



الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنواع

الرشاقة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة)

إعداد

أ.م. د سارة السيد عبد الله الدريني	جيهان كمال السيد عبد العزيز	أ.د حميدة محمد النجار
أستاذ إدارة الأعمال المساعد	باحثة ماجستير	أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

الجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

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

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة

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

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني

وأنواع الرقابة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة)

إعداد

أ.د. د سارة السيد عبد الله	جيهان كمال السيد عبد العزيز	أ.د. حميدة محمد النجار
أستاذ إدارة الأعمال المه	باحثة ماجستير	أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المن	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

استهدف البحث اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وأبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق)

المستخلص

بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة. وقد تم إجراء البحث على عينة قوامها (٣٣٤) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٩٤٪).

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرقابة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد

الرشاقة التنظيمية، واخيراً توصل البحث إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الوجداني، التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية.

Abstract

The current research examines the mediated role of organizational learning in the relationship between Emotional intelligence (self -awareness, self-Management, Social-Awareness, Relationship Management) and organizational agility (sensing agility, decision - making agility, practicing and application agility) applying to employees of the information technology companies in Mansoura. The sample size is (334) employee, the response rate was 94 %.

The results showed a significant positive effect of the dimensions of emotional intelligence on the dimensions of organizational agility. The study also found a significant positive effect of the dimensions of emotional intelligence on the dimensions of organizational learning. Additionally, the study confirmed a significant positive effect of the dimensions of organizational learning on the dimensions of organizational agility. Finally, the study concluded that organizational learning partially mediates the relationship between the dimensions of Emotional intelligence and dimensions of organizational agility.

Key words: Emotional intelligence, Organizational learning, organizational agility.

مقدمة

تعمل المنظمات اليوم في بيئة أعمال ديناميكية وغير متوقعة ومتغيرة باستمرار (Mian & Mian, 2017)، وتواجه العديد من التحديات متمثلة في التغير والتعقيد البيئي بالإضافة إلى شدة المنافسة على الموارد المالية والبشرية (Yeganegi & Azar, 2012)، ونتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما نجم عنها من ضرورة التحول إلى مجتمع المعرفة، يجب على المنظمات في ظل هذه التحديات أن تجد الأساليب والوسائل التي تساعد على التأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغيير وأن تواجهها وألا تتحرك وفق الصدف، وأن تكون علي درجة عالية من المرونة في تطوير منتجاتها بما يحقق الجودة ويحقق ميزة تنافسية (أمين، ٢٠٢١).

وتكمن الميزة التنافسية لمنظمات تكنولوجيا المعلومات في أداء موظفيهم الموهوبين، فهم الثروة الفكرية التي تُمكن المنظمة من تطوير منتجاتها التكنولوجية وخدمات البرمجيات وإنتاج برمجيات وخدمات جديدة تمكنهم من مواكبة التطور الهائل في هذا المجال والحفاظ على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذلك فإن غالبية هذه المنظمات توجه اهتمامها لتنمية قدرات الموظفين الفنية دون توجيه الاهتمام نفسه للقدرات الناعمة التي يعتبر الذكاء الوجداني إحداها (Tahmasebi et al., 2021)، وقد يبدو أن الذكاء الوجداني لا علاقة له بالموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات لأن معظم وظائفهم تقنية بطبيعتها، لكن الذكاء الوجداني مهم للغاية في التحول الرقمي حيث تبحث شركات تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير عن القدرة على الانخراط في فريق العمل، والتكيف السريع مع تطور العمل، وإدارة الذات، وذلك عند التعامل مع العملاء أو الرؤوسين أو الزملاء حيث هذه المهارات احتياج أساسي للمديرين التنفيذيين والموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات وأصبحت من الأصول المهمة (Pathak et al., 2018).

وأوضحت الدراسات أن للذكاء الوجداني علاقة بقدرة الفرد على النجاح أو الفشل، والتفكير السليم من عدمه (Maccann et al., 2020)، وذلك لما له من دوراً هاماً في استكشاف وفهم رد فعل الأفراد على مواقف الحياة المختلفة حيث يتحكم في قدرة الفرد على إدارة عواطفه وتوجيهها، والتعرف على عواطف الآخرين، ومن ثم المساعدة على التحكم في الضغوط الفسيولوجية

والنفسية، كما يحسن من قدرة الفرد على التصرف في العديد من المواقف الاجتماعية، والصراعات، والتحفيز، والتعاطف، والتفكير، وإدارة الضغوط، والتواصل، Mohammad et al, Varshney, 2020 (Varshney & Cui, 2021; 2018).

وعلى الجانب الآخر تسعى المنظمات إلى التميز، وهذا يتطلب من الإدارة توفير بيئة داعمة للتعليم التنظيمي، واستخراج المعرفة من عقول أعضائها وتطويرها من خلال تكوين رؤية مشتركة بين الأفراد للمساهمة في خلق التغييرات الاستراتيجية المطلوبة للتميز (Lebda, 2022)، فيعد التعلم التنظيمي بمثابة قدرة هامة تساعد على حركة المنظمة لتكون قادرة على تعزيز استعدادها للتغيرات المستقبلية والتكيف مع القضاء على المخاطر واغتنام الفرص المحتملة (Zainal et al., 2020)، إذ أن بيئة الأعمال المعاصرة سريعة الحركة، وحادة المنافسة تخلق ضغطاً كبيراً على المنظمات للتعلم والحصول على المعرفة ومن خلال توافر مستويات من الذكاء الوجداني تستشعر مبكراً التغييرات غير المتوقعة، وتستجيب لها بشكل سريع، حتى تضمن البقاء والنجاح والنمو، ومن هنا تأتي أهمية وضرورة وخطورة ما يعرف بالرقابة التنظيمية (Panda & Rath, 2016).

وتعد الرقابة التنظيمية مدخل إداري يساعد على تحقيق السرعة في الاستجابة للفرص والتهديدات والتفاعل مع التغييرات البيئية (الوهبي، ٢٠٢٠)، ومن أهم القدرات التي يجب أن تتحلّى بها المنظمات المعاصرة في عصر المعلومات والمعرفة لتحسين أدائها (Zhen et al., 2021)، ويعد التعلم التنظيمي من العوامل المعززة والمؤثرة في تسهيل الرقابة التنظيمية (Menon & Suresh, 2020)، حيث يؤدي التعلم التنظيمي دور مهم في تطوير الرقابة التنظيمية بامتلاك القدرة على التعلم (Safari & Abdehgah, 2014) من خلال قدرتها على الاستفادة من المعرفة الداخلية والخارجية التي تمثل عامل مهم في عملية التكيف والابتكار (Zitkiene & Deksny, 2018)، فتحسين قدرات التعلم التنظيمي والرقابة يعتبر أمر حاسم يؤثر على سمعة المنظمة وبقائها (Bahrami et al., 2016).

وبناء على ما تقدم، يسعى البحث إلى اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية من خلال توسيط التعلم التنظيمي، وذلك بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة.

أولاً: الإطار النظري:

وتشمل متغيرات البحث (الذكاء الوجداني، التعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية) وسيتم

عرض كل منهما كما يلي:

١ - الذكاء الوجداني:

وسيتم عرضه من خلال ما يلي:

١/١ مفهوم الذكاء الوجداني:

عرف (Cherniss et al (1998) الذكاء الوجداني بأنه قدرة الفرد على التعرف على مشاعره، والتعامل مع الضغوط والسيطرة على الانفعالات، وبث الحماس والحفاظ على روح الأمل، بالإضافة إلى القدرة على تكوين علاقات اجتماعية تتميز بالقدرة على فهم والتعامل مع مشاعر الآخرين وتوجيههم

بينما عرفه (AL-Dahabreh (2019 بأنه قدرة معرفية تعني قدرة الأفراد على التعرف على عواطفهم وعواطف الآخرين، والتمييز بين المشاعر المختلفة واستخدام المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك، وإدارة و/أو تعديل العواطف للتكيف مع البيئات أو تحقيق الهدف.

ويرى (Bajaj et al (2019 أن الذكاء الوجداني يمثل المدى الذي يمكن أن يكون فيه الأفراد هادئين ومستقرين تحت الضغط، وأقل عرضه لمواجهة الحالات العاطفية السلبية مثل القلق والاكتئاب والغضب.

في حين أشار (Khasawneh (2021 إلى الذكاء الوجداني بأنه قدرة الفرد على فهم وإدارة والتعبير عن مشاعره، وكذلك التعرف على مشاعر الآخرين والتعاطف معهم حيث يشمل مهارات مثل الوعي بالذات، وإدارة الذات، والدوافع، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، ويسمح الذكاء

الوجداني للأفراد بالتعامل بفعالية في العلاقات الاجتماعية، وبناء والحفاظ على العلاقات، واتخاذ قرارات مستنيرة استناداً إلى دلائل عاطفية.

وسوف يتبنى الباحثون تعريف (Goleman, 1998) والاستناد إليه لوضع تعريف الذكاء الوجداني وهو: قدرة الفرد على التعرف على المشاعر الخاصة به، والتعامل مع الضغوط والسيطرة على الانفعالات، وبث الحماس والحفاظ على روح الأمل، بالإضافة إلى القدرة على تكوين علاقات اجتماعية تتميز بالقدرة على فهم والتعامل مع مشاعر الآخرين وتوجيههم.

٢/١ أبعاد الذكاء الوجداني:

اتفق معظم الباحثين (Complisson & Cormican,2023) Chandana,2023; Sweis et al., 2022; Supramaniam & Singaravelloo,2021; Alzoubi & Aziz,2021; Ahad et al.,2021; Bibi (et al., 2020; Besada,2019; Raghubir,2018; Hosein,2012; Goleman & Intelligence,1995 على تناول الذكاء الوجداني من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات.

بينما تناول كلا من (Li et al., 2024 ; Khasawneh, 2021) الذكاء الوجداني من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: إدراك العواطف، استخدام العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف.

في حين يرى (Udod et al (2020 أن أبعاد الذكاء الوجداني تتمثل في بعدين هما: إدراك سلوك القائد، الشعور بالتمكين.

لذا تناول الباحثون أبعاد الذكاء الوجداني من خلال أربعة أبعاد متمثلة في: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات. لأنها تناسب طبيعة الدراسة كما أنها أكثر الأبعاد شمولية، وشيوعاً، واستخداماً في الدراسات السابقة (Alzoubi & Aziz,2021; Ahad et al.,2021; Raghubir,2018; Hosein,2012; Goleman & Bibi et al., 2020; Besada,2019) (Intelligence,1995).

وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد على النحو التالي:

١/٢/١ الوعي بالذات:

يراه Cherniss et al (1998) بأنه معرفة الفرد لذاته وتفضيلاته، وأن يُدير حالته الداخليّة واندفاعه ويضبط نفسه، وأن يراقب عواطفه واندفاعه، وأن يكون لديه المقدرة على المرونة في معالجة ما يدور بداخله وابداء التغيير، وأن تكون لديه أفكار مُبتكرة ومعلومات جيدة.

ويشير Yun-Tsan & Yi-Chih (2017) إليه بأنه آلية إدارة الفرد لشعوره ودوافعه وردود أفعاله، بما يمكنه من التكيف والتغيير بالبيئة المحيطة به حسب الضرورة.

ويرى Raghbir (2018) أن الوعي بالذات هو يقين الفرد بحدوده وتمتعه بصحة نفسية جيدة وامتلاك رؤية إيجابية للحياة، وكذلك القدرة الوجدانية التي تمكنه من ضبط النفس والتحكم في المشاعر.

٢/٢/١ إدارة الذات:

تشير إلى إدارة واستخدام العواطف المحددة في الوعي بالذات للاستخدامات الشخصية، وهذا يشمل التحفيز الذاتي، وتنظيم العواطف، والتفاوض، وإدارة التوتر والإجهاد (Complisson & Cormican, 2023).

ويعرفها (الهيبة، ٢٠٢٠) على أنها القدرة على إدارة العواطف بطريقة تسمح بإنجاز مهمة أو الوصول إلى هدف أو تقديم فائدة، وتشمل جودة ضبط النفس، وهي القدرة على التحكم في ردود الأفعال الوجدانية.

٣/٢/١ الوعي الاجتماعي:

عرفه Martínez-Saura et al (2023) بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا واحتياجاتنا وقيمنا الشخصية، وفهم تأثيرها على سلوكنا وتفكيرنا.

وينطوي الوعي الاجتماعي على الإلمام بديناميكيات المواقف الاجتماعية وفهم تأثير السلوك الشخصي للفرد على الآخرين، ويشمل تطوير الوعي الاجتماعي الاستماع الفعال، ومراقبة الآخرين، وممارسة التعاطف حيث يعد مهارة مهمة للتواصل الفعال والعمل الجماعي والقيادة (Supramaniam & Singaravelloo, 2021).

٤/٢/١ إدارة العلاقات:

تعني القدرة على بناء وإدارة العلاقات الشخصية بشكل صحيح ومتوازن، ويتضمن ذلك القدرة على التواصل العاطفي وحل النزاعات وبناء العلاقات الإيجابية (Chen et al., 2023).

وتتمثل إدارة العلاقات في التعامل مع العواطف في العلاقات بشكل جيد وقراءة المواقف والشبكات الاجتماعية بدقة، والتفاعل بسلاسة، واستخدام هذه المهارات للإقناع والقيادة والتفاوض وتسوية النزاعات والتعاون والعمل الجماعي (Ugoani et al., 2015)، وتتضمن إدارة العلاقات القيادة الملهمة، والتأثير، تطوير مهارات الآخرين، ودوافع التغيير، العمل الجماعي والتعاون، وإدارة الصراع (Sweis et al., 2022).

٢- التعلم التنظيمي: Organizational learning

وسيتم عرضه من خلال ما يلي:

١/٢ مفهوم التعلم التنظيمي:

عرف (Fatmah 2020) التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة من قبل أعضاء المنظمة، وتزويد الموظفين بالمعلومات التي تتيح لهم التعامل مع المواقف المختلفة والتكيف معها، والاستفادة منها إلى الحد الذي يساهم في تحسين سلوك موظفي المنظمة، وتطوير قدراتهم.

في حين عرفه (Nadhira Puri & Mangundjaya, 2020) على إنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمة باستمرار إلى تغيير أو إعادة تصميم نفسها للتكيف مع بيئة متغيرة باستمرار، فالتعلم التنظيمي هو طريقة لإنشاء معرفة جديدة واكتساب نظرة ثاقبة من تجارب الأشخاص في العمل. بينما عرفه (Liu et al, 2021) على أنه الإجراءات المختلفة التي تتخذها المنظمة حول مهارات المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف التنمية وتحسين الكفاءات الأساسية.

في حين عرفه (Lenart-Ganisinec0, 2021) من خلال البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة على أنه التركيز على توليد معرفة جديدة، ومشاركة المعرفة المتوفرة، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر ودعمها.

٢/٢ أبعاد التعلم التنظيمي:

تناول كلاً (Ruel et al.,2020; Khan & Khan,2019) التعلم التنظيمي في بعدين هما: التعلم الكيفي التعلم التوليدي. بينما تناول (Kaur & Hirudayaraj, 2021; Iismann, 2021) التعلم التنظيمي من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: الحدس، التفسير، التكامل، إضفاء الطابع المؤسسي.

في حين نجد أن غالبية الدراسات (Nadhira Putri & Mangundjaya, 2020; Pham & Hoang, 2014; Alavi et al., 2014; Bahrami, 2016; Tamer, 2019; 2019) تناولت أبعاد التعلم التنظيمي من خلال أربعة أبعاد تتمثل في: الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة.

لذا تناول البحث الحالي أبعاد التعلم التنظيمي كما وردت في دراسة (Alavi et al, 2014) حيث تعد هذه الأبعاد (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة) من المصادر الأساسية للتعلم التنظيمي التي توضح وتقيس إدراك العاملين للتعلم التنظيمي. وفيما يلي توضيحاً لهذه الأبعاد على النحو التالي:

١/٢/٢ الالتزام بالتعلم

يشير (Tamer 2019) إلى الالتزام بالتعلم بأنه قيام المنظمة بتعزيز بيئة التعلم داخل المنظمة وإعطاء القيمة والدعم للتعلم.

وعرفه (Pham & Hoang 2019) على أنه تعزيز الفعالية الشخصية وتعلم أعضاء المنظمة وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، من خلال الاعتراف بأهمية التعلم، يجب على الإدارة تطوير ثقافة تعزز اكتساب المعرفة وخلقها ونقلها كقيمة أساسية. وينبغي لها أن تعبر عن وجهة نظر استراتيجية للتعلم، وأن تضمن فهم أعضاء المنظمة لأهمية التعلم والمشاركة في إنجازها، باعتبار ذلك جزءاً هاماً في نجاح المنظمة.

٢/٢/٢ الرؤية المشتركة

يعرفها (Alavi et al 2014) بأنها فهم مشترك ومواءمة الأهداف والغايات بين الأفراد داخل المنظمة حيث تنطوي على خلق بيان رؤية واضحة ومقنعة تنقل هدف واتجاه المنظمة، وتساعد الرؤية المشتركة على تعزيز الشعور بالوحدة والتعاون بين الأفراد أثناء العمل لتحقيق هدف مشترك.

في حين عرفها (Soomro & Mangi 2021) على أنه التزاماً جماعياً بمستقبل متوقع وشعور مشترك بالمثابرة التنظيمية حيث يركز على التعلم والابتكار، كما القصور في مدى الرؤية المشتركة يحد من قدرة الأفراد على البحث عن حلول مبتكرة لأن كل شخص يكون أكثر التزاماً بموقفه، وتسمح الرؤية المشتركة للأفراد بالتعرف بشكل أفضل على التعلم التنظيمي والالتزام به حيث يدفع أعضاء المنظمة إلى بذل جهد فردي وجماعي والعمل معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

٣/٢/٢ الانفتاح الذهني

عرف (Tamer 2019) الانفتاح على الأفكار الجديدة ويمكّن الأفراد من التعامل مع الروتين التنظيمي بشكل حاسم، أما (Pham & Hoang 2019) يراه إمكانية قبول الأفكار ووجهات النظر

الجديدة سواء داخلياً أو خارجياً مما يسمح باستعراض المعارف الفردية وتحسينها باستمرار ولإيجاد ثقافة الانفتاح لابد من وجود التزام سابق بالثقافة والتنوع الوظيفي والاستعداد لقبول جميع أنواع الآراء والتجارب والتعلم منها.

٤/٢/٢ مشاركة المعرفة

يرى (Tamer 2019) أن مشاركة المعرفة تشير إلى إنشاء مجموعة تراكمية من المعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة من خلال تقاسم المعلومات داخل نظام المنظمة سواء كما هي أو عن طريق إعادة المعالجة بين الإدارات.

ويرى (Alavi et al 2014) أن مشاركة المعرفة تتيح للمديرين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في جميع أنحاء المنظمة، ودمجه في التطبيقات العملية مما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال توفير المهارات والرؤى والكفاءات لأداء العمل بالشكل المطلوب، حيث تطور التعلم التنظيمي كفاءات ومهارات الأفراد العاملين لذلك تسعى المنظمات إلى توفير بيئة ملائمة لتشجيع البحث عن المعلومات والمعارف ونشرها.

٣ - الرشاقة التنظيمية: Organizational agility

وسيتم عرضه من خلال ما يلي:

١/٣ مفهوم الرشاقة التنظيمية

عرف الباحثون والخبراء في معهد (Iacocca) الرشاقة التنظيمية على أنها التطبيق الناجح للقواعد التنافسية (المرونة، السرعة، الجودة، الابتكار، والربحية) من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التشكيل في سبيل تقديم منتجات يحتاجها العميل في بيئة سريعة التغيير، وأوضح هؤلاء الخبراء أن الدوافع وراء الرشاقة التنظيمية هو التكيف التنظيمي لمواجهة التغيرات في ظروف السوق، والتكنولوجيا، وأذواق المستهلكين وشدة المنافسة التي فرضت حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال (Triaa et al., 2016).

ويرى (Leonhardt et al, 2016) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ إجراءات تستجيب من خلالها للتغيرات البيئية، وذلك باستغلال التطور التكنولوجي للمعلومات.

في حين يعرف (Rotich & Okello, 2019) الرشاقة بأنها قدرة المنظمة على التكيف والتعديل بشكل مستمر وفي التوقيت المناسب، وذلك يكون إما بتقديم خدمات أو منتجات جديدة، والتغيير بنماذج العمل، وابتكار طرق جديدة تساهم في رفع قيمة المنظمة.

بينما يعرف (Tessarini Junior & Saltorato, 2021) الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على اكتساب ميزة فعالة والاستجابة بسرعة واستغلال الفرص والمرونة في مواجهة التهديدات التي تشكلها التغييرات المتكررة وغير المتوقعة في بعض الأحيان وذلك من خلال إعادة تشكيل الاستراتيجيات، والموارد، والأفراد بكفاءة، وفعالية.

٢/٣ أبعاد الرشاقة التنظيمية

تناول (Cetindamar et al., 2021; Felip et. al.,2020) الرشاقة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في: رشاقة العملاء، رشاقة الشراكة، ورشاقة التشغيل.

بينما تناول (Sutha & thathsara,2021; Talebizadeh et al., 2021; Darvishmotevali et al.,2020) الرشاقة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: المساءلة، الكفاءة، المرونة، السرعة والاستجابة.

في حين تناولت أغلب الدراسات (Marhraoui,2022; Ismail & Al-Assa'ad, 2020; Ekweli & Hamilton,2020; Zitkiene & Deksnys, 2018; Park et al, 2017; Nafei,2016) الرشاقة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد وهي: رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة والتطبيق، ولقد اعتمد الباحثون في البحث الحالي على هذه الأبعاد نظراً لأنها الأكثر شمولية وشيوعاً، وسيتم تناول هذه الأبعاد على النحو الآتي:

١/ ٢/٣ رشاقة الاستشعار

يعرف (2017) park et al رشاقة الاستشعار بأنها مدى قدرة المنظمة على فحص ومراقبة الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتطورات التكنولوجية وذلك في الوقت المناسب.

ووفقاً لـ Nafei (2016) فإن رشاقة الاستشعار تمثل البُعد الحسي الذي يعني قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات في بيئاتها المحيطة حيث يولي تركيزاً على قدرة الشخص على رؤية التغيرات في البيئة الخارجية، وتعتمد رشاقة الاستشعار بشكل كبير على مستوى المعرفة والخبرة لصناع القرار داخل المنظمة، فضلاً عن قدراتهم الشخصية.

٢/٢/٣ رشاقة اتخاذ القرار

يعرف (2017) Park رشاقة اتخاذ القرار بأنها قدرة المنظمة على تفسير الأحداث والتغيرات (الخارجية والداخلية) التي تواجهه المنظمة، وتقييم المعلومات التي لها صلة بهذه التغيرات دون تأخير، ووضع الخطط المناسبة، واستشعار المعايير العملية الدقيقة لمواجهة هذه التغيرات، وإعادة هيكلة الموارد، وعمل الإجراءات التنافسية الجديدة، من خلال إقامة العديد من الأنشطة المختلفة.

ويرى النشيلي (٢٠٢٠) أن رشاقة اتخاذ القرار تساعد على جمع وهيكله وتقييم البيانات والمعلومات من عدة مصادر لتفسير الأحداث المترتبة على الأعمال دون تأجيلها، ووضع خطط جديدة للعمل.

٣/٢/٣ رشاقة الممارسة والتطبيق

يعرف (2016) Nafei رشاقة الممارسة والتطبيق بأنها قدرة المنظمة على إعادة توجيه مواردها التنظيمية وتعديل طرق وتنفيذ العمليات المختلفة وإعادة تنظيم العلاقات حيث تعني رشاقة الممارسة القيام بالعمليات والمهام الخاصة للتكيف مع التغيرات بكل كفاءة وإجراء هذه التغيرات في

أقصر وقت، بمعنى آخر مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإعادة تجميع الموارد وإعادة صياغة العمليات لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.

ويتكون التطبيق والممارسة من خلال مجموعة من الأنشطة الضرورية أو اللازمة لاستفادة وإعادة توزيع الموارد التنظيمية مثل تعديل نظم العمل وأساليبه أو تغيير السياسات وبالتالي الإجراءات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناءً على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة (Ekweli & Hamilton, 2020).

ثانياً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أ- الدراسات السابقة:

١- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني والرشاقة التنظيمية:

استهدفت دراسة (Hoseini & Yousefi, 2012) التحقق من العلاقة بين الذكاء الوجداني ورشاقة القوى العاملة وذلك بالتطبيق على المديرين والموظفين في شركات الأغذية في إيران، وأظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الوجداني لها تأثير على رشاقة القوى العاملة. كما كشفت النتائج أيضاً أن الأبعاد المرتبطة بالكفاءات الشخصية (الوعي الذاتي، إدارة الذات، والتحفيز الذاتي) كان لها تأثيرات أكبر على رشاقة القوى العاملة من الأبعاد المرتبطة بالكفاءات الاجتماعية (التعاطف وإدارة العلاقات) ولها دور أكبر في تغييرات رشاقة القوى العاملة.

في حين ركزت دراسة (Isfahani et al, 2013) على تحسين مستوى الرضا الوظيفي باستخدام الذكاء الوجداني والرشاقة التنظيمية، حيث يرتبط الذكاء الوجداني بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، تعاطف، والمهارات الاجتماعية) والرشاقة التنظيمية بأبعاده (السرعة، المرونة، الكفاءة، والاستجابة)، وتشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الوجداني والرشاقة التنظيمية على الرضا الوظيفي، هذا يعني أنه إذا كانت أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، إدارة الذات، التحفيز الذاتي، تعاطف، والمهارات الاجتماعية) مناسبة، فإن رشاقة المنظمة

تتحسن وتؤدي الرشاقة بدورها إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات والمؤسسات التعليمية والصحية.

وتناولت دراسة الحنيطي (٢٠١٨) أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية للصناعات الكيماوية، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي (إدارة الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق) في مجموعة المناصير الأردنية.

أما دراسة (Deyhimpour et al (2019) فحصت تأثير الذكاء الوجداني على قدرات الرشاقة التنظيمية بين موظفي جامعة العلوم البحرية لإمام الخميني في نوشهر. وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الذكاء الوجداني وقدرات الرشاقة التنظيمية. بعبارة أخرى، أنه مع زيادة أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، تزيد قدرات الرشاقة التنظيمية (الكفاءة، السرعة، الاستجابة والمرونة) وبالتالي، مع زيادة الوعي الذاتي لدى الموظفين يعني القدرة على مراقبة المشاعر والضغط والصددمات العاطفية في كل لحظة للحصول على رؤى وفهم، يمكنهم التصرف بسرعة وكفاءة وبمرونة أكبر في مواجهة التغييرات البيئية.

بينما سعت دراسة (Pazhouhan et al (2019) إلى فحص العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني والرشاقة التنظيمية في شبكة الرعاية الصحية بإيران. وأوضحت نتائجها وجود علاقة معنوية إيجابية بين الذكاء العاطفي والرشاقة التنظيمية. وأن الوعي الذاتي يفسر ٣٢٪ من التغيير في الرشاقة التنظيمية، وإدارة الذات تفسر ٢٨٪، والوعي الاجتماعي يفسر ١٩٪، وإدارة العلاقات تفسر ٣٦٪.

واستهدفت دراسة (Varshney & Varshney (2020) التحقق من الدور الوسيط لرشاقة القوى العاملة في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأداء القوى العاملة (أداء المهام والأداء التكيفي والأداء

السياقي) بالتطبيق على ست شركات ريادية صغيرة في الهند. وتوصلت نتائجها إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الذكاء الوجداني ورشاقة القوى العاملة، ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين رشاقة القوى العاملة وكل من أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي. كما يوجد تأثير معنوي للذكاء الوجداني على كل من رشاقة القوى العاملة، وأداء المهمة، والأداء التكيفي، والأداء السياقي، ووجود تأثير معنوي لرشاقة القوى العاملة على كل من أداء المهام، والأداء التكيفي والأداء السياقي، وأن رشاقة القوى العاملة تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء السياقي، كما تتوسط رشاقة القوى العاملة جزئياً العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء التكيفي. إلا أن رشاقة القوى العاملة تتوسط العلاقة بين الذكاء الوجداني وأداء المهمة.

واستهدفت دراسة الدريني (٢٠٢١) إلى اختبار تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على أبعاد رشاقة القوى العاملة (الاستباقية، والقدرة على التكيف، والمثابرة)، وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد الذكاء العاطفي وكل بعد من أبعاد رشاقة القوى العاملة، وتعد رشاقة القوى العاملة بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية.

في حين ركزت دراسة (Chandana 2023) بشكل أساسي على تحديد تأثير الذكاء الوجداني على مستويات الرشاقة لدى الموظفين في مكان العمل، وذلك بالتطبيق على المديرين والموظفين والعاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمنطقة حيدر أباد. وأوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء الوجداني على مستويات الرشاقة التنظيمية.

٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني والتعلم التنظيمي:

أشار (Schutte et al 1998) إلى أن الموظفين ذوي مستوى أعلى من الذكاء الوجداني سيكونون أكثر فائدة للمنظمة لأنهم يريدون النتائج التي تعود بالفائدة على الآخرين بالإضافة إلى أنفسهم، علاوة على ذلك، سيكون إسهامهم في التعلم التنظيمي أفضل بكثير حيث إن لديهم تركيزاً أعلى من الذكاء العام، والمعرفة العاطفية، والتنظيم، والإدراك (Johnson & Indvik, 1999).

استهدفت دراسة (Kazemi et al (2013) اختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، وإدارة الذات، وتحفيز الذاتي، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية) والتعلم التنظيمي، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني بأبعاده الوعي بالذات وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الذاتي والتعلم التنظيمي. حيث يساهم الأفراد ذوي الذكاء الوجداني العالي في التعلم التنظيمي الأكثر فعالية، خاصة في عمليات صنع القرار، بالإضافة إلى أن الذكاء الوجداني يعتبر عاملاً قيماً في إنشاء واعتماد التغييرات في مختلف جوانب الحياة، مما يؤثر على سلوك الموظف ويساهم في التعلم التنظيمي.

في حين تناولت دراسة خونده (٢٠١٥) أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية التنظيمية دراسة مقارنة بين وزارة التعلم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي، وتوصلت نتائجها أن توسط سياسات التدريب والتنمية كان سلبياً في إطار العلاقة بين كل من مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية ويعزى ذلك لكون سياسات التدريب والتنمية غير موجهة لتنمية مهارات الذكاء العاطفي ولتطوير التعلم التنظيمي، على الرغم من وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية.

أما دراسة الخفاجي (٢٠١٧) تناولت تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، إدارة العواطف، الدافعية الذاتية، التعاطف، وإدارة العلاقات) على أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، وتطبيق التكنولوجيا) وذلك بالتطبيق على العاملين في قطاع البنوك في البصرة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود تأثير معنوي للذكاء العاطفي على أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميات التعلم، تحويل المنظمة، وتطبيق التكنولوجيا).

في حين استهدفت دراسة العواشية (٢٠١٧) التحقق من دور الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين الأردني في ظل

وجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بدلالة أبعاده (الدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية) على استراتيجيات الصراع التنظيمي بدلالة أبعاده، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التعلم التنظيمي، وإلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على استراتيجيات إدارة الصراع، وإلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع بوجود التعلم التنظيمي.

واستهدفت دراسة Bettis-Outland & Guillory (2018) إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الوجداني وكل من الثقة والتعلم التنظيمي في المعارض التجارية، وتوصلت نتائجها إلى أن أبعاد الذكاء الوجداني (إدراك العواطف، استخدام العواطف، وفهم العواطف، وإدارة العواطف) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتعلم التنظيمي حيث يمكن أن تؤدي مستويات الذكاء الوجداني المنخفضة إلى إعاقة استيعاب المعلومات، مما قد يقلل من فعالية التعلم التنظيمي، وتوصلت أيضاً أن الثقة ترتبط بشكل إيجابي بالتعلم التنظيمي.

في حين استهدفت دراسة Çetin & Karakaş (2021) فحص تأثير الذكاء الوجداني على سلوك مشاركة المعرفة وأظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الوجداني متمثلة في (فهم العاطفة، إدارة العاطفة ومهارات الاجتماعية) تؤثر بشكل إيجابي على سلوك مشاركة المعرفة، في حين وجد أن إدراك العاطفة واستخدام المهارات العاطفية ليس لها تأثير كبير على هذا السلوك.

٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية:

بينت دراسة Shahrabi (2012) دور التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية، وتوصلت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية والتعلم التنظيمي من العوامل الهامة التي تساعد المديرين على معالجة التغييرات بشكل أكثر فعالية والاستفادة من الفرص المحتملة والعمل نحو التحسين التنظيمي وتحقيق الأهداف وتقديم خدمات عالية الجودة.

استهدفت دراسة العيسة (٢٠٢٠) اختبار دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرقابة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لكل من التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار في تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.

أما دراسة Kavosi et al (2021) تناولت تأثير الذكاء التنظيمي على الرقابة التنظيمية من خلال توسيط التعلم التنظيمي والنسيان التنظيمي في مستشفيات جامعة شيراز للعلوم الطبية، وأظهرت نتائجها أن الذكاء التنظيمي له تأثير معنوي إيجابي على الرقابة التنظيمية، كما لعب النسيان التنظيمي والتعلم التنظيمي دور الوساطة في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية، وهذا يعني أن الذكاء التنظيمي له تأثير إيجابي على النسيان التنظيمي (٠,٤٨٢)، كما يوجد تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الرقابة التنظيمية (٠,٠٧).

كما سعت دراسة أبو العزم (٢٠٢٢) إلى التعرف على مدى قوة التعلم التنظيمي، والتعرف على مدى الاهتمام بالرقابة التنظيمية، واختبار العلاقة بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية بشركات البترول. وتوصلت النتائج إلى أن هناك اهتماماً بنسبة مرتفعة بالتعلم التنظيمي، وأن قوة الرقابة التنظيمية بشركات البترول محل الدراسة كانت مرتفعة، وأن هناك ارتباطاً بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (التعلم المستمر، مشاركة المعرفة، والتكيف مع التغيير) وأبعاد الرقابة التنظيمية (المرونة، السرعة في الاستجابة، والابتكار) وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية في شركات البترول.

في حين استهدفت دراسة الفرجاني وآخرون (٢٠٢٣) التعرف على مستوى التعلم وأبعاده (التعلم التكميلي، والتعلم التوليدي)، ومستوى الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية وأبعادها بالشركة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية وأبعادها.

٤- توظيف التعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني والرقابة التنظيمية:

استهدفت دراسة (Mubeen et al (2016 اختبار تأثير الذكاء الوجداني وإدارة المعرفة على مستوى أداء المنظمة مع توسط التعليم التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، ترتبط إدارة المعرفة أيضاً ارتباطاً معنوياً بالأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، كشفت النتائج أن التعليم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء وكذلك إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

بينما استهدفت دراسة (Bahrami (2016 التحقق من الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية بالتطبيق على أربعة مستشفيات تعليمية في مدينة يزد، إيران، وأظهرت النتائج أن التعليم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية، كما أن التعليم التنظيمي له علاقة إحصائية بالرقابة التنظيمية، وأن الذكاء والتعلم تأثير معنوي على الرقابة التنظيمية.

في حين تناولت دراسة العواشية (٢٠١٧) الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين الأردني، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للذكاء العاطفي على استراتيجيات إدارة الصراع، بالإضافة إلى توسط التعليم التنظيمي جزئياً العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع.

أما دراسة (Shami & Nastiezaie (2019 استهدفت التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والرقابة التنظيمية من خلال توسط التعليم التنظيمي، وتوصلت نتائجها إلى أن لرأس المال الفكري تأثير إيجابي مباشر على الرقابة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري على التعليم التنظيمي، والتعليم التنظيمي له تأثير إيجابي على الرقابة التنظيمية، ووجد أن الرقابة التنظيمية تتحقق عندما يكون هناك توازن في إدارة المعرفة والقدرة على

الاستجابة في الجهود التنظيمية، وأظهرت النتيجة الرئيسية للدراسة أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية.

وبحثت دراسة (Shafait et al (2021) في التعلم التنظيمي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبتكر كوسيط في العلاقة بين الذكاء الوجداني وإدارة الصراع. وقد تم جمع البيانات من اثني عشر معهداً تعليمياً من شيان وسيتشوان في الصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط مباشر بين الذكاء الوجداني وإدارة الصراع، حيث يتوسط التعلم التنظيمي وسلوك العمل المبتكر بشكل كلي العلاقة بين الذكاء الوجداني وإدارة الصراع، في حين لا يوجد للتمكين النفسي أي وساطة بين المتغيرين.

أما دراسة (Kavosi et al (2021) تناولت العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية من خلال توسيط التعلم التنظيمي والنسيان التنظيمي في مستشفيات جامعة شيراز للعلوم الطبية، وأظهرت نتائجها أن الذكاء التنظيمي له تأثير معنوي إيجابي على الرشاقة التنظيمية، كما لعب النسيان التنظيمي والتعلم التنظيمي دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Prasetyo et al (2024) تحليل تأثير القيادة التحويلية ورأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية مع توسيط التعلم التنظيمي بالتطبيق على الجنود في مركز طيران الجيش بمطقة مطار Kalimarau الدولي في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير على التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية. وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري على التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية. وتوصلت إلى أن التعلم التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية في حين أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية.

ب- الفجوة البحثية:

بناء على ما سبق عرضه من دراسات سابقة يتضح للباحثون ما يلي:

- وجد الباحثون أن هناك بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي (Isfahani et al.,2013)، أداء القوى العاملة (Varshney & Varshney,2020)، استراتيجيات إدارة الصراع (العواشية، ٢٠١٧)، الثقة التنظيمية (Bettis-Outland & Guillory,2018)، الفعالية التنظيمية (خونده، ٢٠١٥)، وسلوك مشاركة المعرفة (Çetin & Karakaş, 2021).
- كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل: إدارة التغيير داخل المؤسسات الحكومية (Shahrabi,2012)، ثقافة الابتكار (العيسة، ٢٠٢٠)، والذكاء التنظيمي (Kavosi at al.,2021)، رأس المال الفكري (Shami & Nastiezaie,2016)، القيادة التحويلية (Prasetyo et al.,2024).
- بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الدور الوسيط للتعليم التنظيمي مع متغيرات أخرى مثل دراسة (Mubeen et al, 2016) التي تناولت الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني وإدارة المعرفة على مستوى أداء المنظمة ، ودراسة كلاً من (Bahrami, 2016) (Kavosi et al., 2021) التي تناولت الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمي ، ودراسة (Shami & Nastiezaie 2019) التي تناولت الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية ، ودراسة (Shafait et al., 2021) التي تناولت الدور الوسيط للتعليم التنظيمي والتمكين النفسي وسلوك العمل المبتكر كوسطاء في العلاقة بين الذكاء الوجداني وإدارة الصراع، ودراسة (Prasetyo et al., 2024) التي تناولت تأثير القيادة التحويلية ورأس المال الفكري على الرشاقة التنظيمية مع توسيط التعلم التنظيمي، ودراسة (العواشية، ٢٠١٧) التي تناولت الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي واستراتيجيات إدارة الصراع.

- واتضح أيضاً عدم وجود أي دراسة - في حدود علم الباحثين - تناولت الدور الوسيط لأبعاد التعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرقابة التنظيمية، وهو ما دعي الباحثين لدراسة هذا الدور.
- كما تناولت الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث الذكاء الوجداني والتعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية في بيئات مختلفة مثل: القطاع الصحي (Bahrami, 2016; pazhouhan et al., 2019) (Kavosi et al., 2021)، في القطاع الصناعي (الحنيطي، ٢٠١٨؛ العواشية، ٢٠١٧)، في قطاع التعليم (العيسة، ٢٠٢٠) (Deyhimpour et al, 2019) (Isfahani, 2013) (Shafait et al., 2021)، في شركات الاتصالات (الديني، ٢٠٢٤)، القطاع المصرفي (Hamad & Yozgat, 2017) (الخفاجي، ٢٠١٧)، في شركات الأغذية (Hosein & Yousefi, 2012)، في وزارة التعليم العالي (خونده، ٢٠١٥)، في شركات البترول (أبو العزم، ٢٠٢٢)، في قطاع النقل الجوي (الفرجاني وآخرون، ٢٠٢٣) (Prasetyo et al., 2024)، ولم يتم تناول هذه العلاقة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في حدود علم الباحثين، ما عدا دراسة (Chandana, 2023) لذا جاء هذا البحث استكمالاً للدراسات السابقة وسدّاً للفجوة المعرفية مستخدمة عينة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة.
- كما لم تتناول أي من الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - تأثير الذكاء الوجداني من خلال (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على الرقابة التنظيمية من خلال (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، ما عدا دراسة (pazhouhan et al., 2019) التي تناولت العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) والرقابة التنظيمية إجمالاً دون أبعاد. في حين تناولت دراسة كل من (Hosein & Yousefi, 2012) (الديني، ٢٠٢١) تأثير الذكاء الوجداني على رقابة القوى العاملة كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

في سبيل تحديد مشكلة البحث تم إجراء دراسة استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع عينة ميسرة من مجتمع البحث مكونة من ٣٥ مفردة من الموظفين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة. وتمت المقابلات الشخصية في الفترة ٢٠٢٣/٨/١٤ إلى ٢٠٢٣/٩/٢٤.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- ٧٠٪ من العاملين الذين تمت مقابلتهم بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة لديهم مستوى منخفض من الذكاء الوجداني، بالإضافة إلى الشكوى من ظروف العمل المتاحة وعدم بذل أي محاولات ذاتية للتغلب على المشكلات القائمة بدون شكوى أو تدمر، كما أشاروا إلى ضعف الاتصال بين العاملين.
- أكثر من ٦٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لديهم نقص بالتعلم التنظيمي، حيث أقرت عينة البحث أن منظماتهم لا تعطى أولوية للتعلم وأن المديرين لا يشجعوا على التفكير خارج الصندوق، كما يوجد نقص في إدراك أهمية مشاركة المعرفة داخل الشركة وهو ما يؤثر عليهم بالسلب في بيئة العمل.
- ٨٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لديهم انخفاض في إدراك أبعاد الرشاقة التنظيمية خاصة رشاقة الاستشعار ورشاقة الممارسة والتطبيق، ويرجع ذلك من وجهة نظرهم إلى التغيرات البيئية المحيطة بالشركة، والمنافسة الشديدة بين الشركات محل التطبيق.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الرشاقة التنظيمية بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة؟

- ٢- ما درجة تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق)؟
- ٣- ما مستوى تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة)؟
- ٤- ما درجة تأثير أبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق)؟
- ٥- هل يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية؟

رابعاً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
- ١- اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الوجداني، وأبعاد التعلم التنظيمي، وأبعاد الرشاقة التنظيمية.
 - ٢- التعرف على التأثير المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق).
 - ٣- بيان التأثير المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة).
 - ٤- تحديد التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق).
 - ٥- قياس التأثير غير المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق) عند توسط التعلم التنظيمي.

خامساً: فروض والإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث:

في ضوء أهداف البحث أمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الرشاقة التنظيمية.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الاستشعار.

٢/٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار.

٣/٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الممارسة والتطبيق.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد التعلم التنظيمي.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على الالتزام بالتعلم.

٢/٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على الرؤية المشتركة.

٣/٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على الانفتاح الذهني.

٤/٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على مشاركة المعرفة.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد الرشاقة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٤: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الاستشعار.

٢/٤: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة اتخاذ القرار.

٣/٤: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق.

الفرض الخامس: يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٥: يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الاستشعار.

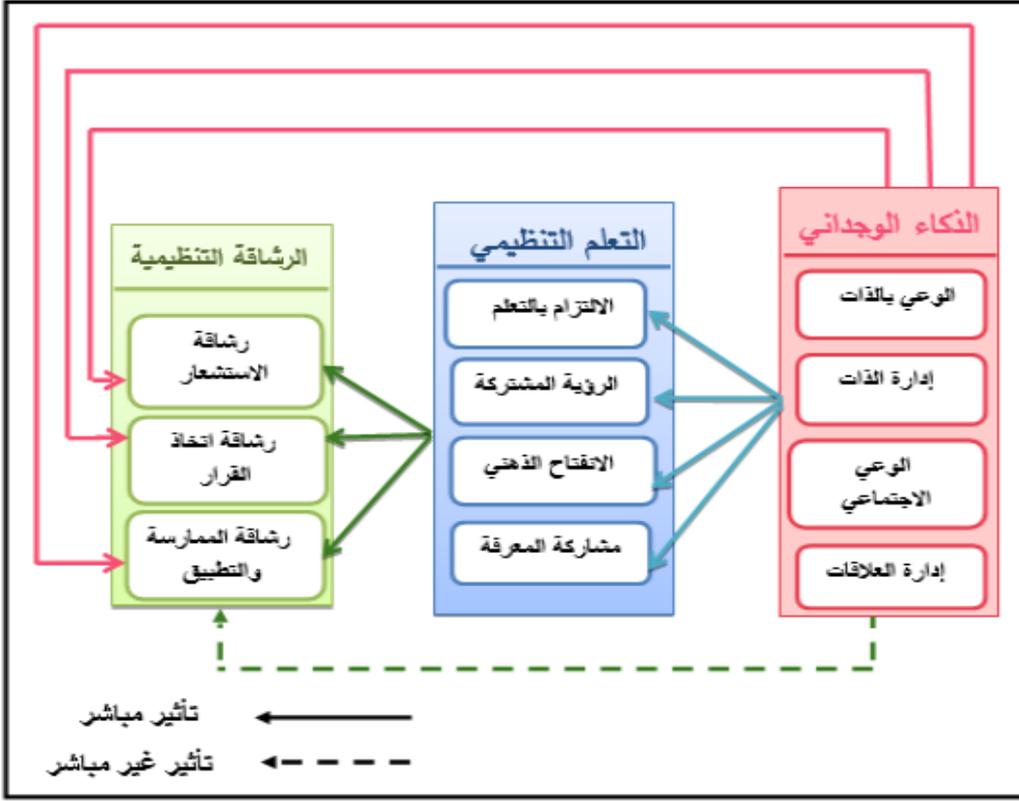
٢/٥: يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة اتخاذ القرار.

٣/٥: يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الممارسة والتطبيق.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث،

تم وضع نموذج مقترح يوضح العلاقة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو

التالي:



الشكل رقم (١)

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

سادساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية يمكن بيانها فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية:

- السعي للمساهمة في التأسيس النظري لكل من الذكاء الوجداني والتعلم التنظيمي والرقابة التنظيمية.

- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الرقابة التنظيمية.
 - دراسة تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي. حيث لم يتم التحقق من هذه التأثيرات في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين.
 - يستمد هذه البحث أهميته من اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني والرقابة التنظيمية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات، حيث لا توجد دراسات سابقة - على حد علم الباحثين - قامت بالتحقق من هذه العلاقات في نموذج واحد.
- ب- الأهمية العملية:
- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق وهي شركات تكنولوجيا المعلومات التي تمثل أحد القطاعات الاقتصادية الواعدة التي تحقق معدل نمو يزيد عن ١٥٪ بإجمالي استثمارات تفوق ٣,٥ مليار دولار ومن المستهدف زيادة حصة هذا القطاع من الناتج القومي الإجمالي لتصل إلى ٨٪ حتى عام ٢٠٢٥ (سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي - يوليو ٢٠٢٢).
 - إن دراسة الذكاء الوجداني للقادة الإداريين بشكل عام يعد أمراً مهماً نظراً لتأثير هذا البعد على أي عمل يتطلب الاتصال مع الآخرين، لأن دراسة هذا المتغير يعد هذا أكثر أهمية في المنظمات الخدمية.
 - تمكن نتائج البحث الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات على تطوير أعمالهم، من خلال محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات اللازمة أهمها كيفية اعتماد الشركات على أبعاد الذكاء الوجداني حيث يعد أكثر أهمية من أي وقت مضى، وذلك لضمان زيادة مستوى التعلم التنظيمي لدى العاملين بهذا القطاع لتعزيز مستوى الرقابة التنظيمية التي تسمح للأفراد بالتكيف والتعامل مع التغييرات المفاجئة.

سابعاً: منهج البحث:

قام الباحثون بتخصيص هذا الجزء لعرض الطريقة البحثية والتي تشمل أنواع البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

أ- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثون على نوعين من البيانات هما:

- ١- البيانات الثانوية: تتمثل في البيانات والمعلومات المنشورة في الكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية والنشرات والتقارير ومواقع الإنترنت التي تناولت متغيرات الدراسة.
- ٢- البيانات الأولية: قام الباحثون بجمعها من المستقصي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب قائمة الاستقصاء.

ب- مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين (المهندسين والمبرمجين والاداريين) في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة، التي تقوم بإنتاج وتوزيع وتقديم منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات، والمقيدة في قاعدة بيانات شركات تكنولوجيا المعلومات التابعة لهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات (ITIDA) وقد بلغ عدد هذه الشركات (٦٠) شركة، ووصل عدد العاملين بها إلى (٢٥٠٥) وفقاً لهذه الإحصائية، ونظراً لعدم وجود إطار محدد لمجتمع الدراسة حيث لا يمكن تحقيق حصر شامل لكل الشركات فقد قام الباحثون بجمع أكبر عدد من الشركات التي تعمل في

هذا القطاع والتي يوجد بها أكبر عدد من العاملين من خلال الصفحات الالكترونية والمواقع الالكترونية لتلك الشركات على منصة (Linked in).

٢- حجم العينة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث بطريقة التمثيل النسبي لمفردات المجتمع وتم تحديد حجم العينة باستخدام Simple Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع (٢٥٠٥) مفردة وبافتراض حدود خطأ ٥٪ ومستوى ثقة ٩٥٪ وبلغ حجم العينة (٣٣٤) مفردة، وبلغت نسبة الاستجابة (٩٤٪). ويوضح الجدول رقم (١): مجتمع وعينة البحث من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة على النحو التالي:

الجدول رقم (١)

مجتمع وعينة البحث من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	A5Group	45	1.79%	6
2	ABTech International	56	2.23%	8
3	Aflak Masr	60	2.39%	8
4	COREations	84	3.35%	11
5	COREations for Information Technology	50	1.99%	7
6	Communications and Information Technology CITC	76	3.03%	10
7	Daem information Technology	100	3.99%	13
8	Delta group	95	3.79%	13
9	Delta soft	149	5.94%	20
10	Disny for computer serives and internet	92	3.67%	12
11	ERTAQY	80	3.19%	11

الدور الوسيط للتعليم التطبيقي في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنواع الرشاقة التنظيمية

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
12	Ess	110	4.39%	15
13	Femtosoft	21	0.83%	3
14	Fleghrsha	140	5.6%	19
15	GT4	96	3.8%	13
16	Harvest Training and Education Center	98	3.91%	13
17	Icon Technology Solutions	70	2.79%	9
18	IMZ WEB	37	1.47%	5
19	InfoMedia	55	2.19%	7
20	Inmaa Solutions	90	3.59%	12
21	ITDroid	110	4.39%	15
22	ITEC	90	3.59%	12
23	ITRoots	81	3.23%	11
24	ITShare	37	1.47%	5
25	Kernel	85	3.39%	11
26	Minimax	41	1.63%	5
27	Neop	32	1.27%	4
28	Softzone	120	4.79%	16
29	Rama for technology	45	1.79%	6
30	Socyle	61	2.43%	8
31	Softray	110	4.39%	15
32	Utc-unlimited technical company	50	1.99%	7

م	اسم الشركة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
33	Waffra for Development & Investment	30	1.19%	4
	الإجمالي	2505	100	334

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء البيانات الواردة من هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات.

<https://login.itida.gov.eg/SimpleSearch.aspx>

ت- أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريقة قائمة الاستقصاء تم توزيعها على العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة وذلك من خلال الاستبانة الالكترونية، وتم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة.

ث- قياس متغيرات البحث:

اعتمد الباحثون في هذا البحث على عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة والجدول رقم (٢) يقدم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس.

جدول رقم (٢)

المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات البحث

مصدر القياس	عدد العبارات	أبعاد المتغير	المتغير
(Supramaniam & Singaravelloo, 2021)	3	الوعي بالذات	الذكاء الوجداني
	3	إدارة الذات	
	4	الوعي الاجتماعي	
	3	إدارة العلاقات	
(Alavi et al., 2014)	6	الالتزام بالتعلم	التعلم التنظيمي
	6	الرؤية المشتركة	
	6	الانفتاح الذهني	
	5	مشاركة المعرفة	
(Park, 2017)	3	رشاقة الاستشعار	الرشاقة التنظيمية
	7	رشاقة اتخاذ القرار	
	7	رشاقة الممارسة والتطبيق	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج الدراسات السابقة.

هـ- أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحثون على الأساليب الإحصائية التالية:

١. التحليل العاملي التوكيدي: للتحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات البحث، فمن خلاله تم تحري صدق البناء (التقارب، والتميز) لعبارات وأبعاد الاستقصاء من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معامل الارتباط.
٢. معامل ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في البحث الحالي، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.
٣. أساليب التحليل الوصفي: المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتوصيف متغيرات البحث.
٤. معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. وتم استخدامه في اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة.
٥. أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية: ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. وتم استخدامه لاختبار الفروض بداية من الفرض الثاني إلى الفرض الخامس.

و- اختبارات الصدق والثبات:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقيل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحثين بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو التالي:

١. اختبار صدق المقياس:

يتم اختبار صدق عبارات المقياس وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات المقياس من الجانب العلمي والتطبيقي، تم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات وتم اجراء تعديلاتهم على عبارات قائمة الاستقصاء.

بالإضافة إلى ذلك تم اختبار صدق التقارب لقياس مدى توافق عبارات كل متغير على حدة، وذلك من خلال استخراج قيم المعاملات المعيارية لجميع عبارات القائمة، وأيضا استخراج قيم التباين المستخرج (AVE).

٢. اختبار الثبات:

استخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α) ، ومعامل الثبات المركب أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al.,2019).

جدول رقم (٣)

مؤشرات الصديق والثبات للبحث

الصديق التقاربي		معاملات التحميل والثبات		العبارة	البعد	المتغير
متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	المعاملات المعيارية			
0.627	0.753	0.645	0.508**	E11	الوعي بالذات	الذكاء الوجداني (EI)
			0.623**	E12		
			0.750**	E13		
0.625	0.721	0.658	0.611**	E14	إدارة الذات	
			0.584**	E15		
			0.679**	E16		
0.628	0.628	0.716	0.621**	E17	الوعي الاجتماعي	
			0.539**	E18		
			0.730**	E19		
			0.622**	E110		
			0.617**	E112		
			0.687**	E113		
0.763	0.777	0.891	0.840**	OL1	الالتزام بالتعلم	
			0.757**	OL2		
			0.799**	OL3		
			0.812**	OL4		
			0.805**	OL5		
			0.567**	OL6		
0.788	0.797	0.907	0.791**	OL7	الرؤية المشتركة	
			0.728**	OL8		
			0.757**	OL9		
			0.853**	OL10		
			0.809**	OL11		
			0.792**	OL12		
0.778	0.785	0.902	0.596**	OL13	الانفتاح الذهني	
			0.712**	OL14		

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات		العبارة	البعد	المتغير
متوسط التباين (AVE)	معامل الثبات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ (α)	المعاملات المعيارية			
			0.819**	OL15		
			0.788**	OL16		
			0.889**	OL17		
			0.866**	OL18		
0.852	0.861	0.929	0.862**	OL19	مشاركة المعرفة	
			0.837**	OL20		
			0.844**	OL21		
			0.881**	OL22		
			0.837**	OL23		
0.836	0.852	0.966	0.801**	OA1	رشاقة الاستشعار	
			0.863**	OA2		
			0.844**	OA3		
0.841	0.849	0.944	0.826**	OA4	رشاقة اتخاذ القرار	الرشاقة التنظيمية (OA)
			0.862**	OA5		
			0.835**	OA6		
			0.845**	OA7		
			0.835**	OA8		
			0.868**	OA9		
			0.814**	OA10		
0.827	0.837	0.938	0.856**	OA11	رشاقة الممارسة والتطبيق	
			0.833**	OA12		
			0.851**	OA13		
			0.887**	OA14		
			0.764**	OA15		
			0.811**	OA16		
			0.788**	OA17		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. جميع قيم المعاملات المعيارية

معنوية عند مستوى 0.01

ثامناً: نتائج الدراسة التطبيقية:

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث:

تم حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد متغيرات البحث، ويوضح الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة، ويتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغيرات تتراوح ما بين متوسطة وفوق المتوسط.

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات وأبعادها
0.689	3.947	الوعي بالذات
0.573	4.218	إدارة الذات
0.585	4.322	الوعي الاجتماعي
0.546	4.376	إدارة العلاقات
0.428	4.215	المتغير المستقل (الذكاء الوجداني)
0.802	3.975	الالتزام بالتعلم
0.850	3.905	الرؤية المشتركة
0.848	3.872	الانفتاح الذهني
0.901	3.934	مشاركة المعرفة
0.782	3.922	المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)
0.833	3.962	رشاقة الاستشعار
0.846	3.935	رشاقة اتخاذ القرار
0.787	3.950	رشاقة الممارسة والتطبيق
0.756	3.949	المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الوجداني، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة البحث، حيث كان متوسط إدارة العلاقات أعلى المتوسطات وبلغ (4.376) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، وهو ما يشير إلى أن مفردات عينة البحث يتمتعون

بمهارات قوية في بناء وإدارة العلاقات، مما يعزز من تفاعلهم الإيجابي مع الآخرين. يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة البحث، وبلغت أقل قيمة (3.947) وهي خاصة ببعد الوعي بالذات، وهو ما يشير إلى مفردات العينة يمتلكون قدرات جيدة في فهم مشاعرهم وتقييمها، يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة البحث.

- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة البحث، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعد الالتزام بالتعلم، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.975)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يظهرون مستوى عالي من الالتزام بالتعلم المستمر والتطوير الذاتي، وبلغت أقل قيمة (3.872) وهي خاصة ببعد الانفتاح الذهني، وهو ما يشير إلى استعداد العاملين لتقبل الأفكار الجديدة بشكل مقبول ومواكبة التحديات والمستجدات في بيئة العمل يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة البحث.

- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة البحث، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعد رشاقة الاستشعار، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.962)، وهو ما يشير إلى أن العاملين يتمتعون بقدرة جيدة على ملاحظة التغيرات في البيئة المحيطة وتحليلها بسرعة، مما يمكنهم من التكيف مع التحديات الجديدة واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة، يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة البحث، وبلغت أقل قيمة (3.935) وهي خاصة ببعد رشاقة اتخاذ القرار، وهو ما يشير إلى أن الأفراد قادرون على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة عند مواجهة مواقف تتطلب استجابات فورية يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة البحث.

- ويلاحظ انخفاض قيم الانحرافات المعيارية وهو يشير إلى عدم التشتت النسبي لآراء مفردات العينة، مما يعني أن معظم العاملين يتفوقون نسبياً على مستويات الأبعاد المختلفة.

الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنواع الرقابة التنظيمية

ب- تحليل الارتباط بين متغيرات البحث:

تم استخدام تحليل ارتباط بيرسون لتحديد علاقة الارتباط بين المتغيرات، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	الوعي بالذات	إدارة الذات	الوعي الاجتماعي	إدارة العلاقات	الذكاء الوجداني	الالتزام بالتعلم	الرؤية المشتركة	الانفتاح الذهني	مشاركة المعرفة	التعلم التنظيمي	رقابة اتخاذ القرار	رقابة الممارسة والتطبيق	الرقابة التنظيمية
الوعي بالذات	1												
إدارة الذات	.394**	1											
الوعي الاجتماعي	.308**	.225**	1										
إدارة العلاقات	.134**	.577**	.481**	1									
الذكاء الوجداني	.684**	.755**	.696**	.731**	1								
الالتزام بالتعلم	.276**	.363**	.434**	.348**	.492**	1							
الرؤية المشتركة	.236**	.254**	.348**	.348**	.410**	.728**	1						
الانفتاح الذهني	.278**	.248**	.406**	.313**	.434**	.759**	.862**	1					
مشاركة المعرفة	.255**	.248**	.346**	.285**	.395**	.741**	.794**	.870**	1				
التعلم التنظيمي	.284**	.301**	.416**	.351**	.469**	.874**	.921**	.951**	.930*	1			
رقابة الاستشعار	.292**	.220**	.376**	.290**	.413**	.733**	.677**	.758**	.783*	.803**	1		
رقابة اتخاذ القرار	.267**	.180**	.420**	.304**	.409**	.687**	.704**	.788**	.730*	.792**	.785**	1	
رقابة الممارسة والتطبيق	.289**	.261**	.317**	.307**	.410**	.621**	.705**	.757**	.686*	.754**	.672**	.843**	1
الرقابة التنظيمية	.307**	.238**	.405**	.327**	.447**	.741**	.756**	.836**	.798*	.852**	.954**	.909**	.954**

ملحوظة (١): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)

ملحوظة (٢): ** جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٥) يتضح ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي متوسط بين أبعاد الذكاء الوجداني، حيث كانت أقوى علاقة بين إدارة الذات، وإدارة العلاقات بمعامل ارتباط (0.577)، ويلمها العلاقة بين الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات بمعامل ارتباط (0.481)، والعلاقة بين الوعي بالذات وإدارة الذات بمعامل ارتباط (0.394)، والعلاقة بين الوعي بالذات والوعي الاجتماعي بمعامل ارتباط (0.308)، والعلاقة بين إدارة الذات والوعي الاجتماعي بمعامل ارتباط (0.225)، والعلاقة بين الوعي بالذات وإدارة العلاقات بمعامل ارتباط (0.134) عند مستوى معنوية 0.01.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين أبعاد التعلم التنظيمي، حيث كانت أقوى علاقة بين الانفتاح الذهني ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط (0.870)، ويلمها العلاقة بين الرؤية المشتركة والانفتاح الذهني بمعامل ارتباط (0.862)، والعلاقة بين الرؤية المشتركة ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط (0.794)، والعلاقة بين الالتزام بالتعلم والانفتاح الذهني بمعامل ارتباط (0.759)، والعلاقة بين الالتزام بالتعلم ومشاركة المعرفة بمعامل ارتباط (0.741)، والعلاقة بين الالتزام بالتعلم والرؤية المشتركة بمعامل ارتباط (0.728) عند مستوى معنوية 0.01.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي قوي بين أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث كانت أقوى علاقة بين رشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق بمعامل ارتباط (0.843)، ويلمها العلاقة بين رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار بمعامل ارتباط (0.785)، والعلاقة بين رشاقة الاستشعار ورشاقة الممارسة والتطبيق بمعامل ارتباط (0.672) عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الوعي بالذات وكلٍ من الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة ورشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.276، 0.236، 0.278، 0.255، 0.292، 0.267، 0.289) على الترتيب. كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة الذات وكلٍ من الالتزام بالتعلم، والرؤية

المشتركة، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة ورشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.261، 0.180، 0.220، 0.248، 0.248، 0.254، 0.363) على الترتيب. بالإضافة الى ذلك، توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الوعي الاجتماعي وكلٍ من الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة ورشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.376، 0.346، 0.406، 0.348، 0.434)، ووأخيراً، توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين إدارة العلاقات وكلٍ من الالتزام بالتعلم، والرؤية المشتركة، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة ورشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.317، 0.420، 0.313، 0.348، 0.348) على الترتيب. (0.307، 0.304، 0.290، 0.285)

● توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الالتزام بالتعلم وكلٍ من رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.621، 0.687، 0.733) على الترتيب. كما توجد علاقة ارتباط معنوي ايجابي بين الرؤية المشتركة وكلٍ من رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.705، 0.704، 0.677) على الترتيب. بالإضافة الى ذلك، توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين الانفتاح الذهني وكلٍ من رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.757، 0.788، 0.758) على الترتيب. ووأخيراً، توجد علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين مشاركة المعرفة وكلٍ من رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة والتطبيق (0.686، 0.730، 0.738) على الترتيب. ومن هذا يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين متغيرات البحث.

ج- نتائج اختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة (الذكاء الوجداني، والتعلم التنظيمي، الرشاقة التنظيمية)، وقام الباحثون بصياغة الفروض الثلاثة التالية من فروض البحث:

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد التعلم التنظيمي.
 الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي على أبعاد الرضا التنظيمية.
 وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات البحث

معامل التحديد R2	P-Value	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض الفرعي	الفرض
19.2%	0.001	0.195**	رضاقة الاستشعار	الوعي بالذات	١/٢	الفرض الثاني
	0.935	0.006		إدارة الذات		
	0.000	0.247**		الوعي الاجتماعي		
	0.051	0.142		إدارة العلاقات		
21.3%	0.003	0.173**	رضاقة اتخاذ القرار	الوعي بالذات	٢/٢	
	0.444	-0.053		إدارة الذات		
	0.000	0.297**		الوعي الاجتماعي		
	0.019	0.168*		إدارة العلاقات		
17.4%	0.001	0.198**	رضاقة الممارسة والتطبيق	الوعي بالذات	٣/٢	
	0.523	0.045		إدارة الذات		
	0.011	0.161**		الوعي الاجتماعي		
	0.016	0.177*		إدارة العلاقات		
26.7%	0.202	0.073	الالتزام بالتعلم	الوعي بالذات	١/٣	الفرض الثالث
	0.000	0.236**		إدارة الذات		
	0.000	0.340**		الوعي الاجتماعي		
	0.572	0.039		إدارة العلاقات		
18.3%	0.026	0.134*	الرؤية المشتركة	الوعي بالذات	٢/٣	
	0.647	0.032		إدارة الذات		
	0.002	0.195**		الوعي الاجتماعي		

الدور الوسيط للتعلم للتطوي في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنواع الرشاقة التنظيية

معامل التحديد R2	P-Value	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرض الفرعي	الفرض
	0.003	0.217**		إدارة العلاقات		
21.1%	0.010	0.152**	الانفتاح الذهني	الوعي بالذات	٣/٣	
	0.457	0.051		إدارة الذات		
	0.000	0.287**		الوعي الاجتماعي		
	0.081	0.125		إدارة العلاقات		
16.6%	0.025	0.137*	مشاركة المعرفة	الوعي بالذات	٤/٣	
	0.258	0.080		إدارة الذات		
	0.000	0.234**		الوعي الاجتماعي		
	0.145	0.107		إدارة العلاقات		
67.3%	0.000	0.302**	رشاقة الاستشعار	الالتزام بالتعلم	١/٤	
	0.309	-0.068		الرؤية المشتركة		
	0.007	0.222**		الانفتاح الذهني		
	0.000	0.420**		مشاركة المعرفة		
64.3%	0.001	0.183**	رشاقة اتخاذ القرار	الالتزام بالتعلم	٢/٤	الفرض الرابع
	0.746	0.022		الرؤية المشتركة		
	0.000	0.527**		الانفتاح الذهني		
	0.100	0.118		مشاركة المعرفة		
58.7%	0.267	0.066	رشاقة الممارسة والتطبيق	الالتزام بالتعلم	٣/٤	
	0.019	0.175*		الرؤية المشتركة		
	0.000	0.505**		الانفتاح الذهني		
	0.449	0.058		مشاركة المعرفة		

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي** عند مستوى معنوي 0.01 * عند مستوى معنوي 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

١- بالنسبة للفرض الثاني تبين ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) على رشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (0.01)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي الاجتماعي له تأثير أكبر على رشاقة الاستشعار (معامل الانحدار = 0.247)، ويليه الوعي بالذات (معامل الانحدار = 0.195)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من بعدي إدارة الذات، وإدارة العلاقات كأبعاد للذكاء الوجداني على رشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (0.05).
- كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.192، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي) تفسر (19.2%) من التغير في رشاقة الاستشعار والنسبة المتبقية وتبلغ (80.8%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ١/٢ جزئياً.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (1%)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لإدارة العلاقات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (5%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي الاجتماعي له تأثير أكبر على رشاقة اتخاذ القرار (معامل الانحدار = 0.297)، ويليه الوعي بالذات (معامل الانحدار = 0.173)، ثم إدارة العلاقات (معامل الانحدار = 0.168)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (5%).
- كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.213، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) تفسر (21.3%)

من التغير في رشاقة اتخاذ القرار والنسبة المتبقية وتبلغ (78.7%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٢/٢ جزئياً.

• وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (5%)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (5%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي بالذات له تأثير أكبر على رشاقة الممارسة والتطبيق (معامل الانحدار = 0.198) يليه إدارة العلاقات (معامل الانحدار = 0.177)، ثم الوعي الاجتماعي (معامل الانحدار = 0.161)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد للذكاء الوجداني على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (5%).

• كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.174، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) تفسر (17.4%) من التغير في رشاقة الممارسة والتطبيق والنسبة المتبقية وتبلغ (82.6%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٣/٢ جزئياً. وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني جزئياً.

٢- بالنسبة للفرض الثالث تبين ما يلي:

• وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (إدارة الذات، والوعي الاجتماعي) على الالتزام بالتعلم عند مستوى معنوية (1%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي الاجتماعي له تأثير أكبر على الالتزام بالتعلم (معامل الانحدار = 0.340)، يليه إدارة الذات (معامل الانحدار = 0.236)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من بعدي الوعي بالذات وإدارة العلاقات كأبعاد للذكاء الوجداني على الالتزام بالتعلم عند مستوى معنوية (5%).

- كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.267، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، الوعي الاجتماعي) تفسر (26.7%) من التغيير في الالتزام بالتعلم وأن النسبة المتبقية (73.3%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ١/٣ جزئياً.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على الرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (1%)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على الرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (5%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن إدارة العلاقات له تأثير أكبر على الرؤية المشتركة (معامل الانحدار = 0.217)، يليه الوعي الاجتماعي (معامل الانحدار = 0.195)، ثم الوعي بالذات (معامل الانحدار = 0.134)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على الرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (5%).
- كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.183، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) تفسر (18.3%) من التغيير في الرؤية المشتركة وأن النسبة المتبقية (81.7%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٢/٣ جزئياً.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات) على الانفتاح الذهني عند مستوى معنوية (5%) (والوعي الاجتماعي) عند مستوى معنوية (1%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي الاجتماعي له تأثير أكبر على الانفتاح الذهني (معامل الانحدار = 0.287)، ويليه الوعي بالذات (معامل الانحدار = 0.152)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من بعدي إدارة الذات وإدارة العلاقات كأبعاد للذكاء الوجداني على الانفتاح الذهني عند مستوى معنوية (5%).

• كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.211$)، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) تفسر (21.1%) من التغير في الانفتاح الذهني وأن النسبة المتبقية (78.9%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٣/٣ جزئياً.

• وجود تأثير معنوي إيجابي للوعي الاجتماعي كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على مشاركة المعرفة عند مستوى معنوية (1%)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على مشاركة المعرفة عند مستوى معنوية (5%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الوعي الاجتماعي له تأثير أكبر على مشاركة المعرفة (معامل الانحدار = 0.234)، يليه الوعي بالذات (معامل الانحدار = 0.137)، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من بعدي إدارة الذات وإدارة العلاقات كأبعاد للذكاء الوجداني على مشاركة المعرفة عند مستوى معنوية (5%).

• كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.166$)، وهذا يعنى أن أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) تفسر (16.6%) من التغير في مشاركة المعرفة وأن النسبة المتبقية (83.4%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٤/٣ جزئياً.

وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث جزئياً.

٣- بالنسبة للفرض الرابع ما يلي:

• وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التعلم التنظيمي وهما (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة) على رشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (1%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن مشاركة المعرفة لها تأثير أكبر على رشاقة الاستشعار (معامل الانحدار = 0.420)، ويليهما الالتزام بالتعلم (معامل الانحدار = 0.302) ثم الانفتاح

- الذهني (معامل الانحدار = 0.222)، في حين لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (5%).
- كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.673$)، وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة) تفسر (67.3%) من التغير في رشاقة الاستشعار وأن النسبة المتبقية (32.7%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ١/٤ جزئياً.
 - وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي وهما (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني) على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (1%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الانفتاح الذهني له تأثير أكبر على رشاقة اتخاذ القرار (معامل الانحدار = 0.527)، ويليه الالتزام بالتعلم (معامل الانحدار = 0.183)، في حين لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة ومشاركة المعرفة كأبعاد للتعلم التنظيمي على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (5%).
 - كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.643$)، وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني) تفسر (64.3%) من التغير في رشاقة الاستشعار وأن النسبة المتبقية (35.7%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٢/٤ جزئياً.
 - وجود تأثير معنوي إيجابي للانفتاح الذهني كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (1%)، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (5%)، ويتبين من معاملات الانحدار أن الانفتاح الذهني له تأثير أكبر على رشاقة الممارسة والتطبيق (معامل الانحدار = 0.505)، ويليه الرؤية المشتركة (معامل الانحدار = 0.175)،

كما لا يوجد تأثير معنوي للالتزام بالتعلم ومشاركة المعرفة كأبعاد للتعليم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (5%).

• كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) 0.587، وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (الرؤية المشتركة، والانفتاح الذهني) تفسر (58.7%) من التغير في رشاقة الممارسة والتطبيق وأن النسبة المتبقية (14.3%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي ٣/٤ جزئياً.

وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي التي سبق توضيحها تبين صحة الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع جزئياً.

د- نتائج اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية بتوسيط التعلم التنظيمي.

لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء الوجداني على أبعاد الرشاقة التنظيمية عند توسيط التعلم التنظيمي، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الخامس من فروض البحث والذي ينص على "يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية".

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٥ " يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الاستشعار": ويوضح جدول رقم (٧) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الاستشعار.

جدول رقم (٧)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الاستشعار بتوسيط التعلم

التنظيمي

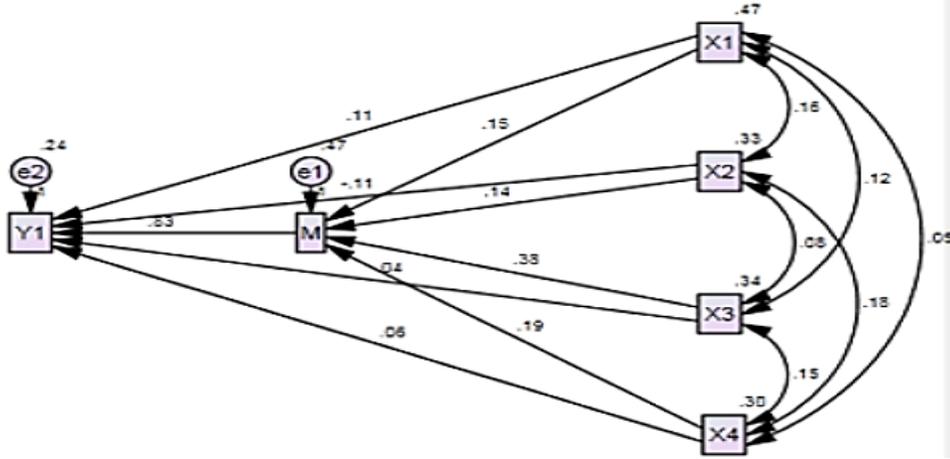
معامل التحديد R2	معامل المسار الكلية	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
65.4%	0.195**	0.105**	0.089*	رشاقة الاستشعار	التعلم التنظيمي	الوعي بالذات
	0.006	0.082**	-0.077			إدارة الذات
	0.247**	0.222**	0.025			الوعي الاجتماعي
	0.142*	0.104**	0.038			إدارة العلاقات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي ** عند مستوى معنوي 0.01 * عند

مستوى معنوي 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- التأثيرات المباشرة: يتضح معنوية التأثير المباشر للوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (0.05) عند توسيط التعلم التنظيمي، وهو تأثير معنوي إيجابي، في حين لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على رشاقة الاستشعار.
- التأثيرات غير المباشرة: اتضح أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) ورشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (0.01)، في حين يتوسط جزئياً العلاقة بين الوعي بالذات ورشاقة الاستشعار عند مستوى معنوية (0.01). ويوضح الشكل رقم (٢) هذه النتيجة.



الشكل رقم (٢)

توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الاستشعار

المصدر: إعداد الباحثون اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

"٢/٥ يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة اتخاذ القرار":

ويوضح جدول رقم (٨) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة اتخاذ القرار.

جدول رقم (٨)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار بتوسيط التعلم التنظيمي

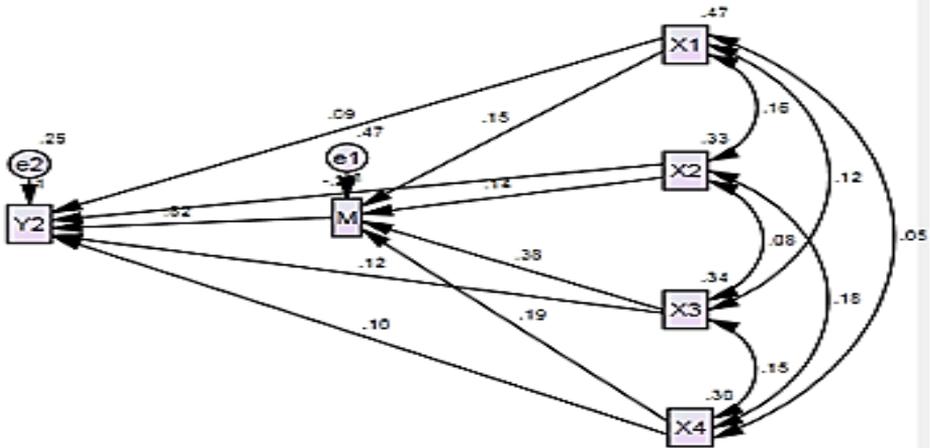
معامل التحديد R2	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
64.7%	0.173**	0.102**	0.071	رشاقة اتخاذ القرار	التعلم التنظيمي	الوعي بالذات
	-0.053	0.080**	-0.133**			إدارة الذات
	0.297**	0.215**	0.082*			الوعي الاجتماعي
	0.168*	0.101**	0.068			إدارة العلاقات

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي ** عند مستوى معنوي 0.01 * عند

مستوى معنوي 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ١- التأثيرات المباشرة: يتضح معنوية التأثير المباشر لإدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.01) عند توسيط التعلم التنظيمي، وهو تأثير معنوي سلبي، ويتضح معنوية التأثير المباشر للوعي الاجتماعي على رشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.05) عند توسيط التعلم التنظيمي، وهو تأثير معنوي إيجابي. في حين لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، وإدارة العلاقات) على رشاقة اتخاذ القرار.
- ٢- التأثيرات غير المباشرة: اتضح أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين (إدارة الذات) كأحد أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.01)، في حين يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) ورشاقة اتخاذ القرار عند مستوى معنوية (0.01). ويوضح الشكل رقم (٣) هذه النتيجة.



الشكل رقم (٣)

توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة اتخاذ القرار
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

٣/٥ "يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الممارسة والتطبيق": ويوضح جدول رقم (٩) الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الممارسة والتطبيق.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

معامل التحديد R2	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
57.7%	0.198**	0.099**	0.099*	رشاقة الممارسة والتطبيق	التعلم التنظيمي	الوعي بالذات
	0.045	0.077**	-0.032			إدارة الذات
	0.161*	0.207**	-0.047			الوعي الاجتماعي
	0.177*	0.097**	0.080			إدارة العلاقات

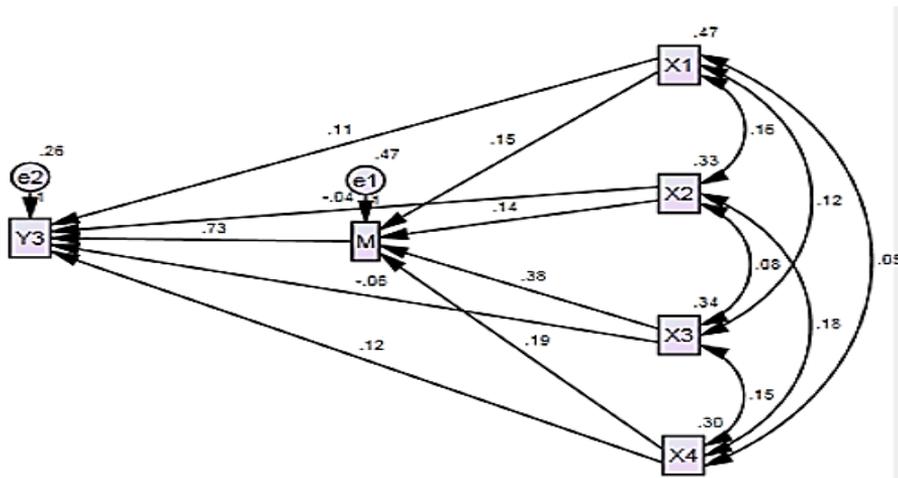
المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي ** عند مستوى معنوي 0.01 * عند مستوى معنوي 0.05

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

٣- التأثيرات المباشرة: يتضح معنوية التأثير المباشر للوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (0.05) عند توسيط التعلم التنظيمي، وهو تأثير معنوي إيجابي، في حين لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على رشاقة الممارسة والتطبيق.

٤- التأثيرات غير المباشرة: اتضح أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، والوعي الاجتماعي) ورشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (0.01) ، في حين يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني

المتتمثلة في (الوعي بالذات، وإدارة العلاقات) ورشاقة الممارسة والتطبيق عند مستوى معنوية (0.01). ويوضح الشكل رقم (٤) هذه النتيجة.



الشكل رقم (٤)

توسيط التعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ورشاقة الممارسة والتطبيق
المصدر: إعداد الباحثون اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

تاسعاً: مناقشة النتائج:

استهدف البحث تحديد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء الوجداني وكل من التعلم التنظيمي وأبعاد الرشاقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Mayer et al., 2004; Johnson & Indvik, 1999; Kazemi et al., 2013; Bettis- Outland & Guillory., 2018; Pazhouhan et al., 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني والتعلم التنظيمي من ناحية، ومن ناحية أخرى توجد علاقة إيجابية بين كل من أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية من جهة أخرى، وهو ما يعني

أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء الوجداني يكونون أكثر قدرة على التعلم والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. تعزيز الذكاء الوجداني يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء التنظيمي وفي قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات بفعالية.

كما اتضح أن الوعي الاجتماعي يمثل أعلى بعد من أبعاد الذكاء الوجداني ارتباطاً بأبعاد التعلم التنظيمي، ويليه إدارة العلاقات في المرتبة الثانية وانتهاء بإدارة الذات. ومن ناحية أخرى جاء بعد الوعي الاجتماعي كأكثر الأبعاد في علاقتها بأبعاد الرشاقة التنظيمية ويلها إدارة العلاقات والوعي بالذات، وهو ما يظهر كيف أن المهارات الاجتماعية والفهم العميق لمشاعر الآخرين تساهم بشكل كبير في تعزيز فعالية التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية. هذه المهارات تمكن الموظفين من التواصل بشكل أفضل، التعامل مع النزاعات بفاعلية، والعمل بتعاون وتنسيق أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة.

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) على رشاقة الاستشعار، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة الاستشعار حيث يمكن الأفراد من مراقبة البيئة المحيطة وفهمها بفعالية والتكيف مع التغيرات بسرعة، بقية الأبعاد قد تكون ذات أهمية في جوانب أخرى من الأداء التنظيمي، ولكنها ليست مرتبطة بشكل مباشر برشاقة الاستشعار. وعلى الرغم من أهمية إدارة الذات في التحكم في العواطف والسلوك، إلا أنه لا يوجد تأثير معنوي لهذا البعد على رشاقة الاستشعار وفقاً للنتائج. قد يعود ذلك إلى أن إدارة الذات تركز بشكل أكبر على السيطرة الداخلية بدلاً من التفاعل مع البيئة الخارجية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على رشاقة اتخاذ القرار، في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على رشاقة اتخاذ القرار حيث إن الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات هي الأبعاد الأكثر تأثيراً على رشاقة اتخاذ القرار، مما يعزز من قدرة الأفراد على التكيف والاستجابة بسرعة وفعالية للمواقف المختلفة، مما يزيد

من كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار، بينما إدارة الذات على الرغم من أهميتها، لا تؤثر بشكل معنوي على رشاقة اتخاذ القرار وفقاً لهذه الدراسة.

وأيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) على رشاقة الممارسة والتطبيق، في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد للذكاء الوجداني على رشاقة الممارسة والتطبيق وهذا يشير إلى أن القدرة على ضبط العواطف والسلوكيات قد لا تكون بنفس القدر من الأهمية في سياق رشاقة الممارسة والتطبيق كما هي الأبعاد الأخرى. قد يكون ذلك ناتجاً عن أن السياقات التطبيقية تتطلب تفاعلات اجتماعية أكبر، مما يجعل الأبعاد المتصلة بالعلاقات والوعي الاجتماعي أكثر تأثيراً. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Varshney & Varshney, 2020; Pazhouhan et al., 2019) التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء الوجداني على الرشاقة التنظيمية.

كما اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (إدارة الذات، والوعي الاجتماعي) على الالتزام بالتعلم حيث يعزز من قدرة الأفراد على الالتزام بعملية التعلم من خلال التحكم في العواطف وفهم مشاعر الآخرين. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من بعدي الوعي بالذات وإدارة العلاقات كأبعاد للذكاء الوجداني على الالتزام بالتعلم. بالإضافة وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) على الرؤية المشتركة حيث تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الفهم العميق للمشاعر والتواصل الفعال. في حين لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء الوجداني على الرؤية المشتركة.

واتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، والوعي الاجتماعي) على الانفتاح الذهني من خلال التقدير الذاتي وفهم مشاعر الآخرين. في حين لا يوجد تأثير معنوي لكل من بعدي (إدارة الذات وإدارة العلاقات) كأبعاد للذكاء الوجداني على الانفتاح الذهني حيث تساهمان في تحسين الأداء الشخصي والاجتماعي، ولكن ليس لهما تأثير

معنوي مباشر على الانفتاح الذهني الذي يتطلب استعداداً فكرياً لتقبل وتبني الأفكار والآراء الجديدة.

كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد الذكاء الوجداني وهما (الوعي بالذات، الوعي الاجتماعي) على مشاركة المعرفة، في حين لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من بعدي (إدارة الذات وإدارة العلاقات) كأبعاد للذكاء الوجداني على مشاركة المعرفة.

كما اتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لثلاثة أبعاد من أبعاد التعلم التنظيمي وهما (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني، ومشاركة المعرفة) على رشاقة الاستشعار حيث يعزز قدرة الأفراد على متابعة التطورات والتغيرات في البيئة التنظيمية، مما يسهم في تحسين قدرتهم على الاستجابة الفعالة لهذه التغيرات واستعداد الأفراد لتقبل الأفكار الجديدة والمرونة في التفكير، والمساهمة في تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على جمع وتحليل البيانات بكفاءة، في حين لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الاستشعار، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدين من أبعاد التعلم التنظيمي وهما (الالتزام بالتعلم، والانفتاح الذهني) على رشاقة اتخاذ القرار عند في حين لا يوجد تأثير معنوي للرؤية المشتركة ومشاركة المعرفة كأبعاد للتعلم التنظيمي على رشاقة اتخاذ القرار، ووجود تأثير معنوي إيجابي للانفتاح الذهني كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للرؤية المشتركة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق. ولا يوجد تأثير معنوي للالتزام بالتعلم ومشاركة المعرفة كأبعاد للتعلم التنظيمي على رشاقة الممارسة والتطبيق، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلا من (Pradhan et al., 2016; Bettis-) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد التعلم التنظيمي، بناءً على نتائج التحليل الاحصائي تم قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع جزئياً.

وأظهرت النتائج أيضاً وجود توسيط كلي وجزئي للتعلم التنظيمي في العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث اتضح أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين

أبعاد الذكاء الوجداني المتمثلة في (إدارة الذات، الوعي الاجتماعي) وأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة الممارسة والتطبيق) بالإضافة إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين (إدارة العلاقات) ورساقة الاستشعار، في حين يتوسط جزئياً العلاقة بين (الوعي بالذات) وأبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورساقة اتخاذ القرار، ورساقة الممارسة والتطبيق)، ووضح أن التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (إدارة العلاقات) ورساقة اتخاذ القرار ورساقة الممارسة والتطبيق، وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة (Bahrami,2016) ودراسة (Kavosi et al.,2024).

عاشراً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أمكن للباحثون وضع مجموعة من التوصيات لمساعدة القائمين على إدارة شركات تكنولوجيا المعلومات.

١. قيام إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة المعرفة بتعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم من التجارب السابقة من خلال:

- إنشاء وحدات للتعلم والتطوير في جميع الأقسام تتولى تنظيم ورش عمل، وحلقات نقاشية منتظمة.
- استخدام أنظمة إدارة المعرفة لتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين الموظفين.

٢. قيام قسم التدريب والتطوير بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بدمج الذكاء الوجداني كعنصر أساسي في برامج التدريب والتطوير المهني من خلال:

- تصميم برامج تدريبية حول الذكاء الوجداني تستهدف جميع المستويات الوظيفية.
- إدراج وحدات تدريبية تتعلق بكيفية استخدام الذكاء الوجداني لتحسين التفاعل مع الزملاء والعملاء.

٣. قيام إدارة العمليات بالتعاون مع إدارة التكنولوجيا على إطلاق مبادرات تهدف إلى تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال تطبيق مخرجات التعلم التنظيمي من خلال:
- تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لتنفيذ مشاريع صغيرة تعتمد على أساليب جديدة مكتسبة من التعلم التنظيمي.
 - استخدام أدوات تقنية لقياس الرشاقة التنظيمية وتحليل تأثير مبادرات التعلم عليها.
٤. قيام إدارة القيادة والتطوير بالتنسيق مع الإدارة العليا على تشجيع القادة على لعب دور فعال في تعزيز الذكاء الوجداني ودعم التعلم التنظيمي داخل فرقهم.
- تنظيم دورات تدريبية متقدمة للقادة حول دور الذكاء الوجداني في تحسين التعلم التنظيمي.
 - تحفيز القادة على تطبيق أساليب إدارة تعزز بيئة عمل تعاونية تعتمد على التعلم.
٥. قيام إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة التعويضات والمزايا بإعادة تصميم نظام المكافآت والحوافز بحيث يشجع الموظفين على إظهار مستويات عالية من الرشاقة التنظيمية والتعلم المستمر.
- ربط المكافآت والحوافز بتحقيق أهداف تعليمية محددة وإظهار الرشاقة في التعامل مع التحديات.
 - تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير تتعلق بالذكاء الوجداني، والتعلم، والرشاقة.
٦. قيام إدارة العلاقات الداخلية بالتعاون مع إدارة تكنولوجيا المعلومات على تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لتعزيز نقل المعرفة وتحفيز التعلم الجماعي.
- تنظيم اجتماعات وفعاليات مشتركة بين الأقسام لتبادل الأفكار والخبرات.
 - تطوير منصات تواصل إلكترونية داخلية تتيح للأقسام المختلفة مشاركة المعرفة والمعلومات بسهولة.

٧. قيام إدارة تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع قسم التدريب والتطوير للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز التعلم التنظيمي وتطوير الذكاء الوجداني لدى الموظفين.
- اعتماد منصات تعليمية إلكترونية تقدم محتوى تدريبي متخصص في الذكاء الوجداني والرشاقة التنظيمية.
 - استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في مهارات الذكاء الوجداني لدى الموظفين وتخصيص برامج تدريبية فردية.

عاشراً: مقترحات لبحوث مستقبلية

تناول الباحثون التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأنواع الرشاقة التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة) ويقترح الباحثون إجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة بشركات تكنولوجيا المعلومات بمدينة المنصورة وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحثين اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي.

١. أثر الذكاء الوجداني على الإبداع والابتكار في بيئات العمل.
٢. أثر الذكاء الوجداني على القيادة الأبوية.
٣. العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقدرة على التكيف مع الأزمات.
٤. العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي في بيئات العمل الرقمية.
٥. أثر الذكاء الوجداني على إدارة التغيير التنظيمي.
٦. تحليل تأثير الرشاقة التنظيمية على استراتيجيات الابتكار.
٧. دور الذكاء الوجداني في تعزيز الرفاهية النفسية للموظفين.
٨. تأثير البرامج التدريبية القائمة على الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي.
٩. العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية.

١٠. تأثير الذكاء الوجداني على إدارة المخاطر التنظيمية.
١١. دراسة تأثير التعلم التنظيمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.
١٢. تقييم تأثير التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية.
١٣. العلاقة بين التنوع الثقافي والذكاء الوجداني.

المراجع

- العواشية، أسماء هائل موسى، والعقيد، مرزوق عايد. (٢٠١٧). الذكاء العاطفي وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدين في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العيسة، هيا عاطف علي. (٢٠٢٠). ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا- جامعة القدس.
- الفرجاني، فاطمة علي، الطيرة، إيمان فرج. (٢٠٢٣). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرقابة التنظيمية دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية-بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، ١٦(١)، ٨٤-١٠٩.
- النشيلي، دينا. (٢٠٢٠). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٣)، ١٦٣-١٨٢.
- المهيدة، جابر مبارك. (٢٠٢٠). العلاقة بين الذكاء الوجداني والإنجاز الأكاديمي لدى طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، ٣٦(٤)، ٢٤٩-٢١٤.
- الوهيبي، عبير بنت حمد بن عبد الله، وابن شعيل، ندى بنت صالح بن سعد. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية: سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية، ١٦(١)، ٢٩٥-٣٣٢.
- الحنيطي، رغد ابراهيم، والدوري، زكريا مطلق. (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي على الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأسراء الخاصة، عمان.
- الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٧). تأثير الذكاء الانفعالي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي في البصرة. مجلة الدراسات الإدارية، ٩(١٩).

الدريني، سارة السيد. (٢٠٢٤). تأثير الذكاء العاطفي على رشاقة القوي العاملة بالتطبيق على العاملين بقطاعات نظم وتكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*.

أبو العزم، صافي سيد محمود، رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد، حسن، سالي علي محمد. (٢٠٢٢). أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركات قطاع البترول. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٣٤، ٧٠١-٧٣٢. مسترجع من <http://3173064/Record/com.mandumah.swarch/>

أمين، مصطفى أحمد، وعيد، محمود عمر أحمد. (٢٠٢١). "تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية". *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٤(٢٢)، ٤٥-٧٥.
خونده، ومحمد. (٢٠١٥). أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية دراسة مقارنة بين وزارة التعلم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي. *مجلة جامعة تشرين*، (٤) 37.

Abdehgah, 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 Ipark-Forschung in Der Schweiz*, 103: 295 –305.

Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in the automotive industry. *Journal of business economics and management*, 19(1), 1-19.

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India.
- Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work attitude, organizational commitment and emotional intelligence of Malaysian vocational college teachers. *Journal of Technical Education and Training*, 13(1), 15-21.
- Al- Dahabreh, N. M. (2019). The Impact of Emotional Intelligence of Entrepreneurs on Creativity: Moderating Role of Personal Traits. **(Master's thesis, Princess Sumaya University for Technology (Jordan))**.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6273-6295.
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial marketing management*, 35(4), 522-535.
- Arvin, M., Mohhimnejad, M., & Koochebagh, R. M. (2014). Agility, the requirement of today's organizations. **Indian J. Sci. Res**, 4(6), 536-539.

- Babaeinesami, A., & Ghasemi, P. (2018). The relationship between emotional intelligence and organizational learning. *International journal of knowledge and learning*, 12(2), 99-118.
- 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.
- Besada, M.K.Y.M. (2019). The Impact of emotional intelligence on the managerial employees' job satisfaction: an Empirical study on Ain Shams University. **Scientific Journal of Economics and Trade**, 2,165-180.
- Bettis-Outland, H., & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 126-133.
- Bibi, A., Saleem, A., Khalid, M. A., & Shafique, N. (2020). Emotional intelligence and aggression among university students of Pakistan: A correlational study. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 29(10), 1189-1203.
- Camplisson, C., & Cormican, K. (2023). Analysis of emotional intelligence in project managers: Scale development and validation. *Procedia Computer Science*, 219, 1777-1784.
- Çetin, S., & Karakaş, A. (2021). Effects of emotional intelligence on knowledge sharing among employees: A study of HoReCa companies in Turkey. *Управленец*, 12(3), 44-55.

- Cetindamar, D., Katic, M., Burdon, S., & Gunsel, A. (2021). The interplay among organisational learning culture, agility, growth, and big data capabilities. *Sustainability*, 13(23), 13024.
- Cetindamar, D., Katic, M., Burdon, S., & Gunsel, A. (2021). The interplay among organisational learning culture, agility, growth, and big data capabilities. *Sustainability*, 13(23), 13024.
- Chandana, K. (2023). A Study on Influence of Emotional Intelligence on Work Force Agility.
- Chen, G., Liu, X., Song, J., He, J., & Fan, X. (2023). The relationship between trait emotional intelligence and disordered eating as mediated by body dissatisfaction and body image inflexibility. **Personality and Individual Differences**, 206, 112-142.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace: A technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Available on-line http://www.eiconsortium.org/research/technical_report.htm.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2013). *Business research methods* (12th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. **Aggression and Violent Behavior**, 101602.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational

- creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499.
- Daud, I., Novrianto, A., & Kurniawan, M. S. (2023). Unleashing Competence: Exploring the Influence of Organizational Culture, Emotional Intelligence and Learning Organization. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 691-697.
- Derryana Nadhira Putri & Wustari L. Mangundjaya. (2020). Examining the Effects of Organizational Learning on Workforce Agility through Psychological Empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 2020, 4(2), 85-94.
- Deyhimpour R, M., Doulati, H., SAYYARI, H., & Pahlovari, A. A. (2019). The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Agility (Case Study: Imam Khomeini Naval Academy's Staff).
- Dunn, A. (2016). Social emotional development's effect on academic achievement of children with special needs. Unpublished Certificate of Advanced Study Thesis, Sacred Heart University, Fairfield, CT. Retrieved from.
- Eismann, K., Posegga, O., & Fischbach, K. (2021). Opening organizational learning in crisis management: On the affordances of social media. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101692.
- Ekweli, F., & Hamilton, D. I. (2020). Product innovation and organizational agility in the banking sector of Nigerian economy. *Global Science Journal*. 8(1), 171-188.
- Elazhary, M., Popovič, A., Henrique de Souza Bermejo, P., & Oliveira, T. (2023). How information technology governance influences organizational agility:

- the role of market turbulence. *Information Systems Management*, 40(2), 148-168.
- Fatmah, D. (2020). Mastery of information technology and organizational learning culture impact on job performance in education institute Sabilillah East Java. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 10(1), 1-12.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: The roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision sciences*, 51(3), 575-619.
- Felipe, C. M.; Roldán, J. L.; & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). "Impact of organizational culture values on organizational agility". *Sustainability*. 9(12), 23-54.
- Fitzpatrick, L. (2022). The Role of Emotional Intelligence in Agile Project Management. In **2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)** (pp. 1-9). IEEE.
- Ghadi, M. Y., Sakka, F., & Ismail, O. (2020). Examining the impact of organization learning and job crafting on organizational agility: An organizational analysis study in UAE. *International Journal of Management Review (IJM)*, 11(10).
- Ghosh, R., Shuck, B., & Petrosko, J. (2012). Emotional intelligence and organizational learning in work teams. *Journal of Management Development*, 31(6), 603-619.
- Goleman, D., & Intelligence, E. (1995). Why it can matter more than IQ. *Emotional intelligence*.

- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 85-112.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hamad, Z., & Yozgat, Y. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407-422.
- Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership: A Review of Contemporary Research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354-369.
- Hosein, Z. (2012). The role of emotional intelligence in workforce agility in the workplace. *International Journal of Psychological Studies*, 4(3), 1-48.
- Isfahani Meshbaki, Vahdati, Vahjat, and Musfinjad. (2013). Improving the level of job satisfaction of employees using emotional intelligence and organizational agility. *Administration of Government Institutions*, 1 (4), 49-60.
- Ismail, H., & Al-Assa'ad, N. (2020). The impact of organizational intelligence on organizational agility: An empirical study in Syrian private banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465-483.

- Javaid, Z. K., Mubashar, M., Mahmood, K., Noor, A., Javed, N., Akhtar, K., & Ali, A. L. (2024). Effect of Emotional Intelligence and Self-concept on Academic Performance: A Systematic Review of Cross-Cultural Research. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 189-199.
- Johnson PR, Indvik J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84–88.
- Kaur, N., & Hirudayaraj, M. (2021). The role of leader emotional intelligence in organizational learning: A literature review using 4I framework. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 51-68.
- Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M., & Salehi, M. (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences Hospitals. *BMC research notes*, 14, 1-8.
- Kazemi, M., Baghban, M., Degree, M., Branch, C., Azad, I., Fanoodi, S. Island, Q. (2013). A Study on the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Learning. **International Journal of Social Science Tomorrow**, 2(9), 1–6.
- 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.

- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? *Government Information Quarterly*, 36(4), 101391.
- Khasawneh, M. A. S. (2021). The level of emotional intelligence of English language students with learning disabilities from the point of view of their parents. *Science and Education*, 2(7), 264-275.
- Lebda, S. E. (2022). "Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees". *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University*. 3(1), 285-314.
- Lenart-Gansiniec, R. (2021). The effect of crowdsourcing on organizational learning: Evidence from local governments. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101593.
- Leonhardt, D., Mandrella, M., & Kolbe, L. M. (2016). Diving into the relationship of information technology and organizational agility: A meta-analysis.
- Li, M. N., Ren, Y. L., Liu, L. J., Cheng, M. H., Di, Q., Chang, H. J., ... & Ma, A. (2024). The effect of emotion regulation on empathic ability in Chinese nursing students: The parallel mediating role of emotional intelligence and self-consistency congruence. *Nurse Education in Practice*, 75, 103882.

- Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, 13(23), 13-492.
- Luong, T. T., Sivarajah, U., & Weerakkody, V. (2021). Do agile managed information systems projects fail due to a lack of emotional intelligence?. *Information Systems Frontiers*.23, 415-433.
- Ly, Bora. (2024). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408-4427.
- Maccann, C., Jiang, Y., Brown, L. E., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 146(2), 150.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The role of transformational leadership and leader's emotional quotient in organizational learning. *World Applied Sciences Journal*, 16(6), 814-818.
- Marhraoui, M. A., Idrissi, M. A. J., & El Manouar, A. (2021). An integrated human-AI Framework towards organizational agility and sustainable performance. In 2021 International Conference on Digital Age & Technological Advances for Sustainable Development (ICDATA).133-139.
- Martínez Saura, H. F., Sánchez-López, M. C., & Pérez-González, J. C. (2023). Trait emotional intelligence as buffer of mood of inservice and preservice teachers of preschool and elementary education during the impact of COVID-19.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: " emotional intelligence: Theory, findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Menon, S & Suresh, M. (2020), Factors influencing organizational agility in higher education, Benchmarking: **An International Journal** ,28(1): 307-332.
- Mian, S. S., & Mian, M. S. (2017). Impact of High - performance work practices (HPWPs) on Employee Agility. In **10th International Conference on Law, Business, Marketing and Education (LBME-17)**. Pattaya (Thailand), 283-290.
- Mohammad, N., Akhtar, S., Ur Rahman, M. Hldk& Haleem, F. (2018). The moderating effect of age, gender and educational level on relationship between emotional intelligence and job satisfaction: An analysis of the banking sector of Pakistan. **Middle East Journal of Business**, 13(3), 4-12.
- Mubeen, H., Ashraf, H., & Nisar, Q. A. (2016). Impact of emotional intelligence and knowledge management on organizational performance: Mediating role of organizational learning. *Journal of Management Info*, 11(2), 35-52.
- Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. **Open Journal for Psychological Research**, 4(2).
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.

- Nafei, W. A., Kaifi, B. A., & Khanfar, N. M. (2012). Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance: an applied study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia. *Advances in Management and Applied Economics*, 2(4), 13.
- Namjoo, F., & Jafari, M. B. (2021). Examining the relationship between effective organizational factors and organizational agility. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 1(1), 45-57.
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting satisfaction relationship in electrical/electronic technology education program: do work engagement and commitment matter? *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, vol. 33, no. 3, pp. 165– 173.
- Othman, M. I., Khalifeh, A., Oweidat, I., & Nashwan, A. J. (2024). The Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among First-Line Nurse Managers in Qatar. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 5114659.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. **Journal of Enterprise Information Management**.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the association for information systems*, 18(9), 1.

- Pathak, A., Shankar, S. & Vijayshri Tewari, V. (2018). Impact of emotional intelligence on employability of it professionals. **Management Insight** .14(1), 14 – 21.
- Pazhouhan, A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. **Journal of Kermanshah University of Medical Sciences**, 23(1).
- 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.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 235-247.
- Prasetyo, A. P., Nurhayati, M., & Mindarti, C. S. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Intellectual Capital on Organizational Agility with Organizational Learning as a Mediating Variable. *International Journal of Management and Business Applied*, 3(1), 43-61.
- Prasetyo, A. P., Nurhayati, M., & Mindarti, C. S. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Intellectual Capital on Organizational Agility with Organizational Learning as a Mediating Variable. *International Journal of Management and Business Applied*, 3(1), 43-61.
- Rafaila, E. (2015). Primary school children's emotional intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 163-167.

- Raghubir, A. E. (2018). Emotional intelligence in professional nursing practice: A concept review using Rodgers's evolutionary analysis approach. **International journal of nursing sciences**, 5(2), 126-130.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. **The Strategic Journal of Business & Change Management**. 6(2), 2176-2190.
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 31(1), 145-161.
- Sabie, O. M., BRICARIU, R. M., PÎRVU, C., & Gatan, M. L. (2020). The relationship between emotional intelligence and human resources employee performance: A case study for Romanian companies. **Management Research & Practice**, 12(3).
- 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.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of

- emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic change*, 13(2).
- Senge, P. (1994). Building learning organizations. The training and development sourcebook, 379.
- Shafait, Z., Yuming, Z., & Sahibzada, U. F. (2021). Emotional intelligence and conflict management: an execution of organizational learning, psychological empowerment and innovative work behavior in Chinese higher education. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 1-22.
- 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.
- Shami, S., & Nastiezaie, N. (2019). The relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, 56, 184-194.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481-506.

- Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of emotional intelligence on organizational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 76.
- Sutha, J., & Thathsara, A. D. S. (2021). Investigating the influence of E-HRM practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (With special reference to financial institution). Available at SSRN 3781411.
- Sweis, R. J., Aldaod, S., Alsayyed, N. M., & Sukkari, L. S. (2022). Self vs. other raters' assessment of emotional intelligence in private and public hospitals: a comparative study. *Administrative Sciences*, 12(4), 194.
- Tahmasebi, R., Babashahi, J. and Lajevardi, N. (2021) A framework for employee relationship management in public organizations case study: Tondgooyan oil refining company. *Organizational Resources Management Research*, 10(4), pp. 127-146.
- Talebizadeh, A., Mehrmanesh, H., & Haghghat Monfar, J. (2021). Investigating the Relationship Between the Learning Organization and the Components of the Organization's Agility Model. *Iranian journal of educational sociology*, 4(2), 149-158.
- Tamer, G. (2019). The Effects of Organizational Culture on the Relationship of Organizational Learning and Innovation: A-Research in a Private Health Institution. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 3(4), 27-44.

- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167.
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081-2106.
- Thathsara, A. D. S., & Sutha, J. (2021). Investigating the influence of e-hrm practices on organizational performance: The mediating role of organizational agility (with special reference to financial institution). *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 11(1), 1-8.
- Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016, August). Organizational agility key factors for dynamic business process management. **In 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)** , 64-73.
- Udod, S. A., Hammond-Collins, K., & Jenkins, M. (2020). Dynamics of emotional intelligence and empowerment: the perspectives of middle managers. *Sage Open*, 10(2), 2158244020919508.
- Ugoani, J., Amu, C., & Emenike, K. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: A correlation analysis. *Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)* v, 6.
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. **Global Business and Organizational Excellence**, 39(5), 35-45.

- Yan S., Feng Y., Xu Y., Li Y. (2019) Psychometric properties and criterion validity of STEU-B and STEM-B in Chinese Context. *Front. Psychol.* 10, pp1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01156.
- Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of IT on organizational agility. **the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Istanbul, Turkey, 3-6.
- Yun-Tsan, L., & Yi-Chih, T. (2017). Influence of emotional labor and emotional intelligence on service sabotage. **Advances in Management**, 10(8),1.
- Zainal, A. Y., Yousuf, H., & Salloum, S. A. (2020). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. **In The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision**, Academia Accelerating the world's research, 762-772.
- Zhang, H., Ding, H., & Xiao, J. (2023). How organizational agility promotes digital transformation: An empirical study. *Sustainability*, 15(14), 11304.
- Zhen, J.; Xie, Z. & Dong, K. (2021). Impact of governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity perspective. **Information & Management**, 55,695-708.
- Zitkiene, R. & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*,14(2):115-129.
- Zsigmond, T., & Mura, L. (2023). Emotional intelligence and knowledge sharing as key factors in business management-evidence from Slovak SMEs. *Economics & Sociology*, 16(2), 248-264.