

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

241002410

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024 – 1446



إِهْدَاء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً.... زوجتي

المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.



شكر ونفلة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات) على التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من 350 موظفًا إداريًا في الوزارة، تم استرجاع 255 استبانة منها بنسبة استجابة بلغت 73%.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر لتعزيز القدرة التنافسية للوزارة.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، التعلم التنظيمي، وزارة العدل.



قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
3.....	1.1 مشكلة الدراسة
4.....	2.1 أهمية الدراسة
5.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
7.....	6.1 نموذج الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة
7.....	أولاً: الدراسات العربية
12.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
15.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
17.....	11.1 مصادر جمع البيانات



18.....	12.1 أدوات الدراسة:
18.....	13.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني : الاطار النظري.....
19.....	المبحث الأول : مرونة الموارد البشرية.....
23.....	1.1.2 مفهوم مرونة الموارد البشرية.....
24.....	2.1.2 مزايا مرونة الموارد البشرية.....
25.....	3.1.2 العناصر الأساسية التي تشكل مرونة المورد البشري.....
26.....	4.1.2 أهمية مرونة الموارد البشرية.....
27.....	5.1.2 التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية.....
29.....	6.1.2 نظريات رأس المال التشغيلي البشري:
31.....	7.1.2 أبعاد مرونة الموارد البشرية.....
35.....	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي.....
35.....	1.2.2 تمهيد :.....
35.....	2.2.2 مفهوم التعلم التنظيمي.....
37.....	3.2.2 أهمية التعلم التنظيمي.....
38.....	4.2.2 خصائص التعلم التنظيمي.....
40.....	5.2.2 مستويات التعلم التنظيمي.....
41.....	6.2.2 معوقات التعلم التنظيمي.....
43.....	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات.....
43.....	تمهيد :.....
43.....	1.3 نوع الدراسة وطبيعتها :.....
43.....	2.3 منهج الدراسة :.....
43.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة :.....
44.....	4.3 مصادر وأدوات جمع البيانات.....
46.....	5.3 اختبارات وصدق اداة الدراسة.....



47.....	6.3 ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.....
48.....	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
48.....	1.4 تمهيد :.....
48.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :.....
50.....	3.4 وصف فقرات متغيرات الدراسة :.....
57.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة :.....
62.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
62.....	1.5 تمهيد :.....
62.....	2.5 مناقشة نتائج الدراسة.....
62.....	1.2.5 مناقشة التحليل الوصفي :.....
63.....	2.2.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة :.....
64.....	3.5 التوصيات.....
66.....	Abstract.....
67.....	المراجع :.....
67.....	أولاً: المراجع العربية.....
71.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
.....	الملاحق..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
.....	الاستبيان..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
-1	الجدول (1): توزيع عينة الدراسة	44
-2	الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة	44
-3	الجدول (3): مقياس لكيرت الخماسي التدريج	45
-4	الجدول (4): معالجة مقياس ليكرت	46
-5	الجدول (5): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbach's Alpha	46
-6	الجدول (6): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	47
-7	الجدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعينة	48
-8	الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة المهارة :	51
-9	الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة السلوك :	52
-10	الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة الممارسات :	53
-11	الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التعلم التنظيم	54

58	الجدول (12): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادهما مجتمعه (مرونة المهارة، مرونة السلوك ، مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي بأبعاده في وزارة العدل السعودية	-12
59	الجدول (13) نتائج اختبار أثر مرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية	-13
60	الجدول (14) نتائج اختبار أثر مرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية	-14
61	الجدول (15): نتائج اختبار أثر مرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية	-15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7	الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة	-1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

مرونة الموارد البشرية هي القدرة على تكييف وإعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للأعمال. يعتبر هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية في السنوات الأخيرة نظرًا للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المتزايدة على المنظمات لزيادة الكفاءة والربحية. تتطلب مرونة الموارد البشرية من المنظمات أن تكون قادرة على تكييف 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 خصيصًا 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 أساسًا 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. (العراكة، 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.

1.1 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 أيضًا 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 أمرًا 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 يُساهم 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.

2.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: فيما يتعلق بأهمية هذه الدراسة، تنبع 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 تُمثل متغيرًا حيويًا في تحقيق التوازن المنشود. عندما تكون هناك إدارة فعالة للموارد البشرية من حيث المهارات والكفاءات والتطوير المستمر، فإن ذلك ينعكس إيجابًا 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 التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

3.1 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.

4.1 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؟

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

6.1 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

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- 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، والتدأوب 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، والتدأوب 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 ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، 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 الرئيسة، 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 الرئيسة 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، والتدأوب 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، والتدأب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقطة 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 الالهامي، 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 (قوقزة، 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)؛ أورنج (Orange)، وأمنية (Umniah). حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن والبالغ عددهم (340) موظفاً. أما عينة الدراسة فهي عينة طبقية عشوائية متناسبة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (259) فرداً. 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 تبعاً 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

■ دراسة (Hamamma, 2020) بعنوان:

The Impact of Organizational Learning on Competitive Advantage: Case Study of Algerie 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 عنابة، 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 ISO 2001: 2015، أيضاً عرفت التعلم التنظيمي كحالة تحاول من خلالها المنظمة فهم التغيرات 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 جداً لتأثير الإدارة الاستراتيجية الإيجابي على عملية 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.

8.1 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 تأثيرها بمختلف أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.
- هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة العدل السعودية.

9.1 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 التغيرات؟ 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.

10.1 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 يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 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.

12.1 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 تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين 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.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : اقتصرت 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 زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على مديري وزارة العدل في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : مرونة الموارد البشرية

تعمل المنظمات في العصر الحالي نتيجة العولمة والحجم الضخم لعمل المنظمات ضمن بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار، حيث أنها لا تزال تشهد العديد من التغيرات والتطورات المتشابكة والمتعددة والمتلاحقة، والتي نتج عنها عدد من التحديات والضغوط التي تهدد كيان وجود واستمرارية المنظمات، الأمر الذي أصبح ومن الضروري لإدارة هذه المنظمات أن تعيد النظر في الطريقة التي تؤدي بها أعمالها وسياساتها. وسخرت كافة مواردها كأدوات لمواجهة هذه التحديات والضغوط، والوفاء بالمتطلبات والالتزامات المفروضة عليها، وضمان التكيف المستمر مع المتغيرات والتطورات المتسارعة (عقون، 2021).

إن الاستخدام السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على مستوى التزام إدارة المنظمة وكادرها البشري، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء تشجع على العمل بشكل أفضل من أجل تحسين الأداء. تحسين الأداء، وتلعب ممارسات المنظمة وإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وأساسياً في زيادة التزام وولاء العاملين تجاه المنظمة وثقتهم بها (جودة، 2021).

وعليه يتم تعريف تنمية الموارد البشرية في المنظمات على أنها "تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمات من خلال عنصرها البشري، وتوفير العاملين والموارد البشرية حسب التخصصات التي تحتاجها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على تحسينها ونموها وتطويرها". تحفيزهم مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بطريقة تتميز بالكفاءة والفعالية والريادة (نصر الله، 2021).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الإدارة التي تهتم بالاستخدام الأمثل والفعال للموظفين في المنظمات بكافة مستوياتها التنظيمية والإدارية، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة (العتيبة، 2020).

يمكن الإشارة إلى إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى توفير احتياجات المنظمات من العناصر البشرية المتخصصة، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم والمحافظة عليها، وتدريبهم بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والإشراف عليهم.

وتوجيهه وتحفيزه بشكل جيد لتحقيق استراتيجيته (مفتاح، 2014). وتعرف أيضاً بأنها "تلك الممارسات التي تشكل علاقة المنظمة بعناصرها البشرية، والتي تتوافق مع استراتيجيتها العامة وبيئتها المحيطة، وتحقق رسالتها في تحقيق كل ما تطمح إليه" (عقيل، 2016).

وفي ذات السياق تعتبر إدارة الموارد البشرية نهجاً استراتيجياً تتبناه المنظمات لاتخاذ القرارات والخطط المستقبلية من خلال ترجمتها إلى سياسات وبرامج تهدف إلى توفير الموارد البشرية العاملة وتنمية مهاراتها اللازمة من خلال التعلم، بالإضافة إلى تنميتها من خلال برامج خاصة. البرامج التي تمكنهم من مواءمة التكنولوجيا في المنظمات. والقدرة على استخدام التكنولوجيا بشكل صحيح. (Armstrong, 2019)

وعليه يمكن الإشارة إلى عنصر إدارة الموارد البشرية في المنظمات باعتباره منهجاً منفصلاً عن استراتيجية المنظمة، والذي يهتم بجميع الأنشطة التنظيمية والإدارية بهدف التأثير على جهود الأفراد ضمن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي المخططة في المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة (2020، Inyang).

بينما يرى آخرون أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يعد من السمات الأساسية لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، حيث أن تنوع الموارد البشرية في مختلف المنظمات، أظهرت المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال زيادة كبيرة، وظهور التكنولوجيا في القدرات التنافسية للقطاع الصناعي في الدول المتقدمة (الدين، 2020)

فالتدريب بمعناه العام هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد للمعلومات والمهارات، وينطوي على التأثير على هؤلاء الأفراد من خلال تعديل سلوكياتهم والتركيز على السلوكيات المرغوبة، مما يحقق أداء أفضل يتم من خلاله صقل المهارات.

وقدراتهم بما يضمن تطورهم الوظيفي. مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة؛ ترتبط أهداف التدريب ارتباطاً وثيقاً بعمليات تنمية الموارد البشرية في المنظمة، وتتضمن قضايا مهمة مثل تعزيز الاقتناع بالتنمية لدى الأفراد، وتنمية المعرفة والمهارات بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة. يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتكون مساعدة، وذلك الاستخدام الأمثل ويمكن لتكنولوجيا المعلومات تطوير مهارات مستخدميها. (Inyang,2020)

ومن التعريفات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية تلك التي تشير إلى أنها وظيفة إدارية تهتم بشؤون الموظفين. أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لتحقيق كافة الأهداف، ويهتم بشكل أساسي بتنمية مواهب الموظفين على كافة المستويات في المنظمة من أجل المساعدة في قدراتهم ومهاراتهم، حتى يتمكنوا من بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يكون لديهم في نفس الوقت دافع قوي لتحقيق أهدافهم الشخصية بالإضافة إلى أهداف المنظمة. ويبرز هذا التعريف أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث أنها تبحث في ترشيد المورد البشري واستخدامه السليم، ونظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أهدافها الشخصية، فهو الطريق الأمثل. ليستفيد الفرد من خلال تدريبه لإكسابه المهارات والقدرات اللازمة التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة أكبر (الحسني والدوري، 2021).

ويوضح هذا التعريف الدور الاستشاري لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والذي أصبح يحتل مكانة خاصة بين الإدارة العليا في المنظمات الحديثة. كما يعتبر من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى، حيث يعمل على تنسيق عملها معها، وهذا في كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة، فهو مسؤول عن... مدير إدارة الموارد البشرية تقديم النصيحة والمشورة للإدارة العليا،

وكذلك للمديرين التنفيذيين في كافة المجالات المتعلقة بالأفراد (ياسين، 2021). كما تعرف وظيفة إدارة الموارد البشرية بأنها: نشاط توفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات الموظفين، والحفاظ على استقرارهم، ورفع معنوياتهم، وتقييم نتائج عملهم بما يحقق الأهداف الأساسية. الأهداف بشكل جيد. الكفاءة الممكنة، وبناء على ذلك تشمل هذه الوظيفة مهام متعددة مثل تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتدريب والتعيين، وتحليل ووصف الوظائف، وتطوير أنظمة الأجور والرواتب والحوافز، وتقديم الخدمات

والمزايا التي تحقق استقرار الموارد البشرية وزيادة درجة الرضا عن العمل (Boselie & Paauwe, 2015). ولعل هذا التعريف أشمل لأنه يأخذ في الاعتبار جميع أنشطة هذه الوظيفة من تحليل ووصف المهام والاختيار والتدريب وغيرها، مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي للموارد البشرية (الفزاري، 2022).

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها المهام والقرارات المرتبطة بجذب الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم، وتنظيم العلاقات الوظيفية المتعلقة بفعالية العمل، وتحقيق الأهداف في المنظمات، مع ضمان تحفيز هؤلاء الأفراد والحفاظ عليهم (Galindo & Ben-Chamm, 2015).

كما يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها التخطيط والتنظيم ومتابعة التكامل الذي يجب تحقيقه بين أهداف المنظمات وأهداف العاملين فيها، بالإضافة إلى تطويرها وقياس مستويات كفاءة هؤلاء العاملين، ويتم تحديد تلك الكفاءة من خلال مراقبة مستويات الأداء (عبد الباقي، 2021).

عادةً ما يتعامل موظفو الموارد البشرية التشغيليون مع العمليات التكتيكية اليومية، بينما يؤدي موظفو الموارد البشرية الإستراتيجية دورًا تخطيطيًا يركز على المصالح طويلة المدى للمنظمة. تحتاج المؤسسات إلى كلتا الوظيفتين للتأكد من أن لديها العمال المناسبين، الذين يتمتعون بالمهارات والمعرفة المناسبة، في الوقت المناسب لإكمال العمل وتنفيذه. وهذا يتيح للمنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها (Masarawa, 2021).

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية التشغيلية لعلاقات الموظفين الحفاظ على السياسات والسجلات، وضمان تطبيق القواعد والقوانين، وإدارة النزاعات والشكاوى. يقوم متخصصو إدارة الموارد البشرية أيضًا بعقد فعاليات تنظيمية والتواصل مع الجمهور (Sorasak, 2014).

إن موظفي إدارة الموارد البشرية هم الذين يلعبون الدور الأكثر استراتيجية في العمل مع المديرين التنفيذيين لمواءمة توظيف الاستراتيجيات مع أهداف العمل طويلة المدى، والتأكد من أن الموظفين لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (محسن، 2021).

يتضح للباحث من التعريفات السابقة أن أهم وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر وظيفة استراتيجية داخل المنظمة، نظراً للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها؛ وتعمل من خلال أنشطتها على تزويد الموارد البشرية على مختلف مستويات المنظمة وأنشطتها بالوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم، بالإضافة إلى حرصها على التطوير المستمر لقدراتهم، فضلاً عن مراقبتهم ومتابعتهم. ويعمل عليها الباحث بشكل مستمر لضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. كما يرى الباحث أنه من الضروري تطوير الموارد البشرية من خلال حزمة من الإجراءات والممارسات.

متخصصون في إدارة الموارد البشرية، مثل استقطاب الموارد البشرية، وتوظيفها، وتدريبها، وتوعيتها، والاحتفاظ بها (Amico, 2023).

1.1.2 مفهوم مرونة الموارد البشرية

غالباً ما يشير مصطلح مرونة الموارد البشرية إلى قدرة الموظفين على توقع أي تغيير متزايد قد يظهر في أداء المنظمة والتنبؤ به، بالإضافة إلى توقع الاضطرابات المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها والتكيف معها من أجل البقاء والازدهار ولا تقتصر مرونة المورد البشري على التنبؤ بالمخاطر فحسب، بل تشمل أيضاً نظرة أشمل لمدى صحة ونجاح الأعمال، مما يؤكد أن الموارد البشرية المرنة ليست مجرد موارد بشرية تحافظ على بقائها في بيئة العمل. على المدى الطويل، ولكنها تزدهر أيضاً من خلال اجتياز اختبار الزمن (Tonchia & De Toni, 2018).

وهي الحاجة الاستراتيجية الإجبارية للموظفين وأيضاً أحد تعريفات مرونة الموارد البشرية، ومن أجل تحقيق الازدهار الكبير في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتسويقية، لا بد من إجراءين (Rompe and Delery, 2017)، ومرونة المورد البشري لا تتم من قبل العامل الماهر مرة واحدة فقط، بل تكون وهي القدرة على المرونة التي تتحقق مع مرور الوقت وعلى المدى الطويل، وتتطلب من المورد البشري اعتماد العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تطوير الكفاءات والقدرات في جميع جوانب المنظمة. وهذا قد يسمح للقادة ويسمح لهم، في أفضل حالاتهم، بتحمل المخاطر المتعمدة بثقة، والاستفادة من الفرص المتاحة (Wright and Nyberg, 2015).

يعد مفهوم مرونة الموارد البشرية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ولم يحظ الاهتمام به إلا مؤخراً بقبول الباحثين على مدى العقدين الماضيين. ويرتبط ذلك بمرونة المورد البشري بمدى توافر فرص التقدم والتطوير الوظيفي للعاملين واحتياجاتهم كمخرجات.

العمل، مثل الاتجاهات والسلوك في المنظمة (نوي، 2023). ويشار إلى مرونة المورد البشري على أنها مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد أثناء عمله، والتي تتناسب مع قدراته وإمكاناته، واحتياجات المنظمة، وحركته في السلم الوظيفي، مما يكسبه مزايا مادية ومعنوية. في الجهة التي يعمل بها (De Lange & Bal, 2015).

تعرف مرونة الموارد البشرية بأنها مجموعة من التصرفات أو المهن التي يخلقها فرد لنفسه ويمارسها أيضاً في حياته العملية (Ayranci, 2021). وهي عبارة عن سلسلة متتالية من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة فرد العملية من خلال طرق الترويج أو الترويج. ونقول الوظيفة، أو مجموعة من المناصب التي يشغلها الفرد، وخبرات العمل المترابطة طوال حياته العملية (Hito, 2014).

ويرى الباحث أن التغير في المناصب الوظيفية التي يشغلها الموظف خلال مسيرته المهنية، والخبرات والأعمال التي يكتسبها خلال مسيرته المهنية في العمل، ومهاراته وسلوكياته واتجاهاته هي التي تحدد مرونة المورد البشري سواء رأسياً في السلم الوظيفي من خلال الترقية أو أفقياً من خلال التنقل بين المناصب الوظيفية. مما يعود عليه بالمزايا والخوافز والمكاسب المادية والمعنوية التي تتوافق مع مسؤولياته وواجباته، وتتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة التي يعمل بها.

2.1.2 مزايا مرونة الموارد البشرية

ويشير (Baris & Aydogdu, 2021) إلى عدد من المزايا الناتجة عن تطبيق مرونة الموارد البشرية داخل المنظمة، بما في ذلك:

إن اعتماد المنظمة لمرونة الموارد البشرية يؤدي إلى أن تصبح إدارتها ذات حوكمة قوية، وأن الحوكمة تعني قدرتها على تحمل المسؤولية

3.1.2 العناصر الأساسية التي تشكل مرونة المورد البشري

وتتضمن مرونة المورد البشري عدة خصائص، منها مسؤولية الفرد في تخطيط المسار الذي يرى من خلاله مستقبله الوظيفي، على أن يرتبط ذلك بالصفات والمهارات والقدرات التي تؤهله لذلك. كما يقع عليه بعض المسؤولية في إعداد وتأهيل نفسه وامتلاك المهارات والصفات والقدرات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يرغب فيها. توفر له المنظمة أن يشغلها. بالإضافة إلى ذلك فإن مرونة الموارد البشرية تركز على مبدأ مسؤولية المنظمة في توفير الوظيفة المناسبة للفرد المناسب حسب قدراته ومهاراته ومواهبه، وخلق مناخ عمل مناسب لاستثمار كافة طاقات الفرد. محتمل. يجب أن تهتم المنظمة بالممارسات الإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والتدريب والنقل والتوظيف والترقية. نهاية الخدمة وقرارات التكليف والإشراف

وغيرها من مجالات حركة التوظيف التي تناسب المسار الوظيفي لكل فرد، وطموحاته المستقبلية، واحتياجات المنظمة وأهدافها. (أبو بكر، 2021).

هناك ثلاثة عناصر أساسية تشكل المرونة التنظيمية داخل أي منظمة: فإذا توفرت هذه العناصر واجتمعت في ظل توافر رغبة حقيقية في التنظيم والعمل والإنتاج والنهوض بالمنظمة، فإن المرونة التنظيمية ستكون موجودة. مما يدفع المنظمة إلى الأمام، ومن تلك العناصر (الطائي والتميم، 2016):

- 1- تميز الخدمة: بالطبع كلما تميزت الخدمة عن غيرها من خدمات المنظمات المنافسة كلما زادت قدرتها على مواجهة الواقع والمشكلات التي تواجه عملية تسويق الخدمات؛ وذلك لأنه يتفوق على الآخرين في الجودة، وهذا يؤدي إلى مرونة أكبر في تسويقه عن غيره. 2- سلوكيات الموظفين: كلما كانت سلوكيات الموظفين داخل المنظمة مترابطة وتعاونية، وساد جو من الألفة والحب والولاء والتعاون بين العاملين وبعضهم البعض، كلما كانت عملية التشغيل أكثر مرونة وانتظاماً، و وما يترتب على ذلك من زيادة في إنتاج الخدمات؛ لذلك يجب على الإدارة العمل على تقريب وجهات نظر العاملين وعقد الندوات الدورية التي تجمعهم مع الإدارة.

2- الثقة في العمليات التشغيلية: هذه العمليات التشغيلية هي أساليب إنتاج الخدمة ومقدار الجودة والكفاءة والخبرة التي تستخدم بشكل جيد في تشغيل المنظمة بهدف إنتاج خدمة جيدة.

4.1.2 أهمية مرونة الموارد البشرية

يتم النظر إلى أهمية مرونة الموارد البشرية من وجهة نظر الفرد والمنظمة. إن أهمية مرونة المورد البشري لدى فورد تؤدي إلى تحقيق مهارات وظيفية قوية يتفوق فيها كول فورد، إذ يختلف الأفراد في إيمانهم بالشخص القوي وفي توجهاتهم الوظيفية، بينما يقدمون التعويض اللازم مقابل العطاء. قيمة أكبر للترقية أو المنصب المستقبلي، فآخرون يعطون قيمة أكبر للتمتع بالعمل، وآخرون يهتمون بدرجة أكبر من الشعور بالأمان وتحقيق الاستقرار في حياتهم. ومن هذا المنطلق تعتبر مرونة المورد البشري من الأمور المهمة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم، وينتج ذلك عن تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال، والترقية، والمتعة، والتحدي.. المسؤولية في العمل وبين الأسرة هي قيم أهم من العمل، وعلى الفرد أن يحاول تحقيق التعايش بين العمل والأسرة، حتى لا يطغى العمل على جوانب أخرى مهمة من حياته. المهم هو توفير فرص التطوير والترقي الوظيفي العادلة للموظف، حيث توفر قوانين العمل في العديد من دول العالم فرصًا متساوية للعمل بالإضافة إلى توفير برامج التدريب والتطوير التي تمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر. ويساعد ذلك في القضاء على الصراعات في مجال العمل، وتنمية الولاء والانتماء للموظفين، والرضا الوظيفي، وتنمية الشعور بتقدير الذات، وبناء المهارات من خلال تعلم مهارات جديدة تساعد في تأهيل الفرد، وأداء واجباته الوظيفية، وتوفير المزيد من الخيارات المستقبل، وتحقيق التطوير المستمر للأفراد في مواجهة التحديات.

أهمية مرونة الموارد البشرية للمنظمة. ونذكر اختيار الموارد البشرية حيث أن إدارة الموارد البشرية تبدأ بالاستقطاب والاختيار، والاهتمام بتحديد مخزون من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضلهم للعمل لمساهمتهم الكبيرة في تطوير المنظمة (الطويل، 2023).

أساس معايير مثل الجنس والعمر، للمساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وعلاجها، وإدارة الفشل أو الغياب عن العمل. وفي حالة وجود عدد كبير من المرشحين للوظيفة بدرجة تفوق

عدد المناصب المتاحة للترقية للمديرين وغيرهم من الأفراد، فإن الكثير منهم يصبحون فاشلين وظيفياً في المراحل المبكرة من الحياة المهنية. ويمثل هذا الوضع تحدياً للمنظمة التي تسعى إلى الحفاظ على مستوى عالٍ من إنتاجية أفرادها من خلال خفض معدل الدوران أو معدل الغياب، الأمر الذي يمكن أن يسبب مشاكل انخفاض مستوى رضا الأفراد وعدم الانتماء إلى المنظمة والذي بدوره يدرك أنه لا توجد فرص كبيرة للترقية في العمل، وكل هذا لأنه لا أهمية له إلا من خلال فهم مرونة المورد البشري لكل فرد من قبل المنظمة (ديسلر، 2023).

ويود الباحثون الإشارة إلى أهمية تنمية مرونة المورد البشري فيما يتعلق بالتدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تكمن قواعد التدريب على هذه التكنولوجيا في ثلاث قواعد رئيسية وهي (عباس، 2023)

- زيادة الإنتاجية من خلال وضوح الأهداف وتعزيز إنسانية العاملين وتعريف العاملين بواجباتهم وتطوير مهاراتهم الفنية لتحقيق أهداف المنظمة، مما يزيد من نطاق مساهمته في ربط كل هدف من أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.
- التدريب والتطوير المستمر يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمات، بالإضافة إلى بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية.
- يساهم التدريب والتطوير في خلق اتجاهات داخلية وخارجية إيجابية تجاه المنظمة وكافة الأطراف المشاركة فيها، مما يساهم بدوره في تطوير البرامج وكل ما تحتاجه المنظمة لصياغة أهدافها الاستراتيجية.

5.1.2 التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية

إن ظهور العديد من التحديات العالمية، المتمثلة في تطور التكنولوجيا ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة الخارجية والعمل الجماعي، أدى إلى زيادة الحاجة إلى المهارات الإدارية القادرة على الأداء المتميز، وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وزيادة الإنتاجية والعمل. الجودة والتحسين المستمر للأداء. ولذلك

يجب على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعد على مواجهة التحديات العالمية المعاصرة، ومنها (Kryscynski & Campbell, 2022).

❖ أولاً: التحسن بعيد:

وتعتبر مسؤولية التحسين عملية تشاركية بين المدير وكل فرد في المنظمة والمستفيدين من خدمات المنظمة، من خلال فهمهم للتطورات والتحديات الخارجية المحيطة بالمنظمة. كما أسعى إلى تحسين تطوير كافة متطلبات وأساليب الأداء في المنظمة، وزيادة القدرة

منظمة تتعامل مع المعلومات. هناك مجموعة من الجندسيات التي تساعد على تحقيق التطوير المستمر، ومنهم (Wilkinson, Etal, 2022)

- 1- تعزيز قيم المنظمة الأساسية والمستقرة، وتحقيق الاستقرار والتحسين في سوريا.
- 2- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار لحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.
- 3- يجب أن يكون التحسين عنصراً حيوياً في استراتيجية عمل المنظمة.
- 4- بناء اتجاهات إيجابية لدى عامة الناس والموظفين ودفعهم إلى التطوير والتحسين.
- 5- تحديد أهداف التحسن في المرض.
- 6- تصميم البرامج التدريبية للموظفين، حيث أن التدريب المستمر للموظفين يساهم في تحقيق التحسين.
- 7- توثيق أية تحسينات في الأداء، ومعالجة المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة.
- 8- متابعة آراء الموظفين والمستفيدين فيما يتعلق بالتحسين والتطوير. 9. استخدم الكل كمثال لجميع المنظمات المادية والبشرية.

ولذلك وبناء على ما سبق فإن مؤسستك تتمتع بالأداء المتميز والتحسين والتطوير المستمر لتحقيقها وسياساتها الخاصة بها. (البردى، 2021)

❖ ثانياً: استثمار الوقت:

هناك ارتباط وثيق بين تحسين توفير الوقت وإدارته واستثماره من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة في تنفيذ المعروف وتنظيم إجراءاته والطعن في إجراءاته والسلطة القضائية على الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة.

يشير أحد الباحثين إلى أن أحد أكبر هدر وقت المديرين والموارد التنظيمية هو العيوب في قيادة الإستراتيجية، أو الأهداف والقيم الثابتة، أو ضعف الالتزام بها. ويعود ذلك إلى غياب التخطيط السليم وطريقة توزيع العمل والمسؤوليات وتنظيمها بشكل جيد. يشير التفويض إلى السلطات والمسؤوليات. وتدني مستوى قلة المعرفة، وقلة المعرفة بكيفية إدارتها واستثمارها.

استثمار الوقت هو تجسيد لفكرة إدارة الاعتراف، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من هدر الوقت، كما يساعد المبتدئ في العمليات الحسابية المطلوب إنجازها، وتفويض بعضها للمساعدين، لذا يجب استغلال الوقت. بحكمة (القاضي، 2022)

6.1.2 نظريات رأس المال التشغيلي البشري:

هناك العديد من النظريات التي حددت مرونة رأس المال البشري. ومن أهم رواد نظريات الاستثمار في رأس المال البشري ألفريد مارشال، وجون ستوارت، وديفيد ريكارد، وثيودور شولتز، وغاري بيكر، وسنذكر هنا نظريات Schultz and Becker.

❖ وجهة نظر Schultz and Becker.

ولمعرفة مصدر الزيادة في عدد أعضاء المنظمة، سعى شولتز للحصول على تفسيرات أوضح للاهتمام بالعنصر المادي لرأس المال الاهتمام بالعنصر المادي وهو رأس المال البشري، ومن حسن حظ شولتز أن هناك أهمية كبيرة يوليها الباحثون للثروة البشرية. ولذلك كان اهتمامه وتركيزه منصباً على كيفية

الوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري التي تهدف بشكل واضح إلى تحقيق التنمية (Nosella & Agostini, 2017).

وقد ساهم بشكل كبير في مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري من الناحية التشغيلية، لأنه يتم تأمينه إلى درجة الائتمان من خلال المعرفة والمهارات التي يمتلكها الفرد كشكل من أشكال رأس المال البشري؛ إذا كان الاستثمار ممكناً ومدرّساً، من وجهة نظر شولتز، فإن هذا النوع من...

لقد قمنا باستثمار رأس المال المادي، مما أدى إلى نمو الاستثمار بسرعة في هذا التقدم نتيجة لمجتمعنا الكهربائي. ويشير شولتز إلى أن نمو رأس المال البشري يعد من أهم مؤشرات التنمية الاقتصادية (Tawagir, 2016).

وركز شولتز على أهم عملية التعلم كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية. كما رأى أن الغرض من التعليم ليس تطوير الفرد حتى يصبح مواطناً صالحاً ومسؤولاً من خلال إعطائه الفرصة للحصول على القيم التي يرغب فيها، ولكن هناك غرض آخر يتطلب أولوية التعليم، لدورهم في تحسينه والهدف الاقتصادي، لذا فإن تحقيق هبة التعليم الاقتصادي أمر في غاية الأهمية قدرات الناس وطاقاتهم، حتى يتمكنوا من أداء عملهم وإدارة شؤونهم بفعالية (Schultz, 2016).

❖ رأي بيكر

ومن خلال أبحاثه في رأس المال البشري، ركز بيكر على عملية التدريب، وكانت اهتماماته السابقة تتمحور حول دراسة أساليب وأشكال الاستثمار البشري المختلفة مثل التعليم والصحة. لماذا؟ واعتبر بيكر التدريب أحد أكثر جوانب الاستثمار فعالية. كما اهتم بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي لتحديد ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري. وكانت هذه محاولة منه لتوضيح الجانب الاقتصادي لعملية التدريب. وميز بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، ودرس العلاقة بين معدل دوران العمالة وتكلفة كل نوع من أنواع العملية التدريبية. وأشار إلى أن التدريب العام هو نوع التدريب الذي يستطيع الفرد من خلاله الحصول على مهارات أخرى. ولذلك فإن الفرد هو الذي يحمل منفعة عامة تعود بالنفع على

مؤسسته، ويمكنه أيضاً أن ينقلها معه إلى المنظمة وترتبط تكلفة هذا النوع من التدريب بقوة بتكلفة التدريب، وبالتالي فإن معدل الدوران لا يرتبط بالعام (سعيد، 2015).

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فتتحمل المنظمة كافة التكاليف، وذلك لأن التدريب خاص. ومن غير المحتمل أن يكون المتخصص غير متوافق مع طبيعة العمل ومتطلبات المنظمات الأولية من المهارات العالية والتأهيل الجيد. نظراً لأن المنظمة تحقق عائداً مرتفعاً من هذا النوع من التدريب.

للمؤلف. ونظراً لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المدرب لوظيفته يمثل خسارة رأسمالية للمنظمة، ولذلك من الضروري أن تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على أعضائها مالياً ومالياً، مثل رفع أجور العاملين وتحسين أوضاعهم. ظروف العمل (العزاوي، 2116). وفي ضوء نظرية Schultz and Pecor تتضح الأهمية الكبرى لذلك. مدى الدور الفعال لرأس المال البشري في مساهمته في زيادة ربحية المنظمات،

وكذلك التأثير الإيجابي لتحسين الأداء، واستمرار نمو الشركات، وزيادة حصصها السوقية، وكل هذا يأتي إذا تم الاستثمار في رأس المال البشري بالشكل الصحيح والسليم، وهذا ليس هو الحال مع التعليم والتدريب. البرامج التدريبية، حيث أن هذا النوع من الاستثمار له عوائد وفوائد إيجابية على مستوى عالٍ. فورد والجماعة والتنظيم (مهاوى، 2014)

7.1.2 أبعاد مرونة الموارد البشرية

يتناول الباحث في هذا الجزء أبعاد مرونة إدارة الموارد البشرية التي وردت في نموذج الدراسة، معتمداً على الطائي والتميمي (2016)؛ محسن (2021). وهم على النحو التالي:

❖ المرونة الوظيفية

وتعرف المرونة الوظيفية بأنها المساحة المتاحة للموظف أو المؤسسة لتسهيل وتبسيط بعض المهام والمعاملات الوظيفية دون تجاوز الإجراءات والتعليمات أو مخالفة المهام الوظيفية واللوائح التنظيمية (Al et Taylor, 2012).

كما يلغي بعض الخطوات الروتينية الزائدة عن الحاجة والتي لا يؤثر إلغائها على القيود والإجراءات المطلوبة على جودة ودقة الخدمة المقدمة، حيث يستطيع الموظف المختص اختصار زمن إنجاز كل مهمة مطلوبة، وبالتالي توفير الوقت وزيادة الإنتاجية. (Bozeman, 2020).

تتميز المرونة الوظيفية بخصائص مهمة تبعاً للمنظمة، وتكون هذه العملية مخططة، منظمة، وشاملة. ويجب التفريق بين الاحتياجات التطويرية للمنظمة، فالاحتياجات التدريبية تعني نقصاً أو فجوة في المهارات والموارد. والاتجاهات، بينما تهتم الاحتياجات التنموية بنمو وفعالية الفرد في المنظمة، ومن خصائص المرونة الوظيفية: وجود صعوبة في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، أي في غيابها. الاستقرار في بيئة المنظمة.

يجب أن تكون الاحتياجات التدريبية مرنة، وهذا يستلزم استخدام أساليب مبتكرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، مثل أسلوب التحليل التنظيمي وأسلوب تحليل العمل، بالإضافة إلى أسلوب تحليل فورد، حيث يتضمن أسلوب التحليل التنظيمي دراسة وفهم الوضع الحالي أهداف المنظمة وحلها تم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة للتعرف على مكونات المنظمة من أقسام ووحدات. وأنشطتها، وهذا يؤدي إلى تحليل المناخ التنظيمي، مثل معدل دوران الموظفين، ومعدلات الغياب، وإصابات العمل، ومشاكل الموظفين، مما يؤدي إلى تحليل تطور المنظمة من حيث الأهداف، والموارد، وأساليب الإنتاج، والعمل ودراسة الأهداف والأسواق المستقبلية التي تنوي المنظمة الدخول إليها والمنافسة مع المنظمات المماثلة

❖ مرونة السلوك

وقد عرف Al Campbell (2022) المرونة السلوكية بأنها سلوك تقديري يتجاوز الدور الرسمي للفرد، مما يساعد في أداء عمل المنظمة، وإظهار الدعم والتفاني تجاهها. أي أن السلوك الطوعي للفرد هو

الذي لا يستطيع نظام التعويضات الرسمي ملاحظته أو تمييزه بشكل واضح ومباشر، ويساعد هذا السلوك في تحقيق كفاءة وفعالية وظائف المنظمة.

عرف Chaturvedi Wu (2019) المرونة السلوكية بأنها سلوك اختياري غير موجود في بطاقة الوصف الوظيفي، والذي لا يلزم المدير أو الرئيس الفرد بالقيام به.

كما عرفه Wright and Kehoe (2009) بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يؤديه الفرد دون قسري، ولا يرتبط بأنظمة الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

تنبع أهمية دراسة المرونة السلوكية من كونها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة، من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والأقسام المختلفة. مما يساهم في زيادة حجم إجمالي المخرجات المتحققة. (Al et Taylor, 2012)

كما تساعد مرونة السلوك في تقليل حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد الشحيحة لوظائف الصيانة، والحفاظ على وحدة تماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد في زيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة. يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، من خلال تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط والجدولة الفعالة. الأعمال وحل المشكلات (Vogtlin 2016).

❖ مرونة المهارة

للمهارة عدة معانٍ مترابطة، منها: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المتعمد والممارسة المنظمة، بحيث يتم تنفيذه بطريقة مناسبة، وعادةً ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. المهارة تعني أيضاً الكفاءة والجودة في الأداء. وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو بآخر، فإن المهارة تشير إلى سلوك مكتسب أو متعلم يستوفي شرطين أساسيين، أولهما أن يكون موجهاً نحو تحقيق هدف أو غرض محدد، والثاني أن يكون منظماً بحيث فهو يؤدي إلى تحقيق الهدف في أقصر وقت ممكن. ويجب أن يتمتع هذا السلوك المكتسب بخصائص السلوك الماهر. (Barney & Molloy, 2015)

عرّف تشادويك (Chadwick, 2017) المهارة بأنها القدرة على التعلم والأداء الجيد وقتما نريد. المهارة هي نشاط مكتسب يتم تطويره أثناء ممارسة نشاط مدعوم بالتغذية الراجعة. وتتكون كل مهارة من مهارات فرعية أصغر، ويؤثر النقص في أي من المهارات الفرعية على جودة الأداء العام.

من المتوقع أن يكون الموظف شخصاً على درجة عالية من المعرفة، وخبرات ممتازة وواسعة وواسعة تكفي لمسار الأحداث، ويعرف دائماً ما يتحدث عنه. كما أنه في بحث دائم عن أفضل الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه. يرحب بتعلم مهارات جديدة وجيدة والانضمام إلى المشاريع المختلفة. الدورات التدريبية والندوات التي تجعل عملية القيادة أكثر متعة بالنسبة له

الفعالية والمرونة، ويعمل معظم قادة هذه المهارات على اكتسابها وتحسينها باستمرار (Nyberg,2014), al et.

بذل جهد لإدارة ضغوط العمل والسيطرة عليها. ويرجع ذلك إلى طبيعة الموظف الذي يتم إعداده والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال قيادته لأتباعه، ويجب على الموظف أن يعد نفسه لإدارة الضغوط من خلال استيعاب وفهم مصادر ضغوط العمل. إن فهم الموظف لمصادر الضغوط والوصول إلى الحد الأدنى لها يمكنه من التعامل معها بشكل جيد وبمرونة أكبر. من النادر أن تجد دراسة بحثت في مجال ضغوط العمل ولم تتناول مصادرها، ولذلك ظهرت العديد من النماذج والتصنيفات التي وضعها الباحثون، وتم تناولها. من خلال تقديم نماذج توضح ضغوطات العمل؛ وفيما يلي أهم خطوات الاستعداد لضغوط العمل التي يجب على القائد الإداري اتخاذها لتجنب أو تقليل ضغوط العمل التي تقع على عاتق الموظفين. ثم تم وضعه خطوات الاستعداد لضغوط العمل، وفهم أسباب العديد من مسببات ضغوط العمل يجعل من السهل على القادة التنظيميين اتخاذ خطوات متميزة للحد من التوتر قبل حدوث أي آثار سلبية (Filin et al., 2015)

تطبيق الوقاية الأولية: ويشمل ذلك التأكد من عمل تصميمات العمل، وتصميم مساحات العمل والمهام الصحيحة، وعدم تحميل العاملين أعباء عمل زائدة، أو ربطهم بجداول زمنية غير واقعية، وعدم مساهمة الظروف البيئية للمنظمة في ذلك. الإجهاد في مكان العمل. - تقنيات تنفيذ التدخل المستمر: وتشمل مسوحات العمل لتحديد المستويات ونحو ذلك

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

1.2.2 تمهيد :

تعتبر عملية التعلم من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية على مختلف المستويات التنظيمية، كلما زادت كفاءتها في تحقيق أهدافها ، و يعتبر التعلم هو المفتاح لضمان استمرار النجاح والتنمية المستدامة للمنظمات، ومن أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات هو استمرارية التعلم واستقراره، ويسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم التنظيمي، حيث سرعة التعلم مضمونة اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة مقارنة بالمنافسين، ويتم ذلك من خلال الشخص ورغبته في التعلم، وهناك أيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية من ذوي الخبرة والإبداع. (حفاظ , 2022).

2.2.2 مفهوم التعلم التنظيمي

التعلم لغة : المعرفة والأتقان وتعلم الأمور خيرا من جهلها.

معجم المعاني الجامع (<https://www.almaany.co>)

أما التعلم فيشير المصطلح إلى عملية التغيرات شبه الدائمة في سلوك الفرد التي لا يتم ملاحظتها بشكل مباشر ولكنها تستدل على الملوك وتكون نتيجة الممارسة، كما تتجلى في التغيرات في أداء الكائن الحي التعلم هو تغيير في اتجاه الاستجابة نتيجة للخبرة السابقة، وهي تجربة اجتماعية يمر بها الإنسان تمكنه من اكتساب معرفة وفهم جديدين، مع التأكيد على أهمية وضرة تبني سلوكيات جديدة تغيير سلوكه بناءً على هذه التجارب والخبرات التي اكتسبها (Tran & Pham , 2019)

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تتضمن مراجعة واختبار الخبرات مع التركيز على تحويل هذه الخبرات إلى معرفة يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وهو عبارة عن مجموعة من

الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تهدف إلى تحسين الأداء والتكيف مع التغيير في البيئة الخارجية والداخلية .
(حفاظ , 2022) .

ويرى (الكبيسي ، 2005) أنه تلك العملية التي تسعى المنظمات عبرها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز .

كما انها مرتبطة ايضا بقدرة المنظمة على تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة ، وهي تمثل جهد المنظمة لزيادة كفاءة افرادها وتعزيز قدراتهم من خلال اكتساب المعرفة الجديدة (الشمري واخرون،
(2022

وينظر للتعليم على أنه القدرة على اسشعار واكتشاف التغيرات في مجموعة متنوعة من المجالات مثل التكنولوجيا، الروح المعنوية المنافسة الداخلية والخارجية ويتضمن ذلك ايضا قدرة التنظيم على جمع المعلومات الجديدة بمعنى تطبيق هذه المعرفة والسلوك في العمليات اليومية داخل المنظمة (النجار و أحمد و 2021).

ويعتبر التعلم عملية تبدأ بادراك المعلومات والمعرفة، ومن ثم يتبعه اكتساب المعرفة والتعلم
(محمد ونور الهدى 2022) .

وعملية التعلم تتضمن تحقيق التناغم بين المنظمة وبيئتها من خلال استنادها إلى مفاهيم و مبادئ
التعلم التنظيمي في تطوير وتحسين قدراتها (الذنيبات 2022).

واعتبر (محمد ونور الهدى 2022) التعلم التنظيمي بأنه عملية خلق بيئة داخل المنظمة تشجع الأفراد على مشاركة معارفهم ومهاراتهم مع أعضاء آخرين في الفريق لحل المشكلات المتوقعة والتكيف مع التغيرات، وبالتالي تمكين المنظمة من التطور إلى منظمة تعليمية حيث يصبح جميع الأعضاء المشاركين في نقل المعرفة واستكشاف الأفكار والتعلم الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

3.2.2 أهمية التعلم التنظيمي

وردت الأهمية للتعلم التنظيمي في مجموعة من نقاط وفقاً لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي

حسب (الساعدي ، 2013) :

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال تعزيز فهمه لنفسه وللآخرين وتعزيز مهارته في التفاعل الاجتماعي والتعامل مع الآخرين ، كما يساهم في تحقيق التوافق مع متطلبات التنظيم والعوامل الثقافية والاجتماعية والبيئية .
- يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت والمكانة والسلطة والتأثير .
- يمكن للتعلم التنظيمي أن يساهم في تمكين المنظمة من مجابهة التغير المستمر والتحديات واستكشاف المستقبل.
- يسمح التعلم التنظيمي للمنظمة بالتعامل بنجاح مع التغيرات المستمرة في بيئتها.
- يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في صنع القرارات من خلال توفير المعرفة والمعلومات وتسهيل استيعابها.
- يزيد التعلم التنظيمي من قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.
- يساهم في اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات.
- يساهم في تشكيل الذاكرة التنظيمية واستبدال السياقات التنظيمية السابقة بأخرى جديدة وأكثر ملاءمة للتغيرات الحالية.
- يمكن للتعلم التنظيمي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات أساسية من خلال تنمية مهارات وقدرات المنظمة.

وأشار (تقرارات وآخرون، 2019) بأن أهمية التعلم التنظيمي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التواصل وفهم الآخرين، مما يساعد على تحقيق النتائج بكفاءة في أقصر وقت، ويساعد على اكتساب الميزة التنافسية، وذلك لأن التعلم عنصر أساسي في الاستجابة للتغيرات البيئية في المنظمات ويساعد على تغيير

السلوك على المستويين الفردي والجماعي. وعلى نحو مماثل، يساعد الاستثمار في المعرفة على تطوير أفكار جديدة وفريدة من نوعها، وخاصة في مجالات المعرفة الحاسمة.

ويرى (Lin, 2020) ان التعلم التنظيمي أهمية استراتيجية من خلال تحسين وتطوير الأداء الفردي للتغلب على مشاكل العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تغيير سلوك الموظفين وتحسين مهاراتهم وجعلهم يفكرون بشكل إيجابي ومنحهم المرونة الكافية لمواجهة تحديات العمل.

ويرى (المنزوع ، 2021) ان تجديد الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه في سياق المنظمات ينجم عنه تحسين أداء الأفراد وتطويرهم، وذلك من خلال اتباع مبادئ الجودة الشاملة و هذا الاهتمام بالتعلم يمكن أن يجعل المنظمة مميزة بما يتضمنه من إبداع وابتكار وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية بالسوق.

كما اضاف (الشمري وآخرون ، 2022) أن القدرة على التكيف مع التحديات الخارجية وإنشاء أنظمة اليقظة تعتبر أداة فعالة في إدارة التغير، والتعلم التنظيمي يلعب دورا أساسيا في بناء الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية، ويسهم التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مع التركيز على الجودة بدلاً من الكمية، مما يقلل من حدوث الأخطاء ويخفض التكاليف، ويزيد أيضا أداء الأفراد ويؤهلهم للمشاركة في الإدارة العليا للمنظمة، مما يرفع من مستوى روحهم المعنوية.

4.2.2 خصائص التعلم التنظيمي

في ضوء ما تقدم من مفاهيم حدد كلا من (Kiniki & Kreither 2008) خصائص التعلم التنظيمي كالآتي :

- 1- اعتبار الأفكار الجديدة أمرا ضروريا في سياق التعلم التنظيمي.
- 2- يتوجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع جوانب التنظيم ، وتسعى المنظمات المتعلمة بجد لتخفيف التورث الهيكلي والتقليل من العوائق الداخلية التي تمنع تداول المعلومات والأفكار والمعرفة بين أفراد المنظمة.

3- وبالتالي يتعين أن ينعكس التغيير في السلوك نتيجة لاستيعاب المعرفة الجديدة ودمجها في ممارسات وانشطة المنظمة.

واضاف (عيشوش ، 2011) ان التعلم التنظيمي يمتاز بما يلي :-

- 1- ان التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية، حيث يشجع على العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق في المنظمة. يرتبط هذا التعلم بحاجات ودوافع أفراد المنظمة واهتماماتهم، ويتضمن تفاعلهم الجماعي في حل المشكلات.
- 2- بعد عملية التعلم التنظيمي في المنظمة عملية مستمرة، ولذا ينظر الأفراد العاملون في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي إلى هذه العملية على أنها جزء لا يتجزأ من نشاط وثقافة المنظمة.
- 3- تتطلب عملية التعلم التنظيمي وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافها ومستقبلها.
- 4- لا يمكن تحقيق نتائج مرضية من عملية التعلم التنظيمي دون دعم من قيادة المنظمة حيث يجب أن تكون قدوة لباقي الأفراد.
- 5- ان عملية التعلم التنظيمي تشمل العديد من العمليات الفرعية، بما في ذلك اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى تلك المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية. يتم ذلك ضمن إطار ثقافة تنظيمية تميز كل منظمة عن غيرها.

ويضيف (ديري ، 2011) بأن خصائص التعلم الآتية :

- 1- التعلم هو عملية استدلالية تؤثر في السلوك . مما يعني أن التغيير في السلوك يمكن مراقبته مباشرة نتيجة لعمليات التعلم .
- 2- وهو يؤدي عادة الى تغيير مستدام نسبيا في السلوك .
- 3- ويشير كذلك الى ان بعض الانماط السلوكية للأفراد قد تكون جزءا من الغريزة وليس ناتجة عن التعلم ، اذ يمكن أن تنشأ بسبب تغيرات طبيعية تتعلق بنمو ونضج الفرد من دون الحاجة لتجارب أو ممارسات خاصة .
- 4- يظهر أن التعلم يعتمد على اكتساب المعرفة والخبرة .

5- يشير الى ان التعلم يمكن أن يشمل جوانب ايجابية في السلوك واخرى سلبية .

ويرى (النجار و احمد , 2021) بأن التعلم التنظيمي يمتاز بما يلي :

- 1- يعتبر التعلم التنظيمي جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ، حيث يحدث بصورة تلقائية ومستمرة
- 2- يعتمد التعلم التنظيمي على دور الإدارة العليا في تحقيق النتائج المستهدفة .
- 3- تحقيق استراتيجية المنظمة ورؤيتها .
- 4- تعتبر ذاكرة المنظمة من الاجزاء الاساسية في عملية التعلم التنظيمي ، حيث تضم المعرفة والمفاهيم المشتركة وتاريخ المنظمة والوثائق الرسمية والسجلات .
- 5- يشمل التعلم التنظيمي عمليات فرعية ترتبط بالحصول على المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة لإيجاد حل للمشكلات، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.
- 6- يتطلب تحقيق التعلم في المنظمة تحقق الأهداف المخطط لها والتحقق من الأسباب المؤدية إلى أي انحراف.
- 7- التعلم التنظيمي يعد إحدى أدوات التقييم لفهم نجاح أو فشل العمل في المنظمة.
- 8- يعتبر التعلم التنظيمي عملية تمكين للأفراد خلال عملهم من خلال جعل المعلومات متاحة للجميع.
- 9- التعلم التنظيمي يستند إلى الخبرة والتجارب، سواء داخل أو خارج المنظمة.
- 10- من خلال التعلم التنظيمي، يتم تطوير المنظمة بشكل مستمر من خلال تنفيذ مشاريع جديدة.

5.2.2 مستويات التعلم التنظيمي

يمكن الإشارة إلى أن للتعلم التنظيمي مستويات أهمها (حفاظ وعبد الله ، 2020)

○ المستوى الفردي :

يفهم التعلم الفردي كعملية اكتساب المعرفة والمهارات من قبل الفرد، ويشير الباحثون إلى أهمية

هذا المستوى كوسيلة لتطوير الأفراد وزيادة معرفتهم الشخصية.

○ المستوى الجماعي (الفرق) :

يتضمن التعلم الجماعي زيادة المعرفة والكفاءة والمهارات من خلال التفاعل مع المجموعات ويعتبر تعلم الفريق واحداً من أهم أشكال التعلم، ويُعزز من تحسين أداء الأفراد والمشاركة المستمرة في عملية التعلم وتبادل المعرفة مع الآخرين، ويساعد في تعزيز قدرة المنظمة على الاستكشاف والتعلم المستمر .

○ المستوى التنظيمي :

في هذا المستوى، يتم التعامل مع التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة كاملة. يتضمن هذا المستوى التعلم الفردي بالإضافة إلى التعلم الجماعي. لذا، يجب على المنظمة أن تولي اهتماماً بتعزيز عمليات التعلم على جميع المستويات وتشجيع التفاعل بين الأفراد والفرق داخل المنظمة.

6.2.2 معوقات التعلم التنظيمي

تعرض العديد من العقبات طريق التعلم التنظيمي، حيث أشار (الحنيطي ، 2004) أن معوقات التعلم التنظيمي تتمثل في الوجود الدائم للروتين وعدم الاستجابة للمتغيرات بشكل مناسب و تكمن هذه المشكلة أيضاً في قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و تزيد مع ذلك من تحديات التعلم التنظيمي ضغط العمل المتزايد وتنقل الموظفين بين الوظائف بشكل متكرر، و هناك أيضاً مسألة المحسوبية في المشاركة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى وجود بعض الأفراد الذين يقاومون التغيير. للتغلب على هذه العوائق، يجب وضع خطط وبرامج تهدف إلى تشخيص أسباب هذه المشكلات وتقديم الحلول المناسبة له.

وأشار (الحكيم وآخرون، 2009) إلى أن هناك عدة معوقات عند تطبيق التعلم التنظيمي

أوردها على النحو الآتي:

- 1- الهياكل التنظيمية الغير المرنة هذه الهياكل تتسم بالصلابة وعدم تدفق البيانات بشكل سلس بين الأقسام الإدارية، بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم منح الصلاحيات الذي يقلل من تطوير مهارات الأفراد.

- 2- مركزية النظام المتمركز يعيق تمكين الأفراد ومشاركة أفكارهم، مما يؤثر بشكل سلبي على العمل.
- 3- القيادة غير الملهمة عدم إدراك القادة لأهمية التعلم التنظيمي وعدم تشجيعهم للأفراد على التعلم يقلل من حماس الأفراد للتعلم، وبالتالي يحد من فرص التعلم.
- 4- الوهم البعيد عن الواقع : تفسير النتائج العملية على أنها ناجحة والاكتفاء بالوضع الحالي، حيث يعتقد أنها تمثل اكتساباً ناجحاً على الرغم من أن هذا التصور غير واقعي.
- 5- ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات وأساليب التفكير بين الأفراد تلعب دوراً حاسماً في تشجيع أو تقييد

عمليات التعلم

وأضاف (النجار وأحمد، 2021) المعوقات التالية : عدم تناسب أهداف المنظمة مع توجهات سوق العمل وتباين الأهداف بين المنظمة ومتطلبات السوق. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن الهيكل التنظيمي يعاني من التسلسل الهرمي، حيث يكون هناك ترتيب تسلسلي وصارم الصلاحيات اتخاذ القرارات، كما يتضمن الوضع الحالي فرض قيود على تحقيق أهداف العمل الفردية، مع فرض عقوبات عند حدوث أخطاء. ويظهر أن الأنظمة ليست مرتبطة بشكل كاف بالمكافآت المرتبطة بالأداء الجيد، وبالإضافة إلى ذلك، يمارس البيروقراطية تأثيراً سلبياً على تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات

تمهيد :

استعرض الباحث في الفصل السابق الاطار النظري للدراسة والذي اشتمل على توضيح ابعاد متغيرات الدراسة من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة، بينما في هذا الفصل سيتم تناول منهج الدراسة والاجراءات المتبعة ابتداءً من بيان مجتمع الدراسة والعينة المختارة وكذلك اداة الدراسة واخيرا الأساليب الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات .

1.3 نوع الدراسة وطبيعتها :

اعتمد الباحث للوصول على حلول لمشكلة الدراسة على البحث التطبيقي من حيث طبيعة البحث، وتفسيرية من حيث معرفة أثر مرونة الموارد البشرية) في (التعلم التنظيمي).

2.3 منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام اداة الاستبانة ومن ثم استخدام الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق اهدافها .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين من موظفي وزارة العدل السعودية، وقام الباحث بتوزيع (350) استبانة الكترونياً وذلك بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال قسم الحاسوب في الوزارة ، استجاب للدراسة (255) مستجيباً وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل الاحصائي بما نسبته (73%)

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاستبانات المستردة
350	255	%73

4.3 مصادر وأدوات جمع البيانات

قامت الباحثة بجمع البيانات النظرية والعملية بالاعتماد على مصدرين هما :

1. المصادر الثانوية : تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات والابحاث المنشورة والاطروحات الجامعية والمصادر الالكترونية حول موضوع الدراسة

2. المصادر الاولية : تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة لتتكيف بعض المقاييس الجاهزة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة حيث تكون الاستبيان من (42) سؤال مقسم كالتالي :

■ القسم الاول : يحتوي اسئلة متعلقة بالبيانات الديموغرافية لافراد العينة .

■ القسم الثاني : تناول محورين :

— المحور الأول : يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل

— المحور الثاني : يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع .

الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	لفقرات	عدد الفقرات	مجموع فقرات المتغير
المتغير المستقل	مرونة المهارة	1-5	5	15
	مرونة السلوك	6-10	5	

	5	11-15	مرونة الممارسات	مرونة الموارد
	15	15-1	الفقرات لابعاد المتغير المستقل	البشرية
27	4	16-19	التعلم المستمر	المتغير التابع
	4	20-23	تشجيع الحوار	التعلم التنظيمي
	4	24-27	التعاون والعمل الايجابي	
	4	28-31	انظمة مشاركة التعلم والمعرفة	
	4	35-32	تمكين العاملين	
	3	38-36	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	
	4	42-39	القيادة الاستراتيجية الداعمة	
	27	42-16	الفقرات لابعاد المتغير التابع	

الجدول (3): مقياس ليكرت الخماسي التدرج

درجة المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

تم معالجة مقياس ليكرت وتم تحديد درجة الموافقة النسبية وفقاً للمعادلة التي ذكرها (2016)

(Sekran, and Bougie) كما هو في الجدول (5) التالي :

الجدول (4): معالجة مقياس ليكرت

5 – 3.67	3.66 – 2.34	2.33-1	المتوسط الحسابي
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الموافقة

5.3 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

❖ اختبار ثبات أداة الدراسة

تم احتساب قيمة معامل (Corrnbach's alpha) للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، حيث تعتبر النتيجة مقبولة احصائيًا إذا كانت قيمته أكبر من (0.70)، حيث تراوحت للابعد ما بين (0.90-0.84)، وقد بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (0.93) ومعامل الثبات للمتغير التابع (0.98) وعليه تحقق الثبات لأداة الدراسة (Sekaran and Bougie, 2016)

الجدول (5): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbach's Alpha

Cornbach's Alpha	المتغير	نوع المتغير
0.93	مرونة الموارد البشرية	المتغير المستقل
0.84	مرونة السلوك	ابعاد المتغير المستقل مرونة المهارة
0.87	مرونة الممارسات	
0.90	التعلم التنظيمي	
0.98	المتغير	المتغير التابع

❖ اختبار صدق اداة الدراسة

ويقصد به مقدار توافق فقرات الاستبيان مع العنوان والذي يتوقع منه ان يقيسه ، وتوزيع مناسب على الابعاد، وبناءً عليه تم عرض الاستبيان بصورته الأولى على عدد من المحكمين الاكاديميين حسب الملحق رقم (3) ، حيث قامت الباحثة بمعالجة جميع الملاحظات

6.3 ملائمة أنموذج الدراسة للاساليب الاحصائية المستخدمة

❖ اختبار الارتباط المتعدد (Multicollinearity)

الجدول (6): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	Tolerance	معامل التضخم التباين VIF
مرونة المهارة	.355	2.819
مرونة السلوك	.344	2.909
مرونة الممارسات	.546	1.832

يبين الجدول (5) ان جميع قيم (VIF) كانت اكبر من (1) واقل من (10) حيث تراوحت بين (1.832-

2.909) كما تراوحت قيم (Tolerance) بين (0.344-0.546) وهذا يشير لعدم وجود مشكلة في الارتباط

الخطي بين المتغيرات المستقلة (Hair,et.al,2010).

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد :

يتناول الفصل الرابع عينة الدراسة من حيث خصائصها ومتغيرات الدراسة وفرضياتها واختبارها والنتائج الإحصائية الموضحة الإجابات على أداة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :

يوضح الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على النحو الآتي :

الجدول (7) : توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	%39.2
	أنثى	155	%60.8
	المجموع	255	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	8	%3.2
	30 – أقل من 40 سنة	76	%29.8
	40 – أقل من 50 سنة	151	%59.2
	50 سنة فأكثر	20	%7.8
	المجموع	255	%100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	95	%37.3

بكالوريوس	120	47.1%
دراسات عليا	40	15.6%
المجموع	255	100%
أقل من 5 سنوات	14	5.5%
5 – أقل من 10 سنوات	36	14.1%
10 – أقل من 15 سنة	59	23.1%
15 سنة فأكثر	146	57.3%
المجموع	255	100%

يتبين من الجدول (7) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس ، أن عدد التكرارات للذكور بلغ (100) بنسبة (39.2) أما الاناث فبلغ (155) تكراراً بنسبة مئوية (60.8%) حيث يفسر ذلك بتوجه المرأة للعمل حيث اصبح متاح التعليم للاناث أكثر من السابق وخاصة تخصصات الوظائف الحيوية لدى الوزارة كالقانون بالاضافة الى زيادة اهتمام الوزارة بتمكين المرأة

يتبين من الجدول أيضاً أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية كان على النحو الآتي:

الفئة العمرية من 40 الى أقل من 50 سنة بعدد تكرارات (151) تكرار وبنسبة مئوية (59.2%) وهي أعلى نسبة وتليها الفئة العمرية من 30 الى أقل من 40 سنة بعدد تكرارات (76) تكرار وبنسبة مئوية (29.8%) وتليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بعدد تكرارات (20) وبنسبة مئوية (7.8%) وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد تكرارات (8) وبنسبة مئوية (3.1%) ويفسر ذلك باهتمام وزارة العدل بالفئة المنتجة المملوكة خبرة وكفاءة وقادرة على تطوير ذاتها وبالتالي تساهم بشكل فعال في تطوير الوزارة .

ويتبين من الجدول ايضاً أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كان على النحو

الآتي:

فئة بكالوريوس بعدد تكرارات (120) تكرار وبنسبة مئوية (47.1%) وتليها فئة دبلوم متوسط فأقل بعدد تكرارات (95) تكرار وبنسبة مئوية (37.3%) وتليها فئة الدراسات العليا بعدد تكرارات (40) تكرار وبنسبة مئوية (15.7%) ويفسر ذلك بأهتمام وزارة العدل بأن تمتلك عاملين حاصلين على مؤهلات علمية مناسبة للاوصاف الوظيفية اللازمة لعمل الوزارة وبما يتناسب مع السلم الوظيفي للوزارة

واخيرا بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة كان على النحو الآتي :

فئة 15 سنة فأكثر احتصلت على عدد تكرارات (146) تكرار وبنسبة مئوية (57.3%) تليها فئة من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة بعدد تكرارات (59) تكرار وبنسبة مئوية (23.1%) وتليها فئة من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات بعدد تكرارات (36) تكرار وبنسبة مئوية (14.1%) وتليها فئة اقل من 5 سنوات بعدد تكرارات (14) تكرار وبنسبة مئوية (5.5%) مما يدل على اهتمام الوزارة بامتلاك عاملين يتمتعون بخبرة وتوفير بيئة عمل محفزة على الاستمرار بالعمل لدى الوزارة

3.4 وصف فقرات متغيرات الدراسة :

تم من خلال هذا الجزء وصف نتائج اسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبانة حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير وذلك على النحو الآتي :

■ وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل مرونة الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

1- مرونة المهارة :

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة المهارة :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	يستطيع العاملون إنجاز المهام الوظيفية بدقة.	4.09	.646	1	مرتفعة
2	يسعى العاملون الى تحديث مهاراتهم بشكل مستمر	3.84	.814	2	مرتفعة
3	يملك العاملون القدرة على التكيف مع الوظائف والمهام الجديدة بسهولة .	3.81	.773	4	مرتفعة
4	يستطيع العاملون استخدام المهارات الجديدة بسرعه في العمل	3.83	.738	3	مرتفعة
5	يتقبل العاملون العمل في وظائف مختلفة اذا استدعت الحاجة ذلك	3.77	.807	5	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.87			مرتفعة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مرونة المهارة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-4.09) ، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (.646 .814). حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على " يستطيع العاملون إنجاز المهام الوظيفية بدقة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.09) وبانحراف معياري (.646)، كما ان أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على يتقبل العاملون العمل في وظائف مختلفة اذا استدعت الحاجة ذلك ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.77) بانحراف معياري (807) ، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.87) وبمستوى عام مرتفع ، وهذا يشير الى تطبيق وزارة العدل لمرونة المهارة بمستوى عالي .

2- مرونة السلوك :

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة السلوك :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	يظهر العاملون المرونة الكافية لتغيير 3.75 سلوكيات سلوكهم الوظيفي بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه	3.75	.854	5	مرتفعة
2	يحرص العاملون على تطوير سلوكهم الوظيفي استجابة للأعمال والمهام الجديدة	3.84	.731	2	مرتفعة
3	تشجع الثقافة التنظيمية على السلوكيات الجديدة في العمل	3.87	.772	1	مرتفعة
4	يملك العاملون القدرة على التعامل المواقف المختلفة مع المواقف المختلفة	3.83	.731	3	مرتفعة
5	يغير العاملون عادات عملهم استجابة لمتطلبات الموقف .	3.83	.758	4	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.83			مرتفعة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مرونة السلوك حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.87)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (.731-854) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (8) والتي تنص على " تشجع الثقافة التنظيمية على السلوكيات الجديدة في العمل " ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.87) وانحراف معياري (.854) ، كما ان أقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على " يظهر العاملون المرونة الكافية لتغيير سلوكيات سلوكهم الوظيفي بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه " ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.75) بانحراف معياري

(854)، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.83) وبمستوى عام مرتفع ، مما يشير الى تطبيق وزارة العدل لمرونة

السلوك بمستوى عالي

3- مرونة الممارسات:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة الممارسات :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	توفر الوزارة التدريب اللازم للعاملين لتمكينهم من العمل في وظائف مختلفة.	3.53	1.077	2	متوسطة
2	تهتم الوزارة بالتدوير الوظيفي (نقل العاملين من قسم الى آخر) لإكساب العاملين المهارات الوظيفية المختلفة	3.29	1.059	4	متوسطة
3	تقدم الوزارة مجموعة من المزايا للعاملين بشكل مرن وحسب مستويات الاداء والانجاز	3.22	1.054	5	متوسطة
4	تقوم الوزارة على الموازنة بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات العمل	3.39	.993	3	متوسطة
5	تحرص الوزارة على تطوير انظمتها باستمرار	3.83	.852	1	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.45			متوسطة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مرونة الممارسات حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-3.83) ، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (.852-1.059)

حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تحرص الوزارة على تطوير انظمتها باستمرار ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.83)

وبانحراف معياري (0.852) ، كما ان أقل متوسط حسابي كان للفقرة (13) والتي تنص على " تقدم الوزارة مجموعة من المزايا للعاملين بشكل مرن وحسب مستويات الاداء والانجاز" ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (322) بانحراف معياري (1.054) ، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.45) وبمستوى عام متوسط ، مما يدل على اهتمام وزارة العدل بمرونة الممارسات وبدرجة متوسطة .

■ وصف المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع التعلم التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التعلم التنظيمي.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تحرص الوزارة على تحفيز التعلم المستمر	3.53	.963	13	متوسطة
2	تسعى الوزارة الى تحفيز فرق العمل بالحوافز المختلفة	3.29	1.070	28	متوسطة
3	تدعم الوزارة عملية التعلم المستمر	3.42	1.023	23	متوسطة
4	تشجع الوزارة العاملين على اكتساب الخبرات الجديدة	3.53	1.007	12	متوسطة
5	تحترم الوزارة آراء العاملين لديها	3.42	1.039	22	متوسطة

متوسطة	17	.963	3.50	تحرص الوزارة على حصول العاملين على 3.50 التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء	6
متوسطة	24	1.031	3.38	تحرص الوزارة على حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء	7
متوسطة	20	1.015	3.47	تسمح الوزارة للعاملين بمناقشة الامور 3.47 المتعلقة بالعمل	8
متوسطة	3	.872	3.66	تحرص الوزارة على تفعيل عنصر التعاون 3.66 والعمل الايجابي بين العاملين	9
متوسطة	27	1.019	3.35	تعمل الوزارة على زرع الثقة لدى العاملين فيها.	10
مرتفعة	2	.854	3.68	تحدد الوزارة المهارات المطلوبة لانجاز الاعمال.	11
متوسطة	25	.997	3.38	تعطي الوزارة لكل فرد في فريق العمل الحرية المناسبة ليطور من مستوى ادائه	12
مرتفعة	1	.847	3.69	تمكن الوزارة العاملين من الدخول لقواعد البيانات الخاصة بها بسهولة ويسر	13
متوسطة	7	.914	3.58	تحرص الوزارة على عرض تجاربها السابقة لغايات الاستفادة منها	14

15	تمتلك الادارة قنوات اتصال باتجاهين مع العاملين	3.46	.916	21	متوسطة
16	تشجع الوزارة العاملين على التشارك 3.53 بالمعلومات والمعارف المختلفة	3.53	.951	11	متوسطة
17	تحرص الوزارة على تمكين العاملين فيها بالطرق الحديثة	3.62	.891	4	متوسطة
18	تشجع الوزارة ثقافة التمكين وتعمل على دعمها	3.57	.906	8	متوسطة
19	تدعم الوزارة عملية التعلم بالموارد المختلفة	3.57	.884	9	متوسطة
20	تقدر الوزارة جهود العاملين في التعلم.	3.49	.980	18	متوسطة
21	تساعد الوزارة على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة	3.35	.971	26	متوسطة
22	تحرص الوزارة على المشاركة الفاعلة في خدمة مجتمعاتها	3.52	.951	14	متوسطة
23	تسعى الوزارة على تفعيل دورها مع المجتمع المحلي .	3.60	.954	5	متوسطة
24	تدعم الوزارة الاستراتيجيات التنظيمية الداعمة لبيئة العمل	3.59	.926	6	متوسطة
25	توجد الادارة فرص تعلم مستمرة للعاملين فيها	3.51	.943	15	متوسطة

متوسطة	19	.917	3.49	تفعل الوزارة دور التعلم التنظيمي ضمن خططها الاستراتيجية.	26
متوسطة	10	.917	3.54	تنسجم قرارات الوزارة مع دعم التعلم.	27
متوسطة	16		3.51	الاجمالي العام للتعلم التنظيمي	

يمثل الجدول اعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها لمتغير التعلم التنظيمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29-3.69) ، اما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.847-1.070) كما ان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (28) والذي ينص على " تمكن الوزارة العاملين من الدخول لقواعد البيانات الخاصة بها بسهولة ويسر " ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.847) ، كما ان أقل متوسط حسابي كان للسؤال (17) والتي تنص على " تسعى الوزارة الى تحفيز فرق العمل بالحوافز المختلفة " ، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.29) بانحراف معياري (1.070) ، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.51) وبمستوى عام متوسط ، وهذا يشير الى ضرورة ان تسعى الوزارة للاهتمام بالتعلم التنظيمي.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة :

■ الفرضية الرئيسية الأولى

H 1: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها

مجتمعة (مرونة المهارة، مرونة السلوك ، مرونة الممارسات في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

الجدول (12): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعه (مرونة المهارة، مرونة السلوك

، مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي بأبعاده في وزارة العدل السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig .T	T	Beta B	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig.F	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.487	.696	.038	.074	.051	مرونة المهارة	3	.000	233.964	.737	.858	التعليم التنظيمي
.021	2.318	.128	.071	.165	مرونة السلوك						
.000	16.963	.744	.042	.712	مرونة الممارسات						

يشير الجدول (10) الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة

الموارد البشرية في التعلم التنظيمي حيث بلغت قيمة F (233.964) عند مستوى أهمية احصائية (.000).

وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج ، وتشير قيمة R² والمساوية (737) الى ان مرونة الموارد البشرية بأبعادها

قد فسرت ما نسبته (73.7%) من التباين في التعلم التنظيمي .

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة

الممارسات) في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية " .

■ الفرضية الفرعية الأولى :

H1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم

التنظيمي في وزارة العدل السعودية

الجدول (13) نتائج اختبار أثر مرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig .T	T	Beta B	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig.F	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	12.139	.607	.068	.824	مرونة المهارة	1	.000	147.355	.368	.607	التعلم التنظيمي

يشير الجدول (13) الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة

المهارة في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية حيث بلغت قيمة F (147.355) عند مستوى أهمية

احصائية (.000) كما بلغت قيمة T (12.139) عند مستوى أهمية (.000) وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج

، وتشير قيمة R2 والمساوية (368) الى ان مرونة المهارة قد فسرت ما نسبته (36.8%) من التباين في التعلم

التنظيمي

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية " .

■ الفرضية الفرعية الثانية :

H1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعليم

التنظيمي في وزارة العدل السعودية

الجدول (14) نتائج اختبار أثر مرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig .T	T	Beta B	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig.F	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	13.133	.637	.062	.818	مرونة السلوك	1	.000	172.483	.405	.637	التعلم التنظيمي

يشير الجدول (14) الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية حيث بلغت قيمة F (172.483) عند مستوى أهمية احصائية (0.000). كما بلغت قيمة T (13.133) عند مستوى أهمية (0.000). وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج ، وتشير قيمة R2 والمساوية (405) الى ان مرونة السلوك قد فسرت ما نسبته (40.5%) من التباين في التعلم التنظيمي

وبناءً على ماسبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية"

■ الفرضية الفرعية الثالثة :

H1-3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في

التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

الجدول (15): نتائج اختبار أثر مرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig .T	T	Beta B	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig.F	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	25.661	.850	.032	.813	مرونة الممارسات	1	.000	658.464	.722	.850	التعلم التنظيمي

يشير الجدول (13) الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة

الممارسات في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية حيث بلغت قيمة F (658.464) عند مستوى أهمية

احصائية (.000). كما بلغت قيمة T (25.661) عند مستوى اهمية (.000). وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج

، وتشير قيمة R2 والمساوية (722) الى ان مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته (72.2%) من التباين في

التعلم التنظيمي

وبناءً على ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل

السعودية " .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد :

يتناول الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات .

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.2.5 مناقشة التحليل الوصفي :

1- اظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات (في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية التي مثلت عينة الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد مرونة المهارة (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة ، تلاه بالمرتبة الثانية بعد مرونة السلوك بمتوسط حسابي (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلاه بالمرتبة الثالثة والاخيرة بعد مرونة الممارسات بمتوسط حسابي (3.45) وبأهمية نسبية متوسطة ، وهذا يشير الى تطبيق وزارة العدل لمرونة المهارة ومرونة السلوك بمستوى عالي ويمكن تفسير ذلك من خلال ان افراد عينة الدراسة ينجزون المهام المطلوبة بدقة والمهارات المكتسبة لديهم محدثه بحيث يتكيفو مع الوظائف والمهام الجديدة بسهولة وبسرعة مما يجعلهم قادرين على العمل في مختلف الوظائف، ايضاً لديهم مرونة كافية لتغيير سلوكيات سلوكهم الوظيفي وتطويره استجابة للاعمال والمهام الجديدة والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة وتغيير عادات العمل استجابة لمتطلبات الموقف كما ان وزارة العدل لديها اهتمام بمرونة الممارسات حيث اشار افراد عينة الدراسة انهم يلتحقون بالبرامج التدريبية اللازمة ويتم نقلهم من قسم لآخر لاكمالهم مهارات وظيفية مختلفة ويتم منح الموظفين مزايا بحسب انجازهم وكذلك اهتمام بتطوير الانظمة حيث تقوم الوزارة بالمواظمة بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات العمل .

2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية الذي مثل عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وبأهمية نسبية متوسطة ويمكن تفسير ذلك من خلال ان افراد عينة الدراسة لديهم القدرة على اكتساب الخبرات الجديدة ومحفزين لعمل فرق العمل ليتمكنوا من التعلم وبشكل مستمر وتحرص الوزارة على التواصل الايجابي لحصول الموظفين على التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء وذلك بمختلف الطرق كاجاد الحوار البناء بين الموظفين والسماح بمناقشة الامور المتعلقة بالعمل والتشارك بالمعلومات وكذلك الحرص على تفعيل التعاون والعمل الايجابي وايضاً تدعم الوزارة الاستراتيجيات التنظيمية الداعمة لبيئة العمل والتعلم ،

2.2.5 مناقشة اختبار فرضيات الدراسة :

1- اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة ان هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (مرونة المهارة ، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي في وزارة العدل السعودية

حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (737) الى أن مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (73.7%) من التباين في التعلم التنظيمي، وجاءت النتيجة متفقة ضمناً مع دراسة (رجال والكساسبة، 2021) بوجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة السعودية ، ومتفقة مع دراسة الطائي والتميمي، 2016) بوجود ترابط معنوي ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية واداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة

2- اظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية . حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (368) الى أن مرونة المهارة قد فسرت ما نسبته (36.8%) من التباين التعلم التنظيمي ،

3- اظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية حيث تشير قيمة R^2

والمساوية (405). الى أن مرونة السلوك قد فسرت ما نسبته (40.5%) من التباين في التعلم التنظيمي.

4- اظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل السعودية. حيث تشير قيمة R^2

والمساوية (722). الى ان مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته (72.2%) من التباين في التعلم

التنظيمي.

3.5 التوصيات

بناءً على مشكلة الدراسة والنتائج التي تم التوصل اليها، توصي الدراسة بما يلي:

اولاً: المحافظة على ثقافة الوزارة التنظيمية الداعمة للسلوكيات الجديدة في العمل من حيث دعم

القيم المحفزة على التعلم

ثانياً : تعزيز التمكين الوظيفي من خلال الاهتمام بتوفير التدريب اللازم والملائم لتطوير قدرات

العاملين .

ثالثاً : زيادة الاهتمام بالتدوير الوظيفي باستمرار ليتمكن الموظفين من اكتساب المهارات المختلفة

رابعاً : الاستمرارية بتطوير الانظمة الالكترونية الجديدة والتي تحقق مرونة الموارد و بما يتواءم

مع التطورات الحديثة.

خامساً : زيادة الاهتمام بفرق العمل والتشجيع عليها باستمرار من خلال التحفيز المناسب لما لها

من دور ايجابي في نقل المعرفة ويجاد التعلم التنظيمي لتتمكن الوزارة من التقدم بما يميزها عن غيرها من

وزارات القطاع العام .

سادسًا: زيادة الاهتمام والتأكد من حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء

سابعًا: دعم التعلم التنظيمي من خلال توفير كافة المستلزمات المادية والتكنولوجية لاهميته

الكبيرة في تحقيق الازدهار والاستدامة للوزارة

ثامنًا: تبني نموذج (Marsic & Watkins) المعتمد في الدراسة بابعاده المتمثلة بالتعلم المستمر

وتشجيع الحوار والتعاون والعمل الايجابي وتمكين العاملين بالاضافة الى انظمة مشاركة التعلم والمعرفة

وربط المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الاستراتيجية الداعمة لموثوقيته في قياس ودعم التعلم التنظيمي

لدى الوزارة .

تاسعًا : اجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي على

مستوى القطاع الحكومي ودراسات اخرى تربط بين متغيرات اخرى والتعلم التنظيمي مثل ثقافة المنظمة ،

الهيكل التنظيمي

Abstract

The study aimed to analyse the impact of human resource flexibility in its dimensions (skill flexibility, behavioural flexibility, and practice flexibility) on organisational learning in the Saudi Ministry of Justice. The study employed a descriptive-analytical approach to collect data through a questionnaire distributed to a sample of 350 administrative employees in the ministry, with 255 responses received, reflecting a 73% response rate.

The results showed a positive and statistically significant relationship between human resource flexibility and organisational learning .

The study recommended enhancing human resource flexibility through continuous training and development programmes to boost the ministry's competitive ability.

Keywords: Human Resource Flexibility, Organisational Learning, Ministry of Justice.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- ❖ حفاظ , رانية. (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية : دراسة حالة مؤسسة كوندور
- ❖ (2022). الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة مجلة الريادة والأعمال (4)، 3.
- ❖ 17-36، (1)17
- ❖ 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.
- ❖ البحيري، هشام (2017) أثر تطبيق إستراتيجيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية على تقليل حالات التسرب الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مصر مع توسيط السمات الشخصية للعاملين دراسة إستطلاعية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 1-33
- ❖ بن الدين، نور الهدى بوقناديل محمد (2022) مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات
- ❖ تفرارات ، يزيد و رزيقة، رحمون و السبتي، وسيلة . (2019) التعلم التنظيمي وأثره في تحسين اداء المنظمات . مجلة اقتصاد المال والاعمال ، 3(3)، 518-535
- ❖ التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الأداء العالي : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة مجلة الريادة والأعمال (4) 3.
- ❖ حفاظ , رانية و عبد الله , علي .. (2020) . أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي , دراسة ميدانية بمؤسسة . مجلة معهد العلوم الاقتصادية 1 (23) 295 – 318 .

- ❖ الحنيطي ، عبد الرحيم معايير الجودة والتوعية في التعلم المفتوح والتعلم عن بعد ، عمان ، سلسلة إصدارات الشبكة العربية للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد ، جامعة فيلادلفيا 2004 حفاظ رانية و عبدهللا ، علي . (2020) أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة . مجلة معهد العلوم الاقتصادية 1 (23) 295 – 318 .
- ❖ الحيط، خالد (2014). إدارة الموارد البشرية: مقدمة استراتيجية، دار وائل للنشر.
- ❖ خيرة ، عيشوش .(2011) . التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة تلمسان - المغرب.
- ❖ الداين، رشاد (2021). أثر الإدارة الإلكترونية ودور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين. أطروحة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، -<https://net.emarefa.search:https-693517BIM-detail/>.
- ❖ ديري ، زاهد محمد . السلوك التنظيمي . عمان دار النشر ، 2011 . 310 .
- ❖ ديسلر، غاري (2023). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعطل وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ.
- ❖ الذنبيات ، شيماء . (2022) . إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي ، دراسة حالة : أمانة
- ❖ رائد محمد العضايه ريم يوسف الضمور ، سجي عبد الكريم الطراونة تمارا أنيس الطراونة. (2019). أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية 1 (2) 1 – 33.
- ❖ 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.
- ❖ زايد علي عبد الخالق المنزوع (2021) دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة دراسات محاسبية و مالية 16 (54) ، 200 – 217 .

- ❖ زايد علي عبد الخالق المنزوع (2021) دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي : دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة دراسات محاسبية و مالية , 16 (54) , 200 – 217.
- ❖ الساعدي ، مؤيد نعمة . (7143) . كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي . عمان الأردن الوراق للنشر والتوزيع
- ❖ الشمري ، أحمد والحكيم، ليلي والطرفي ، عالء و الشبالوي ، سعاد . (2022) . الدور الوسيط للتعلم
- ❖ الطائي، علي، والتميم، محمد (2016). أثر مرونة الموارد البشرية على أداء فرق العمل (دراسة مسحية في ديوان المحاسبة)، مجلة كلية التراث البنك، 4 (21)، -35.61.
- ❖ الطويل، أكرم (2023)، نظام تخطيط موارد المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ❖ عباس، أنس (2023). إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عبد الباقي، سامح (2011). إدارة الموارد البشرية في مجال السياحة، دار الكتب القانونية.
- ❖ العتيب، عزيزة (2021). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الأسترالية الدولية. أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، بريطانيا.
- ❖ 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.
- ❖ العزاوي، نجم (2016). تطوير إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر.
- ❖ العصيمي، وليد عبد العزيز (2022) أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي ، دراسة ميدانية على موظفي ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي . (47) 1

- ❖ عقون، شرف (2021). سياسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات المحلية: دراسة حالة في ولاية ميله. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، [com.hrdiscussion://https](https://com.hrdiscussion.com)
 - ❖ عقيل، عمر (2016). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع. العميان،
 - ❖ علاء روجي احمد الحارث محمد أبو ح. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن ، 6(6).
 - ❖ عمان الكبرى . كلية الدراسات العليا / جامعة الزرقاء - الاردن ، 1-17
 - ❖ عوض اشرف . (2021) أثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية . دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس اثناء الازمات حالة ازمة (Coved19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و التجارية ، 1 (2) ، 457-507
 - ❖ الفزاري، محمد (2022). أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة في تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان أنموذجا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، بلذقية، سوريا.
 - ❖ القاهرة بحوث و دراسات.
 - ❖ 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.
 - ❖ الكبيسي ، صلاح الدين (2005) ، ادارة المعرفة 6 المنظمة العربية للتنمية الادارية
 - ❖ لدغل، غادة محمد فهى عمران كامل على متولى (2023) أثر أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى). المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة 3 (1) ، 93 – 115 .
 - ❖ محسن، محمد (2021). أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الموارد البشرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)، -
- <http://3669/115,151> <http://eprint.id/ps.edu.alaqsa.scholar>

- ❖ 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.
- ❖ مهاوي، رافد (2014). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فعالية إدارة الأزمات التنظيمية. بحث وصفي وتحليلي في وزارة الداخلية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(24). 113-213،
i22v.jeas/10.33095/org.doi: //https.94.405
- ❖ المورد البشري دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت مجلة العلوم الاقتصادية
- ❖ النجار ، أحمد كرم عبد العزيز سيد أحمد محمد . (2021) ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين : دراسة تطبيقية. 244 (1) 21-266
- ❖ النجار ، احمد و احمد ، محمد . (2021) . ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين : دراسة تطبيقية . مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ، 1 (21) ، 244-266
- ❖ نصرالله، (2011). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

- ❖ Tran, H. Q., and Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results. The Learning Organization.
- ❖ 52.Tonchia, S., & De Toni, A. (2018). Manufacturing flexibility: A literature review. International Journal of Production Research, 26(6), 1587-1617.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/002075498193183>
- ❖ 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.

- ❖ Amico, E. J. (2023). The Effects of High-Performance Work Systems on Operational Performance in Different Manufacturing Environments: Improving the “Fit” of HRM Practices in Mass Customization. (Unpublished doctoral dissertation). The University of Toledo.

- ❖ Ayranci, E. (2021). A Study on the Factors of Job Satisfaction among Small and Medium-Sized Businesses Owners in Turkey. *International Journal of Social and Business Science*, 2(5), 87-100

- ❖ Baris, A., & Aydogdu, S. (2021). Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study of the Relationship and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 11(3), 43-53.
https://www.researchgate.net/publication/227411064_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_Among_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention

- ❖ Bozeman, B. (2020). Reorienting "The Decline of Public Management" Literature: Hard Lessons from Hard Times. *Administration & Society*, 53(4), 557-563.
<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/padm601%20fall%202010/Reorienting%20the%20Management%20Decline%20Literature.pdf>

- ❖ Carrillo, C. (2022). Women's leadership characteristics and its impact: The moderating role of psychological capital in the development of organizational power and governance experience. *Journal of Management & Governance*, 26(4), 389-481.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-72182-8_8

- ❖ 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.

- ❖ De Lange, A., & Bal, P. M. (2015). From human resource flexibility to perceived job performance and employee engagement: A multisample study across the life span. *Journal of Organizational Psychology*, 126(1), 120-154.
<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12082>

- ❖ Galindo, G., Benchemam, F., & Gualino, G. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.

- ❖ 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.

- ❖ Inyang, B. (2010). Achieving sustained competitive advantage: A paradigm shift in strategic human resource management. *Bulletin of International Business Administration*, 2(1-2), 34-52.

- ❖ Kinicki, A., and Kreitner, R. (2008). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices* (pp. 16-17). The McGraw- Hill Companies.

- ❖ Kryscynski, D., Coff, R., & Campbell, A. (2022). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2010.0276>

- ❖ Lin, C. Y., and Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*.
- ❖ Nikolić, V., Ilić, P. A, and Galjak, M. (2020). Human resource development and organizational learning in occupational and environmental safety. *Safety Engineering*, 10(1), 35-38.
- ❖ Njegovan, B.R. and Kostić, B. (2014). Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*. 4(1), 34-40
- ❖ Nosella, A., & Agostini, L. (2017). Enhancing Radical Innovation Performance through Intellectual Capital Components. *Intellectual Capital*, 18(4), 789-806. doi: 10.1108/JIC-10-2016-0103
- ❖ Roumpi, D., & Delery, J. E. (2017). Is human capital the next competitive advantage? Strategic human resource management in the field. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 21-42. <https://psycnet.apa.org/record/2017-07676-001>
- ❖ Scafuto, I., Ahrens, V., and Yun Cha, P. (2017). The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning. *Gestão and Planejamento-G and P*, 21, 1-15
- ❖ 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.

- ❖ Tan, F. Z., and Olaore, G. O. (2022). Effect of organizational learning and productivity and management effectiveness on the operations, employee's .XIMB Journal of Management-Vilakshan.performance.

- ❖ Tonchia, S., & De Toni, A. (2018). Manufacturing flexibility: A literature review. International Journal of Production Research, 26(6), 1587-1617.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/002075498193183>

- ❖ Wilkinson, W., Styles, F., Chandra, A. (2022). Evaluating the effectiveness of strategic decision-making at various levels: A quantitative method applied in manufacturing. Journal of Sciences, 2(6).

- ❖ Wright, M., & Kehoe, R. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employee attitudes and behaviors. Human Resource Management Journal, 23(3), 366-391. doi:10.1177/0149206313482102

- ❖ Yilmaz, H.U., and Yilmaz, A. (2016). The effect of organizational socialization on organizational commitment: Mediation role of psychological empowerment. Journal of Human Sciences, 13 (3), 6204-6219

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي: دراسة

تطبيقية على وزارة العدل السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

☐ ذكر

1- الجنس

☐ من 30 الى أقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم متوسط فأقل

3- المؤهل العلمي

☐ دراسات عليا

ثانياً محاور الاستبيان

🔔 المحور الأول: مرونة الموارد البشرية، ضع إشارة (✓)

في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
مرونة المهارة					
					يستطيع العاملون إنجاز المهام الوظيفية بدقة.
					يسعى العاملون الى تحديث مهاراتهم بشكل مستمر
					يملك العاملون القدرة على التكيف مع الوظائف والمهام الجديدة بسهولة .
					يستطيع العاملون استخدام المهارات الجديدة بسرعة في العمل
					يتقبل العاملون العمل في وظائف مختلفة اذا استدعت الحاجة ذلك
مرونة السلوك					
					يظهر العاملون المرونة الكافية لتغيير 3.75 سلوكيات سلوكهم الوظيفي بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه
					يحرص العاملون على تطوير سلوكهم الوظيفي استجابة للاعمال والمهام الجديدة

					تشجع الثقافة التنظيمية على السلوكيات الجديدة في العمل
					يملك العاملون القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة مع المواقف المختلفة
					يغير العاملون عادات عملهم استجابة لمتطلبات الموقف .
مرونة الممارسات					
					توفر الوزارة التدريب اللازم للعاملين لتمكينهم من العمل في وظائف مختلفة.
					تهتم الوزارة بالتدوير الوظيفي (نقل العاملين من قسم الى آخر) لإكساب العاملين المهارات الوظيفية المختلفة
					تقدم الوزارة مجموعة من المزايا للعاملين بشكل مرن وحسب مستويات الأداء والإنجاز
					تقوم الوزارة على الموازنة بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات العمل
					تحرص الوزارة على تطوير أنظمتها باستمرار

🔔 المحور الثاني: التعلم التنظيمي، ضع إشارة (✓) في

المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحرص الوزارة على تحفيز التعلم المستمر					
تسعى الوزارة إلى تحفيز فرق العمل بالحوافز المختلفة					
تدعم الوزارة عملية التعلم المستمر					
تشجع الوزارة العاملين على اكتساب الخبرات الجديدة					
تحترم الوزارة آراء العاملين لديها					
تحرص الوزارة على حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء					
تحرص الوزارة على حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء					
تسمح الوزارة للعاملين بمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل					
تحرص الوزارة على تفعيل عنصر التعاون والعمل الإيجابي بين العاملين					
تعمل الوزارة على زرع الثقة لدى العاملين فيها.					

					تحدد الوزارة المهارات المطلوبة لانجاز الاعمال.
					تعطي الوزارة لكل فرد في فريق العمل الحرية المناسبة ليطور من مستوى ادائه
					تمكن الوزارة العاملين من الدخول لقواعد البيانات الخاصة بها بسهولة ويسر
					تحرص الوزارة على عرض تجاربها السابقة لغايات الاستفادة منها
					تمتلك الإدارة قنوات اتصال باتجاهين مع العاملين
					تشجع الوزارة العاملين على التشارك بالمعلومات والمعارف المختلفة
					تحرص الوزارة على تمكين العاملين فيها بالطرق الحديثة
					تشجع الوزارة ثقافة التمكين وتعمل على دعمها
					تدعم الوزارة عملية التعلم بالموارد المختلفة
					تقدر الوزارة جهود العاملين في التعلم.
					تساعد الوزارة على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة
					تحرص الوزارة على المشاركة الفاعلة في خدمة مجتمعاتها

					تسعى الوزارة على تفعيل دورها مع المجتمع المحلي .
					تدعم الوزارة الاستراتيجيات التنظيمية الداعمة لبيئة العمل
					توجد الإدارة فرص تعلم مستمرة للعاملين فيها
					تفعل الوزارة دور التعلم التنظيمي ضمن خططها الاستراتيجية.
					تنسجم قرارات الوزارة مع دعم التعلم.

مع خالص التقدير والاحترام

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 Mutlak Al-Shammary

241002410

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

1446 – 2024