي تحدث في الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٢/٢ وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات التعلم التنظيمي في "الكفاءة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، وهذه المتغيرات الثلاثة هي على الترتيب: اكتساب المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٦٩.١%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير تفسر ٦٩.١% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٣/٢ وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات التعلم التنظيمي في "المرونة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، وهذه المتغيرات الثلاثة هي على الترتيب: اكتساب المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية

وبلغت قيمة معامل التحديد ٦٩.٧%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير

تفسر ٦٩.٧% من التغيرات التي تحدث في المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٤/٢ وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات التعلم التنظيمي في "السرعة" كأحد أبعاد

الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية العامة، وهذه المتغيرات

الثلاثة هي على الترتيب: اكتساب المعلومات المعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير

المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١

وبلغت قيمة معامل التحديد ٥٨.٩% أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير

تفسر ٥٨.٩% من التغيرات التي تحدث في السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٣- ثبوت صحة الفرض الرئيس الثالث للبحث بصفة كلية، حيث أسفرت نتائج التحليل

الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج عن وجود تأثير جوهري لأبعاد التعلم

التنظيمي التالية: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات

والمعرفة، الذاكرة التنظيمية - في الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية

الخاصة، وكانت أكثر المتغيرات تأثيراً مرتبةً حسب أهميتها النسبية - وفق معامل الانحدار -

على الترتيب: الذاكرة التنظيمية، ثم اكتساب المعلومات والمعرفة، ثم نشر المعلومات

والمعرفة، ثم تفسير المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار المتدرج عند

مستوى معنوية ٠.٠١ وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٨٢%؛ أي أن متغيرات التعلم

التنظيمي الأربعة تفسر ٨٢% من التغيرات التي تحدث في الرشاقة التنظيمية. وتتفق تلك

النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة

التنظيمية (Khan, Wisner et al. 2019)، (العيسة ٢٠٢٠)، (الفرجاني والطيرة ٢٣ ٢٠٢٠)،

(موسي ٢٠٢١)، (راغب ٢٣ ٢٠٢٠)، (المواضية ٢٠٢٠).

١/٣ وجود تأثير جوهري لجميع متغيرات التعلم التنظيمي في "الاستجابة" كأحد أبعاد

الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، وهذه المتغيرات هي

على الترتيب: تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية،، اكتساب المعلومات

والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٧٤.١%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير تفسر ٧٤.١% من التغيرات التي تحدث في الاستجابة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٢/٣ وجود تأثير جوهري لجميع متغيرات التعلم التنظيمي في "الكفاءة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، وهذه المتغيرات هي على الترتيب: نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية، اكتساب المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٦٩.١%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير تفسر ٦٩.١% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٣/٣ وجود تأثير جوهري لثلاثة من متغيرات التعلم التنظيمي في "المرونة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، وهذه المتغيرات الثلاثة هي على الترتيب: اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٦٣.١% أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات التأثير تفسر ٦٣.١% من التغيرات التي تحدث في المرونة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

٤/٣ وجود تأثير جوهري لجميع متغيرات التعلم التنظيمي في "السرعة" كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية الخاصة، وهذه المتغيرات هي على الترتيب: الذاكرة التنظيمية، اكتساب المعلومات والمعرفة، نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة. وقد ثبتت معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠١ وبلغت قيمة معامل التحديد ٥٢.١%؛ أي أن متغيرات التعلم التنظيمي ذات

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

التأثير تفسر ٥٢.١% من التغييرات التي تحدث فى السرعة كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية.

التوصيات:

بناءً على نتائج البحث التي أسفرت عن وجود تأثير للتعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية بشركات تسويق المنتجات البترولية محل البحث- فإنه ينبغي على مسؤولي الإدارة العليا بالمنظمات محل الدراسة اختيار القيادات التي تتمتع بسمات التعلم التنظيمي؛ حتى يتسنى لهذه القيادات تفعيل مستوى الرشاقة التنظيمية، الأمر الذى ينعكس فى النهاية فى الرشاقة التنظيمية بتلك الشركات. وفى ضوء ذلك يوصى الباحث بما يلي:

١- الحصول على اهتمام ودعم ومساندة الإدارة العليا بشركات تسويق المنتجات البترولية فى نشر ثقافة التعلم التنظيمي ضمن ثقافة الشركات؛ من خلال وصف التعلم التنظيمي جزءاً رئيس من خطة طويلة الأجل؛ يجب الاعتماد عليها فى التأثير فى الرشاقة التنظيمية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١/١ رسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بالمعلومات والمعارف والعمل على دعم أهدافها على مستوى الأنشطة الفردية والتنظيمية، وتوفير الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بفاعلية.

٢/١ الاهتمام بتنظيم وتخزين المعرفة بقواعد البيانات، والعمل على توثيقها بدقة؛ لسهولة استرجاعها واستعادتها بكل سهولة.

٣/١ توفير مناخ مشجع لدعم التعلم التنظيمي، ونظام حوافز ومكافآت مناسب لتشجيع العاملين بالمنظمة على التعلم.

٤/١ ضرورة استخدام أدوات إلكترونية، مثل: الإنترنت الداخلى والخارجي فى مشاركة ونقل المعرفة، وتشجيع العاملين بالمنظمة على استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات.

٥/١ الاهتمام بتطوير وتحديث التكنولوجيا والأجهزة والأنظمة بصفة مستمرة بما يتوافق مع التغييرات البيئية السريعة.

- ٦/١ عقد برامج ودورات تدريبية وورش عمل للتعريف بالتعلم التنظيمي وأدواته وأهميته. وكذا بمفاهيم الرقابة التنظيمية.
- ٢- ضرورة الاهتمام بدعم وتنمية الرقابة التنظيمية؛ من خلال وضع تصور واضح لمستقبل المنظمة في بيئة الأعمال المتقلبة. والاهتمام بوضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والعمل على تحويلها إلى واقع ضمن رؤية وأهداف المنظمة. وأن يكون لدى قيادات المنظمة القدرة على تغيير البيئة الداخلية بما يحقق مواكبة التطورات البيئية الخارجية المتسارعة. والعمل على تمكين العاملين لبث روح التحدي لديهم وإعدادهم لتحمل المسؤولية. والاهتمام بالقرارات الاستباقية التي تعمل على تعزيز تطبيق رقابة القرار داخل المنظمة.
- ٣- ضرورة تطبيق الأساليب الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بهدف زيادة كفاءة وفعالية العاملين على أن ترتبط تلك الممارسات بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ٤- ضرورة تشكيل وحدة خاصة بالمنظمة؛ تهتم برصد جميع أنواع ومصادر التغيرات في البيئة الخارجية التي ترتبط بالمنظمة.
- ٥- ضرورة الاهتمام بتقييم الوضع الحالي للمنظمة وموقفها داخل البيئة العمل، والوقوف على التحديات التي تواجه المنظمة في التكيف مع المتغيرات الخارجية، وضرورة الوقوف على العوامل التي تعيق الاستجابة السريعة للمتغيرات الخارجية.
- توصياتٌ بأبحاثٍ مستقبلية:
- نظرًا لندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، فإنه يمكن تأدية ما يلي:
- ١- إجراء مجموعة من الدراسات التي تتناول الكشف عن أثر التعلم التنظيمي فيما يلي:
 - الذكاء الإستراتيجي .
 - الميزة التنافسية.
 - الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي. - جودة الحياة الوظيفية.
 - سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أثر التعلم التنظيمى فى الرشاقة التنظيمية

- ٢- إجراء نفس البحث على قطاعات أخرى، مثل: قطاع الأدوية بالشركات العامة والخاصة، قطاع البنوك بجمهورية مصر العربية والدول المحيطة، وذلك في محاولة الوصول إلى تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية.
- ٣- إجراء دراسة مقارنة للتعلم التنظيمي وأثره في الرشاقة التنظيمية في منظمات صناعية، ومنظمات خدمية كالسياحة والصحة والمحليات.
- ٤- إخضاع التعلم التنظيمي للدراسة في منظمات صناعية متباينة الأداء (ناجحة، خاسرة)؛ لمعرفة مدى الارتباط بين ذلك التعلم التنظيمي ودرجة نجاح أو فشل تلك المنظمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- أبو العزم، صافي سيد محمود & رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد & حسن، سالي علي محمد. (٢٠٢٢). أثر التعلم التنظيمي على الذكاء التنظيمي في شركات قطاع البترول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (العدد الثالث)، ٧٦٢-٧٣٣.
- الراعي، راغب عبد الوهاب (٢٠٢٣). الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (المجلد الرابع عشر العدد الرابع)، ٧٣٥ - ٧٩٣.
- العفيري، نبيل أحمد محمد (٢٠٢٣). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إبّ - اليمن. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (المجلد الخامس العدد الثالث)، ١٩٤-٢٤١.
- العيسة، هيا عاطف علي (٢٠٢٠). ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورهما في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
- الفرجاني، فاطمة علي & الطيرة، إيمان فرج (٢٠٢٣). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية-بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية(المجلد السادس العدد الأول)، ٨٤-١٠٩.

أثر التعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية

- المواضية، يوسف عطوي مرزق، و الحوامدة، نضال صالح إبراهيم. (٢٠١٦). دور التعلم الإستراتيجي فى تحقيق الرشاقة الاستراتيجية فى الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- عابد، ايهاب لطفي عبدالعال. (٢٠١٨). تأثير التعلم التنظيمي على الأداء فى ظل توسيط الابتكار القتي بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج فى جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (العدد الرابع الجزء الثانى)، ٨٩٥-٩٢٨.
- محمد على & أبو النصر فتحى، (١٩٩٣)، الإحصاء وبحوث العمليات، (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- موسى، أحمد إبراهيم (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة، (المجلد ٣١ العدد الأول)، ٢٨٩ - ٣١٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Akkaya, Bulent, and Akif Tabak. "The link between organizational agility and leadership: A research in science parks." Academy of Strategic Management Journal 19.1 (2020): 1-17.

- Anh, H. T. L., Phong, L. B., & Hui, L. (2019). Leadership and Organizational Learning: The Determinants of Innovation Speed and Innovation Quality in Vietnamese.
- Asgarnezhad Nouri, B., & Mir Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bernardes, E. S., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Burrell, I. S. (2018). Examining the effect of devops adoption capability on organizational agility. Temple University.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

- Hamada, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7, 407-422.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational-agility. *Journal-of-Applied-Business-Research*. pdf.
- Huber, G. A., & SHULER, T. (1990). DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE-BASED SPECIFICATION FOR ASPHALT-AGGREGATE MIXTURES. In *PROCEEDINGS OF THE THIRTY-FIFTH ANNUAL CONFERENCE OF CANADIAN TECHNICAL ASPHALT ASSOCIATION*.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20(2), 213-225.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of work and organizational psychology*, 9(2), 133-145.
- Hyun, Y., Park, J., Kamioka, T., & Chang, Y. (2023). Organizational agility enabled by big data analytics: information systems capabilities view. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(4), 1032-1055.

- Khan, H., & Wisner, J. D. (2019). Supply chain integration, learning, and agility: Effects on performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 12(1), 14.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Mavengere, N. B., & Tikkamäki, K. (2013). Organizational learning, agility and social technologies for enhanced organizational performance. In X World Conference on Computers in Education (pp. 173-181).
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In Fourth International Conference IT in Education. Research and Business-ITERB.

- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 201-234.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The journal of strategic information systems*, 27(1), 22-42.
- Saha, N., Sáha, T., Gregar, A., & Sáha, P. (2020). Organizational agility and organizational learning: Do they accelerate organizational innovation and competency?. In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*. Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Sindhvani, R., & Malhotra, V. (2017). A framework to enhance agile manufacturing system: a total interpretive structural modelling (TISM) approach. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 467-487.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: an empirical study in Vietnam. *The Learning Organization*, 26(2), 146-159.
- Tung, H. T., Dung, T. M., & Phong, L. B. (2022). Antecedents of product innovation for Vietnamese SMEs: the roles of transformational leadership and organizational culture. *Journal of International Business and Management*, 5(1), 01-12.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International journal of operations & production management*, 20(4), 496-513.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin journal of economics*. Podgorica: Economic Laboratory Transition Research Podgorica-Elit, 2018, vol. 14, iss. 2.