

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية



أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على

وزارة العدل السعودية

إعداد الطالب/

نواف مبارك مطلق الشمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة:
10	نموذج الدراسة
11	الدراسات السابقة:
22	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	المنهجية وطرق البحث:
24	مصادر جمع البيانات
24	أدوات الدراسة :
25	حدود الدراسة :
25	المراجع:

مقدمة:

مرونة الموارد البشرية هي القدرة على تكيف وإعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للأعمال. يعتبر هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية في السنوات الأخيرة نظراً للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المتزايدة على المنظمات لزيادة الكفاءة والربحية. تتطلب مرونة الموارد البشرية من المنظمات أن تكون قادرة على تكيف قوة العمل لديها بسرعة استجابةً للتغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل الاقتصادية والاجتماعية. وهذا يعني إعادة تخصيص الموارد البشرية وإعادة تدريبها وتنظيم الأدوار والمسؤوليات بطرق مبتكرة. على سبيل المثال، قد يتطلب الأمر استخدام العمالة المؤقتة أو العمل عن بعد أو تقاسم الوظائف أو برامج التدريب المصممة خصيصاً لمواكبة التحديات الجديدة. (Chahrazed, 2021).

تساعد مرونة الموارد البشرية المنظمات على التكيف مع المتغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل الاقتصادية والاجتماعية. وهذا من شأنه أن يعزز قدرتها التنافسية ويحسن من قدرتها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. كما أنها تسمح للموظفين أنفسهم بتطوير مهاراتهم وخبراتهم بشكل مستمر، مما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمة في المدى الطويل. تُعد مرونة الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في عالم الأعمال اليوم. وتتطلب هذه المرونة التخطيط الاستراتيجي والابتكار والمرونة التنظيمية على جميع المستويات. وإذا نفذت بشكل فعال، فإنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية على المدى الطويل. (العراكة، 2021).

التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات داخل المنظمة. إنه يشكل أساساً لقدرة المنظمة على التكيف والتطور في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. على المستوى الأساسي، يشمل التعلم التنظيمي عمليات مثل اكتساب المعلومات وتفسيرها

وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في صنع القرار وتنفيذ الأعمال. ومع ذلك، فإنه ينطوي على الكثير أكثر من مجرد تحصيل المعرفة. إنه يشمل التحول في كيفية فهم الأفراد والمنظمة ككل للأحداث والتحديات والفرص. وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير ممارسات وسلوكيات جديدة تمكن المنظمة من التكيف والنمو. (مقابلة، 2020).

مفتاح التعلم التنظيمي الفعال هو تشجيع ثقافة التعلم والتحسين المستمر على جميع المستويات. وهذا يتطلب التزام القيادة بالتعلم والتطوير، وإنشاء أنظمة وآليات لتبادل المعرفة والخبرات، وتشجيع الأفراد على التفكير النقدي وطرح الأسئلة والاستفسار. كما أنه يتطلب المرونة لتجريب طرق جديدة والاستعداد للتكيف مع التغيير. عندما تتبنى المنظمة ثقافة التعلم التنظيمي، فإنها تصبح أكثر قدرة على استباق التغييرات في السوق والتكنولوجيا وتلبية احتياجات العملاء بطريقة أكثر كفاءة. كما أنها تصبح أكثر قدرة على الابتكار وإنشاء ميزات تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التعلم التنظيمي إلى زيادة مشاركة الموظفين والحفاظ على الكفاءات الحرجة داخل المنظمة. (Hamamma, 2020).

التعلم التنظيمي هو عملية حيوية تمكن المنظمات من التكيف والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وهو يتطلب التزام القيادة وثقافة تنظيمية داعمة ونظم وعمليات مصممة لتسهيل اكتساب المعرفة وتطبيقها. عندما ينفذ بنجاح، يمكن أن يقود إلى ميزة تنافسية مستدامة وتحسينات مستمرة في الأداء التنظيمي. يُعد التعلم التنظيمي أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل بيئة عمل متسارعة التغير والتطور. ففي ظل البيئة التنافسية الحالية، أصبحت القدرة على التكيف والتطوير من أبرز مقومات النجاح التنظيمي. وفي هذا السياق، تأتي مرونة الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة على قدرة المنظمات على التعلم والتكيف. (العراكرة، 2021).

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى استكشاف دور مرونة الموارد البشرية في تعزيز التعلم التنظيمي داخل وزارة العدل السعودية. فالموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للعمليات التنظيمية، تُشكل نقطة الارتكاز الرئيسية لقدرة المنظمة على التكيف والتطور. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال توفير رؤية معمقة حول كيفية توظيف مرونة الموارد البشرية لتعزيز قدرات التعلم التنظيمي في إحدى أهم المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. (Chahrazed, 2021).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة البحثية الرئيسية لهذه الدراسة في معرفة أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز التعلم التنظيمي داخل وزارة العدل السعودية. فعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في تمكين المنظمات من التكيف والتطور في ظل البيئة المتسارعة التغير، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تستكشف دور مرونة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف. تأتي أهمية هذه المشكلة البحثية من حقيقة أن الموارد البشرية تُعد المحرك الأساسي للعمليات التنظيمية، وبالتالي فإن قدرتها على التكيف والتطوير تُشكل أحد أهم مقومات نجاح المنظمة في ظل بيئة العمل المتغيرة. وفي هذا السياق، تكتسب مرونة الموارد البشرية أهمية خاصة بوصفها إحدى أهم الآليات التي تُمكن المنظمات من تطوير قدرات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز.

وتكتسب هذه المشكلة البحثية أهميتها أيضاً من خلال تركيزها على إحدى أهم المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهي وزارة العدل. فباعتبارها إحدى الجهات الرئيسية المسؤولة عن تطبيق القانون وضمان العدالة في المجتمع، فإن قدرتها على التعلم والتطور تُعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها الكشف عن طبيعة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي داخل وزارة العدل السعودية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز هذه العلاقة بما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على التكيف والتحسين المستمر.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: فيما يتعلق بأهمية هذه الدراسة، تتبع أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث إن تحقيق التوازن بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي يُعد من أهم التحديات التي تواجه وزارة العدل السعودية. في هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية بمرونة كأحد الحلول الرئيسية لضمان استدامة التعلم التنظيمي في الوزارة. إدارة الموارد البشرية بمرونة تمثل متغيراً حيوياً في تحقيق التوازن المنشود. عندما تكون هناك إدارة فعالة للموارد البشرية من حيث المهارات والكفاءات والتطوير المستمر، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على قدرة الوزارة في تعزيز التعلم التنظيمي.

كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تساعد في تعزيز كفاءة الأداء والإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف التعلم والتطوير المنشودة.

هذه الدراسة التطبيقية على وزارة العدل السعودية ستسلط الضوء على دور مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، وكيف يمكن للوزارة الاستفادة من هذه المرونة لتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر. النتائج والتوصيات المستخلصة ستكون ذات قيمة عالية للوزارة في سعيها لتطوير قدراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الأهمية العلمية: يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بالنسبة لوزارة العدل السعودية في النقاط التالية:

1. تساعد الدراسة إدارات وزارة العدل في الاستفادة من النتائج والتوصيات المتعلقة بمفهوم مرونة الموارد البشرية وأثرها على التعلم التنظيمي. حيث يمكن لوزارة العدل الاستفادة من هذه النتائج لتعزيز قدرات موظفيها على التكيف والتعلم المستمر، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

2. في ظل التحديات التي تواجهها وزارة العدل في استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتميزة، تساعد هذه الدراسة في فهم أهمية مرونة الموارد البشرية ودورها في تعزيز القدرات التنظيمية والتعلم المستمر. وهذا بدوره يمكن أن يساهم في تحسين سمعة الوزارة باعتبارها جهة حكومية رائدة في إدارة مواردها البشرية.

3. تزويد القيادات في وزارة العدل بأدلة علمية حول أهمية تنمية مرونة الموارد البشرية وأثرها على التعلم التنظيمي. مما يساعد في تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف الوزارة والرؤية الوطنية 2030.

4. تقديم توصيات عملية لوزارة العدل حول كيفية تعزيز مرونة الموارد البشرية وتطوير

ممارسات التعلم التنظيمي. مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

وتعزيز القدرات التنظيمية للوزارة.

5. تساهم الدراسة في تطوير الممارسات الإدارية في وزارة العدل من خلال التركيز

على الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق التميز المؤسسي والقدرة على التكيف

مع التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة

السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية. ويتفرع

منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

➤ التعرف على أثر مرونة المهارة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل

السعودية.

➤ التعرف على أثر مرونة السلوك في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل

السعودية.

➤ التعرف على أثر مرونة الممارسات في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل

السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر مرونة المهارة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير مرونة السلوك في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية؟

➤ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر مرونة الممارسات في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

(مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

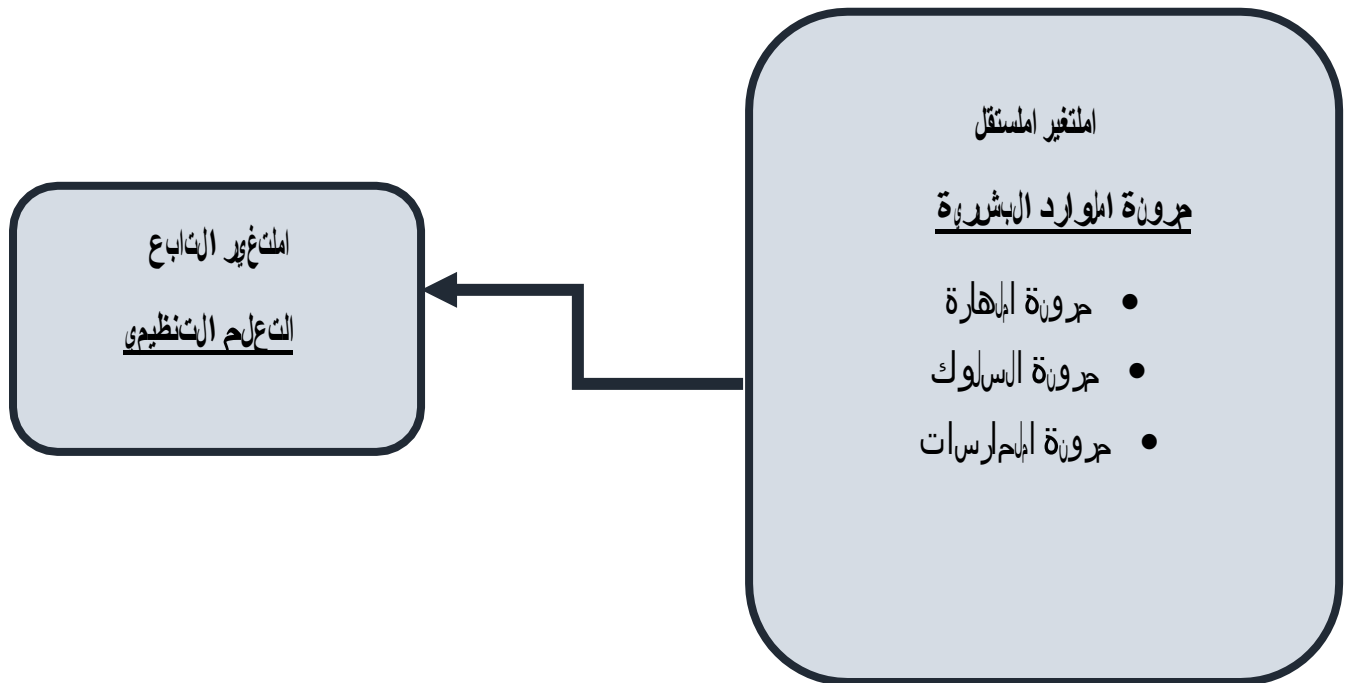
ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ (لمرونة المهارة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ (لمرونة السلوك في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ (لمرونة الممارسات في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات).
 - المتغير التابع: التعلم التنظيمي بأبعاده مجمعة.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (العراكة، 2021) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في

المصارف الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل

الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير

الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

دراسة (رحال، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات

الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اعتماد أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة)، وتمثلت أبعاد المتغير التابع النجاح المنظمي في (النتائج

الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدت المنهج الكمي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة الأردنية التي تتميز بوجود خمس كليات فأكثر، وعددها (١٣)، وتم أخذ عينة الدراسة وحجمها (٨) من هذه الجامعات بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتكونت وحدة المعاينة من مدراء الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية وعددهم (٢٧٠) وتمت دراستهم بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (٢٥٨) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (١٤) استبانة، وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (٢٤٤) استبانة؛ وبنسبة بلغت (٩٠.٤%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسية من خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم

مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

دراسة (العراكة، 2020) بعنوان:

أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في

المصارف الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية والبالغ عددها (3) مصارف وهي بنك صفوة الإسلامي، البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي. أما عينة الدراسة، تم اختيار جميع العاملين بالمسميات الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، ومدير دائرة) والبالغ عددهم (146) مستجيباً من كافة المستويات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.

دراسة (مقابلة، 2020) بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في كابيتال بنك. ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة كلية من الإداريين في كافة المستويات الإدارية المكونة من (197) موظف وموظفة، وقد أمكن جمع (197) استبانة بنسبة استجابة 100%، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتمثلت أهم النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة الممارسة، مرونة السلوك، مرونة المهارة) للإدارة في كابيتال بنك. وقد قدمت الدراسة أهم التوصيات التي أشارت إلى ضرورة اهتمام البنوك بالتطورات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة لتنمية الموارد البشرية، لتلعب دورها في تطوير المهارات الإدارية ومرونة الإداريين وزيادة حافزهم نحو تحسين الأداء وحفزهم على التقدم والتطور والتركيز على تطوير القادة التحويليين في البنوك والعناية بتطوير مهاراتهم، بحيث يمكن مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة لماهية التغيير، ثم السعي لترجمته ثم تطويره إلى إطار عملي للبرامج التي يمكن تطبيقها في البنوك.

دراسة (أحمد، 2023) بعنوان:

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة

الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر

هدفت الدراسة التعرف إلى التحقق من العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركة كهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية قدرها (369) مفردة من العاملين بقطاعات شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء الأربعة وهي قطاع شمال وشرق المنصورة بالدقهلية وقطاع كفر الشيخ وقطاع دمياط وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء. وبلغت نسبة الردود على هذا الاستقصاء من العاملين (93%) ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا وتحليل التباين الأحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي (مرونة المهارة ومرونة السلوك ومرونة الممارسات للموارد البشرية) على الأداء الوظيفي باعتباره أحد أهم مكونات الأداء التنظيمي. والذي يحتاج إلى تطوير مستمر من أجل تحسين الأداء العام للمنظمات. وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات على المستوى التطبيقي والأكاديمي.

دراسة (قوفة، 2019) بعنوان:

مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات

الاتصالات الأردنية

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في التأثير على الأداء الابتكاري بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها ثلاث شركات، وهي: شركة زين (Zain)؛ أورانج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع

الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفا. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة. وبغرض اختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب السببي. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وبرنامج (Amos) توصلت الدراسة لعدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها في رأس المال النفسي بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال النفسي بأبعاده في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في الأداء الابتكاري بأبعاده مجتمعة بوجود رأس المال النفسي في شركات اتصالات الأردنية، كما توصلت الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الابتكاري في شركات الاتصالات الأردنية تبعا للفروق في الجنس، المستوى العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات كان أبرزها: الاستمرار في تطبيق مرونة الموارد البشرية بأبعادها لما لها من دور في تعزيز الأداء الابتكاري، وتعزيز

جوانب رأس المال النفسي في شركات الاتصالات لما لها من دور إيجابي في تعزيز تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء الابتكاري.

دراسة (Hamamma, 2020) بعنوان:

The Impact of Organizational Learning on Competitive Advantage: Case

Study of Algeria Telecom of Laghouat

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يوقعه التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية وذلك من خلال مستوياته الثلاث والمتمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة. أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط بلغت 62 إطاراً. استعمل استبياناً بغرض جمع البيانات. خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتعلم التنظيمي بمختلف مستوياته (التعلم الفردي والجماعي والتعلم على مستوى المنظمة) على الميزة التنافسية. كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة لمستوى التعلم الفردي والتعلم على المستوى التنظيمي واستبعاد أثر التعلم الجماعي.

دراسة (Tabani, 2022) بعنوان:

The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning

Capability: A Field Study in Industrial Companies at the Wilaya of Annaba

نظراً لندرة الدراسات التي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وقدرة التعلم التنظيمي، تهدف الدراسة الحالية إلى التركيز على دراسة هذه العلاقة، حيث قمنا بتقييم ذلك بدراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان على العاملين والموظفين في الشركات الصناعية الناشطة في ولاية

عناية، تم استرجاع 125 استبيان صالح للمعالجة الإحصائية خضع للمعالجة باستخدام Smart PLS 3.0. وقد كشفت نتيجة الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر على جميع أبعاد قدرة التعلم التنظيمي، إلا أن التأثير الأكثر أهمية جاء لصالح دفع الأفراد للتجريب، ومنه ممارسة القيادة التحويلية تدعم قدرات التعلم التنظيمي عن طريق التجريب في الشركات محل الدراسة.

دراسة (Sidahmed, 2020) بعنوان:

The Role of Strategic Management as a Quality Criteria in Organizational Learning: The Case of Sudatel Group Inc. Sudan

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد دور الإدارة الاستراتيجية كمعيار للجودة في التعلم المؤسسي مع أخذ مجموعة سوداتل للاتصالات كحالة دراسة. وقد بحثت هذه الدراسة في المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي في الشركة. كما كشفت مراجعة الأدبيات عن تعريف الإدارة الاستراتيجية كمعيار للجودة وطريقه عملها بالإضافة للتوجه الاستراتيجي كما هو مذكور حالياً في 2015: ISO 2001، أيضاً عرفت التعلم التنظيمي كحالة تحاول من خلالها المنظمة فهم التغييرات الأخيرة واكتسابها معلومات عن الاتجاهات والتغيرات الأخيرة في السوق. اشتملت هذه الورقة على المقدمة والإطار النظري وأخيراً البحث نفسه. استخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب التحليل الوصفي وهو يعتمد كلياً على المعلومات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على موظفي الشركة والبالغ عددها (40) نموذج مع رجوع اثنين كتالف ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة 38 استبيان. أشارت الدراسة لمستوي مشجع جدا لتأثير الإدارة الاستراتيجية الإيجابي على عمليه التعلم المؤسسي. أخيراً اقترحت الرسالة بعض التوصيات للشركة لتحصل على أقصى استفادة من دور الإدارة الاستراتيجية في التعلم المؤسسي.

دراسة (Chahrazed, 2021) بعنوان:

The Impact of Organisational Learning of Human Capital on

Organisational Loyalty: A Field Research in Sonatrach Company

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أي من أبعاد التعلم التنظيمي الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي للموظفين بشركة سونطراك في الجزائر، تناول البحث الحالي التعلم التنظيمي كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع البيانات باستخدام استبيان يضم 20 عبارة خاصة بموضوع الدراسة. وعينة من 68 موظف من الإدارة العليا والوسطى بشركة سونطراك في الجزائر. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS. V22. واهم نتيجة توصلنا إليها أن التعلم التنظيمي لو تأثير في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين في سونطراك. كما أن تصورات المستجيبين لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي هي متوسطة، لذا يجب على شركة سونطراك تعزيز هذه الأبعاد واستخدامها في عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الولاء التنظيمي للموظفين.

دراسة (Amara, 2022) بعنوان:

Measuring the Impact of Industry 4.0 Technologies and Organization

Learning on Creating Value-Based Digital Transformation in Tourism

إن التقنيات ورقمنة الصناعة 4.0 قامت بتغيير شكل الأعمال والصناعة والمجتمعات في العالم. وعلى الصعيد العالمي، لوحظ تأثير الصناعة 4.0 على جميع الصناعات، بما في ذلك صناعة الخدمات مثل السياحة والضيافة. تسعى هذه الدراسة إلى قياس تأثير تقنيات السياحة 4.0 والتعلم التنظيمي على خلق التحول الرقمي القائم على القيمة في صناعة السياحة. ولمعالجة هذه القضية،

استخدمت هذه الدراسة منهجية البحث الكمي. وقد تم توزيع الاستبيانات المدارة عبر شبكة الإنترنت من خلال نموذج جوجل. وقد قام عدد 422 سائحا بملء الاستبيانات، بالإضافة إلى استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والتي تجمع بين الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التأكيدي (CFA) لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات باستخدام حزمة برامج Amos 25. وتكشف نتائج الدراسة أن تقنيات التعلم التنظيمي والسياحة 4.0 (الإنترنت، والبيانات الضخمة، وروبوت الدردشة، والواقع الافتراضي، والواقع المعزز) أن لها تأثير إيجابي على التحول الرقمي القائم على القيمة في صناعة السياحة.

الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) وتأثيرها على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد التعلم التنظيمي وكيفية تأثرها بمختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- هناك حاجة لدراسات تتبعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

النظرية البنائية تؤكد على أن المعرفة والفهم يتم بناؤهما بشكل نشط من قبل المتعلم بناءً على خبراته السابقة والمعلومات الجديدة. في سياق هذا البحث، يمكن تطبيق هذه النظرية كما يلي:

أولاً، يجب البحث في الخلفية المعرفية والخبرات السابقة لموظفي وزارة العدل السعودية فيما يتعلق بمفاهيم مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. هذه المعرفة والخبرات السابقة ستشكل الأساس الذي سيبني عليه فهمهم للعلاقة بين هذين المتغيرين. على سبيل المثال، ما هي المعارف والمفاهيم السابقة التي لديهم حول مرونة الموارد البشرية وكيف تتيح للمنظمة التكيف مع التغييرات؟ وما هي أفكارهم السابقة عن التعلم التنظيمي وكيف ينشأ داخل المنظمة؟ فهم هذه الأسس المعرفية السابقة لدى الموظفين سيكون أمراً حيوياً لبناء فهمهم الجديد.

ثانياً، يجب تصميم الدراسة بحيث تتضمن طرق تعلم تشاركية وتفاعلية تتيح للموظفين بناء فهمهم الخاص للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. على سبيل المثال، يمكن إجراء ورش عمل وحلقات نقاش تتيح للموظفين مناقشة وتبادل أفكارهم حول هذه العلاقة والوصول إلى استنتاجاتهم الخاصة. هذا التفاعل والمشاركة النشطة من قبل الموظفين سيساعدهم على بناء فهمهم الخاص بطريقة أعمق وأكثر ملاءمة لسياق وظروف عملهم.

ثالثاً، يجب إيلاء اهتمام خاص بالسياق التنظيمي لوزارة العدل السعودية وكيف يؤثر هذا السياق على فهم الموظفين للعلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. فالبنائية تؤكد على أهمية السياق في بناء المعرفة. على سبيل المثال، ما هي خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في وزارة العدل؟ وكيف تؤثر هذه العوامل على قدرة الموظفين على التكيف والتعلم التنظيمي؟ فهم هذا السياق التنظيمي الخاص سيكون ضرورياً لتفسير نتائج الدراسة.

رابعاً، وفقاً للنظرية البنائية، ينبغي على الباحث/المعلم أن يكون ميسراً ومرشداً للموظفين في عملية بناء المعرفة، بدلاً من كونه ناقلاً للمعلومات. فالباحث يجب أن يساعد الموظفين على اكتشاف المعرفة بأنفسهم وربطها بخبراتهم السابقة. وبالتالي، يجب على الباحث تصميم طرق تعلم تعزز هذا الدور التيسيري والإرشادي، بدلاً من الاعتماد على طرق التدريس التقليدية. بهذه الطريقة، يمكن للباحث استخدام النظرية البنائية كأساس نظري قوي لفهم وتفسير أثر مرونة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة

بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرَت الدراسة على التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة - مرونة السلوك - مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي.
- **حدود مكانية:** وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** اقتصرَت الدراسة على مديري وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

- أحمد، حسين مصيلحي سيد، المنطاوي، إيمان صلاح، و عامر، إسماعيل عبدالسيد إبراهيم. (2023). العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الكهرباء شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع82 ، 185 – 242.
- رحال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، و الزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1 ، 190 – 213.
- قوقزة، زياد على محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2019). مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- مقابلة، حمزة نصر يوسف، و برهم، بلال يوسف. (2020). أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- Amara, D. F. (2022). Measuring the Impact of Industry 4.0 Technologies and Organization Learning on Creating Value-Based Digital Transformation in Tourism. Journal of the College of Tourism and Hotels, Volume 6, Issue 2, 124-133.
- Chahrazed, B., and Moussaoui, Z. (2021). The Impact of Organizational Learning of Human Capital on Organizational Loyalty: A Field Research in Sonatrach Company. Al-Reyadah Journal of Business Economics, Volume 7, No. 1, 63-80.
- Hamamma, M., and Benaoun, T. (2020). The Impact of Organizational Learning on Competitive Advantage: Case Study of Algerie Telecom of Laghouat. Journal of Economic Issue Studies, Volume 11, Issue 1, 507-520.
- Sidahmed, M. F., and Elhakeem, M. H. S. (2020). The Role of Strategic Management as a Quality Criteria in Organizational Learning: The Case of Sudatel Group Inc. Sudan. Total Quality Management Journal, Volume 21, Issue 2, 60-72.

- Tabani, R., and Bouledroua, Y. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning Capacity: A Field Study in Industrial Companies at the Wilaya of Annaba. Scientific Journal, Economic Future, Volume 10, No. 1, 371–391.
-

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**The impact of human resources flexibility on
organizational learning: an applied study on the Saudi
Ministry of Justice**

Preparation:

Nawaf Mubarak Mutlaq Al-Shammari

Supervision:

Dr . Al-Faisal Abdul Hamid

Dr . Fayez Jarad

1445–2024