



**الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية
والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط
الدلتا**

**The mediating role of organizational ambidexterity
in the relationship between human resources
flexibility and organizational learning among
employees of Egyptian telecommunications
companies in the central Delta**

أ.م.د/ إيناس محمد العباسي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أ/ إيمان علي الإمام العوضي
معيدة بقسم ادارة الاعمال
emezra2017@gmail.com

د / شاهستا السعيد لبدة
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

د/ أسامة السيد الطبلاوي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع - العدد السادس عشر- الجزء الثالث
يوليو ٢٠٢٣ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

المخلص:

يهدف البحث الحالي إلي فحص العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكلاً من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي وتحديد تأثير مرونة الموارد البشرية علي كلاً من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، بالإضافة للتحقق من تأثير الوساطة المحتمل للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) علي العلاقة بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة ممارسات الموارد البشرية) والتعلم التنظيمي ولتحقيق هدف البحث وتم جمع البيانات من ٢٦٧ مفردة من العاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا، وتم تحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها أسلوب تحليل المسار والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة ب (spss). وأظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي معنوي بين مرونة الموارد البشرية وكلاً من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، بالإضافة لوجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة – مرونة السلوك – مرونة ممارسات الموارد البشرية) علي كل من البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، كما يوجد تأثير ايجابي معنوي للبراعة التنظيمية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) علي التعلم التنظيمي، كما اتضح أنه يتزايد تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية علي التعلم التنظيمي عند توسط البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية، البراعة التنظيمية، الإستغلال، الإستكشاف، التعلم التنظيمي.

Abstract:

The current research aims to examine the relationship between the flexibility of human resources and both of organizational agility and organizational learning and to determine the effect of human resource flexibility on both organizational brilliance and organizational learning, in addition to verifying the potential mediation effect of organizational ambidexterity on the relationship between human resource flexibility and organizational learning. The data from 267 individual employees of the Egyptian telecom companies in the middle of the Delta, and analyzed by the method of path analysis. The results showed that there is a positive and significant correlation between the flexibility of human resources and both organizational prowess and organizational learning, in addition to the presence of a direct and significant effect of the dimensions of human resource flexibility on both organizational prowess and organizational learning. The impact of human resource flexibility dimensions on organizational learning increases when organizational prowess is mediated.

Key words: organizational learning, human resource flexibility, organizational ambidexterity.

مقدمة :

نظرا للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة والعولمة، فقد طرأت تغييرات كبيرة علي بيئة الأعمال الأمر الذي جعل المنظمات بحاجة للتغلب علي هذه التغيرات وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الأدوات المتاحة في علم الإدارة مثل مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في بيئة الأعمال حاليا والتي تساعد المنظمات علي التكيف والقدرة علي مواجهة المنافسة والتقلبات السريعة التي تواجه المنظمات ، فالمرونة ضرورية للمنظمات لكي تستطيع من خلالها المنافسة مع غيرها من المنظمات ولكنها بمفردها لا تكفي بل تحتاج للبراعة التنظيمية حيث من الضروري وجود قدرة علي تحقيق التزامن والتوازن بين أهدافها الحالية والمستقبلية لكي تضمن البقاء والنمو والتوسع في بيئة الأعمال ، ومنظمات الأعمال التي تمتلك مرونة عالية علي التغيير تستطيع أن تحقق التوازن بين مواردها والكفاءات التي تمتلكها بالإضافة للاستفادة والتعلم من أخطائها وتجاربها السابقة الأمر الذي يعني التغلب على ظروف البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة النمو والبقاء في بيئة الأعمال.

أولاً: مفاهيم البحث:

يتناول الباحثون فيما يلي مفاهيم وأبعاد كلاً من مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وذلك علي النحو التالي:

١ - مفهوم وأبعاد مرونة الموارد البشرية: Human resources flexibility

١/١ - مفهوم مرونة الموارد البشرية:

تعرفها دراسة (Renau ai, 2015) بأنها " القدرة علي تغيير نوعية وكمية الاشخاص لتناسب التغيرات في السوق أو قدرة المنظمة علي التكيف من خلال إستخدام اليد العاملة. وترتبط مرونة الموارد البشرية بسوق تمتلك فيه الشركات القدرة علي إجراء تغييرات في القوى العاملة لديها من حيث عدد العمال الذين يتم تعيينهم ، وعدد الساعات التي يعمل فيها العاملين والمهام التي يقومون بها، وتري (السكرانة، ٢٠١٨) أن مرونة الموارد البشرية تمكن المنظمة من التكيف مع الإحتياجات المتغيرة والمتنوعة للبيئة الخارجية وتحقيق والحفاظ علي الميزة التنافسية.

وقد عرفت دراسة (إدريس، ٢٠٢٠) بأنها القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تنطوي علي مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعمل علي راس المال البشري (العاملون) وذلك من خلال إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد وفقاً للتغيرات في ظروف الطلب.

٢/١ - أبعاد مرونة الموارد البشرية: إعتد البحث في تحديد أبعاد الدراسة المتعلقة بمرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة ، مرونة السلوك، مرونة الموارد البشرية) علي دراسة (Bhattacharya et al.,2005; Ngo & Loi,2008; Kumari & Pradhan,2014; Rozaei, Veisheh,2015; Do et al.,2016; Sekhar et al.,2016; Úbeda-García et al.,2017).

١/٢/١ - مرونة المهارة: Skill Flexibility

تشير مرونة المهارة إلى عدد الاستخدامات المحتملة للمعرفة والمهارات التي يملكها العامل ويُظهر العامل المرن القدرة على العمل في مهام مختلفة وفي ظل ظروف مختلفة، بتكلفة منخفضة وفترة زمنية قصيرة مطلوبة لتجهيز هذا العامل لأداء مهام جديدة (Camps et al., 2016). كما ترتبط المرونة في المهارات أيضاً بقدرة العاملين على تطوير مجموعة واسعة من المهارات في المستقبل وذلك وفقاً لدراسة (Wright & Snell, 1988)، أو هي قابلية العاملين للحصول على المهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ المهام أو الواجبات الجديدة. ويرى (Ngo et al., 2012) إنها عدد الامكانيات البديلة المستخدمة من قبل العامل والتي يمكن تطبيقها ونقلها بسرعة مع وجود المهارات المختلفة حيث أن العاملين بالمنظمة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكن أداء هذه الواجبات أو المهام المختلفة بناءً على تكليفهم من قبل المنظمة. وعرفها (Bhattacharya, 2015) بأنها قابلية العاملين في التعلم بسرعة لأداء المهام الجديدة وقدرتهم في استيعابها وتطبيقها من خلال التدريب في المستقبل وإظهار الرغبة والحماس عندهم للقيام بها.

٢/٢/١ - مرونة السلوك:

تعرفه دراسة (محمد، ٢٠١٣) بأنه مدي إمتلاك العاملين بالمنظمة لمعرفة واسعة وقدرة علي إستخدام هذه المعرفة للتعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم في العمل الأمر الذي يعني تكيف سلوك العاملين وفقاً لمواقف العمل ، وتري السكرانة (٢٠١٨) إنها تمثل إنعكاس واضح لسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات وبطريقة معالجة المواقف التي تواجهها. ويرى (Ngo et al., 2012) إنها الاستجابة للمواقف والأوضاع المتغيرة خلال فترة زمنية قصيرة وذلك من خلال عاملين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة والتي تجعلهم قادرين علي التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

٣/٢/١ - مرونة ممارسات الموارد البشرية:

تعرفها دراسة (Way et al., 2016) بأنها القدرة علي تكيف الممارسات الإدارية للمنظمة وتطبيقها في مجموعة متنوعة من المواقف الإدارية أو عبر اقسام أو وحدات مختلفة من المنظمة، والسرعة التي يمكن بها إجراء هذه التعديلات والتطبيقات، و تتجلى مرونة ممارسات الموارد البشرية عندما يمكن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الحالية للمنظمة بشكل فعال عبر إستخدامها لأداء أنشطة العمل المختلفة. وعرفها (محمد، ٢٠١٤) بأنها مقدرة ادارة الموارد البشرية بالمنظمة علي إجراء الممارسات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتدريب والإستقطاب وعمليات التخطيط الوظيفي وكذلك التكيف مع متطلبات البيئة.

٢ - مفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية:

١/٢ - مفهوم البراعة التنظيمية:

أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات وذلك في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ إنها تساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها

(Elizandra et al., 2018)، وقد توصل (Glaister, Ahammad, & Junni, 2015) لتعريف للبراعة التنظيمية على أنها القدرة على القيام بنشاطي الإستكشاف والإستغلال بشكل متزامن وفي نفس الوقت، وإجراء تغييرات ناتجة عن اعتماد عمليات متعددة متناقضة داخل نفس المنظمة.

وقد عرفها (الطباوي، ٢٠١٧) بأنه القدرة علي تحسين وتطوير الاعمال الحالية، وادخال اعمال جديدة في المستقبل .

٢/٢- أبعاد البراعة التنظيمية:

إعتمد غالبية الباحثون في قياس أبعاد الدراسة المتعلقة بالبراعة التنظيمية (الإستكشاف، الإستغلال) علي دراسة كلٍ من (Cao et al., 2009 ;Chermack& Bodwell,2010).

١/٢/٢- الإستغلال: Exploitation :

يشير الإستغلال إلي التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، والتحسين التجريبي والتجديد وإعادة إستخدام الإجراءات القائمة (ابو زيد، ٢٠١٩)، بينما عرفه (الطباوي، ٢٠١٧) بأنه التحسينات المستمرة للمنتجات والخدمات الحالية للعملاء الحاليين في اسواقها الحالية .

٢/٢/٢- الإستكشاف: Exploration:

عرفته دراسة (المنسي، ٢٠١٨) بأنه البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة الجديدة والإستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، كما تعني قدرة الشركة علي البحث عن فرص جديدة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز علي تلبية حاجات ورغبات العملاء المستفيدين من الخدمات الجديدة، بينما عرفه (الطباوي، ٢٠١٧) بأنه القدرة علي تقديم منتجات وخدمات جديدة في اسواق جديدة وقنوات توزيع جديدة.

٣- مفهوم وأبعاد التعلم التنظيمي:

١/٢ مفهوم التعلم التنظيمي: organizational learning:

تعرف دراسة (Lau, 2015) التعلم التنظيمي بأنه نوع من ممارسة التعلم الإجتماعي داخل المنظمة يؤدي إلى تطوير المعرفة التنظيمية من خلال عملية تعلم العاملين وإحداث التغييرات في الهياكل والإجراءات، لكن يري (لزهر، ٢٠١٧) أنه العملية التي من خلالها يتم احداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد وإستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة إستخدام المعرفة والتقنيات بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء.

٢/٢ أبعاد التعلم التنظيمي:

تم إعتقاد العبارات التي تقيس التعلم التنظيمي من مقياس (Lo'pez et al. 2006) و (Wang and Ellinger 2011) للتعلم التنظيمي، وهي أربعة أبعاد (إكتساب المعلومات، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.

١/٢/٢ إكتساب المعلومات: Information Acquisition

هي عملية تستخدمها المنظمة للحصول على المعلومات والمعارف الجديدة من مصادر داخل أو خارج المنظمة (Davoudi et al, 2014). ويرى (الكرعاوي، ٢٠١٦) بأنها القدرة على العمل من أجل خلق فرص جديدة تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية.

ويرى (Bahrami et al; 2016) أنه يمكن الحصول على المعلومات من أفراد أو منظمات أو من خلال التجربة، والخبرة، والممارسة والمتابعة والبحث، وكذلك من التعلم غير المباشر من خلال تحليل الإجراءات التلقائية التي تقوم بها المنظمة لمواجهة المنافسين، وتقييم أدائها مقارنة بالمنافسين أو تلبية حاجات العملاء، كما أن إكتساب المعلومات تتألف من خمسة مكونات هي: (التعلم الفطري) "المورث"، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على أساس المهارات والبحث والملاحظة).

٢/٢/٢ نشر المعلومات: Information Distribution

ويقصد بها العملية التي يتم فيها نشر المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات، والوحدات المختلفة في المنظمة (Flores, 2012). ويعرفها (Davoudi et al, 2014) أنها العملية التي يتقاسم فيها العاملين المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة بهدف تحقيق فهم جديد لهذه المعلومات.

ويرى (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٧) أنها العملية التي تتشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها، وبالتالي تنتج المعرفة أو الفهم الجديد. بينما يرى (Ismail & Assa'ad, 2020) نشر المعلومات تتمثل في تبادل المعلومات والاستفادة من المعرفة، وتبنى أساليب تساعد على تطوير الثقافة وإستغلال رأس المال الفكري ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة.

٣/٢/٢ تفسير المعلومات: Information Interpretation

يرى (Flores, 2012) أنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بشرح وتوضيح المعلومات التي تم الحصول عليها وتم نشرها في المنظمة. وأشار (عبد الحميد وآخرون، ٢٠١٧) إلى أنها العملية التي من خلالها يتم إعطاء معنى للمعلومة وأيضا عملية ترجمة الأحداث وتطوير المفاهيم المشتركة.

كما يرى (Sanchez et al, 2011) أنها عملية تعطي معنى للمعلومات وكيف تتعامل المنظمات فيما يتعلق بإستراتيجياتها في المستقبل، كما أن تفسير المعلومات يشير إلى توافق

الآراء بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بمعنى المعلومات، وهذا التوافق يساعد على توضيح كيف تؤثر المعلومات على الإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.

٤/٢/٢: الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

هي عملية تخزين المعلومات والمعرفة لإستخدامها في المستقبل (عبد الحميد وأخرون، ٢٠١٧)، ويرى (الكرعاوي، ٢٠١٦) أنها عملية التجمع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة والهدف منها هو تسهيل وتنظيم المعرفة وإدارتها ضمن مسار معين لغرض الحصول على المهارات والكفاءات التنظيمية، ويشير (Bahrami et al; 2016) إلى أنها عملية تتطوى على ترميز وتخزين واسترجاع الدروس المستفادة في تاريخ المنظمة، فهي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الإستخدام المستقبلي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دوراً جوهرياً في تحديد مشكلة البحث نظرياً (الفجوة المعرفية، ولذا يخصص الباحثون هذا الجزء لعرض الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف وحجم العينة ووحدة المعاينة وأهم النتائج، وذلك علي النحو التالي:

١. الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية:

تهدف دراسة (البغدادى والجبوري، ٢٠١١) إلى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وأسيا سيل للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة، هيكل تنظيمي مرن) ، والمرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية). وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٧٢) مديراً في الشركتين، تم إستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت النتائج إلي ارتفاع مستوى للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية في الشركتين ميدان البحث، البراعة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفروض.

في حين هدفت دراسة (عويس، ٢٠١٤) التعرف علي دور ممارسات الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية واثراً علي الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. إضافة إلي تعرف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٢٥٧) شركة، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت النتائج إلي إن ممارسات ادارة الموارد البشرية تسهم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما إن البراعة التنظيمية تتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

وقد هدفت دراسة (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2017) إلى بيان اثر مرونة الموارد البشرية علي أداء الفنادق الاسبانية، إضافة إلي معرفة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الفنادق الاسبانية، تكون مجتمع الدراسة من (١٠٠) فندقاً وشملت عينة الدراسة (١٠٠) مديراً للموارد البشرية في الفنادق، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج اهمها إن مرونة الموارد البشرية تؤثر علي أداء الفنادق الاسبانية وإن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الفنادق الاسبانية، ومع ذلك، لم يكن من الممكن بالنسبة لنا التحقق من أن هذه المرونة تؤثر بشكل مباشر على الأداء، قد يكون هذا بسبب حقيقة أن مرونة الموارد البشرية لها تأثير تدريجي على تطوير البراعة التنظيمية.

بينما تناولت دراسة (المنسي، ٢٠١٨) إختبار مدي الإختلاف في إدراك كل من رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية لدي المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال عينة مكونة من ٣٠٦ مفردة، وتوصلت الدراسة إلي وجود إختلافات جوهرية بين المديرين بالشركات نحو إدراك البراعة التنظيمية، كذلك وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية.

دراسة (كشكوشة، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لتحقيق البراعة التنظيمية في شركات (الشرقية للدخان - أيسترن - كومباني) بالتطبيق علي ٢٦٧ مفردة من الشركات محل الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى توجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة نحو تحقيق البراعة التنظيمية، وإنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين توجه إدارة الموارد البشرية بأنشطة البراعة التنظيمية وتوجه إدارة الموارد البشرية.

تناولت دراسة (حامد واخرون، ٢٠٢١) استكشاف تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية بشركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٨) مفردة، وكانت عدد القوائم الصحيحة (٣٤٨) قائمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية.

٢. الدراسات التي جمعت بين البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي:

هدفت دراسة (Kitapçı & Çelik, 2014) معرفة تأثير البراعة علي القدرة علي التعلم ومن ثم معرفة تأثير القدرة علي التعلم علي أداء الشركة وقد تم بناء نموذج يوضح العلاقة بين البراعة والقدرة علي التعلم التنظيمي وأداء جودة الشركة، تم إجراء الدراسة علي ١٠٧ شركة صغيرة ومتوسطة من ٢١٤ موظف إداري متوسط وعالي المستوى في صناعة تشغيل المعادن ، و توصلت النتائج إلى أن البراعة تؤثر على قدرة التعلم التنظيمية وأداء الشركة .

وهدفت دراسة (Hakan, 2014) إلى تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والقدرة على التعلم التنظيمي وجودة أداء الشركة، وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من ٢١٤ موظفًا في مجال صناعة المعادن، وتوصلت النتائج إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر على قدرة التعلم التنظيمي وجودة الأداء، كما أن التوازن بين أنشطة الاستكشاف والإستغلال داخل المنظمة يحتاج لإملاك قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم، فيجب على المنظمة خلق هياكل تنظيمية تشجع على الأنشطة الإستكشافية والإستغلالية والريادية.

٣. الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي:

وهدفت دراسة (scafuto, et al, 2017) إلى تقييم تأثير مرونة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي، (بوساطة الفرد ومجموعة التعلم)، تم اختيار المنهج الكمي مع تطبيق استبيان عبر الإنترنت علي ٢٢٤٠ مفردة وتوصلت النتائج أن مرونة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي.

التعليق علي الدراسات السابقة ومساهمة البحث الحالي:

١. توافقت الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية علي أن مرونة الموارد البشرية ترتبط وتؤثر ايجابيا علي البراعة التنظيمية مثل دراسة (عويس، ٢٠١٤) و(Úbeda-García et al., 2017) و(المنسي، ٢٠١٨) و (حامد واخرون، ٢٠٢١) و(كشكوشة، ٢٠١٨).

٢. اشتركت الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في أن مرونة الموارد البشرية ترتبط وتؤثر ايجابيا علي التعلم التنظيمي مثل دراسة (scafuto, et al, 2017).

٣. اشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي إلى إن البراعة التنظيمية ترتبط وتؤثر ايجابيا علي التعلم التنظيمي مثل دراسة (Hakan, 2014) و(Kitapçı & Çelik, 2014).

٤. هناك ندرة في الدراسات التي جمعت بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي

٥. لم يرصد الباحثون اي دراسة اجنبية أو عربية قد تناولت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع.

وفي ضوء ذلك، يسعى البحث الحالي لسد الفجوة البحثية من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية (فودافون – أورانج – اتصالات – المصرية للاتصالات we) بوسط الدلتا(كفر الشيخ – المنوفية – الغربية).

ثالثاً: مشكلة البحث:

سعيًا من الباحثين للوقوف بشكل واضح على مشكلة البحث، وتحديد مدي توافر ظواهر البحث الثلاثة (مرونة الموارد البشرية – البراعة التنظيمية – التعلم التنظيمي) لدى العاملين بشركات الاتصالات المصرية (فودافون – أورانج – اتصالات – المصرية للاتصالات we) بوسط الدلتا (كفر الشيخ – المنوفية – الغربية)، وتم إجراء دراسة استطلاعية تمثلت في عدد من المقابلات الفردية المقننة مع عدد من (٤٠) من العاملين بشركات الاتصالات المصرية ممن تيسر مقابلتهم خلال الفترة من ٢٠١٩/٢/٧ م إلي ٢٠١٩/٢/٣٠ م.

وتم توجيه عدد من الاسئلة لهم كالآتي :

١. هل تسعى الشركة لإبتكار منتجات و خدمات جديدة؟
٢. هل تستفيد الشركة من الفرص الجديدة في الاسواق الجديدة؟
٣. هل تقوم الشركة بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية؟
٤. هل تقوم الشركة بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز؟
٥. هل تعمل الشركة علي تدوير العاملين بين الوظائف؟
٦. هل يتم في الشركة تجاوز الاخطاء الغير مقصودة وتعامل معاملة فرص التعلم؟
٧. هل تتسم ممارسات الموارد البشرية بصفة عامة بالمرونة؟
٨. هل يسعى العاملون في الشركة لمعاونة بعضهم البعض بهدف التعلم؟
٩. هل يحصل العاملون في الشركة علي وقت كافي يدعم رغبتهم في التعلم؟
١٠. هل يعمل القادة في الشركة كمعلمين ومدربين لمن يقومون بقيادتهم؟

وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية المبدئية تبين وجود بعض المؤشرات ذات الصلة بمشكلة البحث الحالي وهي

● مرونة الموارد البشرية: تتوافر مرونة الموارد البشرية بنسبة ٥٠% حيث يتمتع العاملون بمرونة مهارة متوسطة، حيث أن العامل لا يستطيع الاستفادة من خبرته في اي وظيفة اخري وذلك لضعف الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بهذا الأمر.

● البراعة التنظيمية : تتوافر البراعة التنظيمية لدي شركات الاتصالات المصرية بنسبة ٦٥% حيث تتمتع بقدرتها علي الإستكشاف وذلك من خلال البحث عن المجالات الجديدة ودخولها مع الاستفادة بالفرص الحالية .

• **التعلم التنظيمي:** يتمتع العاملون بشركات الاتصالات المصرية بنسبة ٤٠% من التعلم التنظيمي وهي نسبة منخفضة حيث أن استجاباتهم للمواقف المتكررة وتعلمهم من الأخطاء السابقة بنسبة قليلة

• وفي ضوء ذلك، وبالإضافة لما تم التوصل إليه من إستعراض الدراسات السابقة، تمكن الباحثون من الوقوف على مشكلة البحث والتي تتجسد بصورة رئيسية في أن العاملين بشركات الاتصالات المصرية لديهم قصور نسبي في العمل بروح الفريق ولا يمكنهم توظيف مهاراتهم في الوظائف المختلفة و الجديدة، كما أن الشركة لا تستطيع تخفيض أسعار خدماتها باستمرار، كما أنها لا تعطي الاهتمام الكافي للتعلم التنظيمي فنسبته منخفضة للغاية.

• **في ضوء كلاً من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:**

١. ما طبيعة علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا؟

- ما مدي تأثير مرونة الموارد البشرية علي التعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا؟
- ما مدي تأثير مرونة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا؟
- ما مدي تأثير البراعة التنظيمية علي التعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا ؟
- ما مدي تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا ؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف علي طبيعة علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية و مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- الكشف عن تأثير مرونة الموارد البشرية علي التعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا .
- التحقق من تأثير البراعة التنظيمية علي التعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- التحقق من تأثير الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

خامسا: أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته علي المستويين الاكاديمي والتطبيقي من الإعتبارات التالية:

١. الكشف عن طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مرونة الموارد البشرية علي البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي، حيث لم يرصد الباحثين اي دراسة عربية أو اجنبية تناولت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و التعلم التنظيمي بتوسط البراعة التنظيمية بالتطبيق علي قطاع الاتصالات.

وإختبار العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي من خلال وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢. الوقوف علي نقاط التعارض بين الدراسات السابقة وتحديد اي الاراء ادق من خلال التطبيق علي البيئة المصرية ، وإعتبار الدراسة الحالية إمتداد للدراسات التي تهتم بمرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي في منظمات الأعمال،و كما تعد الدراسة الحالية اضافة نوعية في ميدان الإدارة الاستراتيجية.

٣. **تطبيقاً:** تتمثل أهمية البحث في التعرف علي أبعاد كل من المتغيرات الثلاثة وهي مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والبراعة التنظيمية ومدي تواجدهم في شركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا وتعد مرونة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة وخاصة في شركات الخدمات ولذلك يجب نأخذها في الإعتبار.

٤. ساهمت البراعة التنظيمية في تحقيق نمو ونجاح العديد من الشركات في مختلف الميادين منها الطيران وشركة هواوي لصناعة الهواتف الذكية ،كماساهمت المرونة في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في نجاح منظمات الأعمال الخدمية مثل المستشفيات.

سادسا: فروض البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث فأهدافه، وفي ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة يمكن صياغة فروض البحث كما يلي :

- **الفرض الأول:**توجد ارتباط معنوي بين أبعادالمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعادالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي للعاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا .
- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي للعاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا .
- **الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية لدي للعاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا .
- **الفرض الرابع:** توجد تأثير ذا دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي لدي للعاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا .

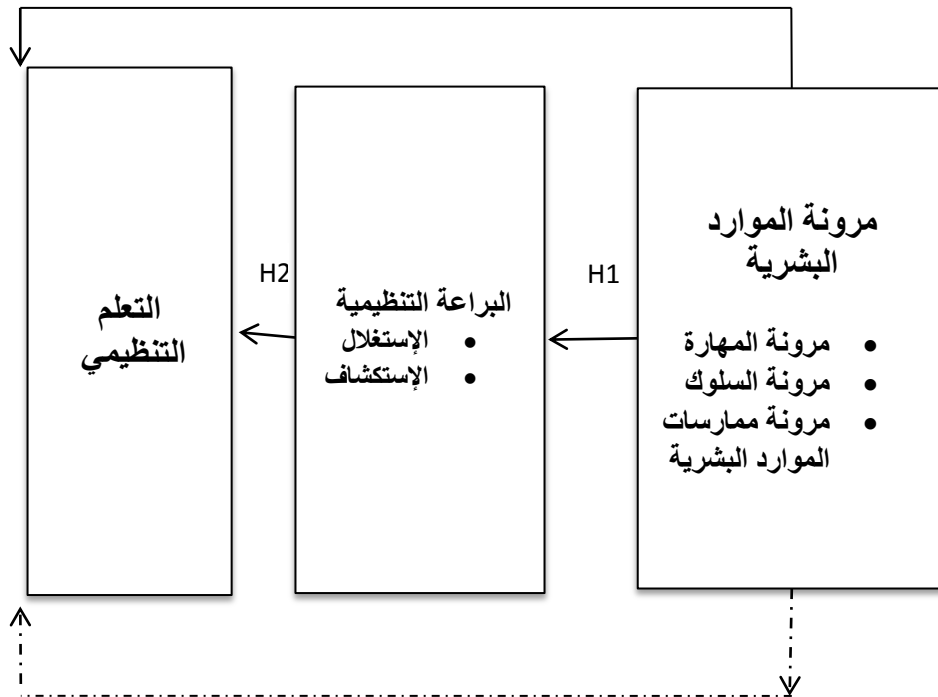
- **الفرض الخامس:** تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين اجمالي مرونة الموارد البشرية علي التعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا.

ويوضح الشكل التالي رقم (١) النموذج المقترح للبحث الحالي:

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للبحث

H3



H4

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة .

سابعاً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية الدراسة البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأداة البحث، وطريقة جمع البيانات وتقييم ثبات وصدق المقاييس، وأساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض، وفيما يلي عرض لهذه العناصر علي النحو التالي:

١- أنواع ومصادر البيانات:

تطلب إعداد البحث نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، حيث تم الحصول علي البيانات الثانوية من المراجع العربية والاجنبية، بالإضافة إلي النشرات والاحصائيات الخاصة بشركات الاتصالات في المحافظات محل الدراسة. بينما تم الحصول علي البيانات الأولية من مفردات مجتمع البحث (العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا) بإستخدام أسلوب الإستقصاء.

٢. مجتمع وعينة الدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء من الدراسة ما يتعلق بمجتمع الدراسة، وتحديد حجم العينة ووحدة المعاينة التي تم إستخدامها في الدراسة الحالية، ونوع العينة وطريقة اختيارها، وذلك النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الاتصالات بوسط الدلتا والبالغ عددهم (٢٤٥٧) مفردة كما هو موضح في جدول (١).

جدول (١)

بيان بإجمالي عدد العاملين والوزن النسبي وعدد افراد العينة بشركات الاتصالات بوسط الدلتا في ٢٠٢٠/٢٠٢١م.

الجهة	عدد العاملين	وزن نسبي ١٠٠ %	عدد افراد العينة
فودافون	٨١٦	٣٣.٢١	١١٠
أورنج	٦٣٨	٢٥.٩٧	٨٦
اتصالات	٥١٢	٢٠.٨٤	٦٩
المصرية للاتصالات (WE)	٤٩١	١٩.٩٩	٦٧
الإجمالي	٢٤٥٧	١٠٠ %	٣٣٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد علي سجلات ادارة الموارد البشرية بالشركات الاربعة.

١/٢ تحديد حجم العينة ووحدة المعاينة ونوع العينة وطريقة اختيارها:

١ - تحديد حجم العينة:

اعتمدت الباحثة علي أسلوب العينة الطبقية، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (ادريس ٢٠١٢،

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{Ne^2 + Z^2P(1-P)}$$

حيث أن :

١. (n) = حجم العينة.

٢. (N) = حجم مجتمع الدراسة

٣. (Z) = مستوى الثقة (عند مستوى ٩٥٪ يكون Z = ١.٩٦).

٤. (P) هي نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة (٠.٥)، هذا يزيد من حجم العينة).

٥. (e) هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي 0.05

$$n = \frac{2457 \times 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{2457 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}$$

حجم العينة (n) = ٣٣٢ مفردة

جدول (٢)

مجتمع وعينة البحث ونسبة الإستجابة

المجتمع	النسبة	الموزع	المستلم	الإستجابة	الصالح للتحليل
فودافون	٣٣.٢١ %	١١٠	٩٢	٨٣.٦ %	٨٧

أورأنج	٦٣٨	٢٥.٩٧ %	٨٦	٧٤	٨٦.٠ %	٧٢
اتصالات	٥١٢	٢٠.٨٤ %	٧٠	٥٩	٨٤.٣ %	٥٦
وي	٤٩١	١٩.٩٨ %	٦٦	٥٧	٨٦.٤ %	٥٢
الإجمالي	٢٤٥٧	١٠٠ %	٣٣٢	٢٨٢	٨٤.٩ %	٢٦٧

المصدر: من إعداد الباحثة.

٢ / ٢ وحدة المعاينة: هي المفردة التي تم جمع البيانات المطلوبة منها والتي تتوافر لديها البيانات المطلوبة، وتتمثل وحدة المعاينة في الدراسة الحالية في العاملين بشركات الاتصالات بوسط الدلتا.

وتم تحديد مفردات العينة العشوائية في كل شركة من شركات الاتصالات الأربعة بوسط الدلتا باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقاً للوزن النسبي لكل شركة) يوضح ذلك الجدول (٢)

وقامت الباحثة بالاعتماد علي عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{العينة الطبقية} = \text{حجم العينة الكلي} \times (\text{حجم الطبقة في المجتمع} \div \text{حجم المجتمع})$$

٣. نوع العينة وطريقة اختبارها:

قام الباحث بالاعتماد علي العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة، وتم توزيع مفردات العينة علي الأربع شركات الخاصة بالاتصالات بوسط الدلتا (فودافون، أورأنج، اتصالات المصرية للاتصالات) وفقاً للوزن النسبي لكل شركة كما في جدول (١)

ثامناً: أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

١. أساليب تحليل البيانات:

تم إخضاع بيانات الدراسة الميدانية للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver. 25)، وبرنامج (AMOS Ver. 25)، وذلك على النحو التالي:

• التحليل العاملى التوكيدى. Confirmatory factor Analysis (CFA)

• معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.

• معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient

- تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة (Multiple Regression Analysis (Enter)
- أستخدم برنامج (SPSS 25) The statistical Package of Social Science لعمل المعالجات الإحصائية بالإضافة الى Amos 24 لأجراء التحليل العملي التوكيدي.

٢. إختبار صحة فروض الدراسة:

١/٢ معدل الاستجابة على قوائم الاستقصاء:

حرصت الباحثة بعد جمع قوائم الاستقصاء من عينة الدراسة على استبعاد كافة القوائم التي لم يتم استيفاءها بشكل كامل أو تم استيفاءها بصورة توجي بتحيز المستقصى منه، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) عدد القوائم الموزعة، وعدد القوائم المستلمة، وعدد القوائم المستبعدة، كذلك عدد القوائم الصحيحة، ومعدل الاستجابة لكل شركة من الشركات محل الدراسة، إضافةً لمعدل الاستجابة الكلي على قوائم الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

معدل استجابة عينة الدراسة على قوائم الاستقصاء.

الشركة	عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	معدل الاستجابة
Vodafone	١١٠	٩٢	٥	٨٧	%٨٣.٦
Orange	٨٦	٧٤	٢	٧٢	%٨٦.٠
Etisalat	٧٠	٥٩	٣	٥٦	%٨٤.٣
We	٦٦	٥٧	٥	٥٢	%٨٦.٤
الإجمالي	٣٣٢	٢٨٢	١٥	٢٦٧	%٨٤.٩

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٣) أن عدد القوائم التي تمكنت الباحثة من تجميعها قد بلغت (٢٨٢) قائمة استقصاء بنسبة عادت (٨٤.٩%) وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية، حيث تعكس اهتمام المستقصى منهم بموضوع الدراسة الحالية، إضافة لبساطة الأسئلة الموجهة لهم ووضوح صياغتها. كما يتضح من الجدول أنه تم استبعاد عدد (١٥) قائمة استقصاء لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم ثقة الباحثة في إجابات البعض الآخر (كانت إجابات المستقصى منهم في اتجاه واحد). وتأسيساً على ذلك بلغت عدد القوائم الصحيحة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٢٦٧) قائمة استقصاء.

٢. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الأول لهذه الدراسة والمتعلق بالوقوف على مستوى مرونة الموارد البشرية، والبراعة التنظيمية، والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات بوسط الدلتا، بحيث يقاس مستوى مرونة الموارد البشرية اعتماداً على إجابات المستقصى منهم على (١٦) عبارة تغطي أبعاده الثلاثة، كما يقاس مستوى البراعة التنظيمية اعتماداً على إجابات المستقصى منهم على (١٢) عبارة تغطي بعده، كذلك يقاس مستوى التعلم التنظيمي اعتماداً على إجابات المستقصى منهم على (٢٠) عبارة، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول رقم (٤)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠.٤٨٦	٣.٣١	مرونة المهارة
٠.٥٣٩	٣.٢٧	مرونة السلوك
٠.٥٨٣	٣.٢٢	مرونة الممارسات
٠.٤٥٦	٣.٤٨	مرونة الموارد البشرية
٠.٦٧٠	٣.٠٧	الإستكشاف
٠.٦٥٢	٣.١٢	الإستغلال
٠.٦٢٨	٣.٢٩	البراعة التنظيمية
٠.٥٧٥	٣.٣٥	التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة.

طول الفئة = $(3/1-5) = 1.33$ ، ولذا الممارسة المنخفضة (من ١ إلى أقل من ٢.٣٣)، والممارسة المتوسطة (من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٦)، والممارسة المرتفعة (من ٣.٦٧ فأكثر).

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) ما يلي:

• يشير المتوسط الحسابي الإجمالي لمرونة الموارد البشرية البالغ (٣.٤٨) بإنحراف معياري (٠.٤٥٦) لدرجة متوسطة نسبياً، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بشركات الاتصالات محل الدراسة لديهم مرونة بدرجة متوسطة. وتسهم مرونة المهارة بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط حسابي (٣.٣١) وإنحراف معياري (٠.٤٨٦)، تليها مرونة السلوك بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وإنحراف معياري (٠.٥٣٩)، ثم مرونة الممارسات بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وإنحراف معياري (٠.٥٨٣).

• يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للبراعة التنظيمية البالغ (٣.٢٩) بإنحراف معياري يعادل (٠.٦٢٨) إلى درجة متوسطة نسبياً، وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بشركات الاتصالات محل الدراسة لديهم براعة تنظيمية بدرجة متوسطة، ويسهم الإستغلال بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط حسابي (٣.١٢) وإنحراف معياري (٠.٦٥٢)، ثم الإستكشاف بمتوسط حسابي (٣.٠٧) وإنحراف معياري (٠.٦٧٠).

• يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للتعلم التنظيمي البالغ (٣.٣٥) بإنحراف معياري يعادل (٠.٥٧٥) إلى درجة متوسطة نسبياً، وتدل هذه النتيجة على أن التعلم التنظيمي متوافر لدى العاملين بشركات الاتصالات بدرجة متوسطة.

٣. الارتباط بين متغيرات الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) المتوفر بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS Ver. 25) للوقوف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد مرونة الموارد البشرية، وأبعاد البراعة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	المهارة	السلوك	الممارسات	الإستكشاف	الإستغلال	التعلم
المهارة	١					
السلوك	*٠.٦٨٤ *	١				
الممارسات	*٠.٥٧١ *	*٠.٥٤٩ *	١			

المتغيرات	المهارة	السلوك	الممارسات	الإستكشاف	الإستغلال	التعلم
الإستكشاف	*.٥٥٦ *	*.٤٣٦ *	*.٥٩٦ *	١		
الإستغلال	*.٦٦٩ *	*.٤٧٤ *	*.٥٧٧ *	*.٨٠٤ *	١	
التعلم	*.٦١١ *	*.٤٤٥ *	*.٧٣٨ *	*.٧٣٦ *	*.٧١٣ *	١

المصدر: من إعداد الباحثة. ** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند ٠.٠١.

يتضح من النتائج الواردة في مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) والتعلم التنظيمي على الترتيب (٠.٦١١ / متوسط، ٠.٤٤٥ / متوسط، ٠.٧٣٨ / قوي)، وكلها ارتباطات معنوية عند (٠.٠١).
- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الممارسات) وبعد البراعة التنظيمية (الإستكشاف، الإستغلال) على الترتيب (الإستكشاف: ٠.٥٥٦، ٠.٤٣٦، ٠.٥٩٦)، (الإستغلال: ٠.٦٦٩، ٠.٤٧٤، ٠.٥٧٧)، وكلها ارتباطات متوسطة ومعنوية عند (٠.٠١).
- توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين بعدي البراعة التنظيمية (الإستكشاف، الإستغلال) والتعلم التنظيمي على الترتيب (٠.٧٣٦، ٠.٧١٣)، وهي ارتباطات قوية ومعنوية عند (٠.٠١).

٤. اختبار فروض الدراسة:

فروض الدراسة:

- **الفرض الأول:** توجد علاقة بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- **الفرض الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.
- **الفرض الرابع:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

-الفرض الخامس: تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين إجمالي مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

وينبثق منه ثلاث فروض فرعية كالآتي :

١/٤ : تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة المهارة) احد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

٢/٤ : تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة السلوك) احد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

٣/٤ : تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة الممارسات) احد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

الفرض الأول: توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

يوضح جدول (٦) التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي).

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاد المتغير الوسيط (الابداع الوظيفي) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

المتغيرات	مرونة المهارة	مرونة السلوك	مرونة الممارسات	مرونة الموارد البشرية	التعلم التنظيمي
الإستكشاف	*.٨٠٩ *	*.٧٩٦ *	*.٧٨٤ **	*.٩٠٤ **	*.٨٧٤ *
الإستغلال	*.٨٤٠ *	*.٨٢٧ *	*.٧٧٨ **	*.٩٢٩ **	*.٩٠٠ *
البراعة التنظيمية	*.٨٥٠ *	*.٨٣٧ *	*.٨٠٤ **	*.٩٥٤ **	*.٩١٥ *
التعلم التنظيمي	*.٨٣٧ *	*.٨١٧ *	*.٧٥٩ **	*.٩١٩ **	-

** تعنى إن معامل الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01

يبين جدول (٦) وجود ارتباط إيجابيا ومعنوي ذو دلالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

- تراوحت قيم معامل الارتباط بين ٠.٧٥٩ و ٠.٩٤٥، حيث كانت علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) اعلى قيمة لمعامل الارتباط بقيمة مقدارها ٠.٩٤٥ وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١.
- كانت علاقة الارتباط بين مرونة الممارسات كأحد أبعاد المتغير المستقل (مرونة الممارسات) والمتغير الوسيط (التعلم التنظيمي) اقل قيمة لمعامل الارتباط بقيمة مقدارها ٠.٧٥٩ وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١.

ويدل ذلك على إن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على التعلم التنظيمي. يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي). ووجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.920$) وهذا يعني أن أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٩٢.٠ %) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) ونظرا لأن قيمة ($F = 483.06$ ، مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف معامل إنحدار واحد على الأقل معنويا عن الصفر.

- ويبين الجدول رقم (٧) وجود أثر إيجابي لكل من مرونة المهارة ($Beta = 0.383$ ، مستوى الدلالة > 0.01)، مرونة السلوك ($Beta = 0.318$ ، مستوى الدلالة > 0.01) ومرونة الممارسات ($Beta = 0.293$ ، مستوى الدلالة > 0.01) المتغير التابع (التعلم التنظيمي).
- في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض في وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

المتغير المستقل: أبعاد مرونة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	.192	1.746	٠.٠٨٢
مرونة المهارة	.383	12.052	**٠.٠٠٠
مرونة السلوك	.318	9.409	**٠.٠٠٠
مرونة الممارسات	.293	8.330	**٠.٠٠٠

المتغير المستقل: أبعاد مرونة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
قيمة R ²	٠.٩٢٠		
قيمة F	٤٨٣.٠٦		
مستوى الدلالة (α)	**٠.٠٠		

** ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على بعدي البراعة التنظيمية:

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية). ووجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = ٠.٩٤٨$) وهذا يعني أن أبعاد متغير مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٩٤.٨ %) من التباين الحاصل في إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) ونظرا لأن قيمة ($F = ٧٧٧.١٣$ ، مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف معامل إنحدار واحد على الأقل معنويا عن الصفر.

- ويبين الجدول رقم (٨) وجود أثر إيجابي لكل من مرونة المهارة ($Beta = ٠.٣٤٣$ ، مستوى الدلالة > ٠.٠١)، مرونة السلوك ($Beta = ٠.٢٩٦$ ، مستوى الدلالة > ٠.٠١) ومرونة الممارسات ($Beta = ٠.٣٣٩$ ، مستوى الدلالة > ٠.٠١) إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية).

- في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض في وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

المتغير المستقل أبعاد مرونة الموارد البشرية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	.192	2.280	٠.٠٢٣
مرونة المهارة	.343	14.087	**٠.٠٠
مرونة السلوك	.296	11.416	**٠.٠٠
مرونة الممارسات	.339	12.557	**٠.٠٠
قيمة R ²			٠.٩٤٨
قيمة F			٧٧٧.١٣
مستوى الدلالة (α)			**٠.٠٠

-** ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعدي البراعة التنظيمية على التعلم التنظيمي:

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أثر أبعاد لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي). ووجد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.916$) وهذا يعني أن أبعاد لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) تفسر ما نسبته (٩١.٦٪) من التباين الحاصل في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) ونظرا لأن قيمة ($F = 685.06$ ، مستوى الدلالة = ٠.٠٠٠)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على اختلاف معامل إنحدار واحد على الأقل معنويا عن الصفر.

ويبين الجدول رقم (٩) وجود أثر إيجابي لكل من الاستكشاف ($Beta = 0.390$ ، مستوى الدلالة > 0.01) والاستغلال ($Beta = 0.569$ ، مستوى الدلالة > 0.01) المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض في وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

المتغير الوسيط أبعاد البراعة التنظيمية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الثابت	.219	1.992	٠.٠٠٤٧
الإستكشاف	.390	6.758	**٠.٠٠٠
الإستغلال	.569	10.993	**٠.٠٠٠
قيمة R^2	٠.٩١٦		
قيمة F	٦٨٥.٠٦		
مستوى الدلالة (α)	**٠.٠٠٠		

** ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

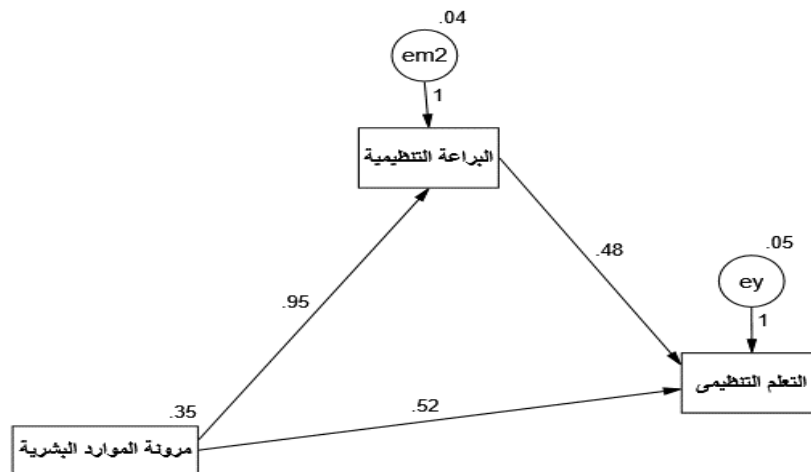
الفرض الخامس: تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين إجمالي مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

يوضح الجدول (١٠) والشكل رقم (١) إلى أن قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل إجمالي مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.٥٢) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير المباشر إحصائياً.

ويشير الجدول (١٠) والشكل رقم (١) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل (مرونة الموارد البشرية) والتابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.٤٦) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) على التعلم التنظيمي قد بلغت (٠.٩٨).

كما يبين الجدول (١٠) والشكل (١) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي قد بلغت (٤٦.٩٤%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط.

ويتبين من ذلك إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئياً.



شكل (١)

يوضح مخرجات برنامج أموس وأوزان الإنحدار بين إجمالي مرونة الموارد البشرية (متغير مستقل)، البراعة التنظيمية (متغير وسيط) والتعلم التنظيمي (متغير التابع).

جدول (١٠)

دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين اجمالي مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

طبيعة التأثير	نسبة التأثير	التأثير الكلى	التأثيرات الغير مباشرة		التأثيرات المباشرة (X---->Y)		مسارات التأثير بوجود المتغير الوسيط
			مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	
وساطة جزئية	٤٦.٩٤	٠.٩٨	٠.٠٠ **	٠.٤٦	٠.٠٠ **	٠.٥٢	مرونة الموارد البشرية --- < البراعة التنظيمية -- < التعلم التنظيمي

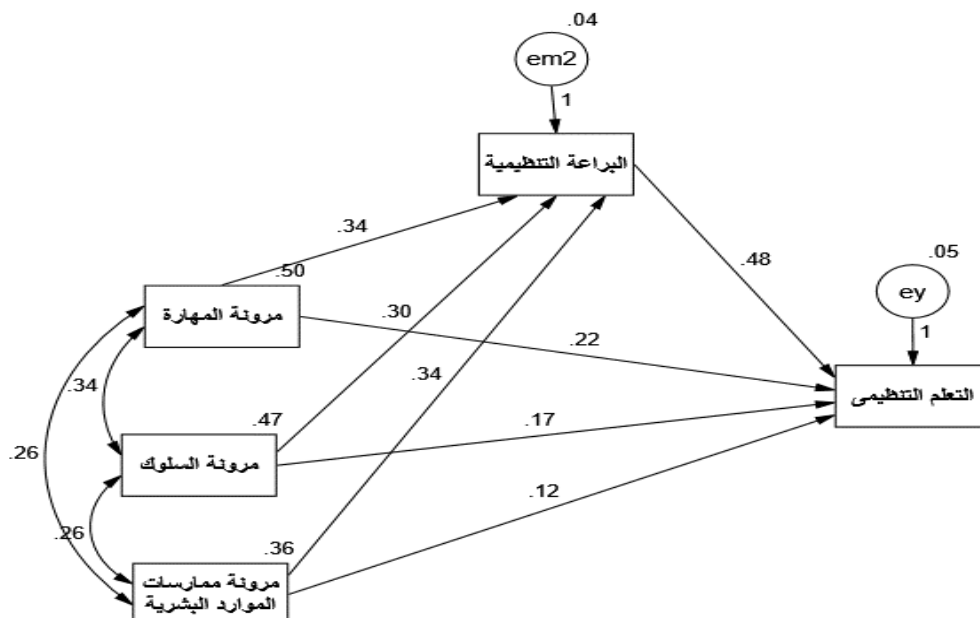
وينبثق منه ثلاث فروض فرعية كالآتى :

١/٦ : تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة المهارة) احد أبعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

يشير الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل (مرونة المهارة) احد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.٢٢) وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير المباشر إحصائيا.

ويشير الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل (مرونة المهارة) والتابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.١٦) وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائيا. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلى للمتغير المستقل (مرونة المهارة) على التعلم التنظيمي قد بلغت (٠.٣٨)، كما يبين الجدول (١٤) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلى قد بلغت (٤٢.١٠%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط.

ويتبين من ذلك إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة المهارة في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.



شكل (٢)

يوضح مخرجات برنامج أموس وأوزان الانحدار بين ابعاد مرونة الموارد البشرية (متغير مستقل)، البراعة التنظيمية (متغير وسيط) والتعلم التنظيمي (متغير التابع).

جدول (١١)

دور البراعة التنظيمية كعامل وسيط في العلاقة بين أبعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

مسارات وجود الوسيط	التأثير المتغير	التأثيرات المباشرة (X---->Y)		التأثيرات مباشرة الغير		التأثير الكلي	نسبة التأثير	طبيعة التأثير
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة			
مرونة المهارة --- < البراعة التنظيمية ---< التعلم التنظيمي		٠.٢٢	* ٠.٠٠٠	٠.١٦	* ٠.٠٠٠	٠.٣٨	42.10	وساطة جزئية

مسارات وجود الوسيط	التأثير المتغير	التأثيرات المباشرة (X---->Y)		التأثيرات الغير مباشرة		التأثير الكلي	نسبة التأثير	طبيعة التأثير
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة			
مرونة السلوك---<	البراعة التنظيمية -<	0.17	*0.00	0.15	*0.00	0.32	46.87	وساطة جزئية
مرونة الممارسات-<	البراعة التنظيمية -<	0.12	*0.00	0.17	*0.00	0.29	58.62	وساطة جزئية

٢/٦: تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة السلوك) احد أبعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا:

يوضح الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل (مرونة السلوك) احد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.١٧) وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠) وهو أقل من (٠.٠١) مما يعني عدم قبول قيمة التأثير المباشر إحصائيا.

ويشير الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل (مرونة السلوك) والتابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.١٥) وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائيا. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (مرونة المهارة) على التعلم التنظيمي قد بلغت (٠.٣٢).

كما يبين الجدول (١١) والشكل (٢) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي قد بلغت (٤٦.٨٧%) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط.

ويتبين من ذلك إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة السلوك في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.

٣/ ٦: تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة الممارسات) احد أبعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا:

يوضح الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل (مرونة الممارسات) احد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.١٢)

وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير المباشر إحصائياً.

ويشير الجدول (١١) والشكل (٢) إلى أن قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في العلاقة بين المتغيرين المستقل (مرونة الممارسات) والتابع (التعلم التنظيمي) قد بلغت (٠.١٧) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً وذلك لأن قيمة مستوى دلالة بلغت (٠.٠٠) كانت أقل من (٠.٠١) مما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً. كما يلاحظ أن قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (مرونة الممارسات) على التعلم التنظيمي قد بلغت (٠.٢٩).

كما يبين الجدول (١١) والشكل (٢) أن قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي قد بلغت (٥٨.٦٢%) وتعبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط.

ويتبين من ذلك إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة الممارسات في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كان جزئياً.

تاسعاً: مناقشة النتائج والتوصيات :

ملخص النتائج: فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استعراض نتائج اختبارات الفروض الدراسة علي الوجه الحالي :

اختبار فروض:

١. مناقشة نتائج اختبار الفرض الأول:

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)، وجود ارتباط إيجابي ومعنوي ذو دلالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) وأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

ويفسر الباحثون النتيجة السابقة كما يلي:

كلما زادت المهارت والقدرات التي يتميز بها العاملين وكلما وُضعت لسلوكياتهم الطريق المناسب لتتماشي مع سياسات الشركة فإن ذلك يؤدي إلي زيادة قدرة الشركة علي استغلال الفرص المتاحة امامها وامكانية البحث عن الفرص المستقبلية الجديدة مما يؤدي إلي زيادة مقدرة الشركة علي التعلم من أخطائها السابقة.

٢. مناقشة نتائج اختبار الفرض الثاني:

وقد أوضحت نتائج الدراسة أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض والذي ينص علي إنه : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا " وتوصلت النتائج الي :وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (scafuto, et al.,2017) حيث إن البراعة التنظيمية تؤثر علي قدرة التعلم التنظيمية حيث إنه علي الشركات التي ترغب في تحسين ادائها وقدرتها علي التعلم التركيز علي البراعة التنظيمية.وإنه يجب علي الشركة توفير برامج ودورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم علي إنجاز الأعمال باكثر من طريقة وتوفير طرق عمل متنوعة وتشجيعهم علي تطوير أنفسهم وتدريبهم علي التكيف مع مختلف المواقف ووضع سيناريوهات مختلفة باختلاف أو تشابة المواقف مما يعطي للشركة القدرة علي التأقلم والتكيف والنجاح والنمو علي المدى البعيد والاستفادة من التجارب السابقة وعمل وإنشاء قاعدة بيانات لتخزين المعلومات للاستفادة منها علي المدى البعيد والقريب.

٣. مناقشة نتائج اختبار الفرض الثالث:

وقد أوضحت نتائج الدراسة أثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض والذي ينص علي إنه: يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لأبعاد مرونة الموارد البشرية على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حامد واخرون، ٢٠٢١): (كشكوشة، ٢٠١٨) و(المنسي، ٢٠١٨) و(Úbeda-García et al., 2017) و(عويس، ٢٠١٤) والتي تنص علي وجود تأثير تدريجي للمرونة علي البراعة وتتفق نتيجة الدراسة القائلة بوجود علاقة تأثير ايجابية بين ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والبراعة التنظيمية وتطوير مرونة الموارد البشرية من خلال زيادة مهارات العاملين وتعديل وتطوير سلوكهم له مردود فعال حيث يؤثر علي البراعة التنظيمية وتتوجه الشركة نحو السوق بقوة وتكون قادرة علي فتح اسواق جديدة والحفاظ علي عملائها في الاسواق الحالية.وعمل دورات تدريبية لتاهيل وتدعيم قدرات العاملين وتاهيلهم بما يتوافق مع شركات الاتصالات

٤-مناقشة نتائج اختبار الفرض الرابع:

وقد أوضحت نتائج الدراسة أثر أبعاد أبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي).

في ضوء ما سبق يتضح صحة هذا الفرض والذي ينص علي إنه : يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا، وهذا يعني إنه كلما تميز العاملين بقدرتهم علي العمل وفقا لما تتطلبه الشركة ويعملوا وفقا لظروف الإستكشاف والتي تضع علي عاتق الشركة استكشاف والبحث عن أنشطة جديدة واستغلال الفرص الحالية فهذا بدوره يوهلهم للتعلم من التجارب والاختفاء السابقة مما يؤدي في النهاية لتعلم ونمو الشركة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Yan et al., 2016) (Hakan, 2014) (Kitapçi & Çelik, 2014)

٥- مناقشة نتائج اختبار الفرض الخامس:

اثبتت نتائج التحليل الاحصائي صحة نتائج الفرض الثاني والذي ينص علي إنه تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين إجمالي مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا "

ويتبين من ذلك أن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.

ويفسر الباحثون هذه النتائج كما يلي:

كلما كان العاملين يتميزون بالمهارات ولديهم القدرة علي تطويع وتطوير هذه المهارة فإن ذلك يساهم في تحسين التعلم التنظيمي داخل الشركة من خلال البحث عن افضل الفرص الاستثمارية والاستفادة من الفرص المتاحة وتكوين قاعدة بيانات يمكن إن تكون مرجع لهم للتعلم والاستفادة من الخبرات السابقة.

وينبثق منه ثلاث فروض فرعية كالاتي:

تم قبول الفرض الفرعي الأول والذي ينص علي انه " تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة المهارة) احد ابعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

ويتبين من ذلك ان البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة المهارة في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.

تم قبول الفرض الفرعي الثاني والذي ينص علي انه " تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة السلوك) احد ابعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا.

ويتبين من ذلك إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة السلوك في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.

تم قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص علي انه " تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين (مرونة الممارسات) احد ابعاد مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا

ويتبين من ذلك أن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة الممارسات في التعلم التنظيمي وأن طبيعة هذا التأثير كإن جزئيا.

ويفسر الباحثون هذه النتيجة كما يلي:

كلما تمتع العاملین بالمهارات وكلما تم تزويدهم بأحدث التكنولوجيات المتاحة وتعديل سلوكهم ليصبح مرنا من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة ومع ظروف العمل وايضا فيما يخص الممارسات التي يجب توجيهها ووضعها ضمن اطار مناسب لتنمائي مع بيئة العمل المحيطة لضمنا ن افضل النتائج والمردود الفعلي مما ينعكس بشكل اساسي علي الشركة لتصبح قادرة علي البحث والتنقيب عن افضل المشروعات وابتكار خدمات وإنشطة جديدة وتستخدم الشركة أساليب جديدة في تقديم خدماتها للعملاء مما يؤدي بالضرورة إلي زيادة معرفة الشركة وتطورها وتعلمها من تجاربها السابقة وتكوين قاعدة بيانات ومعلومات داخلها تكون مرجع للاستفادة منها في المستقبل.

عاشرًا التوصيات:

جدول (١٢)

نتائج اختبار الفروض والتوصيه وأليات التنفيذ والمسؤل عن التنفيذ

اليات التنفيذ والمسؤل عنها	التوصية	النتيجة
عمل ورش عمل لزيادة مهارات العاملين وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة	نشر التوعية باهمية مرونة الموارد البشرية البراعة التنظيمية والتعلم التنظيمي في زيادة كفاءة شركات الإتصالات المصرية بوسط الدلتا	وجود علاقة ارتباطية بين أبعادالمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية)، أبعادالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (التعلم التنظيمي)
عقد الندوات والدورات التدريبية لتاهيل العاملين وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة	تدريب العاملين بشركات الإتصالات المصريه علي احدث التقنيات واكسابهم المهارات المتنوعة	وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على الإستكشاف كأحد أبعادالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)
اقامة الدورات وورش العمل وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة	تدريب العاملين بالشركات وتدريبهم علي كيفية الفصل بين الإستكشاف والإستغلال توعية الشركات والعاملين بها بأهمية التعلم التنظيمي وضرورة التعلم من الأخطاء السابقة	وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على الإستغلال كأحد أبعادالمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)
الاستعانة بالمتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للارتقاء	تاهيل العاملين بالشركات وتدريبهم علي كيفية الفصل بين الإستكشاف والإستغلال	وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية

النتيجة	التوصية	اليات التنفيذ والمسئول عنها
على إجمالي المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)		بالشركة وموظفيها وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة
وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد مرونة الموارد البشرية على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)	تنويع الشركة المهارات التي تمتلكها وخلق بيئة مناسبة لتبادل المعلومات بين العاملين	
وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي)	تحسن الشركة من كفاءة خدماتها الحالية مع تقديم تكنولوجيا جديدة للسوق من خلال الحرص علي البحث باستمرار عن المعرفة الجديدة	الاستعانة بالخبراء في التكنولوجيا واقامة الدورات التدريبية باستمرار وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة
إن البراعة التنظيمية لها دور وسيط في أثر مرونة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي	مساعدة العاملين علي إنجاز مهام العمل بطرق وأساليب متنوعة وإستخدام الشركة أساليب جديدة في تقديم خدماتها للعملاء وتخصص ادارة الشركة وقتنا حول الاحتياجات المستقبلية للشركة	تعديل السياسات واللوائح بكل شركة واقامة الندوات والدورات التدريبية وتتم من خلال ادارة الموارد البشرية بكل شركة

أحد عاشر: مقترحات لدراسات مستقبلية:

تتقيد الدراسة الحالية بدراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي بالتطبيق علي شركات الاتصالات المصرية بوسط الدلتا. ويقترح الباحثون البحوث المستقبلية التالية :

١. إجراء هذه الدراسة بالتطبيق علي قطاعات اخري غير قطاع الاتصالات علي سبيل المثال (القطاع الطبي، قطاع التعليم، المنظمات العاملة في التكنولوجيا)
٢. لم تتطرق الدراسة الحالية لدراسة المتغيرات الديموجرافية (السن، النوع الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة) ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية مراعاة ذلك
٣. دراسة مقارنة لتأثير مرونة الموارد البشرية علي التعلم التنظيمي أو البراعة التنظيمية لدي شركات القطاع العام والشركات الخاصة.
٤. اطار مقترح لمحددات البراعة التنظيمية والنتائج المترتبة عليها لدي العاملين بشركات الاتصالات المصرية علي مستوي الجمهورية.

إثنا عشر: قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابوزيد، احمد ناصر .(٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية ،المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد ١٥ ، العدد ٣.
- إدريس، ثابت .(٢٠١٦). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض "، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- ادريس، رجاء عبد الغفار .(٢٠٢٠). الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الابداعي ،رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم عبيد .(٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق .مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - العراق، مج١٧، ع١٧، ٣٢ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/728565>
- السكارنة،سناء عبد الله محمد .(٢٠١٨). الاثر المعدل لعدم التاكيد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية واستدامة الموارد البشرية ،دراسة ميدانية علي البنوك التجارية الاردنية ،دار المنظومة، رسالة ماجستير٩٠٣١٤١ <http://search.mandumah.com/Record/903141>
- الطبلاني،أسامه السيد أحمد .(٢٠١٧).الدور الوسيط للبراءة التنظيمية علي علاقة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الرقابة التنظيمية :دراسة تطبيقية .المجلة العلمية للبحوث التجارية ،مج٥، ع١٤، ٣٩ -١٠٨ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/9840611>
- الكرعاوي ،محمد ثابت .(٢٠١٦).دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي . كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة . مج٥، ع٢٠، ص ص ٤٨- ٢٤
- المنسي، محمود عبد العزيز .(٢٠١٨). راس المال الفكري واثره علي البراعة التنظيمية :دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان _مصر ،المجلة العربية للعلوم الادرية ،جامعة الكويت ،مج٢٥، ع٢٤، ص ص ١٦١ -٢١٠.
- كشكوشة ،نجوي متولي حسن .(٢٠١٨).اتجاهات المديرين نحو ادارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية .المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية .مج٣٢ -١٤ .

- محمد، اثير عبدالله. (٢٠١٣). "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٨، العدد ٢٣، الفصل ٢.
- محمد، نظير رياض، السننطي، لمياء السعيد. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية. مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا) - مصر، ٣٤، ٧٢-٤٥ مسترجع من مجلة دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/666583>

ثانيًا: المراجع الاجنبية:

- Ana Iturralde Renau ai ,(2015) Human Resource Flexibility and job satisfaction Empirical study,Degree in Business Administration Course 2014-2015,Hewlett-Packard
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. Journal of Management, 31(4), 622-640.
- Bodwell, W. and Chermack, T. J. (2010) 'Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning', Technological Forecasting and Social Change. Elsevier Inc., 77(2), pp. 193-202. doi: 10.1016/j.techfore.2009.07.004.
- Cao, Q., E. R. Gedajlovic, H. Zhang. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. Organ. Sci. 20(4) 781-796.
- Glaister, K. W., Ahammad, M. F. and Junni, P. (2015) 'Special issue of International Journal of Human Resource Management: Organizational ambidexterity and human resource practices', International Journal of Human Resource Management, 26(13), pp. 1785-1789. doi: 10.1080/ 09585192. 2015.1028757.
- Hakan KİTAPÇİa, Vural ÇELİKb (2014)The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study ,Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 827 – 836 2nd

- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Lau, K. W. (2015) 'Organizational learning goes virtual?: A study of employees' learning achievement in stereoscopic 3D virtual reality', *Learning Organization*, 22(5), pp. 289–303. doi: 10.1108/TLO-11-2014-0063.
- Lau, K. W. (2015) 'Organizational learning goes virtual?: A study of employees' learning achievement in stereoscopic 3D virtual reality', *Learning Organization*, 22(5), pp. 289–303. doi: 10.1108/TLO-11-2014-0063.
- Ngo, H., Loi, R. and Foley, S. (2012). Human resource flexibility in foreign subsidiaries: an empirical investigation in Hong Kong. *International Journal of Business Studies*. 19. (2).1-15.
- SABEL CRISTINA SCAFUTO ,UNINOVE AHRENS USP And PAULO YUN CHA USP ,(2017) The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning ISABEL, Brasil – 13 e 14/11/2017
- Sean A. Way ,J. Bruce Tracey ,Charles H. Fay ,Patrick M. Wright ,Scott A. Snell Song Chang and Yaping Gong, *Journal of Management* ,Vol. 41 No. 4, May 2015 1098–1131 DOI: 10.1177/0149206312463940 .
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846
- Wang, Y. L. and Ellinger, A. D. (2011) 'Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance', *International Journal of Manpower*, 32(5), pp. 512–536. doi: 10.1108/01437721111158189.
- Wright,P.M. and Snell,S.A.(1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic human resource management. *Academy of management Review*. 23.(4).756 – 772.

- Sekhar, C; Patwardhan, M & Vyas, V. (2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(1): 57–75.
- Hang-yue ngo and raymond loi .(2008). Human resource flexibility, Organizational culture and firm performance : an investigation of multinational firms in hong kong.the international journal of human resources management 19(9):1654-1666.
- Glaister, K. W., Ahammad, M. F., & Junni, P. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: Organizational ambidexterity and human resource practices. *International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1785–1789. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1028757>
- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 827–836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.549>
- Lau, K. W. (2015). Organizational learning goes virtual?: A study of employees' learning achievement in stereoscopic 3D virtual reality. *Learning Organization*, 22(5), 289–303. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2014-0063>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824–846. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>
- Wang, Y. L., & Ellinger, A. D. (2011). Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 32(5), 512–536. <https://doi.org/10.1108/01437721111158189>