

أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة العدل الاردنية

إعداد:

عريب عبد الفتاح محمد العوامله

طالبة ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية

منار ابراهيم عيد القطاونة

أستاذ مشارك في الإدارة

كلية الاعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

The Impact of Human Resources Flexibility on Organizational Learning .An applied study on Jordanian Ministry of Justice.

By:

Oraib Abdelfattah M Al-Awamleh

Manar Ibrahim Al Qatawneh

تاريخ قبول البحث: 2025 / 6 / 3

تاريخ استلام البحث: 2025 / 4 / 29

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها ؛(مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية معتمدين على نموذج Marsick and Watkins (2003)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الاداريين من موظفي وزارة العدل في الأردن والبالغ عددهم (3000) موظفًا، حيث تكونت عينة الدراسة من (350) موظفًا، تم اختيارهم وفقًا لاسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لاختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، واوصت الدراسة متخذي القرار في وزارة العدل في الأردن بالاهتمام بمرونة الموارد البشرية لدورها في تحسين التعلم التنظيمي وأبعاده مثل التعلم المستمر، تمكين العاملين، التشارك المعرفي والتعاون .

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات، التعلم التنظيمي، وزارة العدل الأردنية.

Abstract

This study aimed to identify the Impact of human resource flexibility and its dimensions (skill flexibility, behavior flexibility, and practice flexibility) on organizational learning on Jordanian ministry of justice based on amodel Marsick and Watkins (2003). The study employed the descriptive analytical approach, and used questionnaire to collect primary data from study population that consisted form (3000) employees in the ministry of Justice in Jordan, the study sample consisted from 350 employees and chose on the basis of simple random sample method. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to test hypotheses, The study reached a number of results, the most important of which is the statistical significant impact of human resource flexibility on organizational learning. The study recommended that decision makers in ministry of Justice in Jordan should pay attention to the role that human resource flexibility plays in improving organizational learning and its dimensions such as continues learning, empowerment, knowledge sharing, and cooperation.

Keywords: human resource flexibility, skill flexibility, behavior flexibility, practice flexibility, organizational learning, Jordanian ministry of justice.

1. المقدمة

تسعى المنظمات في وقتنا الحالي لمواكبة التطور في أساليب وطرق العمل والتكيف مع المتغيرات المتنوعة والهائلة الموجودة في بيئة العمل مما استدعى الاهتمام بإدارة المعرفة و رأس المال البشري (Dessler, 2015)، ويعتبر التعلم التنظيمي من أحد المداخل الإدارية المستخدمة في المنظمات للوصول إلى تحقيق الاستراتيجيات (البواردي، 2020).

ويشير العديد من المهتمين بدراسة التعلم التنظيمي الى الأهمية التي يحظى بها التعلم التنظيمي اذ انه يمكن المنظمة من ادامة تراكم الخبرات والمعارف وبناء النماذج المفاهيمية المستندة الى كفاءة وقدرات المنظمة (نقرارات وآخرون، 2019)، وبالتالي اصبحت المنظمات بأمس الحاجة الى تبني التعلم التنظيمي والعمل بجد على استدامة وجوده داخل المنظمة (العضايلة وآخرون، 2019).

وعلى الرغم بان فكرة التعلم التنظيمي بدأت في سبعينيات القرن العشرين (الحواجرة، 2011) الا أن موضوع التعلم التنظيمي مازال يأخذ اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين

خاصة مع ادراك أن بدون التعلم لن تستطيع المنظمة صقل مهاراتها وقدراتها المتميزة فهو وسيلة المنظمة في تحويل الموارد والمؤهلات والمعارف الضمنية الى كفاءات أساسية. إن مرونة الموارد البشرية تشير الى مدى التكيف مع التغييرات وزيادة مهارة العاملين وسلوكهم وإعادة نشر الممارسات، حيث أنه في حال امتاز العاملين بالمرونة اصبحوا قادرين على مواجهة سرعة التغيرات والتحديات العديدة وهي سمات المنظمة المتعلمة كما تم ذكره سابقًا (الغالب، 2021).

ويمكن لمرونة الموارد البشرية أن تلعب دورًا في تحقيق التعلم التنظيمي حيث تعد مرونة الموارد البشرية جزءًا من موجودات المنظمة الحيوية والتي تدعم عمليات التأقلم والنجاح (رجال والكساسبة، 2021) ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تتعرض منظمات القطاع العام الى تغيرات كبيرة ومتنوعة ومستمرة وحتى تستطيع هذه المنظمات مواجهة كل من التحديات المختلفة تجد نفسها بحاجة الى الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

أشارت العديد من الدراسات الى أهمية ترسيخ مفهوم التعلم التنظيمي والى ضرورة السعي نحو تطبيق قواعد ومناهج التعلم التنظيمي لتمكن المنظمة من السعي قدمًا لتحقيق التفوق والنجاح (محمد، 2020)،

كما أكدت دراسات أخرى على الحاجة الكبيرة الى تبني التعلم والتطور في منظمات القطاع العام (Elliott, 2020). وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة (النجار وأحمد، 2021) و(عوض، 2021) و(رجال والكساسة، 2021) بضرورة ترسيخ ممارسات وأساليب التعلم التنظيمي لما لها من دور إيجابي في تحقيق التميز وزيادة الكفاءة.

ومن خلال عمل الباحثة في وزارة العدل الاردنية وبالإستناد الى استراتيجية قطاع العدالة (2022-2026) تبين مدى اهتمام وزارة العدل الاردنية بتطوير الموارد البشرية حيث ان احد محاور الاستراتيجية تضمن تطوير الموارد البشرية مما اوجد الفضول لاجراء هذه الدراسة .

وتركز هذه الدراسة على الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الاردنية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية :

ما هو مستوى مرونة الموارد البشرية في وزارة العدل الاردنية ؟

ما هو واقع التعلم التنظيمي في وزارة العدل الاردنية ؟

3. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية) : لفتت الدراسة الانتباه الى أهمية متغيرات (التعلم التنظيمي ومرونة الموارد البشرية) حيث يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المواضيع الهامة والتي تترك أثراً واضحاً في تنافسية المنظمة وفي قدرتها على الانسجام مع التغيير كما أنه ينعكس ايجابياً على ادائها التنظيمي، (Elliott, 2020) أما مرونة الموارد البشرية فهي ايضاً تتعلق بالعنصر الأكثر أهمية للمنظمة ومرونة الموارد البشرية مهمة كونها تسمح للمنظمة بالاستفادة من الفرص الجديدة وبالتالي إيجاد ميزة تنافسية على المدى الطويل (Al-Alwan et.al, 2022).

الأهمية العملية : قامت الباحثة بتطبيق الدراسة في وزارة العدل، حيث تعتبر هذه الوزارة من الوزارات الخدمية الهامة والتي لها علاقة مباشرة مع الجمهور ، والمتابع لخطط واستراتيجيات الوزارة يجد اهتماماً وتركيزاً على إيجاد البيئة التشريعية والبنى التحتية المحفزة والمشجعة على زيادة فعالية وإنتاجية الوزارة من اجل الوصول الى العدالة وبالإستناد الى قيم جوهرية أهمها التميز والإبتكار وتظهر جهود الوزارة واضحة

في تعلم وتبني الممارسات الجديدة مثل التقاضي عن بعد والعقوبات المجتمعية وتقديم الخدمات إلكترونياً وكلها اساليب تحتاج لتبني مفهوم التعلم والى الإهتمام بالكفاءات البشرية وتجويد اداء الوزارة .

(<http://www.moj.gov.jo>) الموقع الرسمي لوزارة العدل 2023/2022

4. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة نحو تحقيق مجموعة من الاهداف:

بيان مستوى مرونة الموارد البشرية في وزارة العدل في الأردن.

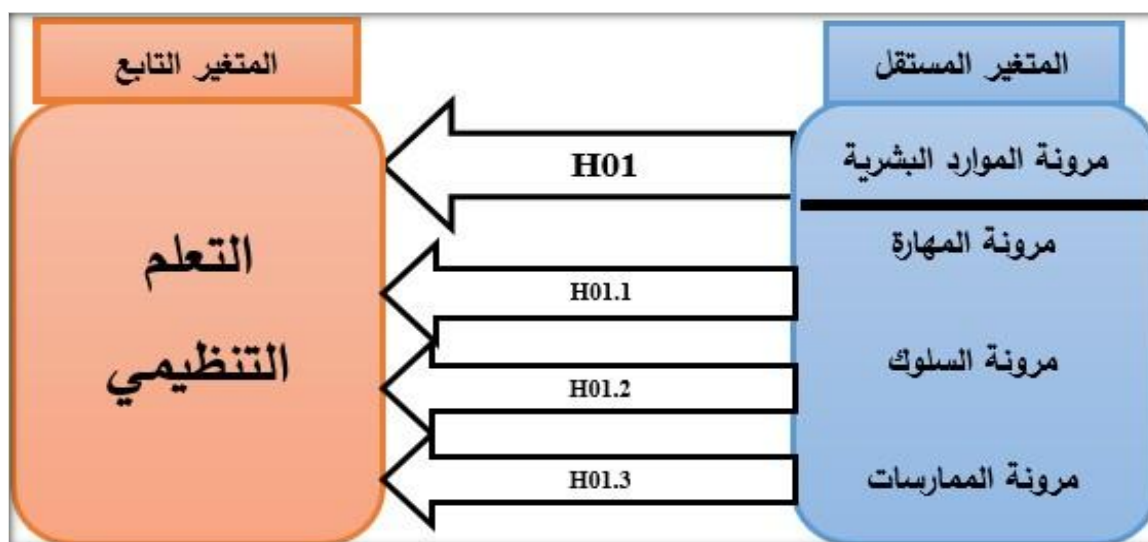
الكشف عن واقع حال التعلم التنظيمي في وزارة العدل في الأردن.

فحص أثر مرونة المتغير المستقل (الموارد البشرية) في المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

تقديم مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات والتي من الممكن ان تلعب دوراً حافزاً ومشجعاً على تبني اساليب واستراتيجيات التعلم التنظيمي .

5. أنموذج الدراسة : تم تصميم أنموذج افتراضي للدراسة لبيان مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع وليجسد مشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها من خلال هذه الدراسة والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها .



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحثة وذلك اعتماداً على الدراسات التالية :

المتغيرات	مصادر ومراجع الدراسة
المتغير المستقل : مرونة الموارد البشرية	(رجال و الكساسبة ، 2021)، (الشمري وآخرون، 2022) (Martin et.al , 2008) (Barinua,Fubara,2022),
المتغير التابع : التعلم التنظيمي	(عوض ، 2021) (TanandOlaore,2021), (Scafuto et.al, 2017)

6. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية H01: لا 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 الأردنية.

ويتمتع منها الفرضيات الفرعية التالية :

H01.1: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

H01.1: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

H01.1: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

7. المصطلحات العلمية والاجرائية للدراسة :

مرونة الموارد البشرية: الجدارات والقدرات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة والتي تمكنهم من التعامل مع المواقف المختلفة بسرعة وكفاءة وتؤدي بدورها الى رفع مستوى اداء العاملين (Al-Alwan et al., 2022).

ويمكن تعريف مرونة الموارد البشرية (إجرائياً) بأنها: تنمية الكفاءات والقدرات التي تمكن العاملون من القيام بأعمالهم والمهام المطلوبة منهم بكل ثقة والاستفادة من الفرص على أفضل وجه ، وتم قياسها من خلال الابعاد التالية :

مرونة المهارة: عُرفت بأنها شيء يمكن إكتسابه او تعلمه او تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وما يتعلمه العاملون يجب ان يحقق الهدف من الوظيفة وبأقصر وقت ممكن ويتوافر فيه خصائص السلوك الماهر (الرحال والكساسة، 2021).

وتعرف مرونة المهارة (إجرائياً) : البحث المستمر الذي تقوم به وزارة العدل عن أفضل الوسائل التي تنمي قدرات الموظف ومستوى أدائه.

مرونة السلوك : عُرفت بأنها سلوك الفرد داخل المنظمة خارج متطلبات الوظيفة المطلوبة منه بحيث لا يتلقى مكافأة رسمية مقابل هذا السلوك (الرحال والكساسة، 2021).

مرونة السلوك (إجرائياً) : السلوك الإضافي الذي يتجاوز الدور الرسمي للعامل والذي يظهر الدعم والتفاني للمنظمة.

مرونة الممارسات : عُرفت بأنها اختلاف الممارسة بين المواقع الوظيفية ومناسبتها لامكانية التطبيق (حامد واخرون، 2021).

مرونة الممارسات (إجرائياً) : إمكانية التكيف عبر مجموعة متنوعة من الحالات ومدى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل تلك الممارسة.

مفهوم التعلم التنظيمي : الممارسات السلوكية والمعرفية كتنظيم المعلومات الجديدة والمواد المكتوبة كأدلة التدريب وتطبيق الأفكار عملياً والتي يستخدمها العاملون لإكتساب المعرفة.

ويعرف التعلم التنظيمي (إجرائياً) بأنه الجهود التي تمارسها المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها من اجل تحسين قدراتها وتطوير ذاتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية.

8. مرونة الموارد البشرية

مفهوم مرونة الموارد البشرية : المرونة في اللغة : مصدر مرن / مرن على وتعني "قدرة الجسم على تغيير شكله وحجمه بعد زوال سبب التغيير او قابلية الجسم للإنثناء او الإرتداد مرونة خشب / اعضاء

/معدن "

مرونة الجسم : الرشاقة وخفة حركة وسهولة إنتشاء مرونة طبع : دماثة وسلاسة وسهولة (الرازي، 2015).
تعني مرونة الموارد البشرية : قدرة المنظمة على التوقع والتنبؤ بالتغيرات وحالات التعطل المفاجئة والإستعداد لها والإستجابة اليها والمقدرة على التكيف من اجل بقاء المنظمة وازدهارها وقدرة العاملين على تحقيقها على المدى الطويل وليس لمرة واحدة وذلك من خلال تبني العادات الجيدة والممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطور من خلال تنمية الكفاءات في جميع جوانب المنظمة (رجال والكساسة، 2021).

وقد اشارت دراسة (بوترعه ويوب، 2022) الى ان مفهوم مرونة الموارد البشرية يعني قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من احتياجات متغيرة باستمرار ولضمان القدرة على التكيف يستوجب على الافراد امتلاك المهارات والسلوكيات والممارسات اللازمة .

وعرفت مرونة الموارد البشرية بأنها قدرة المنظمة على استخدام عوامل القوى العاملة (الحجم والكفاءة والوقت) حسب الظروف البيئية المتغيرة لمساعدة الافراد على التعامل مع متطلبات العمل (علوان، 2018). وايضاً عرفها (الغالبى ومزعل، 2021) بأنها إبتكار كل منظمة لنموذج اعمال خاص بها يعمل على تجاوز العقبات البيئية ويحسن في الفعالية التنظيمية وبالتالي الرفاهية للعاملين .

وتتضمن مرونة الموارد البشرية مرونة عددية ومرونة وظيفية حيث أن المرونة العددية تتعلق بعدد الموظفين وعدد ساعات العمل وإمكانية العمل على تغييرها والمرونة الوظيفية تعني مدى استعداد الموظفين لعمل المهام المختلفة التي تتطلبها حاجة العمل باستمرار (ابو نهل وآخرون ، 2020). و يضيف (Karman, 2019) بأن مرونة الموظف هي مدى امتلاك الموظف للمهارة والسلوك والقدرة على تزويد المنظمة بعدة خيارات من اجل متابعة البدائل الاستراتيجية.

واخيرا يرى (الخفاجي والصكري، 2021) بأنها عبارة عن الخبرات المتراكمة والمعارف والمهارات والسلوكيات والافكار الضمنية والاستخدام الامثل لها يؤدي الى التغلب على الظروف البيئية فتعمل كذلك على خلق قيم جديدة ومبتكرة وتعتبر بمثابة تأشيرة مرور سريعة نحو توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم الاتسام بالنمطية وفقاً للظروف المحيطة. استناداً على ما ورد ذكره من تعريفات لمفهوم مرونة الموارد البشرية ترى الباحثة بأن مرونة الموارد البشرية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية

الداخلية والخارجية بما يمتلكه الافراد من معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات من ناحية ومن ناحية اخرى قدرتهم على الابتكار والابداع بما يحقق الميزة التنافسية من اجل ضمان الإستدامة والإزدهار للمنظمة. اهمية مرونة الموارد البشرية

ان موضوع مرونة الموارد البشرية يحظى بأهمية كبيرة حيث أن هناك اثار للمرونة على نتائج العاملين على المدى الطويل و يتم استخدامها من قبل الشركات لجعل العاملين الجدد قادرين على اتخاذ القرارات ويشاركون في عملية اتخاذ القرارات وكذلك فيما يخص العاملين الكبار تعمل على تحسين ادائهم الوظيفي. كما اشارا الى امكانية الافراد من تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية بفضل وجود مرونة في ممارسات الموارد البشرية (الخفاجي، 2021).

وقد اكتسبت المرونة اهمية كبيرة في ادبيات إدارة الموارد البشرية كونها من المواضيع الهامة من ناحية السلوك التنظيمي حيث تمنح المرونة الفرد القدرة على الانتقال من التجارب السلبية الى تحسين الوضع الى الافضل (الداش، 2018). وتعتبر مرونة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية التي تؤدي الى اداء الموظف العالي (Sabuhari, Irawanto, 2019)، كذلك ان المرونة العالية: تعمل على ازدياد تحفيز الموظفين وبالتالي زيادة الانتاجية وتعمل المرونة على اكتشاف الكفاءات الشاذة عن القاعدة والعمل على تعديلها والعمل على التوافق المسبق المحدد مسبقاً للاداء التنظيمي المطلوب تحقيقه، ويرى البعض بأن مرونة الموارد البشرية تسهل تطوير البراعة التنظيمية لما لها من اثار ايجابية على اداء الشركة (Karman, 2019)، واخيراً ان مرونة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً ايجابياً مع اداء الموظفين ومشاركتهم وايضاً ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالتكيف الثقافي واداء الموارد البشرية (Sabuhari et al., 2019).

خصائص الموارد البشرية المرنة

أوجز (Correa, 1999) في دراسة (الخفاجي والصكري، 2021) الخصائص التي يجب توافرها في القوى العاملة لتحقيق مستويات عالية من المرونة على النحو الاتي:

- تعدد المهارات : بحيث يمتلك العاملون مهارات مختلفة سواء من حيث تعدد المنتجات او من اجل تبادل العاملين للتغلب على مشاكل التغيب والنقص المؤقت.
- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات: تسمح باللامركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان السرعة والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة.

- القدرة على العمل ضمن الفريق: استخدام فرق العمل متعددة الوظائف والتكامل بين هذه الفرق وانتهاء العمل الجماعي .
- القدرة على الاتصال: ممارسة الاتصال الفعال ضرورياً من اجل تقليل سوء الفهم وحسن التفاعل.
- القدرة على فهم كامل العملية: الفهم الجيد لكل عملية يعمل على فهم الاثار المترتبة على القرارات وبالتالي اتخاذ قرارات ايجابية وتجنب القرارات السلبية.
- القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة : قبول التغيير في التعامل مع البيئات المتغيرة او غير المتوقعة.
- القدرة والميل للتعلم المستمر : لضمان انشاء منظمة متعلمة لابد من توافر هذه السمة وذلك لانشاء قدرة فعالية للتكيف مع الظروف الجديدة. وان يكون هناك استعداد للتعلم. كما اشير في دراسة (بوترعه ويوب، 2022) الى الفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وادارة الموارد البشرية المرنة على النحو الاتي:

الجدول رقم (1) : مقارنة بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وادارة الموارد البشرية المرنة

النوع	ادارة الموارد البشرية التقليدية	ادارة الموارد البشرية المرنة
هدف الادارة	الكفاءة والفاعلية	التكيف مع البيئة المتغيرة
وظيفة الادارة	تحليل العمل / وصف الوظائف / تقييم العمل / تقييم الاداء / ادارة الاجور والرواتب	الاهتمام بالتواصل والعلاقات بين الافراد واقسام المنظمة / انشاء فرق العمل / استقطاب الافراد ذوي الخبرة من خارج المنظمة
الهيكل التنظيمي	تنظيم وهيكل هرمي	تنظيم وهيكل مسطح
دور الادارة والعاملين	علاقة عمل بين صاحب العمل والعاملين	علاقة تشاركية بين صاحب العمل والعاملين
البيئة الخارجية	مستقرة	متغيرة

الموقف الاستراتيجي	التنفيذ فقط	المشاركة في صنع القرار وتنفيذ الاستراتيجية
-----------------------	-------------	---

المصدر: بوترعه، باتول ويوب، آمال (2022) مرونة الموارد البشرية واثرها على فاعلية ادارة الازمات التنظيمية : دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لحضر باتنة . مجلة دفاتر اقتصاديه، مج 13، ع1، 460-479 .

ابعاد مرونة الموارد البشرية

أجمع أغلب الباحثون على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة ابعاد هي مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية (الخفاجي و الصكري، 2021)، (Al-Alwan et al., 2022) مرونة مهارة الموارد البشرية : عُرفت بأنها امتلاك العاملون العديد من الخيارات البديلة الفعلية والمحتملة مما يسهل على المنظمة من اعادة توزيع الافراد بحسب حاجة العمل بما يمتلكونه من مهارة وكفاءة (حامد وآخرون، 2021).

وتعني مرونة المهارة ايضاً سرعة الوصول الى امتلاك العاملين لقدرات اكتساب المهام الجديدة بالاضافة الى أن مرونة المهارة تصف وتعبّر عن السرعة والكفاءة التي يمتلكها العاملون للتكيف مع المهارات الجديدة (الخفاجي والصكري، 2021) .

وبين عدد من الباحثين بأن لمرونة المهارة ثلاثة ابعاد مختلفة هي (حامد وآخرون، 2021):

- التنوع الفردي ويعني ما يمتلكه الافراد من مهارات او امكانية تعلمهم المهارات التي يستخدمونها .
- التنوع المنظمي ويعني المهارات الفعلية والمحتملة للمنظمة
- البعد الزمني وهو السرعة ويعني قدرة المنظمة في اعادة تكوين المهارات .

مرونة سلوك الموارد البشرية : ان يمتلك العاملون العديد من الخطط السلوكية لاستخدامها في المواقف المختلفة مع المقدرة على التكيف مع متطلبات كل موقف بمعنى ان يكون هناك تنوع في الادوار السلوكية لوجود ظروف العمل المختلفة (حامد وآخرون، 2021) .

وعُرفت بأنها سلوك الفرد التطوعي الخارج عن الدور الرسمي للفرد بمعنى لا يدخل ضمن نظام التعويضات الرسمي للمنظمة كما عُرفت على أنها سلوك يتم بناءً على رغبة الفرد وليس من ضمن الواجبات الوظيفية المحددة ، حيث انها سلوك خارج حدود الوظيفة الرسمية (رجال والكاسبية، 2021).

مرونة ممارسات الموارد البشرية : تعني مدى تكيف وتطبيق ممارسات الموارد البشرية على المواقف المختلفة او الاقسام المتفرعة من المنظمة مثل نظام تقييم الاداء وتطبيقه على مختلف الوحدات حيث ان مرونة الممارسات تعني القدرة على التعديل بسرعة وكذلك قابليتها لتنفيذ مختلف المطالب (حامد وآخرون، 2021) .

ايضاً مرونة الممارسات تعني القدرة على تنفيذ استراتيجيات المنظمة فعلياً وهذه الممارسات تكون بدافع تحسين الاداء وتعزيز مهارة ومعرفة الموارد البشرية وتتضمن هذه الممارسات التخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف والتدريب وادارة الاداء والتعويضات فقط لا غير (الطائي والتميمي، 2021) واخيراً ان مرونة ممارسات الموارد البشرية تتلخص في قدرة المنظمة والعاملين لديها على القيام بالممارسات الادارية المتضمنة التخطيط والتدريب والاستقطاب والتحليل الوظيفي وكذلك القدرة على التكيف مع البيئة ومواكبة التطور التكنولوجي بما يحقق ميزة تنافسية (الطائي والتميمي، 2016).

9. التعلم التنظيمي

مفهوم التعلم التنظيمي

التعلم لغة : المعرفة والانتقان وتعلم الامور خير من جهلها (الرازي، 2015) اما التعلم اصطلاحاً هي عملية تغير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر لكن يستدل عليه في السلوك ويتكون نتيجة الخبرة او الممارسة كما يظهر في تغير الاداء لدى الكائن الحي وقد ينتج بدون وجود خبرات مثل التعلم بالملاحظة (جرينبرج و بارون، 2015)

التعلم التنظيمي يمثل مراجعة واختبار الخبرات باستمرار والعمل على تحويلها الى معرفة تستخدم في تحقيق اهداف المنظمة الرئيسية كما انه الانشطة التي تهدف المنظمة من خلالها الى تطوير ذاتها والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية وتحفيز العاملين لتوظيف المعرفة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وضمان التطور المستمر (حفاظ، 2022). وينظر الى التعلم التنظيمي على أنه مفردة مهمة واساسية في الممارسات الادارية وفي منظمات البيئة المعاصرة، ويرى (البواردي، 2020) بأن التعلم عملية يتم من خلالها الحصول على المعلومات ومن ثم تخزينها بذاكرة المنظمة وقيام الافراد بتبادل المعرفة لتعزيز الاداء وتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية .

كما انه يرتبط بالقدرة على تطبيق المعرفة لاهميتها في حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة، ويمثل سعي المنظمة الى رفع قدرتها وتحسين كفاءة افرادها من خلال الحصول على المعارف الجديدة (الشمري واخرون، 2022). ويمثل التعلم القدرة على تحديد المشكلات ومعالجتها من قبل الافراد بما ينعكس على مخرجات المنظمة وقد أكد سيمون على ان التعلم يعتمد بشكل اساسي على الفرد فالافراد يلعبون الدور الرئيسي في المعرفة وتطبيقها ويصبحون وكلاء للتعلم (حفاظ، 2022) وينظر للتعلم على أنه القدرة على اكتشاف التغير في كل من التكنولوجيا، الروح المعنوية، المنافسة داخليًا وخارجيًا اي الاستشعار عن بعد و تنظيم المعلومات الجديدة التي يتم اكتشافها والاستفادة من هذه المعلومات عمليًا بمعنى ممارسة السلوك والمعرفة في المنظمة (النجارواحمد، 2021). وينظر للتعلم على أنه عملية تبدأ بادراك المعلومات والمعارف ومن ثم حصول التعلم ووصف التعلم التنظيمي بانه القدرة على الحصول على المعرفة التي تعمل على تغيير سلوك الفرد ايضًا القدرة على معالجة الاخطاء عن طريق رغبة الافراد في تحسين معرفتهم من خلال ربط السلوك بالنتائج (محمد ونور الهدى، 2022).

و تتضمن عملية التعلم الانسجام ما بين المنظمة والبيئة وذلك بالاعتماد على التعلم التنظيمي ومبادئه في تطويرها وتحسين قدراتها (الذنيبات، 2022). واخيرًا يمكن تعريف التعلم التنظيمي على انه خلق جو تنظيمي يمكن الافراد من مشاركة المعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم بقصد حل المشكلات المتوقعة حدوثها والتكيف مع المتغيرات فتنشئ منظمة متعلمة يشترك جميع افرادها في نقل المعرفة والاستكشاف وحصول التعلم الجماعي بما يضمن تحقيق اهدافها (محمد ونور الهدى، 2022). وتعرف الباحثة التعلم التنظيمي بأنه الحصول على المعلومات وتنظيمها وتحويلها الى معرفة يتم نقلها بين الافراد وتخزينها في ذاكرة المنظمة لمواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

أهمية التعلم التنظيمي: ان الاهتمام بالتعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات يؤدي الى رفع مستوى اداء الافراد وتطويرهم وذلك من خلال التزامهم بمبادئ الجودة الشاملة فتمتاز المنظمة بالابداع والابتكار وتحقق ميزة تنافسية (المنزوع، 2021) .

اشار (تقرارات واخرون، 2019) الى ان اهمية التعلم التنظيمي تتمثل بما يلي :-

- للمعرفة دور اساسي في التواصل وفهم الآخرين مما يؤدي الى الوصول الى النتائج باقل وقت وتحقيق ميزة تنافسية .

- يعتبر التعلم هو المتغير الحرج في المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية .
- يعمل التعلم على تغيير السلوك الفردي والجماعي .
- استثمار المعرفة يعطي تصورات وفكر حديث وخاصة فيما يتعلق بالمعرفة الحرجة.
- كما اضاف (الشمري وآخرون، 2022) مجموعة اخرى من النقاط التي تعكس أهمية التعلم :
- القدرة على الاستجابة مع الاحداث الخارجية وانشاء انظمة اليقظة ويعتبر احدى ادوات ادارة التغيير الفعالة لمواجهة التحديات .
- يلعب التعلم الدور الاساسي في تكوين الثقافة التنظيمية المحفزة للابداع وتحقيق الميزة التنافسية .
- يحقق التعلم التنظيمي ميزة تنافسية من خلال التكيف مع البيئة الخارجية وتغيراتها حيث يعمل التعلم على التركيز على الجودة بدلاً من الكم فقط مما يقلل من حدوث الاخطاء كما يعمل على خفض التكاليف وكذلك اداء الافراد عملهم بكفاءة يؤهلهم للعمل من ضمن ادارة المنظمة العليا مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.

الفوائد المتحصلة نتيجة ممارسة التعلم التنظيمي

اشار العديد من الباحثين (Argote et al., 2020, Odor, 2018, Fink et al., 2017) في دراسة (احمد وابو حسين، 2022) الى مجموعه من الفوائد التي من الممكن الحصول عليها نتيجة عملية التعلم التنظيمي اهمها:

1. المساهمة في تسهيل احداث التغيير اللازم نتيجة للتغيرات البيئية مثل التغير التكنولوجي .
 2. رفع الروح المعنوية للافراد من خلال اكسابهم الخبرات والمهارات وتنمية سلوكهم فترفع الثقة لديهم وشغل مناصب في القيادة العليا .
 3. تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتوليد المعارف الجديدة.
- ويضيف كل من (Nikolic et al., 2020) الى انه هناك اهتمام خاص بالتعلم التنظيمي والافتراضات الاساسية لتطوير المنظمة في بيئة العمل والسلامة الحديثة بحيث يصبح الافراد الذين يحبون التعلم اكثر مرونة في وقت يتسم بالتغيير المستمر وبالتالي يكون مناسباً بشكل افضل لقبول التغيير التنظيمي.
- خصائص التعلم التنظيمي

يمتاز التعلم التنظيمي بعدد من الخصائص اوجزها (النجار واحمد، 2021) بما يلي :

- يعتبر التعلم التنظيمي جزء من ثقافة المنظمة فهو يحدث بصورة تلقائية وباستمرار .
- يعتمد التعلم التنظيمي على الادارة العليا في تحقيق النتائج التي يهدف اليها .
- تحقيق استراتيجية المنظمة ورؤيتها .
- تلعب ذاكرة المنظمة دوراً رئيسياً في التعلم التنظيمي والتي تتضمن المعارف والمفاهيم المشتركة كذاكرة الافراد وكذلك هيكل المنظمة وتاريخها والوثائق الرسمية والسجلات .
- يشتمل التعلم التنظيمي على عمليات فرعية تختص باكتساب المعلومات والمعارف وتخزينها في ذاكرة المنظمة لايجاد حلول للمشكلات سواء في الوقت الحالي او مستقبلاً .
- لتحقيق التعلم لدى المنظمة لابد من توافر شرطين وهو أن يتم التحقق من انجاز الاعمال المخطط لها وايضاً التعرف على الاسباب المؤدية الى وجود انحراف ما .
- يعتبر التعلم التنظيمي احدى ادوات التقييم لنجاح او اخفاق العمل لدى المنظمة .
- التعلم التنظيمي عملية يتم من خلالها اتاحة المعلومات لجميع الافراد مما يساهم من تمكين الافراد خلال عملهم .
- التعلم التنظيمي ناتج للخبرة والتجارب سواء داخل المنظمة او خارجها .
- يضمن التعلم التنظيمي تطوير المنظمة المستمر من خلال المشاريع الجديدة .-
- يبدأ التعلم التنظيمي بمرحلة التحضير ويمر بمراحل تبادل المعلومات واكتساب المعرفة وممارستها ونقل المعرفة والتكامل وينتهي بمرحلة المسؤولية والانجاز (النجار واحمد، 2021)
- كما ذكر (حفاظ، 2022) بأن التعلم التنظيمي يتباين من فترة لآخرى بحيث يكون في فترات التغيير اسرع من فترات الاستقرار وانه موجه نحو غرض معين وهناك ربط بين المعلومات الجديدة وما تم اكتسابه من معارف سابقة .
- مستويات التعلم التنظيمي: يمكن الاشارة الى ان للتعلم التنظيمي مستويات أهمها (حفاظ وعبدالله، 2020)
- 1- الفردي: ان التعلم الفردي عملية اكتساب المعارف من قبل الفرد .
- 2- الجماعي (فرق): يتضمن التعلم الجماعي الزيادة في المعرفة والكفاءة والمهارة والتي يتم الحصول عليها من خلال المجموعات. ويعتبر تعلم الفريق من اهم اشكال التعلم واكثرها اهمية بالنسبة للعمل

الجماعي حيث ان الافراد سيتقبلون التعلم من اجل تحسين الاداء وسيشاركون في عملية التعلم المستمر والمعرفة المكتسبة من خلال المشاركة مع الاخرين وايضًا ستصبح المنظمة قادرة على الاستكشاف .

3- المستوى التنظيمي: يكون التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة كاملة ويضم التعلم الفردي بالاضافة الى التعلم الجماعي ، ولذلك على المنظمة الاهتمام بالتعلم على جميع المستويات .

ابعاد التعلم التنظيمي: تتعدد وتتوزع ابعاد التعلم التنظيمي ومن أهمها كما ذكر (المنزوع، 2021) :

- ادارة المعرفة: ويمكن تعريفها بأنها تنظيم المعلومات لتحقيق اغراض متعددة كالابداع وتحقيق الميزة التنافسية وتتضمن ادارة المعرفة رأس المال البشري بالاضافة الى ادارة الاصول والموارد الفكرية والمعرفية كما ان هناك ارتباط بين رأس المال البشري والهيكل ورأس المال الخارجي.
- تطبيق التكنولوجيا: الاعتماد على التكنولوجيا والانترنت والتي تعمل على استرجاع المعلومات وزيادة معرفة الافراد وتحسين الاداء والقدرة على الابتكار من خلال البرامج الحاسوبية المتطورة وايضًا تبادل المعلومات مما يوفر المعلومات بكم هائل حيث أن الانظمة الالكترونية تساهم بشكل فعال في الوصول الى المعلومات المطلوبة عند الحاجة اليها.
- تمكين العاملين: ويقصد به مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتقييم الوظيفة وفي جميع المستويات الادارية مما يساهم في التطوير الاداري.
- ديناميكية التعلم: وتشمل المستويات التالية:
- التعلم الشخصي: يرتبط بنظام Senge للسيطرة الذاتية ويشير الى ان الشخص يختار وينجز حسب الاهمية بالنسبة له .
- التعلم الجماعي : نشر المعرفة في مستويات مختلفة كفرق وادارات ومنظمات حيث يتم نقل المعرفة ومشاركتها لجميع الاعضاء ثم الى المنظمة .
- التعلم على مستوى المنظمة : المقصود به ان يتم التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة اي ان يتم تحويل التعلم الشخصي الى جماعي ثم الى تنظيمي وهذا التعلم يعتمد على ادراك البيئة وتقسيمها .
- وتشير الباحثة الى وجود اختلاف بين الباحثين حول ابعاد التعلم التنظيمي حيث اشار (الشمري واخرون، 2021) الى ان ابعاد التعلم التنظيمي تتمثل بالنحو الاتي :

- التعلم بالتفكير: حل مشكلات العمل من خلال عملية المعرفة التي تقوم على التفكير وعملية السلوك والتي تقوم على مشاركة الافراد في استكشاف واستخدام المعرفة لغاية التعلم.
- التعلم بالتجربة: تعلم الافراد المباشر على ممارسات واساليب العمل الجديدة اما بالتدريب او التفاعل والتواصل ويتم ذلك من خلال البيئة الاجتماعية والتعلم من افراد العمل الاخرين اما بالتعلم بالملاحظة والاستماع.
- التعلم الجماعي: يعتبر بمثابة التعلم غير الرسمي اي اكتساب المعرفة من زملاء العمل والقيام بالتطبيق الفعلي ويساعد هذا النوع من التعلم على حل المشكلات وتجاوز العقبات مما يحسن من الاداء.
- التعلم من المشرف: ان تشجيع القادة الافراد على تبني أنشطة التعلم سيعمل على تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية وكذلك قيام القادة بتقديم النصح والارشاد للافراد في تلقي المعرفة واستثمارها.
- كما اقترح (Singe, 1990) نموذجًا للتعلم التنظيمي وابعاده وحددها كما يلي:
- التفكير المنظمي: منهج يربط بين جميع العلاقات ليشكل نظامًا كاملاً يرتكز على العلاقات البيئية التي تشكل النظام بدلاً من الاعتماد على الفرد فقط.
- التمكين الشخصي: تعزيز الدافع الذاتي للتعلم من خلال مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وزيادة مهاراتهم وقدراتهم والابداع لديهم فالافراد الذين يمتازون بالتمكن الشخصي يمارسون التعلم بشكل دائم.
- النماذج الذهنية: الاستجابة للتغيرات من خلال تبني هذه النماذج بمعنى تبني مهارات تفكير قابلة للتغيير وكذلك النماذج الذهنية تشير الى الصور الذهنية لدى الافراد والتي من خلالها يفسرون ما يحدث من تغييرات وكيفية الاستجابة.
- الرؤية المشتركة: وجود رؤية مشتركة نحو مستقبل المنظمة من خلال التزام الافراد وتوحيد جهودهم بعمل خطة مشتركة وتعتبر هذه الخطة بمثابة نقطة البداية لتحقيق التعلم التنظيمي وقدرة الافراد على وضع خطة مشتركة للمستقبل.
- تعلم الفريق: عمل الافراد من خلال فرق العمل لتحسين المهارات والقدرات بتبادل الخبرات بين الافراد مما يساهم في تحسين الاداء ولا بد من توفر الرؤية المشتركة والتمكن الشخصي لتحقيق التعلم الجماعي

ولحصول المنظمة على التعلم يجب ان يكون هناك تواصل بين الافراد وتكوين فرق العمل ليحصل التعلم (بوبر و اخرون، 2020).

بينما اشارت دراسة (الدغل وعمران، 2023) الى الاعتماد على نموذج (Huber, 1990) حيث ان ابعاد التعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي :

- اكتساب المعلومات هو ان يتم ابتداءا تحديد المعلومات التي تحقق الفائدة للمنظمة ومن ثم الحصول على هذه المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية وايضاً من الممكن تعلم هذه المعلومات بالادراك والسلوك من خلال التفاعل مع اطراف اخرى تمتلك معلومات مهمه للمنظمة.

- نشر المعلومات وهنا المعلومات المكتسبة يفترض نشرها عبر وحدات المنظمة وهناك اساليب متنوعة مثل اسلوب الرسائل الموجهه الى وحدات محددة واسلوب الرسائل الملخصة والتي يتم فيها اعادة التشكيل بحيث يقل حجم المعلومات.

- تفسير المعلومات تعتبر هذه المرحلة جزءاً مهماً في عملية التعلم التنظيمي حيث انه من الممكن الفشل في اعطاء التفسير الصحيح لها من قبل المالكين للمعلومة وعليه ان المعرفة الناتجة من تفسير المعلومات يتم استيعابها على مستوى الفرد والجماعة داخل المنظمة ومن اجل تسهيل عملية المشاركة وجعلها من ضمن الاجراءات التنظيمية يفترض تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة.

- بناء الذاكرة التنظيمية ان المعرفة الجديدة تتضمن فعل تنظيمي جديد يتم تخزينه في ذاكرة المنظمة حيث ان الذاكرة تتضمن تخزين المعلومات واسترجاع هذه المعلومات كما ان هذه المعلومات المختزنة قد تكون حول ثقافة واجراءات وقواعد المنظمة التي تتبناها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية.

ومن النماذج الهامة والشائعة في التعلم التنظيمي نموذج (Marsick and Watkins (2003 (DLOQ:Dimensions of Learning Organizations Questionnaire) حيث جمع بين الافراد والبناء التنظيمي وركز على جميع مستويات التعلم التنظيمي (الافراد، الجماعة، المستوى التنظيمي) وهو الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية حيث تمت مراجعة النموذج واختباره من خلال ابحاث مختلفة في دول متعددة اذ يعد هذا المقياس من أفضل المقاييس موثوقية ومناسبة (Marsick and Watkins, 2003)؛ (الحربي، 2019)؛ (الصرايرة والضمور، 2017)؛ (بورونية وحميدات، 2022) وفيما يلي أهم ابعاد هذا النموذج :

- التعلم المستمر: ويعني قدرة الافراد على التعلم اثناء عملهم وذلك من خلال اعطائهم فرصًا للتطور والتعلم المستمر (الحربي، 2019)، ان التعلم يحدث داخل مواقع العمل فالمنظمة المتعلمة تتبنى هياكل واستراتيجيات تشجع على التعلم المستمر (محمد، 2017)
- تشجيع الحوار : يعتبر الحوار استراتيجية معتمدة في المنظمة المتعلمة بحيث يستطيع الافراد التعبير عن ارائهم والاستماع الى اراء الاخرين بحيث تكون ثقافة المنظمة تشجع على اثاره الاسئلة والممارسة واعطاء تغذية راجعة (الحربي، 2019)، من اجل تطوير الحوار يجب مساعدة الافراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية لذلك ظهر الاهتمام بالتفكير الجماعي اي المنظمي وليس الفردي (محمد ، 2017).
- التعاون والعمل الايجابي : وجود فرق جماعية تعمل معًا حيث يتكون عدة افكار، وتعاون العاملين يؤخذ بعين الاعتبار ويكافئ الافراد عليه (الحربي، 2019)
- تمكين العاملين : وضع رؤية مشتركة بمشاركة العاملين في وضعها وتنفيذها بحيث توزع المسؤوليات بين العاملين بالتساوي لتحقيق هدف معين (الصرايرة والضمور، 2017).
- انظمة مشاركة التعلم والمعرفة : تشجع ثقافة المنظمة على الحصول على المعرفة ونشرها وتخزينها وتزويد المنظمة بالوسائل المادية اللازمة لحصول التعلم (الحربي، 2019)
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية : تعرف الافراد على البيئة المحيطة وتحسين ادائهم من خلال استخدامهم المعرفة المتاحة ورؤية اثار نتائج عملهم على المنظمة (Marsick and Watkins, 2003).
- القيادة الاستراتيجية الداعمة : يدعم القادة التعلم من خلال عمل نموذج واستخدامه كاداه استراتيجية فعالة لتحقيق افضل اداء فالنمط القيادي عنصر حاسم في دعم ثقافة التعلم (الصرايرة والضمور، 2017) اشار (النجار واحمد ، 2021) الى ان هناك معوقات عند تطبيق التعلم التنظيمي اوردها على النحو الاتي
- وجود هياكل تنظيمية غير مرنة : حيث تتسم هذه الهياكل بالجمود وعدم تدفق المعلومات بشكل انسيابي بين الاقسام الادارية وكذلك عدم منح الصلاحيات يختصر الخبرة على بعض الافراد مما يقلل من اكتساب المهارات لدى الافراد .
- مركزية النظام : المركزية تحد من تمكين الافراد ومشاركة افكارهم مما يؤثر سلبيًا على العمل

- القيادة الواعية : عدم ادراك القائد لاهمية التعلم التنظيمي وعدم تشجيع الافراد على التعلم يضعف الحماس للتعلم وتصبح هناك محدودية كبيرة في حصول التعلم .
- الوهم البعيد عن الواقع : تفسير نتائج العمل على انها ناجحة والاكتفاء بوضعها الحالي بحجة انها مكتسبة خبرة ناجحة على الرغم من انها مخالفة للواقع الحقيقي .
- ثقافة المنظمة : قيم ومعتقدات وطرق التفكير بين الافراد تؤثر في حدوث التعلم او عدمه وهناك من اضاف المعوقات التالية :
- عدم مواءمة اهداف المنظمة مع قيادة السوق ، وان الهيكل التنظيمي يتسم بالهرمية ، وايضاً فرض قيود على اهداف العمل الفردية واتخاذ العقوبات عند الخطأ ، وعدم ربط المكافآت بالاداء الجيد وكذلك تأثير البيروقراطية على تحقيق اهداف المنظمة (النجار واحمد ، 2021)
- العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي: اشار (حفاظ، 2022) الى ان هناك مجموعة من العوامل المشجعة والداعمة للتعلم التنظيمي ومن اهمها :
- القيادة الداعمة للتعلم: تعزز القيادة الداعمة عملية التعلم من خلال التشجيع على التعلم الفردي والجماعي وتبادل الافكار والمعلومات بين الافراد واتاحة الفرصة للافراد للمشاركة في وضع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم : تشجع الثقافة الداعمة على التجريب والمخاطرة وتدعم عملية اكتساب المعارف الجديدة والتعلم المستمر .
- الهيكل التنظيمي الداعم للتعلم : يعتبر الهيكل التنظيمي المرن من اهم العوامل التي تعزز عملية التعلم من خلال تبادل وتشارك المعرفة بسهولة بين الافراد في المنظمة .
- بالاضافة الى فرق العمل و استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتمكين العاملين وتوحيد الرؤى فجميعها تعتبر عوامل داعمة للتعلم التنظيمي .

10. الدراسات السابقة

دراسة الدغل وعمران، (2023): "اثر ابعاد التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر التعلم التنظيمي بابعاده الاربعة على الاداء الوظيفي على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى مفرد من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، تم اجراء دراسته ميدانية بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينه عددها (300) مفرد من موظفي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى حيث تم اختيار العينة من مجتمع بلغ (1350) مفردة .كانت ابرز النتائج وجود اثر ايجابي معنوي للتعلم التنظيمي كمتغير مستقل بابعاده الاربعة (اكتساب المعلومات ، توزيع المعلومات ،تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) على الاداء الوظيفي كمتغير تابع في القطاع محل الدراسة .اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والاداء الوظيفي حيث يعتبر التعلم التنظيمي من العوامل المحورية المؤثرة في نجاح او فشل المنظمة .

احمد وابو حسين، (2022): "أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الالكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري) على جودة الخدمات المصرفية الالكترونية بابعادها (السرية ، الاعتمادية، سهولة الاستخدام) بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بين المتغيرين وذلك في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن، تم جمع البيانات واختبار الفرضيات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، مجتمع الدراسة تكون من البنوك التجارية الأجنبية العاملة في محافظة عمان وبلغ عددها سبعة بنوك وبلغت عينة الدراسة (225) موظف وتم توزيع استبانة الكترونية على عينة الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (Spss) وبرنامج (Smart pls). من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي بابعاده على جودة الخدمات الالكترونية بابعادها لدى البنوك التجارية الاجنبية العاملة في الاردن ووجود أثر مباشر قوي للالتزام التنظيمي على كل من التعلم التنظيمي وجودة الخدمات المصرفية الالكترونية وبمستويات مرتفعة. واوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى الحوافز لدى البنوك بما يتلائم مع احتياجات الموظفين الشخصية، كذلك تحسين مستوى الدعم بكافة اشكاله وانواعه بهدف المحافظة عليهم ، وايضاً الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة للعملاء وضرورة ان تقوم البنوك المبحوثة بدعم اقسام البحث والتطوير لديها بهدف توليد المعرفة

الجديدة والتي قد تساهم في ابتكار خدمات مصرفية الكترونية حديثة تتواءم مع السوق الاردني . واوصت الدراسة ايضاً الى ضرورة اتباع اسلوب لتدوير الوظيفي لتشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي لديهم .

الشمري وآخرون، (2022): "الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاداء العالي".

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية بابعادها (مرونة المهارات ، مرونة الانشطة) في تحقيق الاداء العالي بابعاده (التحسين والتجديد المستمر ، الانفتاح والتوجه الفاعل، جودة الادارة ، جودة المنظمة ، الالتزام طويل الامد) من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بابعاده (التعلم بالتفكير ، التعلم بالتجربة ، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) ، طبقت الدراسة على عينة عشوائية عددها (37) من الكادر الاداري والطبي لدائرة صحة كربلاء باستخدام الاستبيان وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات منها معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وتحليل ANOVA واختبار (Sobel) عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.25 . من أبرز النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وايضاً وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاداء العالي . اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المستوى الاداري والطبي (مجتمع الدراسة) على حد سواء كونه يمثل الاساس الحقيقي لتعزيز وتحسين مرونة واداء مواردها البشرية .

Barinua, Fubara, (2022): Competency assessment and human resource flexibility : aconceptual review.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تقييم تقييم الكفاءة بابعادها (التقييم الفني والتقييم السلوكي والتقييم القيادي) في مرونة الموارد البشرية بابعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسة) . تم اعتماد التصميم النظري في الهيكل والنهج نحو تقييم المتغيرات ، تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات من المستجيبين باستخدام طريقة اخذ العينات العشوائية ومن عينة تتكون من 500 مستجيب من موظفين في المستويات العليا.من أبرز نتائج الدراسة أن الأبعاد المعلنة لتقييم الكفاءة تساهم في تحقيق مرونة

الموارد البشرية، أيضاً أن الاجراءات والعمليات ذات الصلة بتقييم الكفاءة ضرورية لجودة الموارد البشرية للمنظمة واستجابتها وفعاليتها ، وتعزيز ميزات المرونة اللازمة للبقاء والرفاهية .

Al-ALwan, et.al, (2022): E-HRM and Employee Flexibility in Islamic banks in Jordan..

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام ادارة الموارد البشرية الالكترونية على مرونة الموارد البشرية بابعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك ، مرونة الممارسات) بناء على برنامج Davis لقبول التكنولوجيا . تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من مديري وموظفي الموارد البشرية في اربع بنوك اسلامية في الاردن بلغت عينة الدراسة 119 فرداً وتم استرداد (111) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي . اظهرت نتائج الدراسة ان مرونة الموارد البشرية تتأثر باستخدام الموارد البشرية الالكترونية ، حيث ساهمت الدراسة بتوضيح ومتابعة نموذج قبول التكنولوجيا لادارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال تحديد اثنين من العوامل الخارجية التي تؤثر في استخدام النموذج وهي: سهولة الاستخدام ونشر النموذج .

Tan, Olaore, (2021): Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر كل من التعلم التنظيمي والفاعلية على العمليات التنظيمية وانتاجية واداء المنظمة ، تم قياس التعلم التنظيمي من خلال الابعاد (التفكير المنظمي، النماذج الذهنية ، الرؤيا المشتركة، تعلم الفريق، التمكين الشخصي) . تم اخذ عينات عشوائية وطبقية، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها باستخدام تحليل العوامل المؤكدة والانحدار المتعدد الهرمي ، تكون مجتمع الدراسة من موظفي Guaranty Trust (GT) Bank plc وتم اخذ عينة طبقية تكونت من 300 فرداً من مختلف فروع البنك وكبار المديرين التنفيذيين في نيجيريا وتم استرجاع (291) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي . من ابرز نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والفاعلية والعمليات وانتاجية الموظفين واداء الادارة وان عوامل المعرفة والتعلم كانت اكثر العوامل اهمية للبقاء التنظيمي والنمو المستمر .

11. الطريقة والاجراءات

نوع الدراسة وطبيعتها : اعتمدت الباحثة للوصول على حلول لمشكلة الدراسة على البحث التطبيقي من حيث طبيعة البحث، وتفسيرية من حيث معرفة (أثر مرونة الموارد البشرية) في (التعلم التنظيمي)، وغير مخططة من ناحية ضبط البحث لانها تجرى في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل من الباحثة . منهج الدراسة : اعتمدت الباحثة 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 .

مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين من موظفي وزارة العدل الاردنية وقد بلغ العدد الاجمالي (3000) موظفًا حتى تاريخ اجراء هذه الدراسة في العام 2023/2022. <http://www.moj.gov.jo> الموقع الرسمي لوزارة العدل حزيران 2023

عينة الدراسة : قامت الباحثة بتوزيع (350) استبانة الكترونياً وذلك باسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال قسم الحاسوب في الوزارة ، استجاب للدراسة (255) مستجيباً وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل الاحصائي بما نسبته (73%).

مصادر وأدوات جمع البيانات: قامت الباحثة بجمع البيانات النظرية والعملية بالاعتماد على مصدرين هما:

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

- المصادر الاولى : تم تطوير الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة لتتكيف بعض المقاييس الجاهزة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة .

اختبار ثبات اداة الدراسة

تم احتساب قيمة معامل (Cornbach's Alpha) للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، حيث تعتبر النتيجة مقبولة احصائياً إذا كانت قيمته اكبر من (0.70)، حيث تراوحت للابعاد ما بين (0.84-0.90)، وقد بلغ معامل الثبات للمتغير المستقل (0.93) ومعامل الثبات للمتغير التابع (0.98) وعليه تحقق الثبات لاداة الدراسة (Sekar and Bougie, 2016).

أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة العدل الاردنية

الجدول (2) : ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbach's Alpha

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

12. نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

وصف نتائج المتغير الدراسة المستقل مرونة الموارد البشرية:

مرونة المهارة :

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مرونة المهارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
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	يمتلك 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 لبعد مرونة المهارة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-4.09)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.646-0.814). حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على "يستطيع العاملون انجاز المهام الوظيفية بدقة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.646)، 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 (0.807)، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.87) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير الى تطبيق وزارة العدل لمرونة المهارة بمستوى عالي.

مرونة السلوك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة السلوك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	يظهر العاملون المرونة الكافية لتغيير سلوكيات سلوكهم الوظيفي بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه .	3.75	0.854	5	مرتفعة
2	يحرص العاملون على تطوير سلوكهم الوظيفي استجابة للاعمال والمهام الجديدة .	3.84	0.731	2	مرتفعة
3	تشجع الثقافة التنظيمية على السلوكيات الجديدة في العمل .	3.87	0.772	1	مرتفعة
4	يملك العاملون القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة .	3.83	0.731	3	مرتفعة
5	يغير العاملون عادات عملهم استجابة لمتطلبات الموقف .	3.83	0.758	4	مرتفعة
	المؤشر الكلي	3.83			مرتفعة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد مرونة السلوك حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75-3.87)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.731-0.854). 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) وبانحراف معياري (0.854)، 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 (0.854) ، اما المتوسط العام فقد بلغ (3.83) وبمستوى عام مرتفع ، مما يشير الى تطبيق وزارة العدل لمرونة السلوك بمستوى عالي .

مرونة الممارسات:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مرونة الممارسات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	توفر الوزارة التدريب اللازم للعاملين لتمكينهم من العمل في وظائف مختلفة.	3.53	1.011	2	متوسطة
2	تهتم الوزارة بالتدوير الوظيفي (نقل العاملين من قسم الى آخر) لاكساب 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 الموائمة 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 لبعد مرونة الممارسات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-3.83)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.852-1.059) 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 (3.22) 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 نتائج المتغير التابع التعلم التنظيمي :

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع التعلم التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاهمية
1	تحرص الوزارة على تحفيز التعلم المستمر .	3.53	0.963	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
6	تحرص الوزارة على حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء .	3.50	0.963	17	متوسطة
7	تحرص الوزارة على حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالاداء .	3.38	1.031	24	متوسطة

أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة العدل الاردنية

8	تسمح الوزارة للعاملين بمناقشة الامور المتعلقة بالعمل .	3.47	1.015	20	متوسطة
9	تحرص الوزارة على تفعيل عنصر التعاون والعمل الايجابي بين العاملين .	3.66	.872	3	متوسطة
10	تعمل الوزارة على زرع الثقة لدى العاملين فيها.	3.35	1.019	27	متوسطة
11	تحدد الوزارة المهارات المطلوبة لانجاز الاعمال.	3.68	.854	2	مرتفعة
12	تعطي الوزارة لكل فرد في فريق العمل الحرية المناسبة ليطور من مستوى ادائه .	3.38	.997	25	متوسطة
13	تمكن الوزارة العاملين من الدخول لقواعد البيانات الخاصة بها بسهولة ويسر .	3.69	.847	1	مرتفعة
14	تحرص الوزارة على عرض تجاربها السابقة لغايات الاستفادة منها .	3.58	.914	7	متوسطة
15	تمتلك الادارة قنوات اتصال باتجاهين مع العاملين .	3.46	.916	21	متوسطة
16	تشجع الوزارة العاملين على التشارك 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

أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة العدل الاردنية

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

يمثل الجدول اعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم التنظيمي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29 - 3.69) ، اما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (.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 (.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 .

اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى: لا 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 الأردنية.

الجدول (7): نتائج اختبار أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

Coefficient						ANOVA		Model Summery		المتغير
Sig. T	T	β	S.E	B	البيان	Sig.F	F	R ²	R	التابع
.487	.696	.038	.074	.051	مرونة المهارة	.000	233.9	.737	.858	التعلم التنظيمي مي
.021	2.31	.128	.071	.165	مرونة السلوك					
.000	16.9	.744	.042	.712	مرونة الممارسات					

يشير الجدول اعلاه 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 (0.000) وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج ، وتشير قيمة R² والمساوية (0.737) الى ان مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (73.7%) من التباين في التعلم التنظيمي . وبناءً على ماسبق نرفض العدمية وتقبل الفرضية البديلة 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 الأردنية" .

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

الجدول (8): نتائج اختبار أثر مرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية

المتغير	التابع	Model Summery		ANOVA		Coefficient				
		R	R ²	F	Sig.F	البيان	B	S.E	β	T
التعلم التنظيمي		.607	.368	147.355	.000	مرونة المهارة	.824	.068	.607	12.139
										.000

يشير الجدول اعلاه الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الاردنية حيث بلغت قيمة F (147.355) عند مستوى أهمية إحصائية (.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 ماسبق نرفض العدمية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الاولى والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية" .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

الجدول (9): نتائج اختبار أثر مرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية

المتغير	التابع	Model Summery		ANOVA		Coefficient				
		R	R ²	F	Sig.F	البيان	B	S.E	β	T
التعلم التنظيمي		.637	.405	172.483	.000	مرونة السلوك	.818	.062	.637	13.133
										.000

يشير الجدول اعلاه الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الاردنية حيث بلغت قيمة F (172.483) عند مستوى أهمية إحصائية (.000) كما بلغت قيمة T (13.133) عند مستوى أهمية (.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 نرفض العدمية وتقبل الفرضية البديلة 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 الأردنية" .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية.

الجدول (10): نتائج اختبار أثر مرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية .

Coefficient						ANOVA		Model Summery		المتغير
Sig. T	T	β	S.E	B	البيان	Sig.F	F	R ²	R	التابع
.000	25.661	.850	.032	.813	مرونة الممارسات	.000	658.464	.722	.850	التعلم التنظيمي

يشير الجدول اعلاه الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الاردنية حيث بلغت قيمة F (658.464) عند مستوى أهمية إحصائية (0.000) كما بلغت قيمة T (25.661) عند مستوى أهمية (0.000) وهو ما يمثل معنوية هذا الانموذج ، وتشير قيمة R² والمساوية (0.722) الى ان مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته (72.2%) من التباين في التعلم التنظيمي . وبناءً على ماسبق نرفض العدمية وتقبل الفرضية البديلة 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 الأردنية" .

13. النتائج

- 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 في الاردن التي مثلت عينة الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد مرونة المهارة (3.87) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلاه بالمرتبة الثانية بُعد مرونة السلوك بمتوسط حسابي (3.83) وبأهمية نسبية مرتفعة، تلاه بالمرتبة الثالثة والاخيرة بُعد 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 محدثة 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 لاكتسابهم مهارات وظيفية مختلفة ويتم منح الموظفين مزايا بحسب انجازهم وكذلك اهتمام بتطوير الانظمة حيث تقوم الوزارة بالموائمة بين ممارسات الموارد البشرية ومتطلبات العمل. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الخفاجي والصكري، 2021) ودراسة (علوان، 2018) ودراسة (الطائي والتميمي، 2016) التي خلصت الى وجود علاقة ارتباط طردية لمرونة الموارد البشرية .

2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التعلم التنظيمي في وزارة العدل في الأردن 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 كايجاد 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 ، وقد اتفقت نتائج هذه

الدراسة مع دراسة (الذنيبات، 2022) ودراسة (بورويينة وحמידات، 2022) التي توصلت الى نسبة تطبيق التعلم التنظيمي بين المتوسط والمرتفع .

- مناقشة اختبار فرضيات الدراسة:

اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة ان هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) في التعلم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية . حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (0.737) الى ان مرونة الموارد البشرية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (73.7%) من التباين في التعلم التنظيمي، وجاءت النتيجة متفقة ضمناً مع دراسة (رحال والكساسبة، 2021) بوجود أثر لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية ، ومتفقة مع دراسة (الطائي والتميمي، 2016) بوجود ترابط معنوي ذو دلالة احصائية بين مرونة الموارد البشرية واداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة .

اظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمرونة المهارة في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية. حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (0.368) الى ان مرونة المهارة قد فسرت ما نسبته (36.8%) من التباين في التعلم التنظيمي ، وجاءت النتيجة متفقة ضمناً مع دراسة (الخفاجي والصكري، 2021) التي توصلت الى وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين مرونة المهارة وجاهزية التغيير الاستراتيجي في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية، ومتفقة ايضاً مع دراسة (علوان، 2018) بوجود تأثير ذو دلالة ايجابي ومعنوي لمرونة المهارة على مقدرات الموارد البشرية .

اظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمرونة السلوك في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية. حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (0.405) الى ان مرونة السلوك قد فسرت ما نسبته (40.5%) من التباين في التعلم التنظيمي، وجاءت النتيجة متفقة ضمناً مع دراسة (الغالبى ومزعل، 2021) بوجود تأثير ذو دلالة احصائية بين مرونة السلوك والاداء التنظيمي في مديرية الوقف السني ، وجاءت النتيجة مختلفة مع دراسة (بوترعه ويوب، 2022) بعدم وجود تأثير لمرونة السلوك في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية في جامعة الحاج لخضر باتنة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمرونة الممارسات في التعليم التنظيمي في وزارة العدل الأردنية. حيث تشير قيمة R^2 والمساوية (0.722) إلى أن مرونة الممارسات قد فسرت ما نسبته (72.2%) من التباين في التعلم التنظيمي، وجاءت النتيجة متفقة ضمنياً مع دراسة (فياض و طرابلسية، 2020) بوجود أثر لمرونة الممارسات في التكيف مع الالتزامات الصحية في قطاع الصحة، وجاءت النتيجة مختلفة مع دراسة (مرزوق والبردان، 2018) بعدم وجود تأثير معنوي لمرونة الممارسات في العمل الابتكاري في الشركات العاملة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالقرية الذكية .

14. التوصيات

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

أولاً: 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 الأنظمة الإلكترونية 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 إيجابي في نقل المعرفة وإيجاد التعلم التنظيمي لتتمكن الوزارة من التقدم بما يميزها عن غيرها من وزارات القطاع العام .

سادساً: زيادة الاهتمام والتأكد من حصول العاملين على التغذية الراجعة المتعلقة بالأداء .

سابعاً: دعم التعلم التنظيمي من خلال توفير كافة المستلزمات المادية والتكنولوجية لأهميته الكبيرة في تحقيق الازدهار والاستدامة للوزارة .

ثامناً: تبني نموذج (Marsick and Watkins) المعتمد في الدراسة بأبعاده المتمثلة بالتعلم المستمر وتشجيع الحوار والتعاون والعمل الإيجابي وتمكين العاملين بالإضافة إلى أنظمة مشاركة التعلم والمعرفة وربط

المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الاستراتيجية الداعمة لموثوقيته في قياس ودعم التعلم التنظيمي لدى الوزارة .

تاسعاً: 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.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد، علاء وأبو حسين، الحارث (2022). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الالكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 6(6)، 89-115.
- البردان، محمد ومرزوق، عبد العزيز (2018). دور نظم العمل عالية الاداء في بناء مرونة الموارد البشرية واثرتها على سلوكيات العمل الابتكاري. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 4 (5)، 261-296.
- البواردي، فيصل (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الاجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 1(40)، 227-248.
- بوبكر، ساخي، محمد، سعيدات وأحمد، تيفزة (2020). البنية العاملية لمقياس التعلم التنظيمي. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية*، 1(6)، 50-71.
- بورويينة، لبنى وحמידات، صالح (2022). أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الابداع التنظيمي حسب مقياس (DLOQ) ل Marsick and Watkins لموظفي سونلغاز - فرع جيجل. *المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات*، 1(5)، 196-212.
- تقرارات، يزيد، رزيقة، رحمون و السبتي، وسيلة (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين اداء المنظمات . *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 3(3)، 518-535.
- جرينبرج، ج وبارون، ر (2015). *ادارة السلوك في المنظمات*، (ترجمة رفاعي رفاعي واسماعيل بسيوني). (العمل الاصلي نشر في عام 1999). دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- حامد، عادل ، خليل، حسن وعابد، ايهاب (2021). توسيط تأثير نظم العمل عالية الاداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 1(2)، 347-391.
- الحربي، أحمد (2019). تصور مقترح لتطوير ممارسة ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز). *مجلة كلية التربية/جامعة الازهر* ، 183(1)، 402-452.

حفاظ، رانية (2022). **مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوندور**. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / جامعة الجزائر ، 15-271.

حفاظ، رانية وعبدالله، علي (2020). **أهمية توليد المعرفة في دعم مستويات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة CONDOR**. **مجلة معهد العلوم الاقتصادية**، 1(23)، 295-318.

الحواجرة، كامل (2011). **الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة**. **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، 3(7)، 376-397.

الخفاجي، حاكم والصكري، حسين (2021). **مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)**. **مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية**، 29، 201-248.

الدغل، غادة و عمران، كامل (2023). **أثر ابعاد التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى)**. **المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة**، 1(3)، 93-115.

الداش، صفاء (2018). **أثر دعم القيادة المتميزة على المرونة الوظيفية للعاملين**. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 2(9)، 315-334.

الذنيبات، شيماء (2022). **ادارة المعرفة واثرها على التعلم التنظيمي، دراسة حالة: أمانة عمان الكبرى**. **دراسة ماجستير، كلية الدراسات العليا/جامعة الزرقاء**، 1-172.

الرازي، محمد بن ابي بكر (2015). **مختار الصحاح**، دار الكتب العلمية ، بيروت.

رحال، رنده والكساسبه، محمد (2021). **اثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقافة التنظيمية في الجامعات الخاصة الاردنية**. **مجلة رماح**، 58، 5418-2392.

الشمري، أحمد، الحكيم، ليلي، الطرقي، علاء والشبلاوي، سعاد (2022). **الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في تعزيز العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة كربلاء المقدسة**. **مجلة الريادة والاعمال**، 4(3)، 20-39.

- الصرايرة، خالد والضمور، رياض (2017). أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبة الكرك في الأردن. *دراسات العلوم التربوية*، 4(44).
- الطائي، علي والتميمي، محمد (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 20، 35-67.
- علوان، محمد (2018). تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية:دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادائية والمالية*، 4(10)، 157-175.
- عوض، اشرف (2021). اثر ابعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقه الاستراتيجيه - دراسته تطبيقيه على مستشفيات جامعة عين شمس اثناء الازمات - حالة ازمة (covid-19). *المجله العلميه للدراسات والبحوث الماليه والتجاريه*، 1(2)، 457-507.
- الغالبى، طاهر ومزعل، أنير (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي : رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً. *مجلة دراسات ادارية*، 29(14)، 1-25.
- فياض، سامر و طرابلسية، شيراز (2020). تقييم مدى مرونة الموارد البشرية في التكيف مع الأزمات الصحية-دراسة ميدانية على قطاع الصحة في محافظة حماة. *مجلة جامعة حماة*، 3(13).
- محمد، ريم (2020). تأثير اتصالات التعلم التنظيمي على مستوى تمكين العاملين وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي. *مجلة البحوث الاعلامية، كلية الاعلام، جامعة الازهر*، 54(7)، 4347-4435.
- محمد، بوقناديل و نورالهدى، بن الدين (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الاسمنت SCIBS. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 1(17)، 17-36.
- المنزوع، زايد (2021). دور ادارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي :دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 54(16)، 200-217.
- الموقع الرسمي لوزارة العدل حزيران 2023 (<http://www.moj.gov.jo>)

النجار، احمد و احمد ، محمد (2021). ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسته تطبيقية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، 1 (21) ، 266-244 .

Reference

- Al-Alwan, M., Bader, D., Al-Qatawneh, M., Alneimat, S., and Al-Hawary, S. (2022). E-HRM and employee flexibility in Islamic banks in Jordan. **International Journal of Data and Network Science**, 6(3), 703-710.
- Barinua, V., and Fubara, I. I. (2022). COMPETENCY ASSESSMENT AND HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY: A CONCEPTUAL REVIEW. **European Journal of Business and Innovation Research**, 10(2), 79-95.
- Dessler, G. (2015). Human Resource Management, Fifteenth Edition, Pearson, **Florida International University, USA**.
- Elliott, I. C. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. **Teaching Public Administration**, 38(3), 270-283.
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. **International Journal of Sustainable Economy**, 11(4), 324-346.
- Marsick, V. J., and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in developing human resources**, 5(2), 132-151.
- Sabuhari, R., and Irawanto, D. W. (2020, June). The Importance of Flexibility of Human Resources and Employee Performance on Logistic Industry in the Eastern part of Indonesian Region: A Literature Review. In **23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019)** (pp. 205-210). Atlantis Press.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., and Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. **Management Science Letters**, 10(8), 1775-1786.
- 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
- Sekaran, U. Bougie, R. (2016). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 7th Edition, John Wiley and Sons, USA.
- Tan, F. Z., and Olaore, G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employee's productivity and management performance. **Vilakshan-XIMB, Journal of Management**, 19(2), 110-127.