

## الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط"

د/ عبد الوهاب راجب الراعي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا  
ووكيل معهد الدلتا العالي لنظم المعلومات الإدارية والمحاسبية

### المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير التعلم التنظيمي على تعزيز الرشاقة التنظيمية، وتحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية من خلال القوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (٣٤٢) مفردة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، بلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (٢٤٦) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين الرشاقة التنظيمية، فضلا عن أن دخول القوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية أدى إلى زيادة تأثير التعلم التنظيمي على تصميم خطط عمل تحت على نشر ثقافة التعلم والتطور تتيح للعاملين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة، والعمل على إنشاء نظام لقواعد البيانات داخل المستشفيات الحكومية لسهولة استرجعها واستعادتها بسهولة من العاملين، واهتمام القيادات العليا بالمستشفيات بوضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة مستقبلية تسعى المستشفيات لتحقيقها، ووضع مجموعة من القواعد التنظيمية التي تضمن الاستفادة من أفكار العاملين الإبداعية، ووضع نظم تمكين للعاملين تضمن عملية تفويض السلطات والصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ووضع الأسس والقواعد

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...  
د/ محمد الوهاب راجع الراعي

التنظيمية التي تضمن تمكين المديرين بمنحهم صلاحيات خاصة بمكافأة رؤوسهم  
لتحفيزهم على بذل أفضل طاقة لديهم.  
مصطلحات البحث: التعلم التنظيمي- القوة التنظيمية للمدير- الرشاقة التنظيمية.

## **The Mediating Manager's Organisational Strength in The Relationship Between Organization Learning and Organizational agility**

**"An applied study on the workers in the hospitals in the  
Damietta Governorate Governmental Hospitals"**

*Dr. Abdul Wahab Ragheb Al-Rai*

### **Abstract:**

The research aims to identify the measurement of the impact of organizational learning on enhancing organizational agility and analyzing the relationship between organizational learning and organizational agility through the organizational strength of the manager as an intermediate variable in government hospitals in Damietta Governorate and using the descriptive analytical approach, and collecting theoretical information from library sources, and data through a questionnaire distributed to (342) individual workers in government hospitals in Damietta Governorate, the number of valid ones for statistical analysis (246) single has been using the statistical package for social sciences (SPSS V.26) And the program (AMOS V.26) to analyze data and test the hypotheses of the study, the study has reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of organizational learning in its

various dimensions and between organizational agility, as well as that the entry of the organizational strength of the manager in the relationship between organizational learning and organizational agility led to an increase in the impact of organizational learning Designing action plans that urge the dissemination of a culture of learning and development that allows workers to present creative and new ideas and methods, and work to establish a system of databases within government hospitals for easy retrieval And easily regain them from employees, and the interest of senior leaders in hospitals to develop a vision, mission and clear future goals that hospitals seek to achieve, develop a set of regulations that ensure the benefit of workers' creative ideas, develop empowerment systems for employees that ensure the process of delegation of powers and powers and the participation of employees in decision-making, and develop foundations and organizational rules that ensure the empowerment of managers by granting them special powers to reward their subordinates to motivate them to exert their best energy .

**Keywords:** Organization Learning – Manager’s Organisational Strength – Organizational agility.

## مقدمة:

أحدثت التطورات العلمية والثورة المعلوماتية والاتصالية وتطبيقاتهم المتطورة واقعاً إدارياً مختلفاً عما كان عليه الأمر في الماضي، وتتجلى مظاهر الواقع الجديد في تراجع كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية

السابقة، مما جعل الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته في السابق، وللتعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والعالمي، يستلزم الأمر تبني أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي تمر بها المنظمات.

ويُعد التعلم التنظيمي (Organizational Learning) أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية، حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي قد تحولت إلى منظمات متعلمة، وأصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها (2006) (Camps and LUNA-Aroca, 2012; Keskin,،

ويسعى قادة المؤسسات لتمييز مؤسساتهم وإبراز نجاحها من خلال التوظيف الإيجابي للقوة التنظيمية والتي تعكس القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما تعبر عن القرار الرشيد وأيضاً استخدام القانون والأنظمة بما يحقق أهداف المؤسسة (خليل ٢٠٢١). فالقوة التنظيمية هي علاقة تأثير المدير على العاملين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، والتغلب على المقاومة وفرض السيطرة بالطريقة المناسبة، وتغيير سلوك العاملين طوعاً أو كرهاً، والتي ينتج عنها الالتزام والامتثال لأوامر ورغبات المدير (صقر وآخرون، ٢٠٢١).

ومع التطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، لم يعد التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات طويلة الأجل التي اعتمدها المؤسسات مصدراً لبقائها وقدرتها على التكيف مع تلك التطورات والتغيرات، من هنا برز مفهوم "الرشاقة التنظيمية" بوصفه أداة تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والتكيف مع البيئات الديناميكية، وعليه تغيرت بسرعة لتصبح مؤسسات ناجحة (Zafar & et al, 2018) وبالتالي لم يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيار لجميع المؤسسات، بل أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تميز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات المتعثرة، حيث تتطلب التغييرات المستمرة في بيئة تلك المؤسسات سرعة

الاستجابة والقدرة على التكيف معها وأن تكون مرنة في الاستجابة لتلك التغيرات في السوق (Harraf & et al, 2015).

ونظراً لعدم قدرة العقل البشري على ملاحظة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، هذا بالإضافة إلى أن بيئة الأعمال الحالية أصبحت تتسم بالتعقيد والتغير السريع (Zain et al, 2005)، ولذلك فإن المنظمة في حاجة ماسة إلى رأس مال بشري يتسم بخفة الحركة التنظيمية، أو ما يسمى بالرشاقة التنظيمية، والتي تتمثل أبعادها في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق (Warr & Inceoglu, 2012).

وبناءً على الاهتمام الذي يحظى به موضوع التعلم التنظيمي، والدور الذي يمكن أن يحققه كلا من القوة التنظيمية للمدير والتعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية، فإن البحث الحالي يسعى إلى بيان تأثير التعلم التنظيمي على تعزيز الرشاقة التنظيمية، علاوة على الكشف عن تأثير القوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

١/١ – الإطار النظري

### ١/١/١ - مفهوم التعلم التنظيمي Organization Learning

عرف (Thomas & Allen, 2006) التعلم التنظيمي على أنه "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر"، أما (Sun & Scott, 2003) فيشيران إلى أن التعلم التنظيمي يعبر عن "عملية التعلم المستخدم في المنظمة، والتعامل مع السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة". فيما يرى (Hodgkinson, 2000) أن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة لتفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم، بينما يرى الشلوي (٢٠١٧) أنه عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات، حيث إن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي والمحب الراعي

يكونون قوى ميسرة أو معوقة للأداء، وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي.

### ٢/١/١ - أبعاد التعلم التنظيمي

تم تحديد عدة أبعاد للتعلم التنظيمي، اتفقت عليها العديد من الدراسات السابقة وهي:

١/٢/١/١ - إدارة المعرفة: يتم اكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها، من خلال آليات تنظيمية، وقنوات اتصال، وتغذية مرتدة، وتعاون جماعي.

٢/٢/١/١ - ديناميكية التعلم: وتعني إحداث تغيير في مهارات الفرد وآرائه وأفكاره ومعرفته، واتجاهاته وقيمه، كما يشير إلى القدرات الفكرية والإنتاجية التي تكتسب من خلال الذاكرة التنظيمية، والمعرفة التنظيمية، والتجارب التنظيمية.

٣/٢/١/١ - تحول المنظمة: يتضمن التحول في المنظمة أربعة مكونات، وهي الرؤية المشتركة الاستراتيجية، وخطط العلم، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

٤/٢/١/١ - التكنولوجيا المعلوماتية: تبادل المعرفة والتعلم والمهارات، وإعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة.

٥/٢/١/١ - الذاكرة التنظيمية: يقصد بهذا البعد مدى اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطاءهم هم في سجلات ووثائق ووسائط معلوماتية؛ لتستطيع الرجوع إليها والاستفادة منها في المستقبل.

### ٣/١/١ - مفهوم الرشاقة التنظيمية: Organizational agility

هناك العديد من التعاريف التي صاغها الكتاب والباحثون لتحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية؛ فعرفها (Zhang & Sharifi,2000) بأنها: "قدرة المنظمة

على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل"، كما عرفها (Sambamurthy, 2006) و (Overby Bharadwaj & Sambamurthy, 2006) بأنها القدرة التنظيمية للاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب"، و عرفها العابدي (٢٠١٢) بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير"، كما عرف Sambamurthy et al, (2003) الرشاقة التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب، وذلك لضمان الاستفادة من ظروف السوق الديناميكية وغير المتوقعة"، و عرفها (Hamad & Yozgat, 2017) بأنها: "القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي، والاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الأعمال".

#### ٤/١/١ – أبعاد الرشاقة التنظيمية

تتمثل أبعاد الرشاقة التنظيمية في رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق. ( Warr & Inceoglu, 2012; Markos & Sridevi, 2010; Park, 2011)، وفيما يلي عرض لكل منها:

#### ١/٤/١/١ – رشاقة الاستشعار:

رشاقة الاستشعار هي قدرة المنظمة على فحص ورؤية الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة سواء كانت هذه التغيرات متعلقة بالعملاء، أو المنافسين الجدد، أو التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات الأخرى. ويجب أن تتوافر لدى المنظمة القدرة على مواجهتها والتعامل مع هذه المتغيرات في الوقت المناسب، فرشاقة الاستشعار هي قدرة المنظمة على الرصد الاستراتيجي للظروف البيئية والتي يكون لها تأثير على استراتيجية وأداء المنظمة، وتتمثل المهمة الأساسية لعملية الاستشعار في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتغيرات والأحداث البيئية بشكل

جيد وفعال، وترتبط هذه المهمة بعملية صنع القرار من ناحية، وضرورة تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية من ناحية أخرى.

#### ٢/٤/١/١ – رشاقة اتخاذ القرار:

رشاقة اتخاذ القرار هي القدرة على جمع وتسجيل وتحليل وتقييم المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة، وذلك بغرض تحديد الفرص والعمل على استغلالها، وكذلك العمل على تقليل أثر التهديدات في البيئة المحيطة على المنظمة من ناحية، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد على إعادة تشكيل واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من ناحية أخرى.

وتتكون مهمة صنع القرار من عدة أنشطة مترابطة مع بعضها، ومن أهمها جمع وتسجيل وتحليل المعلومات من مصادر مختلفة، وذلك بغرض التعرف على الآثار المترتبة على أنشطة ومهام المنظمة. وتسعى مهمة صنع القرار إلى استغلال أقصى قدر من الفرص، وتقليل أثر التهديدات على المنظمة.

#### ٣/٤/١/١ – رشاقة الممارسة والتطبيق:

رشاقة الممارسة والتطبيق هي قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، وإعادة هيكلة عملياتها وعلاقاتها بالشكل الذي يساعد المنظمة على تقديم منتجاتها في الوقت المناسب. وتتكون رشاقة الممارسة والتطبيق من مجموعة من الأنشطة يكون هدفها الأساسي إعادة تجميع موارد المنظمة، وتعديل العمليات التي تقوم بها، وذلك بغرض مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. وتشمل مهمة الممارسة والتطبيق التعرف على المنظمات المنافسة في السوق، وذلك من خلال العمل على تقديم منتجات جديدة، حيث إن المنظمة الجيدة ينبغي أن تتعرف على منافسيها حتى يكون لها صفة البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المتغيرة.



## ٥/١/١ – القوة التنظيمية للمدير Manager's Organisational Strength

القوة هو مفهوم اجتماعي، بمعنى أنه مرتبط بالأفراد والعلاقات بينهم، والقوة ليست مطلقة بمعنى أنها تتغير بتغير الظروف، فهي تتصف بالحركة المتغيرة، وتتغير الأفراد والأوقات، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملي بين الأطراف، حيث إن كل طرف يمكنه أن يؤثر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر، انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة، وتستخدم من القوة من قبل الأفراد للدفاع عن مصالحهم (مومني وآخرون، ٢٠١٨)، وقد أشار السنوار (٢٠١٨) إلى أن القوة التنظيمية هي الأساس علاقة اعتمادية بين شخصين أو أكثر، من خلال فرض الإرادة والسلطة والنفوذ إزاء الآخرين.

### ٦/١/١ – أبعاد القوة التنظيمية للمدير:

#### ١-٦/١/١- القوة الشرعية Power Legitimate:

تسمى القوة الشرعية بقوة المنصب، أو المركز الوظيفي Power Position، أو القوة الرسمية Official Power؛ نظراً لأن الموظف يتمتع بهذه القوة نتيجة لموقعه في الهيكل الوظيفي للمنظمة (Griffin & Moorhead, 2014)، كما عرفها حريم (٢٠٠٦) بأنها: القوة التي تستمد من موقع الفرد في المنظمة والتي تعطيه الحق في الطلب من المرؤوسين تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وغالباً ما يكون اتجاه هذا النوع من القوة من أعلى إلى الأسفل من خلال إصدار الأوامر من قبل المدير وتوجيه المرؤوسين بالعمل بها وعندما يكون أساس القوة رسمياً، يكون الجهد أقل.

#### ٢-٦/١/١- قوة الخبرة Expert Power:

عرف الكنعاني (٢٠٢٠) قوة الخبرة بأنها قدرة الشخص على التأثير على الآخرين، بسبب اعتراف المرؤوسين بقدرات القائد ومعرفته في مجال العمل.

### ٣/٦/١/١ - قوة المرجعية Reference power:

تكمن هذه القوة في امتلاك المدير لمؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه (Robbins، 2017).

### ٤/٦/١/١ - قوة الارتباط أو التقرب Connection Power:

فسر السالم (٢٠٠٩) قوة الارتباط بأنها تنشأ عندما يكون للمدير اتصالات مع أشخاص في الإدارة العليا الذين يتحكمون في منح الموافقات ويتمتعون بالهيبة، بالإضافة إلى شبكة المعارف والعلاقات التي توفر للمدير المعلومات وتكون له سمعة جيدة، فهذا التقرب يعد مصدر قوة للمدير.

### ٥/٦/١/١ - قوة المعلومات Information Power:

فسر (Landells, 2017) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين، وقدرة الفرد على التعامل مع عدم التأكد البيئي.

### ٦/٦/١/١ - قوة المكافأة Reward Power:

تكمن في قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين من خلال توفير المتطلبات التي يرغبون في الحصول عليها سواء كانت مالية أو غير مالية، ويشير أيضا (Lunenburg, 2012) إلى إن المنظمة الناجحة هي التي تتبنى قوة المكافأة وتقوم بتحديد قيمة النجاح ومكافأته والإدارة الناجحة هي التي تستخدم قوة الثواب والعقاب في استراتيجياتها، كما عرفت حنون (٢٠١٧) قوة المكافأة بأنها القدرة التي تنتج من السلطة لمكافأة الآخرين، وتعتمد هذه القوة على حاجات المرؤوسين ورغباتهم على الحصول على المكافأة، وكذلك على مدى ثقتهم بمصداقية المدير.

### ٢/١ - الدراسات السابقة

### ١/٢/١ - الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي

هدفت دراسة الشلوي (٢٠١٧) إلى الكشف عن ممارسات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية والخاصة، والكشف عن العلاقة بين ملكية المستشفيات محل في الدراسة، ومدى تطبيق أساليب التعلم التنظيمي وتوضيح الدور الذي يمكن ان تؤديه

أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم استخدام عينة عشوائية لكلا من (المستشفيات الحكومية والخاصة)، وتوصلت الدراسة إلى غياب الكيان التنظيمي المتعلق بالتدريب

وأشارت دراسة (Panda & Rath, 2017) إلى بيان تأثير تكنولوجيا المعلومات البشرية على الرشاقة التنظيمية بمكوناتها من الاستشعار والاستجابة بالمصارف الحكومية، وتوصلت إلى أنه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات البشرية على الرشاقة التنظيمية بمكوناتها من الاستشعار والاستجابة، وتحتاج الشركات إلى التركيز على الاستثمارات الضخمة في تكنولوجيا المعلومات في بناء قدرات متفوقة من أجل تشكيل رشاقة تنظيمية بشكل فعال.

وبحثت دراسة (Bendig et al. 2018) ما إذا كان التعلم التنظيمي يترجم التعاون بين الوحدات الوظيفية إلى أداء قوي، كما بحثت الدراسة في الدور الوسيط لتقاسم السلطة، وأكدت النتائج على أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين التعاون عبر الوظائف وأداء الشركة، كما أظهرت النتائج أن تقاسم السلطة يتوسط العلاقة بين التعاون عبر الوظائف والتعلم التنظيمي، وبينت الدراسة أن الأدبيات محدودة في تناول التعاون عبر الوظائف.

وهدفت دراسة سمير (٢٠١٩) إلى التعرف على مدى توافر أنماط التعلم التنظيمي والتعرف على مدى تطوير القدرات الإبداعية، وتحديد أثر أنماط التعلم التنظيمي على تطوير القدرات الإبداعية في شركة أتش آسي (HC) للأوراق المالية والاستثمار، وتوصلت النتائج إلى أن الشركة تطبق أنماط التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعلم الأحادي الحلقة والثنائي والثلاثي)، وأن هناك تأثيراً جوهرياً وطردياً وقوياً جداً لدور أنماط التعلم التنظيمي في تطوير القدرات الإبداعية.

وسعت دراسة عبد النوري (٢٠١٩) إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات الخدمات في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (الفردية، الجماعية، والتنظيمية) وبين تعزيز المرونة التنظيمية.

وتناولت دراسة العيسة (٢٠٢٠) دور ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود الدور الإيجابي لكل من التعلم التنظيمي وثقافة الابتكار على تحقق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، حيث إن هناك علاقة إيجابية الاتجاه بين توفر هذه المتغيرات ومستواها، وبين تحقق ومستوى الرشاقة التنظيمية، كما أظهرت النتائج ضعف تمتع الجامعات الفلسطينية بالمستوى المطلوب والعالي من التعلم التنظيمي وكذلك من ثقافة الابتكار، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى رشاقته التنظيمية.

وحاولت دراسة (Kogyigit & Akkaya, 2020) تحديد تأثير المرونة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية وقدرات الرشاقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لمرونة الهيكل التنظيمي على المرونة التنظيمية وقدرات الرشاقة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً وهاماً لمرونة الهيكل التنظيمي على المرونة التنظيمية وقدرات الرشاقة.

كما حاولت دراسة (Khan, 2020) التعرف على وجهة نظر الصيادلة فيما يتعلق بتأثير التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمديرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المؤسسي، ولكن يتطلب ذلك اهتمام المديرين واعتمادهم على قوة المعلومات لتوفير المعلومات.

وهدفت دراسة (Aboramadan et al., 2021)، إلى اختبار الآلية المتداخلة للتعلم التنظيمي، وكشفت النتائج أن القيادة الشاملة لها تأثير إيجابي على سلوكيات الأدوار الإضافية (سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل المبتكرة) في بيئة التعليم العالي الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً مهماً بين العلاقات التي تم فحصها.

كما سعت دراسة أبو العزم (٢٠٢٢)، إلى التعرف على مدى قوة التعلم التنظيمي، والتعرف على مدى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية، وتحديد مدى العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بشركات البترول. وتوصلت النتائج إلى أن هناك

اهتماما بنسبة مرتفعة بالتعلم التنظيمي، وأن قوة الرشاقة التنظيمية بشركات البترول محل البحث كانت بدرجة مرتفعة، وأن هناك ارتباطا بين أبعاد (التعلم التنظيمي)، وأبعاد الرشاقة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في شركات البترول.

وحاولت دراسة الفرجاني وآخرون (٢٠٢٣) التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وأبعاده (التعلم التكيفي، التعلم التوليدي)، ومستوى الرشاقة التنظيمية وأبعاده (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة) في شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما بالشركة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بني التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية وأبعادهما.

#### ٢/٢/١ - الدراسات التي تناولت الرشاقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت مصطلح الرشاقة التنظيمية؛ لما لها من تأثير إيجابي على أداء منظمات الأعمال، حيث اختبرت دراسة (Aburub, 2015) أثر استخدام نظام تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية. وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن نظام تخطيط موارد المنظمة أمر في غاية الأهمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية. وقد كشفت النتائج أن هناك تباينا بين المنظمات من حيث مستوى الرشاقة التنظيمية بها. كما أن هناك تأثيراً ضعيفاً لنظام تخطيط موارد المنظمة على الرشاقة التنظيمية في بعض المنظمات، ولقد أشارت الدراسة إلى أنه يجب على العاملين أن يدركوا أن التنفيذ الفعال لنظام تخطيط موارد المنظمة قد لا يحقق الكفاءة الكافية والمرونة والسرعة في الأداء داخل المنظمة، الأمر الذي لا يحقق الرشاقة التنظيمية. ولذلك يجب الاهتمام بنظام تخطيط موارد المنظمة بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية.

وبحثت دراسة (Panda & Rath, 2016) عن كيفية زيادة الرشاقة التنظيمية من خلال تكنولوجيا المعلومات. وقد أوضحت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تمكين المنظمة من تحقيق الرشاقة التنظيمية، كما أن الإنفاق على تكنولوجيا

المعلومات بشكل جيد يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بالمقارنة بغيرها. كما أشارت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمة في تنمية وازدهار المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق خفة الحركة التنظيمية بها.

من جانب آخر هدفت دراسة (Najrani, 2016) إلى التعرف على كيفية تحقيق الرشاقة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق خفة الحركة التنظيمية من خلال ثلاثة محاور هي خفة الحركة التفاعلية، وخفة الحركة الاستباقية، وخفة الحركة المبتكرة. كما أشارت الدراسة إلى أن المحاور السابقة تلعب دوراً هاماً في خلق رؤية استراتيجية للمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق الرشاقة التنظيمية.

في حين هدفت دراسة (L'Hermitte et al., 2016) إلى التعرف على الآليات الاستراتيجية الكافية وراء تحقيق الرشاقة التنظيمية، ولقد توصلت الدراسة إلى آليات هي أن تكون هادفة، وتركز على العمل، وتعاونية، وأن تكون موجهة نحو التعلم. ولقد أشارت الدراسة إلى أن استخدام هذه القدرات الأربعة على المستوى الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية.

وحاولت دراسة (Alhadid, 2016) الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط بين خفة الحركة التنظيمية والأداء الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن خفة الحركة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

وهدف دراسة (Khoshlahn & Ardabili, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية، ولقد أشارت الدراسة إلى أن التطبيق الملائم للرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية قد يؤدي بالمنظمة إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل ومناسب، كما أشارت الدراسة إلى الدور المتبادل بين كل من الرشاقة التنظيمية والقيادة التحويلية في تطوير وتحسين أداء المنظمة وبالتالي على الخدمات التي تقدمها.

وبحثت دراسة (Dizari & Garoosi, 2016) العلاقة بين العمل الجماعي والرشاقة التنظيمية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والرشاقة التنظيمية، كما أشارت الدراسة إلى أن أبعاد مكونات العمل الجماعي، والمتمثلة في الدعم المتبادل والتضامن تؤثر بدرجة كبيرة على خفة الحركة التنظيمية.

وهدفت دراسة (Chamanifard et al., 2016) تحديد أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الرشاقة التنظيمية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية.

وركزت دراسة (Saha et al., 2017) على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وقد كشفت النتائج أن هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية وفعالية الموارد البشرية، كما أكدت الدراسة على إن خفة الحركة التنظيمية تؤثر على طبيعة الأعمال التي يتم القيام بها، الأمر الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي من ناحية، وعلى القدرة التنافسية للمنظمة من ناحية أخرى.

وبحثت دراسة (Panda, 2018) بشكل رئيس في تأثير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (IT) على الرشاقة التنظيمية، وكشفت النتائج إلى إن هناك علاقة إيجابية مهمة بين الأبعاد الحاسمة للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات البشرية.

وهدفت دراسة العنزي وآخرون (2019)، الكشف عن العلاقة بين مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الرشاقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل، ما عدا مجال الأنظمة والتعليمات، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وحاولت دراسة حسانين وآخرون (٢٠٢١)، التعرف على فلسفة الرشاقة التنظيمية وقياس مستوى تطبيقها في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف، وتحليل مقومات الرشاقة التنظيمية داخل الشركة، وتحديد متطلبات وسبل تطبيق الرشاقة التنظيمية، وكذلك معوقات وسبل تحسينها بما يتفق مع ظروف الواقع والبيئية التي تعيش فيها الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف جاء مرتفعا.

وبحثت دراسة إبراهيم (٢٠٢١)، تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية، من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

وحاولت دراسة شاهين (٢٠٢٢)، إلى التعرف على دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في شركات الأدوية في مصر"، وسعت إلى التعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية السائد لدى المديرين العاملين بالشركات محل الدراسة، وتحديد مستوى القيادة التحويلية، ومدى تطبيق أساليب إدارة التغيير، وتحديد ما إذا كانت قوة أو اتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير نتيجة لوجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تتوافر كل من القيادة التحويلية، والرشاقة التنظيمية، وإدارة التغيير، لدى قادة الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة (Panda, 2022) إلى اختبار نموذج يتم فيه فحص تأثير تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية على المواءمة الاستراتيجية وعلى الأداء التنظيمي، من خلال الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية وكشفت النتائج أن هناك تأثيرا إيجابيا للمواءمة الإستراتيجية على الرشاقة التنظيمية، وكشفت أيضا أن هناك تأثيرات إيجابية للمواءمة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي.



كما هدفت دراسة قاسم وآخرون (٢٠٢٢) إلى بيان أثر تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية على إدارة أزمة جائحة (كوفيد - ١٩)، ومدى إدراك العاملين لأهمية كلا من رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة في إدارة الأزمات، وتوصلت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية بأبعادها تؤثر على توافر آلية للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمة، وتؤثر على عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية، وتؤثر على متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الأداء، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من أبعاد الرشاقة التنظيمية والوعي لدى جميع العاملين في الفنادق حول تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية في إدارة الأزمات المحتملة .

وحاولت دراسة (Arifin et al., 2023) تحديد وتحليل تأثير رشاقة القيادة على الرشاقة التنظيمية، وأيضاً التأكد من تأثير الثقافة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية وفحصها، وأخيراً، تحديد وتقييم تأثير التحفيز على الرشاقة التنظيمية، وكشفت النتائج أن رشاقة القيادة كان لها تأثير إيجابي وهام على الرشاقة التنظيمية، ويشير هذا إلى أن القادة الذين يمتلكون صفات رشيقة، مثل القدرة على التكيف والمرونة واتخاذ القرارات الفعالة، يساهمون بشكل كبير في تعزيز الرشاقة التنظيمية للمنظمة، ووجدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لعبت أيضاً دوراً حاسماً في تشكيل الرشاقة التنظيمية، وأن الثقافة القوية والداعمة التي تقدر الابتكار والتعاون والتعلم تعزز الرشاقة التنظيمية.

وحاولت دراسة (Rezaee et al., 2023) تحديد العوامل المؤثرة على نموذج تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على الرشاقة التنظيمية، وكشفت النتائج وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية.

كما حاولت دراسة (Zhang, K et al., 2023) دراسة الآليات الأساسية للابتكار الاستغلالي والابتكار الاستكشافي باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والرشاقة التنظيمية، وتوضيح الدور المعتدل للتوجيه نحو التعلم، وكشفت النتائج أن الابتكار الاستغلالي، والابتكار الاستكشافي يتوسطان في العلاقة بين استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والرشاقة التنظيمية بطرق مختلفة.

### ٣/٢/١ - الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية للمدير

هدفت دراسة أحمد (٢٠١٤) إلى تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتميز بها المدبرون ويدركها ويتبناها العاملون في استراتيجيات إدارة الصراع مع مدراءهم وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا من قوة ارتباطهم بالعاملين، في حين إن بقية مصادر القوة التنظيمية لم تظهر فعالة كمصدر لقوة المدير.

وتوصلت دراسة صادق (٢٠١٤) إلى تحديد أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي في جامعة دهوك، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

وذكرت الفالح (٢٠١٦) في دراستها التي تهدف إلى معرفة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى أن نمط القوة الشرعية بلغ المرتبة الأولى ويليه نمط القوة المرجعية، ثم نمط الخبرة، ثم قوة المعلومات، ثم قوة الإكراه، وأخيرا نمط قوة المكافأة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات تعزى للنوع الاجتماعي في مجال قوة المرجعية لصالح الذكور والكليات.

وهدف دراسة (Argon & Dilekci, 2016) إلى تحديد مصدر القوة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية وسلوكياتهم في إدارة التغيير، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المعلمين يتفوقون في استخدام المديرين لمصادر القوة التنظيمية جميعها عبر الترتيب التالي قوة الخبرة، فالمرجعية فقوة المكافأة، تليها القوة الرسمية وأخيرا قوة الإكراه، كما ظهرت علاقة قوية إيجابية بين بعض مصادر القوة التنظيمية وسلوكيات إدارة التغيير، ومتوسطة مع القوة الرسمية وقوة الإكراه، وظهر لتغير الخبرة فروق ذات دلالة إحصائية.

وسعت دراسة الزبيدي (٢٠١٧) إلى التعرف على دور القوة التنظيمية في الإسهام إلى حد ما في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في بعض كليات جامعة القادسية وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني.

كما سعت دراسة السنوار (٢٠١٨) إلى التعرف على العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية العاملة بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالقوة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالإبداع الإداري، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للقوة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة.

كما هدفت دراسة صباح (٢٠١٨) التعرف على القوة التنظيمية وأثرها على تعزيز التطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين مستوى القوة التنظيمية وتعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، كما تشير إلى وجود تأثير قوي للقوة التنظيمية بكامل أبعادها الرسمية الارتباط الخبرة، المرجعية المعلومات في تعزيز التطوير التنظيمي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على العكس من وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقوة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

وهدف دراسة نعومي وآخرون (٢٠١٩) إلى الكشف عن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقتها بالإبداع الإداري في محافظة العاصمة عمان، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت متوسطة من وجهة نظر

المعلمات، كما أن مستوى الإبداع الإداري لمديرات المدارس الثانوية الخاصة بعمان جاء مرتفعاً من وجهة نظر المعلمات.

وهدفت دراسة (Alam, 2019) الي التعرف على الدور القيادي للمديرين وأدائهم في المؤسسات التعليمية بالمقارنة مع الصفات القيادية لنموذج جودة مالكوم بالدريج، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين دور قوة المدير والأداء المؤسسي والدور القيادي للمدراء، وأن اعتماد المدراء على قوة الارتباط وقوة المرجعية مع العاملين يعزز الأداء المؤسسي.

وتناولت دراسة الحربي (٢٠٢١) تحديد درجة تطبيق القيادات في إدارات جامعة أم القرى لمصادر القوة التنظيمية الرسمية والإكراه والمكافأة الخبرة والمرجعية والمعلومات، وتوصلت إلى أن درجة تطبيق القيادات لمصادر القوة التنظيمية جميعها متوسطة من وجهة نظر موظفاتهن، فقد جاءت القوة الرسمية بالمرتبة الأولى والأخيرة كانت قوة الإكراه.

وأشارت دراسة هندي وآخرون (٢٠٢١) إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمصادر القوة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في الأردن، وتعرف أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في ذلك، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة وعلى جميع المجالات، حيث جاءت القوة الشرعية في المرتبة الأولى، تلاها قوة الخبرة، وقوة المعلومات، وقوة الإكراه، والقوة المرجعية، وقوة المكافأة على التوالي، كما بينت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي قد جاء بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القوة الشرعية ومجال قوة المعلومات تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة، على محوري مصادر القوة التنظيمية والولاء التنظيمي لصالح الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

## التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات أسهمت في التركيز على مفاهيم التعلم التنظيمي، والقوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية والتعرف على أهميتها في تحديد سبل تطوير وتحسين أداء العاملين والقضاء على نواحي القصور فيها، وأوضحت تلك الدراسات أن التعلم التنظيمي يؤثر في الرشاقة التنظيمية لدى العاملين، كما أسهمت هذه الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث وكذلك تحديد فروضه، كما تنوعت تلك الدراسات من حيث مقياس التعلم التنظيمي وأثره على تعزيز الرشاقة التنظيمية، وكذا استعراض مقاييس الرشاقة التنظيمية وأبعادها ودورها، الأمر الذي ينعكس أثره على رفع كفاءة العاملين وتوجه نحو الرشاقة التنظيمية، كما اختلفت تلك الدراسات من حيث الهدف الخاص بكل دراسة، وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك، والذي يختلف عن هدف البحث الحالي، والذي يتمثل في التعرف على الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتعزيز الرشاقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وبالإضافة إلى ذلك فقد أسهمت تلك الدراسات في تحديد المشكلة وتصميم أداة البحث، وصياغة فروضه.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي لكونها من الأبحاث القليلة التي تبحث في توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث إلى الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي وتعزيز الرشاقة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط محل البحث - في حدود علم الباحث - وتسعي هذه الدراسة أن تقدم مجموعة من النتائج التي يمكن الاستفادة منها.

## ثانياً - مشكلة البحث وتساؤلاته

من خلال ما طرحته الدراسات السابقة تبين أن الهدف الرئيس من إدارة الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية المناسبة من حيث الجودة والكمية لتحقيق أهداف وغايات المنظمات، ولاشك أنه لاستمرار تلك الموارد البشرية في أداء دورها التي تقوم به بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وبصورة مستمرة فلا بد من تهيئة بيئة العمل

المناسبة لها، والعمل على إشباع متطلباتها الوظيفية المتغيرة والمتجددة، ومع تلك المتطلبات الملحة ظهر في أدبيات إدارة الموارد البشرية قضية التعلم التنظيمي والعمل على توافر أبعادها داخل المنظمات، والتأكد من إدراك العاملين لأبعادها، ولا شك أن القوة التنظيمية للمدير وقدره القيادة في التأثير في العاملين وتمتعها بالإمكانات بهدف تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على مواجهة العديد من التحديات والمشكلات التنظيمية والتي تعد الرشاقة التنظيمية من أبرز المداخل الإصلاحية لعلاج المشكلات الإدارية ومواجهة تلك التحديات، حيث تساعد على تحسين الأداء داخل المنظمات الإدارية في حال تطبيق أبعادها إدراك العاملين لها.

وللوقوف على مشكلة البحث قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد استبانة مبدئية لعينة عددها (٤٨) مفردة، من العاملين بمختلف المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط لاستطلاع آرائهم حول مستوى ممارسة متغيرات البحث الثلاثة التعلم التنظيمي، القوة التنظيمية للمدير، الرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة، وكذلك جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع البحث، والإلمام بأكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة به، والتأكد من التصور العام للبحث، علماً بأنه لم يتم استبعاد العينة المبدئية من عينة الدراسة التي تم إجراء البحث عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية عدم إلمام بعض العاملين بالمستشفيات محل التطبيق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (التعلم التنظيمي- القوة التنظيمية للمدير - الرشاقة التنظيمية)، من حيث مدى تأثير التعلم التنظيمي على كلاً من القوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية، ومدى وساطة القوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، ولذا جاء هذا البحث للتعرف على مدى إدراك العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط؛ نظراً للدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي على كلاً من القوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير القوة التنظيمية للمدير

بأبعادها المختلفة على الرشاقة التنظيمية، وهل تلعب القوة التنظيمية للمدير دوراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية. ولذا تتمثل مشكلة البحث في "التعرف على دور القوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط".

### ثالثاً - أهداف البحث

يتمثل الهدف العام للبحث في قياس أثر التعلم التنظيمي على تعزيز الرشاقة التنظيمية في ظل دخول القوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط، وعلى وجه التحديد يهدف البحث إلى ما يلي:

- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين التعلم التنظيمي والقوة التنظيمية للمدير.
- الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين القوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية.
- التعرف على دور القوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.
- توضيح أهمية التعلم التنظيمي من أجل تعزيز الرشاقة التنظيمية.
- تحديد مدى توافر متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي لدى العاملين بالجهة محل التطبيق.
- الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

### رابعاً - أهمية البحث

٤ / ١ - تنبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من الآتي:

يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، وأثر ذلك على تعزيز الرشاقة التنظيمية بالمنظمات في ظل التحديات المختلفة التي تمر بها المنظمات الإدارية بصفة عامة

والصحية بصفة خاصة، بالإضافة إلى معالجة الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث – على حد علم الباحث – وهي القوة التنظيمية للمدير و التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، بالإضافة إلى أن هذا البحث يعد امتداد للدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي بصفة عامة، ومحاولة متواضعة لإثراء الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعد العنصر الأساسي في المنظمات الصحية، والتي تساعد على تنميتها، ومواجهة التحديات الصعبة التي تتعرض لها، من خلال تعزيز الرشاقة التنظيمية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### ٤/ ٢ – الأهمية التطبيقية:

- توجيه المسؤولين بالجهة محل البحث وبالمنظمات الصحية بصفة عامة إلى أهمية أبعاد التعلم التنظيمي ودورها المهم في التأثير على الرشاقة التنظيمية بالمنظمات.
- يعد هذا البحث مؤشراً هاماً يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاث (التعلم التنظيمي، والقوة التنظيمية للمدير، والرشاقة التنظيمية) مما يساعد على زيادة فاعلية التعلم التنظيمي بالمنظمات الصحية، بالإضافة إلى إبراز الدور المهم الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.
- العمل على توفير بيئة تسهم في زيادة إدراك العاملين لأبعاد الرشاقة التنظيمية.
- تقديم بعض المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستوى الرشاقة التنظيمية بالجهة محل التطبيق.

#### خامساً - فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة



الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على القوة التنظيمية للمدير بأبعاده المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية للمدير بأبعاده المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) على الرشاقة التنظيمية بأبعاده المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

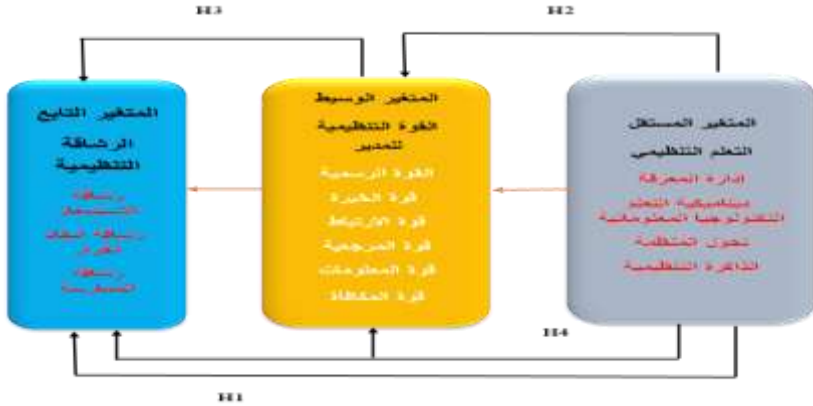
**الفرض الرابع:** تلعب القوة التنظيمية للمدير دوراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) والرشاقة التنظيمية بأبعاده المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

#### سادساً – النموذج المقترح للبحث

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة، تم تصميم النموذج المقترح للبحث والذي يحتوي على المتغيرات الثلاثة (التعلم التنظيمي – القوة التنظيمية للمدير – الرشاقة التنظيمية) ويوضح الشكل التالي رقم (1) نموذج العلاقة بين متغيرات البحث على المستوي العملي وعلى المستوي البحثي مستقبلاً.

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي وأحمد الراعي



### شكل رقم (١) الإطار المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

#### سابعاً: حدود البحث

- ١/٧- الحدود الزمنية: تم هذا البحث خلال عام ٢٠٢٣ م.
- ٢/٧- الحدود المكانية: يشمل المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وتم البحث في حدود البيانات التي أتاحت للباحث في الجهة محل التطبيق.
- ٣/٧- الحدود البشرية: العاملون بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.
- ٤/٧- الحدود العلمية: هي متغيرات البحث، وتشمل: التعلم التنظيمي، والقوة التنظيمية للمدير، والرشاقة التنظيمية.

#### ثامناً - منهجية البحث

تحقيقاً لأهداف البحث السابقة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن تأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، والدور الوسيط الذي تلعبه القوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، فقد اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي

التحليلي لدراسة الظاهرة، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع إلى مختلف المصادر العلمية والمتمثلة في المراجع والدوريات والدراسات السابقة والتقارير والنشرات، وعلى الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تطويرها وتحليلها بغرض استنتاج وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

#### ١/٨ - أداة القياس:

في ضوء فروض البحث ومتغيراته الثلاث المستقل، والوسيط، والتابع، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٦٠) عبارة، تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث بواسطة (Google Forms)، وقد جاء تنظيم الاستبانة مقسماً إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: لقياس درجة تأثير التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) وتم قياسه باستخدام (٢٠) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة له (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية)، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Berghman et al., 2012)، (Darvin & Norton, 2015)، (أبو العزم وآخرون، ٢٠٢١)، في قياس التعلم التنظيمي، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة بما يتناسب مع طبيعة مجال التطبيق.

القسم الثاني: لقياس القوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط) وتم قياسه باستخدام (٢٤) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) وتم قياس وتطوير وصياغة فقرات الاستبانة، استرشاداً على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهي (صقر وآخرون، ٢٠٢١)، (خليل، ٢٠٢١)، (Bagci, 2015); (Hassoun, 2018).

القسم الثالث: لقياس الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع) وتم قياسه باستخدام (١٦) عبارة موزعة على الأبعاد المختلفة لها وهي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي والتجدي الرامحي

الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Aval et al.2017; 2015 ، Park, 2011; Ghasemi) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في الاستبانة، بحيث قسمت الى خمس معايير حسب نموذج ليكرت تتدرج من رقم (١) غير موافق بشدة، وحتى رقم (٥) موافق بشدة.

#### ٢/٨ - مجتمع البحث وعينه:

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط والبالغ عددهم ٣٠٤٥ مفردة، وتم إجراء الدراسة في ٢٠٢٣.

#### ٣/٨ - عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط قوامها ٣٤٢ مفردة طبقاً لموقع Sample Size Calculator. وقد بلغ عدد الردود السليمة (٢٤٦) بنسبة استجابة (٧٢%). والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع البحث وعينه

#### جدول رقم (١): توزيع مجتمع البحث وعينه

اسم المستشفى	عدد العاملين	الوزن النسبي	عدد مفردات العينة	الاستجابة	نسبة الاستجابة
دمياط التخصصي	١٠٥٤	٣٤.٦١%	١١٩	٩١	٧٦.٤٧%
دمياط العام	٧٧١	٢٥.٣٢%	٨٧	٦٣	٧٢.٤١%
الحميات	٢٨٥	٩.٣٦%	٣٢	١٩	٥٩.٣٨%
الرمد	٢٤٥	٨.٠٥%	٢٨	١٧	٦٧.٨٦%
الصدر	٢٤٢	٧.٩٥%	٢٧	٢١	٧٧.٧٨%
الجلدية	٢٢٦	٧.٤٢%	٢٥	١٦	٦٨.٠٠%
رأس البر المركزي	٢٢٢	٧.٢٩%	٢٤	١٤	٦٦.٦٧%
العدد الكلي	٣٠٤٥	١٠٠%	٣٤٢	٢٤٦	٧٢%

المصدر: إعداد الباحث من خلال ما أتيج له من بيانات من مركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط

### تاسعاً – الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي ( SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.26) بهدف اختبار فروض البحث، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والوسيط والتابع.
- أسلوب تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للقوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

### عاشراً: نتائج البحث

#### ١/١٠ - اختبار صدق وثبات المقياس:

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضح بيانات الجدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان وذلك كما يلي:

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي واتحيد الرامعي

## جدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	أبعاد المتغير الوسيط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
إدارة المعرفة	٠,٧٣٢	٠,٩٢٢	رشاقة الاستشعار	٠,٧٥٦	٠,٨٨٦	٠,٧٩٥	٠,٩٢٧
ديناميكية التعلم	٠,٧٦٧	٠,٩٠٢					
التكنولوجيا المعلوماتية	٠,٧٥٦	٠,٨٧٧	رشاقة اتخاذ القرار	٠,٧٧٧	٠,٨٤٧	٠,٨١٩	٠,٨٨٧
تحول المنظمة	٠,٧٤٤	٠,٨٥٤					
الذاعة التنظيمية	٠,٧٧٦	٠,٨٨٩	رشاقة الممارسة	٠,٧٨٩	٠,٨٩٠	٠,٨١٢	٠,٩١٧

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

### ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

فيما يخص مقياس المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٧٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٧٣٢-٠,٧٧٦) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

وبالنسبة لمقياس (القوة التنظيمية للمدير)، والذي يمثل المتغير الوسيط، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ وتراوحت ما بين (٠,٧٥٦-٠,٧٨٩) وهذا ما يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

وبالنسبة لمقياس المتغير (الرشاقة التنظيمية) والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ وتراوحت ما بين (٠,٧٤٤-٠,٨٤٣) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي وأحمد البراهيم

وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

#### ٢/١٠ - التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث:

يحتوي البحث على ثلاثة متغيرات، وهم التعلم التنظيمي، والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن خمسة أبعاد (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية)، المتغير الوسيط ويتضمن ستة أبعاد (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة)، إلى جانب الرشاقة التنظيمية، والذي يمثل المتغير التابع، ويتضمن ثلاثة أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (٣)، وذلك كما يلي:

#### جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٢٤٦)

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد إدارة المعرفة	٣.٥٤	٠.٧٨٩
بعد ديناميكية التعلم	٣.٦٠	٠.٨٣٤
بعد التكنولوجيا المعلوماتية	٣.١٧	٠.٨٧٨
بعد تحول المنظمة	٣.٧٨	٠.٩٠٦
بعد الذاكرة التنظيمية	٣.٥٨	٠.٨٩٨
التعلم التنظيمي (الكلية)	٣.٥٥	٠.٨٢١
بعد القوة الرسمية	٣.٤٥	٠.٩٧٦
بعد قوة الخبرة	٣.٢٢	٠.٩٥٥
بعد قوة الارتباط	٣.٦٢	٠.٩٣٥
بعد قوة المرجعية	٣.٨٨	٠.٨٩٨
بعد قوة المعلومات	٣.٥٥	٠.٨٦٠

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي واتحيد الراعي

٠.٩٦٦	٣.٤٥	بعد قوة المكافأة
٠.٨٩٨	٣.٤١	القوة التنظيمية للمدير (الكلية)
٠.٨٣٤	٣.٥٥	بعد رشاقة الاستشعار
٠.٩١٦	٣.٤٥	بعد رشاقة اتخاذ القرار
٠.٩٥٥	٣.١٧	بعد رشاقة الممارسة
٠.٩٤٨	٣,٣٩	الرشاقة التنظيمية (الكلية)

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- حصلت أبعاد التعلم التنظيمي على متوسطات تراوحت ما بين (٣.١٧) – (٣.٧٨)، حيث حصل (التكنولوجيا المعلوماتية) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بلغت (٣.١٧)، فيما حصل (تحول المنظمة) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي، وقد بلغت (٣.٧٨)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التعلم التنظيمي بين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط بدرجة فوق المتوسط.
- كما سجلت أبعاد القوة التنظيمية للمدير وسط حسابي تراوح ما بين (٣.٢٢) – (٣.٨٨)، حيث حصل (قوة الخبرة) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٢٢)، في حين حصل (قوة المرجعية) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (٣.٨٨) وهو ما يشير أن توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط بدرجة فوق المتوسط.
- وأيضاً سجلت أبعاد الرشاقة التنظيمية وسط حسابي تراوح ما بين (٣.١٧) – (٣.٥٥)، حيث حصل (رشاقة الممارسة) على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت (٣.١٧)، في حين حصل (رشاقة الاستشعار) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي بلغت قيمته (٣.٥٥)، وهو ما يشير أن توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية بين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط بدرجة فوق المتوسط.



الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ عبد الوهاب واتحيد الرامحي

٣/١٠ - اختبار فروض البحث ومناقشة نتائج:

١٠/٣/١ - اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الأول من البحث:

**يناقش الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

**جدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم التنظيمي (المتغير المستقل) على أبعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)**

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
٢٥٨١.١٣٢	٠.٧٣٥	٠.٩٠٢	٠.٠٠٠	١١.٩٠٨	٠.٧٤٣	١.٢٠٢	الرشاقة التنظيمية	إدارة المعرفة
			٠.٠٠٠	١٧.٧٠٣	٠.٧٦٣	١.٥٣٨		ديناميكية التعلم
			٠.٠٠٠	١٤.٠٩٣	٠.٧٥١	١.٧٣٧		التكنولوجيا المعلوماتية
			٠.٠٠٠	١٨.٩٠١	٠.٧٨١	١.٢٠٤		تحول المنظمة
			٠.٠٠٠	١٥.٤٣٢	٠.٧١٩	١.٢٧٩		الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٤) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على الرشاقة التنظيمية بأبعاده المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (2581.132)، وقيمة (Sig=0.000) بالإضافة إلى لمعنوية معاملات الانحدار ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (0.05).

- وجود ارتباط طردي قوي بين التعلم التنظيمي (المتغير المستقل)، وبين الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.902) وبمستوى دلالة (0.000) ومعنوي عند مستوى معنوية (0.05).

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.735)، وهي قيمة دالة إحصائية وتعني أن عمليات المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) مجتمعة تفسر حوالي (73.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.

- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التعلم التنظيمي وبين الرشاقة التنظيمية، فكلما زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي كلما أدى ذلك إلى زيادة الرشاقة التنظيمية.

- وجود أثر لجميع أبعاد التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على تعزيز الرشاقة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (0.743) (0.763) (0.751)، (0.781)، (0.719) على التوالي وبمستوى دلالة (0.000) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي و محمد الرامحي

المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط."

٢٠١٣/٢ - اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثاني من البحث:

يناقش الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على القوة التنظيمية للمدير بأبعادها المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط."

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعلم التنظيمي (المتغير المستقل) على أبعاد القوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط)

F (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
١٠٤٥.١٠٨	٠.٧١٨	٠.٧٨٩	٠.٠٠٠	١٢.٦٩٣	٠.٨٩٢	١.٤٠١	القوة التنظيمية للمدير	إدارة المعرفة
			٠.٠٠٠	١٥.٩٤٣	٠.٨٨١	١.٣٣٣		ديناميكية التعلم
			٠.٠٠٠	١٤.٣٧٣	٠.٨٠١	١.٣٨٠		التكنولوجيا المعلوماتية
			٠.٠٠٠	١٢.٩٢٣	٠.٨٧٣	١.٢٥٦		تحول المنظمة
			٠.٠٠٠	١٣.٧٤٠	٠.٨٦٠	١.٤٢٨		الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٥) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على القوة التنظيمية للمدير بأبعادها المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (١٠٤٥.١٠٨)، وقيمة (Sig=٠.٠٠٠) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار، ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
- وجود ارتباط طردي قوي بين التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) وبين القوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧٨٩)  $R=$  وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ومعنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٧١٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن عمليات المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) مجتمعة تفسر حوالي (٧١.٨%) من التغيرات التي تحدث في القوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط) وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
- إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التعلم التنظيمي والقوة التنظيمية للمدير، فكلما زاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي كلما أدى ذلك إلى تفعيل القوة التنظيمية للمدير.
- وجود أثر لجميع أبعاد التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على تفعيل ممارسات القوة التنظيمية للمدير، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (٠.٨٩٢) (٠.٨٨١) (٠.٨٠١)، (٠.٨٧٣)، (٠.٨٦٠) على التوالي وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على معنوية جميع العمليات.

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي واتباعه الرابحي

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على القوة التنظيمية للمدير بأبعاده المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط".

٣/٣/١٠ - اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثالث من البحث:

يناقش الفرض الثالث "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية للمدير بأبعاده المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) على الرشاقة التنظيمية بأبعاده المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط".

جدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للقوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط) على أبعاد الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)

F (Sig)	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	Sig	T	Beta	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
٩٠١.٣٨٧	٠.٦٨٩	٠.٦٦٧	٠.٠٠٠	١٢.٤٣٥	٠.٧٧٣	١.٦٥٤	الرشاقة التنظيمية	القوة
			٠.٠٠٠	١١.٧٢٧	٠.٧٥٦	١.٣١٢		قوة الخبرة
			٠.٠٠٠	١٣.٥٠٩	٠.٧٤٩	١.٣٥٧		قوة الارتباط
			٠.٠٠٠	١٣.٩٠٥	٠.٧١٨	١.٤٠١		قوة
			٠.٠٠٠	١٤.٩١٩	٠.٧٤١	١.٣٩١		قوة
			٠.٠٠٠	١٥.٩٨٧	٠.٧٨٧	١.٢٩٨		قوة المكافأة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، ويعرض الجدول رقم (٦) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد، وباستعراض بيانات الجدول يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية للمدير بأبعادها المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، كما يتضح معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة (F) (٩٠١.٣٨٧)، وقيمة (Sig=٠.٠٠٠) بالإضافة إلى معنوية معاملات الانحدار، ومعنوية الحد الثابت من خلال قيم (T) وقيم (Sig) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
  - وجود ارتباط طردي قوي بين القوة التنظيمية للمدير (المتغير الوسيط) وبين الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٦٧)  $(R=)$  وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ومعنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
  - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٨٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتعني أن عمليات المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) مجتمعة تفسر حوالي (٦٨.٩%) من التغيرات التي تحدث في الرشاقة التنظيمية (المتغير التابع)، وأن النسبة المتبقية تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي.
  - إشارة معاملات الانحدار موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين القوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية، فكلما زادت ممارسات القوة التنظيمية للمدير كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوي الرشاقة التنظيمية.
  - وجود أثر لجميع أبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) على الرشاقة التنظيمية، حيث يظهر جدول المعاملات أن قيم (B) بلغت (٠.٧٧٣)، (٠.٧٥٦)، (٠.٧٤٩)، (٠.٧١٨)، (٠.٧٤١)، (٠.٧٨٧)، على التوالي وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على معنوية جميع العمليات.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القوة التنظيمية للمدير بأبعادها المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط،

قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط."

٤/٣/١٠ - اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الرابع من البحث:

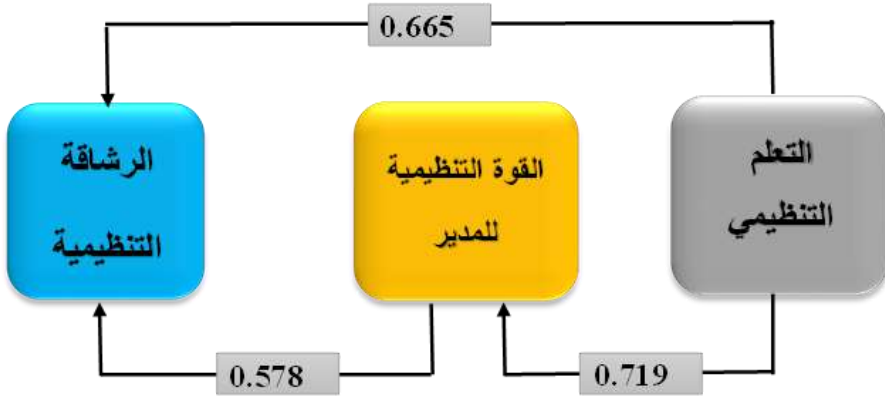
يناقش الفرض الرابع "تلعب القوة التنظيمية للمدير دوراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط."

- ولكي تتحقق الوساطة لابد من وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، وكذلك وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير)، وأيضاً وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، وكذلك عند دخول المتغير الوسيط في النموذج فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع قد يتلاشى أو يقترب بصورة كبيرة من الصفر ويصبح التأثير غير دال احصائياً ويسمى توسطاً كاملاً، أو ينخفض التأثير ويكون دال احصائياً ويسمى في هذه الحالة توسطاً جزئياً.

- وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) للتحقق من وجود تأثير لعملية القوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط على العلاقة بين التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) والرشاقة التنظيمية (المتغير التابع) من خلال الاستعانة ببرنامج (Amos V.26) للتعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) نتائج تحليل المسار لمتغيرات البحث.

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي وأحمد الراعي



شكل (٢) نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية

جدول رقم (٧) نموذج تحليل المسار لبيان الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية

مؤشرات جودة النموذج				المعنوية P-Value	الخطأ المعياري	قيمة معامل المسار	المسارات  المتغيرات
RMSEA	Chi Square	CFI مؤشر الملائمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة				
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٨٧٦	٠,٩١٤	***	٠,٤٣	٠,٧١٩	التعلم التنظيمي القوة التنظيمية للمدير ←
				***	٠,٥٠	٠,٥٧٨	القوة التنظيمية للمدير الرشاقة التنظيمية ←
				***	٠,٤٧	٠,٦٦٥	التعلم التنظيمي الرشاقة التنظيمية (الأثر المباشر) ←
						٠,٤٤٨	التعلم التنظيمي الرشاقة التنظيمية (الأثر غير المباشر) ←

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من الجدول رقم (٧) وجود تأثير إيجابي مباشر موجب للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٧١٩)، كذلك يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل التعلم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قدرها (٧١.٩%) في المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير).

كذلك تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٥٧٨)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) تؤدي إلى زيادة قدرها (٥٧.٨%) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

كما تظهر بيانات الجدول وجود تأثير إيجابي مباشر للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، حيث أظهر تحليل المسار أن قيمة معامل التأثير المباشر بلغت (٠.٦٦٥)، كما يتضح من الجدول ذاته أن قيمة مستوى المعنوية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، وهو ما يعني أن زيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل التعلم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قدرها (٦٦.٥%) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).

كما أشارت نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) بلغ (٠.٤٤٨) وهي قيمة جيدة وتعني أن القوة التنظيمية للمدير لها دور كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) وبالتالي هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة (٤٤.٨%) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط، حيث أسهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- للتعرف على وساطة المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) هل هي وساطة كلية أم جزئية يتم إتباع المراحل التي حددها (Baron & Kenny، 1986)
- قياس تأثير المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).
  - قياس تأثير المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير).
  - قياس تأثير المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية).
  - قياس تأثير المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) في وجود المتغير المستقل (التعلم التنظيمي).
- ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- يؤثر التعلم التنظيمي إيجابيا على الرشاقة التنظيمية ( $B=0.665$ ,  $P \leq 0.05$ )
- يؤثر التعلم التنظيمي إيجابيا على القوة التنظيمية للمدير ( $B=0.719$ ,  $P \leq 0.05$ )
- تؤثر القوة التنظيمية للمدير إيجابيا على الرشاقة التنظيمية ( $B=0.578$ ,  $P \leq 0.05$ )
- تؤثر القوة التنظيمية للمدير على الرشاقة التنظيمية في وجود المتغير المستقل التعلم التنظيمي ( $B=0.445$ ,  $P \leq 0.05$ ).

ونلاحظ أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية قد انخفضت من (٠.٦٦٥) إلى (٠.٤٤٨) على الرغم من معنوية التأثير في الحالتين، مما يعني أن القوة التنظيمية للمدير تتوسط جزئياً العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (٠.٤٤٨) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (٠.٦٦٥).

كما يتضح من بيانات الجدول أيضاً أن مؤشر ملاءمة جودة النموذج (GFI) قد بلغت (٠.٩١٤) وهي نسبة تقترب من (١.٠٠) ومن المعلوم أنه كلما اقتربت النسبة من الواحد الصحيح، كلما زادت جودة النموذج وهو الأمر الذي يدل على ملاءمة النموذج، كما يتضح أيضاً من الجدول أن مؤشر المواءمة المقارن (CFI) قد بلغ (٠.٨٧٦) وهي نسبة أيضاً تقترب من (١.٠٠)، مما يدل ويؤكد على جودة النموذج.

ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع الذي ينص على "تلعب القوة التنظيمية للمدير دوراً وسيطاً في العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) والرشاقة التنظيمية بأبعاده المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط".

حادي عشر: مناقشة النتائج والتوصيات

١١ / ١ - مناقشة النتائج وتفسيرها:

١/١/١١ - بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى التعلم التنظيمي، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للتعلم التنظيم وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,٥٥ درجة)، وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,١٧) و (٣,٧٨)، ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى التدريب المقدم للعاملين في مكان العمل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المناخ العام للعمل، وشعورهم بالثقة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ورفع كفاءتهم في مواجهة الكوارث والازمات.

٢/١/١١ - بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات القوة التنظيمية للمدير، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام لممارسات القوة التنظيمية للمدير وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,٤١ درجة) وهو

أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد ممارسات القوة التنظيمية للمدير، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,٢٢) و (٣,٨٨) ويشير ذلك إلى توافر أبعاد القوة التنظيمية للمدير، وأن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر انطلاقاً من الحرية والرغبة في الاستجابة، بغرض الدفاع عن مصالحهم .

٣/١/١١- بصفة عامة يوجد ارتفاع في مستوى الرشاقة التنظيمية، حيث كشفت النتائج عن أن المتوسط الحسابي العام للرشاقة التنظيمية وفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة بلغ (٣,٣٩ درجة) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣) درجة، وبالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الرشاقة التنظيمية، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء مفردات العينة، وأن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر مرتفع عدا (رشاقة الممارسة) التي جاءت في مستوى متوسط، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,١٧) و (٣,٥٥) ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى (رشاقة الاستشعار) لدى الجهة محل الدراسة وتعني قدرتها على الرصد الاستراتيجي للظروف البيئية والتي يكون لها تأثير على استراتيجية وأداء المنظمة، الأمر الذي يمكنها مواجهة الأزمات والكوارث وقدرتهم على التغلب عليها .

٤/١/١١- وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٧٣٥) وهو ما يعني أن المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) يفسر حوالي (٧٣.٥%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين

التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.902$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ) ومعنوي عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلاً من (Panda & Rath, 2017)، (عبد النوري، 2019)، (العيسة، 2020)، (أبو العزم، 2022)، (الفرجاني وآخرون، 2023)، والتي توصلت إلى وجود تأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية، وأن تنفيذ التعلم التنظيمي بشكل متكامل يؤدي إلى إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات ومعارف وابتكارات جديدة واستخدام التقنيات لتوافر المعرفة كالعصف الذهني ولمقابلات والملاحظات، وأيضا العمل على إنشاء نظام لقواعد البيانات داخل المستشفيات الحكومية لسهولة استرجعها واستعادتها بسهولة من العاملين، وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، حيث إن التعلم التنظيمي يساعد على توافره الرشاقة التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح تحقيقها من جراء تطوير خدماتها الصحية المقدمة للمواطنين والعمل على تميزها وزيادة معارف مواردها البشرية، مما ينعكس بدوره على قدرتها على التنبؤ بالأحداث المستقبلية بالبيئة المحيطة، مما يجعلها لديها القدرة على مواجهة البيئة المضطربة سريعة التغيير التي تعمل، مما يشجع على تعزيز الرشاقة التنظيمية داخل القطاع الصحي بصفة عامة والمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

٥/١/١١- وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي بأبعاده (إدارة المعرفة، ديناميكية التعلم، التكنولوجيا المعلوماتية، تحول المنظمة، الذاكرة التنظيمية) على القوة التنظيمية للمدير بأبعاده المختلفة (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد

(٠.٧١٨)، وهو ما يعني أن المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) يفسر حوالي (٧١.٨%) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التعلم التنظيمي والقوة التنظيمية للمدير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.789$ ) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ومعنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، وهو ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا الصدد ومنها دراسات كلا من (Khan، ٢٠١٧) (الشلوي ٢٠١٧) والتي توصلت إلى وجود تأثير التعلم التنظيمي على القوة التنظيمية للمدير، وأن تنفيذ التعلم التنظيمي بشكل متكامل يؤدي التكامل مع ممارسات القوة التنظيمية للمدير عن طريق تنظيم نوات وورش عمل للمديرين لتنمية وترسيخ مفاهيم ومبادئ وقواعد وأسس القوة الرسمية وكيفية الاستخدام الأمثل لها، ووضع الأسس والقواعد التنظيمية التي تضمن تمكين المديرين بمنحهم صلاحيات خاصة بمكافأة مرؤوسيهم لتحفيزهم على بذل أفضل طاقة لديهم، وهو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، التي تدعم التركيز على تعزيز التعلم التنظيمي للعاملين داخل القطاع الصحي بصفة عامة والمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط

٦/١/١١- وجود تأثير معنوي لأبعاد القوة التنظيمية للمدير (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة على الرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٦٨٩) وهو ما يعني أن المتغير الوسيط (القوة التنظيمية للمدير) يفسر حوالي (٦٨.٩%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين القوة التنظيمية للمدير والرشاقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط ( $R=0.667$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ ) ومعنوي عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) وهو ما يؤكد معنوية العلاقة، ونخلص منها إلى وجود تأثير للقوة التنظيمية للمدير على الرشاقة التنظيمية، وأن تنفيذ أبعاد القوة التنظيمية للمدير بشكل منهجي يؤدي زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية عن طريق وضع نظم تمكين للعاملين تضمن عملية تفويض السلطات والصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسؤولية والقيادة، كما يقتضى الأمر وضع مجموعة من القواعد التنظيمية التي تضمن الاستفادة من أفكار العاملين الإبداعية وتشجيعهم على طرح أفكارهم وعدم الخوف من تقديمها، هو ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، التي تدعم التركيز على تعزيز الرشاقة التنظيمية للعاملين داخل القطاع الصحي بصفة عامة والمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط.

٧/١/١١- التأثير الإيجابي للقوة التنظيمية للمدير كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية، قوة المعلومات، قوة المكافأة) والرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط بنسبة ( $44.8\%$ ) في اتجاه موجب، وهذا يشير إلى إيجابية وجود المتغير الوسيط، حيث ساهم في زيادة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتماشى تلك الدراسة مع المراحل التي حددها (Baron ، 1986 & Kenny)، كما تبين أن القوة التنظيمية للمدير تتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية جزئياً، حيث أن قيمة معامل المسار (B) فيما يتعلق بتأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية قد انخفضت من ( $0.665$ ) في حالة التأثير المباشر إلى ( $0.448$ ) على الرغم من معنوية

التأثير في الحالتين، مما يعني أن القوة التنظيمية للمدير تتوسط جزئياً العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية، حيث تتحقق الوساطة الجزئية عندما يكون التأثير غير المباشر (٠.٤٤٥) أقرب من الصفر بالمقارنة بالتأثير المباشر (٠.٦٦٥).

#### ١١ / ٢ – التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والاطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية وإدارات التخطيط والمتابعة بالقطاع الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية لتعزيز الاستدامة البيئية لدى الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة البيئية الخضراء لتصبح ثقافة تنظيمية مستدامة للعمل بالمستشفيات الصحية.</li> <li>- إعداد وتصميم خطط عمل تحت على نشر ثقافة التعلم والتطور تتيح للعاملين تقديم أفكار وأساليب مبدعة وجديدة تنهج نحو أداء العمل المكلفين به وتدعمها بطرق جديدة، مما يشجع على تعزيز الرشاقة التنظيمية لديهم.</li> <li>- مكافأة العاملين الذين يفكرون ويقدموا حلول ابتكارية وأفكار متميزة إبداعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على دعم عملية التحول داخل المنظمة بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط</li> </ul>
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والقادة والمديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء المنتديات والمقابلات لمناقشة كيفية مواجهة الازمات والجوائح بصورة علمية مدروسة.</li> <li>- العمل على وضع الخطط المختلفة والمتنوعة المرتبطة بإدارة المعرفة والسعي لتوفير الاعتمادات اللازمة لتضمن تدفق المعارف لدى العاملين.</li> <li>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات إدارة وورش عمل لتنمية مهارات ومعارف وابتكارات جديدة واستخدام التقنيات لتوافر المعرفة كالعصف الذهني وللمقابلات والملاحظات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية وتطوير التدريب والتعليم وترسيخ مبادئ إدارة المعرفة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط</li> </ul>



الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ عبد الوهاب واتحجج الرامح

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على إنشاء نظام لقواعد البيانات داخل المستشفيات الحكومية لسهولة استرجعها واستعادتها بسهولة من العاملين.</li> <li>- منح العاملين الثقة بالنفس بقدرتهم على طرح رؤيتهم حول المشاكل التي تواجه المستشفيات ووضعها محل اعتبار وتدعيم العلاقات التنظيمية لتحقيق الأهداف المخطط لها.</li> </ul>	
الإدارة العليا وإدارة إدارة الموارد البشرية والقادة والمديرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام مؤشرات تقيس مستوى ودرجة التعلم والتطور في مستوى ومهارات العاملين في كافة المجالات ووضع ذلك محل الاعتبار في تقارير تقييم الأداء الخاصة بالعاملين.</li> <li>- استخدام أساليب التحفيز المادية والمعنوية للموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية والفنية، وتشجيعهم على الاستجابة للتعلم التنظيمي وزيادة مستوى المعارف لتصبح ثقافة تنظيمية مستدامة للعمل بالمستشفيات الحكومية.</li> </ul>	الاهتمام بزيادة ودعم التعلم لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحاظفة دمياط
الإدارة العليا وإدارات تكنولوجيا المعلومات بالقطاع الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الاعتمادات اللازمة نحو توافر البرامج والأجهزة التكنولوجية لتحويل العمل من عمل مكتبي إلى عمل إلكتروني متطور، يتمشى مع استخدام تكنولوجيا المعلومات، والحلول الرقمية في إدارة العمل داخل المستشفيات الحكومية.</li> <li>- تعزيز الاهتمام بقيام جميع مديري الوحدات والأقسام التنظيمية بالمستشفيات الحكومية على استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات لأداء الاعمال المكلفين بها</li> <li>- تشجيع العاملين على استخدام الأدوات والطرق التكنولوجية الحديثة كالأنترنت والشبكات وقواعد البيانات لسهولة تداول المعلومات والمعارف بالمنظمة.</li> </ul>	الاهتمام بالتكنولوجيا المعلوماتية على مستوي القطاع الصحي الحكومي
الإدارة العليا وإدارات التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيام المستشفيات بإنشاء قواعد بيانات داخل المنظمة لتسجيل كافة العمليات التي تتم وتخزينها لسهولة عملية الاسترجاع في أى وقت تحتاج إليها.</li> </ul>	الاهتمام بزيادة ودعم الذاكرة التنظيمية لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحاظفة دمياط

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهابي والمحجوب الرامحي

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
الإدارة العليا وإدارات التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يكون لدى المستشفيات إدارة وظيفتها للتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ودراسة ووضع الخطط التفصيلية لكيفية مواجهتها.</li> <li>- اهتمام القيادات العليا بالمستشفيات بوضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة مستقبلية تسعى المستشفيات لتحقيقها.</li> <li>- ضرورة إبلاغ العاملين برؤية ورسالة وأهداف المستشفيات الموضوع والمخطط لها، وحثهم على وضعها موضع الاعتبار والتنفيذ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بزيادة ودعم رشاقة الاستشعار بالمستشفيات الحكومية بمحافظه دمياط</li> </ul>
الإدارة العليا والإدارة القانونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع مجموعة من القواعد التنظيمية التي تضمن الاستفادة من أفكار العاملين الإبداعية وتشجيعهم على طرح أفكارهم وعدم الخوف من تقديمها.</li> <li>- تأسيس نظام مرن يعمل على دراسة التغيرات المحيطة بالمستشفى بالبيئة الخارجية، والعمل على ملاءمة الأنظمة داخل المستشفيات لتلك التغيرات التي تحدث بالبيئة الخارجية ومواكبتها بصورة سريعة متطورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بزيادة ودعم رشاقة اتخاذ القرار بالمستشفيات الحكومية بمحافظه دمياط</li> </ul>
الإدارة العليا ومديرو الإدارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظم تمكين للعاملين تضمن عملية تفويض السلطات والصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية القادرة على تحمل المسؤولية والقيادة.</li> <li>- توفير إدارة لاكتشاف ورعاية المواهب داخل المستشفيات ومنحهم الفرصة والقدرة على تقديم ابداعاتهم وابتكاراتهم التي تساعد على تحقيق أهداف المستشفيات.</li> <li>- وضع نظام فعال للترقيات وتطوير المسار الوظيفي للعاملين، والذي يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب دون تدخل الامراض الإدارية كالوساطة والمحسوبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بزيادة ودعم رشاقة الممارسة بالمستشفيات الحكومية بمحافظه دمياط</li> </ul>
الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تزويد وتدريب القادة والمديرين بالمعارف الحديثة المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية والتميز المؤسسي.</li> <li>- إنشاء منظومة متكاملة تتضمن كافة القوانين والتشريعات والتعليمات التي تتصل بالعمل وتوفير ما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالقوة التنظيمية للمديرين بوصفها عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي</li> </ul>

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ عبد الوهاب والحجج الراعي

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
	<p>يحتاجه المديرين من أنظمة وتشريعات لتعزيز صلاحياتهم الرسمية في حق إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين وتوزيع المهام عليهم.</p> <p>- تنظيم ندوات وورش عمل للمديرين لتنمية وترسيخ مفاهيم ومبادئ وقواعد وأسس القوة الرسمية وكيفية الاستخدام الأمثل لها.</p> <p>- وضع الأسس والقواعد التنظيمية التي تضمن تمكين المديرين بمنحهم صلاحيات خاصة بمكافأة مرؤوسيهم لتحفيزهم على بذل أفضل طاقة لديهم.</p> <p>- العمل على اختيار المديرين والقادة التي تتوافر بهم الشخصية الكاريزمية التي تتوافر بها الخبرات والمهارات القيادية، وأخذ ذلك بعين الاعتبار ووفق معايير علمية واضحة ومحددة سواء عند الاختيار أو الترقية.</p> <p>- القيام باتخاذ الإجراءات والتعليمات التي تضمن تدوير المديرين في وظائف مختلفة لإكسابهم خبرات جديدة تسهم في تنمية قوة الخبرة لديهم.</p> <p>- توفير مجموعة من البرامج التدريبية الخاصة بالقادة والمديرين التي تحثهم على عدم التشدد في استخدام القوة الرسمية ومنح بعض الصلاحيات بحريات كاملة للمرؤوسين التي تساعدهم على القيام بالأعمال، المخولة لهم على أحسن وجه.</p> <p>- تنمية القيم والمبادئ التي تدعو للاحترام والتقدير داخل المستشفيات لما لها من دور في توليد قوة المرجعية للمديرين.</p> <p>- تطبيق معايير وقواعد وأسس واضحة ومعلنة للجميع بما يحقق العدالة في توزيع المكافآت للمرؤوسين.</p> <p>- تعزيز علاقات القادة والمديرين مع المرؤوسين من خلال الدفاع عن حقوقهم والمشاركة في مناسبتهم الاجتماعية، توطيد العلاقات الشخصية معهم.</p>	

## ثاني عشر: مقترحات مستقبلية

يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

- تأثير الأنماط القيادية كمتغير وسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.
- عمل بحث أكثر شمولاً للتعلم التنظيمي على التميز المؤسسي، أو البراعة التنظيمية، أو الأداء التنظيمي.
- دراسة متغيرات أخرى من الممكن أن تؤثر على الرشاقة التنظيمية مثل: الدعم التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والقيم التنظيمية، والصمت الوظيفي بالجهة محل التطبيق.

## ثالث عشر: المراجع

### ١٣ / ١ - المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسي، (٢٠١٢)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤١، ع ١٤.
- أبو العزم، صافي سيد، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، محمد، سالي على، (٢٠٢١)، أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية في شركات قطاع البترول، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، ٣٤.
- أحمد، حميد أنور، (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٤، (١).
- الحربي، حياة (٢٠٢١). مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمي، *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، ٧، (٢٤).
- الرجبي نعمتي، (٢٠١٩)، القوة التنظيمية لمديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ١٤ (٣).
- الزبيدي، سحر، (٢٠١٧)، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤، (٣).

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ عبد الوهاب واتحج الرامحي

- السالم، مؤيد، (٢٠٠٩)، *القوة التنظيمية*، إثراء للنشر والتوزيع.
- السنوار، عبير، (٢٠١٨)، علاقة القوة التنظيمية بالإبداع لإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- الشلوي، سعد ظافر (٢٠١٧)، دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة حلوان، مصر.
- العززي، سعيد فرحان جويعان، مناور وخليفات عبد الفتاح صالح موسى (٢٠١٩)، مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.
- العيسة، هيا عاطف علي، (٢٠٢٠)، ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في جنوب ووسط الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
- الفالح، سمر، خليفات، (٢٠١٦)، أنماط القوة التنظيمية التي يمارسها عمداء الكليات في جامعات إقليم الجنوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير. جامعة مؤتة.
- الفرجاني، فاطمة على، الطيرة، إيمان فرج، (٢٠٢٣)، التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الإفريقية - بنغازي، *مجلة الدراسات الاقتصادية*، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد السادس، ١٤.
- الكلابي، أمير نعمة مخيف، مهدي، محمد باقر (٢٠٢٢)، قياس مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية فرع النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ١٨، ١٤.
- الناصر، عامر عبد الرازق (٢٠١٥)، *إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- حريم، حسن، (٢٠٠٦)، *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل* (ط.٢)، دار حامد للنشر والتوزيع.
- حنون، مروة جبر، (٢٠١٧)، دور القوة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

الدور الوسيط للقوة التنظيمية للمدير هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على العاملين ...

د/ محمد الوهاج والحجج الرامحي

سمير، محمد السيد (٢٠١٩)، دور أنماط التعلم التنظيمي في تطوير القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على شركة أتش سي للاستثمار"، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر.

شاهين، سمر محمد، (٢٠٢٢)، دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير" دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٥٢ (٣).

صباح، ماجدة، (٢٠١٨) دور القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير]. جامعة الأزهر.

صقر، زكي محمود، محمود، سامية السيد، سعيد، سماء صابر (٢٠٢١)، دور القوة التنظيمية للمدير في التأثير على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة، *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤٣ (٣).

عبد النوري، فتحية (٢٠١٩)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة)، أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي (رسالة ماجستير غير منشورة).

عثمان، عثمان (٢٠١٧)، الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض السلطة والابداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عمران، فراس إبراهيم (٢٠١٧)، أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا، بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، ص ٤٧ - ١٥٠.

قاسم طه، جابر حازم، رشيد وعابدين سامية محمود محمد (٢٠٢٢)، أثر الرشاقة التنظيمية علي قدرة المنظمة في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية علي مجموعة هيلتون الإدارة الفنادق - مصر للعام ٢٠٢٠-٢٠١٩ في ظل جائحة كوفيد - ١٩، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (١).

مومني، سارة، أحمد، بوسهيمين، (٢٠١٨)، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، *المجلة العالمية للإدارة والاقتصاد*، المجلد ٤، العدد ٢.

هندي، آيات إبراهيم جبر، المقاداي، محمود حامد حسين، (٢٠٢١) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمصادر القوة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت المفرق.

### ٢/١٣ - المراجع الاجنبية:

- Alam, Qazi Naeem, (2019)," The Leadership Role of A principal in the Performance of Institution in Comparison with Leadership Qualities of Malcolm Baldrige Quality Model", Research Scholar, Dadabhoj Institute of Higher Education Karachi, Pakistan.
- Alhdid, A., (2016). The Effects of Organizational Agility on Organizational Performance, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 5(1), PP. 273-278.
- Argon, T., & Dilekci, Ü. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviors. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2195-2208.
- Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33-54.
- Aval, S. & et al (2017). Investigating The Effect Of 35-Organizational Citizenship (OCB) Behavior Components On Organizational Agility, *Interdisciplinary Journal Of Education*, Vol. (1), No. (2), Pp. 59-67 33.
- BAĞCI, Zübeyir (2015): The Effect of Managers' Power Bases on Employees' Job Satisfaction: A Study In The Textile Industry, *Journal Of Management And Economics Research* - Volume: 13.
- Berghman L., et al. (2012). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity, Long Range Planning.
- Camps J., Luna-Aroca R., 2012. A matter of learning: how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management* 23, 1-21.

- Chamanifard, R. Nikpour, A. Chamanifard, S. and Nobarieidishe, S. (2015), Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in foreign exchange office of tejarat bank, Iran, *European online Journal of Natural and Social Science*, Vol. 4(1), PP. 199-207.
- Darvin, R., & Norton, B. (2015). Identity and a model of investment in applied linguistics. *Annual review of applied linguistics*, 35.
- Dizari, A. and Garoosi, R., (2015). Relationship between teamwork and organizational agility from the perspective of employees of social security organization branch in Tehran, *Journal of educational and management studies*, Vol 5 (1), PP. 288- 232.
- Ghasemi, G.M. (2015) : Examining The Relationship Of Organizational Effectiveness, *Journal Of Service Science And Management*, Vol.(8) , Pp.443-451.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). Managing people in organization. South-Western: USA.
- Hamad. Z. M. M, & Yozgat, U. (2017). "Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking". *Management Science Letters*, 7 (8): 407 – 422.
- Harraf, A.; Wanasika, I.; Kaylynn, T. & Talbott, K. (2015, March). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Hassoun, I. M. and Ali, N. M. 2018: Organizational Strength and its Role in Enhancing Competitive Advantage, 2(2), 115-137.
- Hodgkinson, M., (2000). "Managerial Perceptions of Barriers to Becoming A Learning Organization", *The Learning Organization*, 7(3): 156-166.



- Keskin H., 2006. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management* 9, 396–417.
- Khan, Muhammad, (2020), "Investigating Pharmacists' Perceived Organizational Performance through Learning and Innovation under the Moderating Role of Power Distance ", Department of Management Sciences, Abdul Wali Khan University, Mardan, KPK, Pakistan.
- Khoshlahn, M. and Ardabili, F. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 230, PP. 142-149.
- Landells, Erin, Simon L. Albrecht, (2017), The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study, Springer Science Business Media New York.
- L'Hermitte, C., Tatham, P., Bowles, M., & Brooks, B. (2016). Developing organisational capabilities to support agility in humanitarian logistics: An exploratory study. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 6(1), PP.72-99.
- Lunenburg (2012). Fred C power and leadership an influence process, *International Journal of management, business, and Administration* 15 (1).
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Najrani, M. (2016). The endless opportunity of organizational agility. *Strategic Direction*, 32(3), PP.37-38.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). "Enterprise agility and the enabling role of information technology". *European Journal of Information Systems*, 15(2): 120-131.

- Panda, S. (2022). Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25-52.
- Panda, S., & Rath, S. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), PP.751-773.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2018). Strategic IT-business alignment and organizational agility: from a developing country perspective. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 422-440.
- Park. Young K i. (2011): The Dynamics of Opportunity and the rest Management In Turbulent Environments: The Role of information Technologies, Ph. D., University of Southern California.
- Rezaee, M., Sohrabi, T., & Karimi Zand, M. (2023). Identifying the factors affecting the information technology model in entrepreneurial small and medium businesses with an emphasis on organizational agility Case study: small and medium businesses in Fars province. *Human Resources Excellence*, 3(4), 23-1.
- Saha, N. Gregar, A. and Saha, P. (2017). Organizational Agility and HRM Strategy: Do the Relly Enhance Firm's Competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 6, PP. 323-334.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). "Shaping agility through digital options: Conceptualizing the role of information technology in contemporary firms". *MIS Quarterly*, 27(2): 237-263.
- Sun, P. and Scott, J., (2003). "Exploring The Divide – Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, 10(4): 202-215.
- Thomas, K. and Allen, S., 2006. "The Learning Organization: A Meta-Analysis of Themes in Literature", *The Learning Organization*, 13(2): 123-139.

- Warr, P., and Inceoglu, I., (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with Person–Job Fit, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, No. 2, 129-138.
- Zafar, S., Bin Mahmood, S. U., Tharwani, A., & Nasir, N. (2018). Bilateral psoas abscess after extracorporeal shock wave lithotripsy: Reminder of a rare complication.
- Zain, M., Rose. R., Abdullah, I., and Masrom, M., (2005). The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia, *Information & Management* 42, 829–839.
- Zhang, K., Liu, H., Li, Y., & Wu, X. (2023). Effects of social media usage on exploratory innovation, exploitative innovation, and organizational agility: the moderating role of learning goal orientation. *Internet Research*.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000 ). “A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations” *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (4): 496-513.
- Aboramadan, M., Dahleez, K.A. & Farao, C. (2021). "Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediates the relationship? *International Journal of Educational Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Bendig David, Enke, Susanne, & Thieme, Niklas (2018). Performance implications of cross-functional cooperation in new product development: the mediating role of organizational learning", *Industrial Marketing Management*, Vol. (73), pp. 137-153.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020) The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11, (1) pp. 110- 123.