

العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة: الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية دراسة ميدانية علي الهيئة العربية للتصنيع

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

المدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان - مصر

المُلخص :

يهدف البحث إلي تحديد العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة، وكذلك العلاقة بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية، بالإضافة إلي توصيف العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة، فضلاً عن تحليل العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من خلال توظيف رشاقة الموارد البشرية بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع، وذلك بالاعتماد علي عينة عشوائية بسيطة حجمها (٣٨٤) مفردة من العاملين بتلك المصانع علي إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية، وكذلك وجود تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة، كما يوجد تأثير معنوي بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من خلال توظيف رشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع.

الكلمات المفتاحية: الجينات التنظيمية، المنظمة المتعلمة، رشاقة الموارد البشرية.

The relationship between organizational DNA and building the learning organization: The mediating role of human resource agility: A field study of the Arab Organization for Industrialization

Abstract:

The research aims to identify the relationship between organizational DNA and building the learning organization, as well as the relationship between organizational DNA and human resource agility, in addition to describing the relationship between human resource agility and building the learning organization, furthermore analyzing the relationship between organizational DNA and building the learning organization through the mediation of human resource agility for workers in the Arab Organization for Industrialization, based on a random sample (384) workers at different functional levels.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant effect between organizational DNA and human resource agility, as well as there is a significant effect between organizational DNA and building the learning organization, and there is also a significant effect between human resource agility and building the learning organization, in addition to there is a significant effect between organizational DNA and building the learning organization through human resource agility for workers at the Arab Organization for Industrialization.

Keywords: Organizational DNA, the learning organization, human resource agility.

١. مقدمة.

في عالم يتطور باستمرار حيث يتعين على الشركات مواجهة تحديات جديدة، أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة مهماً بشكل متزايد، فالمنظمة المتعلمة هي أكثر من مجرد مكان يُمكن للموظفين فيه من تحسين مهاراتهم، إنها بالأحرى ثقافة شاملة تهدف إلى تعزيز التعلم المستمر وتبادل المعرفة لتمكين الابتكار والقدرة على التكيف والنجاح على المدى الطويل، حيث يتم الجمع بين التدريب الرسمي والتعلم غير الرسمي بـمكان العمل مع مشاركة أفضل الممارسات بين فرق العمل، ما يُمكن من احتضان التغيير والتعامل معه بفعالية (Galanti & Fantinelli, 2024, p.3).

فبالمنظمة المتعلمة، لا يقتصر التعلم على برامج التدريب الرسمية أو الأنشطة الفردية؛ بل أنه يُصبح جانباً أساسياً من ثقافة المنظمة وعملياتها، حيث تتخرط المنظمة بأكملها في اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، مع التركيز على الإبداع والتعاون والقدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص، كذلك تعزيز التواصل المفتوح والتجريب والتأمل، وتقدير الذكاء الجماعي وقدرة التعلم لدى موظفيها، مما يؤدي إلى الاستثمار الفعال بالعنصر البشري ووجود كوادر مؤهلة قادرة دوماً على صناعة الفارق للمنظمة (Nargis et al., 2024, p.7397).

يسعى القائمون على إدارة منظمات الأعمال لامتلاك الجينات التنظيمية كأحد المقومات الفعالة لبناء المنظمة المتعلمة، فشركة آي بي إم (IBM) مثلاً تتمتع بوجود جينات تنظيمية قائمة على الابتكار وتحفيز الموظفين والذين يُطلق عليهم (IBMers)، وكذلك تفويض السلطة واللامركزية في اتخاذ القرارات والمعروفة باسم (Big Blue)، مع توفير فرص للتقدم والتقدم الوظيفي للعاملين، إضافة لتطبيق ممارسات التنوع والشمول (Diversity & Inclusion) والتي انعكست على مساهمة الموارد البشرية بحفظة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، والتي إستخدمتها (IBM) كميزة تنافسية بصناعة تكنولوجيا المعلومات (Elsanhawy & Badway, 2023, pp.115-116).

كما تُطبق إدارات الشركات مفهوم رشاقة الموارد البشرية نحو إيجاد قوي عاملة مرنة لتفعيل نظام للإنذار المبكر للتنبؤ والتصرف بشكل أسرع مع المستجدات البيئية، وإحداث إتصالات رشيقة بين فرق العمل، كذلك تحسين سبل التعاون الجماعي مع ضمان ردود فعل مستمرة للعاملين، بما ينعكس على قدرة المنظمة على التكيف ومواكبة التغيير. ويشهد القطاع الصناعي المصري تغيرات سريعة نتيجة نقص العمالة الماهرة، وزيادة نسب التضخم، بالإضافة إلى اضطرابات سلسلة التوريد وعدم كفاءة التشغيل نتيجة التغيرات التنظيمية، كذلك إدخال الأتمتة، وسلامة العاملين، وأمن البيانات.. وغيرها من التحديات، والتي أرغمت القائمين على إدارة الشركات الصناعية بتطبيق ممارسات الموارد البشرية الرشيقة نحو الاستثمار الفعال بالعنصر البشري ضمن بناء لثقافة المنظمة المتعلمة سعيًا لتحسين الأداء وتقديم مُنتجات وخدمات مُتميزة (Almagharbeh, 2024, p.179)، وبذلك فقد طبق القائمون على إدارة الهيئة العربية للتصنيع أفكار وممارسات رشاقة الموارد البشرية نحو تحسين جودة العنصر البشري وتعزيز الإستثمار به، إنطلاقًا مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى قياس الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع المصرية.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة.

١/٢. الإطار النظري.

١/١/٢. الجينات التنظيمية.

تُعد الجينات التنظيمية (Organizational DNA) من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد شهدت السنوات الماضية إهتمامًا متزايدًا من قِبل القائمين على إدارة المنظمات نحو تبنيها وتطبيقها، فمثلًا شركة (Google) الرائدة بمجال تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية أطلقت مبادرة التفكير الطموح (Moonshot Thinking) لموظفيها كجزء من الجينات التنظيمية للشركة، فهم يشجعون موظفيهم على التفكير الإبداعي، والمُجازفة، واستكشاف أفكار جديدة، ما إنعكس على تحقيق نتائج مُتميزة من خلال إبتكارات الموظفين (Abraheem, 2023, p.28).

وفقاً لـ (Elsakaan et al., 2021, p.2) فإن الجينات التنظيمية هي مُصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المنظمة وتُميزها عن غيرها من المنظمات المُماثلة، والتي تتكون من مجموعة من الخصائص الداخلية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها. وهو ما إتفق معه (صبري، ٢٠٢٣، ص ٤-٥) حيث عرّف الجينات التنظيمية علي أنها مُصطلح يُبين العوامل الأساسية التي تُحدد شخصية المنظمة والسمات الفريدة لها، وتُفسر أسلوب أدائها، وتجعلها مُختلفة عن غيرها من المؤسسات، إذ تُحدد مواطن القوة والضعف فيها، كما أن هذه الجينات مُتكاملة ومُترابطة وتؤثر في بعضها البعض، بما ينعكس علي أداء المنظمة ومُنتجاتها وخدماتها المُستمدة من أساسيات تكوينها البنيوية والبشرية.

ومن وجهه نظر (نجم، ٢٠١٨، ص ١٣٨-١٣٩) فإن أهمية الجينات التنظيمية تتمثل في: فهم الثقافة الموروثة بالمنظمة، وكيفية تصرّف الموظفين بالأقسام والإدارات بها، مع إمكانية تحديد السلوكيات داخل تلك الثقافة التنظيمية، والتي تُساعد في دعم التكيف والتغيير التنظيمي وفق مُستجدات البيئة الخارجية، كذلك إمكانية الإستعانة بالقادة وكلاء التغيير بصفتهم قادرين علي التأثير في الموظفين بتقديم نموذج لهذه السلوكيات وتحفيز بقية الموظفين على تبنيها، وتحديد مقومات المنظمة التي تضمن تبني هذه السلوكيات على نطاق واسع واستدامتها، بالإضافة إلي المُراجعة المُستمرة لرسالة المنظمة وعلامتها التجارية للتأكد من بروز شخصيتها المؤسسية.

كما أن من مزايا تطبيق ممارسات الجينات التنظيمية من وجهه نظر (موسي، ٢٠٢٤، ص ١٧٤-١٧٥): التعرف علي شخصية المنظمة الإعتبارية وتاريخها ومكانتها بين مثيلاتها من المنظمات، وتوفير المعلومات الكاملة عن المنظمة نحو إتخاذ قرارات أفضل، كذلك التمكن من التعرف علي مُتطلبات العمل التي تتوافق مع إحتياجات ورغبات العملاء، مع تكوين الشفرة التي تُشكل العلاقات وتوفّعات العمل نحو تحريك وزيادة فعالية القرارات الفردية والتنظيمية بدراسة سلوك الماضي والحاضر للمنظمة، وتخزين المعلومات الموروثة والمُتراكمة كي يتسني لأصحاب القرار من وضع البدائل والتصورات وفق

متطلبات الموقف، وأخيرًا العمل علي نشر المعرفة بين أفراد المنظمة ونقلها من جيل إلي جيل لضمان بقاء وإستمرار المنظمة لأطول وقت ممكن.

وإتفق كل من (Gökçe & Pelit, 2023, pp.468-469) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضحا أن وجود الجينات التنظيمية يساهم في تطوير القوي العاملة بالمنظمة، وزيادة معدلات الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وزيادة مشاركتهم، إضافة لتحسين مستويات الأداء، فوفقًا لاستطلاع للرأي أجرته شركة آبل (Apple) المتخصصة بمجال الإلكترونيات فإن (٥٢%) من وظائف التصنيع الخاصة بها تتضمن تطبيق ممارسات الرشاقة، ما يساهم في تدريب وتطوير القوي العاملة ويساعد علي بناء ثقافة المنظمة المتعلمة بمجالات الحوسبة والإلكترونيات الاستهلاكية والخدمات والبرمجيات.. وغيرها من المجالات، كما تُطبق شركة آبل لممارسات الجينات التنظيمية عبر تحفيز مشاركة الموظفين، ووضع برامج التدريب المهني والإرشاد الأكاديمي ووجود خطط واضحة للمسارات الوظيفية، مع الاستفادة من مجموعة أكثر تنوعًا من المرشحين للوظائف وتحديد أدوارهم الوظيفية لخلق قوي عاملة شبيهه بالمجتمع المحيط، كذلك إستخدام مؤشرات مالية وغير مالية لقياس مستويات التقدّم، وتعتمد الجينات التنظيمية علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

• **حقوق القرار (Decision Rights):** والتي تُشير إلي قواعد وممارسات المنظمة حول القرارات الرئيسية الواجب إتخاذها، ومعرفة الشخص المخول باتخاذ القرار، وكيفية اتخاذ هذه القرارات، مع تحديد الأماكن والأدوات والبيانات اللازمة، كما ترتبط حقوق إتخاذ القرار بجوانب كثافة وإستراتيجية المنظمة المُطبقة، والأسلوب القيادي المُتبع، ودرجة اللامركزية وتفويض السلطة. ويمكن تحسين مشاركة العاملين في القرارات من خلال: تبسيط وتوضيح حقوق القرار عبر المنظمة، وتأسيس مساءلة قوية وشفافة للقرارات المُتخذة، والتوفيق بين الأفراد بمجموعات صنع القرار من خلال توفير مهام مشتركة، مع التشجيع علي توزيع السلطات بتمكين الموظفين علي جميع المستويات من اتخاذ القرارات، ما يؤدي لزيادة مرونتهم وإستجابتهم للتغيرات

البيئية، بالإضافة إلى إعطاء الأولوية لصوت العميل في القرارات لفهم رغبات واحتياجات العملاء بشكل أفضل (Nawahda & Al, 2022, p.9786).

• **المعلومات (Information):** وتعني مجموعة من البيانات المنظمة بطريقة مناسبة بغرض اتخاذ قرارات وتوصيل الحقائق للأفراد لزيادة معرفتهم، ويمكن تحسين دقة المعلومات بالمنظمة من خلال: تحديد طرق التواصل كالمراسلة الفورية للتواصل السريع، والبريد الإلكتروني للإشعارات الرسمية، ووجود مستندات لمشاركة المعلومات، مع إجراء اجتماعات لفرق العمل، ومشاركة المعلومات بشفافية كالرواتب الشركة والأسهم وحتى إيرادات الشركة، مع استثمار الشركة في الأدوات المناسبة لتحسين تبادل المعلومات وفق طبيعة الوظيفة، وتعزيز الحوار المتبادل ووجود تغذية عكسية بين الموظفين (علي، ٢٠٢٤، ص.٤٩٩).

• **المحفزات (Motivators):** وتُشير إلى مستوى الالتزام والطاقة والإبداع الذي يتمتع به موظفو الشركة أثناء يوم العمل بما ينعكس على نتائج الأعمال، ويمكن تحفيز العاملين من خلال: وجود رؤية وأهداف واضحة للشركة، والإعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم، وتطبيق أنظمة للبدلات والحوافز والإجازات، ووجود برامج لرعاية الموظفين، مع توفير الأدوات والتكنولوجيا المناسبة للوظيفة، مع منح الاستقلالية للموظفين وتبني سياسات العمل المرنة لإحداث التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وخلق بيئة عمل مناسبة وترحيبية، وتشجيع العمل الجماعي، وإنشاء مسارات وظيفية واضحة (Abraheem, 2023, pp.30-31).

• **الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** فهو نظام يُحدد كيفية توجيه أنشطة معينة بما تشمله من قواعد وأدوار ومسؤوليات لتحقيق أهداف المنظمة، كما يُحدد كيفية تدفق المعلومات بين المستويات داخل الشركة، ويمكن بناء هيكل فعال من خلال: تحديد أهداف العمل والوظائف والأقسام الرئيسية، وتحديد التسلسل الهرمي القيادي والمجالات الوظيفية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والتأكد من فهم الموظف لواجباته، وتخصيص الموارد اللازمة لكل وظيفة، وتصميم الهيكل لاستيعاب التوسع

والقدرة علي التكيف، مع تدريب الموظفين ومراجعة ظروف السوق باستمرار
(Elsanhawy & Badway, 2023, p.118).

٢/١/٢. المنظمة المتعلمة.

ظهر مُصطلح المنظمة المتعلمة في أوائل التسعينيات بكتاب "الانضباط الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة" لمؤلفه بيتر سينج، حيث كان من دُعاه القيادة اللامركزية، وهو نموذج يُمكن فيه لجميع الأشخاص في المنظمة العمل نحو هدف مُشترك. فعلي سبيل المثال تكمن قوة شركة مايكروسوفت (Microsoft) كمؤسسة تعليمية في موظفيها الموهوبين، وفي ثقافتها التي تُعزز عقلية النمو، وتُشجع الجميع على مواصلة التعلُّم، فهي تُمكن الناس من البحث عن أفكار جديدة، والتفكير خارج الصندوق، وتؤمن بأن التدريب أكثر بكثير من مجرد تعليم رسمي. وتتيح الشركة لموظفيها إمكانية الوصول الشخصي إلى فعاليات التعلُّم وبوابة (Microsoft Learn)، وهي بوابة إلكترونية لتحسين المهارات عبر الإنترنت، ما يؤكد علي أهمية الاستثمار الفعال بالموارد البشرية لتحقيق نتائج مُتميزة (Cik et al., 2021, pp.142-143).

كذلك فإن شركة تسلا (Tesla) العاملة بمجال السيارات والطاقة النظيفة، تُطبق مُمارسات المنظمة المتعلمة من خلال تشجيع موظفيها على المُساهمة بأفكار وحلول وابتكارات جديدة بتوفير قدرًا كبيرًا من الاستقلالية والثقة والمسئولية للموظفين، بالإضافة إلي أن لدى تسلا ست سمات رئيسية لثقافة الشركة هي: التحرك والتفاعل مع التغيرات البيئية، والتفكير خارج الصندوق، والتعلُّم المُستمر من خلال البحث، وتحديد المشاكل الجذرية لحل التحديات، وتحمل المسؤولية والمُساءلة، وأخيرًا العمل الجماعي (Mohammad et al., 2024, pp.3-4).

وتُعرف المنظمة المتعلمة (Learning Organization) من وجهه نظر (النجار، ٢٠٢٢، ص.٢٩) علي أنها المنظمة التي تتسم بثقافة التعلُّم والتعاون والانفتاح، حيث يتم تشجيع الموظفين على مُشاركة معارفهم واكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم باستمرار. ولا يتم ذلك من خلال التدريب الرسمي فحسب، بل وأيضًا من خلال التعلُّم غير الرسمي في مكان العمل وتبادل أفضل الممارسات والتعاون بين

فِرَق العمل. وهو ما إتفق معه (Galanti & Fantinelli, 2024, pp.2-3)) حيث عرفا المنظمة المتعلمة علي أنها المنظمة التي لديها القدرة علي تمكين وتشجيع العاملين علي عمليات التعلّم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل الخبرات، والعمل الجماعي، وزيادة استخدام المعرفة وإدارتها لتحقيق أهداف المنظمة، وتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه للتكيف مع التغير المستمر في البيئة الخارجية. ومن منظور (صادق، ٢٠٢٣، ص ص. ١٢٦-١٢٧) فإن مزايا بناء منظمة متعلمة تتمثل في: إيجاد موظفين أكثر استعدادًا وإنتاجيةً فوقًا لنموذج (١٠، ٢٠، ٧٠) فإن الموظفين يكتسبون (٧٠%) من معرفتهم عبر تجارب العمل، لذلك من الأهمية بمكان أن يظلوا منخرطين في وظائفهم، كذلك زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم من خلال إعطاء الأولوية للتطوير الشخصي والمهني للموظفين، مع انخفاض معدل دوران الموظفين حيث تُشجع المنظمات المتعلمة الموظفين علي المشاركة وتُمكن أعضاء الفريق من الشعور بالفخر بعملهم ومكانتهم بالشركة، بالإضافة إلي تعزيز الإبداع والابتكار وتحسين فُترات حل المشكلات واتخاذ القرار، ويعتمد بناء منظمة متعلمة علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **إدارة المعرفة (Knowledge Management):** وتعني العملية التي تستخدمها المؤسسة لجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل معرفتها بطريقة يسهل على الموظفين الوصول إليها. ويُمكن تطبيق إدارة المعرفة من خلال: استخدام الأدوات الرقمية للتوثيق مثل منصات التعاون السحابية وأنظمة إدارة المستندات، وتشجيع التدريب التبادلي والتناوب الوظيفي لنقل الخبرات، مع إنشاء برنامج إرشادي وورش عمل لتحسين نقل المعرفة في المؤسسة بالجمع بين الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الأحدث، كذلك إنشاء مُستودع مركزي للمعرفة لضمان الوصول للمعلومات القيّمة، وإجراء تقييمات أداء مُنظمة، وإرساء ثقافة المُكافأة والتقدير لمشاركة المعرفة والتأكيد علي أهمية التواصل (Soelton, 2023, pp.242-243).
- **التعلّم الجماعي (Group Learning):** ويعني توفير الفرصة للموظفين للتطوير الوظيفي من خلال التعاون والمناقشة وحل المشكلات. ويُمكن تطبيق التعلّم الجماعي

من خلال: تحديد أهداف واضحة ومُشتركة، وإنشاء ثقافة داعمة قائمة على الثقة والاحترام والدعم، مع تقدير مساهمات كل شخص والاعتراف بأي صراعات قد تنشأ وحلها، واستخدام أدوات واستراتيجيات الاتصال التي تُناسب احتياجات الفريق كالمُنصات عبر الإنترنت واستخدام الوسائل البصرية كالمُخططات والرسوم البيانية، وتنفيذ أساليب التعلُّم التعاوني كالعصف الذهني ودراسة الحالة والمُحاكاة.. إلخ، مع توفير فُرص لتقييم المجموعة وإستخلاص إنجازات وتحديات الفريق، إضافة لتوفير الموارد والدعم والحوافز (Ju et al., 2021, pp.211-212).

- **تمكين العاملين (Employee Empowerment):** ويُشير إلى السُلطة والحُرية التي تمنحها الشركة لموظفيها لاتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف. ويمكن تمكين العاملين من خلال: تفويض الأعمال والمسؤوليات وإعطاء الصلاحيات للموظفين، مع وضع حدود للأعمال المُنفذة وتوقعات واضحة للنتائج، والتأكد من حصول الموظفين على الموارد والتكنولوجيا المناسبة لأداء أعمالهم، وتوفير جداول عمل مرنة وعن بُعد لمزيد من إستقلالية الموظفين، مع التركيز على النتائج النهائية وليس العملية، وكذلك إشراك الموظفين بمهام خاصة لإكسابهم أفكار جديدة وتقديرهم، وتوفير البرامج التدريبية لصقل وإعداد كوادر مُتميزة، إضافة لتقديم المُلاحظات والاعتراف بالتميز (Koura, 2022, p.27).

٣/١/٢. رشاقة الموارد البشرية.

تُمثل رشاقة الموارد البشرية (HR Agility) نقطة تحول في كيفية تعامل الشركات مع التحديات المُتغيرة، فهي تتعلق ببناء ثقافة تُعزز المرونة وتُحفز الابتكار والتعاون الفعال لخلق تأثير إيجابي ومستدام في جميع أنحاء المؤسسة. فمثلاً شركة أمازون (Amazon) تهتم بتطبيق فكر وممارسات الرشاقة بمجال الموارد البشرية من خلال استخدام برنامج (Associate2Tech) لتدريب الموظفين علي إكتساب الجدارات التقنية والشخصية، كذلك قامت الشركة بزيادة نسبة الإستثمار في تطوير الموارد البشرية بنسبة (٣٠%) عام ٢٠٢٣م، الأمر الذي إنعكس علي تحقيق أمازون لريادة سوقية بمجالات التجارة

الإلكترونية، والحوسبة السحابية، والإعلان عبر الإنترنت، والبث الرقمي، والذكاء الاصطناعي (Al-Armeti et al., 2023, pp.1114-1115).

وقد عرّف (Narenji Thani et al., 2022, p.857) رشاقة الموارد البشرية على أنها قدرة الموارد البشرية بالمنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات التنظيمية والسوقية، بتنفيذ استراتيجيات تُعزز التعاون والابتكار واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، فهي أكثر من مجرد تحول تشغيلي، حيث تُمثل تغييرًا في العقلية لوضع الأشخاص في قلب القرارات الاستراتيجية. وهو ما يتفق معه (الشربيني، ٢٠٢٤، ص.٣٧) حيث عرّف رشاقة الموارد البشرية على أنها قدرة الموارد البشرية بالمنظمة على تقبل التغيير والرغبة بحدوثه واغتنامه بشكل مُميز وعملي، فهذه الموارد الرشيقية هي التي تبحث باستمرار عن فرص للتطور والتميز بشكل كفيل بجعلها مؤهلة للاستجابة للظروف المحيطة واستثمار الفرص بما يخدم مصلحة المنظمة.

ومن منظور (Karman, 2019, pp.327-328) فإن مزايا تطبيق ممارسات رشاقة الموارد البشرية تتمثل في: إحداث الميزة التنافسية حيث تُساهم رشاقة الموارد البشرية في تحسين مستويات الجودة وتقديم خدمات أفضل للعملاء، والتكيف مع الفرص الجديدة، فالموهب الرشيقية والديناميكية تستطيع أن تُقدم المهارات والخبرات بالوقت المناسب، وتحقيق الرشاقة التنظيمية بالاستخدام الأفضل للتقنيات والإمكانيات المادية، والإبداع في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، مع تعلّم مهارات العمل المناسبة، والتأقلم مع كافة ضغوط العمل ومُستجدات البيئة، كذلك تعزيز الكفاءة التشغيلية بمُساعدة إدارة المنظمة للتغلب على العوائق المُختلفة التي تُقابلها وتسلسل التقارير بشكل مُتميز، وهيكلية المؤسسة كشبكة تعاونية من فرق مُتعددة الوظائف، مُجهزة بالكامل بالمهارات المطلوبة للتكيف مع التغيير وتحقيق الأهداف المُحددة. وهو ما يتفق معه (Khudhir et al., 2023, p.1026) حيث يري أن رشاقة الموارد البشرية تُساهم في تحقيق مزايا للمنظمة تتمثل في: إيجاد نظام للإنذار المُبكر للتنبؤ بشكل أسرع، وإحداث الإتصالات الرشيقية، مع تحسين التعاون الجماعي وضمان ردود أفعال مُستمرة للموظفين، مع تحسين القياس بوجود نُظم وبيانات دقيقة، وتمكين

الموظفين وتعزيز مُشاركتهم، وتعتمد رشاقة الموارد البشرية علي العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **مرونة الموظفين (Employee Resilience):** وتُشير إلي التركيز على إنجاز المهام بدقة وكفاءة، بالإضافة إلي تكيف الموظفين مع التغيرات بـمكان العمل، ويُمكن إكساب الموظفين للمرونة من خلال: مناقشة ترتيبات العمل المرنة كالسماح بالعمل عن بُعد، أو منح الموظفين خيار تقاسم المهام.. وغيرها، وتشجيع الموظفين علي القيادة بالقُدوة وأن يكونوا مثلاً يُحتذى به بين زملائهم، كذلك إدراج مرونة الموظف كسمة مطلوبة بالوصف الوظيفي عند توظيف مُرشحين جُدد، مع تشجيع الإبداع بـمكان العمل من خلال تجربة مهام جديدة، تطبيق نُظم الاقتراحات، المُحادثات التحفيزية.. إلخ (المتولي، ٢٠٢٤، ص.٤٩).
- **إستباقية الموظفين (Employee Proactiveness):** الموظفون الاستباقيون هم أفراد لديهم عقلية البدء وإجراء التغيير، ولا يلتزمون الصمت للبقاء في منطقة الراحة الخاصة بهم، ويُمكن إكساب الموظفين عقلية الإستباقية من خلال: إشراك الموظفين في تحديد أهداف العمل، وتوفير تحديات إضافية للمُتميزين مع مُكافأة السلوكيات الصحية الاستباقية، وإنشاء بيئة مرنة وأكثر حُرية بحيث يُمكن لموظفين تطوير مهاراتهم وزيادة ثقتهم في عملهم، مع تقديم مُلاحظات تحفيزية، والسماح بالاستقلال الوظيفي، وتطوير ثقافة التعلُّم بتوفير فرص التطوير والنمو الوظيفي (Nasri et al., 2023, p.172).
- **تعاون الموظفين (Employee Collaboration):** ويُشير إلى قُدرة الموظف علي العمل مع شخص واحد أو أكثر لإكمال مشروع أو مهمة أو تطوير أفكار أو عمليات بالمنظمة، ويُمكن تحسين قُدرة الموظفين علي التعاون من خلال: تعزيز قيمة التعاون والتأزر بين الأفراد بتوضيح مزايا التعاون بينهم، مع تشجيع التواصل المفتوح من خلال الاجتماعات أو باستخدام البريد الإلكتروني.. إلخ، وتخصيص أوقات للترابط بين أعضاء الفريق من خلال الأنشطة والمُناسبات.. وغيرها، وتقديم فرص الإرشاد من الموظفين ذوي الخبرة للموظفين الجُدد، مع إمكانية استخدام أدوات عمل مُشتركة (Almagharbeh, 2024, p.180).

٢/٢. الدراسات السابقة.

يتناول الباحث في هذا الجزء مُلخصاً لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقاً لما يلي:

١/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالجينات التنظيمية.

هدفت دراسة (موسي، ٢٠٢٤) إلى بحث أثر مُحددات الشفرة الجينية التنظيمية بالأبعاد المُتمثلة في: (حقوق إتخاذ القرار، والمعلومات، والمُحفزات، والهيكل التنظيمي) علي تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده: (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة) وذلك بالتطبيق علي (٣٥١) موظف بشركة مياه الشرب بمُحافظة قنا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفرة الجينية التنظيمية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بأبعاده المُختلفة، مع التوصية بإعتماد إستراتيجية شاملة والاستفادة من مزايا الشفرة الجينية لبناء المنظمة المُتعلمة والاستثمار الأمثل في تدريب وتطوير رأس المال البشري بمُنظمات الأعمال.

أما دراسة (علي، ٢٠٢٤) فقد تطرقت إلي دراسة أثر الذكاء التنظيمي كمُتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع الإداري التنظيمي، وذلك بالتطبيق علي (٣٤٨) عامل بجامعة جنوب الوادي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الجينات التنظيمية والإبداع الإداري التنظيمي، كذلك وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الجينات التنظيمية والذكاء التنظيمي، ووجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء التنظيمي والإبداع الإداري التنظيمي من خلال توافر مُقومات اللامركزية، وتمكين العاملين، والقيادة التشاركية، وبناء قواعد للمعرفة بالمنظمة، مع ضمان تطوير العنصر البشري للتكيف البيئي ومواجهة الأزمات.

كما أبرزت دراسة (Elsanhawy & Badway, 2023) تأثير الجينات التنظيمية علي رشاقة الشركات وتحقيق الاستدامة، بالتطبيق علي العاملين بـ (٢٠) شركة للنفط والغاز التابعة لقطاع البترول المصري، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للجينات التنظيمية علي إحداث رشاقة الموارد البشرية وتحقيق الإستدامة. فيما سعت دراسة (Abraheem, 2023) إلي التطرُق للجينات التنظيمية الديناميكية

وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية من خلال تناول ثلاثة عناصر هي: التوجه الريادي، والذكاء التنافسي، والمرونة الإستراتيجية بشركة الفضل الكبير للمقاولات بدولة العراق، والتي أظهرت نتائجها أهمية الجينات التنظيمية نحو تحقيق الرشاقة التنظيمية. وقد ركزت دراسة (Gökçe & Pelit, 2023) على بحث تأثير الجينات التنظيمية على إحداث المرونة التنظيمية مع بيان دور المنظمة المتعلمة كمُغيّر وسيط في العلاقة بينهما بالتطبيق على مؤسسات الفنادق بدولة تركيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر المقومات اللازمة للجينات التنظيمية، مع بناء المنظمة المتعلمة من خلال: وجود رؤية مشتركة، والتعلم المستمر، والاتصالات بين الموظفين وتمكينهم وظيفياً يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية. كذلك فقد هدفت دراسة (صبري، ٢٠٢٣) إلى بيان أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية على سمعة المنظمة من خلال بحث الدور المُعدل لإستدامة الأداء بالتطبيق على العاملين بفروع البنك الأهلي المصري، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الجينات التنظيمية بأبعاد: حقوق القرار، والمعلومات، والمُحفزات، والهيكل التنظيمي في تحسين سمعة المنظمة، مع التوصية بإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين بإتخاذ القرارات، مع تحفيزهم مادياً ومعنوياً، والاستعانة بأنظمة معلوماتية حديثة لبناء منظمة المعرفة، وتطوير الهيكل التنظيمي لتسهيل الاتصالات وتطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء.

بالإضافة إلى دراسة (Nawahda & Al, 2022) والتي هدفت إلى اختبار فعالية الجينات التنظيمية في تحقيق الأداء الرائد من خلال جودة حياة العمل وبناء المنظمة المتعلمة بالبنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الجينات التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي بأبعاد: التخطيط المُسبق، الكفاءة، تحمّل المخاطر، الإبداع، الابتكار والتحديث، كذلك أهمية بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها: تمكين العاملين، وإدارة المعرفة، والتعلم الجماعي في تحقيق الأداء الريادي. أما دراسة (Elsakaan et al., 2021) فقد هدفت إلى معرفة تأثير الجينات التنظيمية بأبعاد: حقوق القرار، والمعلومات، والمُحفزات، والهيكل التنظيمي على إحداث التميّز المؤسسي من خلال بحث دور المنظمة المتعلمة كمُغيّر وسيط بالتطبيق على شركات البترول بمحافظة الإسكندرية،

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ودور فعال للجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة علي تحقيق التميز المؤسسي والريادة بسوق العمل. وأخيراً دراسة (نجم، ٢٠١٨) والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبتكار من خلال التطرق للدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق علي المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود أثر إيجابي للجينات التنظيمية علي زيادة الإبتكارات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضي، من خلال توافر مقومات كتمكين العاملين وتفويض بعض الصلاحيات، ووجود نظام معلوماتي وبنية تحتية، واللامركزية في إتخاذ القرارات، وتوفير فرص التقدم والترقي للعاملين علي إختلاف درجاتهم الوظيفية.

٢/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة.

هدفت دراسة (Galanti & Fantinelli, 2024) إلي بحث العلاقة بين إدارة المواهب الرشيقة وبناء المنظمة المتعلمة من خلال إبراز الدور الوسيط للإبتكار الرقمي بالتطبيق علي المنظمات الإيطالية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المواهب الرشيقة بأبعاد: مرونة، وإستباقية وتعاون الموظفين وبناء المنظمة المتعلمة بأبعاد: إدارة المعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين. وهو ما إتفقت معه دراسة (Mohammad et al., 2024) والتي تناولت تأثير المنظمات المتعلمة علي الإبتكار مع بحث الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية والمشاركة في العمل بالبنوك الأردنية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي أن بناء المنظمة المتعلمة وتبني ممارسات رشاقة الموارد البشرية كالمرونة والاستباقية والتعاون بين الموظفين تنعكس بشكل إيجابي علي تحسين وزيادة نسبة الإبتكارات بالخدمات المقدمة للمستخدمين.

أما دراسة (Soelton, 2023) فقد تطرقت للعلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية من خلال إبراز الدور الوسيط لمنظمة التعلم والمشاركة في العمل بالقطاع الصحي الإندونيسي، وقد أسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لبناء منظمة التعلم ودعم القيادة التحويلية، كذلك إمكانية إستخدام مقومات المنظمة

المتعلمة لبناء كوادرات بشرية متميزة ما يساهم في تحقيق المواطنة التنظيمية. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (صادق، ٢٠٢٣) والتي تناولت الجينات التنظيمية كأحد متطلبات تفعيل إدارة المعرفة لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة بالتطبيق علي جامعة المنصورة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية بين توافر مقومات الجينات التنظيمية كوجود هيكل تنظيمي مرن، وبنية تحتية متميزة، ومشاركة المعلومات مع الموظفين، مع تحفيزهم بصورة مادية ومعنوية علي بناء جامعة متعلمة من خلال تمكين الموظفين وظيفيًا، وتفويض بعض الصلاحيات، بالإضافة لزيادة مستويات التعلم الجماعي بأقسام الكليات.

كما ركزت دراسة (Koura, 2022) علي بيان العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير بالتطبيق علي الجامعات المصرية الخاصة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين بناء المنظمة المتعلمة بأبعاد: إدارة المعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين علي زيادة كفاءة الجامعات مع متغيرات البيئة وإستعدادها لتقبل التغيير في وجود هياكل تنظيمية مرنة وتسهيل الإتصالات والتطوير المستمر للمواهب بكل كُلية. وهو ما إتفقت معه دراسة (النجار، ٢٠٢٢) حيث تناولت أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية رأس المال الفكري وذلك بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة الغربية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: إدارة المعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، كذلك أهمية تدريب وتنمية فرق العمل بالمنظمة لضمان تميز مستوى الخدمات المقدمة لكافة العملاء والمستفيدين.

وقد ركزت دراسة (Cik et al., 2021) علي بيان تأثير منظمة التعلم علي كفاءة الموظفين من خلال بحث الدور الوسيط للجينات التنظيمية، وذلك بالتطبيق علي مجموعة من البنوك الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن وجود مقومات الجينات التنظيمية يساهم في بناء المنظمة المتعلمة بأبعاد: الرؤية المشتركة، وإدارة المعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين الموظفين ما ينعكس علي زيادة كفاءة الموظفين

بأبعاد: رضا الموظفين، وتحسين مستوى الأداء. وهو ما إتفقت معه دراسة (Ju et al., 2021) حيث ركزت علي إجراء مُراجعة تحليلية للعلاقة بين المنظمة المُتعلّمة والأداء التنظيمي ومواقف الموظفين من خلال استخدام استبيان يتضمن أبعاد المنظمة المُتعلّمة وهي: إدارة المعرفة، والتعلّم الجماعي، وتمكين العاملين بالتطبيق علي مجموعة من المنظمات الكورية مُتعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود أثر إيجابي لأبعاد المنظمة المُتعلّمة علي تحسين الأداء التنظيمي بشقيه المالي وغير المالي، كذلك وجود أثر إيجابي لتبني فكر المنظمة المُتعلّمة وتحسين مواقف الموظفين ومشاركتهم وإبتكاراتهم بالمنظمة.

وأخيرًا دراسة (Malik & Garg, 2020) والتي تناولت تحليل العلاقة بين المنظمة المُتعلّمة والمشاركة في العمل مع إبراز الدور الوسيط لمرونة الموظفين والجينات التنظيمية بالتطبيق علي شركات تكنولوجيا المعلومات بالهند، والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تبني إدارة المنظمة لأفكار المنظمة المُتعلّمة بأبعاد: إدارة المعرفة، والتعلّم الجماعي، وتمكين العاملين، كذلك توافر مقومات الجينات التنظيمية من وجود مُشاركة للمعلومات، وتحفيز الموظفين، ومرونة الهيكل التنظيمي علي زيادة نسب المُشاركة في الأعمال والأنشطة الوظيفية.

٣/٢/٢. الدراسات المُتعلّقة برشاقة الموارد البشرية.

هدفت دراسة (Almagharbeh, 2024) إلي بحث تأثير رشاقة الموارد البشرية علي إحداث الإستدامة التنظيمية من خلال بيان الدور الوسيط لجينات الموارد البشرية بالتطبيق علي (٤١٠) من الأفراد العاملين بقطاع الفنادق بالأردن، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تبني ممارسات رشاقة الموارد البشرية وتوافر مقومات الجينات التنظيمية بالمنظمة علي إحداث الإستدامة التنظيمية. وهو ما إتفقت معه دراسة (Nargis et al., 2024) والتي تطرقت إلي بحث مدي تكيف الموارد البشرية الرشيقة مع تغيّرات الأعمال السريعة في ظل ممارسات المنظمة المُتعلّمة بالتطبيق علي شركات إندونيسية مُتعددة التخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين رشاقة الموارد البشرية بأبعادها

المتعلمة في: مرونة الموظفين، وإستباقية الموظفين، وتعاون الموظفين وإحداث التكيف المرغوب مع التغيرات البيئية، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بناء المنظمة المتعلمة وإحداث التكيف من خلال وجود نماذج ذهنية، ورؤية مشتركة، وتمكين العاملين، مع بناء نُظم معلوماتية لإدارة المعرفة بفعالية.

أما دراسة (الشرييني، ٢٠٢٤) فقد تناولت أثر رشاقة الموارد البشرية في تطبيق تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة مع بحث الدور الوسيط للجهازية التكنولوجية بالتطبيق علي العاملين بشركات الإتصالات بمُحافظة الدقهلية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن تطبيق المنظمة لممارسات رشاقة الموارد البشرية يُساهم في تأهيل وتطوير القوي العاملة للتكيف مع المُستجدات التكنولوجية والصناعية ببيئة الأعمال. وهو ما اختلفت معه دراسة (المتولي، ٢٠٢٤) والتي تناولت تأثير رشاقة الموارد البشرية علي السلوك الإبداعي في العمل بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا حيث توصلت إلي أن أهم الأبعاد الخاصة برشاقة الموارد البشرية والمؤثرة علي زيادة السلوك الإبداعي في العمل تتمثل في: الإبداع في حل المُشكلات وإتخاذ القرارات وكذلك تعلُّم مهارات العمل، من خلال استخدام مدخل الجدارات كآلية لإكساب العاملين المعارف، والمهارات، والإتجاهات الإيجابية، بما يُساهم في زيادة نسبة الإبتكارات في مُنتجات من مؤلفات علمية، وأبحاث أكاديمية، وخدمات تعليمية، وتكنولوجية مُبتكرة.

كما ركزت دراسة (Nasri et al., 2023) علي تصميم وتفسير النموذج المناسب لرشاقة الموارد البشرية بالمنظمات الحكومية بجمهورية إيران الإسلامية في ضوء تطبيق ممارسات المنظمة المتعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أهمية أبعاد رشاقة الموارد البشرية المتمثلة في: مرونة الموظفين، وإستباقية الموظفين، وتعاون الموظفين نحو بناء المنظمة المتعلمة وتقديم خدمات حكومية إلكترونية مُتميزة بعصر التحول الرقمي. وهو ما اختلفت معه دراسة (Al-Armeti et al., 2023) والتي تناولت تأثير رشاقة الموارد البشرية علي الأداء الوظيفي بالبنوك الإسلامية العاملة في الأردن، حيث توصلت نتائج الدراسة إلي أن أهم أبعاد رشاقة الموارد البشرية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين تتمثل في: التكيف مع المُستجدات البيئية، والإبداع في حل المُشكلات وإتخاذ القرارات الرشيدة، والمرونة المهنية، وإكتساب مهارات التعلّم، الأمر الذي ينعكس علي تقديم خدمات بنكية مُتميزة تُرضي كافة المُستفيدين من أفراد ومؤسسات.

بالإضافة إلي دراسة (Khudhir et al., 2023) والتي تناولت دور رشاقة الموارد البشرية كمُتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الريادي بالتطبيق علي العاملين بالكليات والمعاهد التابعة لجامعة دهوك التقنية بالعراق، والتي توصلت نتائجها إلي أهمية رشاقة الموارد البشرية بأبعاد: المرونة، والاستباقية، والتعاون للموظفين علي دعم مُمارسات القيادة الإبداعية بالجامعة وتحقيق الأداء الريادي بأبعاد: المنظمات المُبتكرة، البقاء، المنظمات ذات النمو العالي، والتوظيف الذاتي. وهو ما إتفقت معه دراسة (Narenji Thani et al., 2022) والتي بحثت دور رشاقة الموارد البشرية كمُتغير وسيط في العلاقة بين التنمية الذاتية والإبتكار التنظيمي بالتطبيق علي (٢١٤) عضو هيئة تدريس بجامعة خوارزمي الإيرانية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أهمية رشاقة الموارد البشرية في إحداث التنمية الذاتية من خلال تدريب وتأهيل العاملين، وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة، مع الإستعانة بخبراء للإرشاد الوظيفي، كذلك تحسين الإبتكار التنظيمي بأبعاد: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمُشكلات، القدرة علي التحليل، المُخاطرة.

وأخيراً دراسة (Karman, 2019) والتي تناولت دور رشاقة الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية المُستدامة من خلال التطبيق علي شركات بولندية مُتعددة التخصص، والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مُمارسات رشاقة الموارد البشرية بالمنظمة بأبعاد: مرونة الموظفين، وإستباقية الموظفين، وتعاون الموظفين علي تحقيق القدرة التنافسية المُستدامة بأبعاده المُتمثلة في: قوة الموردين، قوة المنافسة، قوة العملاء، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مُمارسات رشاقة الموارد البشرية نحو زيادة القدرة علي التكيف مع المُستجدات البيئية، والإبداع في حل مُشكلات العمل، وإكتساب المهارات الوظيفية، وزيادة التأقلم مع ضغوط العمل.

٤/٢/٢. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة من خلال رشاقة الموارد البشرية.

من خلال العديد من الدراسات السابقة لمتغيرات البحث: الجينات التنظيمية، المنظمة المُتعلمة، رشاقة الموارد البشرية ومنها دراسات: (علي، ٢٠٢٤)، (الشربيني، ٢٠٢٤) (Soelton, 2023)، (Khudhir et al., 2023)، (صبري، ٢٠٢٣)، (Narenji, 2022)، (Thani et al., 2022)، (النجار، ٢٠٢٢)، (Karman, 2019)، (نجم، ٢٠١٨) أتضح أنها سعت لربطها بمتغيرات أخرى مثل: الذكاء التنظيمي، الجاهزية التكنولوجية، المواطنة التنظيمية، الأداء الريادي، الهوية التنظيمية، الابتكار التنظيمي، رأس المال الفكري، القدرة التنافسية المُستدامة، جودة الخدمة.

ما عدا دراسات كُل من: (Gökçe & Pelit, 2023)، (صادق، ٢٠٢٣) (Cik et al., 2021)، (Elsakaan et al., 2021)، (Nawahda & Al, 2022)، (Malik & Garg, 2020) والتي ربطت الجينات التنظيمية ببناء المنظمة المُتعلمة. ودراستي كُل من: (Almagharbeh, 2024)، (Elsanhawy & Badway, 2023) اللتان ربطتا الجينات التنظيمية برشاقة الموارد البشرية، كذلك دراسات (Galanti & Fantinelli, 2024)، (Mohammad et al., 2024)، (Nargis et al., 2024)، (Nasri et al., 2023) والتي ربطت رشاقة الموارد البشرية ببناء المنظمة المُتعلمة، ومن ثم يتضح نُدرة الدراسات – في حدود إطلاع الباحث- التي سعت للربط بين الجينات التنظيمية والمنظمة المُتعلمة من خلال رشاقة الموارد البشرية.

٥/٢/٢. التعليق علي الدراسات السابقة.

بعد إستعراض الدراسات السابقة والإطلاع علي نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية مُتغيرات البحث الحالي: (الجينات التنظيمية، المنظمة المُتعلمة، رشاقة الموارد البشرية) في ضوء ما يلي:

- أشارت مُعظم الدراسات ومنها دراسة: (موسي، ٢٠٢٤)، (علي، ٢٠٢٤)، (Gökçe & (Abraheem, 2023)، (Elsanhawy & Badway, 2023)، (Pelit, 2023)، (Nawahda & Al, 2022)، (النجار، ٢٠٢٢)، (Malik &

(Garg, 2020)، (نجم، ٢٠١٨) إلى أهمية الجينات التنظيمية في المؤسسات بأنواعها: (شركات مياه الشرب، الجامعات، شركات البترول، شركات المقاولات، الفنادق، البنوك، شركات الاتصالات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أنها اعتمدت على قياس الجينات التنظيمية من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: حقوق القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها الهيئة العربية للتصنيع.

- كما أشارت معظم الدراسات إلى أهمية بناء المنظمة المتعلمة ومنها دراسة: ((Galanti & Fantinelli, 2024)، (Mohammad et al., 2024)، (Soelton, 2023)، (صادق، ٢٠٢٣)، (Koura, 2022)، (النجار، ٢٠٢٢)، ((Cik et al., 2021)، ((Ju et al., 2021)، ((Malik & Garg, 2020) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن بناء المنظمة المتعلمة يهدف إلى توفير فرص مستمرة للتعليم، وربط الأداء الفردي بالجماعي، وتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، والوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة، واستخدام التفكير المنهجي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات، والعمل على إكتساب ونقل وإمتلاك المعرفة، والاستثمار في الموارد البشرية، كما أنها ركزت على قياس بناء المنظمة المتعلمة من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: إدارة المعرفة، التعلم الجماعي، تمكين العاملين، والتي سيتم اعتمادها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها الهيئة العربية للتصنيع.
- كذلك أشارت معظم الدراسات إلى أهمية تطبيق ممارسات رشاقة الموارد البشرية ومنها دراسة: (Almagharbeh, 2024)، (Nargis et al., 2024)، (الشربيني، ٢٠٢٤)، (المتولي، ٢٠٢٤)، (Nasri et al., 2023)، (Al-Narenji Thani et al., 2023)، (Armeti et al., 2023)، (Khudhir et al., 2023)، (Karman, 2019)، (al., 2022) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن رشاقة الموارد البشرية تساهم في التعليم والتطوير

للموظفين من خلال إستخدام التقنيات الحديثة، وتحديث أنظمة الموارد البشرية تلقائياً باستمرار، وضمان مبادرة ومشاركة الموظفين، وتقييم الأداء بصورة مستمرة، والاستخدام الفعال لسجلات الموارد البشرية، كما أنها ركزت علي قياس رشاقة الموارد البشرية من خلال إستخدام الأبعاد المتمثلة في: مرونة الموظفين، إستباقية الموظفين، تعاون الموظفين، والتي سيتم إستخدامها لتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثلها الهيئة العربية للتصنيع.

٦/٢/٢. الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة، ووجود علاقة إرتباط إيجابية بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية، وكذلك وجود علاقة إرتباط إيجابية بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة، كما أن منظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية تزيد لديها القدرة علي بناء المنظمة المتعلمة وإعداد كوادر بشرية متميزة، بالإضافة إلي وجود إختلاف في كيفية قياس المنظمة المتعلمة بإختلاف قطاع التطبيق.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- ندرة الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من خلال رشاقة الموارد البشرية.
- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كل من الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة ورشاقة الموارد البشرية مجتمعة، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.
- تطبيق الدراسات السابقة علي مؤسسات صناعية وخدمية دون التطرق للهيئة العربية للتصنيع في مصر.

ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلى:

- الربط بين الجينات التنظيمية (كمتغير مُستقل)، وبناء المنظمة المتعلمة (كمتغير تابع) من خلال رشاقة الموارد البشرية (كمتغير وسيط) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثرًا معنويًا، وأيضًا علاقة الارتباط لكل متغير من متغيرات البحث.
 - التطبيق على الهيئة العربية للتصنيع بمصر.
 - تحديد أبعاد كل من: الجينات التنظيمية والمنظمة المتعلمة بالهيئة محل البحث.
- وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.

٣. الدراسة الاستطلاعية.

تُعتبر المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع والمُتمثلة في: مصنع سيماف لمهمات السكك الحديدية، مصنع حلوان للصناعات المُتطورة، مصنع الطائرات، مصنع قادر للصناعات المُتطورة، مصنع أتيكو للصناعات الخشبية هي الجهات محل البحث والتي تُقدم العديد من المُنتجات والخدمات للأفراد والشركات بمجالات مُعالجة المياه، والسكك الحديدية وتجهيزات صناعة السيارات، وحماية البيئة، والأجهزة والمُعدات الإلكترونية، توليد الكهرباء والطاقة المُتجددة... وغيرها، وحتى يُمكن تحديد وصياغة مُشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف على المُشكلات الواقعية من خلال عقد مُقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة مع عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠) مُفردة من العاملين بالمصانع سالفة الذكر على إختلاف درجاتهم الوظيفية وتخصُصاتهم في الفترة الزمنية بين ٢٠٢٣/٩/٣م إلي ٢٠٢٣/٩/٢٦م، حيث دار محور المُقابلات حول مدي إدراكهم لأهمية الجينات التنظيمية وعلاقته ببناء المنظمة المتعلمة من خلال رشاقة الموارد البشرية، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (ملحق رقم "١")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو التالي:

- أكدت نسبة (٩٢%) من عينة الدراسة الإستطلاعية على توافر مُقومات تطبيق الجينات بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع خلال: مُشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وفق

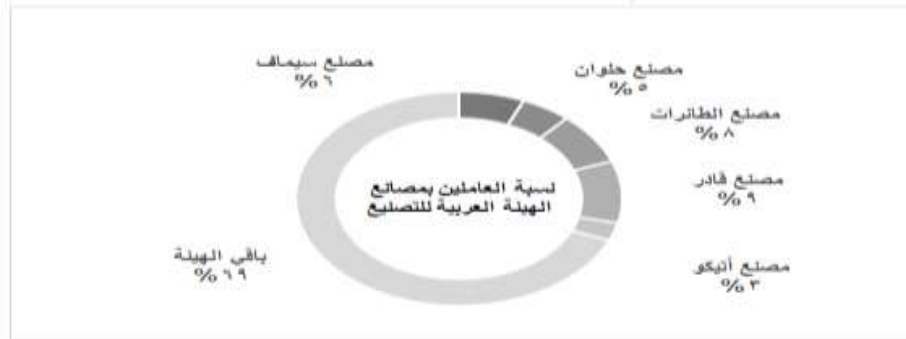
تخصّصهم الفني الدقيق، وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية بالوقت المناسب، وتطبيق اللامركزية في إتخاذ القرارات وتفويض السُلطة.. وغيرها وذلك بالنسبة لمصنع حلوان للصناعات المتطورة، ومصنع قادر للصناعات المتطورة، ومصنع سيماف لمهمات السكك الحديدية، والنسبة الباقية تُعبر عن: مصنع الطائرات بطلوان، ومصنع أتيكو للصناعات الخشبية والتي أكدت علي وجود بعض المُقومات المتوفرة بالمصانع مثل: تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لزيادة مُستويات الأداء والإنتاجية، ووجود هيكل تنظيمية مرنة وبنية تحتية وتكنولوجية متكاملة لتقديم تشكيلة متنوعة من المُنتجات والخدمات.

• أكدت نسبة (٩٠%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي توافر خطط وبرامج نحو بناء منظمة مُتعلمة بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع من خلال: وجود قواعد للمعرفة بأقسام المصنع، وإستخدام الأدوات والتكنولوجيا الرقمية في التصنيع والتجميع، مع تقدير مُساهمات كل شخص في العمليات الإنتاجية، وتقديم ملاحظات والإعتراف بالتميز وذلك بالنسبة لمصنع أتيكو للصناعات الخشبية، ومصنع قادر للصناعات المتطورة، والنسبة الباقية تُعبر عن: مصنع سيماف لمهمات السكك الحديدية، مصنع حلوان للصناعات المتطورة، ومصنع الطائرات بطلوان والتي أكدت علي تطبيق بعض المُمارسات مثل: وجود برامج إرشادية وورش عمل لنقل الخبرات والمعارف، والتدريب من خلال المُناقشات والمُحاكاة الفعلية، كذلك توفير الموارد والتكنولوجيا التي تتناسب مع طبيعة عمل كُل ورشة وإدارة بالمصنع.

• أكدت نسبة (٨٦%) من عينة الدراسة الإستطلاعية علي تطبيق مُمارسات رشاقة الموارد البشرية بأقسام وإدارات المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع من خلال: توفير خيارات العمل المرن وتقاسم الوظائف بين الفنيين، وتوفير تحديات مهنية للعاملين، إضافة لتشجيع الإتصالات بينهم وذلك لمصنع قادر للصناعات المتطورة، ومصنع سيماف للسكك الحديدية، والنسبة الباقية تُعبر عن: مصنع حلوان للصناعات المتطورة، ومصنع الطائرات بطلوان، ومصنع أتيكو للصناعات الخشبية والتي أكدت علي تطبيق بعض المُمارسات مثل: إجراء المُحادثات التحفيزية، وتوفير فُرص للتطوير والنمو الوظيفي.

وبفحص سجلات المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية علي النحو التالي:

- من حيث نسبة العاملين بالمصانع لإجمالي الهيئة، ونسبة الإستثمار في الموارد البشرية نحو تطبيق ممارسات الجينات التنظيمية، والمنظمة المُتعلمة، ورشاقة الموارد البشرية:



شكل رقم (١): النسب المئوية لأعداد العاملين بالهيئة العربية للتصنيع.

* المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً علي موقع الهيئة العربية للتصنيع، <https://www.aoi.org.eg/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥م.

جدول رقم (١): أعداد وتخصّصات العاملين بمصانع الهيئة العربية للتصنيع

المصنع	أعداد العاملين*	التخصّص
مصنع سيماف	١٢٥٠	مهمات السكك الحديدية، من عربات الركاب وتوليد القوى والمترو والترام والبضاعة.
مصنع حلوان	٩٥٠	مواسير الغاز الطبيعي، مياه الشرب، والصرف الصحي، أعمدة الإنارة، تجهيزات الاستادات والصالات المغطاه.
مصنع الطائرات	١٥٠٠	صناعة وتجميع الطائرات، أبراج شركات الإتصالات، تصنيع أول قمر صناعي مصر بنسبة (٧٠%).
مصنع قادر	١٨٠٠	سيارات الإطفاء، سيارات نقل الأموال، السيارات المصفحة، كامرات، منطقات، مُعدات زراعية.
مصنع أتيكو	٥٣٠	إنتاج الأثاث الخشبي، أخشاب الشيب بورد، الباركيه زان وأرو، الفاير جلاس.

* الأعداد وفقاً لتقارير الهيئة العربية للتصنيع بشهر ديسمبر لعام ٢٠٢٤م.

** المصدر من إعداد الباحث إعتماًداً علي بيانات موقع دليل الصناعات المصرية، <https://www.egyptianindustry.com>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥م.

يتضح من الشكل رقم (١) السابق أن نسبة المصانع المختارة تمثل نسبة (٣١%) تقريباً من إجمالي العاملين بالهيئة العربية للتصنيع، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين بالهيئة (١٩) ألف عامل ومهندس، وهي تمثل رأس مال بشري لتلك المصانع، كذلك يتضح من الجدول رقم (١) السابق تنوع التخصصات الفنية للعاملين في تلك المصانع وأهميتها بمصر، ما يتطلب بدوره توفير المقومات اللازمة لتطبيق الجينات التنظيمية وتفعيل ممارسات رقابة الموارد البشرية نحو بناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.

جدول رقم (٢): نسب الاستثمار في الموارد البشرية إستناداً لميزانيات التطوير

بالمصانع

نسب الاستثمار في الموارد البشرية بالبنوك التجارية لعام ٢٠٢٤*			
بيان	إجمالي ميزانية التطوير	قيمة الاستثمارات بالموارد البشرية	نسبة الموارد البشرية للميزانية
سيمان لمهمات السكك الحديدية	١.٧٥٠ مليار	١٩٧.٧ مليون	١١.٣%
مصنع حلوان للصناعات المتطورة	١.٥٠٠ مليار	١١٤ مليون	٧.٦%
مصنع الطائرات بحلوان	٢.٣٥٠ مليار	٣١٤.٩ مليون	١٣.٤%
مصنع قادر للصناعات المتطورة	١.٢٠٠ مليار	٧٣.٢ مليون	٦.١%
أتيكو للصناعات الخشبية	١ مليار	١٧ مليون	١.٧%

* قيمة الأرقام الواردة في الجدول بالجنيه المصري.

** المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات موقع الهيئة العربية للتصنيع، <https://www.aoi.org.eg/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥ م.

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أهمية العنصر البشري بالنسبة للمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع، حيث يتصدر مصنع الطائرات بنسبة (١٢.٤%)، فمصنع سيمان بنسبة (١١.٣%)، ثم مصنع حلوان بنسبة (٧.٦%)، فمصنع قادر بنسبة (٦.١%)، وأخيراً مصنع أتيكو بنسبة (١.٧%) لإجمالي الميزانية الموضوعة لتطوير كل مصنع، مما يعزز من قيمة وأهمية العنصر البشري للهيئة العربية للتصنيع كأهم أصل على الإطلاق والقادر على صناعة الفارق نحو تقديم منتجات مصرية متميزة، كما ينعكس ذلك على إمكانية تطبيق المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع

لمُقومات الجينات التنظيمية وتفعيل تطبيق ممارسات رشاقة الموارد البشرية بشكل موسع نحو بناء منظمة مُتعلمة بشكل فعال.

• من حيث تطبيق فكر وممارسات التدريب بمصانع الهيئة العربية للتصنيع محل البحث:

جدول رقم (٣): البيانات الخاصة بالتدريب بمصانع الهيئة العربية للتصنيع محل البحث.

البيانات الخاصة بتدريب العاملين بمصانع الهيئة العربية للتصنيع لعام ٢٠٢٤م					
بيان	المصنع	سيماف	حلوان	الطائرات	قادر
إجمالي عدد ساعات التدريب (بالألف ساعة).	١٤٢.٠	١٢٧.٣	١٧٦.٤	١٢٢.٧	٩٦.٢
إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).	١٠٨.٧	١٦.٦	١٨٢.٦	٤١.٧	٩.٠
متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالألف جنيه مصري).	٨٦.٩	٦٤.٨	١٢١.٧	٣٢.١	١٧.٠
نسبة التدريب حسب الفئة*	سيماف	حلوان	الطائرات	قادر	أتيكو
وظائف تخصصية "مهندسين" (%)	٣٠.٥	٢٧.٦	٣٨.٣	٢٨.٧	٣٢.٦
وظائف فنية "مؤهل صناعي" (%)	٢٤.٨	٣٢.٩	٣٤.٠	٣٣.١	٢٦.٤
وظائف كتابية "مؤهل تجاري" (%)	٨.١	٧.٥	١.٣	٦.٢	٦.٧
وظائف مهنية "شهادة إعدادية" (%)	١٦.٢	١٩.٢	١٠.٢	١٦.٩	١٧.٣
وظائف خدمات معونة "سائقين" (%)	٦.٤	٧.٣	٥.٧	٦.٨	٥.١
وظائف أخرى (%)	١٤.٠	٥.٥	١٠.٥	٨.٣	١١.٩

* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بكل مصنع.

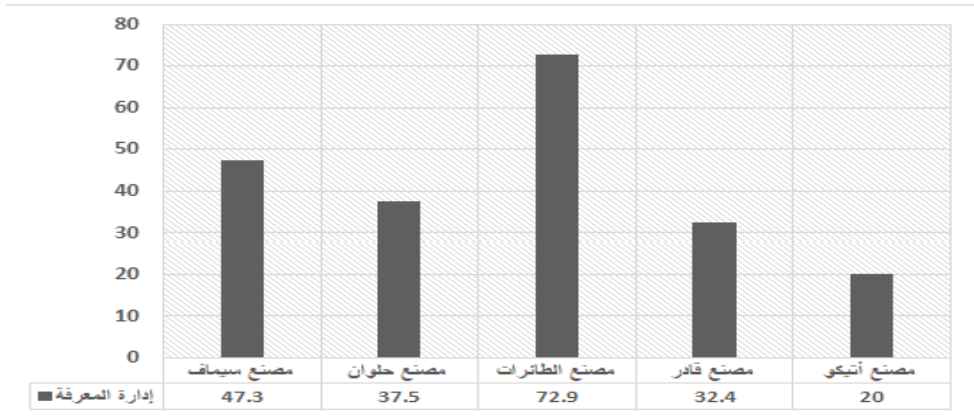
** المصدر من إعداد الباحث اعتمادًا علي بيانات موقع دليل الصناعات المصرية،

<https://www.egyptianindustry.com>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥م.

يُلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق إرتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع ويتصدرها مصنع الطائرات بمقدار (١٧٦.٤) ألف ساعة ويأتي بالمرتبة الأخيرة مصنع أتيكو بمقدار (٩٦.٢) ألف ساعة، كذلك إرتفاع تكلفة التدريب بين المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع ويتصدرها مصنع الطائرات بمقدار (١٨٢.٦) مليون جنيه مصري، كذلك إرتفاع متوسط تكلفة تدريب الأفراد بالمصانع ويتصدرها مصنع الطائرات بمقدار (١٢١.٧) ألف جنيه ويأتي

مصنع أتيكو بالمرتبة الأخيرة بمقدار (١٧.٠) ألف جنيه. كذلك تنوع الفئات المُستهدفة من التدريب بين الوظائف التخصصية، والفنية، والكتابية، والمهنية، والخدمات المعاونة وذلك لإكساب العاملين المعارف والخبرات الضرورية لبناء مُنظمة قائمة علي التعلُّم، وموارد بشرية رشيدة.

- من حيث تخصيص نسبة لممارسات إدارة المعرفة كأحد مقومات تطبيق الجينات التنظيمية من ميزانية التطوير لمصانع الهيئة العربية للتصنيع محل البحث.



شكل رقم (٢): تطبيق إدارة المعرفة كنسبة من ميزانية تطوير المصانع محل البحث.
* المصدر من إعداد الباحث اعتمادًا علي بيانات موقع الهيئة العربية للتصنيع، <https://www.aoi.org.eg/>، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥م.

يُلاحظ من خلال الشكل رقم (٢) السابق إهتمام إدارات المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع محل البحث بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة كجزء من ميزانية تطوير المصانع، حيث يتصدر مصنع الطائرات بمعدل (٧٢.٩) مليون جنيه ونسبة تقترب من (٢.٥%) من إجمالي الميزانية، يليه مصنع سيماف بمعدل (٤٧.٣) مليون جنيه ونسبة تقترب من (٢.٧%) من إجمالي ميزانية التطوير، فمصنع حلوان بمعدل (٣٧.٥) مليون جنيه ونسبة تقترب من (٢.٥%) من ميزانية التطوير الموضوعة، ثم مصنع قادر بمعدل (٣٢.٤) مليون جنيه ونسبة تقترب من (٢.٧%) من الميزانية،

وأخيرًا مصنع أتيكو بمعدل (٢٠) مليون جنيه ونسبة تقترب من (٢%) من ميزانية التطوير الموضوعية به، ويرجع ذلك إلى إختلاف طبيعة عمل المصانع وتخصصاتها والمجالات التي تشتمل عليها، ويستنتج الباحث مما سبق زيادة تطبيق فكر إدارة المعرفة كأحد مقومات تطبيق الجينات التنظيمية بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع المبحوثة نحو بناء قواعد للمعرفة، وإدارة المستندات الرقمية، والإهتمام بالمواقع والمنصات الإلكترونية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي.. وغيرها من الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة ما يدعم بدوره تطبيق أفكار الجينات التنظيمية بمصانع الهيئة العربية للتصنيع.

٤. مشكلة البحث.

تُعد المنظمة المتعلمة مفهومًا هامًا بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث يُمكن من خلالها مواجهة التحديات التكنولوجية وإدارة الأزمات بفعالية بفضل ثقافة التعلم المستمر، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية عدم شمولية الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث مُجتمعـ في حدود إطلاع الباحث- بالإضافة إلى تفاوت معرفة القائمين على إدارة المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع بأهمية الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية وأثرها علي بناء المنظمة المتعلمة، وعليه يُمكن صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (إلي أي مدى توجد علاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بتوسيط رشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع؟).

وتشير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

١/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع؟

٢/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع؟

٣/٤. إلي أي مدى توجد علاقة بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع؟

٥. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- ١/٥. التعرف علي العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.
- ٢/٥. تحديد العلاقة بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع.
- ٣/٥. توصيف العلاقة بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.
- ٤/٥. تحليل العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط لرشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع.
- ٥/٥. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من رشاقة الموارد البشرية، وإنعكاسها علي العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.

٦. أهمية البحث.

١/٦. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في ندرة الدراسات السابقة – في حدود إطلاع الباحث – التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث مُجتمعة وهي: الجينات التنظيمية (المتغير المستقل)، ورشاقة الموارد البشرية (المتغير الوسيط)، وبناء المنظمة المتعلمة (المتغير التابع).

٢/٦. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

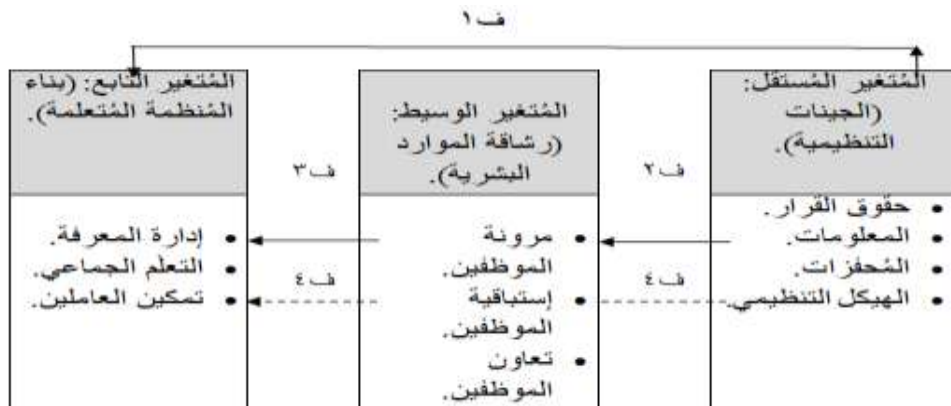
- ترجع أهمية البحث العلمية إلي إستهداف مصانع الهيئة العربية للتصنيع والمتمثلة في: مصنع سيماف لمهمات السكك الحديدية، مصنع حلوان للصناعات المتطورة، مصنع الطائرات بحلوان، مصنع قادر للصناعات المتطورة، مصنع أتيكو للصناعات الخشبية والتي تُقدم العديد من المنتجات والخدمات للأفراد والشركات بمجالات البنية التحتية، وحماية البيئة، والتعقيم، والمعدات الإستثمارية وقطع الغيار.. وغيرها، وقد بلغ إهتمام إدارات مصانع الهيئة

العربية للتصنيع محل البحث بتطبيق ممارسات التدريب والتعلم الجماعي بالوظائف التخصصية، والفنية، والكتابية، والمهنية، بالإضافة للخدمات المعاونة. كذلك تخصيص نسبة من ميزانية تطوير المصنع لتطبيقات إدارة المعرفة كأحد مقومات الجينات التنظيمية بنسبة تراوحت بين (٢%) كحد أدنى و(٣.١%) كحد أقصى (تقرير الهيئة العربية للتصنيع، ٢٠٢٤م).

- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة، واختبار درجة العلاقة بين تلك المتغيرات بالهيئة العربية للتصنيع.

٧. فروض البحث.

لصيغة فروض البحث يمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم (٣) التالي:



شكل رقم (٣): العلاقة بين متغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء الدراسات السابقة، يمكن توضيح المقاييس المستخدمة في البحث كما في الجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤): مقاييس مُتغيرات البحث وعدد فقراتها بالإستقصاء.

المُتغير	أبعاده	الفقرات	المرجع من الدراسات السابقة
الجينات التنظيمية	حقوق القرار	(١٦) فقرات.	(موسي، ٢٠٢٤)
	المعلومات		(Abraheem, 2023)
	المُحفزات		(Nawahda & Al, 2022)
	الهيكل التنظيمي		(نجم، ٢٠١٨)
بناء المنظمة المُتعلمة	إدارة المعرفة	(١٢) فقرات.	(Mohammad et al., 2024)
	التعلم الجماعي		(Soelton, 2023)
	تمكين العاملين		(النجار، ٢٠٢٢)
رشاقة الموارد البشرية	مرونة الموظفين	(١٢) فقرات.	(Almagharbeh, 2024)
	إستباقية الموظفين		(Khudhir et al., 2023)
	تعاون الموظفين		(Karman, 2019)

* المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث علي النحو التالي:

١/٧. الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.

٢/٧. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع.

٣/٧. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المُتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.

٤/٧. الفرض الرابع: تتوسط رشاقة الموارد البشرية العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع.

٨. منهجية البحث.

إعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم علي تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن إستعراض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

١/٨. تحديد نوع ومصادر البيانات.

- البيانات الثانوية: تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالجينات التنظيمية، والمنظمة المتعلمة وكذلك بيانات عن رشاقة الموارد البشرية من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالمصانع محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير السنوية المنشورة للهيئة العربية للتصنيع ودليل الصناعات المصرية خلال الفترة بين عامي ٢٠٢٣م وحتى ٢٠٢٤م.
- البيانات الأولية: تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال إجراء المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد وممارسات الجينات التنظيمية والمنظمة المتعلمة من خلال توسيط رشاقة الموارد البشرية.

٢/٨. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بالمصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع، والذي يُقدر بحوالي (٦٠٣٠) موظف وذلك وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية لكل مصنع محل البحث، أما عن عينة البحث فبمعلومية مُجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بالاستعانة بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة (٩٥%) وخطأ معياري (٥%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس (٥٠%)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (٦٠٣٠) مُفردة هو (٣٦١) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

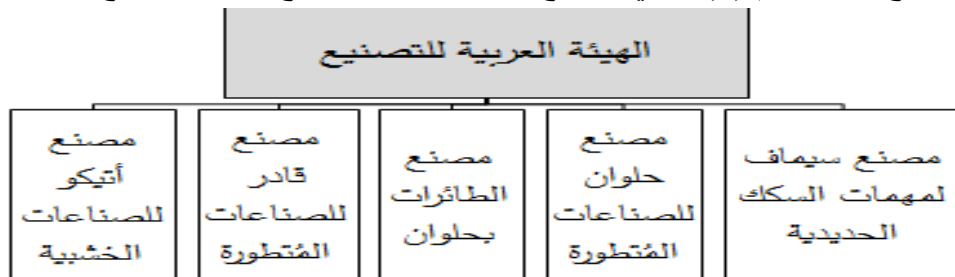
$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[N - 1 * (d^2 / z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n	تُمثل حجم العينة.	N	تُمثل حجم المُجتمع.
p	نسبة توفر الخاصية والمُحايدة = ٠.٥٠	d	نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥
Z	الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦		

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (٤) التالي مصانع الهيئة العربية للتصنيع المُمثلة لمُجتمع البحث:



شكل رقم (٤): مصانع الهيئة العربية للتصنيع المُمثلة لمُجتمع البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع الهيئة العربية للتصنيع

وتعود أسباب إختيار مصانع الهيئة العربية للتصنيع سאלفة الذكر إلى:

- إستحواد مصنعين من المصانع المُختارة علي أكبر نسبة من الأفراد العاملين بالهيئة العربية للتصنيع، حيث يتصدر مصنع قادر للصناعات المُتطورة بنسبة (٩%) وبعدد عاملين قدره (١٨٠٠) عامل، يليه بنك مصنع الطائرات بحلوان بنسبة (٨%) وبعدد عاملين قدره (١٥٠٠) عامل، وهو ما يُدعم بشكل كبير النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
- ضمان التنوع في تخصصات المصانع المبحوثة حيث يتخصص مصنع سيماف بمجال مهمات السكك الحديدية، ويتخصص مصنع حلوان بمشروعات البنية التحتية وأعمدة الإنارة، فيما يتخصص مصنع الطائرات بصناعة وتجميع الطائرات وأبراج الإتصالات، كذلك يتخصص مصنع قادر في تصنيع السيارات والمعدات الزراعية والدرجات الهوائية ومواد التعقيم، وأخيراً يتخصص مصنع أتيكو بمجال الصناعات الخشبية والباركيه، مما يُسهل في عملية جمع والحصول على البيانات اللازمة المُمثلة تمثيلاً دقيقاً وصادقاً للمُجتمع المبحوث.
- تطبيق القائمين علي إدارة مصانع الهيئة العربية للتصنيع لمُقومات الجينات التنظيمية من خلال: وجود هياكل تنظيمية مرنة، ودعم مُشاركة العاملين بالقرارات وفق تخصصهم الدقيق وإحتياجات العمل، وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين خلال

مراحل العمليات الإنتاجية، والعمل علي تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، مع إستخدام وسائل متعددة للتدريب كالمحاضرات، والتدريب خلال العمل، والمناقشات الجماعية... وغيرها، والعمل علي إيجاد مهام ذات تحدي، وتطوير بيئة العمل وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة، الأمر الذي ينعكس علي إمكانية تطبيق ممارسات رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بفعالية بالهيئة العربية للتصنيع لتقديم منتجات وخدمات متميزة علي مُستوي القطاع الصناعي المصري.

- مساهمة الهيئة العربية للتصنيع في مشروعات: معالجة المياه، السكك الحديدية، صناعة السيارات وتجهيزاتها، المعدات الاستثمارية وقطع الغيار، مشروعات حماية البيئة، صناعة الأجهزة والمعدات الإلكترونية، توليد الكهرباء والطاقة المتجددة، المعدات الزراعية، المنتجات الخشبية والبلاستيكية، المجال الطبي... وغيرها، فهي تُعد قاطرة الصناعة المصرية، كذلك امتلاك العديد من تلك المصانع للمقومات والبنية التحتية والتكنولوجيا المعلوماتية اللازمة والتي تم التأكد منها من قِبل الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية.
- إمتلاك الهيئة العربية للتصنيع لأكاديمية الهيئة العربية للتدريب والتي تُقدم الخدمات والبرامج والإستشارات التدريبية بمجالات الصناعة والإدارة فيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي، والتحكم الآلي، والتشغيل الرقمي، كذلك المعهد العربي للتكنولوجيا المتقدمة (AIAT) حيث يوظف المعهد إمكاناته وخدماته في بناء القدرات للاستثمار في الكوادر البشرية من خلال تقديم التدريب لطلاب وخريجي كلية الهندسة والمعاهد الصناعية وفق الاحتياجات المجتمعية باستخدام أحدث أساليب ومنهجيات التنمية الصناعية في مصر والمنطقة العربية، ما يدعم تطبيق ممارسات رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة.
- عقد القائمين علي إدارة الهيئة العربية للتصنيع لشراكات مع مؤسسات مثل: سيمنز (Siemens) وهي من كُبري الشركات الصناعية في أوروبا، وجيب (JEEP) الرائدة بمجال السيارات، وشركة دي ام جي موري (DMG MORI) لإنشاء مصنع رقمي لإنتاج ماكينات الخراطة فائقة الدقة، والتي

تستخدم في الصناعات الأساسية لقطاع الأعمال بكافة مجالاته المتنوعة، ومجموعة طلال أبو غزالة (TAG) الرائدة بمجالات المحاسبة والتدقيق والضرائب وخدمات الاستشارات.. وغيرها، وشركة هواوي (HUAWEI) الرائدة بمجالات الاتصالات الرقمية، والإلكترونيات، والأجهزة الذكية، وأنظمة التشغيل، ومُنتجات الطاقة الشمسية.. وغيرها بما يُدعم تطبيق أفكار وممارسات رشاقة الموارد البشرية، والمنظمة المتعلمة، وكذلك الجينات التنظيمية.

- حصول الهيئة العربية للتصنيع علي العديد من شهادات الاعتماد كشهادة (ISO, 14001) لسنة (٢٠٢٤م) والخاصة بأنظمة إدارة البيئة وتحسين الأداء البيئي بشكل مُستمر، وشهادة (ISO, 9001) لسنة (٢٠٠٨م) والخاصة بإدارة الجودة وتلبية توقّعات العملاء، وشهادة (ISO, 17025) لسنة (٢٠٠٥م) والخاصة بإجراء الاختبارات، وأخذ العينات، والمُعايرة للحصول على نتائج موثوقة... وغيرها من شهادات الاعتماد ما يُدعم إمتلاك الهيئة لمُقومات الجينات التنظيمية والسعي لبناء مُنظمة قائمة علي التعلّم المُستمر.

- تعزيز القائمون علي إدارة الهيئة العربية للتصنيع للتعاون البناء مع مُختلف مؤسسات الدولة، واستغلال القُدرات التصنيعية الوطنية لزيادة نسب التصنيع المحلي، وتوطين التكنولوجيا الحديثة بمكونات محلية، وتعظيم شعار صُنع في مصر، كذلك العمل علي زيادة القيمة المُضافة وتقليل الواردات وتوفير العملات الأجنبية، ما يُدعم بدوره تطبيق أفكار وممارسات التعلّم والجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية.

- أهمية موضوع الجينات التنظيمية لبناء المنظمة المتعلمة بفعالية بتوسيط رشاقة الموارد البشرية للعاملين بمصانع الهيئة العربية للتصنيع كأحد أهم هيئات القطاع الصناعي المصري.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد (٥٠٠) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل مصنع من

الاستثمارات التي تم توزيعها لتكون متناسبة مع عدد العاملين بكل مصنع، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): عدد الاستثمارات الموزعة بكل مصنع إستنادًا لعدد العاملين

المصنع التابع للهيئة العربية للتصنيع		أعداد العاملين	نسبة المصنع من العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة لأعداد العاملين
مصنع سيماف		١٢٥٠	٢٠.٧%	١٠٤
مصنع حلوان		٩٥٠	١٥.٨%	٧٩
مصنع الطائرات		١٥٠٠	٢٤.٩%	١٢٤
مصنع قادر		١٨٠٠	٢٩.٨%	١٤٩
مصنع أتيكو		٥٣٠	٨.٨%	٤٤
إجمالي عاملي المصنع		٦٠٣٠	١٠٠%	٥٠٠ إستمارة
عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المُجاب عليها	عدد الإستثمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عينة البحث التي تم التحليل علي أساسها	نسبة الإستجابة
٥٠٠	٣٩٧	١٣	٣٨٤	٧٦.٨%

* المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا علي دليل الصناعات المصرية، وبيان بأعداد العاملين بالمصانع وفق تقارير الهيئة العربية للتصنيع.

وبالتالي وفقًا لجدول رقم (٥) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (٥٠٠) استثمارة إستبيان، وتم تجميع (٣٩٧) استثمارة (١٣) استثمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (٣٨٤) استثمارة بمعدل إستجابة (٧٦.٨%) من إجمالي عدد إستثمارات الإستبيان الموزعة.

٣/٨. طُرُق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحث علي قائمة الاستقصاء المُبينة في (مُلحق رقم ٢) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

١/٣/٨. القسم الأول: المتغير المُستقل (الجينات التنظيمية)، ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١ إلي ١٦)، البُعد الأول: حقوق القرار الذي يشتمل علي العبارات (من ١ إلي ٤)، والبُعد الثاني: المعلومات التي تشتمل علي العبارات (من ٥

إلى ٨)، والبُعد الثالث: المُحفزات التي تشتمل علي العبارات (من ٩ إلى ١٢)، وأخيراً البُعد الرابع: الهيكل التنظيمي الذي يشتمل علي العبارات (من ١٣ إلى ١٦).
٢/٣/٨. القسم الثاني: المُتغير التابع (المنظمة المُتعلمة)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ١٧ إلى ٢٨)، البُعد الأول: إدارة المعرفة التي تشتمل علي العبارات (من ١٧ إلى ٢٠)، والبُعد الثاني: التعلُّم الجماعي الذي يشتمل علي العبارات (من ٢١ إلى ٢٤)، وأخيراً البُعد الثالث: تمكين العاملين الذي يشتمل علي العبارات (من ٢٥ إلى ٢٨).

٣/٣/٨. القسم الثالث: المُتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من ٢٩ إلى ٤٠)، البُعد الأول: مرونة الموظفين التي تشتمل علي العبارات (من ٢٩ إلى ٣٢)، والبُعد الثاني: إستباقية الموظفين التي تشتمل علي العبارات (من ٣٣ إلى ٣٦)، وأخيراً البُعد الثالث: تعاون الموظفين الذي يشتمل علي العبارات (من ٣٧ إلى ٤٠).

٩. حدود البحث.

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث علي دور الجينات التنظيمية بأبعادها: (حقوق القرار، المعلومات، المُحفزات، الهيكل التنظيمي) في بناء المنظمة المُتعلمة بأبعادها: (إدارة المعرفة، التعلُّم الجماعي، تمكين العاملين) مع رشاقة الموارد البشرية بأبعادها: (مرونة الموظفين، إستباقية الموظفين، تعاون الموظفين).
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث علي العاملين بمصانع الهيئة العربية للتصنيع علي إختلاف درجاتهم وتخصُّصاتهم الوظيفية، وذلك لتواجدهم بمُحافظة واحدة هي محافظة القاهرة ما يُسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل علي تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.
- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية: سبتمبر ٢٠٢٣م - يناير ٢٠٢٤م.

١٠. الدراسة الميدانية.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) وكذلك برنامج (AMOS, V.25)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة، وتم اتباع الإجراءات التالية:

١/١٠ نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام مُعامل ألفا- كرونباخ Alpha (Cronbach)، والجدول التالي رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦)

الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	مُعامل الثبات	مُعامل الصدق
أبعاد الجينيات التنظيمية (المُتغير المُستقل)			
حقوق القرار	٤	٠.٨٥٣	٠.٩٢٣
مُشاركة المعلومات	٤	٠.٨٦٢	٠.٩٢٨
المُحفزات	٤	٠.٨٥٥	٠.٩٢٤
الهيكل التنظيمي	٤	٠.٨٠٦	٠.٨٩٧
إجمالي أبعاد الجينيات التنظيمية	١٦	٠.٩٦١	٠.٩٨٠
أبعاد بناء المنظمة المُتعلمة (المُتغير التابع)			
إدارة المعرفة	٤	٠.٨١٧	٠.٩٠٣
التعلم الجماعي	٤	٠.٨٢٥	٠.٩٠٨
تمكين العاملين	٤	٠.٨٢٧	٠.٩٠٩
إجمالي أبعاد بناء المنظمة المُتعلمة	١٢	٠.٩١٤	٠.٩٥٦
أبعاد رشاقة الموارد البشرية (المُتغير الوسيط)			
مرونة الموظفين	٤	٠.٨٤٩	٠.٩٢١
إستباقية الموظفين	٤	٠.٨٣١	٠.٩١١
تعاون الموظفين	٤	٠.٨٧١	٠.٩٣٣
إجمالي أبعاد رشاقة الموارد البشرية	١٢	٠.٩٤٧	٠.٩٧٣
إجمالي أبعاد: الجينيات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة ورشاقة الموارد البشرية	٤٠	٠.٩٨٢	٠.٩٩٠

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن مُعامل ألفا- كرونباخ قد بلغ (٠.٩٦١) لإجمالي أبعاد الجينات التنظيمية و(٠.٩١٤) لإجمالي أبعاد بناء المنظمة المُتعلمة و(٠.٩٤٧) لإجمالي أبعاد رشاقة الموارد البشرية، الأمر الذى إنعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعى للثبات)، حيث بلغ (٠.٩٨٠) لإجمالي أبعاد الجينات التنظيمية و(٠.٩٥٦) لإجمالي أبعاد بناء المنظمة المُتعلمة و(٠.٩٧٣) لإجمالي أبعاد رشاقة الموارد البشرية، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا- كرونباخ لإجمالي أبعاد متغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (٠.٧) حيث بلغ (٠.٩٨٢)، مما يعنى القُدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويُمكن الاعتماد عليها فى تعميم النتائج على المُجتمع ككل ((Backhaus et al., 2021, pp.126-127).

٢/١٠. الإحصائيات الوصفية.

١/٢/١٠. أبعاد الجينات التنظيمية (المتغير المُستقل).

الجدول التالى رقم (٧) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد الجينات التنظيمية.

جدول رقم (٧): المقاييس الوصفية لأبعاد الجينات التنظيمية

م	الأبعاد	المُتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	حقوق القرار	٣.٦٩	٠.٩٣٣	٧٣.٧٨	٣
٢	مُشاركة المعلومات	٣.٧٧	٠.٩٥٤	٧٥.٤٨	١
٣	المُحفزات	٣.٥٩	٠.٩٩٨	٧١.٨٧	٤
٤	الهيكل التنظيمى	٣.٦٩	٠.٨٩٤	٧٣.٨٨	٢
-	المُتوسط العام لأبعاد: الجينات التنظيمية	٣.٦٨	٠.٩١٠	٧٣.٧٥	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن المُتوسط العام لأبعاد الجينات التنظيمية بلغ (٣.٦٨)، بإنحراف معيارى قدره (٠.٩١٠)، وأهمية نسبية (٧٣.٧٥%)، كما تراوحت المُتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٧٧ إلى ٣.٥٩)، بأهمية نسبية (من ٧٥.٤٨% إلى ٧١.٨٧%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو أبعاد

الجينات التنظيمية إيجابية، وقد جاء بُعد مشاركة المعلومات في الترتيب الأول في حين جاء بُعد المحفزات في الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغي على إدارة الهيئة العربية للتصنيع مزيد من الاهتمام بالممارسات التي تُحفز العاملين بها.

٢/٢/١٠. أبعاد بناء المنظمة المتعلمة (المتغير التابع).

الجدول التالي رقم (٨) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد بناء المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (٨): المقاييس الوصفية لأبعاد بناء المنظمة المتعلمة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	إدارة المعرفة	٣.٦٦	٠.٨٩٥	٧٣.٢٢	١
٢	التعلم الجماعي	٣.٦٥	٠.٩٤٨	٧٣.٠٨	٢
٣	تمكين العاملين	٣.٦٤	٠.٩٠٧	٧٢.٩٩	٣
-	المتوسط العام لأبعاد: بناء المنظمة المتعلمة	٣.٦٥	٠.٨٨٢	٧٣.١٢	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد بناء المنظمة المتعلمة بلغ (٣.٦٥)، بانحراف معياري قدره (٠.٨٨٢)، وأهمية نسبية (٧٣.١٢%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٦٦ إلى ٣.٦٤)، بأهمية نسبية (من ٧٣.٢٢% إلى ٧٢.٩٩%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد بناء المنظمة المتعلمة إيجابية، وقد جاء بُعد إدارة المعرفة في الترتيب الأول في حين جاء بُعد تمكين العاملين في الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغي على إدارة الهيئة العربية للتصنيع مزيد من الاهتمام بممارسات تمكين العاملين.

٣/٢/١٠. أبعاد رشاقة الموارد البشرية (المتغير الوسيط).

الجدول التالي رقم (٩) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد رشاقة الموارد البشرية.

جدول رقم (٩): المقاييس الوصفية لأبعاد رشاقة الموارد البشرية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
١	مرونة الموظفين	٣.٧٤	٠.٩٧٦	٧٤.٨٠	٢
٢	إستباقية الموظفين	٣.٧٢	٠.٩٥١	٧٤.٤٠	٣
٣	تعاون الموظفين	٣.٨٣	٠.٩٩٦	٧٦.٦٤	١
-	المتوسط العام لأبعاد: رشاقة الموارد البشرية	٣.٧٦	٠.٩٣٩	٧٥.٢٨	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد رشاقة الموارد البشرية بلغ (٣.٧٦)، بإنحراف معياري قدره (٠.٩٣٩)، وأهمية نسبية (٧٥.٢٨%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من ٣.٨٣ إلى ٣.٧٤)، بأهمية نسبية (من ٧٦.٦٤% إلى ٧٤.٨٠%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد رشاقة الموارد البشرية ايجابية، وقد جاء بُعد تعاون الموظفين فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد إستباقية الموظفين فى الترتيب الأخير، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى ضعف المحفزات وضعف تمكين العاملين، وبالتالي ينبغى على إدارة الهيئة العربية للتصنيع مزيد من الاهتمام بممارسات التحفيز والتمكين مما ينعكس على إستباقية الموظفين.

٣/١٠. اختبار الفروض.

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تفسر مشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة الهيئة العربية للتصنيع للمساعدة فى تحسين ممارسات الجينات التنظيمية مما ينعكس بالشكل الايجابى على رشاقة الموارد البشرية بها وبالتالي المساعدة فى عملية بناء المنظمة المتعلمة، وذلك كما يلى:

١/٣/١٠. اختبار الفرض الأول.

لاختبار الفرض الأول والذى ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع) تم الاعتماد على أسلوب

تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد ((Multiple Linear Regression Analysis)) كما يلي.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٩٤١	بناء المنظمة المُتعلمة	الجينات التنظيمية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٠) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٩٤١) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (الجينات التنظيمية – بناء المنظمة المُتعلمة)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة

مُعامل الارتباط (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٩٤١	٠.٩٧٠	٠.٠٠٠	٧٤٢.٣٨	٠.٠٠٢	٣.١٥٠	٠.١٦٢	٠.١٥٠	حقوق القرار
				٠.٠٠٠	٥.٣٢٣	٠.٢٧٦	٠.٢٤٤	مُشاركة المعلومات
				٠.٠٠٠	٥.٣٤٧	٠.٢٦٦	٠.٢٦٢	المُحفزات
				٠.٠٠٠	٥.٨٢٥	٠.٢٧٥	٠.٢٠٦	الهيكـ التنظيمي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١١) السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٩٤٢، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد الجينات التنظيمية (حقوق القرار، مشاركة المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) تفسر ٩٤.٢% من التباين فى المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٨٧، وهى تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد الجينات التنظيمية) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، حيث يتضح أن بُعد مشاركة المعلومات يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على بناء المنظمة المتعلمة، يليه بُعد الهيكل التنظيمي، ثم بُعد المحفزات، وأخيرًا بُعد حقوق القرار، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد مشاركة المعلومات فى الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط ببناء المنظمة المتعلمة بشكل مباشر وقوى حيث أنه لا يتصور بناء منظمة متعلمة بدون نشر ومشاركة المعلومات والتشجيع على نشر المعرفة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذى ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع".

٢/٣/١٠. اختبار الفرض الثانى.

لاختبار الفرض الثانى والذى ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلى.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (الوسيط)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٨٩٤	رشاقة الموارد البشرية	الجينات التنظيمية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (٠.٨٩٤) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (الجينات التنظيمية – رشاقة الموارد البشرية)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٣): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية

مُعامل الارتباط (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٨٠٧	٠.٨٩٠	٠.٠٠٠	١١٢.٦٩٦	٠.٠٠٠	٣.٨٠٦	٠.٢٥٨	٠.٢٤٢	حقق القرار
				٠.٠٠٠	٥.٥٨٤	٠.٣٧٥	٠.٣٦٩	مُشاركة المعلومات
				٠.٠٠٠	٣.٨٤٤	٠.٢٣٤	٠.٢٢٣	المُحفزات
				٠.٠٠٠	٤.٤٥٤	٠.٢٨٩	٠.٣٠٤	الهيكـ التنظيمي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٣) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت ٠.٨٠٧، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتى تُمثل أبعاد الجينات التنظيمية

(حقوق القرار، مشاركة المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) تُفسر ٨٠.٧% من التباين في المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية). كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت ٠.٨٩٨، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد الجينات التنظيمية) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، حيث يتضح أن بُعد مشاركة المعلومات يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على رشاقة الموارد البشرية، يليه بُعد الهيكل التنظيمي، ثم بُعد حقوق القرار، وأخيراً بُعد المحفزات، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد مشاركة المعلومات في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط برشاقة الموارد البشرية بشكل قوى حيث أن الإهتمام بنشر ومشاركة المعلومات يؤدي إلى المزيد من إكتساب المعرفة والخبرات لدى العاملين وبالتالي زيادة المرونة لديهم في التعامل مع المواقف المختلفة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع".

٣/٣/١٠. اختبار الفرض الثالث.

لاختبار الفرض الثالث والذي ينص على أنه (يوجد تأثير معنوي بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع) تم الاعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد ((Multiple Linear Regression Analysis)) كما يلي.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة

معامل الارتباط		المتغير الثانى (التابع)	المتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
٠.٠٠٠	٠.٩١٠	بناء المنظمة المتعلمة	رشاقة الموارد البشرية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٤) السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٩١٠) وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (رشاقة الموارد البشرية – بناء المنظمة المتعلمة)، كما أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقى بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (١٥): نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين أبعاد رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة

مُعَامِل التحديد (R ²)	مُعَامِل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعَامِل بيتا	مُعَامِل الانحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
٠.٨٥٤	٠.٩١٠	٠.٠٠٠	٠.٩١٠	٠.٠٠٠	٦.٦٤٢	٠.٤٢٨	٠.٤٣٨	مرونة الموظفين
				٠.٠٠٠	٥.١٦٣	٠.٣٠٣	٠.٢٨٧	إستباقية الموظفين
				٠.٠٠٠	٦.٣٣٤	٠.٤٠١	٠.٣٧١	تعاون الموظفين

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٥) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R²) بلغت ٠.٨٥٤، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تُمثل أبعاد رشاقة الموارد البشرية (مرونة الموظفين، إستباقية الموظفين، تعاون الموظفين) تُفسر ٨٥.٤% من التباين فى المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المتعدد

(R) بلغت ٠.٩٢٤، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

ومن خلال تحليل قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد رشاقة الموارد البشرية) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، حيث يتضح أن بُعد مرونة الموظفين يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على بناء المنظمة المتعلمة، يليه بُعد تعاون الموظفين، وأخيرًا بُعد إستباقية الموظفين، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد مرونة الموظفين في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط ببناء المنظمة المتعلمة بشكل مباشر وقوي حيث أن مرونة الموظفين تساعد في التعلم من المواقف والأزمات وبالتالي زيادة قدرتهم على التعلم والابتكار مما ينعكس على بناء المنظمة المتعلمة.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع".

٤/٣/١٠. اختبار الفرض الرابع.

لاختبار الفرض الرابع والذي ينص على أنه (تتوسط رشاقة الموارد البشرية العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع) تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي:

تحليل الانحدار: بحسب (Baron & Kenny, 1986) فإن المتغير الوسيط (Mediator) يُمكن اختباره من خلال ثلاثة نماذج للانحدار:

- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بالمستقل.
- نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير الوسيط بالمستقل.

• نموذج الانحدار الذي يختبر علاقة المتغير التابع بكل من المتغير المستقل والوسيط.

تختبر هذه النماذج شروط الوساطة الأربعة، وهي:

- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير التابع في النموذج الأول.
- يجب أن يؤثر المتغير المستقل معنويًا على المتغير الوسيط في النموذج الثاني.
- يجب أن يؤثر المتغير الوسيط معنويًا في المتغير التابع في النموذج الثالث.
- يجب أن يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أقل في النموذج الثالث منه في النموذج الأول (Field, 2013).

جدول رقم (١٦): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة

المتغير المستقل	المتغير التابع	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
الجينات التنظيمية	الانحدار (B)	٥٤.٤٥٧	٠.٠٠٠	٢٩٦٥.٦٠	٠.٠٠٠	٠.٩٤١	٠.٨٨٦

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٦) السابق ما يلي:

- القوة التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٨٨٦، أي أن المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) يُفسر ٨٨.٦% من التباين في المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة).
- معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٠.٩٤١، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، وتُشير نتيجة اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- معنوية المتغير المستقل: بلغت قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (الجينات التنظيمية) ٠.٩١٣، وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير

التابع، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

جدول رقم (١٧): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية

المتغير المستقل	مُعامل الانحدار (B)	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
الجينات التنظيمية	٠.٩٢٣	٣٩.٠٤٦	٠.٠٠٠	١٥٢٤.٥٥	٠.٠٠٠	٠.٨٩٤	٠.٨٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (١٧) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٨٠٠، أى أن المتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) يُفسر ٨٠% من التباين في المتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) ٠.٨٩٤، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) والمتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية)، وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .
- **معنوية المتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) ٠.٩٣٢، وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير والمتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) أي أن المتغير المُستقل يؤثر في المتغير الوسيط، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

جدول رقم (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين الجينات التنظيمية (المتغير المستقل)، رشاقة الموارد البشرية (المتغير الوسيط)، وبناء المنظمة المتعلمة (المتغير التابع)

المتغيرات مستقل/ وسيط	مُعامل الانحدار (B)	مُعامل بيتا	اختبار ت (T-Test)		اختبار ف (F-Test)		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
			القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
الجينات التنظيمية	٠.٦١٦	٠.٦٣٥	١٨.٤٣١	٠.٠٠٠	١٨.٤٣١	٠.٠٠٠	٠.٩٠٩	٠.٩٠٩
رشاقة الموارد البشرية	٠.٣٢٢	٠.٣٤٢	٩.٩٣٨	٠.٠٠٠	٩.٩٣٨	٠.٠٠٠	٠.٩٠٩	٠.٩٠٩

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

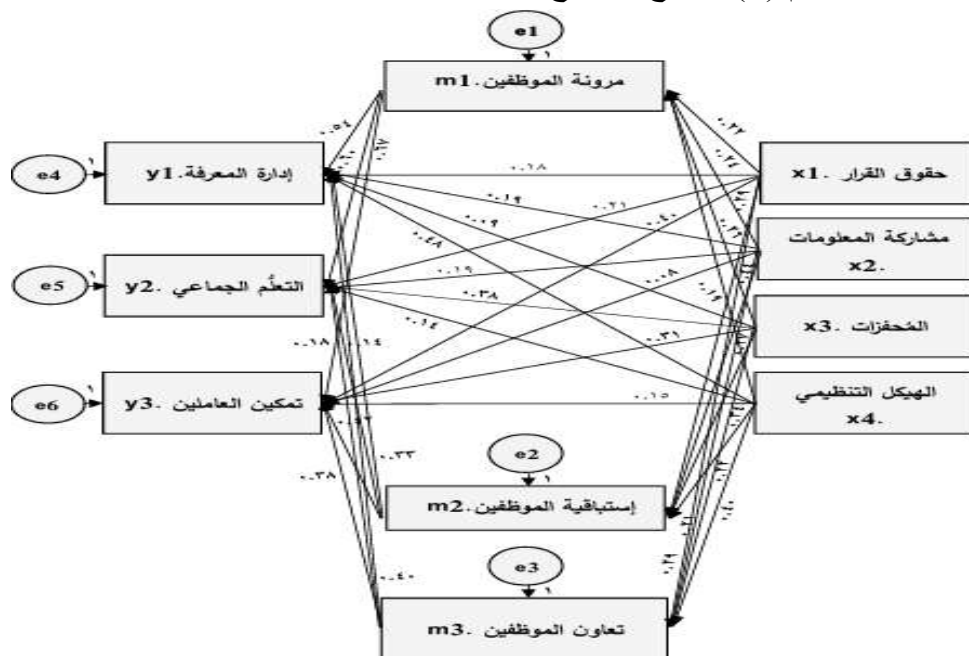
يتضح من الجدول رقم (١٨) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) ٠.٩٠٩، أى أن المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة فى النموذج (الجينات التنظيمية، ورشاقة الموارد البشرية) تُفسر ٩٠.٩% من التباين فى المتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٩٥٤، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات (المستقل والوسيط) المتضمنة فى النموذج - مجتمعة - والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.
- **معنوية المتغيرات المستقلة:** بفحص قيم معاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمتغير المستقل (الجينات التنظيمية) ٠.٦١٦، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، أى أنه يوجد أثراً مباشراً للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية

وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) ٠.٣٢٢، وهي تُشير إلى وجود تأثير معنوي موجب بين هذا المتغير والمتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة)، أي أنه يوجد أثر للمتغير الوسيط علي المتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥.

والشكل التالي رقم (٥) يوضح النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد متغيرات البحث:



شكل رقم (٥): مُعاملات النموذج الهيكلي للعلاقات بين أبعاد مُتغيرات البحث

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويوضح الجدول التالي رقم (١٩) مؤشرات الحُكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد مُتغيرات البحث:

جدول رقم (١٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات البحث

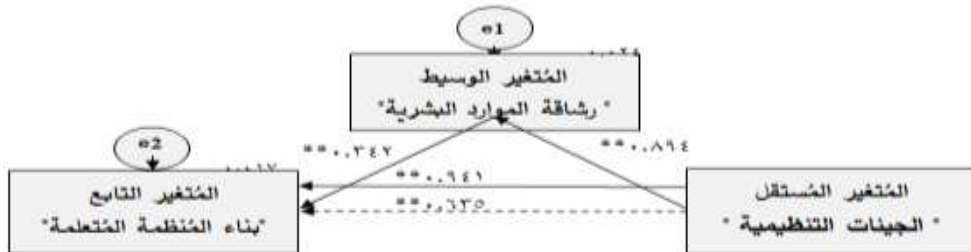
المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	٢.٣٣٢
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٤
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما إقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة	٠.٩١٢
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		١.٠٠٠
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		١.٠٠٠
مؤشر توكر لويس Tucker—Lewis Index (TLI)		١.٠٠٠

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

ويتضح من الجدول السابق رقم (١٩) أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات أبعاد متغيرات البحث مقبولة إحصائيًا.

تحليل المسار (Path Analysis).

لاختبار الفرض الرابع تم تطبيق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) وذلك باستخدام برنامج (AMOS)، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل في الشكل والجدول التاليين:



شكل رقم (٦): نموذج تحليل المسار لمتغيرات البحث

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

جدول رقم (٢٠): نتائج تحليل المسار لمُتغيرات البحث

بيان المسار	مُعامل الانحدار المعيارى (S.C)	مُعامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	الخطأ المعياري (S.E)	إختبار ت (C.R)	مُسْتَوِي معنوية ت (P-Value)
الجينات التنظيمية ← بناء المنظمة المتعلمة	٠.٩٤١	٠.٩١٣	٠.٠١٧	٥٤.٤٥٧	***
الجينات التنظيمية ← رشاقة الموارد البشرية	٠.٨٩٤	٠.٩٢٣	٠.٠٢٤	٣٩.٠٤٦	***
رشاقة الموارد البشرية ← بناء المنظمة المتعلمة	٠.٣٤٢	٠.٣٢٢	٠.٠٣٢	٩.٩٣٨	***

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (AMOS).

يتضح من خلال الشكل رقم (٦) والجدول رقم (٢٠) أنه:

- يؤثر المُتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) علي المُتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) بقيمة مقدارها ٠.٩٤١.
- يؤثر المُتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) علي المُتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) بقيمة مقدارها ٠.٨٩٤.
- يؤثر المُتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) علي المُتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) بقيمة مقدارها ٠.٣٤٢.
- يؤثر المُتغير المُستقل (الجينات التنظيمية) علي المُتغير التابع (بناء المنظمة المتعلمة) في وجود المُتغير الوسيط (رشاقة الموارد البشرية) بقيمة مقدارها ٠.٦٣٥، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة ٠.٩٤١ في حالة عدم وجود المُتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥، وبالتالي فإن الوساطة هنا لرشاقة الموارد البشرية تُعد وساطة جزئية في العلاقة بين كُل من الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة، حيث أنه لم ينتفي

الأثر من الجينات التنظيمية إلى بناء المنظمة المتعلمة عند دخول رشاقة الموارد البشرية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر". وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي يُنص على أنه: "تتوسط رشاقة الموارد البشرية العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع".

١١. مناقشة النتائج والتوصيات.

١/١١. مناقشة النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية ورشاقة الموارد البشرية بالهيئة العربية للتصنيع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Almagharbeh, 2024)، (الشربيني، ٢٠٢٤) (Elsanhawy & Badway, 2023)، (صبري، ٢٠٢٣)، (نجم، ٢٠١٨).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: Gökçe & Pelit, (2023)، (صادق، ٢٠٢٣)، (Nawahda & Al, 2022)، (Cik et al., 2021)، (Malik & Garg, 2020).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه توجد علاقة معنوية بين رشاقة الموارد البشرية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Mohammad et al., 2024)، (Galanti & Fantinelli, 2024)، (Nargis et al., 2024)، (موسي، ٢٠٢٤)، (Nasri et al., 2023).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن رشاقة الموارد البشرية تتوسط العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة بالهيئة العربية للتصنيع، والوساطة هنا لرشاقة الموارد البشرية تُعد وساطة

جزئية في العلاقة بين كل من الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المُتعلمة، حيث أنه لم ينتفي الأثر من الجينات التنظيمية إلي بناء المنظمة المُتعلمة عند دخول رشاقة الموارد البشرية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر"، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (الشربيني، ٢٠٢٤)، (المتولي، ٢٠٢٤)، (Soelton, 2023)، (Koura, 2022)، (Karman, 2019).

ومما سبق يستخلص الباحث أهمية الجينات التنظيمية في تكوين كوادر بشرية رشيقة من خلال إحداث مرونة، وإستباقية، وتعاون الموظفين، مما ينعكس علي فعالية بناء المنظمة المُتعلمة فيما يتعلق بإدارة المعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين.

٢/١١. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١/٢/١١. التوصيات للقائمين علي إدارة مصانع الهيئة العربية للتصنيع.

- تحفيز إدارات مصانع الهيئة العربية محل البحث علي تطبيق مقومات الجينات التنظيمية علي مُستوي كافة الأقسام والورش والإدارات الخاصة بها.
- ضرورة تفعيل برامج وخطط بناء المنظمة المُتعلمة بمصانع الهيئة العربية للتصنيع محل البحث، وربطها بتخطيط التعاقب القيادي لتحقيق ريادة سوقية عبر كوادر بشرية مُتميزة.
- سعي إدارة المصانع التابعة للهيئة العربية للتصنيع إلي تطبيق مفهوم رشاقة الموارد البشرية بشكل موسع، من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر الرشاقة ضمن خطط وأنشطة كافة الأقسام والإدارات.

ويُمكن وضع خطة تنفيذية للتوصيات السابقة كما في الجدول رقم (١١) التالي:

العلاقة بين الجينات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة: الدور الوسيط لرعاية الموارد البشرية دراسة ...

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

جدول رقم (١١): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث.

التوصية	الأنشطة	مؤشرات النجاح	مسؤولية التطبيق	المدة الزمنية
تطبيق مقومات الجينات التنظيمية على مستوى كافة الأقسام والورش والإدارات الخاصة بمصانع الهيئة العربية للصناعات	- تبسيط وتوضيح القرارات بالأقسام. - تأسيس مسالة قوية وشفافة. - إحداث التوازن للحياة الشخصية والمهنية. - خلق بيئة عمل ترحيبية وداعمة. - تحديد التسلسل الهرمي والواجبات الوظيفية.	- عدد البرامج التدريبية المطبقة مقارنة بسنوات سابقة. - وجود منصة وإتراءت للتواصل. - نسبة البدلات والإجازات المطبقة. - النسب المالية المخصصة للمسارات الوظيفية للعاملين. - وجود هيكل تنظيمي شبكي ومرن.	- الإدارة العليا. - رؤساء الإدارات والأقسام. - لجنة مشنن التعلم ورشاقة الموارد البشرية. - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من في حدود ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية.
تفعيل برامج وخطط بناء المنظمة المتعلمة بمصانع الهيئة العربية للصناعات وربطها بخطط التعاقب القيادي لتكوين كوادر بشرية متميزة.	- التدوير الوظيفي بين ورش العمل لإكتساب الخبرات. - إنشاء ثقافة قائمة على الثقة والاحترام. - تنفيذ أساليب التعلم كالمصف الذهني ودراسة الحالة والمحاكاة. - تقسيم فرق العمل لرصد الإنجازات ومواجهة التحديات. - وضع حدود وتوقعات واضحة للأعمال المنفذة.	- توافر الأدوات الرقمية للتوثيق وأنظمة إدارة المستندات بالمصنع. - عدد البرامج الإرشادية المطبقة للموظفين الجدد. - وجود مستودع مركزي وقواعد للمعرفة. - وجود أدوات الاتصال والمخططات والرسوم البيانية. - نسب القرارات المفوضة للعاملين.	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتقويض السلطات. - رؤساء ونواب الإدارات والأقسام المختلفة. - لجنة مشنن التعلم ورشاقة الموارد البشرية التابعة للهيئة العربية للصناعات، كمنخصص حول تطبيق سياسة الجينات والرشاقة. - فريق الخبراء والإستشاريين من الداخلين أو الخارجيين الذين تتعد معهم الهيئة.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود ٣ شهور، على أن يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في خلال دورة الـ ٣ شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية. وبذلك فانه يمكن إدارة المصنع من إتخاذ القرارات اللازمة ودرستها وتطبيقها بصورة فعالة.
تطبيق مفهوم رشاقة الموارد البشرية بشكل موسع من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر الرشاقة ضمن خطط وأنشطة كافة الأقسام والإدارات.	- تطبيق خيارات العمل عن بُعد وتقسيم الوظائف. - توفير تحديثات إضافية للمتميزين. - تفعيل نظم الابتكار والاقتراحات. - تشجيع سبل التواصل المفتوح. - استخدام أدوات عمل مشتركة. - تخصيص أوقات ومنااسبات لزيادة ترابط العاملين.	- تحديث الوصف الوظيفي بالهيئة. - مدى توافر الموارد والتكنولوجيا لتفعيل تطبيق رشاقة الموارد البشرية بكل مصنع. - مؤشرات الدوران والغياب وإستبقاء العاملين بالمصنع. - عدد الجدارات الوظيفية المطبقة. - مؤشرات أداء العاملين بالمصنع مقارنة بسنوات سابقة.	- فريق الخبراء والإستشاريين من الداخلين أو الخارجيين الذين تتعد معهم الهيئة.	

* المصدر: من إعداد الباحث.

٢/٢/١١. توصيات لبحوث مستقبلية.

- إجراء دراسات حول تبني الجينات التنظيمية كمُدخل لتحقيق التميز المؤسسي.
- إجراء دراسات حول دور بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسات حول تطبيق مقومات رشاقة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين.
- إجراء دراسات حول أبعاد ومقومات الجينات التنظيمية، المنظمة المتعلمة، رشاقة الموارد البشرية بخلاف القطاع الصناعي، مثل: القطاع الطبي، قطاع الإتصالات والمعلومات، قطاع السياحة... إلخ بما يحقق الإستفادة من تلك المفاهيم الإدارية.

١٢. المراجع.

١/١٢. المراجع العربية.

- الشربيني، عصام مُسعد. (٢٠٢٤). أثر رشاقة الموارد البشرية في تطبيق تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة، الدور الوسيط للجهازية التكنولوجية: دراسة ميدانية علي العاملين بشركات الإتصالات بمحافظة الدقهلية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- المتولي، إيناس محمد. (٢٠٢٤). تأثير رشاقة الموارد البشرية علي السلوك الإبداعي في العمل: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في وسط وشرق الدلتا، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- النجار، شريف السيد. (٢٠٢٢). أثر أبعاد المنظمة المُتعلمة في تنمية رأس المال الفكري: بالتطبيق علي العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بمحافظة الغربية، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- صادق، هبة السيد. (٢٠٢٣). مُتطلبات تفعيل دور إدارة المعرفة في تحويل الجامعة إلي منظمة مُتعلمة: دراسة ميدانية – جامعة المنصورة، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- صبري، دُعاء محمد. (٢٠٢٣). أثر الجينات التنظيمية والهوية التنظيمية علي سُمعة المنظمة: الدور المُعدل لإستدامة الأداء: دراسة تطبيقية علي العاملين بفروع البنك الأهلي المصري، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة السادات، المُجلد الخامس عشر، العدد الثالث، ص ص ١-٤١.
- علي، دُعاء رمضان. (٢٠٢٤). أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع الإداري التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة جنوب الوادي، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الأول، ص ص ٤٨٩-٥٥٥.
- موسي، محمود كمال. (٢٠٢٤). أثر مُحددات الشفرة الجينية التنظيمية في رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة تطبيقية علي العاملين بشركة مياه الشرب بمحافظة قنا، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الأول، ص ص ١٦٩-٢٤٨.
- نجم، عبد الحكيم أحمد. (٢٠١٨). الجينات التنظيمية وعلاقتها بالإبتكار: الدور الوسيط لجودة الخدمة بالتطبيق علي المراكز الطبية المُتخصصة بجامعة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المُجلد الثاني والأربعون، العدد الثالث، ص ص ١٣٦-١٧٢.

٢/١٢. المراجع الأجنبية.

- Abraheem, M. K. (2023). Dynamic DNA: The Three Elements of Organizational Agility-Entrepreneurial Orientation, Competitive Intelligence, and Strategic Flexibility. *Int. J. Stud. Bus. Manag. Econ. Strateg*, 2, 27-50.
- Al-Armeti, I. Y., Al-Azzam, M. K. A., Alkhawaldeh, M. I. G., Mohammad, A., Melhem, Y. S., Ababneh, R. I., ... & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of human resources agility on job performance in— Islamic banks operating in Jordan. *Springer International Publishing*, 1056 (2), 1113-1129.
- Almagharbeh, B. K. (2024). The effect of human resource agility on organizational sustainability: Structural equation modeling approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1), 177-188.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate analysis*. Springer Books, New York City, United States.
- Cik, A., Asdar, M., Anwar, A. I., & Efendi, S. (2021). Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. *Psychology and Education*, 58(1), 140-156.
- Elsakaan, R. A. E. M., Ragab, A. A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A. N. (2021). The impact of the organizational DNA on the institutional excellence of Alexandria petroleum companies through improving organizational performance as a mediating variable. *Open Access Library Journal*, 8(7), 1-13.
- Elsanhawy, K. E. Y., & Badway, S. M. (2023). The impact of organizational DNA on corporate agility and sustainability-a field study on the egyptian petroleum sector (oil & gas companies). *Journal of Business*, 11(2), 115-128.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4th Edition, Sage, Los Angeles, London, New Delhi.
- Galanti, T., & Fantinelli, S. (2024). Managing the future of talents: digital innovation in learning organizations. *The Learning Organization*, 23(1), 1-27.
- Gökçe, F., & Pelit, E. (2023). The effect of organizational DNA on organizational agility: a study on hotel enterprises. *Journal of Current Tourism Research*, 7(2), 467-485.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the dimensions of learning organization questionnaire. *Human resource development review*, 20(2), 207-251.
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324-346.
- Khudhir, D. A., Ibrahim, O. M., & Nooraaldin, P. M. . (2023). The Role of Human Resource Agility in the Relationship Between Creative Leadership and Entrepreneurial Performance An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Cadres in Colleges / Institutes - Duhok Technical University. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1024–1032.
- Koura, S. A. (2022). A Study of the Relationship between the Learning Organization and Organizational Readiness for Change Application on Private Universities. *Doctoral Dissertation*, Faculty of Commerce, Cairo University.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.

- Mohammad, S., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2024). The Impact of “Learning Organizations” on Innovation: The Mediating Role of “Employee Resilience” and Work Engagement. *SAGE Open*, 14(4), 1-21.
- Narenji Thani, F., Mazari, E., Asadi, S., & Mashayekhhikhi, M. (2022). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(2), 852-873.
- Nargis, L., Brastoro, B., & Fuad, M. (2024). Agile HR: Adapting Human Resource Practices to Rapid Business Changes. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 7396-7401.
- Nasri, A., Bagheri, M., & Mohebi, S. (2023). Designing and explaining the appropriate model of human resource agility in government organizations of the Islamic Republic of Iran: A case study of the Ministry of Interior. *Geography (Regional Planning)*, 13(51), 171-185.
- Nawahda, N. S. M., & Al, M. D. A. A. M. (2022). Effectiveness of Organizational DNA in Achieving pioneering performance through the Quality of Work life in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 9784-9798.
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing Organizational Citizenship Behavior and Learning Organization in the Labor Sector. *Journal of Organization and Management*, 19(1), 239-255.

٣/١٢. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

- الموقع الإلكتروني للهيئة العربية للتصنيع، [/https://www.aoi.org.eg](https://www.aoi.org.eg)، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥ م.
- الموقع الإلكتروني لدليل الصناعات المصرية، [/https://www.egyptianindustry.com](https://www.egyptianindustry.com)، تاريخ آخر دخول ٢٠٢٥/١/٥ م.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١): أسئلة وتفاصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

العبارة					موافق تماماً	موافق	مُحايد	غير موافق	غير تماماً
تتوافر مقومات تطبيق الجينات التنظيمية بالمصنع من خلال: مشاركة العاملين للقرارات، توفير المعلومات، تحفيز الموظفين، وجود هيكل تنظيمي مرن.. وغيرها.									
تتوافر لدي المصنع خطط وبرامج لبناء المنظمة المتعلمة بوجود إدارة وقواعد للمعرفة، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين عبر إعطاء صلاحيات... وغيرها.									
تعمل إدارة المصنع علي تطبيق رشاقة الموارد البشرية من خلال توفير خيارات العمل المرن، وتوفير تحديات ومهام جديدة، وتشجيع التواصل بين العاملين.. وغيرها.									
تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المستهدفة، المفردات، التاريخ).									
الفئة المستهدفة / المفردات					تاريخ إجراء المقابلات				
المصنع			عامل ومهندس						
مصنع سيماف لمهمات السكك الحديدية			١٠		٦ و ٧ سبتمبر ٢٠٢٣م				
مصنع حلوان للصناعات المتطورة			١٣		٣ و ٤ و ٢٦ سبتمبر ٢٠٢٣م				
مصنع الطائرات بحلوان			٩		١٠ و ١١ سبتمبر ٢٠٢٣م				
مصنع قادر للصناعات المتطورة			١١		١٣ و ١٤ و ٢١ سبتمبر ٢٠٢٣م				
مصنع إيتكو للصناعات الخشبية			٧		١٨ و ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٣م				
إجمالي عدد العاملين/ المهندسين			٥٠ عامل ومهندس						

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

ملحق رقم (٢): قائمة إستقصاء موجهة إلى العاملين بمصانع الهيئة العربية للتصنيع

السيد الفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علمًا بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمنتهى السرية.

شاكر لكم حسن إستجابتكم وتعاونكم معي

فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس الجينيات التنظيمية، المنظمة المتعلمة، رشفة الموارد البشرية، الرجاء وضع علامة (✓) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة.

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
المتغير المستقل: الجينيات التنظيمية						
حقوق القرار						
١	تعمل إدارة المصنع علي تبسيط وتوضيح القرارات بمختلف الأقسام والإدارات والورش.					
٢	تعمل إدارة المصنع علي تأسيس مُساءلة قوية وشفافة للقرارات المُتخذة.					
٣	تتوافر بالمصنع القيادات الداعمة للعاملين والمُطابقة لسياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
٤	تُعطي إدارة المصنع الأولوية لصوت العميل عند إتخاذ قرارات التصنيع والتغليف.. وغيرها.					
المعلومات						
٥	تُحدد إدارة المصنع طُرُق التواصل بين العاملين كالمُراسلة الفورية والبريد الإلكتروني.. وغيرها.					
٦	توفر إدارة المصنع المُستندات المطلوبة لمُشاركة المعلومات بين العاملين بالأقسام المُختلفة.					
٧	يتم مُشاركة معلومات المصنع بشفافية كالرواتب والأسهم وحتى الإيرادات السنوية مع العاملين.					
٨	تُعزز إدارة المصنع للحوار المُتبادل وتعمل علي توفير سُبُل التغذية العكسية بين العاملين.					

العلاقة بين الجينيات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة: الدور الوسيط لرقابة الموارد البشرية دراسة ...

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

المحفزات					
٩	تُطبق إدارة المصنع لأنظمة البدلات والحوافز والإجازات.. وغيرها لتحفيز العاملين.				
١٠	تعمل إدارة المصنع علي إحداث التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين.				
١١	تعمل إدارة المصنع علي خلق بيئة عمل مناسبة وترحيبية داعمة لاستقلالية العاملين.				
١٢	تعمل إدارة المصنع علي إنشاء مسارات وظيفية واضحة إستنادًا للجدارات المكتسبة.				
الهيكل التنظيمي					
١٣	تحدد إدارة المصنع أهداف العمل والوظائف والأقسام الرئيسية.				
١٤	تحدد إدارة المصنع للتسلسل الهرمي القيادي والمجالات الوظيفية بالهيكل التنظيمي.				
١٥	تقوم إدارة المصنع بتوضيح الأدوار والمسئوليات وتؤكد من فهم كل عامل لواجباته الوظيفية.				
١٦	تُصمم إدارة المصنع الهيكل التنظيمي لاستيعاب إمكانية التوسع المستقبلي والتكيف مع البيئة.				
المتغير التابع: بناء المنظمة المتعلمة					
إدارة المعرفة					
١٧	تستخدم إدارة المصنع الأدوات الرقمية للتوثيق كالمنصات السحابية وأنظمة إدارة المستندات.				
١٨	تقوم إدارة المصنع بعمل برامج إرشادية لنقل المعارف بين الموظفين ذوي الخبرة والجُدد.				
١٩	تُشجع إدارة المصنع علي التدوير الوظيفي بين ورش العمل لإكتساب الخبرات والمعرفة.				
٢٠	تسعى إدارة المصنع إنشاء مُستودع مركزي للمعرفة لضمان الوصول للمعلومات القيمة.				
التعلم الجماعي					
٢١	تعمل إدارة المصنع علي إنشاء ثقافة قائمة علي الثقة والاحترام والدعم المتبادل.				
٢٢	تُنفذ إدارة المصنع لأساليب التعلم التعاوني كالعصف الذهني ودراسة الحالة والمحاكاة.				
٢٣	يتم إستخدام أدوات الإصال والاستعانة بالرسوم والمخططات البيانية لدعم التعلم بالمصنع.				
٢٤	يتم تقييم فرق العمل بالمصنع نحو إستخلاص الإنجازات ورصد التحديات التي تواجههم.				

العلاقة بين الجينيات التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة: الدور الوسيط لرقابة الموارد البشرية دراسة ...

محمد رمضان محمد عبد الرحمن

تمكين العاملين					
٢٥	تقوم إدارة المصنع بتفويض بعض الأعمال والمسئوليات وتُعطي الصلاحيات للعاملين.				
٢٦	توضع حدود للأعمال المنفذة وتوقعات واضحة للنتائج بمختلف مشروعات المصنع.				
٢٧	تتأكد إدارة المصنع من حصول العاملين علي الموارد والتكنولوجيا المناسبة لطبيعة عملهم.				
٢٨	تقوم إدارة المصنع بالتركيز علي النتائج النهائية وليس أداء العمليات لتمكين العاملين.				
المتغير الوسيط: رقابة الموارد البشرية					
مرونة الموظفين					
٢٩	تُطبق إدارة المصنع لخيارات العمل المرنة كالعمل عن بُعد وتقسّم الوظائف.. وغيرها.				
٣٠	تُشجع إدارة المصنع العاملين علي القيادة بالقوة وأن يكونوا مثالاً يُحتذى به بين زملائهم.				
٣١	يتم إدراج المرونة كسمة مطلوبة بالوصف الوظيفي عند توظيف مرشحين جُدد.				
٣٢	تُشجع إدارة المصنع علي تطبيق نظم الاقتراحات والابتكار والمبادرات التحفيزية للعاملين.				
إستباقية الموظفين					
٣٣	يتم إشراك العاملين في تحديد أهداف العمل بالمصنع علي إختلاف تخصصاتهم.				
٣٤	تعمل إدارة المصنع علي توفير تحديات إضافية للعاملين المتميزين لإكسابهم جدارات إستباقية.				
٣٥	تقوم إدارة المصنع بمكافأة السلوكيات الصحية الاستباقية لمختلف العمليات والأنشطة.				
٣٦	تسعي إدارة المصنع لتوفير كافة فرص التطوير والنمو الوظيفي لمختلف العاملين.				
تعاون الموظفين					
٣٧	تهتم إدارة المصنع بتعزيز قيمة التعاون والتأزر بين الأفراد وتوضيح مزايا التعاون بينهم.				
٣٨	يتم تشجيع سبيل التواصل المفتوح بين العاملين عبر الاجتماعات أو البريد الإلكتروني... إلخ.				
٣٩	تسعي إدارة المصنع إلي إستخدام أدوات عمل مشتركة بين العاملين لزيادة تعاونهم وتكاملهم.				
٤٠	تُخصص إدارة المصنع أوقات وأنشطة ومُناسبات مُعينة لزيادة الترابط بين فرق العمل.				

خالص الشكر علي تعاون سيادتكم.