

أثر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي  
الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة  
-دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في دمشق-

The impact of strategic human resource development in enhancing  
organizational learning

The Mediating Role of Knowledge Management Processes

-A field study on the telecommunications sector in Damascus-

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب:

يامن خوله

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الحميد الخليل

2025

## المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في دمشق)، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الشركات الاتصالات في دمشق وهي (السورية للاتصالات، MTN، Syriatel) والبالغ عددهم (4,206)، وقد تم اختيار عينة الدراسة عن طريق نسبة مئوية من المجتمع حيث تم اعتماد نسبة 10% من مجتمع كل شركة، وتم الاعتماد في اختيار أفراد عينة الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم اختيار (416) عاملاً من هذه الشركات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الإحصائي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل مباشر والكروني على العاملين ومن ثم تم تحليل تلك البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأبرزت النتائج التالية: يوجد أثر إيجابي قوي جداً ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، تتوسط عمليات إدارة المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي جداً لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

**كلمات مفتاحية: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة، قطاع الاتصالات في دمشق.**

## **Abstract:**

The current study aimed to identify the impact of Strategic Human Resource Development (SHRD) in enhancing organizational learning, The mediating role of knowledge management processes (a field study on the telecommunications sector in Damascus). The study population consists of all administrative employees in telecommunications companies in Damascus, namely: Syrian Telecom, MTN, and Syriatel, with a total number of 4,206 employees. A sample was selected based on a percentage of the population, where 10% from each company was adopted. The participants were selected using the simple random sampling method. A total of 416 employees were selected from these companies. The study adopted the descriptive statistical approach and used a questionnaire as the primary tool. The questionnaire was distributed both directly and electronically to the employees, and the data were then analyzed using the statistical software (SPSS). The results revealed the following: There is a very strong and statistically significant positive impact of SHRD, with its dimensions (environmental scanning, HRD plans and policies, presence of complementary HRM activities, and emphasis on evaluation), in enhancing organizational learning in telecommunications companies in Damascus, Knowledge management processes partially mediate the very strong positive impact of SHRD in enhancing organizational learning in these companies.

**Keywords: Strategic Human Resource Development, Organizational Learning, Knowledge Management Processes, Telecommunications Sector in Damascus.**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	الملخص
III	Abstract
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
3	مقدمة الدراسة (study Introduction)
5	مصطلحات الدراسة (Study Terms)
6	الدراسات السابقة (Previous Studies)
10	التعليق على الدراسات (Commenting on Studies)
11	مشكلة الدراسة والتساؤلات (Study Problem and Questions)
12	أهداف الدراسة (Study Objectives)
13	أهمية الدراسة (Study Importance)
14	فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)
15	نموذج الدراسة (Study Model)
18	حدود الدراسة (Study Limitations)
<b>19</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
<b>21</b>	<b>المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية Strategic Human Recourse Development</b>
22	مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
24	ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
29	أهداف ومكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
31	استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
33	نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
36	الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

39	الكفاءات الأساسية في إدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية
<b>43</b>	<b>المبحث الثاني: التعلم التنظيمي Organizational Learning</b>
44	ماهية التعلم التنظيمي
46	نظرية التعلم التنظيمي
50	عملية التعلم التنظيمي
54	استراتيجيات التعلم التنظيمي
56	فوائد التعلم التنظيمي
<b>59</b>	<b>المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Process</b>
60	ماهية إدارة المعرفة
62	عمليات إدارة المعرفة
66	نماذج إدارة المعرفة
68	استراتيجيات إدارة المعرفة
71	إدارة أصول المعرفة
77	إدارة المعرفة الإستراتيجية
78	معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة
<b>83</b>	<b>المبحث الرابع: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة</b>
84	علاقة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في التعلم التنظيمي
91	علاقة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في إدارة المعرفة
96	علاقة إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي
<b>103</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة</b>
106	مجتمع وعينة الدراسة
107	أداة الدراسة
109	اختبار صدق أداة الدراسة

112	اختبار ثبات أداة الدراسة
113	التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
116	تحليل فقرات ومحاور الدراسة
144	اختبار فرضيات الدراسة
174	نتائج الدراسة
177	مناقشة النتائج
178	توصيات الدراسة
<b>180</b>	<b>قائمة المراجع</b>
181	المراجع العربية
181	المراجع الأجنبية
<b>XIII</b>	<b>الملاحق</b>
XIV	الملحق رقم (1): الاستبيان

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الأدوار والإجراءات ذات الصلة لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في دعم الإستراتيجية الأساسية القائمة على الكفاءة	39
2	مجتمع وعينة الدراسة	106
3	معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	109
4	معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير التعلم التنظيمي	110
5	معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير عمليات إدارة المعرفة	111
6	معاملات ثبات أداة الدراسة	112
7	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب جنسهم	113
8	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم	113
9	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	114
10	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستواهم الوظيفي	114
11	توزيع تكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	115
12	الأهمية النسبية للموافقات	116
13	تحليل فقرات التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية لإجابات أفراد العينة	117
14	تحليل فقرات المسح البيئي لإجابات أفراد العينة	119
15	تحليل فقرات خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية لإجابات أفراد العينة	121
16	تحليل فقرات وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية لإجابات أفراد العينة	123
17	تحليل فقرات دور المدرب الموسع لإجابات أفراد العينة	125

126	تحليل فقرات التأكيد على التقييم لإجابات أفراد العينة	18
128	تحليل محور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لإجابات أفراد العينة	19
128	تحليل فقرات التعلم المستمر لإجابات أفراد العينة	20
129	تحليل فقرات الحوار والتحقيق لإجابات أفراد العينة	21
130	تحليل فقرات التعلم الجماعي والتعاون لإجابات أفراد العينة	22
131	تحليل فقرات الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم لإجابات أفراد العينة	23
132	تحليل فقرات التمكين لإجابات أفراد العينة	24
133	تحليل فقرات أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها لإجابات أفراد العينة	25
134	تحليل فقرات القيادة الاستراتيجية لإجابات أفراد العينة	26
135	تحليل محور التعلم التنظيمي لإجابات أفراد العينة	27
136	تحليل فقرات اكتساب المعرفة لإجابات أفراد العينة	28
137	تحليل فقرات خلق المعرفة لإجابات أفراد العينة	29
139	تحليل فقرات نشر المعرفة لإجابات أفراد العينة	30
141	تحليل فقرات تخزين المعرفة لإجابات أفراد العينة	31
142	تحليل فقرات تطبيق المعرفة لإجابات أفراد العينة	32
144	تحليل محور عمليات إدارة المعرفة لإجابات أفراد العينة	33
144	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	34
145	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	35
147	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	36

149	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	37
151	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	38
153	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	39
155	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة	40
157	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية السادسة	41
159	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية السابعة	42
161	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الرئيسية الثانية	43
164	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الثامنة	44
166	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية التاسعة	45
168	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية العاشرة	46
170	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الإحدى عشر	47
172	تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الاثنا عشر	48

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج الدراسة	1
30	مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	2
33	نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كنظام مفتوح	3
35	النموذج الجديد لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	4
46	التعلم بحلقة واحدة وحلقتين	5
48	دوامه خلق المعرفة التنظيمية	6
52	التعلم التنظيمي كعملية ديناميكية	7
53	مصفوفة العمليات بين ال (4I's)	8
66	نموذج Siemens لإدارة المعرفة	9
68	نموذج Ikujiro Nonaka's SECI Model	10
72	خريطة الأصول المعرفية	11
72	Boisot's C-Space	12
73	تصنيف المعرفة في C-Space	13
73	نموذج Boisot's I-Space	14
74	ثلاث مساحات في نموذج I-Space	15
75	حركة المعرفة في نموذج I-Space	16
76	دورة التعلم الاجتماعي لـ I-Space	17
86	تصورات الموظفين لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي	18

93	نموذج عمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المبني على المعرفة	19
98	رسم خرائط المواضيع الرئيسية الأربعة	20

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة الدراسة (study Introduction).

مصطلحات الدراسة (Study Terms).

الدراسات السابقة (Previous Studies).

التعليق على الدراسات (Commenting on Studies).

مشكلة الدراسة والتساؤلات (Study Problem and Questions).

أهداف الدراسة (Study Objectives).

أهمية الدراسة (Study Importance).

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses).

نموذج الدراسة (Study Model).

حدود الدراسة (Study Limitations).

## **1-1: مقدمة الدراسة (Study Introduction):**

يشهد عالم الأعمال اليوم العديد من التغيرات والمنافسة الشديدة بحيث تبحث المؤسسات باستمرار عن طرق لتحسين أدائها ولتبقى محافظة عن مركزها التنافسي بحيث تتمثل إحدى الطرق الرئيسية للمؤسسات في الحفاظ على قدرتها التنافسية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر. فالتعلم التنظيمي هو عملية حاسمة تقوم من خلالها المنظمات بإنشاء واكتساب وتطبيق المعرفة لتحسين أدائها. وبالتالي، يمكن اعتباره أحد الأصول الإستراتيجية للمنظمات. ويتطلب التعلم التنظيمي من الموظفين اكتساب وتطوير مهارات ومعرفة وقدرات محددة لأداء مهامهم بكفاءة. وهذا هو المكان الذي تلعب فيه تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دورها. حيث تشير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية إلى عملية تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتحسين أدائهم، وإنتاج منتجات أفضل، وخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية. وتسهل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية التعلم والنمو والتطوير لدى الأفراد، وهذا غالباً ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية والابتكار والإنتاجية. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تساعد تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق ثقافة التعلم المستمر من خلال تمكين الموظفين من اكتساب المعرفة وتطبيقها. وفي هذا السياق، تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز التعلم التنظيمي.

ومع ذلك، فإن فعالية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي تتم بوساطة عمليات إدارة المعرفة. وبحيث تشير عمليات إدارة المعرفة إلى إنشاء واكتساب ونشر واستخدام المعرفة داخل المنظمة. وتتضمن إدارة المعرفة الفعالة خلق ثقافة تعليمية تشجع على تبادل المعلومات واستخدام المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي. وبالتالي، يجب دعم تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال عمليات إدارة المعرفة القوية لتحقيق التعلم التنظيمي الفعال.

فإن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي مترابطان وضروريان للنجاح التنظيمي. وتلعب تنمية الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في تعزيز التعلم التنظيمي؛ ومع ذلك، تتوسط فعاليتها من خلال عمليات إدارة المعرفة. وعمليات إدارة المعرفة بدورها تعزز ثقافة التعلم المستمر الذي يعزز بدوره التعلم التنظيمي.

ومن ثم، إن الاستثمار في برنامج قوي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مدعوم بعملية إدارة معرفة الفعالة يحقق التعلم التنظيمي المستدام.

## 2-1: مصطلحات الدراسة (Study Terms):

- **تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:** عملية منهجية لتطوير مهارات وكفاءات الأفراد من خلال تنمية المواهب، وتنمية القيادة، وتطوير الموظفين، وتطوير الأداء، وعمليات التدريب / التطوير لتمكين المنظمة من الحفاظ على ميزتها التنافسية. (Hughes & Byrd, 2015).
- **التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية:** الانتقال من الأنشطة المجزأة إلى حالة يكون فيها التدريب والتطوير إما مرتبطين بشكل أكثر منهجية بهذه الأهداف أو يتم دمجها بشكل منهجي مع الاحتياجات التنظيمية بحيث يُنظر إليها على أنها ضرورة للبقاء التنظيمي. (Garavan, 1991).
- **المسح البيئي:** القدرة على تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تعرضها في سياق كل من استراتيجيات الأعمال وتنمية الموارد البشرية. (Garavan, 1991).
- **خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية:** السمات الأساسية لعملية التخطيط المؤسسي صياغة خطط وسياسات الأعمال. حيث تشتق خطط تنمية الموارد البشرية من كل من خطط العمل الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. أما السياسات هي عنصر أساسي في مرحلة التنفيذ هذه الخطط. (Garavan, 1991).
- **وجود أنشطة تكميلية لإدارة الموارد البشرية:** مجموعة متماسكة من التدابير التكميلية التي تهدف إلى خدمة مختلف جوانب علاقة العمل. (Garavan, 1991).
- **دور المدرب الموسع:** هي أن دور تنمية الموارد البشرية مثقل بالعديد من صراعات الأدوار مثل النزاعات الداخلية للمدرب، وإدارة الأولويات المتضاربة بين وظيفة تنمية الموارد البشرية والمنظمة الأوسع، وإدارة النزاعات بين الإدارات التنفيذية. وهذه النزاعات تتطلب مهارات ومصداقية عالية. (Garavan, 1991).
- **التأكيد على التقييم:** هو أحد المكونات الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هو تقييم الإستراتيجية. وإذا كانت وظيفة تنمية الموارد البشرية ترغب في أن يكون لها تركيز استراتيجي، فيجب عليها تقييم أنشطتها ويتم ذلك من خلال ثلاث معايير: معايير الملاءمة، معايير الجدوى، معايير القبول. (Garavan, 1991).
- **التعلم التنظيمي:** التعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم بها المنظمة بتحسين نفسها بمرور الوقت من خلال اكتساب الخبرة واستخدام تلك الخبرة لخلق المعرفة ثم يتم نقل المعرفة التي تم إنشاؤها داخل المنظمة. (Gephart & Marsick, 2016).
- **خلق فرص التعلم المستمر:** تصميم التعلم في العمل حتى يتمكن الناس من التعلم أثناء العمل. (Bergström et al, 2015).

- **تعزيز الاستفسار والحوار:** يكتسب الناس مهارات التفكير المثمر للتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار عن آراء الآخرين؛ ويتم تغيير الثقافة لدعم طرح الأسئلة والتغذية الراجعة والتجريب. (Bergström et al, 2015).
- **تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** هو تصميم العمل لاستخدام المجموعات للوصول إلى أنماط التفكير المختلفة. (Bergström et al, 2015).
- **إنشاء أنظمة للانتقاط ومشاركة التعلم:** هو إنشاء كل من أنظمة التكنولوجيا العالية والمنخفضة لتبادل التعلم ودمجها مع العمل. (Bergström et al, 2015).
- **تمكين الناس نحو رؤية جماعية:** هي مشارك الناس في وضع وامتلاك وتنفيذ رؤية مشتركة؛ حيث يتم توزيع المسؤولية بالقرب من عملية صنع القرار بحيث يتم تحفيز الناس لتعلم ما يتم محاسبتهم على القيام به. (Bergström et al, 2015).
- **ربط المنظمة ببيئتها:** هي مساعدة الأشخاص على رؤية تأثير عملهم على المؤسسة بأكملها؛ حيث يقوم الأشخاص بمسح البيئة واستخدام المعلومات لتعديل ممارسات عمل المنظمة المرتبطة بمجتمعاتها. (Bergström et al, 2015).
- **توفير القيادة الإستراتيجية للتعلم:** نموذج القادة، والبطل، ودعم التعلم: تستخدم القيادة التعلم بشكل استراتيجي لنتائج الأعمال. (Bergström et al, 2015).
- **عمليات إدارة المعرفة:** هي العمليات التي تقوم على التقاط المعرفة وتنظيمها وتقديمها وتحسينها في المؤسسة. حيث تعتبر عملية إدارة المعرفة ضرورية لضمان وصول الموظفين والعملاء إلى المعلومات التي يحتاجون إليها عندما يحتاجون إليها. وتسهل عمليات إدارة المعارف الجيدة اتخاذ القرارات الدقيقة وتمكن التعاون وتعزز التواصل. (Chen & Nonaka, 2022).
- **اكتساب المعرفة:** هي تراكم أنواع المعرفة المختلفة من مصادر مختلفة للقضاء على الفجوات المعرفية لتحقيق استراتيجية المعرفة وزيادة الأداء التنظيمي المستدام. (Kordab et al, 2020).
- **خلق المعرفة:** هي توليد المواد والكفاءات الجديدة التي تؤدي إلى تحقيق استراتيجية المعرفة والأداء التنظيمي المستدام. (Kordab et al, 2020).
- **تخزين المعرفة:** عملية تسجيل وحفظ المعرفة المتاحة في قواعد بيانات ومستودعات المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل، وتحقيق استراتيجية المعرفة، وتحسين الأداء التنظيمي المستدام. (Kordab et al, 2020).
- **تبادل المعرفة:** عملية نقل وتبادل الكفاءات (المعرفة والقدرات والمهارات) بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات. (Kordab et al, 2020).

➤ **تطبيق المعرفة:** عملية تنفيذ المعرفة المطلوبة في عمليات وأنشطة المنظمة لتحقيق استراتيجية المعرفة والأداء التنظيمي المستدام. (Kordab et al, 2020).

### **3-1: الدراسات السابقة (Previous Studies):**

من خلال مراجعات الأبحاث والدراسات السابقة تبين وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة ونستعرض منها:

#### • **الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD):**

##### **1- دراسة Kumpikaité, 2008**

###### **بعنوان: تنمية الموارد البشرية في منظمة التعلم:**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المسبق لتنمية الموارد البشرية في منظمة التعلم، بما في ذلك النظريات حول منظمة التعلم، وخصائصها، وتنمية الموارد البشرية وأنماط التعلم في المنظمات. الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو استكشاف تنمية الموارد البشرية وأنماط التعلم في المنظمات. وطبقت الدراسة في 37 منظمة ليتوانية مختارة من مختلف الصناعات التي تتراوح من الصحف والمواصلات والتأمين ومحطة الإذاعة إلى تلك التي تعمل في التجارة وإنتاج السماد الطبيعي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات التي تم استكشافها في الغالب لديها نهج رسمي للتعلم ولديها فقط بعض ميزات منظمة التعلم.

##### **2- دراسة Watson et al, 2016**

**بعنوان: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: نحو إطار مفاهيمي لفهم مساهمتها في القدرات الديناميكية:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم قدرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية "الديناميكية" (DSHRDCs) وعملت الدراسة على تقديم إطار عمل يتكون من (أ) عوامل تمكين، (ب) مكونات محددة، (ج) العمليات الأساسية، و(د) قدرات ديناميكية فريدة من نوعها لـ SHRD، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- سرعة وتيرة التغيير غير المسبوقة التي تواجهها SHRD في المنظمات. من النتائج المهمة لهذا التغيير زيادة كبيرة في مستوى المنافسة التي تواجه الشركات.

2- تركز DSHRDCs على قابلية تطوير الموارد البشرية، والقدرة على التعلم التنظيمي، والقدرة على التغيير والابتكار. لقد اعتبرنا أن DSHRDCs هذه مناسبة لـ SHRD نظراً للدور المهم الذي تلعبه معرفة وخبرة SHRD في تنميتها.

### 3- دراسة Githens et al, 2018

**بعنوان: محاذاة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من منظور الموظف: التطوير الأولي واختبار العرض لمقياس ما:**

تهدف الدراسة إلى تحسين العمل الميداني في مؤسسة رعاية صحية كبيرة، وقد تم تطوير مقياس أولي لتصورات الموظفين لمواءمة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD). وتم إجراء تحقيق تجريبي للمقياس المكون من 12 عنصراً الذي طبق على 2062 موظفاً من جميع المستويات وأنواع الوظائف في مؤسسة رعاية صحية كبيرة في وسط جنوب الولايات المتحدة، وكان من أهم نتائج الدراسة (أ) توظيف محاذاة SHRD المتصورة و(ب) ثقافة التعلم التي تعزز صوت الموظف، والتي قد تكون متغيرات حاسمة بشكل خاص في مؤسسات الرعاية الصحية التي تواجه مجموعة واسعة من التحديات الاستراتيجية.

### • الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي (OL):

#### 1- دراسة Lorente et al, 2004

**بعنوان: ممارسات التدريب والقدرة على التعلم التنظيمي العلاقة والآثار:**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف متعمق للعلاقة بين استراتيجية التدريب للشركة وقدرتها على التعلم. وتم استخدام قاعدة بيانات Duns 50,000 لتحديد الشركات التي تضم 50 موظفاً أو أكثر (415 شركة). وتم إرسال استبيان إلى اثنين من المخبرين الرئيسيين لكل مؤسسة، الرئيس التنفيذي (CEO) وأكبر مدير للموارد البشرية رتبة. حيث تألفت العينة من 111 شركة إسبانية من الصناعات الكيميائية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن التدريب المستمر والتدريب القائم على الفريق وبرامج التناوب الوظيفي لها تأثير إيجابي على قدرة الشركة على التعلم. وتقدم الدراسة دليلاً على كيفية تأثير استراتيجية محددة للموارد البشرية (استراتيجية التدريب) على تطوير القدرة الإستراتيجية (التعلم التنظيمي).

#### 2- دراسة Saru, 2007

**بعنوان: التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية: ما مدى ملاءمتهما للشركات الصغيرة؟:**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تنمية الموارد البشرية (HRD) وقضايا التعلم التنظيمي في منظمة خبراء صغيرة. وطبقت الدراسة في إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الفنلندية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المؤسسات الصغيرة تعتبر تنمية الموارد البشرية مشكلة، على الرغم من أنها قد لا تكون مرئية أو رسمية كما هو الحال في الشركات الكبرى، وتندمج قضايا تنمية الموارد البشرية أو العلاقات العامة أو الإستراتيجية في إقليم رجل واحد فقط، ويمثل تنظيم الحالة قطاع الشركات الصغيرة بشكل جيد للغاية.

## • الدراسات التي تربط تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي:

### 1- دراسة Tseng & McLean, 2008

**بعنوان: ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كعوامل رئيسية في التعلم التنظيمي:**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) والتعلم التنظيمي؛ والعلاقات بين التعلم التنظيمي ونتائج تنمية الموارد البشرية من خلال مراجعة الأدبيات، وتم تحديد الكلمات الأساسية لاستخدامها في البحث في الأدبيات: تنمية الموارد البشرية، وممارسات SHRD، والتعلم التنظيمي. وتم استخدام جميع قواعد البيانات الإلكترونية العديدة المتوفرة في المكتبة الإلكترونية بالجامعة، بما في ذلك مصادر المجالات والكتب، للبحث عن الموارد، بالإضافة إلى محرك البحث العلمي Google Scholar، وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتعلم وتطور ممارسات SHRD الخاصة بها بمزيد من الفرص للحصول على نتائج تنمية الموارد البشرية التسعة ودمجها في عملية التعلم: المهمة والأهداف التنظيمية، قيادة الإدارة العليا، المسح البيئي، استراتيجيات وخطط تنمية الموارد البشرية، الشراكات الإستراتيجية مع الإدارة التنفيذية، الإستراتيجية الشراكات مع إدارة الموارد البشرية، والمدرسين كمستشارين للتغيير التنظيمي، والتأثير على ثقافة الشركة، والتركيز على الإنتاجية الفردية والمشاركة.

### 2- دراسة Jeong et al, 2018

**بعنوان: دورات مكثفة مفتوحة على الإنترنت في مكان العمل: تدخل لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانية استخدام الدورات التدريبية المفتوحة على الإنترنت (MOOCs) كأداة إستراتيجية لتعلم الموظف وتطويره في إعدادات الشركة من خلال مراجعة الأدبيات والممارسات من منظور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (HRD). وتم اختيار نظرية رأس المال البشري وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كإطار نظري للربط بين MOOCs وتنمية الموارد البشرية. وطبقت هذه الدراسة في المنظمات الهندية والعالمية التي تستخدم الدورات الضخمة على شبكة الإنترنت كتدخل لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- يتوقع Axis Bank تطوير وزيادة قيمة مساهمات الموظفين في المنظمة والاقتصاد، لتقليل معدل الدوران، وجذب أفضل المواهب في البلاد.

2- فاقت النتائج توقعات الشركة. أولاً، كان معدل إكمالها 85٪، ورضا 95٪، ومستوى عالٍ من مشاركة الطلاب والتزامهم ثانياً، مكنت MOOCs فرق مبيعات Microsoft في جميع أنحاء العالم من

التعاون مع بعضها البعض من خلال مشاركة المعرفة والمعرفة. ثالثاً، عززت الدورات التدريبية على شبكة الإنترنت (MOOCs) أداء المشاركين أثناء العمل حيث أنتجوا خطط مبيعات أفضل للعملاء تفي بمعايير الجودة وتتوافق بشكل وثيق مع استراتيجيات التحول الخاصة بشركة.

3- كانت النتائج Tenaris غير عادية بمعدل إتمام 90% ومعدل رضا 9 من كل 10 مشاركين كما حققوا أيضاً تدابير مقنعة لتوفير التكاليف، مما وفر 80% من تكاليف التدريب بتدريب أفضل جودة. مكنت MOOCs الشركة من الوصول إلى موظفيها على نطاق واسع لم يكن متاحاً من قبل. بالإضافة إلى ذلك، من خلال الشراكة مع edX، عززت الشركة قدرتها الداخلية على تدريب الموظفين وحصلت على صورة علامة تجارية إيجابية لكونها تابعة لمؤسسات أكاديمية عالية الجودة.

### • الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة (KM):

#### 1- دراسة Chen & Huang, 2009

**بعنوان: ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار - الدور الوسيط لقدرة إدارة المعرفة:** هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الابتكار من وجهة النظر القائمة على المعرفة، وطبقت هذه الدراسة على عينة من 146 شركة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي بقدرة إدارة المعرفة والتي بدورها لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار.

#### 2- دراسة Kavaliauskien et al, 2020

**بعنوان: دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المستدام:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير دورة إدارة المعرفة بأكملها على العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المستدام في القطاعات المكثفة القائمة على المعرفة، وتحديدًا شركات التدقيق والاستشارات في منطقة الشرق الأوسط. وتم جمع البيانات من خلال استبيان منظم تم توزيعه على خبراء التدقيق العاملين في قطاع قائم على المعرفة، وطبقت على شركات التدقيق والاستشارات في منطقة الشرق الأوسط. وكان من أهم نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على اكتساب المعرفة والتخزين والمشاركة وعمليات التطبيق والأداء التنظيمي المستدام. ومع ذلك، فقد أثبتت النتائج أن التعلم التنظيمي له تأثير ضئيل على عملية تكوين المعرفة للشركات الاستشارية والتدقيق في الشرق الأوسط.

### 3- دراسة Alsarayreh Et at, 2022

**بعنوان: تأثير ممارسات تطوير الموظفين على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: المساهمة الوسيطة لإدارة المعرفة:**

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في تأثير ممارسات تطوير الموظفين على رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعها على عينة من 464 موظفاً يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتشير النتائج إلى أن ممارسات تطوير الموظفين كان لها تأثيرات كبيرة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي. وتظهر النتائج أن إدارة المعرفة كان لها تأثير كبير على رأس المال البشري ولكن ليس على رأس المال الاجتماعي. وأخيراً، تُظهر النتائج أن إدارة المعرفة توسطت بشكل كبير في تأثير ممارسات تطوير الموظفين على رأس المال البشري.

### 4- دراسة Jopang Et al, 2022

**بعنوان: تأثير ممارسات الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي؛ بوساطة إدارة المعرفة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسة الموارد البشرية على إدارة المعرفة، وتحليل تأثير ممارسة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي، وتحليل تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، وتحليل دور إدارة المعرفة في التوسط في تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي. وطبقت هذه الدراسة على جميع المديرين النشطين للمؤسسات المملوكة للقرية في جنوب بوتون ريجنسي، جنوب شرق مقاطعة سولاويزي، إندونيسيا، بإجمالي 60 مؤسسة، يعمل بها 157 موظفاً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على إدارة المعرفة، وممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على الابتكار التنظيمي، وإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وهام على الابتكار التنظيمي، وإدارة المعرفة قادرة على التوسط في تأثير ممارسات الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي.

### 4-1: التعليق على الدراسات (Commenting on Studies):

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت جوانب متعددة ومختلفة من الدراسة الحالية والتمثلة بالدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تعزيز التعلم التنظيمي الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في دمشق حيث نجد أن الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) ركزت على منظمة التعلم وعلى مقدرات الديناميكية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (DSHRDCs) وعلى محاذة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في تعزيز التعلم التنظيمي في المنظمات وأيضاً إن مكان تطبيق الدراسة الحالية هو قطاع الاتصالات في حين طبقت الدراسات السابقة في العديد من المجالات (الصحف والمواصلات

والتأمين ومحطة الإذاعة والتجارة ورعاية صحية) وكما كان المنهج المتبع في الدراسات السابقة (المنهج الوصفي دراسة حالة، والدراسات الاستقصائية) في حين أن منهج الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي دراسة ميدانية.

أما بنسبة للدراسات المتعلقة في التعلم التنظيمي فركزت هذه الدراسات على ممارسات التدريب وعلى تنمية الموارد البشرية حيث لم تأخذ بعين الاعتبار الشكل الاستراتيجي كما في الدراسة الحالية في حين كان مكان تطبيق الدراسات هو (شركة للصناعات الكيماوية، والشركات الصغيرة والمتوسطة) واعتمدت الدراسات على (المنهج الوصفي)

وبالنسبة للدراسات التي تربط تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي ركزت هذه الدراسات على التعلم عن طريق الانترنت وعلى عمليات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي بحيث ركزت على أبعاد محددة في تعلم التنظيمي إما الدراسة الحالية فقد درست أبعاد التعلم التنظيمي ( التعلم المستمر، الحوار والاستفسار، التعلم الجماعي والتعاون، الأنظمة المضمنة، التمكين، اتصالات الأنظمة، القيادة الاستراتيجية) في حين كان مكان تطبيق الدراسات هو (Axis Bank، Microsoft، Tenaris) واعتمدت الدراسات على المنهج (ورقة المراجعة المنهجية systematic review، والمنهج الوصفي دراسة حالة) والدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة كانت تأخذ دوراً وسيطاً بين العديد من المتغيرات (التعلم التنظيمي، ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، الأداء الابتكاري، رأس المال الاجتماعي والبشري) في حين أن الدراسة الحالية ركزت على عمليات إدارة المعرفة (استحواذ المعرفة، خلق المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) وكيف تتوسط هذه العمليات الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تعزيز التعلم التنظيمي وكذلك كان مكان تطبيق الدراسة (شركات التدقيق والاستشارات، شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) واعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

## **5-1: مشكلة الدراسة والتساؤلات (Study Problem and Questions):**

في بيئة الأعمال الحالية شديدة التنافسية والمتطورة باستمرار، تحتاج المؤسسات إلى التعلم والتكيف والابتكار باستمرار إذا أرادت النجاح. حيث تلعب تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دوراً مهماً في تعزيز التعلم التنظيمي وتسهيل هذه العملية. ومع ذلك، تشير الأدبيات إلى أن فعالية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم تعتمد على عوامل مختلفة، مثل عمليات إدارة المعرفة وأسلوب. علاوة على ذلك، قد يختلف تأثير هذه العوامل باختلاف الصناعات والسياقات المحلية. وفي قطاع الاتصالات بدمشق، إن دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية. ويواجه هذا القطاع منافسة شديدة، وتغيراً تقنياً سريعاً، وتوقعات متطورة للعملاء، مما يجعل من الضروري للمؤسسات أن تبتكر وترقي مجموعة مهاراتها باستمرار. ومع ذلك، فمن غير الواضح كيف يمكن تصميم مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في هذا القطاع وتنفيذها لتحقيق أفضل النتائج.

لذلك، هناك حاجة لإجراء دراسة ميدانية تستكشف السياق المحدد لقطاع الاتصالات في دمشق، وتحلل كيف يمكن لمبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية أن تدفع التعلم التنظيمي وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الأعمال. وإن دور عمليات إدارة المعرفة مهم أيضاً في تعزيز فعالية مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي. ويمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تساعد المنظمات على إنشاء وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، مما يعزز ثقافة التعلم المستمر والابتكار. ومع ذلك، فمن غير الواضح كيف يتفاعل الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة مع مبادرات تنمية الموارد البشرية لدفع التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق.

لذلك، تكمن مشكلة الدراسة في استكشاف الدور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات بدمشق، مع التركيز على الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة. من خلال إجراء دراسة ميدانية شاملة، ستوفر هذا الدراسة أدلة وصفية قيمة توجه السياسات والممارسات لتنمية الموارد البشرية والتعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق وغيرها من الصناعات المماثلة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية ضمن أسئلة محددة تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها وتتمثل بالآتي:

**السؤال الأول:** ما مستوى تطبيق أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في دمشق؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى توافر أبعاد التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات في دمشق؟

**السؤال الرابع:** ما مدى تأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق؟

**السؤال الخامس:** هل تتوسط عمليات إدارة المعرفة تأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق؟

## **6-1: أهداف الدراسة (Study Objectives):**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية (SHRD) في التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات في دمشق. ولتحقيق هذا الهدف، ستركز الدراسة على استكشاف كيف تتوسط عمليات إدارة المعرفة في تأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على التعلم التنظيمي. وبناءً على ذلك فإن أهداف الدراسة تتمثل في الآتي:

1- تقديم إطار نظري من خلال مراجعة للأدبيات ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة وكيفية ترابط هذه المفاهيم في قطاع الاتصالات بدمشق.

- 2- تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي، مثل (عمليات إدارة المعرفة وأنواع مختلفة من المديرين).
- 3- إجراء دراسة ميدانية شاملة في قطاع الاتصالات بدمشق لتحليل تأثير مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على التعلم التنظيمي بالاعتماد على البيانات الكمية.
- 4- فحص الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ونتائج التعلم التنظيمي.
- 5- تقديم توصيات لوضع سياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاع الاتصالات بدمشق وخارجها حول كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعالة التي تعزز التعلم التنظيمي وتعزز أداء الأعمال.

### **7-1: أهمية الدراسة (Study Importance):**

تتجلى أهمية البحث من خلال

**1- الأهمية النظرية:** تقوم الدراسة على تطوير أدبيات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال تقديم أدلة تجريبية حول تأثير تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على نتائج التعلم التنظيمي في قطاع الاتصالات بدمشق. وستحلل هذه الدراسة أيضاً دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز فعالية تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي. بدوره سيؤدي ذلك إلى توليد رؤى قيمة حول كيفية قيام المؤسسات بمواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية والمعرفة بشكل أفضل لتعزيز التعلم المستمر والابتكار. وعلاوة على ذلك، ستساهم الدراسة في الأدبيات الخاصة بالتعلم التنظيمي من خلال التحقيق في السياق المحدد لقطاع الاتصالات في دمشق، والذي يتصف بتغيير السريع، حيث ستوفر الدراسة رؤى جديدة حول العوامل التي تؤثر على نتائج التعلم التنظيمي في هذا القطاع. وبشكل عام، ستكون هذه الدراسة ذات أهمية نظرية كبيرة لأنها ستعمل على تعزيز فهمنا للتفاعل المعقد بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة والقيادة والتعلم التنظيمي. ويمكن للرؤى النظرية التي تمخضت عنها هذه الدراسة أن تفيد الدراسات المستقبلية حول ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة ويمكن أن توجه تطوير السياسات والممارسات المستقبلية لتعزيز التعلم المستمر والابتكار في المنظمات.

**2- الأهمية العملية:** ستوفر الأهمية العملية لصانعي السياسات وممارسي تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وقادة الأعمال رؤى قيمة حول كيفية تطوير استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من أجل تعزيز التعلم التنظيمي والابتكار. وعليه ستقدم هذه الدراسة توصيات محددة حول كيفية تحسين ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة لتتماشى بشكل أفضل مع

التحديات والفرص الفريدة لقطاع الاتصالات في دمشق، وبالتالي تعزيز أداء الأعمال. ويمكن أن تمتد الآثار العملية لهذه الدراسة أيضاً إلى الصناعات المماثلة التي تواجه تحديات مماثلة في جميع أنحاء العالم، مما يساعدهم على تحسين ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة لتعزيز التعلم المستمر والابتكار.

## **8-1: فرضيات الدراسة (Study Hypotheses):**

### **الفرضية الرئيسية الأولى:**

**H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم التنظيمي.**

ينفرع منها:

### **الفرضية الفرعية الأولى:**

**H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم المستمر.**

### **الفرضية الفرعية الثانية:**

**H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الحوار والاستفسار.**

### **الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون.**

### **الفرضية الفرعية الرابعة:**

**H1-4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم.**

### **الفرضية الفرعية الخامسة:**

**H1-5: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التمكين.**

### **الفرضية الفرعية السادسة:**

**H1-6: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها.**

### **الفرضية الفرعية السابعة:**

**H1-7: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز القيادة الاستراتيجية.**

## الفرضية الرئيسية الثانية:

**H2:** تتوسط عمليات إدارة المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

وينفرد منها:

الفرضية الفرعية الثامنة:

**H2-1:** يتوسط بعد اكتساب المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

الفرضية الفرعية التاسعة:

**H2-2:** يتوسط بعد خلق المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

الفرضية الفرعية العاشرة:

**H2-3:** يتوسط بعد تخزين المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

الفرضية الفرعية الإحدى عشر:

**H2-4:** يتوسط بعد نشر المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

الفرضية الفرعية الاثنا عشر:

**H2-5:** يتوسط بعد تطبيق المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم

### التنظيمي.

## **9-1: نموذج الدراسة (Study Model):**

للإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافه، تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتعرف على الدور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة ويوضحه الشكل رقم (1) أدناه والذي اشتمل على ثلاث أنواع من المتغيرات هما:

### **1- المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها**

- التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية.
- المسح البيئي.
- خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.
- وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية.
- دور المدرب الموسع.

▪ التأكيد على التقييم.

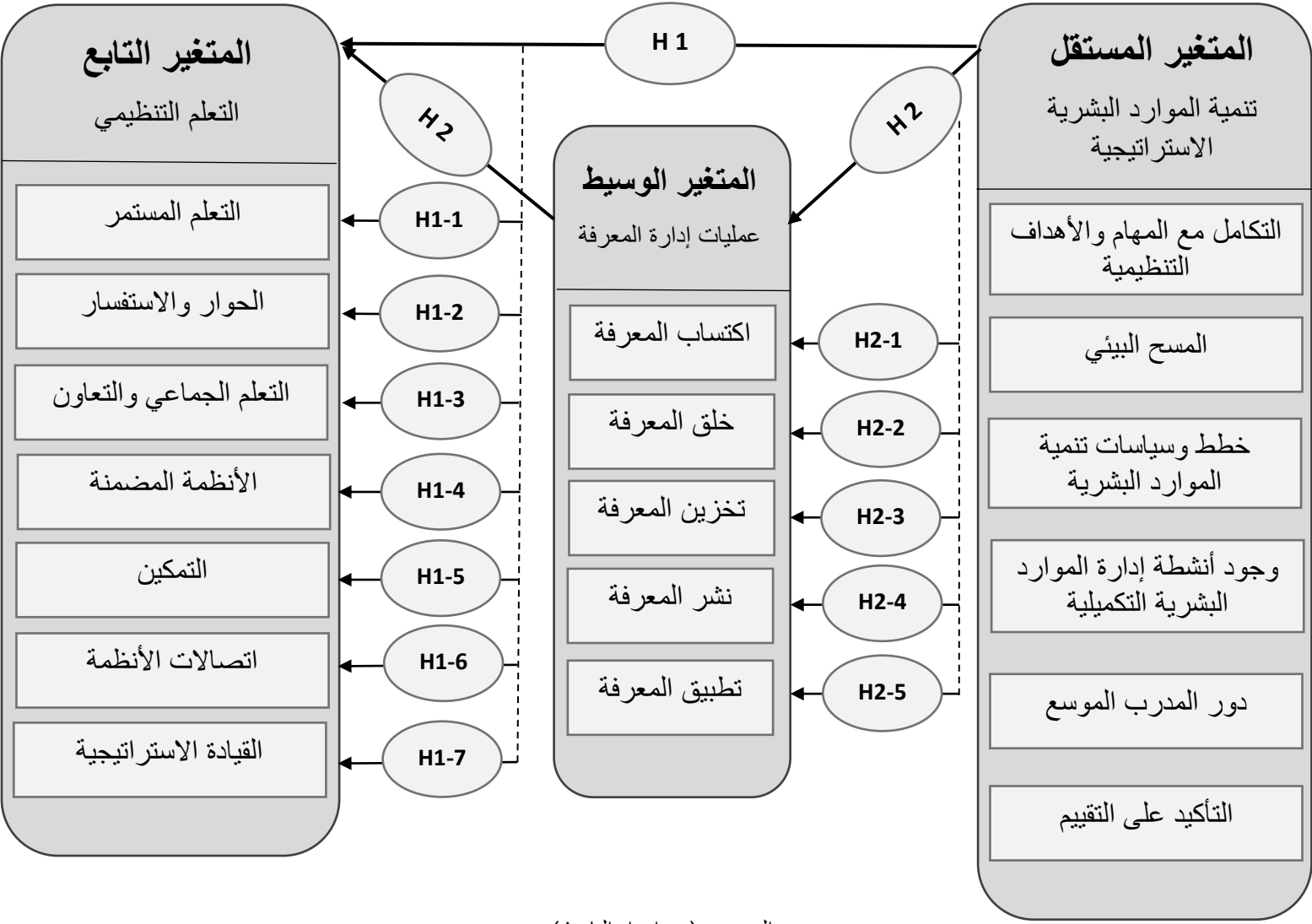
## 2- المتغير التابع: التعلم التنظيمي بأبعاده:

- التعلم المستمر.
- الحوار والاستفسار.
- التعلم الجماعي والتعاون.
- الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم.
- التمكين.
- أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها.
- القيادة الاستراتيجية.

## 3- المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة بأبعاده:

- اكتساب المعرفة.
- خلق المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- نشر المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: (من إعداد الباحث).

## **10-1: حدود الدراسة (Study Limitations):**

حدود الدراسة الحالية تشمل الآتي:

- 1- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات في دمشق.
- 2- الحدود الزمانية:** ستنتم الدراسة في عام 2024.
- 3- الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في جميع العاملين في شركات الاتصالات في دمشق من الإدارة العليا والوسطة والمديرون المباشرون
- 4- الحدود الموضوعية:** أقتصر موضوع الدراسة على ثلاث متغيرات هي تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، التعلم التنظيمي، عمليات إدارة المعرفة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

تم تقسيم الإطار النظري إلى أربعة أبحاث، يسلط كل منهما الضوء على الأبعاد الرئيسية لموضوع البحث. يتعمق المبحث الأول إلى المبحث الثالث في الإطار النظري في المشهد متعدد الأوجه لممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة. ويتعمق المبحث الرابع في الإطار النظري بمثابة حلقة الوصل، حيث يربط بين هذه المواضيع المحورية. ومن خلال إلقاء الضوء على الترابط بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، يهدف هذا الجزء إلى توفير فهم شامل لكيفية تأثر هذه المكونات لتشكيل النتائج التنظيمية. ويعد هذا النهج الشامل للديناميكيات التنظيمية مفيداً لأنه يسعى إلى فهم دقيق للنسيج المتشابك الذي يشكل إطار تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

## المبحث الأول:

### تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية

## **Strategic Human Recourse Development**

➤ مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

➤ ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

➤ أهداف ومكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

➤ استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

➤ نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

➤ الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

➤ الكفاءات الأساسية في إدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

## **1-1-2: مفهوم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:**

مع إعادة هيكلة المؤسسات وتقليص حجمها، أصبح الموظفون مطالبين بشكل متزايد بالعمل في فرق. ونتيجة لذلك، فهم بحاجة إلى تطوير مهارات جديدة مثل اتخاذ القرار وحل المشكلات والمهارات الشخصية التي تشمل الاستماع وحل النزاعات والتفاوض والقيادة. ولذلك أصبحت فعالية الفريق قضية حاسمة لتطوير المنظمة. ولهذا السبب، يُطلب من المتخصصين في تنمية الموارد البشرية Human Recourse Development (HRD) تطوير مهارات التيسير المهمة. ومع تزايد تركيز علاقات العمل على المهمة، تقل مطالبية الموظفين بالعمل كمديرين وظيفيين. وبدلاً من ذلك، فإنها تعمل بطريقة متعددة الوظائف بمساعدة التقنيات الجديدة في السعي وراء المعرفة الجديدة. وقد أدى هذا السعي وراء المعرفة إلى تحويل تنمية الموارد البشرية من خلال تقليل دور قسم التدريب وإعادة التركيز على التعلم. ولذلك ينصب التركيز بشكل متزايد على تحويل المنظمة من خلال التنمية الشخصية والتطوير الإداري. وهناك اتجاه آخر يتمثل في إدارة التعلم والمعرفة، وهو ما أدى إلى ضرورة فهم معايير الأداء من أجل التعامل مع التعقيد. ولذلك أصبحت ردود الفعل شرطاً ضرورياً للتعلم التنظيمي. ومع وضع العميل في مركز الصدارة، زادت الطلبات على الموظفين للتعرف على مفاهيم الجودة والقياس والتحسين المستمر. وهذا يتطلب مهارات داخلية وسيواجه متخصصو الموارد البشرية تحديات متزايدة بسبب الحاجة إلى تطوير مهارات التيسير والتعلم العملي والتحليل والتفكير النقدي. ولذلك فإن الطبيعة المتغيرة للعمل والضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية على المنظمات هي التي تجبرها على تطوير وتوصيل استراتيجيات جديدة للشركات؛ تصاعدياً لتطوير استراتيجيات وسياسات جديدة للموارد البشرية؛ لإشراك الموظفين، على جميع المستويات، في عملية التغيير؛ لتحديد إجراءات العمل الأكثر فعالية وكفاءة؛ لبناء فرق لديها القدرة على التعلم والإدارة الذاتية؛ وتنمية الأفراد وتشجيع التطوير الإداري. ولقد تغير دور تنمية الموارد البشرية تدريجياً على مر السنين حيث ترى الإدارة وصناع القرار الدور الحاسم الذي تلعبه هذه الوظيفة في تطوير الإستراتيجية. وتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRD) هي وظيفة أساسية لعملية التخطيط في المنظمة تحسباً للنمو أو التغيير أو الأحداث المخططة أو غير المخطط لها، حيث تلعب كفاءات ومهارات الأشخاص - الموارد البشرية - دوراً حاسماً في التنفيذ الناجح والمثمر وتحقيق النتائج المرجوة. (Grieves & Oaks, 2003).

ومن أجل تصور وظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، فمن الضروري أن نفهم ما هو المقصود بالتخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكر فيها القيادة والإدارة بشكل نقدي حول الظروف المستقبلية وكيف تؤثر تلك الظروف على عملية صنع القرار. ويساعد التخطيط الاستراتيجي صناع القرار على التعلم من الإجراءات السابقة، وتجنب المشكلات، والتعرف على الاتجاهات، والبحث عن فرص للنمو. في جوهره، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التكيف مع التغير البيئي الخارجي وتوقعه.

وممارسو تنمية الموارد البشرية مسؤولون عن التنفيذ؛ لذلك، يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية بمثابة ربط الإستراتيجية بالممارسة. وأفضل طريقة لتحقيق تنمية الموارد البشرية (HRD) هي من خلال نهج استراتيجي، وهو موقف يتوافق مع النظريات القائمة على الموارد. تساهم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) في خلق المعرفة والمهارات الخاصة بالشركة عندما تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير الموارد التعليمية؛ وتنظيم عمليات محاكاة وأحداث تعلم الكفاءة الأساسية؛ تنفيذ الاستخبارات التنافسية؛ والتحليل والتخطيط. (Hughes, Byrd, 2015).

تهدف تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية إلى مواءمة الهيكل الرسمي وأنظمة الموارد البشرية التي تحرك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وباعتبارها تدخلاً استباقياً على مستوى المنظومة مرتبباً بالتخطيط الاستراتيجي والتغيير الثقافي، فإن تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية تمكن المنظمة من الجمع بين عناصر المعرفة المختلفة، وربط المعرفة السابقة والجديدة، والجمع بين المعرفة الداخلية والخارجية، لضمان ميزة تنافسية مستدامة. وبمعنى آخر، تركز تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية على كيفية دعم وإدارة تعلم الموظفين وتطويرهم على المدى الطويل فيما يتعلق باستراتيجيات الشركات والأعمال. وينبغي تطوير معارف ومهارات الموظفين من خلال تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لمساعدة المنظمة في الحفاظ على ميزة تنافسية في السوق. (Park, et al, 2018).

تم تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من قبل Pascale (1984) على أنها: "تحديد المهارات المطلوبة والإدارة النشطة للتعلم للمستقبل على المدى الطويل فيما يتعلق بإستراتيجية واضحة للشركات والأعمال".

وقدم Walton (1999) تعريفاً لاحقاً على النحو التالي: تتضمن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية إدخال العمليات وإلغائها وتعديلها وتوجيهها بطريقة تجعل جميع الأفراد والفرق مجهزين بالمهارات والمعرفة والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية التي تتطلبها المنظمة.

وصفها Harrison (2000)، إن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي "التطوير الذي ينشأ من رؤية واضحة حول قدرات الأشخاص وإمكاناتهم ويعمل ضمن الإطار الاستراتيجي العام للأعمال". وتأخذ تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية نظرة واسعة وطويلة المدى حول كيف يمكن لسياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية أن تدعم تحقيق استراتيجيات العمل. وإنها تقودها الأعمال وتتدفق استراتيجيات التعلم والتطوير التي تم وضعها كجزء من النهج الاستراتيجي الشامل لتنمية الموارد البشرية من استراتيجيات العمل ولها دور إيجابي في المساعدة على ضمان تحقيق الأعمال لأهدافها.

وقد عرّف Garavan (2007)، تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها "مجموعة متماسكة ومتوازنة رأسياً ومتكاملة أفقياً من أنشطة التعلم والتطوير التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

وأضاف كل من (Garavan, 2012)، ان تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تهتم بالتنمية طويلة المدى للموارد البشرية في المنظمات؛ فهي تشكل استراتيجية العمل بالإضافة إلى دورها في تنفيذ الاستراتيجية؛ وتؤكد على التعلم لغرض الأداء؛ وتستخدم العديد من الاستراتيجيات لتسهيل الأداء والتعلم والتغيير في الأفراد والمنظمات؛ وتتوافق بشكل مستمر مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وجاء تعريف (Mitsakis 2017)، هي الإدارة الاستراتيجية والتكامل لجميع تدخلات تنمية الموارد البشرية، إلى جانب خلق بيئة تنظيمية داعمة يمكن من خلالها لمجموعة من مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستباقية تشكيل والتأثير على استراتيجية الشركة لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والحفاظ على القدرة التنافسية عند ظهور التهديدات وتعمق حالة عدم اليقين.

استناداً إلى هذه التعريفات، يرى الباحث ان تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يمكن تعريفها على النحو التالي: العملية المنهجية والمخططة لمواءمة مبادرات تنمية الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. وهي تنطوي على تكامل ممارسات تنمية الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الأوسع للمنظمة لتعزيز قدرات القوى العاملة لديها، والإنتاجية، والأداء العام.

## **2-1-2: ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:**

تنقسم ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية إلى التالي (الياسري، غالي، 2014)، (الحسناوي، 2019)، (Jerab, Mabrouk, 2023):

### **1. التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية:**

أن الحاجة إلى التكامل في تخطيط الأعمال أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، كما هو الحال بالنسبة للمساهمة في أهداف الشركة والوعي بمهمة المنظمة. وأن تنمية الموارد البشرية يُنظر إليها على أنها رافعة استراتيجية في المنظمات لأنها وسيلة لمساعدة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات أعمالها. وقد يكون الدور الأكثر استباقية في الواقع هو القلب الحقيقي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، يمكن أن يكون لتنمية الموارد البشرية دور في تشكيل الإستراتيجية، بدلاً من مجرد دعمها. حيث بيئة الأعمال اليوم تتطلب ألا يقوم قسم تنمية الموارد البشرية بدعم استراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمات فحسب، بل أن يتولى دوراً محورياً في تشكيل استراتيجية الأعمال.

### **2. دعم الإدارة العليا:**

أن الدعم والمشاركة النشطة من قبل الإدارة العليا، كأصحاب المصلحة الرئيسيين، أمر حيوي لتطوير تنمية الموارد البشرية. وأن هذا الدعم يجب أن يكون من وجهة نظر أدوارهم التشغيلية وتطورهم الشخصي. ولذلك يجب أن يكون في شكل دعم ومشاركة نشطة، وليس مجرد دعم ومشاركة سلبية. وأن إدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يجب أن تتم بقيادة الإدارة العليا، بدلاً من مجرد دعمها. وللحصول على مثل هذا الدعم، يجب على المتخصصين في تنمية الموارد البشرية إظهار قدراتهم الإستراتيجية،

وبشكل حاسم من خلال مساعدة المخططين الاستراتيجيين على اكتساب المهارات المفاهيمية والتحليلية والشخصية التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل صحيح. وأن تنمية الموارد البشرية غالباً ما يُنظر إليها على أنها وسيلة لمساعدة المديرين على تبني التفكير الاستراتيجي. ويشير دور هؤلاء المديرين باعتبارهم "الجهات الفاعلة الرئيسية" في تنمية الموارد البشرية إلى أن قيادتهم النشطة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية.

### 3. المسح البيئي:

تعد المعرفة المستمرة بالبيئة الخارجية، من حيث الفرص والتهديدات التي تواجه الأعمال وتنمية الموارد البشرية على وجه التحديد، أمراً حيوياً لازدهار تنمية الموارد البشرية. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن يقوم كبار المديرين الآخرين، وليس فقط المتخصصين في تنمية الموارد البشرية بجمع مثل هذه المعلومات. ومن خلال تحليل SWOT أو PESTEL تعمل تنمية الموارد البشرية بشكل استراتيجي حيث تقوم الإدارة العليا تلقائياً بدراسة الآثار المترتبة على تنمية الموارد البشرية لأي تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، بدلاً من رؤية ذلك على أنه مهمة متخصصة في تنمية الموارد البشرية فقط. وبهذه الطريقة، يمكن دمج تنمية الموارد البشرية بشكل صحيح في المنظمة وفي عملية التخطيط الاستراتيجي. ولا يكفي مجرد إجراء المسح البيئي، على الرغم من أنه أمر بالغ الأهمية بشكل واضح؛ ويجب أن يتم ذلك على وجه التحديد من حيث تنمية الموارد البشرية ومن قبل الإدارة العليا.

### 4. سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية:

لكي يكون تركيز تنمية الموارد البشرية استراتيجياً، يجب عليها صياغة خطط وسياسات تنبع من خطط وسياسات العمل وتتكامل معها. وعلى الرغم من أنه من المسلم به أن خطط تنمية الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على خطط الأعمال، بدلاً من مجرد التفاعل معها، إلا أن هذا يبدو نقطة حاسمة وغير متطورة. ولا يزال المعنى الضمني ذا تركيز تشغيلي وليس استراتيجي. ومن الواضح أن الخطط والسياسات ضرورية، ولكن من المهم أيضاً أن تكون هناك استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، يتم تطويرها من قبل فريق الإدارة العليا. ولذلك فإن الأمر يتعلق بالاتجاه الحالي والمستقبلي للمنظمة، من منظور واسع، في حين يمكن النظر إلى السياسة على أنها الطرق المحددة التي يجب اتباعها والمهام التي يتعين القيام بها من أجل تحقيق الاستراتيجية. ولكي تزدهر تنمية الموارد البشرية، فإن سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى استكمالها باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

### 5. التزام الإدارة المباشرة والمشاركة:

تعتبر المشاركة الحماسية للمدير المباشر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، نظراً لأن المديرين التنفيذيين هم أصحاب المصلحة الرئيسيون و"الجهات الفاعلة" في تنمية الموارد البشرية. ويجب توضيح دور موظفي تنمية الموارد البشرية لأنهم بحاجة أيضاً إلى أن يكونوا واضحين بشأن نوع الدعم

الذي يتوقعونه ويرغبون فيه من أصحاب المصلحة أو "الجهات الفاعلة" الأخرى. ويعتبر الاتجاه نحو نقل مسؤوليات تنمية الموارد البشرية إلى الإدارة المباشرة على أنه: مؤشر رئيسي للقدرة على تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والأعمال. ولكن من المفارقة أن مثل هذا التفويض غالباً ما يتضمن قضايا تشغيلية فقط، مما يترك متخصصي تنمية الموارد البشرية للتركيز على قضايا أكثر استراتيجية، بحيث يحدث الاختلاف، بدلاً من التكامل. والأمر الحيوي هو أن المديرين التنفيذيين والمتخصصين في تنمية الموارد البشرية يعملون في شراكة بشأن القضايا التشغيلية والاستراتيجية. والحاجة إلى ملكية مشتركة لتنمية الموارد البشرية، حيث يعمل المديرون التنفيذيون وموظفو تنمية الموارد البشرية في شراكة بشأن قضايا تنمية الموارد البشرية. والمواءمة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي عملية دمج مصالح أصحاب المصلحة في تنمية الموارد البشرية. وفي الواقع، من المحتمل أن يكون دور المديرين التنفيذيين في تنمية الموارد البشرية متخلفاً لمجموعة متنوعة من الأسباب السلوكية والثقافية المعقدة. وربما يكون الأمر كذلك هو أن متخصصي التدريب يستبعدون المديرين التنفيذيين بسبب المخاوف بشأن التهديد بالاستبدال. وبالتالي فإن مثل هذه الشراكات الاستراتيجية قد لا تكون موجودة في الواقع. وعلى سبيل المثال، العديد من "الجهات الفاعلة" في تنمية الموارد البشرية إما ادعوا الملكية الحصرية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية أو شعروا أنها تقع على عاتق شخص آخر غيرهم. وعلى الرغم من هذه الصعوبات، يبدو من الواضح أن دعم الإدارة التنفيذية ومشاركتها ليسا وحدهما كافيين لازدهار تنمية الموارد البشرية. ومن الأمور الحيوية أيضاً الشراكات التعاونية والاستراتيجية بين متخصصي تنمية الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. ويجب على المديرين التنفيذيين قيادة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية، والأمر الحاسم لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هو أنهم يقومون بذلك بالشراكة مع متخصصي الموارد البشرية.

#### 6. وجود أنشطة تكميلية لإدارة الموارد البشرية:

يجب على تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية أن تكون جزء من حزمة أوسع من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأن تنمية الموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية باعتبارها "عنصراً حيوياً إن لم تكن عنصراً محورياً". ومن الواضح أن مثل هذا التكامل الأفقي والداخلي أو "الملاءمة" مهم لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. ومن المؤكد أن مجرد أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (بدلاً من التكامل الكامل) قد لا تكون كافية في حد ذاتها لتنمية الموارد البشرية. وما نحتاجه هو شراكات استراتيجية بين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. وبدون هذه الشراكات والتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، يكون هناك أمل ضئيل في أن يكون لأي منهما تأثير كبير على تحقيق أهداف الشركة.

## 7. توسيع دور المدرب:

تتطلب وظيفة تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية مدربين يمكن أن يكونوا مبتكرين واستشاريين، وليس مجرد مقدمي أو مديري التدريب. ومع ذلك، يمكن أن يشمل الدور الاستشاري قضايا التدريب أو التعلم أو التغيير التنظيمي. وأن الدور الأخير فقط هو الذي ينصب فيه التركيز على تلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة؛ تميل الأدوار السابقة إلى التركيز على تلبية احتياجات الفرد. ويمكن أن تشمل أدوار المدرب ما يلي:

- التكيف (تكييف مهارات ومعارف الموظفين لتناسب الأنظمة القائمة).
- التبني (جعل الموظفين يتبنون قيماً أو مواقف جديدة).
- الابتكار (الإعلام والتأثير على عمليات التغيير التنظيمي).

وفي هذا الدور الأخير وفي دور مستشار التغيير التنظيمي، يمكن للمتخصصين في تنمية الموارد البشرية أن يزدهروا ويقدموا مساهمة إستراتيجية. ويحتاج موظفو تنمية الموارد البشرية أيضاً إلى أن يكونوا قادة وميسرين للتغيير، على الرغم من احتمال وجود شكوك كامنة حول مصداقيتهم. ويجب عليهم أن يكونوا استباقيين وليس مجرد رد فعل، وأن يروا أنفسهم في دور مركزي واستراتيجي، وليس دوراً هامشياً وتشغيلياً. يحتاج منخصصو تنمية الموارد البشرية إلى تطوير وتوسيع دورهم، وبالتالي يمكن توسيع دورهم للتركيز على أدوار التغيير الإستراتيجي على وجه الخصوص. وربما يكون الأمر الحاسم بنفس القدر هو الحاجة إلى فهم مشترك عبر المنظمة حول دور موظفي تنمية الموارد البشرية.

## 8. الاعتراف بالثقافة:

ومن الواضح أن وظيفة تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون على دراية بالثقافة المؤسسية وتأخذ في الاعتبار الحاجة إلى التوافق بين الثقافة والاستراتيجية في المنظمة. ويُنظر إلى الثقافة على أنها متغير مهم في تحديد كيفية تقديم وتقييم تنمية الموارد البشرية. ويبدو أن إحدى القضايا التي لم يتم تطويرها بعد هي دور تنمية الموارد البشرية في التأثير على ثقافة الشركات وتغييرها، بدلاً من مجرد الحفاظ عليها. وتلعب تنمية الموارد البشرية (HRD) دوراً حاسماً وصعباً في "تنسيق" التغيير الثقافي الإستراتيجي بنجاح. والثقافة مفهوم معقد ومن الصعب تحديده أو توضيحه. وبالتالي فإن التأثير الذي قد تحدثه تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تغيير ثقافة الشركة قد يكون من الصعب عزله وتوضيحه. ومع ذلك، فقد تم تناول هذه القضية في بعض الأدبيات. ويُفترض أن يكون التعلم نتاجاً للثقافة ووسيلة لنقل الثقافة وتغييرها، على الرغم من أن العلاقات المتبادلة معقدة وغير مفهومة. ومن المؤكد أن وجود ثقافة التعلم قد يبدو أمراً حاسماً لوجود تنمية الموارد البشرية، وبالمثل فإن أي منظمة يكون لتنمية الموارد البشرية فيها دور في التأثير على الثقافة ربما يكون لديها بالفعل ثقافة تعليمية قائمة. ولكي تزدهر تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية، فإن الاعتراف بالثقافة قد لا يكون كافياً. وعلى الرغم من تعقيد القضايا والعلاقات المتبادلة

بشكل واضح، فمن المقترح أن الاعتراف بإمكانات تنمية الموارد البشرية لتطوير وتعزيز ثقافة الشركات (بدلاً من مجرد الاعتراف) أمر ضروري.

## 9. التركيز على التقييم:

ولكي تكون وظيفة تنمية الموارد البشرية استراتيجية، يجب أن تقوم بتقييم أنشطتها، ولكن يبدو أن هذه النقطة تحتاج إلى مزيد من التطوير. ويجب أن يكون التدريب موجهاً نحو النتائج ويجب أن يتم التقييم على المستوى النهائي (معالجة ما إذا كانت احتياجات العمل قد تم تلبيتها). وينطوي هذا حتماً على درجة معينة من تقييم فعالية التكلفة، على الرغم من صعوبة تنفيذها. وربما يكون الافتقار إلى مثل هذه الحسابات الاستثمارية يساعد ببساطة في إدامة ثقافة يُنظر فيها إلى التدريب باعتباره ترفاً وليس استثماراً جدياً في مستقبل المنظمة على المدى الطويل. ولذلك ينبغي التأكيد على أهمية تقييم فعالية التكلفة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. ولكن من المفارقة أن هذا التركيز على حسابات الاسترداد يمكن أن يؤدي إلى التركيز على تحقيق نتائج قابلة للقياس الكمي خلال إطار زمني قصير، ومن الضروري عدم تقويض أهمية تنمية الموارد البشرية كاستثمار له فوائد طويلة الأجل وأقل ملموسة (مثل الثقافة). وهذه واحدة من المفارقات العديدة التي تشوب دراسة دور تنمية الموارد البشرية، ورؤية الدفع المسبق للتدريب. ومع ذلك، لا ينبغي التقليل من أهمية تقييم فعالية التكلفة.

مما سبق يستنتج الباحث، هذه الممارسات التسعة ل Garavan تقدم إطاراً شاملاً لتطوير رأس المال البشري بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية. ويؤكد على أهمية موازنة مبادرات SHRD مع الأهداف والغايات العامة للمنظمة. ويضمن هذا التوافق الاستراتيجي أن تساهم جهود تنمية الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق المهام والاستراتيجيات التنظيمية. ومن خلال القيام بذلك، تصبح SHRD جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية التنظيمية بدلاً من وظيفة منفصلة. ويعد دمج SHRD مع استراتيجية العمل أمراً بالغ الأهمية لنجاحها. ويؤكد Garavan على أنه لا ينبغي النظر إلى تنمية الموارد البشرية بمعزل عن غيرها، بل باعتبارها عنصراً مضمناً في استراتيجية العمل الشاملة. وتأخذ في الاعتبار جوانب مختلفة مثل المسح البيئي، ومشاركة الإدارة، والوعي الثقافي، وتقدم اتجاهاً استراتيجياً أكثر من أساليب التنمية التقليدية. ومن خلال تركيزها على تحسين الأداء من خلال تنمية المهارات واكتساب المعرفة تضمن أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل مباشر في الفعالية التنظيمية. واعترافها بتطوير الموارد البشرية كجزء من نظام بيئي أكبر يشجع على التوافق مع ممارسات الموارد البشرية الأخرى ومع استراتيجية المنظمة، مما يعزز استراتيجية شاملة ومتناسكة. ويساعد التركيز على التقييم على تتبع تأثير مبادرات تنمية الموارد البشرية على الأداء الفردي والتنظيمي، مما يتيح التحسين المستمر.

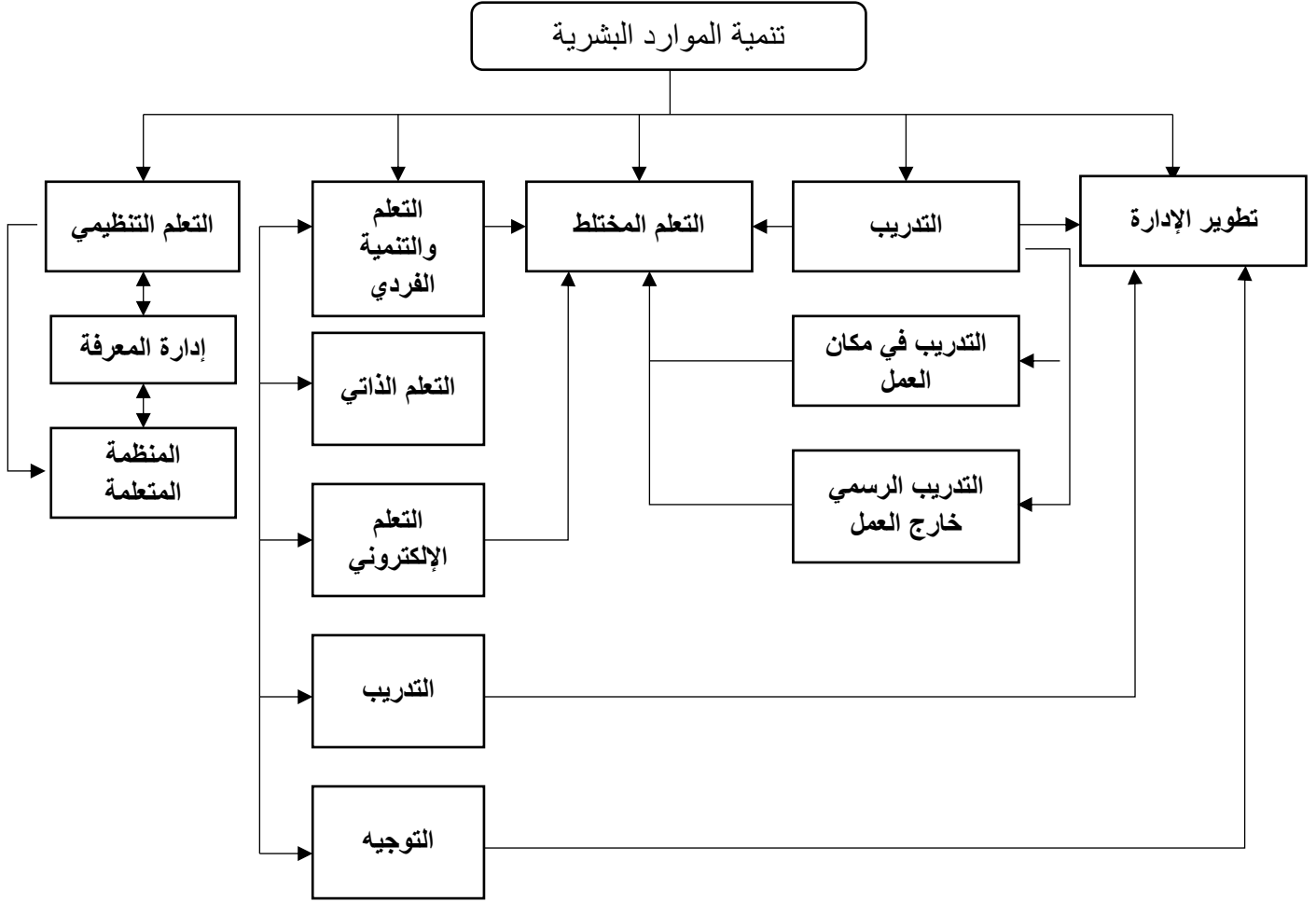
## 3-1-2: أهداف ومكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:

- أولاً: أهداف تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Khan, 2020):
  - الهدف الأساسي لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية هو تعزيز قدرة الموارد بما يتوافق مع الاعتقاد بأن رأس المال البشري للمنظمة هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية. ولذلك فإن الأمر يتعلق بضمان توفر الأشخاص ذوي الجودة المناسبة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج إطار متماسك وشامل لتنمية الموارد البشرية.
  - تتمثل الأهداف المحددة لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تطوير رأس المال الفكري وتعزيز التعلم التنظيمي والجماعي والفردى من خلال خلق ثقافة التعلم من خلال بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير، وتدار فيها المعرفة بشكل منهجي.
  - على الرغم من أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تقودها الأعمال التجارية، إلا أن سياساتها يجب أن تأخذ في الاعتبار التطلعات والاحتياجات الفردية. وتعد أهمية زيادة فرص التوظيف خارج المنظمة وداخلها أحد الاعتبارات المهمة في سياسة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.
- مما سبق يرى الباحث أن الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية. تؤكد على الدور المركزي لرأس المال البشري في الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة. وإن التركيز على ضمان توفر الأشخاص المناسبين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية يؤكد على الطبيعة التطلعية لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية. وإن وجود إطار متماسك وشامل لتنمية الأفراد يسلب الضوء على النهج المنهجي المطلوب لتنمية الموارد البشرية بشكل فعال. وتؤكد الأهداف المحددة، مثل تطوير رأس المال الفكري وتعزيز ثقافة التعلم، على أهمية التحسين المستمر والقدرة على التكيف داخل القوى العاملة. وإن الاعتراف بأن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تقودها الأعمال مع مراعاة التطلعات والاحتياجات الفردية يدل على اتباع نهج متوازن. يتماشى هذا الاعتراف مع إدراك أن الموظفين ليسوا مجرد موارد، بل أفراد لديهم أهداف وتطلعات فريدة. ويعكس التركيز على زيادة فرص التوظيف داخل المنظمة وخارجها منظوراً معاصراً، يعترف بالطبيعة المتطورة للمهن وأهمية التعلم.

• ثانياً: مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (Khan, 2020):

إن مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي:

الشكل رقم (2): مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.



المصدر: (Khan, 2020).

ويستنتج الباحث من خلال عرض مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بهذا الشكل، إن مكونات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مترابطة، وتشكل إطاراً متماسكاً يعزز نمو الموظفين، والفعالية التنظيمية، والنجاح الشامل. فإن التدريب يزود الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية. وترتبط هذه المبادرات ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، مما يضمن حصول الموظفين على الكفاءات اللازمة للمساهمة في النجاح الشامل للمنظمة. ويرتبط تطوير الإدارة بالتدريب حيث تحدد تقييمات الأداء المنظمة نقاط القوة والضعف، وتوفر رؤية قيمة لبرامج التدريب المخصصة ومبادرات التطوير الوظيفي. وتؤدي ردود الفعل والتقدير المستمر إلى إنشاء حلقة ردود فعل إيجابية، مما يعزز أهمية تنمية المهارات والنمو الشخصي. ونجد أيضاً أن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والمنظمة التعلم مفاهيم مترابطة تساهم في قدرة المنظمة على التكيف والابتكار والازدهار في بيئة ديناميكية. حيث غالباً ما يؤدي التعلم التنظيمي إلى خلق معارف جديدة، سواء من خلال الخبرات أو الأفكار أو حل

المشكلات. وتسهل إدارة المعرفة النقاط ومشاركة هذه المعرفة، مما يضمن إتاحتها للآخرين للتعلم منها وتطبيقها. وتعمل المنظمات التعليمية بشكل نشط على تعزيز ثقافة تبادل المعرفة والتعاون. وتلعب أنظمة إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تسهيل تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة والخبرات عبر المنظمة، مما يدعم عملية التعلم المستمر. ويساهم التعلم التنظيمي وعقلية المنظمة التعليمية في قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات والابتكار. وتضمن إدارة المعرفة أن الأفكار المكتسبة والابتكارات التي تم تطويرها يتم التقاطها بشكل منهجي ودمجها في قاعدة المعرفة التنظيمية، مما يمنع فقدان رأس المال الفكري. وتتضمن المفاهيم الثلاثة جميعها حلقات ردود الفعل. ويعتمد التعلم التنظيمي على آليات التغذية الراجعة لتقييم تأثير الإجراءات وضبط السلوك وفقاً لذلك. وغالباً ما تتضمن أنظمة إدارة المعرفة حلقات ردود الفعل لتحسين المحتوى والوصول. وتزدهر المنظمات المتعلمة بالتغذية الراجعة كوسيلة للتحسين المستمر.

## **2-1-4: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:**

تنقسم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية إلى (Poell, 2022):

### **➤ أولويات استراتيجية:**

الأولويات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية هي:

- رفع مستوى الوعي بالحاجة إلى ثقافة التعلم التي تؤدي إلى التحسين المستمر.
- تطوير كفاءة المديرين ليصبحوا مشاركين نشطين في التعلم الذي يؤدي إلى خلق المعرفة.
- توسيع القدرة على التعلم على جميع أنحاء المنظمة.
- التركيز على جميع العاملين في مجال المعرفة في المنظمة، وليس فقط الموظفين الرئيسيين.
- تسخير التعلم الإلكتروني لتبادل المعرفة وخلق المعرفة.

### **➤ خطوات التطوير:**

الخطوات اللازمة لتطوير استراتيجية التعلم والتطوير هي:

1. الاتفاق على فريق وضع الإستراتيجية.
2. توضيح المهمة التنظيمية.
3. اكتشاف القيم الأساسية.
4. تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة.
5. الاتفاق على الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية.

### **➤ نماذج تنفيذ الإستراتيجية:**

النماذج التالية متاحة لتقديم استراتيجية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:

- المركزية: يتم إجراء جميع أنشطة التعلم والتطوير والتحكم فيها من المركز.

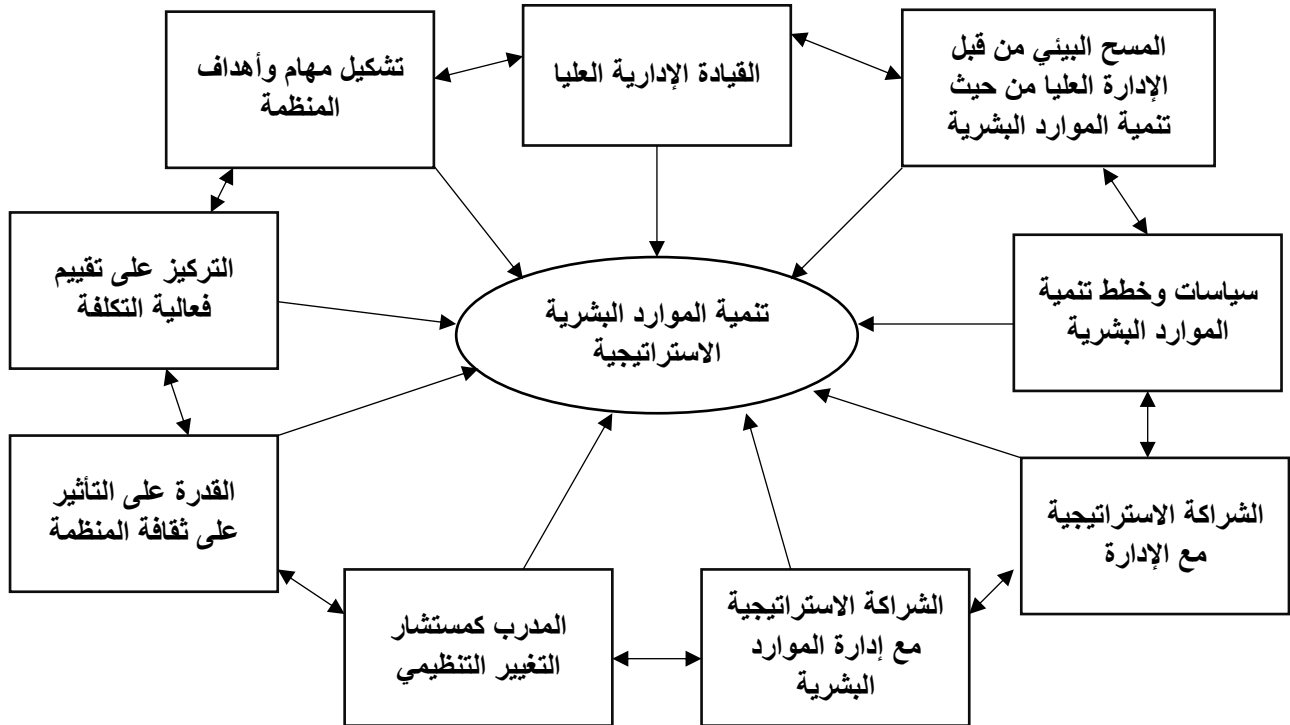
- صاحب الحساب الرئيسي: مركز الشركات الصغيرة مسؤول عن إدارة الحياة المهنية وعمليات التطوير الإداري؛ أصحاب الحسابات الرئيسيون مسؤولون أمام المركز عن تقديم التعلم والتدريب في وحدات الأعمال.
  - التفويض: يتم نقل جميع أنشطة التعلم والتطوير إلى وحدات الأعمال.
  - الشريك التجاري: يقدم أصحاب الحسابات الرئيسية تقاريرهم إلى وحدة الأعمال.
  - الخدمة المشتركة: تتشارك وحدات الأعمال في خدمات التعلم والتطوير المشتركة وتحدد ما تريده لمركز الشركة.
  - الاستعانة بمصادر خارجية: التدريب الذي يتم الاستعانة بمصادر خارجية لمقدمي الخدمات من خلال مركز الشركة أو وحدات الأعمال.
  - أصحاب المصلحة: يشارك مركز الشركات الصغيرة في أنشطة التعلم التحويلية، ويتم استخدام مرافق الخدمة المشتركة المنفصلة، ويعمل ممارسون التعلم والتطوير كشركاء تجاريين ويتم الاستعانة بمصادر خارجية للتعلم المتخصص.
- من خلال ما سبق يرى الباحث أن الاستراتيجيات الموضحة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تُظهر نهجاً شاملاً يهدف إلى تعزيز ثقافة التعلم وتعزيز القدرات التنظيمية. وإن التركيز على تنمية ثقافة التعلم من أجل التحسين المستمر أمر بالغ الأهمية في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم. ويؤكد التركيز على تطوير كفاءة المديرين على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في خلق المعرفة ونشرها. وإن توسيع القدرة على التعلم في جميع أنحاء المنظمة واستهداف جميع العاملين في مجال المعرفة، وليس فقط الموظفين الرئيسيين، يعكس نهجاً شاملاً يعترف بقيمة مساهمة كل فرد في التعلم التنظيمي. وإن دمج التعلم الإلكتروني كوسيلة لتسهيل تبادل المعرفة وإنشاءها يتماشى مع الاتجاهات التكنولوجية الحديثة، مع الاعتراف بإمكانية المنصات الرقمية لتعزيز كفاءة مبادرات التعلم وإمكانية الوصول إليها. وتوفر خطوات التطوير الموضحة إطاراً منظماً لصياغة استراتيجية التعلم والتطوير. وتؤكد هذه الخطوات، بدءاً من تحديد فريق صنع الإستراتيجية وحتى توضيح المهمة التنظيمية واستكشاف القيم الأساسية، على أهمية مواءمة مبادرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية مع الرؤية والقيم التنظيمية الشاملة. وتقدم نماذج تقديم استراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة من الخيارات التي تلبى الهياكل والاحتياجات التنظيمية. ويضمن النموذج المركزي السيطرة من المركز، في حين يوازن نموذج صاحب الحساب الرئيسي بين الإشراف المركزي والمسؤولية المحلية. ويعمل النموذج المفوض على تمكين وحدات الأعمال من خلال نقل جميع أنشطة التعلم والتطوير، ويؤكد نموذج شريك الأعمال على التعاون مع وحدات الأعمال. فنجد من خلال ما سبق أن الاستراتيجيات الموضحة تعطي الأولوية لخلق ثقافة التعلم، والكفاءة الإدارية، والقدرة على التعلم على نطاق واسع. وتساهم خطوات التطوير المنظمة ونماذج التسليم المتنوعة في اتباع نهج

شامل وقابل للتكيف لتنمية الموارد البشرية، مما يضمن قدرة المنظمة على التغلب بشكل فعال على تحديات مشهد الأعمال الديناميكي والتنافسي.

## 2-1-5: نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:

بعد دراسة الممارسات التسع، من المهم التأكيد على أنه في الواقع ليس من السهل فصلها عن بعضها البعض. وهي مترابطة بشكل معقد ويجب أن تكمل وتدعم بعضها البعض. ولذلك، لكي تظهر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، فمن الضروري، ليس فقط أن تكون هذه الممارسات موجودة، ولكن أن تكون متكاملة بشكل جيد وأن يكون هناك "ملاءمة داخلية". وإذا كان واحد منها أو أكثر غائباً أو ضعيفاً، فقد يؤدي ذلك إلى تقويض تطوير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل كبير، لأن الروابط مع الممارسات الأخرى ستضعف أيضاً. على سبيل المثال، قد تعني قيادة الإدارة العليا بدون شراكات استراتيجية مع الإدارة التنفيذية أن تنمية الموارد البشرية لم يتم دمجها بشكل صحيح في المنظمة وهذا من شأنه أن يمثل عائقاً كبيراً أمام تطوير ثقافة التعلم. ومن المؤكد أن المنظمة ستكون أقل نضجاً من الناحية الاستراتيجية من حيث تنمية الموارد البشرية مقارنة بالمنظمة التي يكون فيها التزام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتنمية الموارد البشرية قوياً. ويمكن قول الشيء نفسه عن أي مجموعة من الممارسات تقريباً. وتمثيلها في الشكل (3) كنظام مفتوح، حيث يعتمد كل منها على الآخر، بحيث تظهر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كنظام مفتوح يتفاعل مع بعضه البعض.

الشكل رقم (3): نموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كنظام مفتوح.



المصدر: (McCracken, Wallace, 2000).

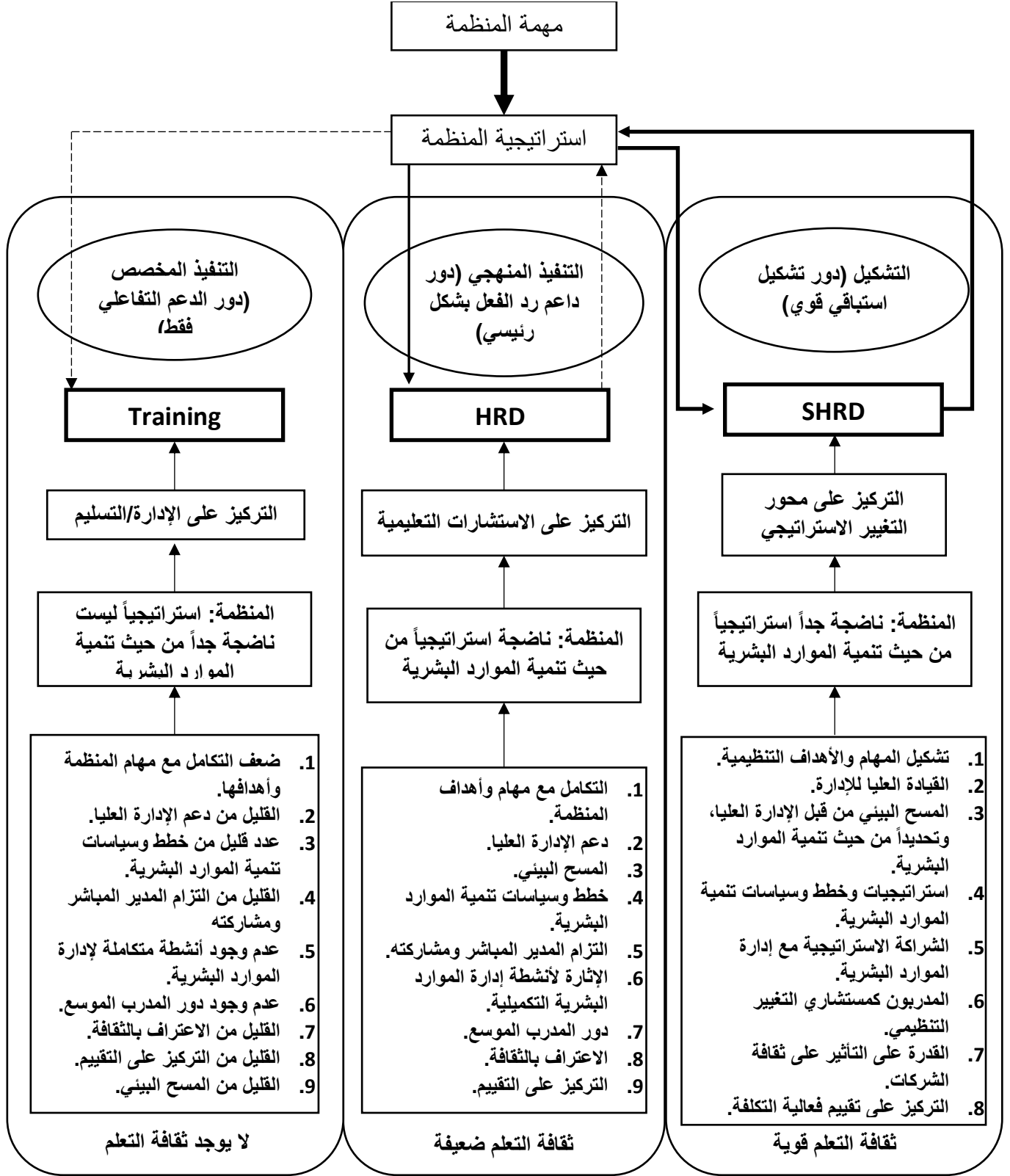
ويرى الباحث، ان التركيز على التكامل والتوافق الداخلي يعد بين هذه الممارسات أمراً بالغ الأهمية لظهور إطار استراتيجي حقيقي لتنمية الموارد البشرية. وإن تشبيه "النظام المفتوح" يجسد بشكل مناسب العلاقة الديناميكية بين هذه الممارسات، ويؤكد على ترابطها وضرورة عملها في انسجام. وإن فكرة غياب أو ضعف ممارسة واحدة يمكن أن يقوض العملية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية برمتها تؤكد حساسية النظام. وإن المثال المقدم حول قيادة الإدارة العليا دون شراكات استراتيجية مع الإدارة التنفيذية يوضح بوضوح كيف يمكن أن يكون للانهايار في مجال واحد آثار متتالية، مما يعيق في نهاية المطاف تطوير ثقافة التعلم داخل المنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن مفهوم "الملاءمة الداخلية" يؤكد الحاجة إلى التماسك والتآزر داخل المنظمة. وهذا يتوافق مع فكرة أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لا تتعلق فقط بوجود الممارسات الفردية، بل تتعلق بمدى توافقها وتكاملها لإنشاء نظام شامل وفعال. ويرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي مجموعة معقدة ومتشابكة من الممارسات، وأن نجاح النظام يعتمد على قوة الروابط بين هذه الممارسات. ويوفر تشبيه النظام المفتوح في التفاعل مع بعضها البعض تمثيلاً مرئياً واضحاً للطبيعة الديناميكية والمترابطة لنموذج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتشير النسخة المحسنة الجديدة من الممارسات التسع إلى أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تدور حول أكثر من مجرد "الأخذ في الاعتبار" استراتيجيات العمل (Garavan, 1991). ويجب أن يكون لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية دور أكثر استباقية وتأثيراً. ويؤدي هذا إلى اقتراح نموذج جديد لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو موضح في الشكل 4. وهذا النموذج يميز بين ما يلي:

- **التدريب Training:** الذي له دور تنفيذي تفاعلي ومخصص فيما يتعلق باستراتيجية الشركة. وبميل متخصصو التدريب إلى القيام بدور إداري وتقديم خدمات موحدة للمنظمة. ويظهر هنا القليل من الأدلة على وجود أي من ممارسات Garavan التسعة، حتى في نسختها الأصلية (وليس المحسنة). وتكون المنظمة غير ناضجة استراتيجياً من حيث تنمية الموارد البشرية وليس لديها ثقافة تعليمية واضحة.
- **تنمية الموارد البشرية (HRD) Human Resource Development:** والتي لها دور تنفيذي منهجي، ولكنها تظهر بعض علامات البدء في تشكيل استراتيجية الشركة. ويقوم متخصصو تنمية الموارد البشرية بتطوير دور استشاري للتعلم الداخلي، حيث يقدمون خدمات غير قياسية للمديرين التنفيذيين. وتبدأ هنا المنظمة في تطوير النضج من حيث تنمية الموارد البشرية، يبدأ وجود بعض من ممارسات Garavan التسعة في المنظمة وثقافة التعلم تبدأ في التطور.
- **تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) Strategic Human Resource Development:** حيث يكون الدور استباقياً في تشكيل استراتيجية الشركة والاستجابة لها. ويطور متخصصو SHRD دوراً استراتيجياً ومبتكراً كمستشارين في التغيير التنظيمي ويقودون التغيير ويسهلونه. وتصبح

المنظمة ناضجة استراتيجياً من حيث تنمية الموارد البشرية، ويوجد دليل على جميع ممارسات Garavan التسعة المحسنة، بالإضافة إلى ثقافة التعلم القوية. (McCracken, Wallace, 2000).

الشكل رقم (4): النموذج الجديد لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.



المصدر: (McCracken, Wallace, 2000).

يرى الباحث ان النموذج يميز بوضوح بين النهج التفاعلي الذي يركز على المهارات في التدريب، والتركيز الأوسع على تنمية الموظفين في تنمية الموارد البشرية، والطبيعة الاستراتيجية التي يحركها الأداء لتنمية الموارد البشرية. وهذا يساعد المؤسسات على فهم تطور ممارسات التعلم والتطوير وتحديد النهج الأكثر ملاءمة لاحتياجاتها. وإن التركيز على توافق SHRD مع الإستراتيجية التنظيمية يسלט الضوء على قدرتها على المساهمة بشكل مباشر في تحقيق أهداف العمل. وهذا يوفر مبرر مقتنع للاستثمار في مبادرات التعلم والتطوير الاستراتيجية. ويضع النموذج المتخصصين في تنمية الموارد البشرية كمستشارين تعليميين، ويقدمون إرشادات وخبرة قيمة للمديرين التنفيذيين في تطوير فرقهم. وهذا يؤكد على الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تنمية المواهب والتغيير التنظيمي. ويوفر هذا النموذج عدسة قيمة لفهم تطور ممارسات التعلم والتطوير والإمكانات الإستراتيجية لـ SHRD.

## **2-1-6: الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:**

أن التركيز المتنامي على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية يعد جزءاً من التوجه نحو بناء بيئة عمل قوية داعمة لبرامج تنمية الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على مركزية استراتيجية الشركة ضمن عجلة التعلم والأداء. وكما يواجه اختصاصيو تنمية الموارد البشرية تحدياً كبيراً يتعلق بقيامهم بدور استراتيجي أكبر في عمل منظماتهم بالرغم من أنهم أحرزوا تقدماً في الانتقال نحو نظام لتنمية الموارد البشرية أكثر تكاملاً استراتيجياً، الأمر الذي يتطلب من المدراء التنفيذيين والمختصين في تنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يوضحوا الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من خلال أداء الأدوار الاستراتيجية التالية (سملالي، 2017):

### **1. المساهمة في صياغة استراتيجية المنظمة:**

يرتبط الدور الاستراتيجي الأول لتنمية الموارد البشرية في مساهمتها المباشرة في صياغة الخطة الاستراتيجية، حيث يتطلب الأمر من المدراء التنفيذيين لتنمية الموارد البشرية المساهمة بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال مرحلة صياغة استراتيجية المنظمة، والتأكد من أن استراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالمعلومات والمقترحات المؤثرة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، أو ما تعلق بتحديد أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى. وإن إنجاز ذلك الدور يتطلب قيام اختصاصي تنمية الموارد البشرية بالتأكد من مدى وجود تناسق وارتباط كبير بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال التأكد أولاً من مدى وضوح كل من أهداف وسياسات وبرامج تنمية الموارد البشرية من جهة، والتأكد ثانياً من أن هناك تطابقاً بين أنشطة تنمية الموارد البشرية مع رسالة وأهداف وسياسات المنظمة. وضمن نفس الدور يجب على اختصاصي تنمية الموارد البشرية تقييم درجة الموائمة بين الموظف والوظيفة من خلال التأكد من مدى

فعالية أنشطة تنمية الموارد البشرية في تعزيز التلاؤم بين الموظف ووظيفته ومدى توظيف المفاهيم والتقنيات المناسبة لتقييم الأداء الوظيفي وتطويره.

## 2. المشاركة في إدارة التغيير التنظيمي بالمنظمة:

ينظر إلى التغيير بأنه عملية الانتقال بالمنظمة من واقع حالي، إلى واقع مستقبلي أفضل، بقيام المنظمة بمجموعة من الجهود والأنشطة المتكاملة والطويلة المدى من خلال اعتماد خطة استراتيجية مستقبلية ذات أهداف محددة مرتبطة بفترة زمنية محددة. وذلك أن التغيير التنظيمي يتطلب قيام المنظمة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات الجديدة لبيئة المنظمة الداخلية من جهة، وبما يمكنها من التعامل مع التحديات الخارجية التي تفرضها العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية من جهة أخرى، فالتغيير التنظيمي غالباً ما يؤدي إلى إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أحد عناصر العمل التنظيمي، فالتغيير التنظيمي هو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. وإن إدارة التغيير كعملية غالباً ما تستهد زيادة قدرة المنظمة على تحقيق مزيد من النمو والتكيف مع البيئة المحيطة، حيث أن أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المنظمة، وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها، وتوفير المعلومات الضرورية لإدارات المنظمة والي تمكنهم من التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لحلها، مما يستوجب من وظيفة تنمية الموارد البشرية اقتراح وتنفيذ مجموعة من المبادرات كبرمجة برامج تدريبية لصالح المدراء التنفيذيين تتصل بطرق تشخيص واقع البيئة التنافسية، وباستراتيجيات التغيير، وطرق حل المشكلات والإحاطة بأساليب الإدارة بالأهداف، والإدارة بالقيم والإدارة بالمشاركة حسب متطلبات التغيير المرغوب. وكما تهدف إدارة التغيير إلى زيادة درجة التعاون بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة من أجل إنجاز أهداف الخطة الاستراتيجية وتشجيع قيادات المنظمة وموظفيها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحفيزهم لزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي مجالات أساسية تتطلب مشاركة من تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى المهارات الضروري على قيادات وموظفي المنظمة امتلاكها لإحداث التغيير المنشود من جهة، والقيام بجهود بغية تغيير إيجابي في الاتجاهات يساند أهداف التغيير ويحول دون حدوث المقاومة المعيقة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وإن تركيز تنمية الموارد البشرية على تغيير معارف ومهارات واتجاهات وقيم قيادات وموظفي المنظمة، يفرض على اختصاصي تنمية الموارد البشرية المشاركة في تطوير المنظمة بشكل عام كونهم وسطاء للتغيير حيث أن قبول التغيير يتطلب تقديم الاستشارات للمدراء التنفيذيين خاصة ما يتعلق بالاستراتيجيات

المطلوب انتهاجها لتحقيق التغيير المرغوب، علاوة على المشاركة المباشرة في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.

### 3. تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الاستراتيجية:

إن نجاح المدراء التنفيذيين في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة يتوقف على مدى امتلاكهم قدرة التطبيق الصحيح للاستراتيجيات من جهة، ورغبتهم العالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يعني حاجتهم للتدريب على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأساليب تطبيق الاستراتيجيات والتقييد بالقواعد والسياسات ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها بدقة عالية، ذلك أن التدريب على مفاهيم الإدارة وأساليبها يساعد أولئك المدراء على تطوير منظور عالمي للإدارة الفعالة في بيئة عالمية شديدة التنافس وهو ما يجب أن تحرص عليه وظيفة تنمية الموارد البشرية من خلال قيامها بتقدير الاحتياجات التدريبية للمدراء التنفيذيين وتصميم البرامج التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذها توقيتاً دقيقاً.

### 4. التأكد من ارتباط الخطط التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

يؤدي عدم ارتباط خطط وبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية بشكل دقيق وواضح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى هدر كبير للموارد المالية، وسوء توظيف للقدرة البشرية والتكنولوجية المتاحة بالمنظمة، بسبب عدم التقيد بالمنهجية العلمية والخبرات التطبيقية في تقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية، أو في تصميم برامجها وتقييمها، مما دفع ببعض الشركات إلى الحد من التدريب بسبب فشل المدراء التنفيذيين في فهم طبيعة الارتباط المفترض أن يكون بين التدريب والنتائج التي يسعى لتحقيقها.

مما سبق يستنتج الباحث إن الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية هو بمثابة محرك قوي للنجاح التنظيمي من خلال سد الفجوة بين الإمكانيات الفردية والأهداف التنظيمية. ومن خلال موازنة قدرات القوى العاملة مع الأهداف الاستراتيجية، تعمل تنمية الموارد البشرية على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار والتكيف. وهذا يترجم إلى فوائد ملموسة مثل تحسين الأداء، وزيادة مشاركة الموظفين، وتعزيز الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن القوة الحقيقية لتنمية الموارد البشرية لا تكمن فقط في قدراتها على رد الفعل، ولكن في نهجها الاستباقي. ومن خلال تشكيل الاستراتيجية التنظيمية والتأثير عليها بشكل فعال، تتوقع إدارة الموارد البشرية التحديات المستقبلية وتزود القوى العاملة بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعامل معها بفعالية. ويضمن هذا الموقف الاستباقي أن المؤسسات لا تواجه التغيير فحسب، بل تعمل على تشكيل مستقبلها بشكل فعال من خلال قوة عاملة متطورة استراتيجياً. ومع ذلك، فإن تعظيم التأثير الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية يتطلب تخطيطاً وتعاوناً دقيقين.

## 2-1-7: الكفاءات الأساسية في إدارة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية:

بما أن الكفاءات الأساسية تعتمد في كثير من الأحيان على القدرات غير الملموسة والضمنية الموجودة في مواقف الموظفين المشتركة والمنسقة، والإجراءات، والمعرفة والمهارات، فمن المعقول أن نتوقع أن تلعب وظيفة تنمية الموارد البشرية دوراً رئيسياً في هذه العملية. وفي هذا السياق، يمكن تحديد ثلاثة أدوار استراتيجية رئيسية لتنمية الموارد البشرية: إعلام عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ووصف الكفاءات الأساسية، وحمايتها. ولكل من هذه الأدوار، تتم الإشارة إلى إجراءات وممارسات محددة موضحة في (الجدول رقم 1): الأدوار والإجراءات ذات الصلة لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في دعم الإستراتيجية الأساسية القائمة على الكفاءة (Clardy, 2008).

الجدول رقم (1): الأدوار والإجراءات ذات الصلة لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في دعم الإستراتيجية الأساسية القائمة على الكفاءة.

الأدوار	الاجراءات
إبلاغ عملية التخطيط الاستراتيجي:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. توفير الموارد التعليمية حول الإستراتيجية والكفاءة الأساسية.</li><li>2. توفير فرص التعلم لتقييم إمكانات الاستراتيجية القائمة على الكفاءة الأساسية.</li><li>3. تقييم الكفاءة الأساسية من خلال الذكاء التنافسي.</li><li>4. التحليل والتقييم لاتخاذ القرار الاستراتيجي.</li></ol>
تحديد ووصف الكفاءات الأساسية:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. دراسة وتدوين الكفاءات الأساسية باستخدام إجراءات التخطيط والتقييم المختلفة.</li><li>2. حصر مستويات المهارة والكفاءة الحالية.</li><li>3. الدراسة الاثنوجرافية للكفاءة الجماعية في عملية التعلم غير الرسمية.</li><li>4. تعزيز رأس المال الاجتماعي للمنظمة من خلال تعزيز الشبكة والطقوس والهوية والعلاقات والممارسات العاكسة.</li><li>5. تشجيع التعلم في المستويات المتقدمة و/أو في مجالات متنوعة.</li></ol>

6. تطوير ثقافة تقدر الابتكار وريادة الأعمال والمخاطرة.	
1. تعقيد وتفصيل ممارسات التعلم والتطوير. 2. ربط نظام إدارة الأداء بإحكام. 3. الانتباه بشكل خاص لمضخات الكفاءة الأساسية. 4. ترسيخ الثقافة بالطقوس والقيم. 5. توفير تحسينات مستمرة للمهارات للمجموعات والفرق. 6. زيادة تعريف الموظف بالشركة وولائه لها. 7. تشجيع تكوين وتطوير الكفاءات الجديدة.	حماية الكفاءات الأساسية:

المصدر: (Clardy, 2008).

#### • إعلام عملية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، بل وينبغي لها، أن تشارك في عملية التخطيط والتقييم الاستراتيجي للشركة بأربع طرق: توفير الموارد التعليمية؛ تنظيم عمليات محاكاة وأحداث تعلم الكفاءة الأساسية؛ تنفيذ الاستخبارات التنافسية؛ والتحليل والتخطيط. أولاً، إن قدرة القادة التنفيذيين للشركة على التنافس باستخدام وجهة النظر القائمة على الموارد هي وظيفة معرفتهم ومهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي مع الكفاءات الأساسية. وإن الكفاءة التنفيذية في هذه الممارسة هي مسألة تجريبية ولا ينبغي افتراضها. وبمعنى، إلى أي مدى يتمتع الفريق التنفيذي بالمعرفة والقدرة على تنفيذ نهج الكفاءة الأساسية للاستراتيجية؟ يحول هذا السؤال المشكلة إلى مشكلة تدريب محتملة يجب معالجتها من خلال التقييم الأمامي. وبقدر ما تكون المعرفة والمهارة منخفضة، يجب على وظيفة تنمية الموارد البشرية أن تبدأ خيارات تعليمية وتدريبية للفريق التنفيذي، إن لم يكن لمجموعات الموظفين الأخرى. وينبغي أن يركز التدريب على مساعدة قيادة الشركة على فهم معنى واستخدام الكفاءات الأساسية للاستراتيجية التنظيمية. ثانياً، هناك إجراء ذو صلة ولكنه مميز رغم ذلك، وهو توفير فرص التعلم لتقييم التكاليف المحتملة وقيمة التنافس عبر الكفاءات الأساسية. ويعد تخطيط وتنفيذ أنشطة التعلم هذه على المستوى التنفيذي خطوة تتجاوز مجرد معرفة الإستراتيجية القائمة على الموارد؛ إنه موجه لمساعدة المديرين التنفيذيين على التفكير والتقييم والتخطيط لاستراتيجية ذات كفاءات أساسية. ويمكن أن يكون تخطيط السيناريوهات ومؤتمرات البحث المستقبلية بمثابة أنشطة قيمة في هذا الصدد. ومع ذلك، فإن الطريقة الثالثة التي يمكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية من خلالها المشاركة في التخطيط الاستراتيجي هي تقييم ما إذا كان منافسو الشركة

يديررون موظفيهم وكيف. ويعود هذا الإجراء إلى مخاوف الشركة بشأن القدرات والكفاءات الأساسية لمنافسيها. وعلى الرغم من تنوع التجسيدات المحددة للكفاءات الأساسية، فإن الأساس المشترك والأساسي لكل منها هو كيفية التعامل مع أعضاء المنظمة وإدارتهم. (Clardy, 2008).

#### • تحديد ووصف الكفاءات الأساسية:

يمكن تدوين جانبيين من الكفاءات الأساسية للشركة: الكفاءات المحددة نفسها وكيفية إنشاء تلك الكفاءات أو إعادة إنتاجها. أولاً، قد يتخذ تدوين الكفاءات التنفيذية عدة أشكال. ويتمثل أحد الأساليب في رسم خريطة للممارسات التشغيلية التي تحدد الكفاءة الأساسية للشركة بأكثر قدر ممكن من الوضوح. ويمكن استخلاص البيانات المتعلقة بالكفاءات من تمارين التعلم الجماعية مثل مراجعات ما بعد الإجراء وسجل التعلم. وإن رسم خرائط الكفاءات يعني تمثيلها كبيانات إجرائية، أو كنوع من سير العمل أو تحليل العمليات، المستمدة من ممارسات مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات التجارية، وإدارة المعرفة. ثانياً، بالنسبة لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، من المهم أيضاً فهم عملية تعلم الكفاءات الأساسية. وسيسمح هذا التحليل لوظيفة تنمية الموارد البشرية بلعب دور رئيسي في تحسين وتعزيز القدرات والكفاءات الأساسية. وفي العديد من النواحي، بما أن الكفاءات التنظيمية الأساسية تفترض مهارات وخبرات الموظفين الفردية، فإن إحدى الخطوات الأولى المهمة في هذه المرحلة هي إنشاء مخزون من مستويات المهارة والخبرة في جميع أنحاء وعبر نطاق الكفاءة بأكمله. ولكن مهارات الموظفين تعني أكثر من مجرد سرد الخلفية التعليمية. وبما أن الكثير من الكفاءات الأساسية تعتمد على عمليات التعلم غير الرسمية، فيجب إيلاء الكثير من الاهتمام لتجارب التعلم غير الرسمية التي تنتج الكفاءة الأساسية. وفي حين أن هذا قد يعني تسجيل السمات المهنية الأكثر موضوعية للمسميات الوظيفية ومدة الخدمة بالإضافة إلى التعليم الرسمي وأوراق اعتماد التدريب. وفي جوهر الأمر، هناك حاجة إلى أثنوجرافيا تجارب التعلم غير الرسمية المشاركة في إنتاج الكفاءات الأساسية. وستسعى الدراسة الأثنوجرافية للتقدم التنموي في وظائف الموظفين إلى تحديد توقيت وطبيعة معالم التعلم. (Clardy, 2008).

#### • حماية الكفاءات الأساسية:

وأخيراً، يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بل وينبغي لها، أن تتخذ إجراءات لحماية وعزل الكفاءات الأساسية للشركة من التقليد من قبل أقرانها. وإحدى السمات المميزة للكفاءات الأساسية هي الغموض السببي؛ وهذا يعني أن الطبيعة الدقيقة للمكونات وكيفية عملها غير مرئية أو ضبابية أو معقدة للغاية بحيث لا يمكن فهمها. والنقطة المتناقضة هي أن الشروط التي تؤدي إلى زيادة وتوسيع الكفاءات الأساسية داخل الشركة، ولا سيما التقنين، هي نفس الشروط التي تجعل تقليدها أسهل من قبل المنافسين. وبما أن الكفاءات الأساسية التي يتم تنميتها من الداخل أكثر استدامة من تلك التي تم شراؤها من السوق، فمن المحتمل أن يقوم المنافسون بتوجيه أنشطتهم الاستخباراتية التنافسية ضد عمليات تنمية الموارد

البشرية في الشركة. وسيكون نقل ممارسات تنمية الموارد البشرية أمراً صعباً، حتى في ظل ظروف المقارنة المرجعية المعتدلة نسبياً. وعلى وجه التحديد، حتى لو تم تدوين ممارسات تنمية الموارد البشرية، فإن الكثير لا يزال غير مؤكد بسبب مشاكل النقل والتنفيذ لظروف تنظيمية مختلفة. والعائق الحاسم هو التكامل، وليس التدوين. ومع ذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بحماية الكفاءات الأساسية للشركة من خلال التدابير الوقائية التي تعقدها أو تخفيها. (Clardy, 2008).

ويرى الباحث إن الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات الأساسية أمر لا غنى عنه للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. وتعتبر الكفاءات الأساسية عنصراً محورياً في تشكيل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ونجاحها. وإن الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إدارة هذه الكفاءات الأساسية متعدد الأوجه وحاسم للفعالية التنظيمية. أولاً، تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً في تحديد ورعاية المهارات والمعارف والمواهب الأساسية التي تساهم في الكفاءات الأساسية للمنظمة. ومن خلال الإدارة الفعالة للمواهب، وبرامج التدريب، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، تضمن إدارة الموارد البشرية أن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة التي تتماشى مع الكفاءات الأساسية للمنظمة. ثانياً، تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً فعالاً في تعزيز ثقافة التعلم داخل المنظمة. وتضمن مبادرات التعلم والتطوير المستمر بقاء الموظفين على اطلاع على اتجاهات الصناعة والتقدم التكنولوجي وديناميكيات السوق المتطورة. وتلعب تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية أيضاً دوراً رئيسياً في تسهيل إدارة المعرفة داخل المنظمة. ومن خلال التقاط المعرفة الضمنية والصريحة ومشاركتها والاستفادة منها، تضمن إدارة الموارد البشرية عدم الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية فحسب، بل تعزيزها أيضاً بمرور الوقت. ويدعم هذا النهج المرتكز على المعرفة الابتكار والقدرة على التكيف. وعلاوة على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تعزيز العقلية الإستراتيجية بين الموظفين. ومن خلال إيصال أهمية الكفاءات الأساسية وارتباطها بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة، تساعد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على غرس الشعور بالهدف والاتجاه. ويمكن هذا الوعي الاستراتيجي الموظفين من موازنة جهودهم مع الأهداف الأوسع للمنظمة.

## المبحث الثاني:

### التعلم التنظيمي

## **Organizational Learning**

✚ ماهية التعلم التنظيمي.

✚ نظرية التعلم التنظيمي.

✚ عملية التعلم التنظيمي.

✚ استراتيجيات التعلم التنظيمي.

✚ فوائد التعلم التنظيمي.

## 1-2-2: ماهية التعلم التنظيمي:

تهتم نظرية التعلم التنظيمي بكيفية حدوث التعلم في المنظمات. وهو يركز على التعلم الجماعي ولكنه يأخذ في الاعتبار بأن المنظمات لا تقوم بالإجراءات التي تنتج التعلم؛ بل إن أفراد المنظمة هم الذين يتصرفون بالطرق التي تؤدي إلى ذلك، على الرغم من أن المنظمات يمكنها خلق الظروف التي تسهل هذا التعلم. ويدرك مفهوم التعلم التنظيمي أن الطريقة التي يتم بها ذلك تتأثر بسياق المنظمة وثقافتها. ويهتم التعلم التنظيمي بتطوير معارف أو رؤى جديدة لها القدرة على التأثير على السلوك. وينظر على أنه عملية تغيير الأنظمة المنسقة، مع آليات مدمجة للأفراد والجماعات للوصول إلى وبناء واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة لتطوير القدرة التنظيمية على المدى الطويل، ويحدث التعلم التنظيمي على نطاق واسع. وتبحث نظرية التعلم التنظيمي في كيفية ترجمة التعلم الفردي والجماعي في هذا السياق إلى مورد تنظيمي وبالتالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات إدارة المعرفة. وإن التعلم التنظيمي ليس مجرد مجموع تعلم الأفراد والمجموعات في جميع أنحاء المنظمة بل أنه بدون عمليات وأنظمة فعالة تربط بين التعلم الفردي والتنظيمي، لن يكون لأحدهما نظير ضروري مع الآخر. (Aragón, et al, 2013).

بشكل عام، تتعلم المنظمات عندما يتعلم الناس؛ لذلك، يبحث القادة عن الأساليب التي تساعد على تحقيق المزيد وبشكل أسرع وأعمق في شكل تعلم تجاري قيم، ويجب تحويل ما تعلموه إلى خدمات ومنتجات مفيدة، يمكنها المنافسة في السوق. وإنه يجعل تعلم المنظمة نقلة نوعية جوهرية لأن التعلم يجعل أنشطتها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، حيث تتعلم المنظمة من خلال معالجة المعلومات بهدف جمع المعرفة المفيدة والحفاظ على البيانات. ويمكن تقسيم التعلم داخل المنظمة إلى أربع عمليات بينما التعلم التنظيمي هو واحد منها. فهو عملية سلوكية مهمة تشكل السلوك التنظيمي. ويعتقد علماء السلوك أن التعلم يغرس سلوكاً جديداً في الفرد بسبب تعرضه للتجارب الاجتماعية. ومن هنا يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية تعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية على مستوى المجموعات والتنظيم. ومن خلال التعلم التنظيمي تتكيف المنظمات بأكملها أو مكوناتها مع البيئات المتغيرة من خلال توليد إجراءات تنظيمية واعتمادها بشكل انتقائي. وهذا يعني أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة التنظيمية، والتي تكون قادرة على توليد تغييرات جديدة في المنظمة. ويخلق التعلم التنظيمي الظروف اللازمة للتجديد الاستراتيجي الذي يوازن بين الاستمرارية والتغيير على مستوى المنظمة. ويتطلب التجديد أن تستكشف المؤسسات وتتعلم طرقاتاً جديدة بينما تستغل في نفس الوقت ما تعلمته بالفعل. (Akwaowo, et al, 2021).

يعد التعلم التنظيمي أمراً أساسياً لأداء وازدهار المنظمات وأعضائها. وارتبطت معدلات التعلم التنظيمي بربحية الشركات. ونجد المنظمات القادرة على التعلم والاحتفاظ بالمعرفة التي اكتسبتها ونقلها عبر مؤسساتها هي أكثر عرضة للنجاح من نظيراتها الأقل قدرة. وفي الواقع، لقد قيل إن التعلم التنظيمي هو مصدر رئيسي للميزة التنافسية في الشركات، فنجد الشركات القادرة على التعلم قادرة على التكيف مع

الظروف المتغيرة والازدهار وبالتالي تصبح قادرة على تحقيق ميزتها التنافسية. وتختلف المنظمات بشكل كبير في قدرتها على التعلم. حيث تُظهر العديد من المنظمات تحسينات كبيرة في الأداء من خلال الخبرة، بينما تُظهر منظمات أخرى القليل من التعلم أو لا تعلم على الإطلاق. وان التعلم التنظيمي هو تغيير في معرفة المنظمة الذي يحدث كدالة للخبرة. وعلى غرار الباحثين في مجال التعلم الفردي، يقوم الباحثون في مجال الميول التنظيمية بتقييم التعلم عن طريق قياس التغيرات في الإدراك و/أو السلوكيات المرتبطة بالخبرة. وعلى سبيل المثال، قام العديد من الباحثين بتقييم التغيرات في إدراك أعضاء المنظمة بسبب الخبرة. وقد درس باحثون آخرون كيف تتغير الإجراءات التنظيمية كوظيفة للخبرة أو كيف تتغير خصائص الأداء، مثل سرعته أو دقته، مع الخبرة. وتكمن نقاط القوة والضعف في الأساليب المختلفة لقياس التعلم التنظيمي والاحتفاظ به ونقله، ان عند استخدام الأساليب المختلفة لقياس التعلم التنظيمي، من المهم إظهار أن المقياس يتغير كدالة للخبرة والتحكم في التفسيرات البديلة. وذلك لأن التعلم يحدث على مستويات مختلفة من التحليل في المنظمات: الفردية، والجماعية، والتنظيمية، وبين المنظمات. (Argote, 2014).

حاول العديد من الباحثين تعريف التعلم التنظيمي من خلال مناهج مختلفة مثل المنظور المعرفي والسلوكي والثقافي. فقد عرفها (Patky, 2020): انه العملية التي يتم من خلالها تطوير قاعدة المعرفة التنظيمية والرؤى من خلال الارتباط بين الإجراءات السابقة وتأثيرها والعمليات المستقبلية.

وعرف كل من (Hindasah & Nuryakin, 2020): التعلم التنظيمي هو عملية تنظيمية في إنشاء ونقل ودمج المعرفة والمهارات والتعلم في عملية التفاعل التجاري.

وجاء تعريف التعلم التنظيمي من قبل (Soltani, et al, 2019): هو إجراء تحديد وتعديل الأخطاء الناتجة عن توزيع المعرفة والافتراضات والمعتقدات بين الأشخاص والجماعات.

وعرفه كل من (Zappa & Robins, 2016) بأنه: العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتوليد المعرفة ونشرها واستغلالها وترجمتها إلى ابتكار.

يرى الباحث ان التعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي من خلالها تكتسب المنظمة المعرفة وتحتفظ بها وتطبقها مع مرور الوقت لتحسين أدائها والتكيف مع التغيرات في بيئتها. وهي تنطوي على عملية منهجية ومستمرة لجمع المعلومات وتفسيرها ومشاركتها داخل المنظمة، بهدف تعزيز قدراتها وحل المشكلات وتشجيع الابتكار.

## 2-2-2: نظرية التعلم التنظيمي:

هناك مجموعة تمثيلية من النظريات في مجال التعلم التنظيمي. وهذه النظريات المختارة لها طابعها الأساسي وتأثيرها الكبير في مجال التعلم التنظيمي (Basten, Haamann, 2018).

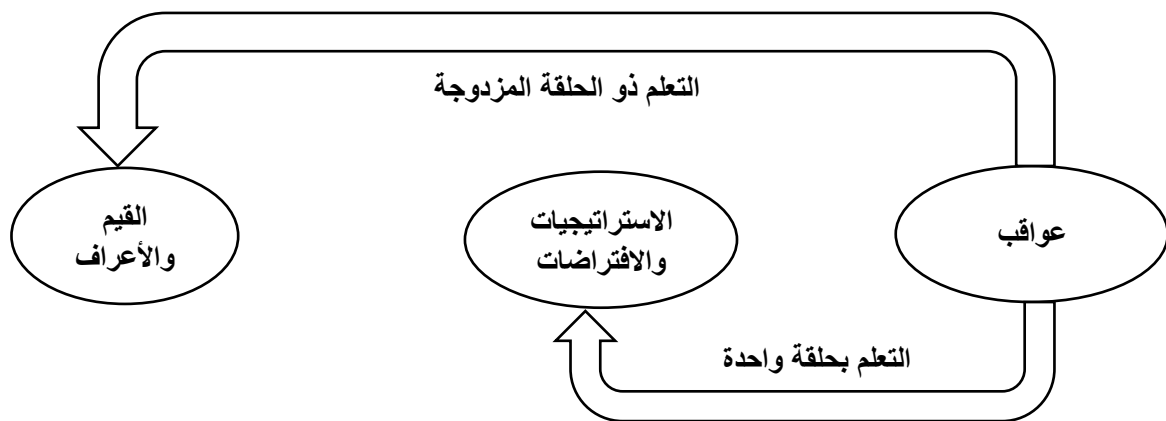
### • التعلم بحلقة واحدة:

التعلم أحادي الحلقة هو التعلم الآلي الذي يغير استراتيجيات العمل أو الافتراضات التي تقوم عليها الاستراتيجيات بطرق تترك قيم نظرية العمل دون تغيير. ومن الأمثلة على ذلك تحديد عيب الإنتاج وتصحيحه لاحقاً. ويقوم المهندسون بتعديل مواصفات المنتج المعني لتجنب الخلل في المستقبل (أي نتيجة حلقة تغذية مرتدة واحدة). ويقارن التعلم أحادي الحلقة المشكلات الحالية والقيم والمعايير التنظيمية لتطوير حل مناسب.

### • التعلم ذو الحلقة المزدوجة:

إذا كان تصحيح العيوب يتطلب تعديلات على القيم والمعايير التنظيمية، فإن التعلم ثنائي الحلقة مطلوب. وتشير الحلقة المزدوجة إلى حلقتين من ردود الفعل التي تربط التأثيرات المرصودة بالاستراتيجيات والقيم التي تخدمها تلك الاستراتيجيات. وقد تؤدي متطلبات الأداء التنظيمي المتباينة المحتملة إلى حدوث صراعات بين الأفراد في المنظمة. ويمكن حل مثل هذه الصراعات من خلال تطوير استراتيجيات أداء جديدة، ودراسة المفضلات بين وجهات النظر المتباينة، أو في حالة المتطلبات غير القابلة للقياس، وتحليل المعتقدات الفردية الكامنة وراء وجهات النظر هذه. وتوجد حلقة تغذية مرتدة تربط اكتشاف الخطأ ليس فقط باستراتيجيات وافتراضات الأداء الفعال ولكن أيضاً بالقيم والمعايير التي تحدد الأداء الفعال.

الشكل رقم (5): التعلم بحلقة واحدة وحلقتين.



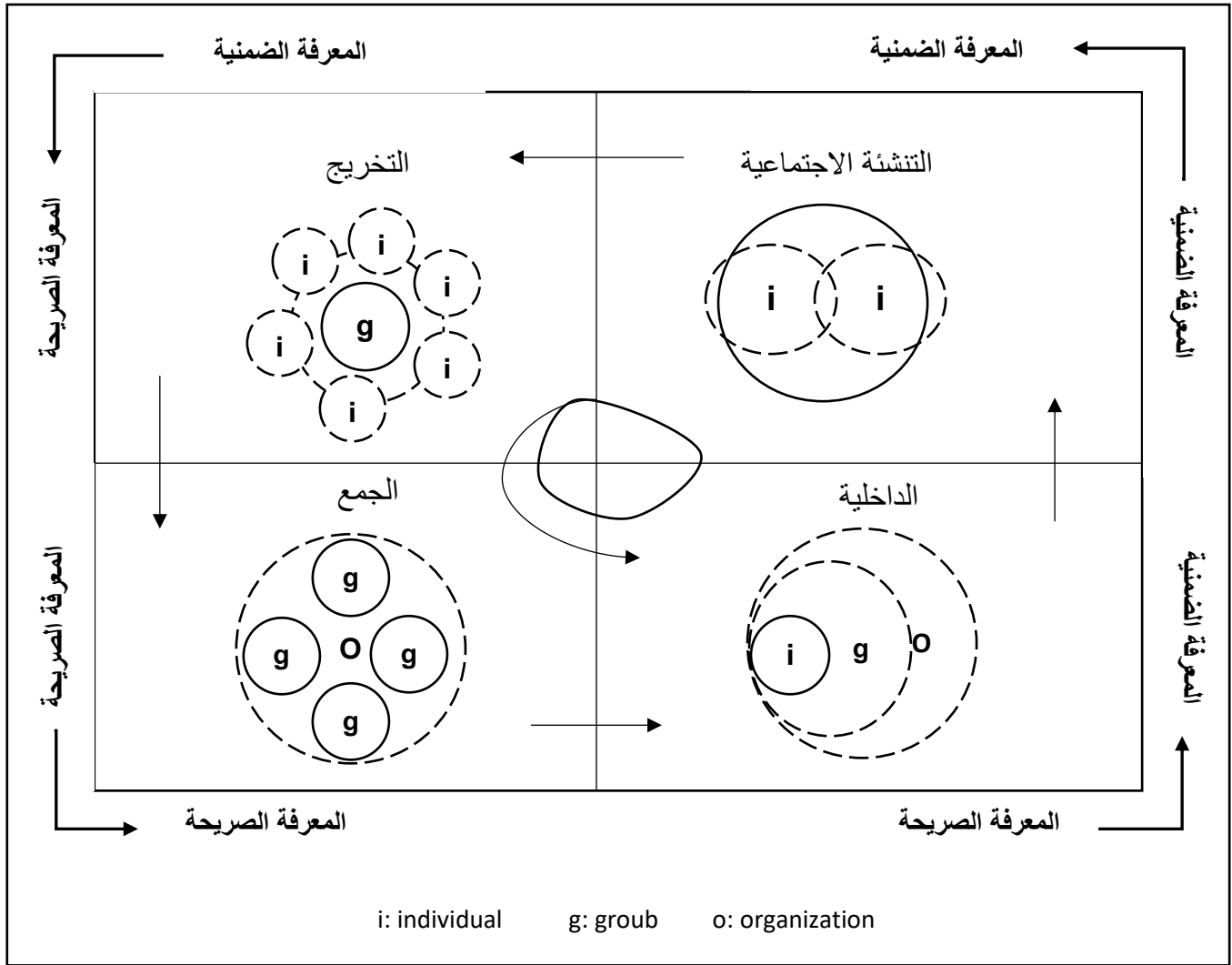
المصدر: (Basten, Haamann, 2018).

## • نظرية خلق المعرفة التنظيمية:

يؤكد الباحثون على العملية الديناميكية لإنشاء المعرفة باعتبارها عنصراً حاسماً في التعلم التنظيمي. وبناء على ذلك، نظرية خلق المعرفة التنظيمية، تنظر إلى التعلم التنظيمي كعملية ديناميكية لعمليات المعرفة المتعلقة بالمعرفة الضمنية والصريحة. وفي حين يمكن التعبير عن المعرفة الصريحة وتدوينها وتوصيلها باستخدام الرموز أو اللغة (على سبيل المثال، في الوثائق)، فإن المعرفة الضمنية شخصية للغاية لأنها متجذرة بعمق "في التزام الفرد بسياق معين". وتحتوي المعرفة الضمنية على المهارات التقنية والنماذج العقلية التي "تشكل بشكل عميق كيفية إدراكنا للعالم من حولنا". ويُنظر إلى خلق المعرفة التنظيمية على أنه دوامة تتكرر باستمرار على أربع مراحل.

1. التنشئة الاجتماعية: التنشئة الاجتماعية هي تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد (على سبيل المثال، تعلم المتدرب من خلال مراقبة وتقليد المرشد). وإنه محدود فيما يتعلق بإنشاء المعرفة التنظيمية لأن المعرفة لا تصبح واضحة أبداً ولا يمكن استخدامها بسهولة من قبل المنظمة ككل.
2. التخريج: يتطلب التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال مفهومة يمكن أن يفهمها الآخرون (أي المعرفة الصريحة). وتتطلب هذه العملية تقنيات "للتعبير عن الأفكار أو الصور بالكلمات والمفاهيم واللغة المجازية (مثل الاستعارات أو القياسات أو الروايات) والمرئيات". يتضمن التخريج ترجمة المعرفة المهنية الفردية أو المتخصصة إلى شكل واضح.
3. الجمع: يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة أكثر تعقيداً وصريحة من خلال إعادة تجميع أو فرز أو تصنيف مجموعات المعرفة الصريحة التي يحتفظ بها أفراد مختلفون. وقد يتم دمج المعرفة الداخلية للمجموعة مع المعرفة من مصادر خارجية. وعادة، يتضمن الجمع نشر المعرفة بين أعضاء المنظمات، على سبيل المثال، من خلال الاجتماعات أو شبكات الاتصالات المحوسبة.
4. الداخلية: هو "تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية للمنظمة". ويقوم الأفراد بجمع المعرفة الصريحة التي يعتبرونها ذات صلة بمجالهم لتوسيع معرفتهم الضمنية (على سبيل المثال، من خلال دراسة وثائق العملية). وإنهم يقومون بتوسيع وإعادة صياغة معرفتهم الضمنية حيث تسهل التجارب الموثقة واللفظية استيعاب المعرفة.

الشكل رقم (6): دوامة خلق المعرفة التنظيمية.



المصدر: (Basten, Haamann, 2018).

• خمس وحدات أساسية:

بما أن مفهوم المنظمة التعليمية يدعم بشكل فعال التعلم بين أعضائها لتوليد مزايا تنافسية أو فعالية أكبر، فإن اللبنة الأساسية الخمسة تحتاج المنظمات إلى إتقانها لتحقيق التعلم الفعال. وتشمل اللبنة الخمس: حل المشكلات بشكل منهجي، والتجريب، والتعلم من التجارب السابقة، والتعلم من الآخرين، ونقل المعرفة (Barette et al, 2012).

1. حل المشكلات بشكل منهجي: وينطوي على الاعتماد على الأساليب العلمية لتشخيص المشاكل. وبدلاً من الاعتماد على التخمين، تستخدم المنظمات، على سبيل المثال، تقنيات لتوليد الفرضيات واختبارها. ويعتمد الحل المنهجي للمشكلات على الحقائق، ويتم اتخاذ القرارات بناءً على البيانات بدلاً من الافتراضات.

2. التجريب: هو البحث المنهجي عن المعرفة الجديدة واختبارها (على سبيل المثال، من خلال وحدة البحث والتطوير). وفيما يتعلق بهذا النشاط، يمكن للمنظمات الاختيار بين نوعين: البرامج الجارية أو المشاريع التوضيحية. وتهدف البرامج الجارية إلى جمع المعرفة الإضافية من خلال سلسلة متواصلة من التجارب الصغيرة. وتتطلب مثل هذه البرامج باستمرار أفكاراً وحوافز جديدة لتحمل المخاطر. وعلى العكس من ذلك، تكون المشاريع التوضيحية أكبر وأكثر تعقيداً، وعادةً ما يتم تصميمها من الصفر. وهي تركز على التغييرات على مستوى النظام لتطوير القدرات التنظيمية أو لتجسيد المبادئ التي تهدف المنظمات إلى اعتمادها بشكل كلي.

3. التعلم من التجارب السابقة: اتباع نهج بأثر رجعي ينطوي على تقييم منهجي ومستمر للتجارب السابقة والتعلم منها. ويجب تخزين الدروس المستفادة وإتاحة الوصول إليها بشكل مفتوح لأعضاء المنظمة. وبالنظر إلى أن الفشل هو المعلم النهائي وتمكين النجاح اللاحق، فمن المهم النظر في كل من النجاحات والإخفاقات. وبما أن انعكاسات التجارب يمكن أن تُعتبر مضيعة للوقت ولأن المديرين لا يبالون أو يتفاعلون مع الإخفاقات بطريقة عدائية، فإن التعلم يجب أن يحدث نتيجة للتخطيط الدقيق وليس الصدفة.

4. التعلم من الآخرين: يفترض التعلم من الآخرين أن وجهات النظر الجديدة من مصادر خارجية يمكن أن توفر رؤى قوية. والمثال النموذجي هو المقارنة المرجعية، والتي تشير إلى إدراج أفكار من المنظمات الأخرى. وهو يتضمن البحث عن أفضل الممارسات التي تهدف إلى استخلاص توصيات بناءً على مقارنات مدروسة مع المنظمات الأخرى. ويقدم العملاء مصدراً آخر للأفكار لأنهم خبراء فيما يفعلونه. وعلى أية حال، لن تتعلم المنظمات إلا في بيئة متقبلة، حيث يكون أعضاء المنظمة عرضة للنقد أو الأخبار السيئة.

5. نقل المعرفة: يضمن نقل المعرفة أن التعلم ليس شأناً محلياً وأن المعرفة تنتشر بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة. وإن نشر المعرفة للعديد من الأفراد يساعد في وصول الأفكار إلى أقصى قدر من الفعالية. وتعد التقارير المكتوبة والشفوية والمرئية، بالإضافة إلى الزيارات والجولات الميدانية، من الآليات الشائعة لنقل المعرفة. ومع ذلك، يمكن أن تكون هذه الأساليب مشكلة لأنه قد يكون من الصعب فهم بعض الرسائل دون الاتصال المباشر. وعلى الرغم من أن التدريب يمكن أن ينقل المعرفة بشكل فعال، إلا أن التطبيق اللاحق لمشاكل الحياة الواقعية أمر مهم.

يستنتج الباحث ان نظريات التعلم التنظيمي تشمل مجموعة متنوعة من الأطر والنماذج التي تسعى إلى فهم كيفية اكتساب المنظمات للمعرفة وتفسيرها وتطبيقها لتحسين الأداء والتكيف مع البيئات المتغيرة. وإحدى النظريات البارزة هي نظرية التعلم أحادي الحلقة، والتي تؤكد على التعديلات التصحيحية داخل الهياكل والعمليات الحالية لمعالجة القضايا العاجلة. وفي المقابل، يتجاوز التعلم ذو الحلقة المزدوجة حل المشكلات على المستوى السطحي من خلال التشكيك في الافتراضات الأساسية وتحفيز التغييرات الأساسية

في القيم والاستراتيجيات التنظيمية. ويؤكد مفهوم المنظمة التعليمية، على أهمية تعزيز ثقافة تشجع التعلم المستمر والتعاون والابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، التركيز على إدارة المعرفة من خلال التقاط المعرفة التنظيمية ومشاركتها والاستفادة منها لتعزيز عملية صنع القرار والفعالية الشاملة. وتسلط هذه النظريات الضوء بشكل جماعي على الطبيعة الديناميكية للتعلم التنظيمي، مع التركيز على الحاجة إلى القدرة على التكيف واتباع نهج استباقي.

### **2-2-3: عملية التعلم التنظيمي:**

التعلم ظاهرة اجتماعية ترتبط أو تشغل بالأمر التي تؤثر على التفاعلات والخطاب ورفاهية الإنسان. وإن الظاهرة الاجتماعية للتعلم ليست بين الأفراد فقط، بل بين أي فرد والبيئة، سواء كانت تلك البيئة مكونة من أشخاص أو أماكن أو عمليات أو أشياء، سواء كانت صامتة أو نشطة، وسواء تم تعريفها من حيث الفرد ذو تأثير سلبي أو إيجابي. ويعتبر التعلم وسيلة لملء مستودع المعرفة. والتعلم هو العملية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة من خلال تحويل الخبرة. وتنقسم مستويات التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات هي، التعلم الفردي، التعلم بالمجموعات، التعلم على مستوى المنظمة. وتحدد مستويات التعلم الثلاثة الهيكل الذي يتم من خلاله التعلم التنظيمي. حيث تشكل العمليات الغراء الذي يربط الهيكل معاً. وبالتالي، فهي تمثل وجهاً رئيسياً للإطار. حيث لا يمكن للمنظمات أن تتعلم ما لم يتعلم الأفراد داخلها، ويجب على الأفراد أن يتعلموا باستمرار كيفية البقاء على صلة بالموضوع والقدرة على المنافسة في بيئة عالمية ديناميكية سريعة الخطى تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين والغموض والتغيير. وتتطلب هذه البيئة الاستكشاف والاختراع والتجريب والتكيف، وكلها تتطلب التعلم. وفي البيئات أكثر تقلباً، تحتاج المنظمات إلى عمليات تعلم مؤسسية لتمكين التكيف بشكل أسرع. (Chakravarthy, 2022).

ترتبط المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي من خلال العمليات النفسية والاجتماعية: الحدس (Intuiting، والتفسير (Interpreting، والتكامل (Integrating، وإضفاء الطابع المؤسسي (Institutionalizing (4I's). ترتبط العناصر الأربعة في عمليات التغذية الأمامية والتغذية الراجعة عبر المستويات. وتعكس التغذية الأمامية استكشاف المعرفة، وتعزز التعلم من الأفراد والمجموعات إلى المنظمة، حيث تصبح المعرفة الجديدة جزءاً لا يتجزأ من الإجراءات والاستراتيجيات. وتعكس التغذية الراجعة استغلال المعرفة وتضفي الطابع المؤسسي على نتائج التعلم. وتولد المفاهيم والأفكار في أذهان الأفراد، ومن خلال تبادل المعرفة يتم نقلها إلى المجموعات. وأثناء عملية التفاعل الاجتماعي، يمكن إثراء المعرفة الأولية وتضخيمها وتوليفها وتبسيطها بما يتوافق مع بعض أهداف المجموعة والتنظيم. ومن خلال التفاعل المستمر بين المجموعات تصل المعرفة إلى المستوى التنظيمي حيث يتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها (Bratianu, 2015).

### • الحدس Intuiting:

يعمل على المستوى الفردي، إنها عملية غير واعية تعتمد على الخبرة المصفاة والتعرف على الأنماط. وهذا يعني أن التجربة الفردية يتم فحصها من قبل اللاوعي المعرفي الفردي لإيجاد حل لمشكلة معقدة إلى حد ما وفي سياق محدد جديد، والنتيجة هي الحدس. ومدخلات هذه العملية عبارة عن تجارب وصور فردية، وتتكون النتائج من استعارات. ولقد أدرك العلماء الاستعارات كحلقة وصل حاسمة في التقييم من البصيرة الفردية البديهية إلى التفسير المشترك. ويستخدم الأفراد الاستعارات للمساعدة في شرح حدسهم لأنفسهم ومشاركتها مع الآخرين.

### • التفسير Interpreting:

يعمل التفسير على مستوى التفاعل بين المستويين الفردي والجماعي. وإنه تسلسل إضفاء الطابع الخارجي على الحدس وشرحه للآخرين من خلال الجمع. والتفسير هو في الأساس عملية اجتماعية. ويقوم الأفراد ببناء خرائط معرفية حول مجال نشاطهم ويستخدمون هذه الخرائط في تفسير القضية الجديدة في البيئة الاجتماعية. والتفسير ينقل المعرفة إلى ما هو أبعد من الحدود الفردية نحو المجموعة والمستويات التنظيمية من خلال الفهم المشترك. والنتيجة النهائية هي التفكير الجماعي. ويمكن للمجموعة أن تتعلم ليس فقط من خلال تفسير المعرفة الفردية، ولكن من خلال اكتساب المعرفة من المجموعات الأخرى. وعندما تقوم مجموعة بتغيير النظام الروتيني بالاعتماد على تجارب الآخرين، يقال إنها خضعت لعملية تعلم غير مباشرة.

### • التكامل Integrating:

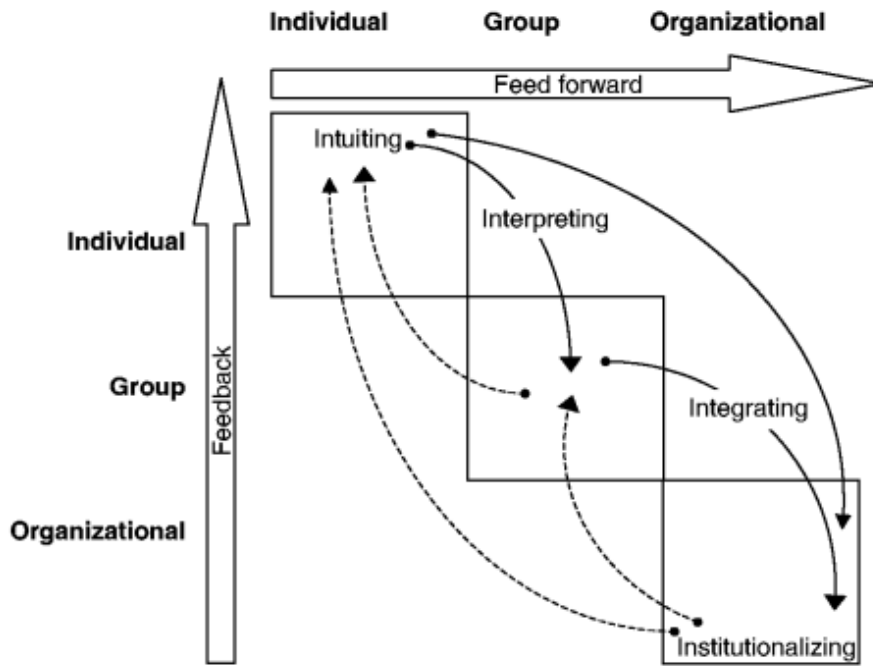
يتم التكامل على مستوى المجموعة وعلى الواجهة بين مستويات المجموعة والمؤسسة. وهو العملية التي يمكن من خلالها الحصول على فهم مشترك على مستوى المجموعة، ونتيجة لذلك قد يتم اتخاذ قرار بشأن الإجراء. ويتم تقديم مدخلاتها من خلال الفهم المشترك، وتتكون النتيجة من التفاعل مع الآخرين من المجموعة والمنظمة. ويعد التكامل عملية أساسية في تحويل رأس المال الفكري المحتمل إلى رأس مال فكري تشغيلي، وفي بدء العمل من خلال اتخاذ القرار.

### • إضفاء الطابع المؤسسي Institutionalizing:

تعمل عملية إضفاء الطابع المؤسسي على مستوى المنظمة من خلال إجراءات روتينية جديدة. ويختلف التعلم التنظيمي تماماً عن التعلم الفردي، نظراً لأن النتائج تعود الآن إلى المنظمة بأكملها. ويتم تضمين التعلم في الأنظمة والهياكل والاستراتيجية والروتين والممارسات المقررة للمنظمة والاستثمارات في أنظمة المعلومات والبنية التحتية. ويتم تقديم مدخلاتها من خلال الإجراءات الروتينية والنتائج هي القواعد والإجراءات. ومن خلال التغذية الراجعة، ترتبط نتائج هذه العملية الأخيرة بمدخلات العمليات الثلاث الأخرى، بحيث يكون هناك تفاعل مستمر بين المستويات الوجودية. وعلى الرغم من أن هذه العمليات قد

تم تقديمها في الوضع الخطي، إلا أنها تتطور في الوضع غير الخطي دون معرفة متى تنتهي عملية معينة وتبدأ عملية أخرى. حيث لا يمكن تحديد سوى حدس جديد وروتين مؤسسي جديد على أنهما البداية، وعلى التوالي، نهاية دورة التعلم التنظيمي.

ويدرك إطار العمل (4I's) أن الوضع التنافسي للشركة ديناميكي وليس ثابتاً، مع تأثيرات تعمل من خلال حلقات ردود الفعل كما هو موضح في الأسهم الموضحة في الشكل رقم (7). وحلقات ردود الفعل هذه هي التي تخلق توتر التجديد الاستراتيجي. وفي بيئة متغيرة باستمرار، يجب على المنظمات إدارة التوتر بين التعلم المؤسسي وعمليات الفهم والتفسير والتكامل. والأول يتيح الاستغلال، أي الإنتاج الفعال ضمن أجزاء روتينية ومحددة جيداً من العمل؛ أما الأخير فيتيح عمليات الاستكشاف بنفس القدر من الأهمية ولكنها أقل واقعية وملموسة. وفي حين ان هذه العمليات تشير على أنها عمليات التغذية الأمامية والتغذية الراجعة للتعلم. (Crossan, Berdrow, 2003).

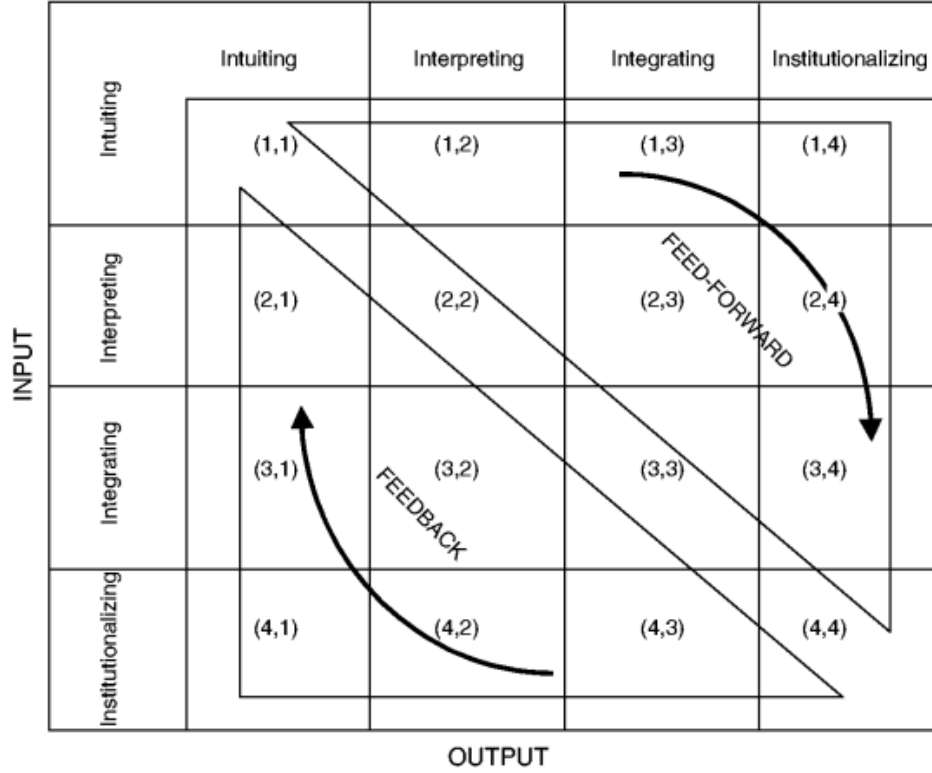


الشكل رقم (7): التعلم التنظيمي كعملية ديناميكية.

المصدر: (Crossan, Berdrow, 2003).

كما هو موضح كمصفوفة في الشكل رقم (8)، إذا تم اعتبار المحور الرأسي كمدخل أو مصدر أو سبب، والمحور الأفقي كمرجع أو منتج أو تأثير، فيمكن للمرء فحص كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على الحدس (الخلية 4،1). أو، على العكس من ذلك، كيف يؤثر إضفاء الطابع المؤسسي على تطور الحدس (الخلية 4،1). قطري المصفوفة (الخلايا 1،1، 2،2، 3،3، 4،4) يصف العمليات النقية (الحدس، التفسير، التكامل، إضفاء الطابع المؤسسي) التي تمت مناقشتها سابقاً. وتشتمل الخلايا الموجودة في المنطقة اليمنى العليا

على عمليات التعلم المغذية التي تنتقل من فرد إلى مجموعة إلى مؤسسة، بينما تمثل الخلايا الموجودة في المنطقة اليسرى السفلية ردود الفعل - تأثير التعلم على مستوى المؤسسة على التعلم الفردي والجماعي. وعلى سبيل المثال، تمثل الخلية (4,3) تأثير التعلم المؤسسي على التكامل. (Crossan, Berdrow, 2003).



الشكل رقم (8): مصفوفة العمليات بين ال (4's).

المصدر: (Crossan, Berdrow, 2003).

ويرى الباحث من خلال ما سبق إن عملية التعلم التنظيمي هي نظام ديناميكي ومتكرر تقوم من خلاله المنظمة باكتساب المعرفة واستيعابها وتطبيقها لتعزيز أدائها العام وقدرتها على التكيف. وتتضمن هذه العملية مراحل مختلفة، وتكون على مستويات مختلفة من الهيكل التنظيمي. وتشارك المنظمات في تفسير وتحليل المعلومات لاستخلاص رؤى ذات معنى من كل مستوى. حيث يلعب التواصل ومشاركة المعرفة دوراً حاسماً في نشر المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المنظمة، وتعزيز الفهم الجماعي. وتعتبر آليات التغذية الراجعة ضرورية لتقييم فعالية التغييرات المنفذة وتعزيز عملية التعلم التنظيمي. وعندما تتعلم المنظمة من تجاربها، يمكنها تعديل الاستراتيجيات والهيكل والعمليات، مما يخلق دورة من التعلم والتطور المستمر. وتوفر عملية التعلم التنظيمي، التي غالباً ما يتم تضمينها في إطار عمل (الحدس والتفسير والتكامل والإضفاء الطابع المؤسسي) نهجاً منظماً لفهم كيفية استيعاب المؤسسات للمعرفة والاستفادة منها. وفي مرحلة الحدس، تحدد المنظمات المعلومات من مصادر مختلفة، وتتعرف على الأنماط والاتجاهات

الناشئة. وتتضمن مرحلة التفسير تحليل المعلومات المجمعَة وفهمها، وتحويل البيانات الأولية إلى رؤى قابلة للتنفيذ. وبعد ذلك، تركز مرحلة التكامل على تطبيق هذه الأفكار على الممارسات التنظيمية الحالية، وتشجيع تكييف الاستراتيجيات والعمليات. وأخيراً، تتضمن مرحلة إضفاء الطابع المؤسسي دمج المعرفة المكتسبة حديثاً في ثقافة المنظمة وأنظمتها، مما يضمن التعلم المستمر والتحسين المستمر. وبالتالي فإن إطار عمل (4I's) يرشد المؤسسات من خلال عملية منهجية ودورية، مما يعزز ثقافة التعلم والابتكار.

## **2-2-4: استراتيجيات التعلم التنظيمي:**

استراتيجيات التعلم التنظيمي هي الأنظمة أو الأساليب أو الآلية التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التعلم الخاصة بها. ويقدم (Kuo, 2011) وجهة نظر مفادها أن استراتيجيات التعلم التنظيمي التي تتبناها المنظمة تتماشى مع أهداف التعلم والأهداف العامة للمنظمة. ويتم تصميم أهداف التعلم لتتوافق مع رغبات واحتياجات الفرد والمنظمة (Raduan et al, 2009). حيث تشمل الاستراتيجيات التنظيمية التي تتبناها المنظمات عادة ما يلي: التحالفات الإستراتيجية والتعلم الجماعي والقيادة والثقافة التنظيمية وتطبيق التكنولوجيا والتنمية الفردية.

تمنح استراتيجيات تعلم التحالفات الإستراتيجية شركاء التحالف فرصاً تعليمية فريدة من خلال الجمع بين الشركات ذات المهارات وأساس المعرفة المختلفة. ويشير (Warui, 2015) إلى أن التعلم هو أحد الأهداف التي تشجع المنظمات على الانضمام إلى التحالفات الإستراتيجية. وتؤثر قيمة المعرفة التي يمكن تعلمها من التحالفات الإستراتيجية وإمكانية الوصول إليها وفعاليتها على سلوكيات التعلم الخاصة بالشركات المتمثلة في الجهد والتعاون والتفاعل والرغبة في التعلم. وكما ان تتعلق قيمة المعرفة بالأهمية التي توليها المنظمة للمعرفة التي يقدمها شريك التحالف. وفي حين ستكون الأهمية عالية إذا كانت المعرفة المكتسبة تسد فجوة معرفية محددة أو تكون حاسمة لعمليات المنظمة (Das & Teng, 2000).

إن إمكانية الوصول إلى المعرفة هي مدى حماية شركاء التحالف للمعرفة التي يمتلكونها. وتصنف المعرفة على أنها ضمنية أو صريحة وفقاً لإمكانية الوصول إليها. وتكون المعرفة الضمنية غير ملموسة ومضمنة في أنظمة المنظمة وثقافتها ومعتقداتها وبالتالي لا يمكن الوصول إليها. وأما المعرفة الصريحة منهجية ويمكن نقلها بسهولة من خلال عمليات التعلم المختلفة. وتتعلق فعالية التعلم بالقدرة الاستيعابية لشريك التعلم في التحالف الاستراتيجي. وتشير القدرة الاستيعابية إلى قدرة الشركات على استيعاب المعرفة في أنشطتها التشغيلية. وأن قدرة المنظمات على الاستيعاب في عملية التعلم تتأثر بروابط المعرفة مثل تبادل التكنولوجيا، وتفاعل الموظفين، وارتباط معرفة الشركاء وأوجه التشابه في ثقافة المنظمة. (Mwaura & Karanja 2017).

تتضمن استراتيجيات التعلم الجماعي أعضاء المجموعة الذين يجتمعون معاً لتطوير فهم مشترك من خلال تفسير المعلومات باستخدام المهارات والخبرات والمعرفة الفردية المختلفة. ويعطي (Fong, 2005) وجهة

نظر مفادها أن استراتيجية التعلم الجماعي تسهل التعلم الجماعي ونشر المعرفة وتفسيرها. وإن بيئة الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والجو المفضي إلى التسامح وغياب الاستبداد أمر بالغ الأهمية للتعلم الجماعي (Hishamudin et al, 2010). وتم وصف الهيكل التنظيمي العضوي ذو الطابع الرسمي المنخفض وشبكات الاتصال غير الرسمية والتسلسلات الهرمية المسطحة بأنه يفضي إلى استراتيجية التعلم الجماعي بواسطة (Daft, 2010). وتعتمد استراتيجية التعلم الجماعي على توليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات وتقديم خدمة عالية الجودة (Chan et al, 2003).

تعكس استراتيجية تعلم القيادة والثقافة التنظيمية التزام القادة بالتعلم التنظيمي وثقافة التعلم المرتبطة بها والتي ينشرونها في المنظمة. ويشرح (Oduyo, 2014) دور القيادة في التعلم التنظيمي باعتباره دوراً يسهل تمكين أعضاء المنظمة في اكتساب المعرفة، ويعزز التعلم الاستباقي، ويطور ثقافة التعلم، ويوفر نموذجاً جيداً في سلوك التعلم. ويذكر (Liao, 2005) أن القيادة توفر وضوح المهمة والرؤية التي تتوافق معها استراتيجية التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. ويتم إدامة ثقافة التعلم التي يقدمها القادة للمنظمة من قبل الموظفين الحاليين من خلال نقل المعرفة التطوعي. فالثقافة الجديدة تكون استباقية في طرح أفكار ومفاهيم جديدة وتنحاز نحو حل المشكلات.

تؤكد استراتيجية التعلم التنظيمي التكنولوجي على تطبيق نظم المعلومات وخاصة الإنترنت. وينص (Torkestani, et al, 2014) على أن أنظمة المعلومات تمكن المنظمة من التركيز على مجالات التدريب الهامة، وتسمح بنقل المعرفة ومشاركتها وتعزز تنسيق كيانات التعلم داخل المنظمة. وتتخطى أنظمة المعلومات الحدود الهيكلية والتسلسلات الهرمية مما يتيح تدفق المعلومات وتقديم التعليقات. وتركز استراتيجية التعلم الفردي على تطوير المعرفة الضمنية لدى الموظف من خلال التدريب والتطوير. حيث تقوم القيادة بتطوير سياسات لدعم تنمية المواهب الفردية ونموها للموظفين الذين يشغلون مناصب استراتيجية في المنظمة. وتتماشى تقييمات الأداء مع الإستراتيجية التنظيمية من أجل تطوير برامج التدريب التي لها منافع متبادلة للفرد والمنظمة. وفي حين انه يجب دعم استراتيجيات التعلم الفردية من خلال برامج الاحتفاظ بالموظفين لتجنب فقدان الموظفين المدربين والمنتجين. (Mwaura & Karanja 2017).

يرى الباحث ان استراتيجيات التعلم التنظيمي تعد مكونات أساسية لنمو الشركة وقدرتها على التكيف في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. وتشمل هذه الاستراتيجيات منهجاً منظماً لاكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة لتعزيز أدائها العام. وتتضمن استراتيجية التعلم التنظيمي الناجحة خلق ثقافة تشجع التعلم المستمر، وتعزيز التعاون، وتشجيع التبادل المفتوح للأفكار. ويتضمن ذلك غالباً تنفيذ برامج التدريب ومنصات تبادل المعرفة ومبادرات التوجيه لضمان حصول الموظفين على جميع المستويات على المعلومات والمهارات ذات الصلة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات أن تتبنى عقلية تنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتحسين، وتشجيع ثقافة التجريب والابتكار. ومن خلال الاستثمار في التعلم

التنظيمي وإعطائه الأولوية، يمكن للشركات بناء قوة عاملة أكثر مرونة، ومجهزة بشكل أفضل للتغلب على التحديات، واغتنام الفرص، والحفاظ على النجاح على المدى الطويل في مشهد أعمال سريع التطور.

## 2-2-5: فوائد التعلم التنظيمي:

يؤدي التعلم التنظيمي إلى التقدم الميكانيكي وترقية العمليات وتحسين العناصر. وفي الواقع، سيؤدي التعلم الهرمي إلى مستوى أعلى من القدرة التنافسية ويُنظر إليه على أنه علاج سحري للإنجاز والتطور الموثوق على المدى الطويل. وقد ثبت أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الاضطراب الهرمي والتعلم الموثوق. وهذا يعني أنه كلما كانت التطورات في المناخ الخارجي لمنظمات الأعمال جديرة بالملاحظة، كلما كانت الحاجة إلى التعلم الرسمي أكثر أهمية. وبدون إدراك رسمي، سيكون هناك ركود ولن تتمكن المنظمات من التأقلم مع التغيرات البيئية. ويمكن أن يؤدي إنشاء المعلومات والتعلم الموثوق إلى إنشاء منهجية أخرى للتحسين المستمر مما يؤدي إلى زيادة التنفيذ الهرمي. (Addo et al, 2023).

أحد أسباب أهمية التعلم التنظيمي هو أن المنظمات التي لديها درجة منخفضة من التعلم الهرمي لا يمكنها التوافق مع التغيرات الطبيعية التي هي نتيجة للتقدم الميكانيكي. وسيؤدي هذا دائماً إلى زيادة قدرة المنظمة على البقاء متشددة وسيوجه المنظمة إلى الزوال المبكر. ومن ثم، فإن إحدى المزايا الأساسية لأي منظمة تكمن في التحول إلى "منظمة تعليمية". وتتمتع هذه المنظمات بهندسة تسعى إلى تحول الشركة إلى مركز للتعلم، حتى تتمكن الشركة من إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع التغيرات البيئية. (Odor, 2018).

ويمكن تطوير مكانة العلم والمعرفة للمنظمات من خلال التعلم وكذلك تحسين استخدام إمكانات الموارد البشرية. ومع ذلك، عانت المنظمات دائماً من مفاهيم واسعة جداً في هذا المجال، لذلك فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي، يجب على المنظمة أن تستمر في العثور على عيوبها وأخطائها أثناء العمليات والأنشطة وأن تتسبب في إعادة تنظيم هيكلها لتحسين وتصحيح المنظمة ككل. ولذلك، نظراً لأن المعرفة عنصر استراتيجي، فإن الشركات تعالجها ومن أجل خلق ميزة تنافسية في السوق، فإنها تستخدمها في التعلم التنظيمي الذي يمكن أن يحسن أداء المنظمة بشكل فعال (Zhu et al, 2019).

ويعتبر الكثيرون أن التعلم التنظيمي هو القدرة الأساسية لمنظمة فعالة وعنصر أساسي في استراتيجية تجديد الشركات. ويعتمد البقاء على المدى الطويل والقدرة التنافسية وتحقيق أداء أفضل على قدرة المنظمات على مجارة التعلم المستمر. والتعلم التنظيمي يرتبط في أداء العمل، إن تحسين أنشطة التعلم التنظيمي بين المدراء والموظفين يزيد من المعرفة ويحسن القدرات والمهارات وبالتالي يعزز أداء عملهم. وكما ان يسهل التعلم التنظيمي تغيير السلوك، ويزيد من كفاءة وفعالية القوى العاملة ويسهل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. وكما ان للتعلم التنظيمي ارتباط قوي مع الالتزام التنظيمي، حيث مع تحسن أنشطة التعلم التنظيمي، يزداد الالتزام التنظيمي لدى المدراء والموظفين. ويعد الالتزام التنظيمي المتزايد أحد فوائد تعلم الموظفين، واكتساب المعرفة والمهارات من خلال التعلم غالباً ما يفيد المسار المهني للفرد ومن

المرجح أن تتم مكافأته بفرص الترقيات والرواتب الأعلى والعديد من المزايا الأخرى للموظفين. ولذلك، فإن التعلم يحظى بتقدير متزايد من قبل الأفراد لأنه قد يؤثر على إنجازاتهم المهنية والتقييمات الذاتية لمسيرتهم المهنية. وان فرصة التعلم في العمل مرغوبة بشكل متزايد من قبل الموظفين اليوم، فإن توفيرها يساعد في استنباط تصورات الموظفين حول التبادل المعرفي الجيد مع أصحاب العمل والذي سيتم تبادله من حيث الالتزام التنظيمي. وكما أن التعلم التنظيمي يرتبط بالرضا الوظيفي للموظفين، فإن المنظمات التي تعطي الأولوية للتعلم والتطوير يؤدي ذلك الى زيادة في الرضا الوظيفي والإنتاجية والربحية للموظفين. (Rose, et al, 2020).

هناك سمتان مميزتان للتعلم التنظيمي تعتبران مهمتين للميزة التنافسية. أولاً، يؤدي التعلم التنظيمي بشكل عام إلى زيادة الأداء في شكل زيادة الربحية والعائد على الاستثمار ونمو الحصة السوقية. وثانياً، يزيد التعلم التنظيمي من الموثوقية من خلال تمكين الشركات من تطوير نماذج أعمال مستدامة وبالتالي توفير منتجات وخدمات متميزة. وعادةً ما يكون أداء الأفراد الأكثر خبرة والمدرّبين على نطاق واسع أفضل من الأفراد الأقل خبرة. ومن الواضح أن الميزة التنافسية تتعزز من خلال الأداء المتوسط الذي يقدمه التعلم عادة. وفي الواقع فإن ميزة التعلم هذه تجعلها مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية. (Namada, 2018).

والتعلم التنظيمي هو عملية لتحسين تطوير المنظمة عن طريق مبادرات جديدة (تكنولوجية أو إنتاجية أو تجارية). وبالإضافة إلى ذلك، فإن التعلم التنظيمي مهم لابتنكار المنتجات، ويتطلب ذلك الانتقال من مجرد وضع المزيد من المعرفة في قواعد البيانات إلى الاستفادة من الطرق العديدة التي يمكن أن تنتقل بها المعرفة إلى المؤسسة وتؤثر على أداء الأعمال. وعلاوة على ذلك، فإن المنظمات التي تتمتع بمستويات أعلى من التعلم التنظيمي تميل إلى تحقيق نشاط وتوجه ابتكاري أفضل بكثير. ويشتمل التعلم التنظيمي بشكل عام على ضمان التعلم في حد ذاته وتبادل المعرفة والعقل المنفتح، تحفز هذه القدرات مجموعة من تعزيز المعرفة والتشكيك في القيم التي تؤدي إلى تطوير التقنيات والخدمات والمنتجات المبتكرة، إلى جانب استكشاف أسواق جديدة. (Allameh, et al, 2014).

يرى الباحث، ان التعلم التنظيمي هو عملية تمكن الشركات من التكيف والازدهار في بيئة أعمال دائمة التطور. وإحدى الفوائد الرئيسية للتعلم التنظيمي هي قدرته على تعزيز الابتكار. ومن خلال تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة باستمرار، تخلق المنظمات ثقافة تقدر الإبداع وحل المشكلات. وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية. وبالإضافة إلى ذلك، يعزز التعلم التنظيمي مشاركة الموظفين ورضاهم من خلال توفير فرص التطوير المهني، الأمر الذي يمكن أن يعزز الروح المعنوية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين. وعلاوة على ذلك، فإن الثقافة الموجهة نحو التعلم تمكن المؤسسات من الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيرات في السوق،

والتقدم التكنولوجي، واتجاهات الصناعة. وفي نهاية المطاف، تصبح القدرة على التعلم والتكيف ميزة استراتيجية، مما يضع المؤسسات في مكانة لتحقيق النجاح والمرونة على المدى الطويل.

## المبحث الثالث:

### عمليات إدارة المعرفة

## **Knowledge Management Process**

✚ ماهية إدارة المعرفة.

✚ عمليات إدارة المعرفة.

✚ نماذج إدارة المعرفة.

✚ استراتيجيات إدارة المعرفة.

✚ إدارة أصول المعرفة.

✚ إدارة المعرفة الإستراتيجية.

✚ معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

## 2-3-1: ماهية إدارة المعرفة:

يمكن فهم إدارة المعرفة على أنها عملية بناء مفاهيمي فردي وجماعي، ومن ناحية أخرى، يمكن فهمها من منظور معياري. ووفقاً لوجهة النظر الأخيرة، يتم تصور المعرفة وإخراجها من خلال النصوص وقواعد البيانات المطبوعة والرقمية أو المدمجة في المصنوعات اليدوية (Antonelli, Colombelli, 2015). ولذلك فإن المعرفة يمكن أن تُدرَك في طبائع وأشكال وأساليب مختلفة. ووفقاً لهذا، يمكن أن تكون المعرفة خارجية بالنسبة للفرد وعرضة للقواعد الاجتماعية المولدة ثقافياً. (Ferraris et al, 2017). وبدأ تطور إدارة المعرفة في أوائل الستينيات، عندما اهتم الباحثون بتدوين المعرفة وتخزين المعرفة الصريحة، نظراً لتأكيد هذا الوقت على التعلم من خلال أفضل الممارسات والدروس (Roper, Love, 2018). في وقت مبكر من الخمسينيات، تم التأكيد على أهمية الجمع بين المعرفة الضمنية والصريحة، وقد أدى هذا الاقتتران إلى تغذية النقاش الحالي حول إدارة المعرفة. منذ تسعينيات القرن العشرين وحتى أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، كان يُنظر إلى المعرفة على أنها مورد اقتصادي بالغ الأهمية لمجتمع المعرفة. وهذا يعني أن المنظمات التي تهدف إلى التعامل مع ديناميكيات التغيير تحتاج إلى خلق المعلومات والمعرفة، وليس فقط معالجتها بكفاءة. في هذه المرحلة من التطور، يركز الباحثون بشكل متزايد على دراسة ووصف عمليات تبادل المعرفة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لزيادة رأس المال الفكري (Gaviria-Marin et al., 2018). بعد ذلك، من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى أوائل عام 2018، ركزت الأبحاث ذات الصلة على الشبكات الاجتماعية، والوسائط المستقلة، والتفاعلات بين الإنسان والحاسوب، وأصبحت إدارة المعرفة تعتبر استراتيجية بالنسبة للمؤسسات. (Machado, et al, 2022).

تعد إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management قضية رئيسية في أدبيات إدارة الموارد البشرية نظراً لآثارها فيما يتعلق بإدارة المواهب العالمية، وأنظمة المكافآت، وممارسات العمل عالية الأداء/الالتزام، والنجاح الوظيفي، والأداء الابتكاري، وفعالية الفريق على سبيل المثال لا الحصر. تعد المعرفة مصدراً مهماً للأداء التنظيمي وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في ضمان حدوث تبادل المعرفة عبر آليات هيكلية، مثل تطوير مجتمعات الممارسة وخطط التدريب أو أنظمة التعويض والأداء التي تحفز المشاركة. (Powell, Ambrosini, 2016).

وإدارة المعرفة هي القدرة على التقاط أفضل ممارسات المعرفة المتعلقة بالعمل واتخاذ القرارات من الموظفين والمديرين بشكل انتقائي وأرشفتها والوصول إليها فيما يتعلق بالسلوكيات الفردية والجماعية. على سبيل المثال، قد يكون لدى المدير معرفة بكيفية شراء الأجزاء بسرعة من المورد (السلوك الفردي)، وكذلك كيفية العمل مع المديرين الآخرين في دفع السياسات من خلال التسلسل الهرمي للشركة (سلوك المجموعة). وتعتبر إدارة المعرفة هي استراتيجية متعمدة ومنهجية لتحسين الأعمال التي تقوم باختيار

المعلومات الأساسية لأعمال الشركة وتقطيرها وتخزينها وتنظيمها وتعبئتها وتوصيلها بطريقة تعمل على تحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للشركات. تدور إدارة المعرفة بشكل أساسي حول نهج منظم لإدارة الأصول الفكرية والمعلومات الأخرى بطريقة توفر للشركة ميزة تنافسية. وتعتبر إدارة المعرفة هي استراتيجية لتحسين الأعمال، ولا تقتصر على تقنية معينة أو مصدر معلومات. في معظم الحالات، تلعب مجموعة واسعة من تقنيات المعلومات دوراً رئيسياً في مبادرة إدارة المعرفة، وذلك ببساطة بسبب توفير الوقت والجهد الذي توفره مقارنة بالعمليات اليدوية. (Bergeron, 2003).

وإدارة المعرفة هي الإدارة المنهجية للأصول المعرفية للمنظمة بغرض خلق القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية. وهو يتألف من العمليات والاستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها. هناك زيادة مذهلة في أسعار البيانات، ومن المتوقع أن تنمو أكثر. من الواضح أن البيانات الضخمة ستغير الطريقة التي تتم بها الأعمال في المستقبل القريب جداً. علاوة على ذلك، فإن جمع البيانات وتحليلها لديه القدرة على السماح للشركات باتخاذ قرارات أفضل وأكثر استراتيجية. ومن ثم، فإن جمع المعلومات وتخزينها وتحويلها إلى معرفة هي المتطلبات الأساسية لتحليل البيانات. حيث تعتبر المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ورؤية الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. وتكمن القوة الاقتصادية والإنتاجية لأي منظمة في أصولها وقدراتها الفكرية أكثر من أصولها الملموسة الأخرى. (Yee, et al, 2019).

إدارة المعرفة هي عملية تساعد المؤسسات على إيجاد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة اللازمة لأنشطة مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. (Gajic, Riboni, 2009).

يرى الباحث إدارة المعرفة أنها عملية منهجية تتضمن اكتساب وتنظيم واسترجاع واستخدام الأصول الفكرية للمنظمة لتعزيز فعاليتها الشاملة. ويشمل خلق بيئة تعزز تبادل المعرفة والتعاون والتعلم المستمر. تتضمن إدارة المعرفة تحديد المعرفة الصريحة والضمنية والنقاطها وتخزينها داخل المؤسسة، مما يضمن سهولة الوصول إلى المعلومات القيمة لمن يحتاجون إليها. ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا والعمليات والمبادرات الثقافية، تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات والأداء التنظيمي العام. تمكن إدارة المعرفة الناجحة الشركات من التكيف مع البيئات المتغيرة، والاستفادة من الفرص، والحفاظ على ميزتها التنافسية.

ويعرفها على النحو التالي: "إدارة المعرفة هي أسلوب منهجي واستراتيجي لتحديد والتقاط وتنظيم وتخزين ونشر الأصول الفكرية للمنظمة لتعزيز أدائها وقدرتها التنافسية والابتكار".

## 2-3-2: عمليات إدارة المعرفة:

تعتمد معظم الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة إما على منهج العملية أو منهج الممارسة. يركز نهج العملية على استراتيجيات تدوين وتخزين المعرفة في أنظمة قواعد البيانات، والتي يمكن تحقيقها من خلال الضوابط والعمليات والتقنيات الرسمية داخل المنظمة. يعتبر هذا النهج مناسباً بشكل خاص لإدارة المعرفة الصريحة داخل المؤسسة، وقد تم تطويره من خلال الخبرة المباشرة والعمل. ومع ذلك، فإنه لا يستطيع التقاط أو إدارة المعرفة الضمنية الموجودة في رؤوس الناس. ومن ناحية أخرى، يركز نهج الممارسة على إدارة المعرفة الضمنية التي لا يمكن تقاسمها إلا من خلال المحادثة التفاعلية للغاية وسرد القصص والخبرة المشتركة. في هذا النهج، لا يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لجمع المعلومات ولكنها تستخدم كوسيلة للاتصال لدعم هدف بناء بيئة اجتماعية داخل المنظمة لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية. ولتحقيق ذلك، قد تجد المنظمة أنه من الضروري الاستثمار بكثافة في موظفيها. وقد حدد الباحثون عدة مراحل في عملية إدارة المعرفة وهي: خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. (Adeinat & Abdulfatah, 2019).

عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة من الأنشطة التي تضعها المنظمة لتسهيل واستخدام المعرفة. وتدعم عمليات إدارة المعرفة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومن صريحة إلى ضمنية. هذه العمليات هي كالتالي: (Igbinovia, Ikenwe, 2017).

### • اكتساب المعرفة Knowledge acquisition:

يتعلق الاكتساب بالعملية التنظيمية الداخلية التي تسهل خلق المعرفة الضمنية والصريحة، بدءاً من الأفراد وتكامل المستوى التنظيمي وكذلك تحديد واستيعاب المعلومات ومصدر المعرفة الخارجي، لذلك الاكتساب هو توليد المعرفة داخل المنظمة من خلال عملية التعلم، وكذلك اكتساب المعرفة الخارجية، التي نشأت في العمل النقابي مع المنظمات الأخرى، واستشارات الأعمال، والجامعات. (Gonzalez, Martins, 2014). اكتساب المعرفة هو عملية بناء المعرفة، وتحتوي على استخلاص وهيكل وتنظيم من عدة مصادر مثل خبراء المجال البشري. وهو عملية الوصول إلى المعرفة واستيعابها من خلال الاتصال أو التفاعل المباشر أو غير المباشر مع مصدر المعرفة. (dehghani et al, 2016). ويشير اكتساب المعرفة إلى الممارسات والإجراءات التنظيمية المصممة لجمع المعلومات من مصادر المنظمة الداخلية والخارجية. قد يشمل سلوك اكتساب المعرفة تحقيق تكنولوجيا التصميم، والكشف عن المعرفة الصناعية، وبيانات العملاء المحتملين، ومعلومات حول الأساليب التشغيلية الأكثر تقدماً اللازمة للمنظمة. ويتيح اكتساب المعرفة للمؤسسات تطوير كفاءاتها لخلق معارف ومهارات جديدة ورفع مستوى التفرد والقيمة. كما تؤكد وجهة نظر قاعدة المعرفة أن اكتساب المنظمات للمعرفة يمكن من خلق معرفة جديدة ويسمح للمنظمات بتحسين ميزتها التنافسية. وتبدأ القدرة على عملية إدارة المعرفة باكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية

للمنظمة. كما يعد اكتساب المعرفة عملية أساسية في المؤسسات لأن ما يقارب من 90 بالمائة من معارف المنظمة تكمن في أذهان موظفيها ويجب تخزينها في الذاكرة التنظيمية. وتم تسهيل اكتساب المعرفة، من خلال الأدوات التكنولوجية، إنشاء المعرفة واستخدامها والوصول إليها بطريقة لم تُعرف من قبل منذ آلاف السنين. لهذا يعد اكتساب المعرفة أمراً بالغ الأهمية لتطبيق المعرفة الجديدة لأنه يسمح باستبدال المحتوى الحالي للمعرفة الصريحة والضمنية التي تمتلكها المنظمة. حيث يجب على المنظمات تقييم اكتساب المعرفة للحصول على المعرفة اللازمة والحيوية لعمليات عملها وعدم زيادة تكاليف تطبيق المعرفة الناجمة عن المعرفة غير النقدية المكتسبة. (Matar & Raudeliuniene, 2021).

#### • خلق المعرفة Knowledge creation:

عملية خلق المعرفة هي عملية ديناميكية ومتعددة الأبعاد ومعقدة. إنها قدرة المنظمة على صياغة المعرفة وتعميمها في خدماتها ومنتجاتها وأنظمتها. ويعد خلق المعرفة بشكل فعال ومتسق في منظمة ما أمراً بالغ الأهمية لنجاح هذه المنظمة. ولفهم ديناميكية خلق المعرفة في المنظمات بشكل صحيح، يتم خلق المعرفة من خلال تفاعل عناصر خلق المعرفة المتمثلة في أصول المعرفة التي تشمل مخرجات ومدخلات ووسطاء عملية خلق المعرفة، وخلق المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، والمنظور المجتمعي لخلق المعرفة. (Abubakar, et al, 2017). ويعد خلق المعرفة وتطويرها سمة مهمة وجوهرية لإدارة المعرفة، وذلك لأن خلق المعرفة أمر ضروري لبقاء أي منظمة. فإن خلق المعرفة هو نشاط يحدث خلال الأنشطة اليومية، في العمل أو في البيئة الاجتماعية. ويحدث خلق المعرفة في العديد من الأشكال الديناميكية، والتي يمكن أن تكون من خلال وسائل إنسانية (مثل التدريب الرسمي أو التحدث مع الأشخاص الذين يشاركونك اهتمامات مماثلة) أو الآليات التقنية (أنشطة استخراج البيانات). ويعتبر خلق المعرفة هو في المقام الأول عملية إنسانية؛ ويمكن للتكنولوجيا أن تسهل خلق المعرفة ولكنها لا تستطيع أن تحل محل البشر. وأصبحت القدرة على خلق المعرفة وتوليد ميزة تنافسية الآن أمراً ضرورياً لأي منظمة ترغب في البقاء مستدامة داخل سوقها، فمن خلال الاستفادة من قدرتها على خلق المعرفة والابتكار وتوليد القيمة باستخدام المعرفة الجديدة، هذه المعرفة تؤدي إلى منتجات جديدة ومبتكرة؛ من خلال المعرفة التي تعمل على تحسين العمليات الداخلية؛ أو المعرفة لتحسين قدرات اتخاذ القرار الاستراتيجي واتجاه المنظمة. (Omotayo, 2015).

#### • نشر المعرفة Knowledge sharing:

تسمح أنشطة نشر إدارة المعرفة للأعضاء التنظيميين بمشاركة المعلومات ونشرها وتكرارها، ونشر هذه المعلومات إلى المواقع التي تحتاج ويمكن أن تضع المعرفة الحالية للشركة بشكل جيد. وللقيام بذلك، يجب على الشركة إنشاء قنوات اتصال، والتي قد تكون غير رسمية أو رسمية أو شخصية أو غير شخصية. (Donate, Pablo, 2015). ونشر المعرفة هو نشاط مشاركة الأفكار/المعلومات عبر التواصل والتفاعل

بين الأفراد والأشخاص المرغوب فيهم. وتعتمد نتائج نشر المعرفة على نوعية وكمية التواصل بين الموارد البشرية، والاستعداد لاستخدام المعرفة وكفاءة الفرد. كما تعد عملية نشر المعرفة ثقافة تفاعل اجتماعي، تتضمن تبادل معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم من خلال القسم أو المنظمة بأكملها. وتحدث هذه العملية عندما يكون الشخص حريصاً على الانخراط في جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة من أجل ظهور أفكار جديدة. ولذلك فإن نشر المعرفة هو العملية التي يتبادل فيها الأفراد معارفهم بشكل متبادل ويخلقون معرفة جديدة بشكل مشترك. (Mittal, Dhar, 2015). وقد تؤثر أنظمة الاتصال المفتوحة على عملية نشر المعرفة بين مختلف أعضاء المنظمة على مدى تعزيز مهارات المجال للإبداع الفردي. ولذلك، فإن نشر المعرفة بين أعضاء الفريق، كمؤشر للتواصل المفتوح في مجموعات العمل، قد يكون له تأثير متعدد المستويات على العلاقة بين تنمية المهارات الفردية والإبداع. على وجه التحديد، عند نشر المعرفة، يتعرض أعضاء الفريق لوجهات نظر مختلفة وبدائل متعددة، والتي قد تلهم أعضاء الفريق بشكل متبادل. لذلك توفر عملية نشر المعرفة لأعضاء الفريق معلومات أكثر قيمة ويمكن أن تلهمهم هذه العملية لتطوير رؤى واستراتيجيات جديدة لحل المشكلات. (Dong, et al, 2016).

#### • تخزين المعرفة Knowledge storage

يجب دعم جميع المعرفة التي تم الحصول عليها وإنشاؤها ومشاركتها من خلال تخزين المعرفة وتوثيقها، وإلا فإن المنظمة معرضة دائماً لخطر فقدان المعرفة المكتسبة عن طريق الخطأ. ومن ثم، يجب تخزين المعرفة في قاعدة بيانات المنظمة لاستخدامها لاحقاً من قبل الموظفين في الأقسام المختلفة. يشبه تخزين المعرفة الذاكرة التنظيمية، حيث يمكن الفرد من تخزين المعلومات ودمجها وإعادة استخدامها مرة أخرى في المستقبل. ولذلك، فإن المعرفة المكررة والمخزنة تمكن الموظف من استرجاع المعرفة ونشرها بسهولة، مما يثبت أنها عنصر قيم للمنظمة. (Migdadi, et al, 2017). تخزين المعرفة هو المعرفة الموجودة في أشكال مكونة مختلفة (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) التي يكتسبها الأفراد وشبكات الأفراد. حيث يجب على المنظمات ترتيب المعرفة وهيكلتها، مما يسهل الوصول إليها وتوزيعها داخل المنظمة. وإن من خلال الجمع بين المعرفة أو دمجها، يمكن تقليل التكرار وتحسين الكفاءة. (Chang, Lin, 2015). تخزين المعرفة هو عملية حفظ المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها وتنظيمها بالإضافة إلى تسهيل الوصول إليها واسترجاعها. وتعتبر هذه العملية الذاكرة التنظيمية للمنظمة. ويأتي تخزين المعرفة بعد الاختيار الواعي للمعرفة في شكلين أساسيين:

- الأفراد: الأفراد هم أوصياء الخبرة، ولذلك فمن الضروري وجود إجراءات إدارية تضمن الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام الحوافز والتشجيع والانتقال المنظم للخبرة في السلم الوظيفي.
- أجهزة الكمبيوتر: أجهزة الكمبيوتر منتشرة على نطاق واسع ووسيلة أساسية للحفاظ على المعرفة بفضل كفاءتها ودقتها واتساع مساحة التخزين وقدرتها العالية على التعامل مع تخزين المستندات في

شكلها الرقمي. وهذا يضيف إلى حقيقة أن أجهزة الكمبيوتر تسمح بتحرير المستندات بطرق مختلفة وتسهل تقديم إجابات لأسئلة واستفسارات الموظفين.

أصبح تخزين المعرفة عملية مهمة جداً لأن المعرفة أصبحت لا تقدر بثمن أكثر فأكثر. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المنظمات خطراً كبيراً ناتجاً عن فقدان المعرفة عندما يغادر الأفراد المنظمة لسبب أو لآخر. ومن ثم، يعد تخزين المعرفة والاحتفاظ بها وحمايتها عناصر مهمة جداً خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدل دوران مرتفع. (Albream, Maraqa, 2019).

#### • تطبيق المعرفة Knowledge application:

تطبيق المعرفة يعني جعل المعرفة أكثر نشاطاً وارتباطاً بالشركة في خلق القيمة. لكي تتمكن المؤسسات من إنشاء قيمة، فإنها تحتاج إلى تطبيق المعرفة على منتجاتها وخدماتها بوسائل مختلفة مثل إعادة تجميع المعرفة المتاحة والتدريب وتحفيز الأفراد على التفكير بشكل إبداعي. والاستفادة من فهم الأشخاص لعمليات الشركة ومنتجاتها وخدماتها. وهي عملية تطبيق المعرفة واستخدامها، واستغلال الموارد واستكشافها، والتكيف مع البيئة وتغييرها، والتعلم وتطوير التعلم بحيث يمكن تحويله إلى معرفة جديدة. (Fernández, 2015). وان عملية تطبيق المعرفة النقطة الأساسية لإدارة المعرفة هي ضمان تطبيق المعرفة بشكل منتج لتحقيق الربح للمنظمة. يتضمن تطبيق المعرفة تطبيق الإجراءات المعرفية وحل المشكلات وحماية اتخاذ القرار مما قد يؤدي في النهاية إلى خلق المعرفة. يجب التقاط المعرفة التي تم إنشاؤها ومشاركتها وتطبيقها؛ ومن هنا تبدأ الدورة. تطبيق المعرفة هو الممارسات والاستفادة منها ميدانياً ويتم تطبيق هذه المعرفة يومياً في العمل ويتم قياسها من خلال البرامج والمبادرات المعتمدة بالإضافة إلى المقاييس والمؤشرات للتحقق من مستويات تطبيق المعرفة. (Alrubaiee, et al, 2015). ويمكن قياس تطبيق المعرفة من خلال عملية تحتوي على عدة أحداث اعتماداً على الفرد أو المنظمة. ويشمل نقل المعلومات، والتقاط المعلومات، ومعالجة المعلومات وتطبيق المعلومات. (Nawab, et al, 2015).

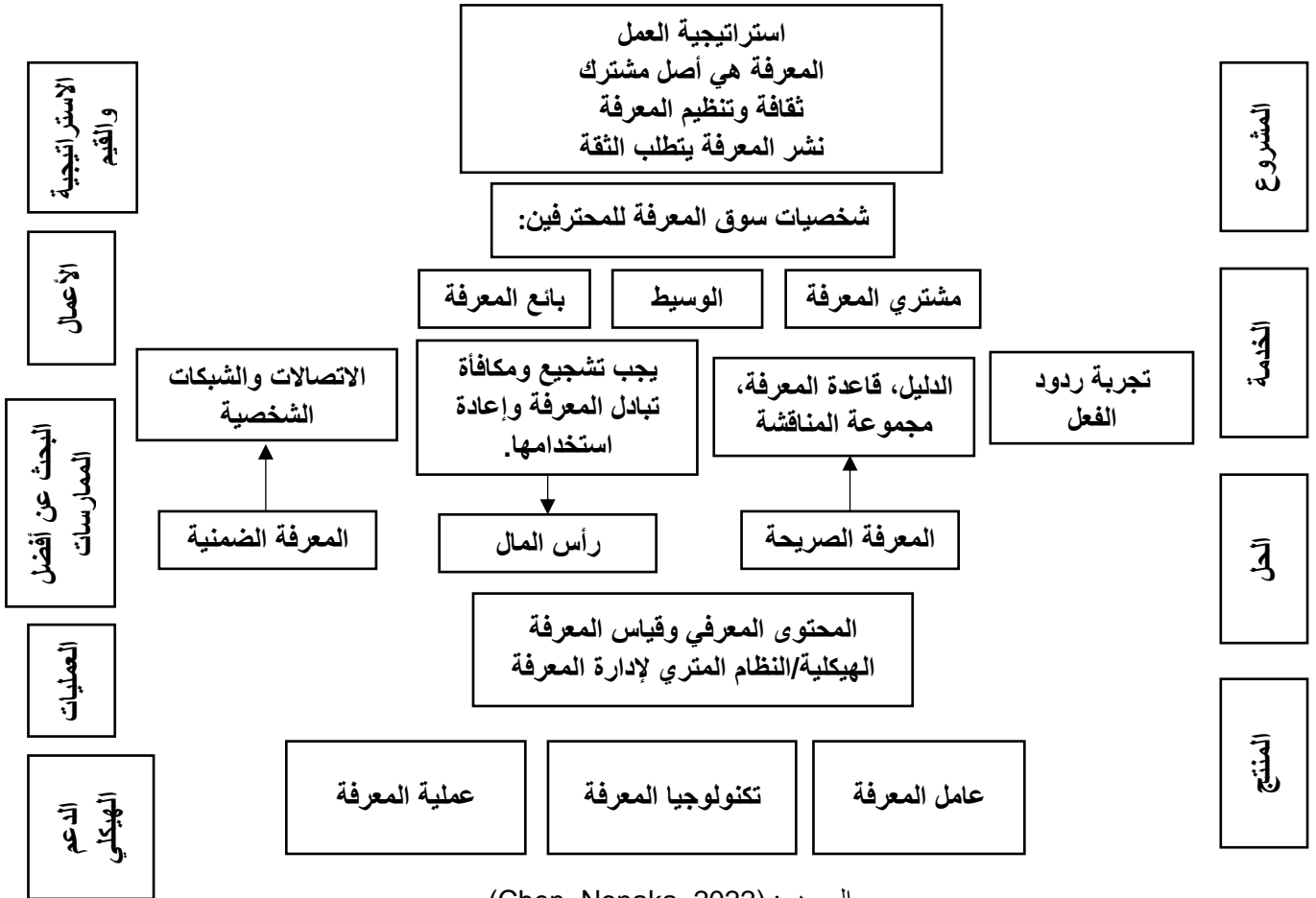
يستنتج الباحث مما سبق ان عمليات إدارة المعرفة ضرورية للمؤسسات لالتقاط المعلومات والخبرات وتنظيمها وتخزينها وتوزيعها بشكل فعال. وتمكن هذه العمليات الشركات من الاستفادة من رأس مالها الفكري، وتعزيز عملية صنع القرار، وتشجيع الابتكار، وتحسين الأداء العام في نهاية المطاف. ان عملية خلق المعرفة تساعد في توليد الأفكار مما يؤدي الى تشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم وخبراتهم، أما بالنسبة الى عملية نشر المعرفة، توفير هذه العملية الأدوات والأنظمة الأساسية التي تسهل التعاون والتواصل وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق. عملية تخزين المعرفة هي بمثابة مستودعات المعرفة التي تساعد في إنشاء مستودعات أو قواعد بيانات مركزية لتخزين وإدارة المعرفة الصريحة، مثل قواعد البيانات أو الشبكات الداخلية أو الأنظمة الأساسية السحابية، ويتم ذلك من خلال تنفيذ أنظمة لتخزين وتنظيم أشكال مختلفة من المحتوى، بما في ذلك المستندات والصور والوسائط المتعددة. وتتضمن عملية تطبيق

المعرفة الاستخدام الفعال للمعرفة التنظيمية لحل المشكلات واتخاذ قرارات مستنيرة وخلق القيمة. وتعتبر هذه العملية ضرورية لترجمة المعلومات والخبرات المخزنة إلى إجراءات ونتائج عملية. ومن خلال التنفيذ والتحسين المنهجي لعمليات إدارة المعرفة هذه، يمكن للمؤسسات إنشاء ثقافة تقدر المعرفة وتعززها، مما يساهم في النهاية في تحسين الابتكار وصنع القرار والنجاح التنظيمي الشامل.

### 2-3-3: نماذج إدارة المعرفة:

تعمل نماذج إدارة المعرفة كأطر مفاهيمية تستخدمها المؤسسات لهيكله وتنظيم وتحسين عملياتها لالتقاط المعرفة وتخزينها ونشرها. تلعب هذه النماذج دوراً حاسماً في تسخير رأس المال الفكري لتعزيز عملية صنع القرار، والابتكار، والأداء التنظيمي الشامل. وتوفر هذه النماذج نهجاً منظماً لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية، وتقدم إرشادات لإنشاء المعلومات وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها عبر الأقسام والوظائف المختلفة. هناك نموذجان نموذجيان لإدارة المعرفة، الأول هو نموذج Thomas H. Davenport، حيث المعرفة عبارة عن مزيج ديناميكي من العوامل، بما في ذلك الخبرة المنظمة، والقيم، والمعلومات النسبية، وآراء الخبراء. ويوفر الإطار لقياس واستيعاب المعلومات الجديدة.

الشكل رقم (9): نموذج Siemens لإدارة المعرفة.

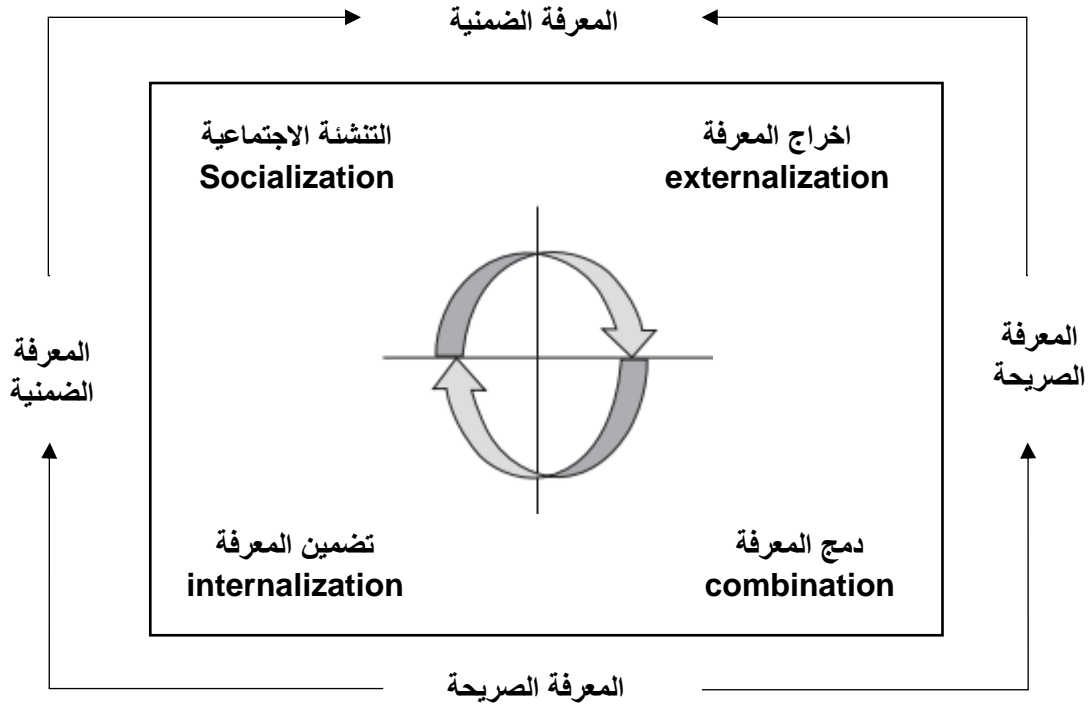


المصدر: (Chen, Nonaka, 2022)

والآخر هو نموذج Ikujiro Nonaka. وفي منتصف وأواخر التسعينات، قام البروفيسور الياباني Ikujiro Nonaka بتطوير نظام إداري للمثقفين والممارسين. من خلال دراسات الحالة المبتكرة للشركات اليابانية، مثل Sony و Panasonic و Honda و Canon و NEC و Fuji Copiers، أرجع نجاحها إلى قدرات خلق المعرفة لدى المنظمة، والتي يمكنها تعبئة المعرفة الفردية المخبأة بعمق في أذهانهم بشكل كامل وبطريقة منظمة. واستناداً إلى ثنائية المعرفة التي وضعها Polanyi في عام (2009)، قام Ikujiro Nonaka بتقسيم المعرفة إلى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، بدءاً من العلاقة بين هذين المفهومين. ويعتقد أن خلق المعرفة الجديدة يعتمد على تراكم المعرفة الضمنية، مما يعني أنه يتعين على المنظمات استكشاف المعتقدات والحدس والإلهامات الضمنية في أذهان الموظفين لإنتاج معرفة جديدة. من وجهة نظر Ikujiro Nonaka، المعرفة جزء لا يتجزأ من الخبرة الذاتية، أو المفاهيم المجردة، أو إجراءات التشغيل القياسية، أو الوثائق المنهجية، أو تقنيات محددة. إن مفاهيمه في إدارة المعرفة هي في معظمها نظريات جديدة ورؤى جديدة مستمدة من الفلسفة وعلم الاجتماع، والتي لها أهمية كبيرة كمرجع. اعتمد Ikujiro Nonaka على حكمة الفلاسفة الشرقية والغربية لبناء نظرية خلق المعرفة بناءً على الخبرة العملية الناجحة للشركات اليابانية. مع نموذج التنشئة الاجتماعية وإخراج المعرفة ودمج المعرفة والتضمين الداخلي للمعرفة socialization, externalization, combination, and internalization (SECI) باعتباره جوهره، فقد جمع بشكل عضوي بين المعرفة الذاتية والموضوعية، والمعرفة الضمنية والصريحة، والخبرة المباشرة، والتحليل المنطقي لتشكيل سلسلة من الكلاسيكيات في إدارة المعرفة. (Chen, Nonaka, 2022).

في نموذج Ikujiro Nonaka، تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة لتشكيل سلسلة من عمليات خلق المعرفة. إن خلق المعرفة يثري المعرفة الضمنية بينما يجعلها صريحة، ثم يتحد مع المعرفة الصريحة ويشكل معرفة ضمنية جديدة تعتمد مرة أخرى على الممارسة. تتكون عملية الحركة الحلزونية الديناميكية هذه من أربعة أجزاء: التنشئة الاجتماعية وإخراج المعرفة ودمج المعرفة والتضمين الداخلي للمعرفة. أخذ البروفيسور Ikujiro Nonaka الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية الأربع socialization, externalization, combination, and internalization وأطلق على هذه العملية اسم نموذج SECI. يتم تطبيق هذا النموذج على الأفراد والجماعات والمنظمات ويحتاج إلى التكيف مع السياق الاجتماعي. ومن ثم، فإن نموذج Hitotsubashi، الذي قدمه البروفيسور Nonaka في عام (2015)، هو نموذج لإدارة المعرفة مقبول على نطاق واسع في العالمين الأكاديمي والعملي. ولهذا النموذج امتدادات قيمة محتملة: إضافة عوامل التكنولوجيا، والتأكيد على تحقيق القيمة، والتركيز على الابتكار الخارق، واستحضار الحكمة العامة. (Chen, Nonaka, 2022)

الشكل رقم (10): نموذج Ikujiro Nonaka's SECI Model.



المصدر: (Chen, Nonaka, 2022).

ويرى الباحث ان نماذج إدارة المعرفة تلعب دوراً حاسماً في المؤسسات من خلال توفير إطار منهجي لالتقاط الأصول الفكرية ومشاركتها والاستفادة منها. أحد النماذج البارزة في هذا المجال هو نموذج SECI الذي يصنف إنشاء المعرفة ونقلها إلى أربع عمليات متميزة: التنشئة الاجتماعية، والتخريج، والدمج، والتضمين. تتضمن التنشئة الاجتماعية تبادل المعرفة الضمنية من خلال التواصل المباشر والخبرات المشتركة. ويركز التخريج على صياغة المعرفة الضمنية في أشكال واضحة، مثل المستندات أو الرسوم البيانية. ويتضمن الجمع دمج مصادر مختلفة للمعرفة الصريحة، بينما يتعلق الاستبطان بعملية تحويل المعرفة الصريحة مرة أخرى إلى معرفة ضمنية من خلال التعلم والممارسة الفردية. كما يؤكد نموذج SECI الخاص بـ Nonaka على الطبيعة الديناميكية والمتكررة لإنشاء المعرفة داخل المنظمات، مع إدراك أهمية المعرفة الضمنية والصريحة في تعزيز الابتكار والميزة التنافسية المستدامة.

### **2-3-4: استراتيجيات إدارة المعرفة:**

يعد تطوير استراتيجية إدارة المعرفة أمراً مهماً في الإدارة الفعالة للمعرفة وتمكن استراتيجية إدارة المعرفة المناسبة الشركة من إنشاء المعرفة واكتسابها والوصول إليها والاستفادة منها في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى أداء أفضل. (Kim, et al, 2014).

يجب أن توفر استراتيجية إدارة المعرفة فهماً لمصادر المعرفة التنظيمية، وتؤكد على دورها في خلق القيمة، ودعم العمليات التجارية الداخلية للشركة. من وجهة نظر النهج القائم على الموارد، تعد المعرفة

موردًا فريدًا للمؤسسة يتم استخدامه ضمن دورة الأعمال للحصول على ميزة تنافسية. في الوقت نفسه، الإستراتيجية هي عملية تحديد المهمة والرؤية والأهداف الوظيفية للشركة من أجل التخصيص الفعال للموارد، مثل المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (Kolyasnikov, Kelchevskaya, 2020).

استخدم (Bhatt, 2002) نوع المهمة والتفاعل، ويمكن تقسيم استراتيجيات إدارة المعرفة المستخدمة إلى أربعة أنواع، وهي استراتيجيات النشاط الروتينية للروتين الفردي (routine activity-strategies)، والروتين التنظيمي (organization-routine)، والفردي غير الروتيني (individual-non-routine)، تنظيم غير روتيني (organization-non-routine). واستخدمت العديد من الدراسات نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة، التدوين (Codification strategy) والتخصيص (personalization strategy)، والتي يتم تحديدها بناءً على عدة أبعاد، وهي نوع المهمة، ونوع المعرفة، واستراتيجية العمل، ومستوى المنظمة. يتم استخدام استراتيجيات التدوين إذا كانت المنظمة تستخدم استراتيجيات الكفاءة أو استراتيجية قيادة التكلفة، والتي تهيمن عليها المعرفة الصريحة، في حين يتم استخدام استراتيجيات التخصيص إذا كانت المنظمة تستخدم استراتيجيات الابتكار أو استراتيجيات التمايز، مع المعرفة الضمنية باعتبارها المورد النهائي لتعزيز القدرة التنافسية.

وبينما (Choi & Lee, 2003) ركزوا على نوع المعرفة مع استراتيجيات النظام البشري. في هذه الدراسة، وصفوا استراتيجيات مستخدمة على نطاق واسع في الأبحاث السابقة، وهي التدوين والتخصيص، ويمكن استخدامها لكلا النوعين من المعرفة. حددت استراتيجيات التدوين، والتي تسمى استراتيجيات النظام في دراسة Choi and Lee، أنه يمكن تحقيق المعرفة الصريحة عن طريق القيام بتدوين المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على التوثيق من شخص إلى آخر، في حين يمكن نقل المعرفة الضمنية من خلال بناء الشبكات من خلال تكنولوجيا المعلومات مثل مؤتمرات الفيديو. ومن ناحية أخرى، أشاروا Choi and Lee إلى استراتيجيات التخصيص باعتبارها الاستراتيجية البشرية. ووجدوا أنه بالنسبة للمعرفة الضمنية، يمكن إدارة المعرفة من خلال مجتمع الممارسة (CoP) Community of Practice أو مجموعة مناقشة، مع التركيز على التفاعل بين شخص وآخر، في حين يتم تحقيق المعرفة الصريحة من خلال تدوين تفاصيل المفهوم المعبر عنه في الاجتماعات وجهاً لوجه.

وقد صنف (Gottschalk, 2005) استراتيجيات إدارة المعرفة إلى ثلاثة، وهي استراتيجيات المخزون (Stock Strategy)، واستراتيجية التدفق (Flow Strategy)، واستراتيجية النمو (Grow Strategy). ويعتمد اختيار الإستراتيجية على خصائص الأعمال الحالية، والتي تعتمد على نوع المشكلة التي تتم مواجهتها ونوع طريقة حل المشكلات والميزة التنافسية. إذا كانت المؤسسات تواجه مشكلات جديدة ومعقدة، فسوف تحتاج إلى طريقة جديدة لحل المشكلات على أي حال، وإذا كانت الميزة التنافسية للشركة هي الابتكار، فسيتم تصنيف المؤسسات على أنها أعمال يحركها الخبراء. ولتحقيق هذه الغاية، نصحت

المنظمة باستخدام استراتيجية النمو، التي تركز على تطوير معارف جديدة وشددت على الوصول إلى شبكة من الخبراء وبيئات التعلم. علاوة على ذلك، إذا كانت المنظمة تواجه مشكلة جديدة، ولكن يمكن حلها باستخدام طريقة حل المشكلات الحالية، يتم تصنيف المنظمات على أنها أعمال تعتمد على الخبرة وتتمتع بميزة تنافسية في التكيف الفعال لمنهجيات وتقنيات حل المشكلات. في هذه الفئة، يجب على المنظمة استخدام استراتيجية التدفق، وهي استراتيجية إدارة المعرفة التي تركز على جمع وتخزين المعرفة في قاعدة بيانات معلومات داخل المنظمة مع التركيز على الوصول إلى مساحة المعرفة. إذا واجهت المؤسسات مشكلات متكررة، باستخدام نفس طريقة حل المشكلات، فيمكن تصنيفها على أنها أعمال تعتمد على الكفاءة، مع ميزة تنافسية بسعر منخفض. ولتحقيق هذه الغاية، أوصت المنظمة باستخدام استراتيجية المخزون، والتي تركز على جمع وتخزين كل المعرفة في قاعدة بيانات المنظمة والتأكيد على الوصول إلى قواعد البيانات ونظم المعلومات.

وركزت أبحاث أخرى على إضافة استراتيجيتين جديدتين، وهما استراتيجية العلاقة (the relation strategy)، واستراتيجية الاستبدال (substitution strategy)، كوسيط لاستراتيجية التخصيص والتدوين (Ravasan et al., 2013). يتم تضمين ذلك للتغلب على نقاط الضعف التي تحدث مع استراتيجيات التدوين والتخصيص. استراتيجية العلاقات هي استراتيجية لإدارة المعرفة تركز على العلاقات بين الأفراد ليكونوا قادرين على مشاركة وزيادة الابتكار من خلال خلق معرفة جديدة. يتم استخدام هذه الإستراتيجية إذا أعطت المنظمة أولوية أكبر لإنشاء الابتكار، بما يتماشى مع زيادة الكفاءة في خلق الابتكار. من ناحية أخرى، استراتيجية الاستبدال هي استراتيجية إدارة المعرفة التي تركز على استخدام البنية التحتية للمعلومات والاتصالات كدعم للمعرفة التي يمتلكها الخبراء. يتم استخدام هذا النهج إذا كانت المنظمة تعطي الأولوية للكفاءة من خلال الاستفادة من المعرفة الحالية أو المعرفة الجديدة، بما يتماشى مع خلق الابتكار في المنظمات. (Andriani, et al, 2019).

مما سبق يستنتج الباحث ان استراتيجيات إدارة المعرفة هي مناهج تستخدمها المؤسسات لتحديد معارفها الجماعية والتقاطها وتنظيمها واستخدامها لتحقيق أهدافها وتحسين الأداء العام. توجد العديد من استراتيجيات إدارة المعرفة، وغالباً ما تقوم المنظمات بتخصيصها لتناسب احتياجاتها وسياقاتها المحددة. تشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة متنوعة من الأساليب، بدءاً من التدوين، حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى وثائق واضحة لنشرها على نطاق واسع، إلى التخصيص، مع التركيز على التفاعلات بين الأشخاص لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية.

## **2-3-5: إدارة أصول المعرفة:**

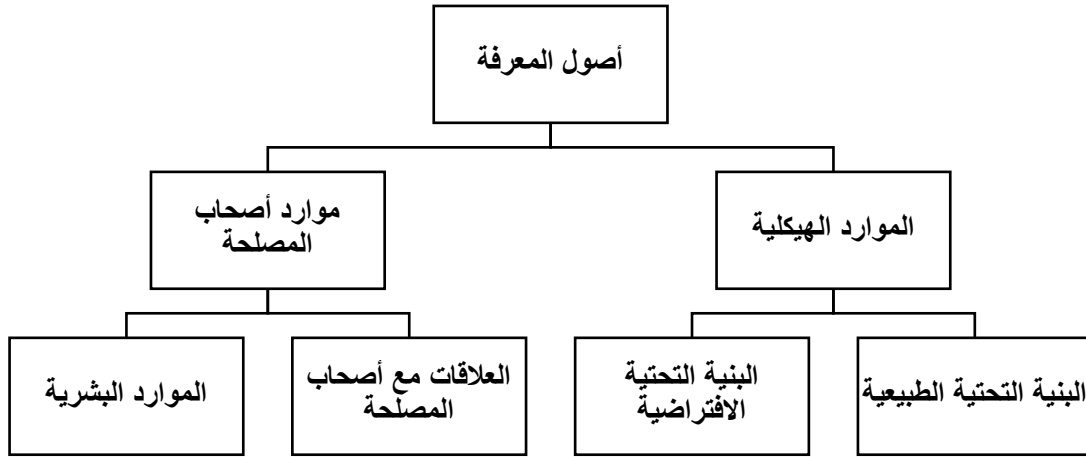
سنتناول هذه الفقرة مفهوم أصول المعرفة، رسم خرائط الأصول المعرفية، نموذج Boisot's I-Space

### **2-3-5-1: مفهوم أصول المعرفة:**

إن صعود الاقتصاد القائم على المعرفة يسلب الضوء على حقيقة أن النمو والقيمة التي يتم إنشاؤها في المنظمة تعتمد على معرفتها وليس على أصولها المادية. مصطلح "الأصول" يعني شيئاً ذا قيمة ويحمل من الناحية الاقتصادية تكلفة الفرصة البديلة لاقتنائه و/أو بيعه. وفقاً لـ Baldrige Glossary HD، يتم استخدام مصطلحات الأصول المعرفية والأصول غير الملموسة والأصول الفكرية أو رأس المال الفكري بالتبادل من قبل بعض الباحثين كمرادفات افتراضية اعتماداً على تخصصات المؤلفين الذين يستخدمونها. عادة ما يستخدم الاقتصاديون الأصول المعرفية. تُستخدم الأصول غير الملموسة في الغالب في مجال المحاسبة، في حين يتم استخدام رأس المال الفكري في العديد من التخصصات في الأدبيات الإدارية. في حين تشير الأصول غير الملموسة إلى ذلك الجزء من الأصول التنظيمية التي تعترف بها مهنة المحاسبة مثل حقوق الملكية الفكرية والامتيازات والترخيص وحقوق المستخدمين، والتي تتمتع بالحماية القانونية، فإن رأس المال الفكري يحتضن الآن مجالاً أوسع بكثير. إن مصطلح أصول المعرفة له معنى عملي، كما هو الحال عندما يتم استخدامه للإشارة إلى جزء من الأصول الفكرية أو غير الملموسة التي يمكن التقاطها وتدوينها بشكل ما، أو له معنى أوسع.

وفقاً لـ Baldrige Glossary HD، تشير أصول المعرفة إلى الموارد الفكرية المتراكمة التي تمتلكها المنظمة وموظفيها في شكل معلومات وسياسات وأفكار وتعلم وفهم وذاكرة ورؤى ومهارات وقدرات معرفية وفنية. يمكن أن يساعد بناء وإدارة أصول المعرفة هذه المنظمة على خلق قيمة لأصحاب المصلحة والحفاظ على الميزة التنافسية. (Nonaka et al, 2000) يعرف الأصول المعرفية بأنها المدخلات والمخرجات والوسطاء لعملية خلق المعرفة، وهي الموارد "الخاصة بالشركة" التي تخلق القيم للشركة. اقترح (Marr et al, 2002) خريطة الأصول المعرفية لهيكل الأصول المعرفية للشركة، كما هو موضح في الشكل رقم (11). وتستند هذه الخريطة إلى تفسير الأصول المعرفية للشركة على أنها مجموع اثنين من الموارد التنظيمية، وهما موارد أصحاب المصلحة والموارد الهيكلية. تشير موارد أصحاب المصلحة إلى العوامل الداخلية والخارجية في المنظمة، بما في ذلك علاقات أصحاب المصلحة والموارد البشرية. ومن ناحية أخرى، تعتبر الموارد الهيكلية بمثابة العناصر المكونة التي تشكل أساس عمليات المنظمة، بما في ذلك بنيتها التحتية المادية والافتراضية مثل الثقافة والروتين والممارسات، وكذلك الملكية الفكرية.

الشكل رقم (11): خريطة الأصول المعرفية.

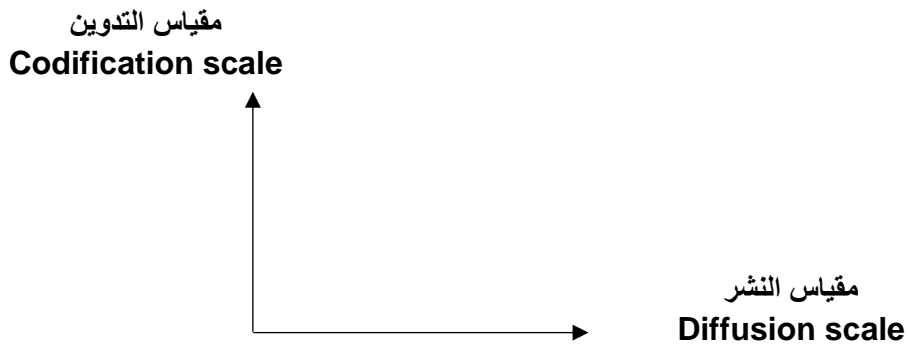


المصدر: (Marr et al, 2002).

### 2-5-3-2: رسم خرائط الأصول المعرفية:

اقترح (Boisot, 1987) تصنيف أصول المعرفة حسب درجة التدوين والانتشار، وهي نظرية C-D الموضحة في الشكل رقم (12)، يحدد التدوين (Codification) والنشر (diffusion) مساحة ثقافية ثنائية الأبعاد (C-Space) يتفاعل فيها التوزيع الاجتماعي الحالي للمعرفة واستراتيجيات الاتصال الفردي بطرق محددة. وفي إطار هذين البعدين، تشير المعرفة المقننة إلى ما يمكن بسهولة تدوينه على الورق لنقله، في حين تشير المعرفة المنتشرة إلى ما يمكن تقاسمه بسهولة.

الشكل رقم (12): Boisot's C-Space.



المصدر: (Boisot, 1987).

وفي إطار النسخة الثنائية للتدوين والنشر، يمكن إنتاج مصفوفة  $2 \times 2$  لتصنيف المعرفة كما هو موضح في الشكل (13). هذه هي المعرفة العامة ومعرفة الملكية والمعرفة الشخصية والفترة السليمة. يتم تقنين المعرفة العامة ونشرها. وهي متاحة بشكل عام وتخضع للتدقيق من العديد من المصادر مما يمنحها طابع التصحيح الذاتي. تعتبر الكتب المدرسية والصحف والمنشورات والسجلات المالية بعض الأمثلة على المعرفة العامة. لقد تم تقنين المعرفة الخاصة، ولكن لم يتم نشرها بعد. إنها ذات قيمة نادرة بالإضافة إلى تكاليف التكاثر التي سيدفعها الناس. ومن الأمثلة على ذلك التقارير المالية الشهرية والصيغ الرياضية

والمعرفة التقنية. المعرفة الشخصية هي تصورات الفرد أو رؤاه أو حدسه التي لم يتم منحها هيكلًا. وهي ليست مقننة ولا منتشرة. ولا يمكن تخزينها أو فحصها أو تقييمها سواء من قبل مالكيها أو من حوله الذين ظهرت لهم. ويمكن دعوة الآخرين لتبادل الخبرات التي تؤدي إلى المعرفة الشخصية، ولكن سوف ينتج عن ذلك حدس وتصورات مختلفة. تعد القدرة على التعرف على شخص لم تتم رؤيته لسنوات عديدة أحد الأمثلة النموذجية للمعرفة الشخصية. وأخيراً وليس آخراً، تعتبر المعرفة المقننة والمنتشرة منطقاً سليماً. يتم بناؤه ببطء شديد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وينتشر عن طريق التناضح.

الشكل رقم (13): تصنيف المعرفة في C-Space.

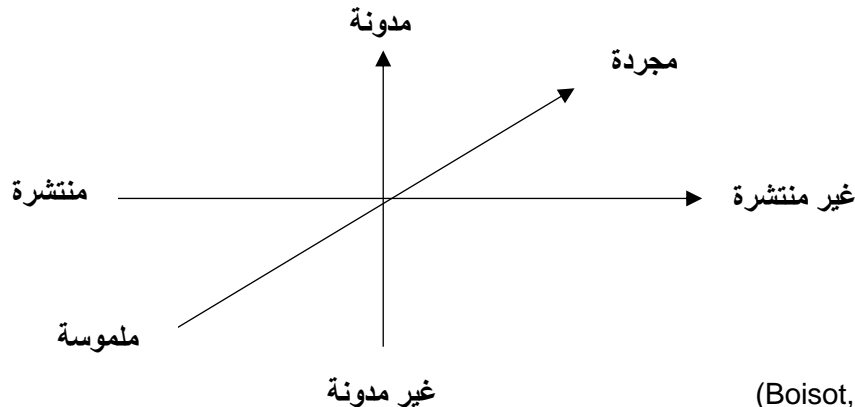
مدونة	2 المعرفة الخاصة	3 المعرفة العامة
غير مدونة	1 المعرفة الشخصية	4 المنطق السليم
	غير منتشرة	منتشرة

المصدر: (Boisot, 1998).

### 3-5-3-2: نموذج Boisot's I-Space

واستناداً إلى نظرية C-D، اقترح Boisot (1998) أيضاً نموذج I-Space الذي يوضح أنه يمكن تحديد موقع أصول المعرفة ضمن مساحة ثلاثية الأبعاد تمثل ثلاثة جوانب مختلفة من المعلومات. كما هو موضح في الشكل (14).

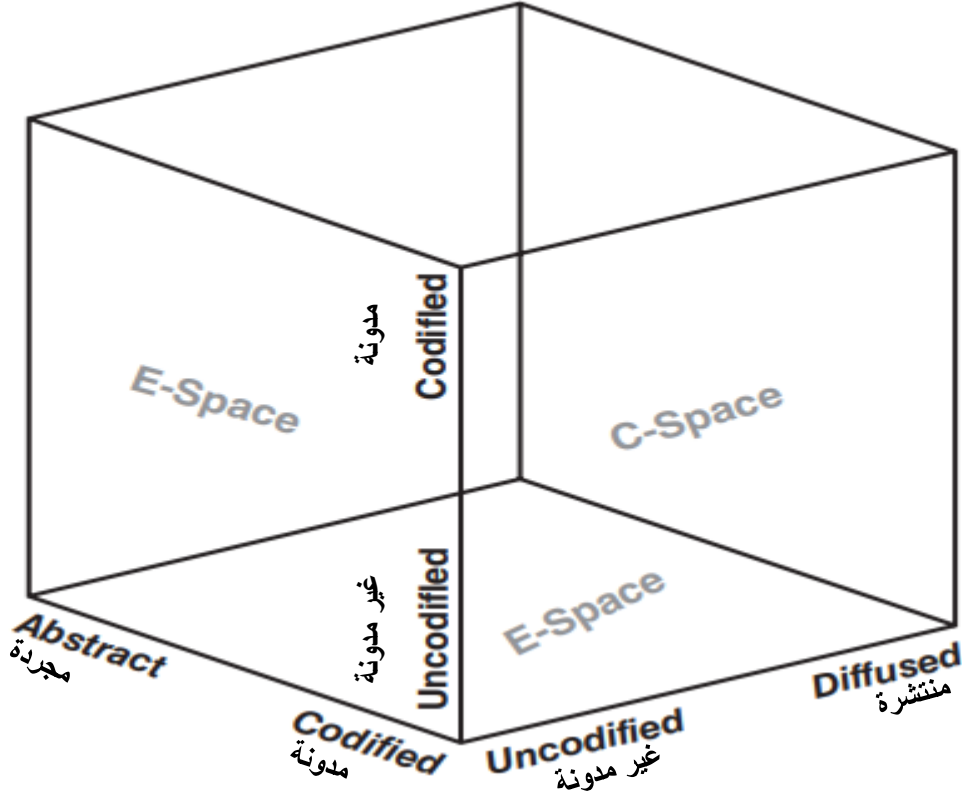
الشكل رقم (14): نموذج Boisot's I-Space.



المصدر: (Boisot, 1998)

في الشكل (15)، يوضح تمثيل ثلاث مساحات مختلفة في نموذج I-Space. أولاً، يرسم البعد المعرفي (E-space) مدى كون المعلومات مدونة أو غير مدونة وملموسة أو مجردة. ثانياً، يربط بُعد المنفعة (U-Space) بين قابلية انتشار الرسالة ودرجة تجريدتها. ثالثاً، البعد الثقافي (أو C-space)، الذي تمت مناقشته في القسم السابق، يمثل أنواعاً مختلفة من المعرفة من خلال ربط درجة تدوين المعرفة ونشرها.

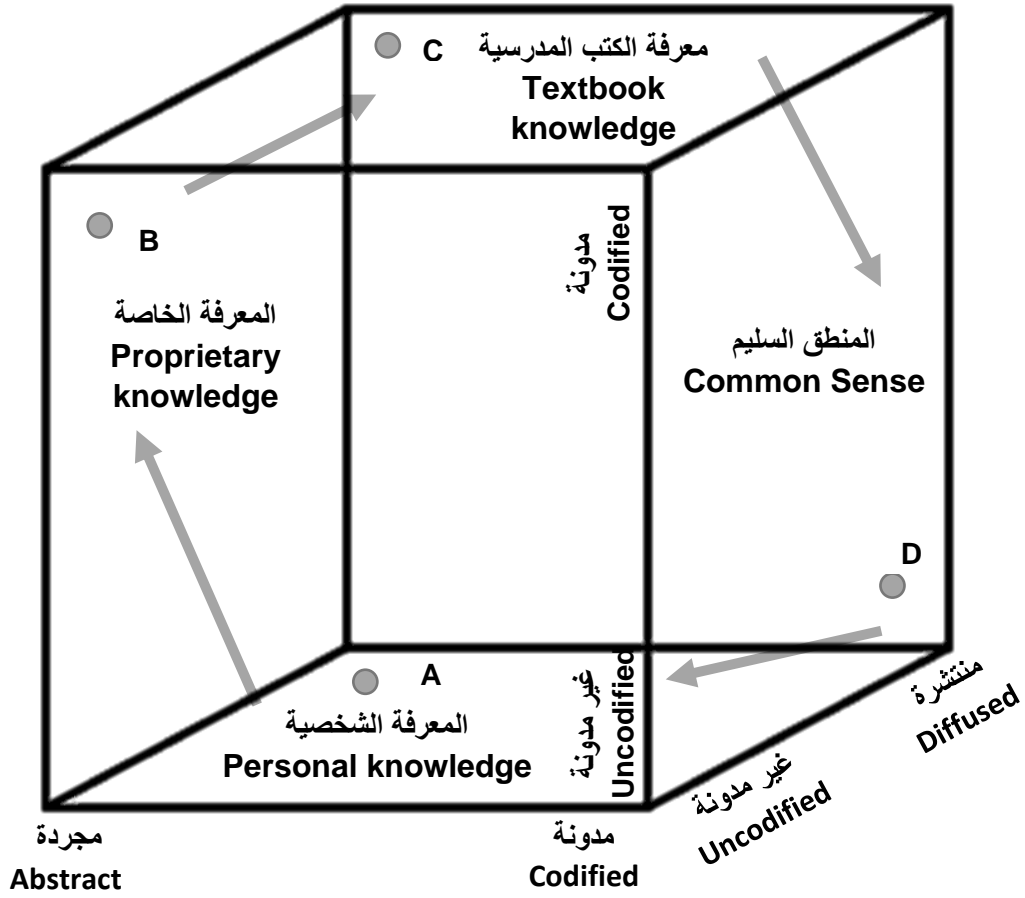
الشكل رقم (15): ثلاث مساحات في نموذج I-Space.



المصدر: (Boisot, 1998).

التطور الديناميكي للمعرفة في (I-Space) موضح في الشكل (16). إن المنطقة (A) من الفضاء هي معرفة شخصية للغاية بأحداث معينة، والتي، مع الجهود المتعاقبة في هيكلتها، تكتسب عمومية. وبعد ذلك يصبح قابلاً للمشاركة والاستخدام من قبل الآخرين. وإذا تمت السيطرة عليها في حالة براءات الاختراع أو حقوق الطبع والنشر، فإنها تصبح بعد ذلك ملكية ويمكن تداولها للحصول على منصب في المنطقة (B). ومع مرور الوقت، تصبح المعرفة المسجلة الملكية التي تقع في الملك العام قابلة للانتشار. وتنتقل إلى المنطقة (C) باعتبارها حافة المعرفة العامة أو الكتب المدرسية. عندما يتم استخدام المعرفة وتطبيقها في مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة، يتم استيعابها في المنطقة (D) ودمجها في رؤية الناس المنطقية للعالم. بعد ذلك، يمتلك الأفراد عالم المنطق المشترك ويحولونه مرة أخرى إلى تجارب شخصية ومعرفية، وبالتالي تستمر دورة التطور.

الشكل رقم (16): حركة المعرفة في نموذج I-Space.



المصدر: (Boisot, 1998).

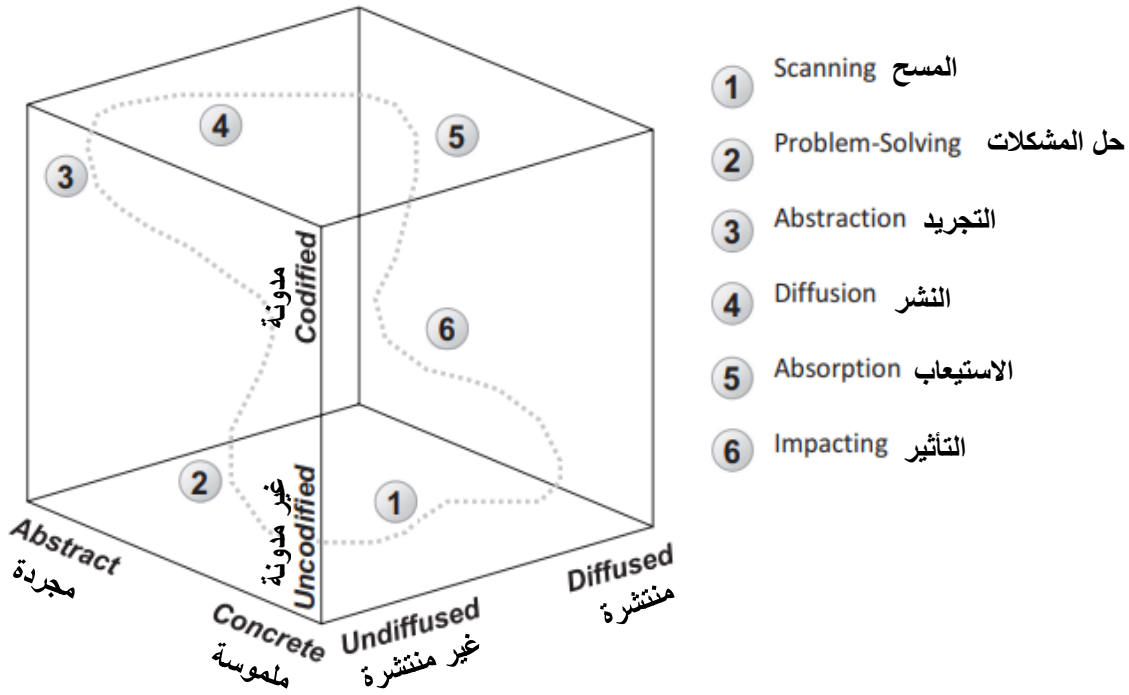
إن إنشاء ونشر المعرفة الجديدة ينشط بشكل فعال جميع الأبعاد الثلاثة لنموذج I-Space. يقترح Boisot (1998) أنهم يفعلون ذلك في تسلسل معين في "دورة التعلم الاجتماعي" Social Learning Cycle (SLC) من خلال المراحل الست لتدفق المعرفة كما هو موضح في الشكل رقم (17):

1. المسح Scanning: يتم الحصول على الرؤى من البيانات (المنتشرة Diffused) المتاحة بشكل عام.
2. حل المشكلات Problem-solving: يتم حل المشكلات مما يعطي هيكلًا وتماسكًا لهذه الأفكار. تصبح المعرفة "مدونة Codified".
3. التجريد Abstraction: يتم تعميم الأفكار المدونة حديثاً على مجموعة واسعة من المواقف. تصبح المعرفة أكثر "تجريداً Abstract".
4. النشر Diffusion: يتم مشاركة الأفكار الجديدة مع السكان المستهدفين بشكل مدون ومجرد. المعرفة تصبح "منتشرة Diffused".

5. الاستيعاب Absorption: يتم تطبيق الرؤى المدونة حديثاً على مجموعة متنوعة من المواقف التي تنتج تجارب تعليمية جديدة. يتم استيعاب المعرفة وتنتج سلوكاً مكتسباً، وبالتالي تصبح "غير مدونة Uncodified".

6. التأثير Impacting: تصبح المعرفة المجردة جزءاً لا يتجزأ من الممارسات أو القواعد أو أنماط السلوك الملموسة. المعرفة تصبح "لملموسة Concrete".

الشكل رقم (17): دورة التعلم الاجتماعي لـ I-Space.



المصدر: (Boisot, 1998).

تعكس ديناميكيات نموذج SLC الطبيعة الديناميكية للمعرفة. تتم تصفية البيانات ومعالجتها من أجل إنتاج معلومات ذات معنى، ثم يتم تلخيص هذه المعلومات وتدوينها لإنتاج معرفة مفيدة. ويتم بعد ذلك تطبيق المعرفة في مواقف متنوعة مما يخلق تجارب جديدة في شكل غير مدون ينتج البيانات لدورة جديدة من خلق المعرفة. هذه هي دورة الحياة المستمرة لابتكار المعرفة وتطبيقها. بمعنى آخر، تنتقل المعرفة عبر دورة التعلم التنظيمي إلى مرحلة جديدة في أوقات مختلفة في بيئة الأعمال المتغيرة. وينتج عن هذا تغيير في استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات.

يستنتج الباحث مما سبق، تعد إدارة أصول المعرفة جانباً حاسماً في المنظمات، ويتطلب التعامل الفعال مع هذه الأصول نهجاً استراتيجياً. أحد الأطر البارزة لفهم وإدارة أصول المعرفة هو نموذج I-Space الخاص بـ Boisot. يوفر هذا النموذج، الذي طوره Max Boisot، إطاراً مفاهيمياً لرسم خرائط المعرفة وتحليلها داخل المنظمة. فهو يصنف المعرفة في مجالات مختلفة، مثل المعرفة المدونة والمعرفة

الشخصية، مما يسمح للشركات بتحديد مواردها الفكرية والاستفادة منها بشكل أكثر فعالية. علاوة على ذلك، ضمن نموذج I-Space، تلعب دورة التعلم الاجتماعي دوراً محورياً. تؤكد هذه الدورة على أهمية التفاعل الاجتماعي والتعلم التعاوني في عملية خلق المعرفة ونشرها. من خلال فهم وتطبيق نموذج I-Space ودورة التعلم الاجتماعي، يمكن للمؤسسات تعزيز استراتيجيات إدارة المعرفة الخاصة بها، وتعزيز الابتكار والتعاون والنمو المستدام باستمرار.

### **2-3-6: إدارة المعرفة الإستراتيجية:**

ترتبط إدارة المعرفة الإستراتيجية (SKM) Strategic knowledge management بالعمليات والبنى التحتية التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعرفة وإنشائها ومشاركتها لصياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية. تحدد استراتيجيات المعرفة النهج الشامل الذي تنوي المنظمة اتباعه لمواءمة مواردها وقدراتها المعرفية مع المتطلبات الفكرية لاستراتيجيتها. (Ferreira, et, 2018).

يمكن اعتبار إدارة المعرفة الإستراتيجية بمثابة مفهوم التدوين الاستراتيجي وتخصيص جوانب المعرفة (الصريحة والضمنية) عبر المؤسسة لزيادة الأداء العام. أن إدارة المعرفة الإستراتيجية تتطلب دائماً "التدوين" (التقاط المعرفة القيمة في المستندات/الأنظمة وتعزيز الارتباط بين الأشخاص والوثائق) و"التخصيص" (تعزيز التواصل بين الأشخاص والارتباط بالخبراء في الوقت المناسب). يمكن دعم التدوين في إدارة المعرفة الإستراتيجية من خلال البنية التحتية للمعلومات عبر الإنترنت مثل الشبكات الداخلية والمواقع التنظيمية وقواعد البيانات المشتركة وأنظمة إدارة المستندات وبوابات معلومات المؤسسة. في كثير من الأحيان، يغرق الموظفون في المعلومات، لكنهم يتعطشون إلى المعرفة المدونة التي يمكن الوصول إليها وفي الوقت المناسب. وبالتالي، ينبغي أن تكون استراتيجيات التدوين مدعومة بتصنيفات فعالة للمعرفة على مستوى المنظمة وتقنيات البحث ذات الصلة لتمكين الأفراد من تحديد المحتوى ذي الصلة والمرتبطة بطريقة فعالة عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة والمستودعات في المنظمة لزيادة إنتاجية العمل. من ناحية أخرى، يمكن دعم التخصيص في المعرفة الإستراتيجية بشيء بسيط مثل البريد الإلكتروني (و/أو أداة المراسلة) لتطبيقات أكثر تقدماً مثل سجلات الخبرة والصفحات الصفراء التنظيمية والمنديات عبر الإنترنت ومجموعات المناقشة والمدونات وحتى تطبيقات الشبكات الاجتماعية في العصر الحديث. تتيح هذه الأنواع من التطبيقات تبادل الأفكار والآراء والتجارب والخبرات بين المستخدمين والموظفين والعملاء والموردين. ومع ذلك، لكي تزدهر تطبيقات التخصيص هذه، فإن ثقافة تبادل المعرفة المفتوحة أمر ضروري. ويمكن للمسؤولين التنفيذيين أن يلعبوا دوراً رئيسياً في هذا، من خلال تثقيف المتشككين في أن مثل هذه الأنشطة يمكن أن تدعم استراتيجيات التخصيص لزيادة القدرة على الابتكار بدلاً من النظر إليها على أنها أنشطة مضيعة للوقت. بشكل عام، غالباً ما تعتبر إدارة المعرفة بشكل استراتيجي أمراً أساسياً لتعزيز إنتاجية العمل والقدرة على الابتكار في المنظمات. وتقدم إدارة

المعرفة الإستراتيجية منهجاً متميزاً لإدارة الأفراد والأنظمة والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة مضطربة، ووسيلة لتحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ( Venkitachalam, Willmott, ) (2017).

إن القيمة الاستراتيجية للمعرفة راسخة. يمكن القول إنه المورد الأكثر أهمية من الناحية الإستراتيجية للشركة. في حين أن إدارة المعرفة، بشكل عام، تتعلق بتراكم المعرفة وإنشائها وتطبيقها والحصول على القيمة منها، فإن إدارة المعرفة الاستراتيجية تهتم بكيفية تسخير الشركات لمعارفها للتأثير على بيئتها والاستجابة لها. وهذا يعني أن إدارة المعرفة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لازدهار الشركة وبقائها على المدى الطويل. في إدارة المعرفة الاستراتيجية هناك عمليتين أساسيتين هما خلق المعرفة ونقل المعرفة. إن خلق المعرفة هو عملية ديناميكية، ويشير إلى أن المعرفة التنظيمية ترتبط ارتباطاً جوهرياً بالبيئة الكلية والجزئية للشركة. كما أن جوهر الابتكار غالباً ما يكون جزءاً من الأجندة الإستراتيجية للشركة. وبدون الابتكار، لا تستطيع الشركات التعامل مع الديناميكيات المتغيرة والضغوط الخارجية في البيئة، سواء كان ذلك بسبب المنافسة المتزايدة أو الطلبات الجديدة من العملاء أو العملاء. ولهذا السبب يعد خلق المعرفة أمراً بالغ الأهمية لنجاح إدارة المعرفة الاستراتيجية. (Chen, Nonaka, 2022).

يرى الباحث إدارة المعرفة الإستراتيجية هي عملية تنظيمية ديناميكية تتضمن التحديد المنهجي وإنشاء ومشاركة وتطبيق المعرفة لتحقيق أهداف محددة واكتساب ميزة تنافسية. في بيئة الأعمال سريعة التطور اليوم، حيث المعلومات وفيرة ومتغيرة باستمرار، تعد الإدارة الفعالة للمعرفة أمراً ضرورياً لازدهار المؤسسات. وينطوي هذا النهج الاستراتيجي على موازنة مبادرات المعرفة مع أهداف العمل الشاملة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، والاستفادة من التكنولوجيا لتسهيل التقاط ونشر الأفكار القيمة. ومن خلال الإدارة الاستباقية وتسخير المعرفة الجماعية للموظفين وأصحاب المصلحة والمصادر الخارجية، يمكن للمؤسسات تعزيز الابتكار وقدرات حل المشكلات وعمليات صنع القرار. ولا تقتصر إدارة المعرفة الاستراتيجية على تجميع البيانات فحسب؛ يتعلق الأمر بزراعة ثقافة تقدر المعرفة باعتبارها أحد الأصول المهمة، وتمكين المؤسسات من التكيف والنمو والبقاء في المقدمة في بيئة تنافسية بشكل متزايد.

### **2-3-7: معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة:**

فيما يتعلق بعوائق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، قد تكون إحدى نقاط البداية هي تحديد عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة، لأنها قد توفر بعض الأدلة حول المجالات التي قد تكون مشكلة. في الأدبيات، تتعلق عوامل النجاح الحرجة الأكثر شيوعاً بالقيادة الإدارية والدعم، والثقافة، وتكنولوجيا المعلومات، والاستراتيجية والغرض، والبنية التحتية التنظيمية، والعمليات والأنشطة، والمساعدات التحفيزية، والموارد، وتدريب الموظفين والتعليم وإدارة الموارد البشرية. تعتبر عوائق تطبيق عمليات إدارة المعرفة مشكلة في التقييم لأن إدارة المعرفة لا يتم دمجها عادةً في العمليات التجارية للشركة، ومن الصعب تقييم

أداء إدارة المعرفة وغالباً ما تكون الموارد غير كافية. على هذا النحو، الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتبني إدارة المعرفة، ونقص الأدوار والمسؤوليات، ونقص التمويل لتطوير نظام إدارة المعرفة، وعدم التزام الإدارة العليا، وعدم وجود فهم واضح لاعتماد إدارة المعرفة أو عدم التكامل الكافي مع عملية الأعمال.

• المعوقات التنظيمية (Ceptureanu, et al, 2018):

1. عدم التطابق: من المهم أن تكون الأهداف التنظيمية أو المهمة، من ناحية، وأهداف مبادرة إدارة المعرفة، من ناحية أخرى، متطابقة. ومع ذلك، فإن المعايير غير الواضحة في كثير من الأحيان لتقييم النجاح أو التحديات التي يتم تحديدها من خلال قياس إنجازات العمليات المعرفية تجعل من الصعب معالجة هذا العائق.
2. الثقافة التنظيمية غير الداعمة: قد لا تدعم الثقافة التنظيمية مشاركة المعرفة أو إعادة استخدامها. بالنسبة للشركات، لا يزال إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة يمثل تحدياً كبيراً لأولئك الذين يسعون إلى تنفيذ إدارة المعرفة الفعالة.
3. البيروقراطية: في المنظمات الصارمة والبيروقراطية للغاية، تكون عمليات تبادل عمليات المعرفة رسمية وهرمية. وعلى هذا النحو، قد تصبح اللوائح الصارمة عائقاً أمام عمليات المعرفة لأنها يمكن أن تقلل من حرية المشاركين.
4. المسافة الجغرافية: قد يؤثر البعد الجغرافي على عمليات المعرفة المختلفة مثل المشاركة، حيث أن المواقع المختلفة، قد تعيق نقل المعرفة بين الناس. وبما أن الوسيلة الأكثر كفاءة لنقل المعرفة هي الاتصال المباشر، فإن التشتت الجغرافي للشركات، وخاصة تلك التي تعمل في مواقع متعددة، قد يجعل الأمر صعباً، مما يخلق حواجز تؤثر على نجاح نقل المعرفة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعرفة الضمنية.
5. ضعف القيادة: ضعف القيادة والافتقار إلى التوجيه الإداري يعيق عمليات إدارة المعارف. قد تؤدي أنماط القيادة الهرمية، الشائعة في العديد من الشركات، إلى ضعف التنسيق بين الوظائف أو فرق المشروع، في حين تؤدي أنماط القيادة التي تعتمد على عدم التدخل إلى خلل في الاتصالات، وكلاهما يعيق عمليات إدارة المعارف، وخاصة المشاركة.
6. المركزية: ترتبط بالهيكل الهرمي السابق للعديد من شركات النفط، مما يثير مشاكل في تقديم أفكار جديدة ويمنع تدفق المعرفة.
7. ضعف معدل الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية: يعد ترك الموظفين ذوي المهارات العالية للمنظمة مشكلة شائعة في صناعة النفط بسبب المنافسة العالية أو ظروف العمل السيئة أو البحث عن الكفاءات أو المكافآت غير المناسبة أو عوامل أخرى. ونتيجة لذلك، يتم فقدان مهاراتهم ومعارفهم،

- خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية، المعروفة بصعوبات عمليات التخزين والمشاركة. ويؤدي هذا في النهاية إلى انقطاع وتعطيل الذاكرة التنظيمية، مما يعيق عمليات المعرفة مثل الإنشاء أو التطبيق.
8. ممارسات تنظيمية غير متناسقة: يوجد هذا الحاجز عندما تفشل المنظمة في مواءمة ودمج ممارسات مبادرة إدارة المعرفة مع الطريقة التي يتم بها إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها عبر الأقسام التنظيمية المختلفة أو فرق المشروع.
9. ضعف القدرة الاستيعابية التنظيمية: تصف القدرة الاستيعابية، في هذه الحالة، قدرة المنظمة على تحديد واستيعاب وتحويل وتطبيق المعرفة الخارجية أو الجديدة القيمة.
10. قلة الحوافز: تلعب الحوافز دوراً رئيسياً في نجاح مبادرات إدارة المعارف. قد يؤدي عدم وجود حوافز كافية إلى إعاقة الأهداف التنظيمية وتقليل الرغبة في إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها بين الموظفين.

• العوائق المتعلقة المعرفة (Ceptureanu, et al, 2018):

1. فقدان المعرفة الخاصة بالملكية: لا ترغب العديد من الشركات في مشاركة معرفتها الخاصة مع الشركاء لأن ذلك يخلق خطر فقدانها.
2. ضعف القدرة على الحفظ: بالنسبة للمنظمة، تصف القدرة على الحفظ قدرتها على إضفاء الطابع المؤسسي على استخدام المعرفة الجديدة. يؤدي ضعف القدرة على التذكر إلى صعوبات أثناء تكامل المعرفة وقد يكون سبباً في التوقف عن استخدام تلك المعرفة.
3. سوء استهداف المعرفة: يجب أن تكون المعلومات سهلة الوصول وذات صلة لدعم إنشاء المعرفة وتطبيقها، وبالتالي يجب أن تكون مستهدفة لتحقيق النتائج. على هذا النحو، من المهم أن نحدد بوضوح مجالات محددة في المنظمة حيث سيتم استخدام المعرفة أو توليدها.
4. عدم الأهمية المدركة: إذا خلصت منظمة ما إلى أن معرفة معينة لا علاقة لها بالأهداف التنظيمية الحالية أو المستقبلية، فإنها تتجاهلها. تركز العديد من المنظمات على المتطلبات الحالية، ونتيجة لذلك، تفشل في التعرف على التحديات المستقبلية فيما يتعلق بعمليات المعرفة.
5. عدم الإثبات: المعرفة التي يُنظر إليها على أنها ذات فائدة قليلة، والتي تعتمد عادةً على الخبرة السابقة لمعالج المعرفة، يصعب تبادلها أو مشاركتها.
6. الغموض السببي الكبير: ينشأ هذا الحاجز عندما لا يعرف الأفراد أو المنظمات الغرض الذي من المفترض أن تستخدم المعرفة من أجله. يؤدي الغموض العالي إلى ضعف نقل المعرفة حيث لا يمكن ترميزها بسهولة.

• العوائق المتعلقة بالأشخاص (Ceptureanu, et al, 2018):

1. ضعف مهارات التعامل مع الآخرين: قد يكون لمهارات الموظفين في تبادل المعلومات بشكل فعال تأثير كبير على قبول الآخرين للمعرفة الجديدة. على سبيل المثال، اختلاف اللغة يشكل عائقاً يؤثر على التواصل بين الناس.
2. قيود الوقت: تعتمد عمليات المعرفة، مثل أي عملية تنظيمية أخرى، على توفر الموظفين، حيث يجب أن يكون لديهم الوقت الكافي لإنشاء وتعزيز العلاقات مع مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.
3. الخوف من الفشل: أكد العديد من العلماء على تخوف الناس أو خوفهم من مشاركة معارفهم لأنها قد تعرض أمنهم الوظيفي للخطر أو قد تؤثر على وضعهم. ومن الطبيعي تجنب الارتباط بحالات الفشل، والمخاطرة بالوصف بعدم الكفاءة.
4. الافتقار إلى الحافز: قد ينظر الموظفون إلى مشاركتهم في عمليات المعرفة المختلفة على أنها عمل إضافي وقد لا يدعمونها. في إدارة المعرفة، يعد الدافع لخلق المعرفة وقبولها واستخدامها أمراً مهماً. يمكن تعزيز التحفيز من خلال المنظمة من خلال إنشاء نظام حوافز لجهود موظفيها.
5. عدم كفاية دعم الإدارة العليا: يلعب المديرون دوراً مهماً في تطوير الظروف المناسبة لمبادرات إدارة المعرفة من خلال إنشاء البنية التحتية التقنية أو تحفيز الموظفين أو تخصيص الموارد. إن تقديم توجيهات إدارية واضحة وفهم عمليات المعرفة يؤثر بالتأكيد على الفوائد، على سبيل المثال من حيث حصة المعرفة. ومع ذلك، إذا فشلت الإدارة العليا في دعم مبادرة إدارة المعارف، فسيكون من الصعب تحقيق العمل الجماعي.
6. المصلحة الذاتية: بما أن المعرفة هي مصدر قوة للكثيرين، الموظفين والمديرين على حد سواء، فإن كشف معرفتهم للآخرين قد يؤدي إلى فقدان الملكية، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.
7. التطلعات المتباينة: قد يكون للموظفين مصالحهم الخاصة، والتي تتعارض مع العمليات المعرفية التي من المفترض أن ينفذوها. قد يكون لهذا الحاجز أسباب متعددة، مثل الموقف السلبي تجاه التغييرات، وعدم الرغبة في التخلي عن منطقة الراحة.
8. انعدام الثقة/الموثوقية: يربط العلماء الثقة الفردية بموثوقية مصدر المعرفة والاستخدام الفعال. كما تؤثر مصداقية وحدة المصدر على سلوك المتلقي، مما يسهل عمليات المعرفة.
9. ضعف القدرة الاستيعابية للأفراد: وتصف القدرة الاستيعابية، في هذه الحالة، القدرة على تحديد واستيعاب وتحويل وتطبيق المعرفة الخارجية أو الجديدة من قبل كل عضو في المنظمة.
10. اختلاف السمات الفردية: يتردد الموظفون في المشاركة في عمليات المعرفة المختلفة بسبب اختلاف خلفيتهم التعليمية ولغاتهم والاختلافات في الخبرة والجنس والخصائص الشخصية الأخرى.

مما سبق يرى الباحث ان إدارة المعرفة تواجه عوائق مختلفة تتعلق بالمنظمات والمعرفة والأشخاص التي يمكن أن تعيق تنفيذها الناجح. من الناحية التنظيمية، يعد الافتقار إلى دعم القيادة والتزامها عائقاً مشتركاً، حيث يعد القبول على المستوى الأعلى أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الثقافة التي تقدر تبادل المعرفة والتعاون. كما أن مقاومة التغيير داخل الهيكل التنظيمي يمكن أن تعيق جهود إدارة المعرفة. وفيما يتعلق بالمعرفة، فإن قضايا مثل عدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، والعمليات غير المحددة بشكل جيد، وغياب منصات موحدة لتقاسم المعرفة، يمكن أن تخلق عقبات. بالإضافة إلى ذلك، فإن الحجم الهائل للمعلومات المتاحة وتنوعها قد يشكل تحديات في تحديد المعرفة ذات الصلة والتقاطها وتنظيمها. وفيما يتعلق بالأشخاص، يتمثل العائق الرئيسي في إجماع الأفراد عن مشاركة معارفهم بسبب الخوف من انعدام الأمن الوظيفي أو عدم الاعتراف بهم. ويمكن أن تساهم برامج التدريب والتوعية غير الكافية في نقص الفهم والمشاركة في مبادرات تبادل المعرفة. وتتطلب معالجة هذه العوائق اتباع نهج شامل يتضمن التزام القيادة، والاستثمارات التكنولوجية، وتحسين العمليات، وبذل جهود متضافرة لتعزيز ثقافة الانفتاح والتعاون.

## المبحث الرابع:

العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.

✚ علاقة تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في التعلم التنظيمي.

✚ علاقة تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في إدارة المعرفة.

✚ علاقة إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.

## 2-4-1: علاقة تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في التعلم التنظيمي:

إن مفهوم تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRD) والقدرات الديناميكية يعتمد كلا المفهومين على التعلم التنظيمي والتغيير وتطوير القدرات. ويفترض منظور القدرات الديناميكية أن SHRD ستساهم في الميزة التنافسية لأنها تساهم بقدرات مميزة تسمح للمؤسسات بالاستفادة بشكل أفضل من مواردها البشرية (Vogel and Gützel 2013, Schilke 2014, Festing and Eidems 2011). وتساعد قدرات التعلم التنظيمي الأكبر تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية SHRD على الانخراط في أشكال جديدة من التعاون والمشاركة مع الشركاء الاستراتيجيين. وقد يتم منع إعادة المعايير وإعادة التوجيه من خلال الالتزام المفرط أو الاعتماد المفرط على ممارسات معينة (Garavan, 2012). وقد لا يمتلك ممارسو SHRD والعملاء الداخليون المهارات اللازمة لتطوير ممارسات SHRD جديدة وتنفيذ تكوينات جديدة للممارسات الحالية. وقد تفتقر الإدارة العليا أيضاً إلى القدرات الإدارية اللازمة لرصد التقدم وإدارة مشكلات التنفيذ بفعالية.

وتعد القدرة على التعلم التنظيمي بمثابة قدرات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية الديناميكية DSHRDC والتي يمكن أن تساعد SHRD في تطويره. وفي ظروف الاضطرابات البيئية العالية، تساعد القدرة على التعلم التنظيمي المنظمات على مواجهة التحديات الجديدة والاستجابة للظروف البيئية سريعة التطور. وتتجاوز قدرة التعلم التنظيمي من مجرد التركيز على تطوير وتطبيق المعرفة الجديدة، فإنها تؤكد على القدرة على تطوير القدرة على التعلم وتحويل هذا التعلم إلى معرفة جديدة. وتعد قدرات التعلم التنظيمي مصدراً مهماً للقدرات الديناميكية التنظيمية. (Carbery et al, 2016).

وتركز استراتيجيات SHRD على التعلم التنظيمي على التفكير النقدي، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية، والتعلم الضمني، والتعلم من الأخطاء، والتعلم الذي يركز على العمل. وقد سلط العديد من المساهمين الضوء على التعلم التنظيمي الذي يمكن أن ينشأ من الأزمات. على سبيل المثال، وصف Smith and Elliott (2007) ثلاثة أشكال مختلفة للتعلم التنظيمي في سياق إدارة الأزمات: التعلم كأزمات، والتعلم للأزمات، والتعلم من الأزمات. ويتطلب التعلم أثناء الأزمات تحدياً أساسياً للمعتقدات والافتراضات الأساسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين. وقد يتخذ شكل مناقشات حول كيفية القيام بالأشياء. إن التعلم من أجل الأزمات لا يسعى إلى منع جميع الأزمات؛ بل إن هدف التعلم التنظيمي هو تطوير القدرة على الاستجابة. ويشير التعلم من الأزمات إلى المنظمات التي تتعلم من تجربتها الخاصة مع الأزمات وتجارب الآخرين. وإن ليس كل المنظمات قادرة على التعلم، وغالباً ما تواجه عقبات مثل اللوم، والحرمان من المسؤوليات، وغيرها من السلوكيات المختلة. ومن ثم يصبح من المهم للغاية النظر في تنمية الموارد البشرية لأنها تتمتع بالقدرة على إشراك المنظمات في التفكير النقدي وخطاب التجديد من خلال تحديد الدروس الأساسية المستفادة. وهناك فائدة إضافية تتمثل في أن SHRD يمكن أن تساعد القادة التنظيميين

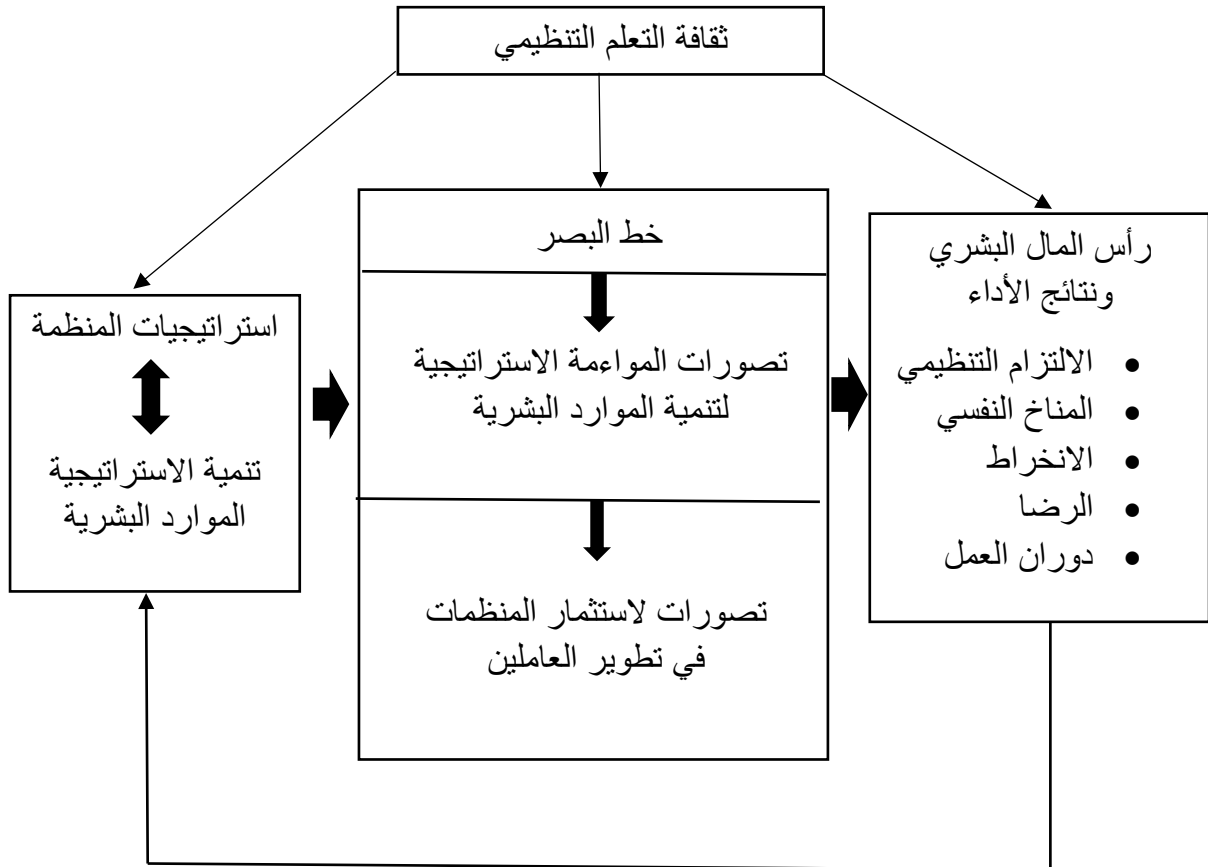
على أن يصبحوا أكثر انفتاحاً على فحص الاستجابة للآزمات وفهم نقاط الضعف التنظيمية الرئيسية (Garavan, 2009).

وعندما تتبنى المنظمات مفهوم التعلم التنظيمي سيتم تعزيز الاتجاه الاستراتيجي للأعمال والإدارة، مما يتيح ظهور الاستراتيجيات التنظيمية التي ستكون ذات أهمية للمنظمة. وتم تقديم مفهوم التعلم التنظيمي لمديري تنمية الموارد البشرية من خلال نشاط لعب الأدوار الذي من شأنه تمكين ممارسي التخصصات الخمسة التي حددها Senge (1990) وهي (تعلم الفريق، التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي، النماذج الذهنية). وتم اختيار هذا النموذج لأنه من خلال تطبيقه، سيكون مديرو تنمية الموارد البشرية قادرين على اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية خلق موقف لتسهيل التعلم التنظيمي. ومن خلال التوصل إلى حل لمشكلة معروضة عليهم في أدوارهم، ومن خلال تحليل العمليات التي حدثت للتوصل إلى هذا الحل باستخدام نموذج Senge، سيتم تحقيق أهمية التعلم لتمكين الاستراتيجيات من الظهور. وتم الافتراض بأنه من المرغوب فيه أن تعترف الثقافات التنظيمية بأن الاستراتيجيات الناشئة يتم تحقيقها من قبل الأفراد داخل المنظمة من خلال عملية التعلم. ولذلك، من المهم لجميع المديرين أن يكون لديهم فهم لعملية التعلم من أجل تعزيز ثقافة التعلم داخل مؤسساتهم وتطوير تعلم كيفية التعلم لدى الآخرين. ومع ذلك، فمن المسلم به أن حدث التعلم الفعلي كان قصير المدة. (Hodgkinsonk, 2000).

وتم توضيح دور تصورات الموظفين لمواءمة SHRD فيما يتعلق بمتغيرات ونتائج التعلم التنظيمي في نموذج مفاهيمي اقترحه Herd and Alagaraja (2016) كما هو موضح في شكل رقم (18) أدناه. وفي هذا النموذج ترتبط تصورات الموظفين لمواءمة تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي مع ثقافة التعلم في المنظمة، وتصوراتهم لاستثمار المنظمة في تطوير الموظفين، ورأس المال البشري ونتائج الأداء مثل الالتزام التنظيمي والمناخ النفسي. ويتم تعريف التعلم التنظيمي على أنه التعلم الذي يجمع وينقل المعلومات حول العملاء والتقنيات والعمليات بشكل مستمر للتأثير على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويشجع التعلم المستمر والحوار والعمل لتعزيز القدرات على الأداء والابتكار والتجديد، وتزداد تصورات الموظفين حول توافق SHRD في ثقافة التعلم التنظيمي التي تعزز بيئة التعلم المستمر. ويتم تشجيع الموظفين على التساؤل عن مدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكيف تساهم أنشطة التعلم والتطوير الخاصة بهم في تحقيق أهداف المنظمة (Marsick&Watkins, 2003). إن بيئة التعلم المستمر والحوار المفتوح والاستفسار والتمكين الذي يميز الثقافة التنظيمية للتعلم هي على الأرجح بيئة يتمتع فيها الموظفون بخطر رؤية واضح بين أنشطة التعلم والتطوير الخاصة بهم والخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ومن المرجح أيضاً أن تكون تصورات الموظفين حول توافق SHRD مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتصوراتهم بأن المنظمة تستثمر في تطوير الموظفين. وتصورات الاستثمار التنظيمي في تطوير الموظفين (PIED) هي اعتقادات الموظفين الأفراد بأن منظماتهم

تنفق موارد قيمة لضمان أن الموظفين لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بفعالية ( Lee & Bruvold, 2003). واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي، من المتوقع أن الموظفين الذين يدركون أن المنظمة تنفق موارد قيمة على تطويرهم سوف يتبادلون مع زيادة المدخلات في وظائفهم. ( Githens et al, 2018).

الشكل رقم (18): تصورات الموظفين لتنمية الاستراتيجية الموارد البشرية والتعلم التنظيمي.



المصدر: (Githens et al, 2018).

اقترح Poell (2022) أربع عمليات للتعلم التنظيمي سوف يكون الموظفين قادرين على التعامل مع الهياكل الحالية لتنمية الموارد البشرية وأصحاب المصلحة الآخرين بطرقهم المميزة وهي: المشاركة السلبية (Passive participation): من خلال المشاركة السلبية، يكون الموظفون جزءاً من الأنشطة المقدمة (مثل ورش العمل والمحاضرات) لأنهم يشعرون بالضغط الاجتماعي للقيام بذلك. وعلى سبيل المثال يطلب منهم المدير هم الحضور، قد يكون رد فعل الموظف "من يدري قد يكون اجتماعاً مثيراً للاهتمام وقد يفيدني لاحقاً". (Poell, 2022).

المشاركة الانتقائية (Selective participation): يشارك الموظفون بوعي في خطط الزملاء أو المديرين أو أصحاب المصلحة الخارجيين، ولكنهم أيضاً يولون اهتماماً وثيقاً لأفكارهم الخاصة. فعلى سبيل المثال

يشاركون في الدورات والبرامج التعليمية ولكنهم يتركون أجزاء معينة كما هي فهم انتقائيون في مشاركتهم. وغالباً ما يفسر اختصاصيو التوعية هذا على أنه نقص في الحافز أو الجهد. ومع ذلك، يمكن للأفراد أيضاً اعتبار ذلك شكلاً من أشكال العمل بشكل استراتيجي يستخدم الموظفون تلك العناصر التي يجدونها ذات صلة. (Poell, 2022).

العملية الإستراتيجية القائمة على الجوانب (Aspect-based strategic operation): يكون لدى الموظفين أنفسهم فكرة للعمل على التطوير المهني. ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال تطوير الموضوعات التي يرغبون في التعرف عليها، أو من خلال تعبئة أصحاب المصلحة الآخرين، و/أو من خلال اكتساب خبرات محددة. ويمكنهم اتخاذ تدابير للتأثير بوعي على عناصر التطوير المهني على سبيل المثال إشراك شخص معين في تعلمهم أو التسجيل في دورة معينة. وسيكون لهذا تأثير لاحق على تعلمهم، ولكن الموظفين لا يفعلون ذلك عمداً، على الأكثر سوف يشتهبون في احتمال حدوث تأثيرات إيجابية. ويمكن للموظفين محاولة حشد المديرين وأصحاب المصلحة الآخرين لدعمهم في تطويرهم المهني. وفي هذه الحالة، أصحاب المصلحة الآخرون ليسوا مهمين فقط بسبب مهاراتهم ولكن أيضاً لأن لديهم سلطة معينة أو إمكانية الوصول إلى أصحاب المصلحة الآخرين والمرافق الإضافية المتاحة لهم. والخيار الاستراتيجي الأخير المهم هو إنشاء واستخدام تجارب محددة. ويركز العديد من الموظفين على الدورات التدريبية. وقد تكون هذه الأشكال من التطوير المهني مناسبة، إذا قام الشخص ببناء ملف/محفظة تحتوي على أنشطة الاحتراف. (Poell, 2022).

طريقة عمل متكاملة ومنهجية واستراتيجية (Integral, systematic and strategic modus operandi): يمكن للموظفين أيضاً تطوير خطة استراتيجية شاملة وتوظيفها عند القيام بالأنشطة في تنظيم تعلمهم. وفي تطوير هذه الخطة سمحوا لأنفسهم بأن تقودهم رؤيتهم الخاصة حول التطوير المهني وكيف ينبغي معالجة ذلك في الموقف المعني. وفي حالة أسلوب العمل الاستراتيجي المتكامل، يقوم الموظفون بتضمين عناصر مختلفة من مسار التعلم التي ينشئونها وتكون متماسكة، وبالتالي يعملون بوعي على التطوير المهني. وإن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاحتراف بشكل واضح لن يكون ممكناً بالنسبة للعديد من الموظفين، كما أشارت التجارب في خطط التطوير الشخصي. (Poell, 2022).

اقترح 2006 Conceição & Akdere مناهج ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية والتعلم التنظيمي بناءً على وجهة نظر عملية التعلم، والغرض من التعليم، ودور المعلم، والطريقة التي تظهر بها النظريات في تعلم الكبار وتنمية الموارد البشرية وهي:

المنظور السلوكي (Behaviorist perspective): يركز هذا المنظور على توفير المحفزات وخلق الاستجابة. وتفترض هذه النظرية أن التدريس يتضمن تعزيز ما قد يرغب المرء في أن يفعله الطالب مرة أخرى وتجاهل ما قد لا يريد الطالب أن يفعله مرة أخرى، ويُنظر إلى هذا النوع من التعلم في التعليم في

مكان العمل، والتدريب على المهارات، وتنمية الموارد البشرية كتقنية للأداء البشري. ( Akdere, 2006 ).

المنظور المعرفي (Cognitive perspective): ينصب تركيز هذا المنظور على الإدراك والبصيرة والمعنى إنه يصور فكرة أن العقل البشري ليس مجرد نظام سلبي حيث تصل المحفزات وتغادر الاستجابة. ويعتقد أن الشخص المفكر يفسر الأحاسيس ويعطي معنى للأحداث التي تمس وعيه. وإن مركز التحكم في التعلم يكون مع الفرد وليس مع البيئة. والتعلم يعني إعادة تنظيم الخبرة من أجل فهم المحفزات من البيئة. وتركز هذه النظرية على ثلاث عمليات متزامنة: (1) اكتساب معلومات جديدة، (2) التحويل أو عملية التلاعب بالمعرفة لجعلها مناسبة، و(3) التقييم وهو ينطوي على معالجة أو اكتساب المعرفة أو المهارة للتعلم بفعالية في أي موقف تعليمي يواجهها الفرد. ويأخذ في الاعتبار احتياجات المتعلمين وأسلوب التعلم والتدريب والنشاط المنظم أو التعليمات لزيادة الكفاءة في التعلم. (Akdere, Conceição, 2006). منظور إنساني (Humanist perspective): يتميز التعلم بالمشاركة الشخصية والتركيز الرئيسي هو التعلم وتطوير الذات. ويعتقد الإنسان أن البشر يستطيعون التحكم في مصيرهم؛ والناس طيبون ويسعون من أجل عالم أفضل؛ والناس أحرار في التصرف والسلوك هو نتيجة لاختيار الإنسان؛ ويمتلك الناس إمكانيات غير محدودة للنمو. (Akdere, Conceição, 2006).

المنظور البنائي (Constructivist perspective): التعلم هو عملية بناء المعنى وأن المعنى يتكون من الخبرة. والبنائية هي نظرية المعرفة تقوم بتحويل وتفسير الخبرة مع الهياكل العقلية. يُنظر إلى المعرفة على أنها فعل تفسيري؛ وإنها عملية اختراع، وهي تختلف عن الاكتشاف. ويتقدم المتعلمون من الاستكشاف الملموس في سياقات ذات معنى إلى التمثيلات الرمزية والنماذج المجردة. والتعلم هو حالة من البناء مع ومن الهياكل الاستيعابية الأولية. وأنه ينطوي على التدريس من أجل الفهم المفاهيمي. ويعتبر التدريس والتعلم في هذا الإطار بمثابة عملية تفاوض، تتضمن بناء وتبادل المعاني ذات الصلة الشخصية والقابلة للحياة. ويعد التعلم المسبق والخبرة جانبين مهمين في نظرية التعلم هذه ويتجلى هذا النوع من التعلم في التلمذة المعرفية، والتعلم الواقعي، ومجتمعات الممارسة. (Akdere, Conceição, 2006).

منظور التعلم التحويلي (Transformative learning perspective): يركز هذا المنظور على بناء الخبرة والمعنى الداخلي والتفكير. ويُنظر إلى التعلم على أنه عملية استخدام تفسير سابق لتفسير جديد أو منقح لمعنى تجربة الفرد من أجل توجيه العمل المستقبلي. ويتطلب التعلم التحويلي التفكير النقدي وتحويل المنظور. ويتضمن تحويل المنظور أن ندرك بشكل نقدي كيف ولماذا أصبحت افتراضات الفرد تقيّد الطريقة التي يدرك بها المرء العالم ويفهمه ويشعر به. وكجزء من هذه العملية، يعيد الفرد صياغة هذه الافتراضات للسماح بمنظور أكثر شمولاً وتمييزاً وبنائية وتكاملاً، ويتخذ قرارات أو يتصرف بناءً على هذه المفهوم. ويشتمل هذا المنظور على أربعة أنواع من المعرفة: إضافة المعرفة إلى مخططات

المعنى، وتغيير مخططات المعنى القديمة، وتعلم مخططات المعنى الجديدة، وتغيير المنظور. ويمكن أن يكون لهذا النوع من منظور التعلم آثار كبيرة على ممارسة التعليم المهني المستمر. ( Akdere, Conceição, 2006).

تقليدياً، كان النهج السلوكي هو المهيمن في تنمية الموارد البشرية حيث أن الأداء الفردي في المنظمات غالباً ما يتم تقييمه من حيث النتائج الملموسة والقابلة للقياس والمالية. ومع ذلك، فقد وجد التعلم المعرفي والإنساني والبنائي والتحويلي مكانه في مجال تنمية الموارد البشرية. وهناك أيضاً جوانب أخرى تفرق بين المجالين، مثل الأهداف والموارد المالية. وعلى سبيل المثال، في تنمية الموارد البشرية، نظراً لأن أهداف التعلم التنظيمي غالباً ما تتماشى مع الكفاءات الإستراتيجية للشركة، فإن برامج التعلم الخاصة بها تعكس بالتالي تحسناً فورياً في الأداء مصحوباً ببرامج مصممة خصيصاً لمختلف المهارات الخاصة بالشركة. واهتمت تنمية الموارد البشرية بالقضايا الديناميكية المتعلقة بالتغيير الفردي والتنظيمي. وبالتالي، فإن أسس تنمية الموارد البشرية متجذرة بعمق في فكرة أن الإنسان يتطور بشكل هادف مع توقع القدرة على تحسين الظروف من خلال عملية ما. وكنتيجة جزئية لتقليد التعليم المهني، كان المقصود من تنمية الموارد البشرية أن تشمل أكثر من التعليم المهني، ليتم النظر إليها وتطبيقها على نطاق أوسع على الأداء والتعلم في مكان العمل، وتوفير المزيد من الدعم للممارسين. ( Akdere, Conceição, 2006).

1991 Garavan أشار إلى أن أفضل طريقة للنظر إلى تنمية الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية للتدريب والتطوير أو تدخلات التعليم المهني، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت نفسه ضمان الاستفادة الكاملة من المعرفة التفصيلية ومهارات الموظفين الأفراد. وشدد على أن SHRD تهتم بإدارة تعلم الموظفين على المدى الطويل مع التركيز على استراتيجيات الشركات والأعمال الواضحة. واقترح 1991 Garavan أنه يتم إنشاء تسعة مستويات من نتائج تنمية الموارد البشرية، عندما تساعد ممارسات تنمية الموارد البشرية على تعظيم نتائج تنمية الموارد البشرية من خلال تبني التعلم التنظيمي. وبالتالي، هناك الكثير مما يجب استكشافه فيما يتعلق بالتفاعلات بين التعلم التنظيمي ونتائج تنمية الموارد البشرية. (Egan et al, 2004).

1- صياغة الرسالة والأهداف التنظيمية: يوفر التعلم التنظيمي فرصة لتشكيل المهمة والأهداف التنظيمية (McCracken & Wallace, 2000). ويساعد هذا الفهم على تسهيل التغيير التنظيمي (Kezar, 2001).

2- القيادة الإدارية العليا: ترى elenkov & Manev 2005 أن عوامل القيادة لها تأثيرات قوية على تأثير الابتكار في الإدارة العليا. ودعماً لوجهة نظر القيادة الخاصة بـ SHRD، يؤثر سياق إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على القيادة ويخفف من علاقتها بالتعلم التنظيمي.

3- المسح البيئي من قبل الإدارة العليا: هناك علاقة مهمة، تؤدي إلى زيادة أداء الشركة، بين تكرار قيام كبار المديرين بإجراء المسح البيئي ومستوى التزام الشركة بعملية التخطيط. (Newkirk-Moore & Bracker, 1998).

4- استراتيجيات وسياسات وخطط تنمية الموارد البشرية: وأوضح McCracken & Wallace 2000 أن لتنمية الموارد البشرية دور في التنفيذ المنهجي للاستراتيجيات والسياسات والخطط. وتعمل ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على تطوير القدرات الاستشارية للتعلم الداخلي، مما يسمح للمنظمة بتشكيل رسالتها وأهدافها بشكل أكبر، بالإضافة إلى استراتيجيات وسياسات وخطط تنمية الموارد البشرية. 5- شراكات استراتيجية مع الإدارة المباشرة: من الضروري الاعتماد على الخبرات الاستشارية داخل منظمة شبكية للتركيز على القضايا المتعلقة بإنشاء وصيانة وتقييم SHRD. وتعد الدروس المستفادة في مجال الإدارة والاستشارة في مثل هذه الشراكات ضرورية. (Buono, 1997).

6- شراكات استراتيجية مع إدارة الموارد البشرية: تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في الإستراتيجية التنافسية للشركة. فهو يوفر وسائل مرنة لتحقيق الوصول إلى الأسواق، ووفورات الحجم، وتنمية الكفاءة. (Garavan, 1991).

7- المدربون كمستشارين في التغيير التنظيمي: للمدربين دور تنفيذي خاص فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية (McCracken and Wallace, 2000). يميل متخصصو التدريب إلى القيام بدور إداري وتقديمي. ويتحول دور المدربين من مدرب موسع إلى مدربين كمستشارين للتغيير التنظيمي.

8- القدرة على التأثير على ثقافة الشركة: قام Gordon 1995 بتحليل إدارة الهويات والصراعات العرقية والجنسانية كمكونات أساسية لثقافة الشركات. يعد تطوير القدرة على التأثير على ثقافة الشركات أمراً مهماً للغاية في عملية تحول التعلم التنظيمي.

9- التركيز على الإنتاجية الفردية والرضا. وخلص Garavan 2007 إلى أن الزيادة في مستوى النشاط التشاركي ارتبطت بزيادة الإنتاجية ورضا الموظفين.

وعليه في مكان العمل، يعد التعلم عنصراً حاسماً في التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة التنموية بالإضافة إلى ذلك، فإن ممارسات SHRD لديها القدرة على أن تكون مكونات ذات قيمة للإدارة من خلال المساهمة في استراتيجية العمل والتعلم التنظيمي. ولهذا السبب تبدو ممارسات SHRD مهمة للتعلم التنظيمي. بالنسبة للتطبيقات الصناعية، قد يؤدي غرس المزيد من ممارسات تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي إلى نتائج أكثر مرغوبة لتنمية الموارد البشرية. أولاً، يبدو أن التغيير التنظيمي في مكان العمل يكون مفيداً عندما يكون التعلم التنظيمي على رأس ممارسات SHRD. ثانياً، قد تساعد ممارسات SHRD المنظمة على دمج رؤيتها ورسالتها واستراتيجيتها وممارساتها. ثالثاً، قد تصبح المنظمة أكثر تنوعاً في مكان العمل. رابعاً، يمكن للأفراد والمنظمات تحسين أدائهم. خامساً، قد يؤدي تنفيذ هذه

الممارسات إلى تشجيع الموظفين على خلق الابتكار، بما في ذلك عملية تطبيق أفكار جديدة لحل المشكلات وإضافة القيمة. وأخيراً، قد توفر مثل هذه الممارسات قدراً أكبر من رضا العملاء والموظفين.

## **2-4-2: علاقة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في إدارة المعرفة:**

تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها التعلم أو أداء عمليات المعرفة (إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها) المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي الناشئ للشركات. وهو يركز على تطوير المهارات التي قد يحتاجها المديرون التنفيذيون والمديرون والموظفين في المستقبل، وهو استباقي بطبيعته. (Hu, 2007).

يجب أن تتميز تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بالعمليات إدارة المعرفة التي يتم تنفيذها. ويعتبر التعلم نتيجة أو نتيجة لثلاث عمليات معرفية وهي إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها. وخلال عمليات تطوير الموارد البشرية الاستراتيجية، يتم تنفيذ عمليات المعرفة من حيث التوجه الاستراتيجي الناشئ للشركة. يوضح Grievs (2003:117) أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يجب أن تتميز بالتعلم بدلاً من التدريب. ويشرح Grievs (2003:117) أهمية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية التي تؤدي إلى تطوير القدرة على تحدي الحكمة التقليدية، ولكن أيضاً على التفكير بشكل استراتيجي "يجب ألا يرتبط التعلم بتعديلات الإستراتيجية الحالية، فهو يتطلب تنمية الحدس مع الصورة الذهنية لحالة مستقبلية. وإن الخاصية المذكورة أعلاه لتنمية الموارد البشرية الإستراتيجية تشير إلى الطبيعة الاستباقية لهذا الأسلوب في تنمية الموارد البشرية وكذلك العلاقة التي يجب أن تكون موجودة بين الإستراتيجية الكبرى والتوجه الاستراتيجي للشركة وكذلك الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. ومن الواضح أيضاً أن التطوير الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية يتطلب تفاعلاً مستمراً بين المديرين التنفيذيين والمديرين المشاركين في العمليات الإستراتيجية والإدارة التنفيذية والأفراد المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية للشركة. (Botha, 2007). من أجل دمج تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة المعرفة، من المهم تحديد المجالات والعناصر المتداخلة في المجالات لتحديد المفاهيم المشتركة وتطوير المتكامل. وفقاً Armstrong & Taylor 2014، يضمن تنمية الموارد البشرية أن قدرة الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم من خلال التجارب، وتقوم العملية بترقية المستوى الحالي لقدراته ومعرفته إلى مستوى أعلى حتى يتمكن من إدارة تعقيدات المواقف المستقبلية من خلال تعزيز المعرفة والقدرات. يوصي هذا التصور لتنمية الموارد البشرية بشدة باستخدام إدارة المعرفة في المنظمات لتعزيز تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات.

يمكن تنشيط عملية تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية وإثرائها بعدة طرق باستخدام عمليات إدارة المعرفة ويمكن أن تؤدي إلى زيادة فعالية الموارد البشرية حيث يرى Gloet 2006 بأنه ستتأثر عمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وخاصة التقييم والتحليل بشدة بتركيز أهداف إدارة المعرفة ونوع المعرفة، أي أن برامج تنمية الموارد البشرية ستحاول بنجاح إنشاء تدفق مستمر للمعرفة من الخبراء من خلال

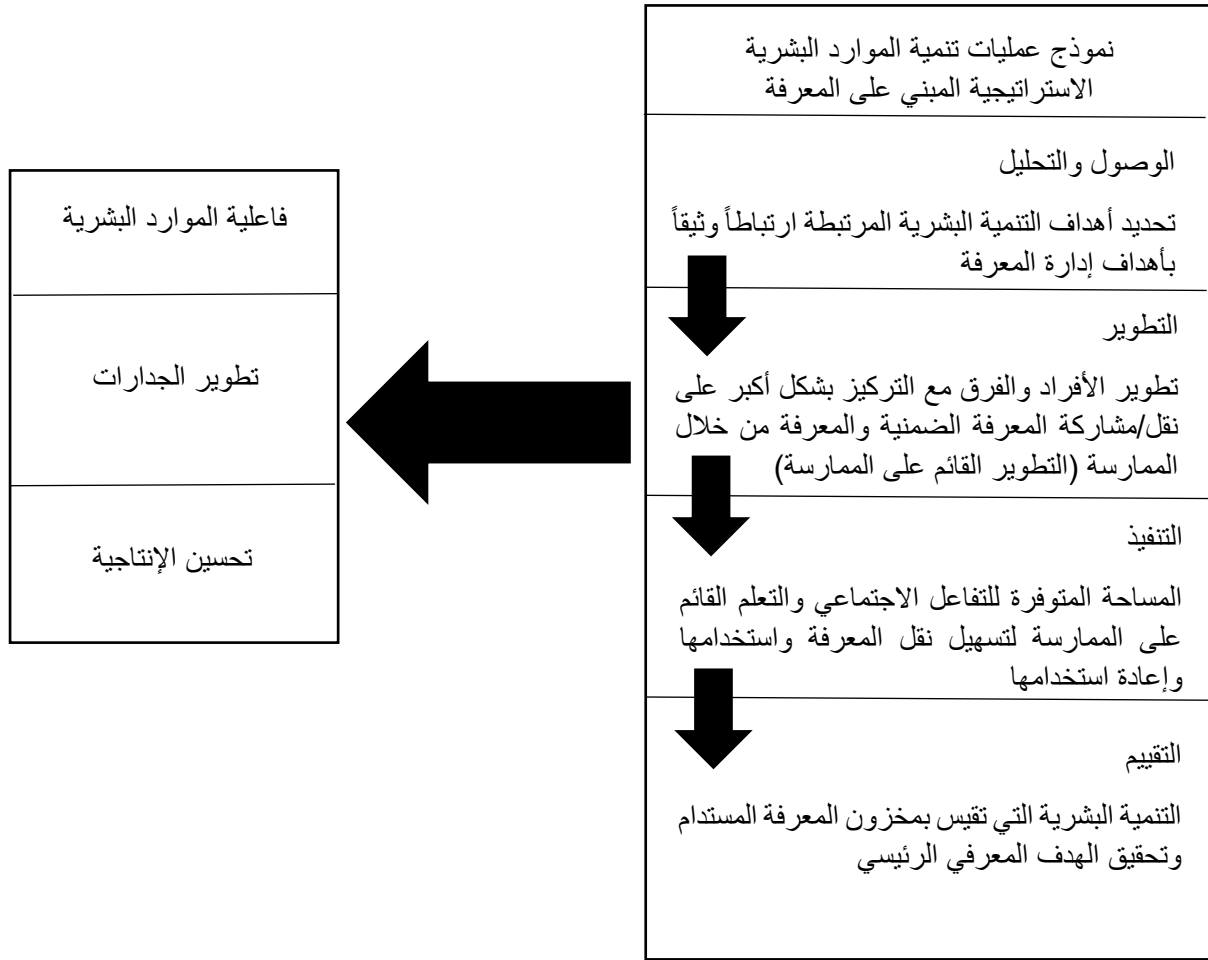
الآليات الرسمية وغير الرسمية. وتحتاج المنظمة إلى تطوير آلية للاستغلال المستمر للمعرفة عبر مختلف المستويات وتحتاج إلى توظيف وترقية ودعم العاملين في مجال المعرفة من خلال برامج تنمية الموارد البشرية المركزة. وينبغي التركيز على تطوير المعرفة، وخاصة المعرفة الضمنية المشتركة في البيئات غير الرسمية، بشكل أكبر أثناء تحليل تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بحيث تتأثر مبادرات تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف إدارة المعرفة بنجاح. وستضمن المنظمات الانتقال السلس للمعرفة من المستودعات والمخزون إلى الجهات الفاعلة المعنية بشكل رسمي وغير رسمي؛ وهذا يتطلب من الجهات الفاعلة على مستوى المنظمة التأكد من أن المعرفة المتراكمة يتم تطبيقها على أرض الواقع حيث أن المعنى الحقيقي للمعرفة يكمن في فكرة "العمل" وتحتاج برامج تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية إلى التركيز بشكل أكبر على النهج الموجه نحو الممارسة (Gourlay, 2001). وبالتالي، يحتاج تقييم تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية أيضاً إلى وضع معايير تدور حول الممارسات كثيفة المعرفة، أي مكافأة العاملين في مجال المعرفة الذين يشاركون بنشاط في الأنشطة التي تركز على المعرفة، والاحتفاظ بهم للحفاظ على المعرفة في المنظمة لتحسين مخزون المعرفة الشامل. (Gul et al, 2017).

وتتمثل الفكرة في تطوير الركائز الأساسية لفهم مفاهيم إدارة المعرفة المطبقة على وظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. وإن دمج عمليات إدارة المعرفة مع عناصر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من شأنه أن يؤدي إلى التركيز على منظور تنمية الموارد البشرية الذي يركز على المعرفة؛ ولكي يكون هذا التكامل ناجحاً، أكد الباحثون على إنشاء والحفاظ على نهج يركز على المعرفة في ممارسات الموارد البشرية بشكل عام وفي الثقافة التنظيمية بشكل خاص (O'Dell & Hubert, 2011).

ويعرض الشكل رقم (19) أدناه الأبعاد المختلفة لأربعة لعملية تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية قائمة على المعرفة على مراحل، وقد برزت من خلال تقارب الأدبيات من إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية؛ فهو يدمج أنشطة إدارة المعرفة مع عناصر تنمية الموارد البشرية المقابلة مما يؤدي إلى تحويل عمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

تقدم المراحل الأربع لتنمية الموارد البشرية القائمة على المعرفة إطاراً واسعاً مع وظائف تنمية الموارد البشرية المحسنة بعد دمج إدارة المعرفة في العملية وفق الآتي:

الشكل رقم (19): نموذج عمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المبني على المعرفة.



المصدر: (Gul et al, 2017).

**المرحلة الأولى:** يمكن اعتبار وضع أهداف مشتركة لإدارة المعرفة عنصراً أساسياً في برامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن التركيز على تحديد إمكانات المعرفة الأساسية لدى مختلف الأفراد والفرق في مراحل مبكرة جداً، وإنشاء رؤية صحيحة لعمليات التطوير المستمرة والمراحل القادمة. وباستخدام المنظور القائم على الموارد (RBV)، تستند الحجج على افتراض أن الاختلافات في عمليات تنمية الموارد البشرية في المنظمات تؤدي إلى اختلاف منطقي في قدرتها الشاملة على توليد أداء تنظيمي مستدام. ومن شأن عمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية الفعالة على المدى الطويل أن تولد ميزة تنظيمية تحددتها جودة مواردها البشرية في ضوء المنظور القائم على الموارد وهو ما يفي بمعايير (VIRO et al, 2007). ويركز هذا على الموارد البشرية الفريدة وغير القابلة للاستبدال والتي تولد الرابط الأقرب لإدارة المعرفة حيث صنف Drucker 2006 العاملين ذوي المعرفة على أنهم أكبر مصدر للميزة التنافسية. ويمكن للمرحلتين المهمتين في نهج إدارة المعرفة تسهيل مرحلة تحليل تنمية الموارد البشرية، أي أهداف المعرفة وتحديد المعرفة. حيث أن الأهداف المعرفية ستوجه جوانب التخطيط الأولية؛ ومن

شأن تحديد المعرفة أن يسهل الحكم على مصادر المعرفة المحتملة أثناء النظر في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية.

**المرحلة الثانية:** ستفسح أهداف تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية الراسخة التي تركز على المعرفة المجال للمرحلة الثانية من عملية تنمية الموارد البشرية، أي مرحلة "التطوير" حيث يتم إنشاء أساليب وبرامج تنمية الموارد البشرية الموجهة نحو المعرفة والتي تميل إلى الاعتماد على النهج الذي يركز على المعرفة. وستكون الخطوة الأولى في هذه البرامج هي تحديد الموارد والجهات الفاعلة والأنظمة المهمة التي ستقوم البرامج باكتساب المعرفة منها. وسوف تتطلب أنواع المعرفة، أي الضمنية والصريحة واللفظية (Nonaka et al, 2014) آلية اكتساب مختلفة وستترجم لتطوير أساليب وبرامج تنمية الموارد البشرية ذات الصلة. ولدمج فكرة المعرفة الضمنية التي ترتبط بشكل رئيسي بـ "المعرفة في العمل"، تحتاج أساليب تدريب الموارد البشرية وبرامج التطوير إلى التركيز على توفير البيئات الاجتماعية والتفاعل بين الجهات البشرية الفاعلة بدلاً من الاعتماد بشكل كبير على البدائل التكنولوجية. ويرحب النهج القائم على الممارسة المعروف أيضاً باسم "نموذج الممارسة" (Knorr-Cetina et al, 2001) بفكرة الازدواجية، معترفاً بأن المعرفة تشكل وتتشكل من خلال السياق الاجتماعي والخبرات (Schultze & Stabell, 2004). وأصبح النهج القائم على الممارسة موضع تقدير الآن ليس فقط بين الباحثين الذين يتبعون العقلية الفلسفية الشرقية، بل أيضاً بين الباحثين الغربيين الأكثر موضوعية الذين يظهرون أيضاً مرونة أكبر في هذا الصدد (Hislop, 2002). وسيقوم متخصصو الموارد البشرية بتطوير البرامج التي يمكن أن تغطي جانبي المعرفة الصريحة والضمنية. ولذلك يجب على المنظمة تطوير أساليب التدريب التي يمكن أن تستخدم الذاكرة التنظيمية المخزنة من خلال توزيع المعرفة وكذلك الأساليب التي ينبغي أن تركز على التفاعل البشري لتسهيل التنشئة الاجتماعية والتفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في البيئات الرسمية وغير الرسمية.

**المرحلة الثالثة:** من المرجح أن تكون أهم التحديات المتعلقة بممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المضمنة في المعرفة في المرحلة الثالثة، أي تنفيذ مبادرات وبرامج تنمية الاستراتيجية للموارد البشرية الموجهة نحو المعرفة. ويمكن لبرامج التدريب الفعالة التي يتم تنفيذها بعناية أن تضمن تحقيق فوائد من حيث تعزيز المهارات، والموارد البشرية النابضة بالحياة والفعالة. وسيكون مطلوباً أيضاً من برامج تنمية الموارد البشرية المستقبلية المساعدة في تسهيل تبادل المعرفة وتعزيز التعلم من أجل الفعالية الفردية والتنظيمية. وإن تبادل المعرفة ونقلها جزء لا يتجزأ من الروتين اليومي والأنشطة التنظيمية من شأنها إنشاء هياكل تطوير موجهة نحو المعرفة. ويمكن أن تعمل كل من مصادر المعرفة الصريحة (KMS) وأشكال منصات التنشئة الاجتماعية غير الرسمية لمجتمعات الممارسة في ونام لتوليد النقل المتزامن واستخدام المعرفة. وسيكون هناك تركيز أقوى على أنواع مختلفة من التعلم لتعزيز القدرات الشاملة للقوى

العاملية. يمكن لكل من البيئات الاجتماعية وغير الرسمية أن تضمن مساحة للتعلم النشط والتطوير في العمل. وكشفت دراسات الحالة عن الشركات كثيفة المعرفة عن سر نجاحها الذي يكمن في الطريقة التي يخرط بها موظفوها في حلقات التعلم المستمر. ويمكن تصميم أنواع مختلفة من برامج التدريب المناسبة لمستويات مختلفة حيث أن متطلبات المعرفة لكل مستوى قد تتطلب نوعاً مختلفاً من التطبيق. ( Gul et al, 2017).

المرحلة الرابعة: المرحلة الأخيرة تتألف من تقييم وقياس النتائج المتولدة خلال العملية؛ سيكون التركيز الرئيسي لهذا التقييم الموسع للتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية هو مقارنة نتائج عملية تنمية الموارد البشرية القائمة على المعرفة مع تلك الأهداف والغايات المحددة في المرحلة الأولى. ثانياً، سيعتمد تقييم النتائج من حيث الجودة والقوة على مستوى مخزون المعرفة لدى الجهات الفاعلة الفردية وكذلك المنظمة. وسيكون الهدف الرئيسي في هذا السياق هو التأكد من عدم اضمحلال مخزون المعرفة وسيادة الشعور بالاستدامة. وستقوم المفاهيم المتعلقة بقياس المعرفة وتقييمها بتوجيه العملية، وستصبح مصطلحات مثل "المساواة في المعرفة" و"رأس المال الفكري" مهمة. ويرتبط أحد أكبر التحديات بقياس مخزون المعرفة وجودته، لكن المنظمات ستظل بحاجة إلى إيجاد طرق لتحقيق ذلك. (Gul et al, 2017).

ويتم أخذ كل من تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من وجهة نظر تنظيمية حيث يتم تصور تنمية الموارد البشرية كوظيفة فرعية لإدارة الموارد البشرية. ثانياً، تم اعتماد الفلسفة البنائية لإدارة المعرفة التي تسلط الضوء على أهمية النهج "المرتكز على الأفراد" لإدارة المعرفة في السياق الاجتماعي. وأخيراً، يرتبط كل من إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعضهما البعض من خلال كونهما منظور "عملية" لتطوير الإطار. ونتيجة لذلك، ترتبط أنشطة إدارة المعرفة المختلفة ارتباطاً وثيقاً بعمليات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية من وجهة نظر الشركة مع التركيز على السياق الاجتماعي مما يؤدي إلى نموذج غني للتنمية الاستراتيجية للموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، يُقترح وجود توازن دقيق بين المعرفة الصريحة والضمنية التي تؤدي إلى استخدام الكلام الصوتي (Nonaka et al, 2014) والذي يمكن تصنيفه على أنه التحدي المستقبلي الرئيسي لوظيفة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والحاجة إلى تقييم التدريب والتطوير الحاليين برامج لدمج الأنواع الأساسية من المعرفة المتدفقة ضمن التفاعلات المختلفة للأشخاص في المنظمة وعلى مختلف المستويات.

إن ربط إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية هو المشكلة الأكثر تحدياً لفهم إدارة المعرفة وتطويرها وهي إعطاء الأولوية للعوامل البشرية. والأفراد هم الاهتمام الأساسي لإدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية (Richman, 2015). وقد تستخدم إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ممارسات وعمليات إدارة المعرفة لمعالجة القضايا المتعلقة بالأداء (Parise, 2007). وتعكس العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المعاملة بالمثل والتكامل إلى الحد الذي تولد فيه ممارسات

تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية المعرفة ولا سيما عندما تشارك فرق ذات مهارات متعددة، وتوفر إدارة المعرفة من خلال عملياتها لتنمية الموارد البشرية الدعم للتفاعل البشري الضروري للتنمية (Figueiredo & Cardoso, 2012).

إن الكفاءات الأساسية هي أنواع متوسطة من المعرفة التنظيمية. وتشمل الكفاءات التنظيمية تطبيق المعرفة في شكل قدرات تشغيلية محددة. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الكفاءات نوعاً من المعرفة المؤسسية التي تمثل فيها هذه المهارات تطبيق المعرفة. وتسمح المهارات التنظيمية بإنشاء خدمات ذات قيمة غير عادية تؤدي بالتالي إلى ميزة تنافسية (Edgar & Lockwood, 2007). والعلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات الأساسية تدعم فكرة أن إدارة المعرفة هي القوة الأساسية وراء جميع الكفاءات والقدرات. وتؤثر استراتيجيات وهياكل إدارة المعرفة على اكتساب الكفاءات الأساسية من خلال عمليات إدارة المعرفة (Ahmadi et al, 2012). وأنشأ Wong and Aspinwall 2005 قائمة مكونة من 11 عاملاً حاسماً لنجاح مبادرات إدارة المعرفة لإظهار أن التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية يحتلان المركزين السادس والسابع على التوالي. وهذه المواضيع هي دليل على العلاقة الإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. ويخلص Monteiro & Costa 2016 إلى أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية هي واحدة من المؤشرات الأكثر شيوعاً لنتائج إدارة المعرفة في الشركات. وقال Yahya 2002 & Goh، فإن إدارة المعرفة هي شكل متطور من إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن بناء منظمات التعلم والمعرفة. وبالمثل، يعتبر Zieba 2013 أن إدارة الموارد البشرية هي عامل نجاح حاسم في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية. وحددت Jeung et al 2011 كيفية مساهمة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في القواعد المعرفية للعلوم الاجتماعية من خلال تحديد ثلاثة مواضيع أساسية لتنمية الموارد البشرية: نقل التدريب وتقييمه، والتعلم التنظيمي، وإنشاء المعرفة ومشاركتها. ويعتبر نقل التدريب وتقييمه من القضايا التنظيمية التي تنطوي على الأنظمة الداخلية. ويشمل التعلم التنظيمي التعرف على ثقافة المنظمة وسلوكيات النمذجة وخصائصها بالإضافة إلى تسهيل عمليات التعلم. وأخيراً، يتم إنشاء المعرفة ومشاركتها بين العمال. (Curado et al, 2021).

### **2-4-3: علاقة إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي:**

يرتبط كل من نهج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بزيادة رأس المال بشكل عقلائي وبالقدرة البشرية والقدرات التكميلية لاتخاذ تدابير فعالة. ويدعي الباحثون أن تحقيق المعرفة التنظيمية والتقدم هي نتائج تنتج عن التعلم التنظيمي (Song et al, 2009; Yang et al, 2004)، ويذكرون عادة التعلم التنظيمي باعتباره المفتاح لتحسين الوظيفة التنظيمية (Spicer & Smith, 2006). ولا عجب أن كلا من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يوفران القدرة على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية. ولأنه تم تشكيل مفهوم

إدارة المعرفة لأبحاث التعلم التنظيمي. وفي بعض الكتابات المرتبطة بأدبيات التعلم التنظيمي، تعتبر عملية التعلم التنظيمي بمثابة إدارة المعرفة وإتقان عملية المعرفة (Nonaka & Takeuchi, 1995). ويتم إنشاء هذه المعرفة من خلال عمليات التعلم التنظيمي التي يمكن التحكم فيها مع إدارة النتائج بدورها من خلال عمليات إدارة المعرفة. ومن ثم قد يبدو التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة متكاملين (Antal et al, 2001). وتنطبق المعرفة التنظيمية على ما ولدته عمليات التعلم هذه ويتعامل هذا الجزء من الأدبيات عادةً مع طبيعة وموقع معرفة المنظمة (Tsoukas & Mylonopoulos, 2004). والتعلم التنظيمي هو مجال المعرفة ضمن النظرية التنظيمية التي تدرس النماذج والنظريات حول الطريقة التي تتعلم بها المنظمة وتتكيف معها (Vasenska, 2013). وفي الواقع، يوجد التعلم التنظيمي في جوهره إدارة المعرفة ودوره الفعال في أداء المنظمة على المدى الطويل. وتعتمد عملية التعلم أيضاً على فهم مفهوم إدارة المعرفة. (Fard et al, 2015).

وإن الاستفادة من فوائد التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في حل المشكلات التنظيمية هي ما يلي: زيادة إنتاجية رأس المال البشري، وتوفير سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، وزيادة رضا العملاء، ومنع الأخطاء، وتقليل الازدواجية، وتوفير الوقت، وتحفيز الإبداع والابتكار، وخلق علاقة وثيقة مع العملاء. (AL Khalil & Alsabbagh, 2017).

أقر Alegre 2007 من مدرسة التعلم التنظيمي أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة، وذكر Allee 1997 من مدرسة إدارة المعرفة أن كل بعد من أبعاد المعرفة له نشاط تعلم يتعلق بنفسه (Loermans, 2002). ومن خلال اتخاذ منظور أوسع، فإن تطبيق المعرفة هو النتيجة النهائية لعملية التعلم التنظيمي. ولذلك، فإن أولئك الذين لا يستطيعون التعلم والتكيف وتقبل التغيير سيتم تدميرهم ببساطة. والتعلم سوف ينفذنا وسيتم ذلك من خلال إدارة المعرفة التنظيمية (Fernandez & Sabherwal, 2001). ولكن المشكلة على أي حال هي أن المعرفة، وإن أهم مهارة الآن هي أن تتعلم كيف تتعلم. (Amah et al, 2013). ولذلك، لاكتساب المعرفة، يجب إنشاء بيئة مناسبة وعلى الثقة، ويمكن أيضاً معرفة النفقات التي تم إنفاقها في الطريق، وانخفاض كبير في رغبة المنظمة في خسارة المعرفة. وهذا ممكن من خلال خلق ثقافة التعلم التنظيمي. لأن الثقافة هي تنظيم القلب وقاعدة النشاط المعرفي. بشكل عام، إذا كانت القاعدة الثقافية غير جاهزة لإنشاء المعرفة وتطبيقها، فإن أي تقنية أو معرفة محتوى أو جهود إدارة المعرفة لن تكون ناجحة. (Qi et al, 2006).

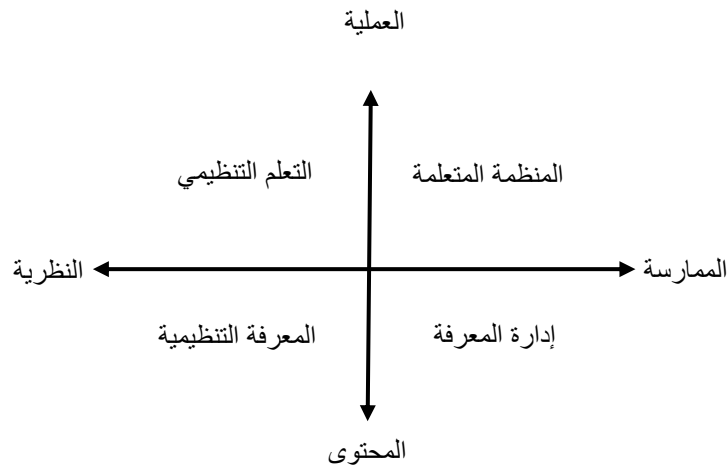
وهناك موضوعين مهمين آخرين "المنظمة التعليمية" و"المعرفة التنظيمية"، يتم تناولهما هنا أيضاً. وللوهلة الأولى قد تبدو جميعها متشابهة جداً؛ ولكن هناك عدد من الفروق المهمة. وقد أوضح Burgoyne 2014 التمييز بين المصطلحين إلى الحد الذي يشير فيه التعلم التنظيمي إلى دراسة عمليات التعلم داخل المنظمات. ومن ناحية أخرى، يُنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها كيان، نوع مثالي من التنظيم، لديه القدرة على

التعلم بفعالية وبالتالي تحقيق الازدهار. ويهدف أولئك الذين يكتبون عن المنظمات التعليمية بشكل عام إلى فهم كيفية إنشاء وتحسين هذه القدرة على التعلم، ومن ثم يكون لديهم تأثير عملي أكثر وجدول أعمال للأداء، ويمكن إجراء تمييز مماثل بين مصطلحي المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة. ( Smith & Lyles, 2011).

وأولئك الذين يكتبون عن إدارة المعرفة غالباً ما يتبنون ميلاً فلسفياً في محاولة فهم وتصور طبيعة المعرفة الموجودة داخل المنظمات. ومن ثم فإن العديد من المناقشات تتعلق بالتمييز بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، وما إذا كان التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة مفيداً، أو ما إذا كانت المعرفة ميزة أو أصلاً استراتيجياً. وكما يتم تناول كيفية مشاركة المعرفة وما هي كيفية تخزين المعرفة. وأولئك الذين يكتبون عن المعرفة التنظيمية يعتمدون عموماً نهجاً تقنياً يهدف إلى خلق طرق لقياس المعرفة ونشرها وتخزينها والاستفادة منها من أجل تعزيز الأداء التنظيمي. وإن دور تكنولوجيا المعلومات وتصميمها مهم أيضاً لمثل هذه المناقشات. (Jansen et al, 2008).

في الشكل رقم (20)، نقدم خريطة أولية لهذه المصطلحات الأربعة، استناداً إلى الانقسام بين الممارسة والنظرية وعملية والمحتوى. ويتبع أول هذه الثنائيات مخاوف الأكاديميين ضد مخاوف الممارسين، كما هو موضح في شكل أدناه. على سبيل المثال، قد تتناسب الدراسة النقدية لمنظمة تعليمية مع صندوق التعلم التنظيمي، ودراسة طريقة بناء المعرفة ضمن أنظمة إدارة المعرفة المؤسسية ستنتهي إلى صندوق المعرفة التنظيمية.

الشكل رقم (20): رسم خرائط المواضيع الرئيسية الأربعة.



المصدر: (Smith & Lyles, 2011).

الانقسام الثاني، التمييز بين التعلم والمعرفة، المعرفة هي الأشياء (أو المحتوى) التي تمتلكها المنظمة، والتعلم هو العملية التي تكتسب من خلالها هذه الأشياء. أشار Brown & Cook 1999 التي تميز بين نظرية المعرفة الخاصة بالحيازة والممارسة. في هذه الحالة، يتناسب «الامتلاك» جيداً مع وجهة نظر

المعرفة كمحتوى، لكن نظرية المعرفة في الممارسة (أو المعرفة) تتلاءم بشكل أو ثقل مع عملية التعلم من التجربة. وليس من الممكن تحديد موقع هذه المفاهيم على الخريطة العامة في الشكل رقم (20) فحسب، بل من الجدير بالملاحظة أيضاً أنها غالباً ما تكون مستنيرة بافتراضات تخصصية وأنطولوجية مختلفة. (Smith & Lyles, 2011).

يتم دعم عمليات المعرفة وعلى وجه التحديد إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها إلى حد كبير من خلال أربعة أنشطة أو طرق لتحويل المعرفة (Dalkir, 2005). وتُعرف هذه الأنشطة بالتنشئة الاجتماعية (socialization)، والتخريج (externalization)، والداخلية (internalization)، والجمع (combination). وتشير الأدبيات غالباً إلى هذه الأنشطة الأربعة على أنها نموذج SECI أو دوامة المعرفة (knowledge spiral). (Darroch & McNaughton, 2002).

**التنشئة الاجتماعية (socialization):** يستلزم هذا النشاط نقل المعرفة الضمنية بين المدرب والمتعلم (المتعلمين) و/أو بين المتعلمين الأفراد. وأثناء التنشئة الاجتماعية، لا تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. والمعرفة وبالتالي لم يتم توضيحها أو تفسيرها. ويتم نقل المعرفة بشكل رئيسي من خلال تقنيات مثل التقليد والملاحظة والممارسة (Nonaka, 1991). يشرح Nonaka & Konno 1998 نحن نستخدم مصطلح التنشئة الاجتماعية للتأكيد على أن المعرفة الضمنية يتم تبادلها من خلال الأنشطة المشتركة مثل التواجد معاً، وقضاء الوقت، والعيش في نفس البيئة وليس من خلال التعليمات المكتوبة أو الشفهية. وتزداد القاعدة المعرفية الشخصية للمتعلم نتيجة للمعرفة الجديدة التي اكتسبها. ومع ذلك، فإن هذه المعرفة متاحة فقط للمتعلم ولا تشكل جزءاً من القاعدة المعرفية للشركة. (Darroch & McNaughton, 2002).

**والتخريج (externalization):** يستلزم هذا النشاط تحويل المعرفة الضمنية للمدرب و/أو المتعلم (المتعلمين) الفردي إلى معرفة صريحة. وخلال هذه العملية، يتم توضيح المعرفة الضمنية وبالتالي يمكن مشاركتها مع المتعلمين و/أو الأفراد الآخرين. يوضح Nonaka & Konno 1998 خلال مرحلة التخريج في عملية إنشاء المعرفة، يلتزم الفرد بالمجموعة، وبالتالي يصبح فرداً واحداً مع المجموعة. وإن مجموع نوايا الأفراد وأفكارهم تندمج وتتكامل مع العالم العقلي للمجموعة. ويتم تقاسم المعرفة من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المنظمة (على سبيل المثال مجتمعات الممارسة، ومنتديات الخبراء، والتدريب، والاجتماعات، ومراكز الفكر، ومقاهي المعرفة) أو التقنيات غير المنظمة (على سبيل المثال المناقشات) واستخدام مجموعة متنوعة من الوسائط (التعلم التنظيمي). ولا تشكل المعرفة جزءاً من قاعدة المعرفة الشخصية للمدرب أو المتعلم فحسب، بل يتم مشاركتها الآن مع المتعلمين الآخرين وهي جزء من قاعدة المعرفة للشركة (Darroch & McNaughton, 2002).

**الجمع (combination):** يستلزم هذا النشاط دمج أجزاء منفصلة من المعرفة الصريحة ودمجها لتكوين كل أكثر تعقيداً. ويستلزم الدمج أيضاً نشر المعرفة التي تم إنشاؤها أثناء نشاط التفويض الخارجي أو نشرها في جميع أنحاء الشركة Nonaka & Konno 1998. ويمكن إنشاء معرفة صريحة جديدة من خلال هذا النشاط ولكنها تساهم في توسيع القاعدة المعرفية للمتعلم من خلال التعلم التنظيمي وليس للشركة. (Darroch & McNaughton, 2002).

**الداخلية (internalization):** يستلزم هذا النشاط تحويل المعرفة الصريحة للمدرب و/أو المتعلم (المتعلمين) الفردي إلى معرفة ضمنية (Darroch & McNaughton, 2002). وخلال هذه العملية يتم استيعاب المعرفة الصريحة ويتم توسيع قاعدة المعرفة الشخصية للمتعلم من خلال المعرفة الجديدة التي اكتسبها. يشرح Nonaka & Konno 1998 أن يتطلب من الفرد تحديد المعرفة ذات الصلة بذاته ضمن المعرفة التنظيمية. وإذا لم يستوعب المتعلم المعرفة التي نقلت إليه، فلن يتم التعلم.

والتحدي الذي يواجه الشركات هو خلق بيئة يتم فيها تمكين جميع الأنشطة الأربعة المدرجة في نموذج SECI حتى يتمكن المتعلمون الأفراد من مشاركة معارفهم الشخصية مع بعضهم البعض لصالح الشركة (Nonaka, 1991). يقول Nonaka & Takeuchi 1995 المعرفة يتم إنشاؤها فقط من قبل الأفراد. ولا يمكن للمنظمة أن تخلق المعرفة بمفردها بدون أفراد. وينبغي فهم إنشاء المعرفة التنظيمية على أنها عملية تعمل على تضخيم المعرفة التي أنشأها الأفراد تنظيمياً وتبلورها على مستوى المجموعة من خلال الحوار أو المناقشة أو تبادل الخبرات أو الملاحظة. يؤكد (Ahmed et al 2002) رأي (Nonaka & Takeuchi 1995) ويوضح أن التعلم التنظيمي يسعى إلى وصف عملية زيادة الأداء العام للمنظمة من خلال تشجيع خلق المعرفة واستخدامها في كل منها وظائف سلسلة القيمة الخاصة بها، من أجل جعل كل منها مصدراً للميزة التنافسية أو الكفاءة الأساسية. (Boon, 2007).

تم ذكر مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح تنفيذ إدارة المعرفة في الأدبيات. وعلى سبيل المثال، تم التعبير عن الكثير حول الثقافة وتكنولوجيا المعلومات (IT) والقيادة وإدارة الموارد البشرية (HRM) والهيكل التنظيمي (OS) كاعتبارات مهمة لتحقيق ذلك. ويمكن تعريف عوامل النجاح الحاسمة بأنها المجالات التي ستضمن فيها النتائج أداءً ناجحاً وبأسعار معقولة للمنظمة. وإذا كانت معقولة (Caballero et al, 2011) اعتبرها تلك المجالات الحاسمة للتخطيط والعمل الإداري التي يجب تدريسها من أجل اكتساب الفعالية. ومن وجهة نظر إدارة المعارف، يمكن اعتبارها تلك الأنشطة والممارسات التي ينبغي معالجتها لضمان تنفيذها بنجاح. وستحتاج هذه الممارسات إما إلى الرعاية إذا كانت موجودة بالفعل أو إلى تطويرها إذا لم تكن موجودة بعد. وبناءً على التعريف أعلاه، تتوافق عوامل النجاح الحرجة مع تلك العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها من قبل المنظمة. وهناك خمسة عوامل نجاح حاسمة لإدارة المعرفة والتي تضمنت الثقافة التنظيمي (OC) ونظام التشغيل وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد

البشرية (HRM) والقيادة والهيكل التنظيمي (Allameh et al, 2014). ويتكون التعلم التنظيمي من ثلاث نطاقات رئيسية: الانفتاح ومشاركة الرؤية والالتزام بالتعلم (Abdul Karim & Razi, 2010) واقترح Schein 2010 أن نقص التواصل بين ثقافات التنظيم المختلفة قد يتسبب في فشل التعلم التنظيمي. وأيضاً، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمي بمثابة معيار للإدراك أو التفسيرات وبالتالي ستؤثر على فعالية التعلم التنظيمي والسلوك (Mahler, 1997). (Fotwe et al, 2001) جادلوا بأن التعلم التنظيمي يعمل كمحفز لتوظيف ثقافة التعلم التنظيمي ويتم تحسين التعلم التنظيمي بشكل منهجي من خلال ثقافة التعلم. ويمكن اعتبار الثقافة التنظيمي بمثابة مستودع معرفي يتمتع بقدرات معالجة وتخزين المعلومات، في حين يلعب التعلم التنظيمي دوراً مهماً في التأكيد على أن مستودع المعرفة يتم تحديثه وتجديده باستمرار للسماح بإجابات فعالة للتغيرات في بيئته التنافسية (Lemon & Sahota, 2004). وترتبط الثقافة التنظيمي بشكل إيجابي بالتعلم التنظيمي، كما اقترح 2003 Prasarnphanich & Janz لتحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وأداء الأعمال (Lopez et al, 2004) ادعى أن الثقافة التعاونية تؤثر على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والتي تؤثر على أداء الأعمال على التوالي.

يقوم الهيكل التنظيمي بتكرار الوضع الذي يتم من خلاله نشر المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة مما يؤثر على إنتاجية استخدامها. ونتيجة لذلك، فإنه يؤثر بشكل كبير على تنسيق وتوزيع موارد الشركة، والتفاعل الاجتماعي وعمليات الاتصال بين الأعضاء التنظيميين (Chen and Huang, 2009). وبالتالي، فإن مواءمة الهيكل التنظيمي تسهل أو تعيق قدرة الشركة للتكيف مع التغيير أو التحسين أو التعلم أو الابتكار لقدرتها على خلق قيمة مضافة لعملائها. وفقاً Venskus & Sakalas 2007، يعد الهيكل التنظيمي ميزة مهمة في إدارة المعرفة ولا يمكن فهم التعلم التنظيمي بدون هياكل الإدارة التنظيمية ذات الصلة. وقام عدد من العلماء بمحاكاة تأثير بنية الشبكة بين الأشخاص على التعلم على المستوى التنظيمي. وتم ربط كميات معتدلة من الشبكات بين المجموعات بنقاط أداء أكبر للتوازن (Badham et al, 2008). وتعد تعقيدات الهيكل التنظيمي عاملاً مهماً في نمو المركزية الاستيعابية المعترف بها ونقاط الضعف في إضفاء الطابع الرسمي والقدرة المرتبطة بالقدرة الاستيعابية المعترف بها (Alarcón et al, 2004).

(Robey et al, 2000) فيما يتعلق بالعلاقة بين التعلم التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، تم التمييز بين مسارين: الدراسات المتعلقة بتصميم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لمساعدة التعلم التنظيمي؛ والدراسات التي تطبق نظريات التعلم التنظيمي على عملية استخدام وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات في المنظمات. والأول مرتبط بإدارة المعرفة أكثر من الأخير. ونمت هذه التدفقات بشكل منفصل عن بعضها البعض. ومع ذلك، فإنهما متماثلان من الناحية النظرية: يتيح التعلم التنظيمي قبولاً أسهل لتكنولوجيا المعلومات بينما يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين كفاءات التعلم التنظيمي. (Allameh et al, 2014). ويمكن تحسين التعلم التنظيمي باستخدام تكنولوجيا المعلومات حيث يمكن استخدامه كأداة لتحويل المعرفة الضمنية

إلى معرفة صريحة (التخريج) بالإضافة إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى مجموعات معقدة أخرى من المعرفة الصريحة (الجمع). وعلاوة على ذلك، تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة حيوية لإنشاء ونشر وتدوين وتحليل وتخزين وتنظيم المعرفة والمعلومات. وعلاوة على ذلك، يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع لربط الأشخاص بالمعرفة المقننة القابلة لإعادة الاستخدام، كما أنها تسهل المحادثات لخلق معرفة جديدة (Lee & Choi, 2003). استعرض Marwick 2001 تكنولوجيا إدارة المعرفة بهذا التوجه، باستخدام نموذج Nonaka 1995 لإنشاء المعرفة التنظيمية كإطار عمل. ومع الاستخدام الأكبر لتكنولوجيا المعلومات التعاونية والفردية، أصبحت الشركات الصغيرة قادرة على الحصول على مستويات أعلى من التعلم التنظيمي.

ومع ذلك، نظراً لتوفر تكنولوجيا المعلومات المثالية للمساعدة في هذا النقل، فلا يمكن بالضرورة تعميم المعرفة بشكل حر وثابت على نطاق واسع. وكما أن التكنولوجيا لا تغير أنماط الاتصال وتبادل المعلومات، كما استنتج Ginzberg & Vandenbosch 1997 فيما يتعلق بأحد أنظمة البرامج الجماعية الأكثر شيوعاً. (Chourides et al, 2003) وجد أن تكنولوجيا المعلومات لها تأثير بناء على التعلم التنظيمي وأن هذا الارتباط يتعزز إذا استمرت الثقافة المناسبة. وعندما تتفاعل المؤسسات مع بيئتها فإنها تستحوذ على المعلومات، كما أوضح (Davenport et al, 1998) وتحولها إلى معرفة وبناء عليها تتخذ إجراءات تتوافق مع قيمها وخبراتها وقواعدها الداخلية. وتعمل تلك المؤسسات المخصصة لإدارة المعرفة على تعزيز ثقافة وبيئة عمل تساعد على التعلم المستمر. ولقد تناول عدد من المؤلفين التعلم الفردي كأساس للتعلم على المستوى التنظيمي (Nonaka, 1994; Nonaka, 1995). ويمكن للمعرفة الصريحة والضمنية التي يحصل عليها الأفراد أن تدعم تكوين المعرفة المشتركة والجماعية داخل المنظمة والمجموعات. ومن المقبول على نطاق واسع أن تعلم الكبار هو الأساس لوظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تستهدف دعم الميزة الثابتة وتحسين الأداء، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، وتعديل الإدارة بالإضافة إلى المنظمات التعليمية (McLean, 2006).

وفي الوقت نفسه، من المهم تسليط الضوء على أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي مرتبطان أيضاً. ويشير هذا الشرط إلى تأثيرات غير مباشرة على التعلم التنظيمي، وهي التأثيرات التي كانت غائبة عادةً وتم وصف القيادة التقليدية بأنها فردية للغاية ومنهجية وتجعل تعلم الفرق التنظيمية أمراً صعباً. وفي حين تركز القيادة التحويلية على الترويج الفعال لمشاركة الموظفين في القرارات والأنشطة الجماعية. ويجب أن يكون القادة التحويلين قادرين على تشكيل فرق وتزويدهم بالتوجيه والطاقة والدعم لعمليات التغيير والتعلم التنظيمي (Blackler, McDonald, 2000).

## الفصل الثالث:

### الإطار العملي للدراسة

## تمهيد:

يمثل هذا الفصل جوهر الدراسة التطبيقية، حيث يتم فيه ترجمة الإطار النظري إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويدعم تقديم توصيات مبنية على أدلة علمية ومنهجية دقيقة. حيث يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم فيه تحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار الفرضيات المطروحة، وذلك من خلال منهجية علمية تعتمد على أدوات إحصائية متقدمة.

مجتمع وعينة الدراسة.

أداة الدراسة.

اختبار صدق أداة الدراسة.

اختبار ثبات أداة الدراسة.

التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

تحليل فقرات ومحاور الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة.

مناقشة النتائج.

توصيات الدراسة.

### 3-1: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الشركات السورية للاتصالات في دمشق، حيث تم اختيار كل من شركة Syriatel، MTN، والشركة السورية للاتصالات وتم استبعاد شركة Wafatel لعدم وجود كادر إداري كافي.

وقد تم اختيار العينة عن طريق نسبة مئوية من المجتمع حيث تم اعتماد نسبة 10% من مجتمع كل شركة، تم الاعتماد في اختيار أفراد عينة الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الاستبيانات على العاملين (ذكور والإناث) الإداريين فقط وفي ثلاث مستويات إدارية، ومن مختلف الأعمار والخلفيات الدراسية، وبعدد سنوات خبرة مختلفة. وقد تم اختيار موظف واحد والذي يحمل رقم (8) في أحاده لكل عشرة موظفين وذلك فقط في مستوى الإدارة التشغيلية أو المباشرة.  
الجدول رقم (2): مجتمع وعينة الدراسة.

الشركة	المجتمع	النسبة	العينة
Syriatel	2,237	10%	223
MTN	1,280	10%	128
السورية للاتصالات	689	10%	70
المجموع	4,206		421

المصدر: من إعداد الباحث.

وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين وكان عدد الاستبيانات التي تم جمعها (421)، وبعد مراجعة هذه الاستبيانات تبين أن عدد القوائم السليمة للتحليل (416) والتي تمثل حجم العينة النهائي والتي ستخضع بياناتها للتحليل وتم استبعاد الباقي لعدم اكتمال معلوماتها.

### **2-3: أداة الدراسة:**

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تمّ استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات والذي يتكون من أربعة أجزاء وهي:

**1- الجزء الأول:** ويشمل الخصائص الديموغرافية وتشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

**2- الجزء الثاني:** تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ( Strategic Human Resource Development):

- البعد الأول: التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية ( Integration with organizational missions and goals).
- البعد الثاني: المسح البيئي (Environmental scanning).
- البعد الثالث: خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (HRD plans and policies).
- البعد الرابع: وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية ( Existence of complementary HRM activities).
- البعد الخامس: دور المدرب الموسع (Expanded trainer role).
- البعد السادس: التأكيد على التقييم (Emphasis on evaluation).

حيث تم تصميم هذا المحور من الاستبيان استنادا لدراسة سابقة (Inuthai, 2021)، حيث تم تطبيق المقياس في القطاع المصرفي والذي يعتبر متجانس من حيث الهيكلية الإدارية والمستويات الإدارية وتوزيع السلطة مع الدراسة الحالية والتي تتم في قطاع الاتصالات، واعتمدت هذه الدراسة على أبعاد مقياس (SHRD) من دراسة (McLean, Tseng, 2008) والتي تتوافق مع الدراسة الحالية.

### **3- الجزء الثالث: التعلم التنظيمي (Organizational Learning):**

- البعد الأول: التعلم المستمر (Continuous learning).
- البعد الثاني: الحوار والتحقيق (Dialogue and inquiry).
- البعد الثالث: التعلم الجماعي والتعاون (Team learning and collaboration).
- البعد الرابع: الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم ( Embedded systems for creating and capture learning).
- البعد الخامس: التمكين (Empowerment).
- البعد السادس: أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها ( Communication systems to link an organization with its environment).

• البعد السابع: القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership).

حيث تم تصميم الاستبيان استناداً لدراسة سابقة (Bergström et al, 2015) حيث تم تطبيق هذا المقياس في قطاعات مختلفة مثل قطاع الصحة (Bergström et al, 2015)، والتعليم (Hatzl, Henn, 2020) وقطاع الاتصالات (Nakanishi, 2024) والذي يتوافق في القطاع مع الدراسة الحالية، واعتمدت هذه الدراسة على أبعاد مقياس التعلم التنظيمي من دراسة (McLean, Tseng, 2008) والتي تتوافق مع الدراسة الحالية.

**4- الجزء الرابع: عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):**

- البعد الأول: اكتساب المعرفة (knowledge acquisition).
- البعد الثاني: خلق المعرفة (knowledge creation).
- البعد الثالث: نشر المعرفة (knowledge sharing).
- البعد الرابع: تخزين المعرفة (knowledge storage).
- البعد الخامس: تطبيق المعرفة (knowledge application).

حيث تم تصميم الاستبيان استناداً لدراسة سابقة (Moollan, 2013) حيث تم اعتماد هذا المقياس كمتغير وسيط في الدراسة وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية. وقد كانت الإجابات على الاستبيان وفق مقياس لكرات الخماسي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### 3-3: اختبار صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

- 1- صدق المحكمين: تم عرض أداة الدراسة على الأستاذ المشرف في معهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) بحيث أصبح المقياس في صورته النهائية وتمت المصادقة عليه ليتم تطبيقه على العينة الدراسة.
- 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: وتم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات ارتباط كل بند بمقياسه الكلي وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل مقياس.

#### 1- تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD):

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD).

#### Correlations

	التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية	خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية	وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية	دور المدرب الموسع	التأكيد على التقييم	تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية		
التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية	Pearson Correlation	1	.387**	.413**	.313**	.535**	.411*	.758**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.023	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
المسح البيئي	Pearson Correlation	.387**	1	.572**	.373**	.435**	.468**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية	Pearson Correlation	.413**	.572**	1	.272**	.600**	.499**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية	Pearson Correlation	.313**	.373**	.272**	1	.498**	.404**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
دور المدرب الموسع	Pearson Correlation	.535**	.435**	.600**	.498**	1	.573**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
التأكيد على التقييم	Pearson Correlation	.411*	.468**	.499**	.404**	.573**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.023	.000	.000	.000	.000		.000
	N	416	416	416	416	416	416	416
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	Pearson Correlation	.758**	.761**	.703**	.864**	.796**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	416	416	416	416	416	416	416

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتبين من مصفوفات معاملات ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لمتغير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) تراوحت ما بين (0.272 و 0.831) وهي معاملات ارتباط تناسب الدراسة الحالية ومقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل محور والمقياس الكلي وتفي بأغراض هذه الدراسة.

## 2- التعلم التنظيمي:

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير التعلم التنظيمي.

		Correlations							
		التعلم المستمر	الحوار والتحقق	التعلم الجماعي والتعاون	الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم	التمكين	أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها	القيادة الاستراتيجية	التعلم التنظيمي
التعلم المستمر	Pearson Correlation	1	.443**	.262**	.378**	.495**	.305**	.387**	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
الحوار والتحقق	Pearson Correlation	.443**	1	.556**	.526**	.427**	.463**	.313**	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
التعلم الجماعي والتعاون	Pearson Correlation	.262**	.556**	1	.567**	.532**	.533**	.292**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم	Pearson Correlation	.378**	.526**	.567**	1	.568**	.389**	.314**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
التمكين	Pearson Correlation	.495**	.427**	.532**	.568**	1	.517**	.437**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها	Pearson Correlation	.305**	.463**	.533**	.389**	.517**	1	.256**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.387**	.313**	.292**	.314**	.437**	.256**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	416	416	416	416	416	416	416	416
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.779**	.815**	.733**	.773**	.842**	.681**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	416	416	416	416	416	416	416	416

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتبين من مصفوفات معاملات ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لمتغير التعلم التنظيمي تراوحت ما بين (0.256 و 0.842) وهي معاملات ارتباط تناسب الدراسة الحالية ومقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل محور والمقياس الكلي وتفي بأغراض هذه الدراسة.

### 3- عمليات إدارة المعرفة:

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين المحاور والمقياس الكلي لمتغير عمليات إدارة المعرفة.

#### Correlations

		اكتساب المعرفة	خلق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
اكتساب المعرفة	Pearson Correlation	1	.506**	.431**	.596**	.569**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416
خلق المعرفة	Pearson Correlation	.506**	1	.569**	.388**	.559**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416
نشر المعرفة	Pearson Correlation	.431**	.569**	1	.436**	.592**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	.596**	.388**	.436**	1	.533**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	416	416	416	416	416	416
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	.569**	.559**	.592**	.533**	1	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	416	416	416	416	416	416
عمليات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.849**	.822**	.794**	.733**	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	416	416	416	416	416	416

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث.

ويتبين من مصفوفات معاملات ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط لمتغير عمليات إدارة المعرفة تراوحت ما بين (0.388 و 0.849) وهي معاملات ارتباط تناسب الدراسة الحالية ومقبولة إحصائياً وتدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات كل محور والمقياس الكلي وتفي بأغراض هذه الدراسة.

### 3-4: اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى ثبات أداة القياس لكل المحاور وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (6): معاملات ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
1	التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية	4	0.856
2	المسح البيئي	4	0.780
3	خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية	5	0.858
4	وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية	5	0.756
5	دور المدرب الموسع	4	0.829
6	التأكيد على التقييم	5	0.830
7	التعلم المستمر	3	0.665
8	الحوار والتحقيق	3	0.820
9	التعلم الجماعي والتعاون	3	0.841
10	الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم	3	0.734
11	التمكين	3	0.754
12	أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها	3	0.872
13	القيادة الاستراتيجية	3	0.713
14	اكتساب المعرفة	5	0.758
15	خلق المعرفة	6	0.837
16	نشر المعرفة	5	0.740
17	تخزين المعرفة	4	0.683
18	تطبيق المعرفة	4	0.829

المصدر: من إعداد الباحث.

ويبين الجدول أن معامل الثبات لجميع محاور الدراسة هي بدرجة عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من (0.60) وتدل على ثبات محاور الدراسة في القياس والتعبير عما يمثله فعلاً بنسبة ثبات أكبر من (66.5%) في أداة الدراسة.

### 3-5: التوزيع التكراري حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

استناداً للبيانات الواردة من الاستبيانات يمكن عرض الخصائص الديموغرافية على الشكل التالي:

#### 1- الجنس:

الجدول رقم (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب جنسهم.

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	164	39.4	39.4	39.4
	انثى	252	60.6	60.6	100.0
Total		416	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم (7) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة بلغت (60.6%) وهي أكبر من نسبة الذكور البالغة (39.4%)، وهذه التوزيع طبيعي نظراً لهجرة الذكور، وإيضاً بسبب انجذاب النساء إلى قطاع الاتصالات بسبب ظروف العمل المستقرة نسبياً، أو فرص تطوير المهارات، أو الأدوار التي تتوافق مع مؤهلاتهن.

#### 2- العمر:

الجدول رقم (8): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب أعمارهم.

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	86	20.7	20.7	20.7
	من 30 - 40	225	54.1	54.1	74.8
	من 41 - 50	87	20.9	20.9	95.7
	أكبر من 50	18	4.3	4.3	100.0
	Total	416	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم (8) أن (54.1%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة، و(20.9%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة وأيضاً (20.7%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وأخيراً (4.3%) من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكبر من 50 سنة، ويدل هذا على أن غالبية الفئات العمرية في ذروة حياتهم المهنية ومن المرجح أن يكون هؤلاء الأفراد من ذوي الخبرة والمهارة، وأنهم يقومون بأدوار تتطلب مسؤوليات أكبر، وإن انخفاض الفئة العمرية الشبابية يعود إلى فرص الدخول المحدودة، أو تفضيل العمال الأكثر خبرة، أو ربما التأخير في دخول سوق العمل بسبب التعليم العالي أو غيره من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

### 3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (9): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من جامعي	42	10.1	10.1	10.1
	جامعي	320	76.9	76.9	87.0
	ماجستير	36	8.7	8.7	95.7
	دكتوراه	18	4.3	4.3	100.0
	Total	416	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم (9) أن نسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم الحاصلين على شهادة الجامعية بنسبة (76.9%) ثم الدراسات العليا بنسبة (13%) ثم الأقل من جامعي بنسبة (10.1%)، ويرجع هذا إلى الطبيعة الفنية والتخصصية للوظائف في هذا المجال، والتي تتطلب أساساً أكاديمياً قوياً، يسלט اعتماد القطاع على خريجي الجامعات الضوء على تركيزه على قوة عاملة متعلمة جيداً، وتعكس النسب الأصغر من حاملي شهادات الماجستير والدكتوراه الطبيعة المتخصصة للمؤهلات المتقدمة، في حين أن المجموعة المحدودة التي تحمل شهادات أقل من الشهادة الجامعية تؤكد على متطلبات القطاع للتعليم العالي في معظم الأدوار.

### 4- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (10): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب مستواهم الوظيفي.

المستوى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	34	8.2	8.2	8.2
	إدارة وسطى	159	38.2	38.2	46.4
	إدارة مباشرة	223	53.6	53.6	100.0
	Total	416	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم (10) أن نسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم العاملين في الإدارة المباشرة بنسبة (53.6%)، ثم العاملين في الإدارة الوسطى بنسبة (38.2%)، وأخيراً العاملين في الإدارة العليا بنسبة (8.2%). ويدل هذا على التوزيع التسلسل الهرمي التنظيمي النموذجي، حيث يتركز غالبية الموظفين على المستويات التشغيلية (الإدارة المباشرة) لتلبية المتطلبات الوظيفية الفورية للقطاع، وتضمن الإدارة الوسطى التنسيق السلس، في حين تركز الإدارة العليا على الإشراف الاستراتيجي. ويشير هذا إلى أن جزءاً كبيراً من القوى العاملة في الإدارة المباشرة يشارك في أدوار عملية، ويدير العمليات اليومية عن كثب ويتفاعل بشكل مباشر مع أعضاء الفريق، ويعكس هذا المتطلبات التشغيلية لقطاع الاتصالات، حيث يلعب المديرون المباشرون دوراً حيوياً في ضمان تقديم الخدمة والكفاءة التشغيلية، في حين تعمل الإدارة الوسطى كجسر

بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، حيث تعكس النسبة المرتفعة نسبياً للعاملين في الإدارة الوسطى حاجة القطاع إلى أفراد لتنسيق وتخطيط والإشراف على عمل المديرين المباشرين، ومواءمة العمليات مع الأهداف التنظيمية، وإن النسبة المحدودة لأدوار الإدارة العليا تركز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقيادة والتخطيط الطويل الأجل.

#### **5- عدد سنوات الخبرة:**

الجدول رقم (11): توزيع تكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	168	40.4	40.4	40.4
	من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات	157	37.7	37.7	78.1
	عشر سنوات فما فوق	91	21.9	21.9	100.0
	Total	416	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول رقم (11) أن النسبة الأكبر للأفراد عينة الدراسة هم الذين لديهم أقل من خمس سنوات بنسبة (40.4%) ثم من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات بنسبة (37.7%) ثم من عشر سنوات فما فوق بنسبة (21.9%)، ويشير هذا التوزيع إلى مزيج متوازن من الموظفين الجدد وذوي الخبرة، مع ميل نحو العاملين الأصغر سناً (أولئك الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات)، وتشكل ديناميكية القوى العاملة هذه أمراً شائعاً في القطاعات سريعة التطور مثل الاتصالات، حيث تحظى المهارات الجديدة والقدرة على التكيف مع التقدم التكنولوجي بتقدير كبير، حيث تتكون المجموعة الأكبر من الموظفين الجدد نسبياً، وقد يعكس هذا الصناعة المتنامية التي تتطلب مواهب جديدة، أو قوة عاملة أصغر سناً بشكل عام، ويمثل الموظفون الذين لديهم خبرة في هذا النطاق مجموعة في منتصف حياتهم المهنية ومن المرجح أن يكون لديهم فهم قوي للصناعة، وهم بمثابة العمود الفقري للعمليات، حيث يجلبون الخبرة والقدرة على التكيف مع أدوارهم.

### 6-3: تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي لقياس اجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة وتم تحديد طول الفئات في مقياس ليكرات الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى ÷ عدد فئات المقياس أي  $0.80=4/5$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول رقم (19) التالي:

الجدول رقم (12) الأهمية النسبية للموافقات.

التقدير	فئات قيم المتوسط الحسابي
درجة موافقة منخفضة جدا	من 1 إلى 1.80
درجة الموافقة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
درجة الموافقة متوسطة	من 2.61 إلى 3.4
درجة الموافقة مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20
درجة الموافقة مرتفعة جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي الجداول اللاحقة سنعرض لكل عبارة متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري لمجمل بيانات عينة البحث وتم اعتماد مقياس ليكرات الخماسي لتحليل النتائج:

## أولاً: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD):

### 1- التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية ( Integration with Organizational Missions and Goals):

الجدول رقم (13): تحليل فقرات التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
اشراك في الأنشطة التنظيمية التي تعزز المشاركة في تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة.	416	1.00	5.00	3.7260	.80174
تقوم الإدارة العليا بتوصيل وتبادل المعلومات الكافية مع موظفيها حول خطة تنمية الموارد البشرية لإعداد المنظمة.	416	1.00	5.00	3.8654	.86214
تضع المنظمة بوضوح سياسات وخطط للموارد البشرية لدعم الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم.	416	1.00	5.00	3.7885	.89629
تشارك المنظمة في توفير المعلومات حول الاحتياجات أو الضروريات المتعلقة بتنمية الموظفين وصياغة سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمة.	416	1.00	5.00	3.6587	.89109
التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية	416	1.00	5.00	3.7404	1.33891
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية هي فقرة (تقوم الإدارة العليا بتوصيل وتبادل المعلومات الكافية مع موظفيها حول خطة تنمية الموارد البشرية لإعداد المنظمة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.8654) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، وهذا مؤشر إيجابي على الشفافية ومشاركة القيادة في تطوير الموظفين، ويعمل هذا التواصل على بناء الثقة ويضمن شعور الموظفين بالمعلومات حول الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ولتعزيز ذلك، تقوم المنظمة بتنفيذ آليات ردود الفعل حيث يمكن للموظفين مشاركة مدخلاتهم حول هذه الخطط، وبالإضافة إلى ذلك يمكن للتحديثات المنتظمة وقنوات الاتصال على سبيل المثال (النشرات الإخبارية، أو المنصات الرقمية) أن تعزز بشكل أكبر من تصور الانفتاح والاستجابة من جانب القيادة. ثم يليه فقرة (تضع المنظمة بوضوح سياسات وخطط للموارد البشرية لدعم الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم) بمتوسط بلغ (3.7885) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، حيث يُنظر إلى المنظمة على أنها تمتلك سياسات وخططاً واضحة للموارد البشرية لدعم تطوير الموظفين، ويسلط هذا الضوء على قدرة المنظمة في تعزيز نمو الموظفين ومواءمة القدرات الفردية مع احتياجات العمل، ومع ذلك، قد يكون من

المفيد تقييم مدى اتساق تطبيق هذه السياسات عبر الأقسام أو توصيلها إلى الموظفين. ثم فقرة (اشارك في الأنشطة التنظيمية التي تعزز المشاركة في تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة) بمتوسط بلغ (3.7260) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى ثقافة تنظيمية تقدر التعاون والروابط الشخصية، والتي تعد بالغة الأهمية للعمل الجماعي وبيئة العمل المتماسكة ومع ذلك، يمكن للمنظمة تعزيز هذه الأنشطة من خلال ضمان شمولها، ومعالجة الحواجز التي تحول دون المشاركة (على سبيل المثال، عبء العمل، والجدولة)، وتخصيص الأنشطة لتفضيلات الموظفين المتنوعة، ويؤدي التركيز الأقوى على مثل هذه المبادرات إلى زيادة المشاركة، وتحسين ديناميكيات الفريق، وتحسين الروح المعنوية في جميع أنحاء المنظمة. وأخيراً فقرة (تشارك المنظمة في توفير المعلومات حول الاحتياجات أو الضروريات المتعلقة بتنمية الموظفين وصياغة سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمة) بمتوسط بلغ (3.6587) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، حيث يرى الموظفون أن هناك جهوداً تبذلها المنظمة في مشاركة احتياجات التطوير وصياغة سياسات الموارد البشرية، وفي حين تُظهر المنظمة نيتها في هذا المجال، فهناك فرصة لتعزيز ممارساتها من خلال إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التنموية وضمان معالجة السياسات لهذه الاحتياجات بشكل فعال.

أما المتوسط الكلي لمحور التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية بلغ (3.7404) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، وهذا يشير إلى أن العديد من الموظفين يدركون كيف يساهم نموهم الشخصي في نجاح المنظمة على نطاق أوسع، ومع ذلك، تعزز للمنظمة بشكل أفضل العلاقة بين الأدوار الفردية والأهداف الاستراتيجية، ويشمل هذا مواءمة مقاييس الأداء مع الأهداف التنموية، وعرض للموظفين الناجحين حيث أدى نمو الموظفين إلى إنجازات تنظيمية، وإشراك الموظفين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار المتعلقة بمبادرات الموارد البشرية، وهذا يقود بدوره إلى تحقيق المزيد من المواءمة وتعزيز الشعور بالهدف والدافع.

## 2- المسح البيئي (Environmental Scanning):

الجدول رقم (14): تحليل فقرات المسح البيئي لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم قسم الموارد البشرية بتوزيع خطط تنمية الموارد البشرية على كل قسم لصياغة خطط فرعية أو تخصيص معلومات تفصيلية في الخطط.	416	1.00	5.00	3.4567	.93554
تقوم المنظمة بتحليل العوامل الخارجية بانتظام (اتجاهات السوق، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية)	416	1.00	5.00	3.2740	1.02353
تقوم المنظمة بإجراء تقييمات لتحديد التحديات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية والتي قد تؤثر على خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية	416	1.00	5.00	3.4087	.90584
يتابع قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المهارات والمعرفة المطلوبة للموظفين في مجال العمل	416	1.00	5.00	3.5144	1.00110
المسح البيئي	416	1.00	5.00	3.4135	.75112
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات المسح البيئي هي فقرة (يتابع قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المهارات والمعرفة المطلوبة للموظفين في مجال العمل) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.5144) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن إدارة الموارد البشرية فعالة بشكل معتدل في تتبع التغيرات الخارجية التي تؤثر على متطلبات المهارات، وهذا يشير إلى نهج استباقي لتخطيط القوى العاملة وتطويرها ومع ذلك، للبناء على هذا، يحتاج قسم الموارد البشرية تنفيذ أنظمة مراقبة مستمرة أو شراكات مع خبراء الصناعة لضمان بقاء الموظفين في صدارة المنحنى من حيث جاهزية المهارات. ثم يليه فقرة (يقوم قسم الموارد البشرية بتوزيع خطط تنمية الموارد البشرية على كل قسم لصياغة خطط فرعية أو تخصيص معلومات تفصيلية في الخطط) بمتوسط بلغ (3.4567) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن إدارة الموارد البشرية نشطة إلى حد ما في توزيع خطط التطوير على الإدارات الأخرى، ومع ذلك تشير النتيجة إلى وجود مجال للتحسين في ضمان توصيل هذه الخطط بشكل فعال وتخصيصها وقابليتها للتنفيذ على مستوى الإدارات، حيث من الممكن أن تعمل عمليات التوزيع المحسنة وآليات المتابعة على تمكين الإدارات من إنشاء استراتيجيات تطوير أكثر تحديداً وتأثيراً تتوافق مع أهداف المنظمة. ثم فقرة (تقوم المنظمة بإجراء تقييمات لتحديد التحديات والفرص الناشئة في

البيئة الخارجية والتي قد تؤثر على خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) بمتوسط بلغ (3.4087) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا تصور إلى حد ما لجهود المنظمة لتقييم التحديات والفرص الخارجية ومع ذلك، يشير إلى أن هذه التقييمات قد لا تكون منهجية أو شاملة بما يكفي لمعالجة توقعات الموظفين بشكل كامل، ولتعزيز هذا التصور ينبغي على المنظمة تحسين عمليات المسح البيئي وإشراك الموظفين أو المديرين في هذه التقييمات لضمان قدر أكبر من التوافق والأهمية. وأخيراً فقرة (تقوم المنظمة بتحليل العوامل الخارجية بانتظام (اتجاهات السوق، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية)) بمتوسط بلغ (3.2740) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويعكس هذا تصوراً بأن التحليل البيئي الخارجي يتم إجراؤه ولكن ربما ليس بشكل متسق أو شامل كما يرغب الموظفون، ويشير هذا إلى الحاجة إلى أن تعطي المنظمة الأولوية للاستخبارات السوقية والتكنولوجية لتوقع التغيرات وتكييف استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بشكل استباقي، حيث يساعد تحسين هذه الممارسة على الحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استعداد قوتها العاملة للتحديات المستقبلية.

أما المتوسط الكلي لمحور المسح البيئي بلغ (3.4135) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويعكس هذا تصوراً عاماً معتدلاً لممارسات المسح البيئي للمنظمة، وفي حين توجد جهود أساسية قائمة لتحليل العوامل الخارجية وتكييف سياسات الموارد البشرية، إلا أن هناك إمكانات كبيرة للنمو، ويتضمن تعزيز هذه الممارسات ما يلي: إنشاء إطار منظم للمسح البيئي المنتظم ومشاركة النتائج على مستوى المنظمة، تشجيع التعاون بين الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والموظفين لدمج الرؤى من التحليل الخارجي في استراتيجيات الموارد البشرية القابلة للتنفيذ، استخدام الأدوات التكنولوجية مثل تحليلات البيانات لمراقبة الاتجاهات والتنبؤ باحتياجات القوى العاملة في المستقبل. ومن خلال تحسين نهجها في المسح البيئي، تكون المنظمة قادرة على إعداد قوتها العاملة بشكل أفضل للتحديات والفرص الخارجية، وضمان القدرة على التكيف والقدرة التنافسية على المدى الطويل.

### 3- خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (HRD Plans and Policies):

الجدول رقم (15): تحليل فقرات خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى قسم الموارد البشرية عملية لتوفير التدريب المناسب لتطوير إمكانات الموظفين المحتملين.	416	1.00	5.00	3.4663	1.01022
تدربت على تطوير الكفاءات الإدارية اللازمة لأداء وظيفتي (مثل التخطيط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحل المشكلات، وما إلى ذلك)	416	1.00	5.00	4.1875	.89358
تخطط منظمتي لتطوير معارف ومهارات الموظفين، بدلاً من التفرغ في تلبية الاحتياجات العاجلة لاحتياجاتهم.	416	1.00	5.00	4.2019	.90917
يتوفر في المنظمة برامج تدريبية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة والقدرة على تلبية احتياجات واجباتي الوظيفية.	416	1.00	5.00	4.1490	.81663
أدرك أن المنظمة لديها ميزانية أو نفقات ملموسة وكافية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.	416	1.00	5.00	3.9423	.92439
خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية	416	1.00	5.00	3.9894	.72868
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية هي فقرة (تخطط منظمتي لتطوير معارف ومهارات الموظفين، بدلاً من التفرغ في تلبية الاحتياجات العاجلة لاحتياجاتهم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2019) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة الشديدة، ويعكس هذا التزاماً قوياً من جانب المنظمة بتطوير الموظفين على المدى الطويل بدلاً من التركيز فقط على الاحتياجات الفورية، ويتمشى هذا النهج مع العقلية الاستراتيجية، حيث يساهم الاستثمار في نمو الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي المستدام، وللبناء على هذا، ينبغي على المنظمة التأكيد على فرص التعلم المستمر، وخطط التطوير المهني، وبرامج الإرشاد لضمان شعور الموظفين بالدعم في رحلتهم المهنية. ثم يليه فقرة (تدربت على تطوير الكفاءات الإدارية اللازمة لأداء وظيفتي (مثل التخطيط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحل المشكلات، وما إلى ذلك)) بمتوسط بلغ (4.1875) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بدعم جيد في تطوير الكفاءات الإدارية التي تشكل أهمية بالغة لأدوارهم، ويشير إلى أن المنظمة تعطي الأولوية للتدريب الإداري، وهو أمر ضروري للقيادة الفعالة واتخاذ القرار، وللحفاظ على هذا التصور الإيجابي، ينبغي للمنظمة أن تستمر في تقديم برامج تدريبية متقدمة وتوفير الدعم المستمر لتطوير القيادة، وخاصة للموظفين

الذين ينتقلون إلى أدوار إدارية. ثم فقرة (يتوفر في المنظمة برامج تدريبية الذي تؤدي إلى تطوير المعرفة والقدرة على تلبية احتياجات واجبات الوظيفية) بمتوسط بلغ (4.1490) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، حيث يرى الموظفون أن توافر برامج التدريب أمر إيجابي، مما يشير إلى أن هذه البرامج تلبي بشكل فعال المتطلبات المتعلقة بالوظيفة، وهذا مؤشر قوي على تركيز المنظمة على موازنة مبادرات التدريب مع الأدوار والمسؤوليات الوظيفية، ولتعزيز ذلك بشكل أكبر، ينبغي على المنظمة توسيع محفظة التدريب الخاصة بها لتشمل برامج أكثر تخصصاً، وتنسيقات تعليمية مرنة، والوصول إلى موارد التدريب الخارجية. ثم فقرة (أدرك أن المنظمة لديها ميزانية أو نفقات ملموسة وكافية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة) بمتوسط بلغ (3.9423) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا وعي الموظفين بالالتزام المالي للمنظمة تجاه تطوير الموارد البشرية، ويشير إلى أن الموظفين يرون أن الميزانية كافية لدعم مبادرات التطوير ذات المغزى، ولتعزيز هذا التصور، ينبغي على المنظمة أن تتواصل بشأن كيفية تخصيص الأموال وضمان الشفافية في ميزانية الموارد البشرية، مما يدل على أن الاستثمارات تُستخدم بشكل فعال لصالح الموظفين والمنظمة. وأخيراً فقرة (لدى قسم الموارد البشرية عملية لتوفير التدريب المناسب لتطوير إمكانات الموظفين المحتملين) بمتوسط بلغ (3.4663) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن قسم الموارد البشرية لديه بعض العمليات المعمول بها لتحديد وتدريب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، ولكن هناك مجالاً للتحسين، وقد يشير هذا إلى أنه في حين يتم بذل الجهود، فقد لا تكون العمليات منظمة بشكل كافٍ أو واسعة النطاق أو يتم التواصل بها بشكل فعال، ولتعزيز هذا المجال، يمكن للمنظمة تنفيذ أنظمة أكثر شمولاً لتحديد المواهب وتصميم برامج تدريبية للتعامل بشكل أفضل مع الإمكانيات الفريدة للموظفين ذوي الأداء العالي.

أما المتوسط الكلي لمحور خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية بلغ (3.9894) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، وهذا يشير إلى أن الموظفين ينظرون إلى خطط وسياسات تطوير الموارد البشرية في المنظمة بشكل إيجابي، ويشير هذا إلى أن المنظمة أنشأت أنظمة فعّالة لدعم نمو الموظفين وتطورهم

#### 4- وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (Existence of Complementary HRM Activities):

الجدول رقم (16): تحليل فقرات وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقوم المشرف أو كبار الموظفين دائماً بمشاركة خبراته داخل وحدة العمل.	416	1.00	5.00	3.0000	1.16990
تلقيت وصفاً دقيقاً للوصف الوظيفي في المنظمة والتي يمكن استخدامه لربط الإستراتيجية والأداء في الوظيفة.	416	1.00	5.00	2.7356	1.12036
أشارك دائماً في التدريبات والندوات لتطوير المهارات اللازمة لأداء واجباتي.	416	1.00	5.00	2.7885	1.12944
يتمتع قسم الموارد البشرية المكلف بتطوير الموظفين، بتناغم مع الوحدات المختلفة في المنظمة.	416	1.00	5.00	3.9087	.87609
يوفر قسم الموارد البشرية للموظفين فرصاً للتطور المهني من أجل مواكبة التغيرات في العمل.	416	1.00	5.00	4.0481	.83744
وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية	416	1.00	4.60	3.2962	.73703
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية هي فقرة (يوفر قسم الموارد البشرية للموظفين فرصاً للتطور المهني من أجل مواكبة التغيرات في العمل) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.0481) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يدركون عموماً جهود إدارة الموارد البشرية لتوفير فرص التطوير المهني، ويعكس هذا نهجاً استباقياً لتعزيز المهارات، وإبقاء الموظفين على استعداد للتغيرات في بيئة عملهم ولمزيد من التحسين، ينبغي على قسم الموارد البشرية ضمان التواصل الجيد مع هذه الفرص، وإتاحتها لجميع الموظفين، وتكييفها مع أدوارهم ومساراتهم المهنية المحددة. ثم يليه فقرة (يتمتع قسم الموارد البشرية المكلف بتطوير الموظفين، بتناغم مع الوحدات المختلفة في المنظمة) بمتوسط بلغ (3.9087) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يرون أن قسم الموارد البشرية ينسق بشكل فعال مع مختلف الوحدات التنظيمية، ومن المرجح أن يدعم هذا الانسجام التنفيذ السلس لمبادرات التطوير عبر الأقسام، يعد الحفاظ على هذا التعاون أمراً ضرورياً، ويجب على قسم الموارد البشرية الاستمرار في تعزيز التواصل بين الأقسام لمعالجة أي احتياجات أو تحديات ناشئة. ثم فقرة (يقوم المشرف أو كبار الموظفين دائماً بمشاركة خبراته داخل وحدة العمل) بمتوسط بلغ (3.0000) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير إلى أن تبادل الخبرات بين المشرفين أو كبار الموظفين ليس قوياً بشكل خاص، وفي حين يكون هناك بعض حالات تبادل المعرفة، إلا أنها لا تُمارس بشكل منتظم أو

رسمي، وينبغي على المنظمة أن تستفيد من تعزيز ثقافة الإرشاد والتعاون، حيث يصبح تبادل المعرفة جزءاً روتينياً من عمليات العمل. ويساعد هذا في نشر أفضل الممارسات وتحسين كفاءة الفريق. ثم فقرة (أشارك دائماً في التدريبات والندوات لتطوير المهارات اللازمة لأداء واجباتي) بمتوسط بلغ (2.7885) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويعكس هذا تصور المشاركة المحدودة في التدريب بين الموظفين، ويعوز ذلك بسبب عدم توفر برامج التدريب أو إمكانية الوصول إليها أو عدم الوعي بها ولمعالجة هذا، ينبغي على المنظمة أن تعمل بنشاط على تعزيز فرص التدريب، والتأكد من أنها تتوافق مع احتياجات الموظفين الوظيفية، والنظر في تقديم الحوافز أو مرونة في جداول التدريب لتشجيع المشاركة بها. وأخيراً فقرة (تلقيت وصفاً دقيقاً للوصف الوظيفي في المنظمة والتي يمكن استخدامه لربط الإستراتيجية والأداء في الوظيفة) بمتوسط بلغ (2.7356) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم يفتقرون إلى أوصاف وظيفية دقيقة واستراتيجية تربط بوضوح بين أدوارهم واستراتيجية المنظمة وأهداف الأداء، وتؤدي هذه الفجوة إلى ارتباك بشأن التوقعات والأولويات، ويجب على المنظمة التركيز على مراجعة وتحديث أوصاف الوظائف، والتأكد من أنها واضحة واستراتيجية ومتوافقة مع الأهداف التنظيمية الأوسع لتعزيز وضوح الدور ومواءمة الأداء.

أما المتوسط الكلي لمحور وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية بلغ (3.2962) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد في هذا المحور، ويشير هذا إلى رضا معتدل عن أنشطة إدارة الموارد البشرية، وفي حين تحظى بعض الجهود، مثل التنسيق والتطوير المهني، بتقدير كبير، فإن مجالات مثل تبادل المعرفة والوصف الوظيفي التفصيلي والمشاركة في التدريب تتطلب الاهتمام، ولتعزيز أنشطة الموارد البشرية التكميلية يجب على المنظمة: تعزيز ثقافة تبادل المعرفة من خلال برامج الإرشاد والمنصات التعاونية، توفير أوصاف وظيفية واضحة واستراتيجية تتماشى مع الأدوار الفردية وأهداف المنظمة، الترويج بنشاط وتسهيل مشاركة الموظفين في التدريب والندوات، تعزيز تكامل إدارة الموارد البشرية مع الوحدات التنظيمية الأخرى لضمان توافق الأهداف والممارسات.

من خلال معالجة هذه المجالات، تكون المنظمة قادرة على إنشاء بيئة موارد بشرية أكثر تماسكاً وفعالية تدعم نمو الموظفين ونجاح المنظمة.

## 5- دور المدرب الموسع (Expanded Trainer Role):

الجدول رقم (17): تحليل فقرات دور المدرب الموسع لإجابات أفراد العينة.

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أتلقي دائماً تعليماً أو مشورة حول كيفية أداء مسؤولياتي من مشرف أو موظف كبير يتمتع بخبرة في الوظيفة.	416	1.00	5.00	3.9135	.85148
يتم تدريبي وتطوير ذكائي العاطفي لضمان التعاون الفعال مع المشرفين والموظفين.	416	1.00	5.00	3.8558	.96111
يعد دعم المرؤوسين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم أحد الأدوار الرئيسية للمشرف.	416	1.00	5.00	3.6490	.92977
المشرفون في القسم متحمسون لتشجيع الموظفين على تطوير إمكاناتهم الوظيفية في المنظمة.	416	1.00	5.00	3.7933	.99180
دور المدرب الموسع	416	1.00	5.00	3.8029	.76021
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات دور المدرب الموسع هي فقرة (أتلقي دائماً تعليماً أو مشورة حول كيفية أداء مسؤولياتي من مشرف أو موظف كبير يتمتع بخبرة في الوظيفة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9135) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويعكس هذا أن الموظفين يرون المشرفين أو الموظفين الكبار يقدمون التوجيه والمشورة بشكل نشط، ويسلط هذا الضوء على أسلوب القيادة الداعم حيث يلعب الموظفون ذوو الخبرة دوراً مهماً في توجيه وتدريب الموظفين الأقل خبرة، وللحفاظ على هذه الممارسة الإيجابية، ينبغي على المنظمة إضفاء الطابع الرسمي على برامج الإرشاد وتوفير التدريب المستمر للمشرفين لتعزيز مهاراتهم في التدريب. ثم يليه فقرة (يتم تدريبي وتطوير ذكائي العاطفي لضمان التعاون الفعال مع المشرفين والموظفين) بمتوسط بلغ (3.8558) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن المنظمة تبذل جهوداً كبيرة لتدريب الموظفين على الذكاء العاطفي، ومن المرجح أن يؤدي هذا التدريب إلى تحسين العلاقات في مكان العمل والتعاون بين الفريق وللبناء على هذا، ينبغي على المنظمة دمج تدريب الذكاء العاطفي في برامج التطوير المهني الأوسع نطاقاً، مما يضمن استفادة الموظفين على جميع المستويات من تحسين المهارات الشخصية. ثم فقرة (المشرفون في القسم متحمسون لتشجيع الموظفين على تطوير إمكاناتهم الوظيفية في المنظمة) بمتوسط بلغ (3.7933) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا أن المشرفين يُنظر إليهم عموماً على أنهم متحمسون لمساعدة الموظفين على النمو وتطوير إمكاناتهم، ومن المرجح أن يساهم هذا الحماس في خلق بيئة عمل داعمة وموجهة نحو النمو، ولتعزيز ذلك بشكل أكبر، ينبغي على المنظمة أن تعترف بالمشرفين المتميزين في تطوير الموظفين وتكافئهم، مما يخلق حوافز للآخرين ليصبحوا مثلهم.

وأخيراً فقرة (يعد دعم المرؤوسين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم أحد الأدوار الرئيسية للمشرف) بمتوسط بلغ (3.6490) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير إلى أن الموظفين يدركون جهود المشرفين في دعم تطوير مهاراتهم ومعارفهم ومع ذلك، يشير هذا إلى وجود مجال للتحسين في مدى اتساق المشرفين في أداء هذا الدور، وينبغي على المنظمة أن تفكر في تزويد المشرفين بموارد وأدوات إضافية، مثل خطط التطوير الفردية والوصول إلى منصات التدريب، لدعم فرقهم بشكل أفضل. أما المتوسط الكلي لمحور دور المدرب الموسع بلغ (3.8029) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بأن مشرفيهم يتولون دوراً نشطاً وإيجابياً كمدرسين، ويُنظر إلى المشرفين على أنهم يقدمون التوجيه ويعززون التعاون ويشجعون التطوير.

#### 6- التأكيد على التقييم (Emphasis on Evaluation):

الجدول رقم (18): تحليل فقرات التأكيد على التقييم لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تم تقييمي أو مراقبتي لتطوير الأداء بعد التدريب من خلال مشرفي أو قسم تنمية الموارد البشرية.	416	1.00	5.00	4.0577	.77711
يتم استخدام نقاط قوتي وضعفي في الأداء التي تم الحصول عليها من تقييمات الأداء لتحديد المبادئ التوجيهية للتطور.	416	1.00	5.00	3.8750	.89645
يقوم المشرفون بإخباري باستمرار بنقاط القوة والضعف لدي فيما يتعلق بعملتي المسؤولة عنه.	416	1.00	5.00	3.7548	.94294
يتم تقييمي أو متابعتي دائماً لجودة برامج التدريب أو التعلم التي يقدمها المدربون الخارجيون.	416	1.00	5.00	3.7260	.92458
الحصول على تعليقات حول العمل الذي أقوم به أمر في غاية الأهمية لأدائي.	416	1.00	5.00	3.7019	.89851
التأكيد على التقييم	416	1.00	5.00	3.8231	.68628
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات التأكيد على التقييم هي فقرة (تم تقييمي أو مراقبتي لتطوير الأداء بعد التدريب من خلال مشرفي أو قسم تنمية الموارد البشرية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.0577) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون عموماً أن أداءهم يخضع لمراقبة نشطة بعد التدريب، إما من قبل المشرفين عليهم أو قسم الموارد البشرية، وتوضح هذه الممارسة التزام المنظمة بضمنان ترجمة التدريب إلى تحسينات ملموسة في الأداء، كما تسلط الضوء على المساءلة في تطبيق المهارات المكتسبة في العمل، ويضمن الحفاظ على

مثل هذه العمليات التقييمية وتوسيعها استمرار التوافق بين نتائج التدريب وأهداف المنظمة. ثم يليه فقرة (يتم استخدام نقاط قوتي وضعفي في الأداء التي تم الحصول عليها من تقييمات الأداء لتحديد المبادئ التوجيهية للتطور) بمتوسط بلغ (3.8750) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن تقييمات الأداء تُعتبر أدوات مفيدة لتحديد مجالات التطوير وتوجيه نمو الموظفين، ويبدو أن المنظمة تستخدم التقييمات كآلية إستراتيجية للتطوير الشخصي والمهني، ولتعزيز هذه الممارسة، ينبغي إشراك الموظفين في إنشاء خطط التطوير الخاصة بهم بناءً على هذه التقييمات، مما قد يؤدي إلى التزام أقوى بالتحسين. ثم فقرة (يقوم المشرفون بإخباري باستمرار بنقاط القوة والضعف لدي فيما يتعلق بعلمي المسؤول عنه) بمتوسط بلغ (3.7548) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويظهر هذا أن الموظفين يتلقون عموماً ملاحظات منتظمة من مشرفيهم حول أدائهم ومع ذلك، هناك مجال لمزيد من التحسين في جعل هذه الملاحظات أكثر اتساقاً أو تفصيلاً، وينبغي على المنظمة تدريب المشرفين على تقديم ملاحظات منظمة وقابلة للتنفيذ ومنتظمة لتعظيم فهم الموظفين ومشاركتهم. ثم فقرة (يتم تقييمي أو متابعتي دائماً لجودة برامج التدريب أو التعلم التي يقدمها المدربون الخارجيون) بمتوسط بلغ (3.7260) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا أن الموظفين يدركون جهود المنظمة لضمان جودة برامج التدريب الخارجية، وتسلط هذه الممارسة الضوء على تركيز المنظمة على المساءلة ومواءمة التدريب الخارجي مع احتياجات الموظفين، ولمزيد من تطوير هذا المجال، ينبغي على المنظمة تنفيذ حلقات التغذية الراجعة، حيث يشارك الموظفون تصوراتهم حول جودة التدريب وأهميته. وأخيراً فقرة (الحصول على تعليقات حول العمل الذي أقوم به أمر في غاية الأهمية لأدائي) بمتوسط بلغ (3.7019) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويؤكد هذا أن الموظفين يقدرّون الملاحظات باعتبارها ضرورية لتحسين أدائهم ومع ذلك، فإن النتيجة المنخفضة قليلاً مقارنة بالعناصر الأخرى تشير إلى وجود فجوة محتملة إما في كمية أو جودة الملاحظات التي يتلقونها، ويمكن أن يؤدي تعزيز ثقافة الملاحظات من خلال التواصل المفتوح وجلسات المراجعة المنظمة إلى معالجة هذه الفجوة.

أما المتوسط الكلي لمحور التأكيد على التقييم بلغ (3.8231) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويعكس هذا التركيز القوي للمنظمة على ممارسات التقييم، سواء كانت متعلقة بنتائج التدريب أو ردود الفعل على الأداء أو التخطيط التنموي، ويشعر الموظفون عموماً أن عمليات التقييم موجودة وفعالة.

## تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD):

الجدول رقم (19): تحليل محور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	416	1.17	4.63	3.6759	.54803
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في محور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية كان (3.6759) أي أن معظم اجابات الأفراد في هذا المحور كانت بالموافقة. ويعكس هذا تصوراً قوياً ما بين الموظفين فيما يتعلق بوجود وفعالية ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية داخل المنظمة، وتشير النتيجة إلى أن الموظفين يدركون الجهود المبذولة لمواءمة مبادرات تنمية الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.

## ثانياً: التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

### 1- التعلم المستمر (Continuous Learning):

الجدول رقم (20): تحليل فقرات التعلم المستمر لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي يساعد الأشخاص بعضهم البعض على التعلم.	416	1.00	5.00	3.1587	1.14442
في شركتي يُمنح الأشخاص الوقت لدعم عملية التعلم.	416	1.00	5.00	3.2548	.97064
في شركتي تتم مكافأة الأشخاص على التعلم المستمر	416	1.00	5.00	3.7067	.92908
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات التعلم المستمر هي فقرة (في شركتي تتم مكافأة الأشخاص على التعلم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.7067) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويعني هذا أن المنظمة تعترف بالتعلم وتشجعه من خلال المكافآت الملموسة أو غير الملموسة، وهو أمر بالغ الأهمية لتعزيز ثقافة التحسين المستمر. ثم فقرة (في شركتي يُمنح الأشخاص الوقت لدعم عملية التعلم) بمتوسط بلغ (3.2548) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى أن الموظفين يحصلون على قدر معتدل من الوقت لأنشطة التعلم ومع ذلك، قد تحتاج المؤسسات في هذا القطاع إلى إعطاء الأولوية لتخصيص الوقت للتعلم لضمان القدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية. وأخيراً فقرة (في شركتي يساعد الأشخاص بعضهم البعض على التعلم) بمتوسط بلغ

(3.1587) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى مستوى معتدل من التعاون بين الموظفين عندما يتعلق الأمر بمشاركة المعرفة ودعم التعلم، وقد يعكس ذلك بيئة يتوافر فيها التعلم الذاتي، ولكن من الممكن تعزيز التعلم الجماعي بشكل أكبر من خلال مبادرات منظمة، مثل برامج الإرشاد أو جلسات التعلم القائمة على الفريق.

أما المتوسط الكلي لمحور التعلم المستمر بلغ (3.3734) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد في هذا المحور، وتعكس النتيجة الإجمالية للتعلم المستمر مستوى معتدلاً من الدعم التنظيمي لعمليات التعلم، وهذا يسلط الضوء على أنه على الرغم من وجود بعض الممارسات لتشجيع التعلم، إلا أن هناك مجالاً للتحسين على سبيل المثال: تعزيز آليات دعم التعلم الجماعي، تخصيص المزيد من الوقت المخصص لأنشطة التعلم، توسيع أنظمة المكافآت وإضفاء الطابع الرسمي عليها لجعل التعلم جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

## 2- الحوار والتحقيق (Dialogue and Inquiry):

الجدول رقم (21): تحليل فقرات الحوار والتحقيق لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي يقدم الأشخاص تعليقات صريحة وصادقة لبعضهم البعض	416	1.00	5.00	3.7163	.98730
في شركتي عندما يعبر الأشخاص عن وجهة نظرهم فإنهم يسألون أيضاً عن رأي الآخرين	416	1.00	5.00	3.5769	.98365
في شركتي يقضي الأشخاص وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض	416	1.00	5.00	3.8654	.92679
الحوار والتحقيق	416	1.00	5.00	3.7196	.82846
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات الحوار والتحقيق هي فقرة (في شركتي يقضي الأشخاص وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.8654) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا على أن بناء الثقة هو نشاط قيم وممارس داخل المنظمة، والثقة هي أساس حاسم للعمل الجماعي الفعال والابتكار والمرونة في البيئات الديناميكية مثل الاتصالات، وينبغي على المنظمة أن تبني على هذه القوة من خلال تضمين أنشطة بناء الثقة في برامج تطوير الفريق والقيادة. ثم فقرة (في شركتي يقدم الأشخاص تعليقات صريحة وصادقة لبعضهم البعض) بمتوسط بلغ (3.7163) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن هناك ثقافة إيجابية للتواصل المفتوح حيث يشعر الموظفون براحة إلى حد ما في تقديم ملاحظات صادقة، ويؤدي المساهمة في هذا الانفتاح إلى تحسين التعاون وحل المشكلات والتحسين المستمر ومع ذلك، فإن

تعزير آلية ملاحظات أكثر اتساقاً من شأنه أن يعزز هذه الديناميكية بشكل أكبر. وأخيراً فقرة (في شركتي عندما يعبر الأشخاص عن وجهة نظرهم فإنهم يسألون أيضاً عن رأي الآخرين) بمتوسط بلغ (3.5769) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وهذا يُظهر ممارسة لتشجيع التواصل المتبادل حيث يعبر الموظفون عن وجهات نظرهم، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في ضمان الشمولية والاستماع النشط، ويؤدي التركيز الأقوى على اتخاذ القرارات المشتركة إلى تعزيز التوافق التنظيمي.

أما المتوسط الكلي لمحور الحوار والتحقيق بلغ (3.7196) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويشير هذا إلى أن المنظمة تعزز ثقافة قوية من الحوار والاستقصاء، ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة في التواصل المفتوح وتبادل الملاحظات وبناء الثقة.

### 3- التعلم الجماعي والتعاون (Team Learning and Collaboration):

الجدول رقم (22): تحليل فقرات التعلم الجماعي والتعاون لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي تتمتع الفرق/المجموعات بالحرية في تكييف أهدافها حسب الحاجة	416	1.00	5.00	3.7260	.80174
في شركتي تقوم الفرق/المجموعات بمراجعة تفكيرها نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها	416	1.00	5.00	3.8654	.86214
في شركتي الفرق/المجموعات واثقة من أن المنظمة ستعمل وفقاً لتوصياتهم	416	1.00	5.00	3.8029	.90758
التعلم الجماعي والتعاون	416	1.00	5.00	3.7981	.74757
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات التعلم الجماعي والتعاون هي فقرة (في شركتي تقوم الفرق/المجموعات بمراجعة تفكيرها نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.8654) أي أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، وتسلب هذه النتيجة الضوء على أن الفرق تشارك بنشاط في ممارسات تأملية، ومراجعة استراتيجياتها بناءً على المناقشات التعاونية والبيانات، وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تقدر التعلم من الخبرة والذكاء الجماعي. ثم فقرة (في شركتي الفرق/المجموعات واثقة من أن المنظمة ستعمل وفقاً لتوصياتهم) بمتوسط بلغ (3.8029) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا مستوى من الثقة بين الفرق في تقدير مساهماتها والعمل على تنفيذها، وتعزز هذه الثقة المشاركة وحل المشكلات بشكل استباقي. وأخيراً فقرة (في شركتي تتمتع الفرق/المجموعات بالحرية في تكييف أهدافها حسب الحاجة) بمتوسط بلغ (3.7260) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الفرق تشعر بأنها تتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية لتعديل أهدافها استجابة للظروف المتغيرة، وتعد هذه القدرة على

التكيف بالغة الأهمية في قطاع ديناميكي مثل الاتصالات، حيث تتطور متطلبات السوق والتقدم التكنولوجي بسرعة.

أما المتوسط الكلي لمحور التعلم الجماعي والتعاون بلغ (3.7981) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويدل هذا على وجود بيئة إيجابية للتعلم التعاوني والعمل الجماعي داخل المنظمة، وأن الفرق تتمتع بالاستقلالية، وتتأمل ممارستها، وتثق في التزام المنظمة بمدخلاتها.

4- الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم ( Embedded Systems for Creating and Capture ) (Learning):

الجدول رقم (23): تحليل فقرات الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم شركتي بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع	416	1.00	5.00	3.6587	.89109
تجعل شركتي الدروس المستفادة متاحة لجميع الموظفين	416	1.00	5.00	3.4615	.94088
تقوم شركتي بقياس نتائج الوقت والموارد التي يتم إنفاقها على التدريب	416	1.00	5.00	3.2740	1.02353
الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم	416	1.00	5.00	3.4647	.77015
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم هي فقرة (تقوم شركتي بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.6587) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، وتشير هذه النتيجة إلى أن المنظمة بذلت جهوداً كبيرة لإنشاء أنظمة لتقييم التفاوت بين الأداء الحالي والنتائج المرجوة، وتعتبر مثل هذه الأنظمة ضرورية لتحديد فجوات المهارات، وعدم الكفاءة التشغيلية، ومجالات التحسين ومع ذلك، وتشير النتيجة إلى أنه على الرغم من وجود مثل هذه الأنظمة، فإن فعاليتها أو تنفيذها قد لا يكون مثالياً بعد. ثم فقرة (تجعل شركتي الدروس المستفادة متاحة لجميع الموظفين) بمتوسط بلغ (3.4615) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وتعكس هذه النتيجة رضا عن قدرة المنظمة على مشاركة الدروس المستفادة بين القوى العاملة، وفي حين آخر تشير إلى وجود آليات لتبادل المعرفة. وأخيراً فقرة (تقوم شركتي بقياس نتائج الوقت والموارد التي يتم إنفاقها على التدريب) بمتوسط بلغ (3.2740) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، وتسلط هذه النتيجة الضوء على أن الموظفين يشعرون بعدم كفاية التقييم فيما يتعلق بعائد الاستثمار في برامج التدريب، وفي حين أن برامج التدريب موجودة بلا شك، فقد لا يتم قياس تأثيرها وكفاءتها أو التواصل بشأنها بشكل منهجي.

أما المتوسط الكلي لمحور الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم بلغ (3.4647) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، وتمثل هذه النتيجة تصوراً معتدلاً للأنظمة المضمنة في المنظمة لتعزيز التعلم واستدامته، وفي حين أن المنظمة لديها أنظمة قائمة لالتقاط التعلم وقياسه ونشره، فإن النتيجة تشير إلى أن هذه الأنظمة قد لا تكون مُحسَّنة بالكامل أو مستغلة على نطاق واسع.

#### 5- التمكين (Empowerment):

الجدول رقم (24): تحليل فقرات التمكين لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعترف شركتي بالأشخاص الذين يتخذون المبادرات	416	1.00	5.00	3.4087	.90584
تمنح شركتي الأشخاص القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم	416	1.00	5.00	3.5144	1.00110
تدعم شركتي الموظفين الذين يتحملون المخاطر المحسوبة	416	1.00	5.00	3.4856	1.02017
التمكين	416	1.00	5.00	3.4696	.79969
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات التمكين هي فقرة (تمنح شركتي الأشخاص القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.5144) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بقدر معتدل من التمكين للوصول إلى الموارد الأساسية لمهامهم والتحكم فيها، ويعكس هذا بيئة حيث يدعم تخصيص الموارد إكمال المهمة، ولكن قد لا تزال هناك تحديات أو قيود في توفر الموارد أو الاستقلالية، وإن تحسين إمكانية الوصول وتمكين الموظفين من سلطة اتخاذ القرار بشأن استخدام الموارد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والكفاءة. ثم فقرة (تدعم شركتي الموظفين الذين يتحملون المخاطر المحسوبة) بمتوسط بلغ (3.4856) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يشعرون بقدر من الدعم عندما يتخذون مخاطر محسوبة، وهو أمر حيوي للابتكار والقدرة على التكيف ومع ذلك، يمكن لهذا الدعم أن يكون أكثر قوة من خلال تشجيع اتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال السياسات، وتشجيع القيادة، وثقافة التجريب، والذي بدوره يساعد الموظفين على متابعة الحلول الإبداعية بثقة دون خوف من العواقب السلبية. وأخيراً فقرة (تعترف شركتي بالأشخاص الذين يتخذون المبادرات) بمتوسط بلغ (3.4087) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى تصوراً معتدلاً للتقدير للموظفين الذين يتخذون مبادرات، وفي حين تعترف الشركة بالمبادرة إلى حد ما، فهناك مجال لتعزيز وتيرة واتساق هذا التقدير، حيث ينبغي على المنظمة أن تشجع التركيز بشكل أكبر على تقدير

الموظفين الاستباقيين، وقيام المزيد من الأفراد على التقدم بأفكار ومساهمات مبتكرة، مما يعزز بيئة عمل أكثر ديناميكية وتشاركية.

أما المتوسط الكلي لمحور التمكين بلغ (3.4696) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويشير هذا إلى مستوى معتدل من التعلم التنظيمي من خلال ممارسات التمكين، وفي حين توفر الشركة الأساس للتعرف على المبادرة والتحكم في الموارد والمجازفة، فإن المزيد من التطوير في هذه المجالات ضروري، وإن تعزيز آليات التمكين من شأنه أن يعزز ثقة الموظفين وإنتاجيتهم ومساهماتهم الإبداعية، وتميل المنظمات التي تعطي الأولوية لتمكين قوتها العاملة إلى إظهار مستويات أعلى من الإبداع والتعاون والمرونة التنظيمية.

6- أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها (Communication Systems to Link an Organization with its Environment):

الجدول رقم (25): تحليل فقرات أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع شركتي الموظفين على التفكير من منظور عالمي	416	1.00	5.00	4.1875	.89358
تعمل شركتي مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة	416	1.00	5.00	4.2019	.90917
تشجع شركتي الموظفين على الحصول على إجابات من جميع أقسام المنظمة عند حل المشكلات.	416	1.00	5.00	4.1490	.81663
أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها	416	1.00	5.00	4.1795	.77983
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها هي فقرة (تعمل شركتي مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2019) أي أن معظم إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة الشديدة، ويدل هذا على أن المنظمة لديها شراكات وتعاونيات قوية مع المجتمعات الخارجية، وهذا الانخراط الاستباقي يعود بالنفع على كل من المنظمة والمجتمع من خلال خلق قيمة مشتركة، مثل هذه الجهود تعزز سمعة الشركة، وتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة، وتوفير الوصول إلى الموارد والأفكار الخارجية، مما يضمن النمو المتبادل والتنمية المستدامة. ثم فقرة (تشجع شركتي الموظفين على التفكير من منظور عالمي) بمتوسط بلغ (4.1875) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن المنظمة تشجع الموظفين بقوة على تبني عقلية عالمية، وتعكس هذه الممارسة نهجاً تقدماً، حيث يتم تشجيع الموظفين على مراعاة الاتجاهات الدولية والثقافات المتنوعة والمنظورات الأوسع في عمليات اتخاذ القرار، ويعزز هذا التركيز على التفكير

العالمي قدرة المنظمة على المنافسة في سوق والتكيف مع الفرص والتحديات الدولية. وأخيراً فقرة (تشجع شركتي الموظفين على الحصول على إجابات من جميع اقسام المنظمة عند حل المشكلات) بمتوسط بلغ (4.1490) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا التعاون بين الأقسام داخل المنظمة، يساعد تشجيع الموظفين على التواصل والتعاون مع الأقسام الأخرى على كسر الحواجز وتعزيز النهج الشامل لحل المشكلات، يؤدي هذا النهج إلى حلول أكثر ابتكاراً وفعالية ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمعرفة المشتركة.

أما المتوسط الكلي لمحور أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها بلغ (4.1795) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويشير هذا على أنظمة الاتصال القوية في المنظمة وقدرتها على الاتصال بشكل فعال مع البيئات الداخلية والخارجية، وتضمن هذه القوة أن يكون الموظفون على دراية جيدة وتعاونيين وقادرين على الاستفادة من الشراكات الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة، وتعكس هذه الممارسات منظمة ناضجة تقدر التواصل المفتوح والشمول والقدرة على التكيف في عالم مترابط.

#### 7- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

الجدول رقم (26): تحليل فقرات القيادة الاستراتيجية لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي يقوم القادة بتوجيه وتدريب من يقودونهم	416	1.00	5.00	3.9519	.92494
في شركتي يبحث القادة باستمرار عن فرص للتعلم.	416	1.00	5.00	3.0192	1.18611
في شركتي يتأكد القادة من أن تصرفات الشركة متوافقة مع قيمها	416	1.00	5.00	2.7356	1.12036
القيادة الاستراتيجية	416	1.00	5.00	3.2356	.77065
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات القيادة الاستراتيجية هي فقرة (في شركتي يقوم القادة بتوجيه وتدريب من يقودونهم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9519) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويعكس هذا إلى أن القادة في المنظمة يعطون الأولوية للتوجيه والتدريب لمرؤوسيه، وتعتبر مثل هذه الممارسات ضرورية لبناء ثقافة التطوير المستمر، حيث يتم دعم الموظفين في تعزيز مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، كما يعمل التدريب على تعزيز العلاقات بين القائد والموظف ويضمن التوافق مع أهداف المنظمة، مما يخلق قوة عاملة أكثر تمكيناً وقدرة. ثم فقرة (في شركتي يبحث القادة باستمرار عن فرص للتعلم) بمتوسط بلغ (3.0192) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، وتشير هذا إلى أنه في حين يسعى بعض القادة بنشاط إلى اغتنام الفرص للتعلم والنمو، إلا

أن هناك مجالاً للتحسين، وإن تشجيع القادة على الانخراط في التعلم مدى الحياة، وحضور برامج تنمية القيادة، والبقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة من شأنه أن يعزز قدرتهم على القيادة بفعالية والتكيف مع التحديات التنظيمية المتطورة. وأخيراً فقرة (في شركتي يتأكد القادة من أن تصرفات الشركة متوافقة مع قيمها) بمتوسط بلغ (2.7356) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى وجود فجوة محتملة في ضمان توافق الإجراءات التنظيمية مع القيم الأساسية، وعندما يدعم القادة القيم التنظيمية ويعكسونها باستمرار في قراراتهم وسلوكياتهم، فإن هذا يعزز الثقة والمصداقية بين الموظفين وأصحاب المصلحة، يمكن أن يؤدي تعزيز هذا المجال إلى تعزيز الأساس الأخلاقي للشركة وخلق ثقافة المساءلة. أما المتوسط الكلي لمحور القيادة الاستراتيجية بلغ (3.2356) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد في هذا المحور، ويشير هذا إلى أنه في حين أن بعض جوانب القيادة، مثل التدريب، راسخة، فإن جوانب أخرى، مثل محاذاة القيم والتعلم، تتطلب المزيد من الاهتمام، وإن تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية يمكن أن يساعد المنظمة على دفع الأداء بشكل أفضل، وتعزيز الإبداع، وبناء ثقافة قوية مدفوعة بالقيم، وإن التركيز على برامج تنمية القيادة، والملاحظات المنتظمة، ومواءمة الإجراءات مع قيم المنظمة يمكن أن يعزز هذا البعد الحاسم بشكل أكبر.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

الجدول رقم (27): تحليل محور التعلم التنظيمي لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التعلم التنظيمي	416	1.00	4.62	3.6058	.56636
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في محور التعلم التنظيمي كان (3.6058) أي أن معظم اجابات الأفراد في هذا المحور كانت بالموافقة. ويشير هذا إلى أن المنظمة قد أسست ثقافة أساسية تدعم التعلم ومشاركة المعرفة والتكيف.

## ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

### 1- اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition):

الجدول رقم (28): تحليل فقرات اكتساب المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي يركز التدريب على الأنظمة الجديدة في كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين جودة وكفاءة طريقة عمل الأشخاص	416	1.00	5.00	2.7885	1.12944
في شركتي يقوم الأشخاص بالبحث عن المعلومات عبر مجموعة واسعة من التطبيقات وقواعد البيانات	416	1.00	5.00	3.9087	.87609
في شركتي عندما يتم تكليف الأشخاص بمهمة البحث عن المعلومات، يكونون قادرين على تلبية الطلب	416	1.00	5.00	3.7260	.80174
تقوم شركتي بالتعاون مع المجالات الحكومية عندما نحتاج إلى المعلومات	416	1.00	5.00	3.8654	.86214
في شركتي يلعب الخبراء دوراً في تحديد المعلومات المهمة للمستخدمين الآخرين	416	1.00	5.00	3.8029	.90758
اكتساب المعرفة	416	1.00	4.60	3.6183	.55420
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات اكتساب المعرفة هي فقرة (في) شركتي يقوم الأشخاص بالبحث عن المعلومات عبر مجموعة واسعة من التطبيقات وقواعد البيانات) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9087) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن الموظفين يعتمدون بشكل كبير على الأدوات التقنية في البحث عن المعلومات، مما يعكس توفر أنظمة متقدمة تتيح الوصول إلى المعرفة المطلوبة. ثم يليه فقرة (تقوم شركتي بالتعاون مع المجالات الحكومية عندما نحتاج إلى المعلومات) بمتوسط بلغ (3.8654) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن المنظمة لديها توجه إيجابي نحو التعاون الخارجي عند الحاجة إلى المعلومات، مما يعزز من موثوقية ودقة المعرفة المكتسبة. ثم فقرة (في) شركتي يلعب الخبراء دوراً في تحديد المعلومات المهمة للمستخدمين الآخرين) بمتوسط بلغ (3.8029) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا المعدل الدور الحيوي للخبراء داخل المنظمة في توجيه عملية مشاركة المعرفة وضمان حصول الموظفين على المعلومات الأكثر صلة بوظائفهم. ثم فقرة (في) شركتي عندما يتم تكليف الأشخاص بمهمة البحث عن المعلومات، يكونون قادرين على تلبية الطلب) بمتوسط بلغ (3.7260) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويظهر هذا المعدل أن الموظفين يتمتعون بقدرة جيدة على البحث

عن المعلومات المطلوبة عند تكليفهم بمهمة معينة، مما يعكس فاعلية آليات جمع البيانات المتاحة داخل المنظمة. وأخيراً فقرة (في شركتي يركز التدريب على الأنظمة الجديدة في كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين جودة وكفاءة طريقة عمل الأشخاص) بمتوسط بلغ (2.7885) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويظهر هذا أن مستوى التركيز على التدريب في كيفية استخدام التقنيات لتحسين جودة وكفاءة العمل لا يزال بحاجة إلى تعزيز، وقد يشير ذلك إلى ضرورة الاستثمار بشكل أكبر في البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام الأنظمة الجديدة لضمان استفادة الموظفين منها بشكل فعال.

أما المتوسط الكلي لمحور اكتساب المعرفة بلغ (3.6183) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويدل هذا إلى وجود مستوى جيد من آليات جمع المعرفة داخل المنظمة، مع الحاجة إلى تحسين جانب التدريب على استخدام الأنظمة الجديدة لضمان تحقيق أقصى استفادة من المعلومات المتاحة.

## 2- خلق المعرفة (Knowledge Creation):

الجدول رقم (29): تحليل فقرات خلق المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي تتضمن عملية التعلم جمع التعليقات من الموظفين	416	1.00	5.00	3.6587	.89109
أنشأت شركتي أدوات إلكترونية وأدوات ورقية لتوجيه الأشخاص إلى الموارد المتاحة	416	1.00	5.00	3.4615	.94088
في شركتي تقوم الإدارة العليا بتقييم المعرفة التي يجب تطويرها عندما تقوم بتخصيص الموارد	416	1.00	5.00	3.2740	1.02353
تقوم شركتي بتقدير مساهمة أفكار الجميع	416	1.00	5.00	3.4087	.90584
في شركتي تقوم المجموعات والأفراد بشكل روتيني بمشاركة المعلومات حول خبراتهم	416	1.00	5.00	3.5144	1.00110
في شركتي معظم الأفراد يتحدثون إذا كان لديهم رأي أو فكرة لتقديمها	416	1.00	5.00	3.4856	1.02017
خلق المعرفة	416	1.00	5.00	3.4671	.71688
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات خلق المعرفة هي فقرة (في شركتي تتضمن عملية التعلم جمع التعليقات من الموظفين) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.6587) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويشير هذا إلى أن هناك اهتماماً بجمع التغذية الراجعة، مما يعزز بيئة العمل التشاركية، حيث يساهم الموظفون في تحسين العمليات عبر تقديم اقتراحاتهم وتجاربهم، ويعزز هذا الجانب من خلال آليات تواصل أكثر وضوحاً، مثل الاستبيانات الدورية أو الاجتماعات المفتوحة،

لضمان مشاركة فعالة من الجميع. ثم يليه فقرة (في شركتي تقوم المجموعات والأفراد بشكل روتيني بمشاركة المعلومات حول خبراتهم) بمتوسط بلغ (3.5144) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويظهر هذا أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز التعلم الجماعي وتحسين الكفاءة التشغيلية، ويعزز هذا الجانب من خلال توفير منصات تعاونية إلكترونية أو تنظيم ورش عمل داخلية تمكن الموظفين من مشاركة خبراتهم ومعارفهم بطرق أكثر فاعلية. ثم فقرة (في شركتي معظم الأفراد يتحدثون إذا كان لديهم رأي أو فكرة لتقديمها) بمتوسط بلغ (3.4856) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويعكس هذا اهتمام المنظمة بتشجيع الموظفين على تقديم آرائهم، مما يعزز بيئة عمل منفتحة تعتمد على الحوار والتواصل الفعال، ولضمان الاستفادة القصوى من هذه المبادرات، يمكن تفعيل آليات رسمية لاستقبال الاقتراحات مثل الاجتماعات الدورية، أو صناديق الأفكار، لضمان وصول آراء الموظفين إلى متخذي القرار. ثم فقرة (أنشأت شركتي أدوات إلكترونية وأدوات ورقية لتوجيه الأشخاص إلى الموارد المتاحة) بمتوسط بلغ (3.4615) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وهذا يسهل عليهم البحث عن المعلومات والموارد ذات الصلة بمهامهم، ويشير هذا إلى أن هناك إمكانية لتعزيز كفاءة هذه الأدوات، من خلال تطوير أنظمة أكثر تكاملاً وفعالية، مثل قواعد البيانات الإلكترونية أو الأدلة الإرشادية الرقمية، لتوفير المعرفة بطرق أسرع وأكثر دقة. ثم فقرة (تقوم شركتي بتقدير مساهمة أفكار الجميع) بمتوسط بلغ (3.4087) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى وجود بيئة تشجع على تقديم الأفكار الجديدة، مما يعزز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر، ويعزز ذلك من خلال استراتيجيات تحفيزية، مثل تقديم المكافآت الرمزية والتقدير العلني للأفكار المتميزة، لضمان استمرار مشاركة الموظفين في عمليات التحسين. وأخيراً فقرة (في شركتي تقوم الإدارة العليا بتقييم المعرفة التي يجب تطويرها عندما تقوم بتخصيص الموارد) بمتوسط بلغ (3.2740) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويعكس هذا أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات المعرفة، حيث يحتاج القطاع إلى تخصيص الموارد لدعم المبادرات الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي، ولتعزيز هذا الجانب، يمكن للإدارة تنفيذ سياسات تقييم دورية تحدد المجالات التي تحتاج إلى تنمية معرفية إضافية، لضمان استخدام الموارد بفعالية.

أما المتوسط الكلي لمحور خلق المعرفة بلغ (3.4671) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، حيث تشير النتائج إلى أن المنظمة تمتلك ثقافة تدعم خلق المعرفة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي ومع ذلك، يمكن تعزيز هذه الثقافة من خلال تطوير سياسات واضحة لمشاركة المعرفة، وزيادة استخدام الأدوات الرقمية، وتحفيز الموظفين على الابتكار والتعاون المستمر.

### 3- نشر المعرفة (Knowledge Sharing):

الجدول رقم (30): تحليل فقرات نشر المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تدعم شركتي الأنشطة الجماعية التي تعزز التعلم المتبادل	416	1.00	5.00	4.1875	.89358
في شركتي يقوم أفراد محدودون بتحديد وجمع وتصنيف وتلخيص ونشر المعرفة التنظيمية	416	1.00	5.00	4.2019	.90917
في شركتي أنشأنا طرقاً للأفراد لتوثيق المعلومات ومشاركتها	416	1.00	5.00	4.1490	.81663
تقوم شركتي بربط الأشخاص عبر الوحدات التنظيمية التقليدية والمجموعات الوظيفية لتعزيز تبادل المعرفة	416	1.00	5.00	3.9519	.92494
في شركتي يقوم الأشخاص بالتعرف على الآخرين في الشركة الذين قد يستفيدون من معرفتهم	416	1.00	5.00	3.0192	1.18611
نشر المعرفة	416	1.00	5.00	3.9019	.66788
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات نشر المعرفة هي فقرة (في شركتي يقوم أفراد محدودون بتحديد وجمع وتصنيف وتلخيص ونشر المعرفة التنظيمية) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2019) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة الشديدة، ويشير هذه إلى أن هناك أفراداً مخصصين داخل المنظمة يتعاملون مع جمع وتصنيف ونشر المعرفة التنظيمية، وهذا يدل على أن هناك هيكلًا تنظيمياً مخصصاً للتعامل مع المعرفة وتسهيل وصولها للموظفين، ويُعتبر هذا استثماراً استراتيجياً مهماً، حيث تحسن فعالية نشر المعرفة من خلال استخدام أدوات رقمية حديثة وأتمتة بعض العمليات لتسريع تدفق المعلومات داخل المنظمة. ثم يليه فقرة (تدعم شركتي الأنشطة الجماعية التي تعزز التعلم المتبادل) بمتوسط بلغ (4.1875) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، حيث يشير هذا إلى أن هناك بيئة تشجع على التعاون والعمل الجماعي، مما يعزز تبادل المعرفة بين الموظفين، ويعزز هذا الجانب عبر تنظيم ورش عمل جماعية أو فرق عمل متعددة التخصصات لزيادة التنسيق والتفاعل بين الأفراد. ثم فقرة (في شركتي أنشأنا طرقاً للأفراد لتوثيق المعلومات ومشاركتها) بمتوسط بلغ (4.1490) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى سهولة وصول المعرفة وتعزيز التبادل المستمر للمعرفة، وأيضاً يشير إلى أن الموظفين لديهم الوسائل المناسبة للوصول إلى المعرفة وتبادلها، ولتعزيز هذا الجانب، ينبغي على المنظمة تحسين البنية التحتية لتقنية المعلومات داخل المنظمة، مثل استخدام أنظمة إدارة المحتوى الرقمية التي تتيح مشاركة المعلومات بسهولة. ثم فقرة (تقوم شركتي بربط

الأشخاص عبر الوحدات التنظيمية التقليدية والمجموعات الوظيفية لتعزيز تبادل المعرفة) بمتوسط بلغ (3.9519) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، ويشير هذا إلى أن المنظمة تعمل على ربط الأفراد عبر الوحدات التنظيمية المختلفة لتعزيز تبادل المعرفة، وهذا يعكس أهمية التنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق التكامل وتبادل المعرفة بشكل أكثر فعالية مع ذلك، يمكن تحسين هذه الأنشطة عبر تعزيز التعاون بين الوحدات بشكل دوري، من خلال الاجتماعات المشتركة أو منصات العمل التعاونية التي تسهم في تيسير تبادل الأفكار والمعرفة بين فرق العمل. وأخيراً فقرة (في شركتي يقوم الأشخاص بالتعرف على الآخرين في الشركة الذين قد يستفيدون من معرفتهم) بمتوسط بلغ (3.0192) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، يدل هذا على وجود بعض الفجوات في عملية تحديد الأفراد الذين قد يستفيدون من المعرفة، على الرغم من أن هناك جهوداً لتبادل المعرفة، إلا أن هذه العملية قد تحتاج إلى تحسين للتأكد من أن المعلومات تُوجه للأشخاص الذين سيستفيدون منها بشكل أكبر، حيث ينبغي على المنظمة تحسين هذه الآلية عبر تعزيز التقييم المستمر لاحتياجات الموظفين المعرفية وتنظيم الجلسات التعليمية الموجهة لهم بناءً على هذه الاحتياجات.

أما المتوسط الكلي لمحور نشر المعرفة بلغ (3.9019) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويشير هذا إلى أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لنشر المعرفة وتعزيز التبادل المستمر للمعلومات بين الأفراد، وتعزز هذه الجهود عبر تبني تقنيات جديدة تتيح تبادل المعرفة بشكل أسهل وأكثر فعالية، مثل منصات التواصل الداخلية أو أدوات التعلم الإلكتروني التي تتيح للموظفين الوصول إلى المحتوى التعليمي والتقني في الوقت المناسب.

#### 4- تخزين المعرفة (Knowledge Storage):

الجدول رقم (31): تحليل فقرات تخزين المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي تحتوي مخازن المعرفة على أفضل المعلومات المتاحة حول مجموعة واسعة من المواضيع المهمة	416	1.00	5.00	2.7356	1.12036
في شركتي يتم منح الأفراد الذين يغادرون المنظمة الفرصة لتوثيق معرفتهم الضمنية (المخزنة في رؤوسهم)	416	1.00	5.00	2.7885	1.12944
يعتبر من السهل في شركتي استرداد المستندات من مساحات التخزين الإلكترونية أو المادية الخاصة بها	416	1.00	5.00	3.9087	.87609
يتمتع الأفراد في شركتي بإمكانية الوصول وتخزين معارفهم في جهاز كمبيوتر شخصي	416	1.00	5.00	4.0481	.83744
تخزين المعرفة	416	1.00	4.50	3.3702	.71598
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات تخزين المعرفة هي فقرة (يتمتع الأفراد في شركتي بإمكانية الوصول وتخزين معارفهم في جهاز كمبيوتر شخصي) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.0481) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، ويعكس هذا قدرة الأفراد في المنظمة على الوصول إلى معارفهم المخزنة على الحواسيب الشخصية، ويُعتبر مؤشراً إيجابياً على أن هناك نظاماً مناسباً يمكن الأفراد من حفظ واسترجاع المعلومات بشكل سريع. ثم يليه فقرة (يعتبر من السهل في شركتي استرداد المستندات من مساحات التخزين الإلكترونية أو المادية الخاصة بها) بمتوسط بلغ (3.9087) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وتُظهر هذه النتيجة أن المنظمة تحقق مستوى جيداً في استرداد المستندات من مساحات التخزين الإلكترونية أو المادية الخاصة بها، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها، ويشير إلى أن الأفراد قادرون على العثور على المستندات التي يحتاجونها بشكل فعال، مما يسهل عليهم الوصول إلى المعلومات بسرعة. ثم فقرة (في شركتي يتم منح الأفراد الذين يغادرون المنظمة الفرصة لتوثيق معرفتهم الضمنية (المخزنة في رؤوسهم)) بمتوسط بلغ (2.7885) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى أن هناك مجالاً لتحسين العملية الخاصة بتوثيق المعرفة الضمنية للأفراد الذين يغادرون المنظمة، وهذا يُظهر أن هناك ممارسات أقل في هذا الجانب، على الرغم من أن توثيق المعرفة الضمنية يعد أمراً بالغ الأهمية في الحفاظ على المعلومات القيمة التي قد تُفقد بعد مغادرة الموظفين، ويمكن للمنظمة أن تعمل على تطوير عمليات دقيقة لجمع وتوثيق المعرفة الضمنية عبر تقنيات مثل المقابلات أو البرمجيات التي تسجل المهارات والمعرفة غير الموثقة.

وأخيراً فقرة (في شركتي تحتوي مخازن المعرفة على أفضل المعلومات المتاحة حول مجموعة واسعة من المواضيع المهمة) بمتوسط بلغ (2.7356) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد، ويشير هذا إلى أن هناك بعض القيود في مخازن المعرفة داخل المنظمة من حيث توفير المعلومات اللازمة حول مجموعة واسعة من المواضيع المهمة، ويظهر هذا أن المخازن قد لا تحتوي دائماً على المعلومات الأكثر حداثة أو الشاملة في جميع المجالات التي يحتاجها الأفراد، ولتعزيز هذا الجانب، يمكن تحسين جمع وتحديث المعلومات في المخازن بانتظام لضمان أن المحتوى الموجود دائماً مفيد ومواكباً لاحتياجات الموظفين، ويمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل يتيح الوصول إليها بسهولة أكبر.

أما المتوسط الكلي لمحور تخزين المعرفة بلغ (3.3702) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالحياد في هذا المحور، ويشير هذا إلى أن المنظمة تعمل على تخزين المعرفة بشكل فعال، ولكن هناك بعض التحسينات التي يمكن إجراؤها، مثل تحسين تنظيم المعلومات في المخازن وتعزيز العمليات الخاصة بتوثيق المعرفة الضمنية، يمكن أيضاً تحسين الوصول إلى المعلومات عبر تبني حلول تكنولوجية حديثة مثل التخزين السحابي، وأنظمة إدارة المحتوى الرقمية التي تسهل إدارة البيانات وتنظيمها.

#### 5- تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

الجدول رقم (32): تحليل فقرات تطبيق المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في شركتي يطبق الأشخاص ما يتعلمونه خارج المنظمة على عملهم	416	1.00	5.00	3.9135	.85148
في شركتي تشارك الفرق في تجارب التعلم الخارجي لإيجاد طرق أفضل للعمل معاً	416	1.00	5.00	3.8558	.96111
في شركتي يطبق الأشخاص الأفكار التي طوروها في مواقف العمل السابقة على عملهم الحالي	416	1.00	5.00	3.6490	.92977
في شركتي يقوم الأشخاص باستخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحسين عملهم	416	1.00	5.00	3.7933	.99180
تطبيق المعرفة	416	1.00	5.00	3.8029	.76021
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن أعلى متوسط حسابي لفقرات تطبيق المعرفة هي فقرة (في شركتي يطبق الأشخاص ما يتعلمونه خارج المنظمة على عملهم) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.9135) أي أن معظم اجابات أفراد العينة كانت بالموافقة، وهذا يشير إلى أن الأفراد يتمتعون بقدرة جيدة على نقل المعرفة المكتسبة من تجاربهم خارج المنظمة إلى مواقف العمل المختلفة داخل الشركة، وهذا يعزز من

أداء الأفراد ويعطيهم القدرة على تحسين العمل استناداً إلى المعرفة التي تم اكتسابها من البيئات الخارجية ورغم ذلك، قد تكون هناك بعض الفجوات في كيفية دمج هذه المعرفة بشكل منتظم في الأعمال اليومية، ولتحسين هذا يمكن تطوير برامج تفاعلية تدعم التعلم المستمر خارج المنظمة وربط ذلك بتطبيقات عملية داخل مكان العمل. ثم يليه فقرة (في شركتي تشارك الفرق في تجارب التعلم الخارجي لإيجاد طرق أفضل للعمل معاً) بمتوسط بلغ (3.8558) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وهذا يعكس ثقافة التعلم المشترك والابتكار داخل الفرق، حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات التي تم اكتسابها من بيئات التعلم الخارجية، ولكن يمكن تعزيز هذه العملية من خلال تنظيم جلسات دورية لمشاركة التجارب والممارسات الأفضل المستفادة من المصادر الخارجية، وبالتالي تحسين التنسيق والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة. ثم فقرة (في شركتي يقوم الأشخاص باستخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحسين عملهم) بمتوسط بلغ (3.7933) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وهذا يُظهر قدرة قوية على تطبيق المعرفة المكتسبة في تطوير الأداء اليومي ومع ذلك، ويتم ذلك من خلال توفير أدوات وتقنيات تسهل الوصول إلى المعلومات وتطبيقها بشكل أكثر دقة وسرعة، ويمكن للمنظمة تحسين هذا الجانب عن طريق تبني نظم معلومات حديثة تسهل على الأفراد الوصول إلى المعرفة اللازمة لتحسين عملياتهم اليومية. وأخيراً فقرة (في شركتي يطبق الأشخاص الأفكار التي طوروها في مواقف العمل السابقة على عملهم الحالي) بمتوسط بلغ (3.6490) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة، وهذا يدل على أن هناك عملية تعلم دائمة يتم تطبيقها عبر التجارب السابقة، ولكن قد تكون هذه العملية بحاجة إلى المزيد من الهيكلة لتمكين الأفراد من الاستفادة الكاملة من تجاربهم السابقة، ويمكن للمنظمة تطوير آليات لتوثيق التجارب السابقة وتبادلها بين الأفراد، مما يساعد على نقل المعرفة والخبرات وتطبيقها بشكل أكثر فعالية في العمل الحالي.

أما المتوسط الكلي لمحور تطبيق المعرفة بلغ (3.8029) أي أن غالبية أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة في هذا المحور، ويُظهر هذا أن المنظمة تتمتع بمستوى جيد من تطبيق المعرفة على العمل، حيث يطبق الأفراد المعرفة المكتسبة من خلال التعليم والتجارب السابقة لتحسين أدائهم داخل الشركة ومع ذلك، يظهر التحليل أن هناك فرصاً لتحسين بعض المجالات مثل تعزيز تطبيق الأفكار المستفادة من مواقف العمل السابقة وتوسيع عملية مشاركة المعرفة بين الفرق، لتعزيز هذه الممارسة، يمكن تبني استراتيجيات تدريب مستمرة ودورات مهنية تهدف إلى تسهيل انتقال المعرفة من النظرية إلى التطبيق العملي داخل بيئة العمل.

## عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

الجدول رقم (33): تحليل محور عمليات إدارة المعرفة لإجابات أفراد العينة.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
عمليات إدارة المعرفة	416	1.00	4.55	3.6321	.55128
Valid N (listwise)	416				

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من جدول الإحصائيات الوصفية أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة في محور عمليات إدارة المعرفة كان (3.6321) أي أن معظم اجابات الأفراد في هذا المحور كانت بالموافقة، حيث يدل ذلك أن الأفراد داخل المنظمة يقومون بإدارة المعرفة بشكل فعال، مما يعكس استراتيجيات منظمة وعملية تساعد على تسهيل نقل المعرفة بين الأفراد وتحقيق أقصى استفادة منها. وعلى الرغم من ذلك، قد تكون هناك مجالات لتحسين طرق جمع وتوزيع المعرفة لتصبح أكثر دقة وسرعة في استجابتها لاحتياجات العمل.

### 7-3: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك، وعلى النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

	تنمية الموارد البشرية		
	الاستراتيجية	التعلم التنظيمي	عمليات إدارة المعرفة
N	416	416	416
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.6359	3.6058
	Std. Deviation	.54803	.56636
Test Statistic	.097	.092	.093
Asymp. Sig. (2-tailed)	.461 <sup>c</sup>	.721 <sup>c</sup>	.246 <sup>c</sup>

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة المعنوية لجميع متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يسمح باستخدام وسائل الإحصاء العلمي.

## 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم التنظيمي.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (35): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى.

النتيجة عند مستوى الدلالة	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
0.05							المسح البيئي
علاقة معنوية	.000	.327	.338	.893	.894	.946 <sup>d</sup>	خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.000	.308					وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية
علاقة معنوية	.000	.106					التأكيد على التقييم
علاقة معنوية	.000	.150					

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم التنظيمي قوية جداً، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 89.3%. وهذا يعني أن 89.3% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لجميع الأبعاد موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق. وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.338 + 0.327X_1 + 0.308X_2 + 0.106X_3 + 0.150X_4$$

حيث  $Y$  تمثل التعلم التنظيمي و  $X_1$  تمثل المسح البيئي و  $X_2$  تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية و  $X_3$  تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية و  $X_4$  تمثل التأكيد على التقييم وهذا يعني أنه مع زيادة المسح البيئي ( $X_1$ ) وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ( $X_2$ ) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية ( $X_3$ ) والتأكيد على التقييم ( $X_4$ ) بوحدة واحدة، يزداد التعلم التنظيمي ( $Y$ ) بمقدار 1.229. حيث يرى الباحث أن تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل فعال يسهم بشكل كبير في تعزيز التعلم داخل المنظمة، ويتضح ذلك من خلال العلاقة الإيجابية بين ممارسات تنمية الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر، وإدارة المعرفة، وتطوير المهارات، والتقييم وبين مستوى التعلم التنظيمي، وهذا بدوره يشير إلى أن الاستثمار في تطوير الموظفين لا يؤدي فقط إلى تحسين أدائهم الفردي، بل ينعكس أيضاً على قدرة المنظمة ككل على التعلم والتكيف مع التغيرات، ويلاحظ الباحث أن الشركات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في تنمية مواردها البشرية تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار ومواجهة التحديات، وهذا يعزز من تنافسيتها في السوق ويضمن استدامتها على المدى الطويل.

## 2- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى H1-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم المستمر.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (36): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	.513	.697	.391	.397	.630 <sup>d</sup>	التأكيد على التقييم
علاقة معنوية	.000	.207					وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية
علاقة معنوية	.002	.165					المسح البيئي
علاقة معنوية	.018	-.133					خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز التعلم المستمر في شركات الاتصالات في دمشق.

وقد تبين التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم المستمر ضعيفة، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 39.1%. وهذا يعني أن 39.1% من التغيرات الحاصلة في التعلم المستمر يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B للأبعاد (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي) في تعزيز التعلم المستمر في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعدها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز التعلم المستمر في شركات الاتصالات في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.697 + 0.513X_1 + 0.207X_2 + 0.165X_3 - 0.133X_4$$

حيث Y تمثل التعلم المستمر وX<sub>1</sub> تمثل التأكيد على التقييم وX<sub>2</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وX<sub>3</sub> تمثل المسح البيئي وX<sub>4</sub> تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وهذا يعني أنه مع زيادة التأكيد على التقييم (X<sub>1</sub>) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>2</sub>) والمسح البيئي (X<sub>3</sub>) وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (X<sub>4</sub>) بوحدة واحدة، يزداد التعلم المستمر (Y) بمقدار 1.449.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، فعندما تركز هذه الشركات على التأكيد على التقييم، فإنها تضمن تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم، مما يساعدهم على تحديد مجالات التحسين والتطوير وبالإضافة إلى ذلك، فإن وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، مثل برامج التدريب والتطوير، يوفر للموظفين الفرص لاكتساب مهارات ومعارف جديدة، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، أما المسح البيئي، فيمكن لهذه الشركات من مراقبة الاتجاهات والتغيرات في السوق والبيئة الخارجية، مما يساعدها على تكييف استراتيجياتها وتوجيه جهود التعلم والتطوير بما يتناسب مع هذه التغيرات، ومن الجدير بالذكر أن خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية أظهرت تأثيراً عكسياً في هذه الدراسة، مما قد يشير إلى أن بعض السياسات قد تكون غير ملائمة أو تحتاج إلى مراجعة لتتوافق مع احتياجات التعلم المستمر للموظفين بصفة عامة، تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على التعلم المستمر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرتها على المنافسة في السوق.

### 3- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية H1-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الحوار والاستفسار.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (37): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	.421	.444	.498	.503	.709 <sup>d</sup>	التأكيد على التقييم
علاقة معنوية	.000	.355					المسح البيئي
علاقة معنوية	.001	.192					خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.030	-.094					وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الحوار والاستفسار في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الحوار والاستفسار متوسطة، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 49.8%. وهذا يعني أن 49.8% من التغيرات الحاصلة في الحوار والاستفسار يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B للأبعاد (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز الحوار والاستفسار في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعدها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الحوار والاستفسار في شركات الاتصالات في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.444 + 0.421X_1 + 0.355X_2 + 0.192X_3 - 0.092X_4$$

حيث Y تمثل الحوار والاستفسار وX<sub>1</sub> تمثل التأكيد على التقييم وX<sub>2</sub> تمثل المسح البيئي وX<sub>3</sub> تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وX<sub>4</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وهذا يعني أنه مع زيادة التأكيد على التقييم (X<sub>1</sub>) والمسح البيئي (X<sub>2</sub>) وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (X<sub>3</sub>) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>4</sub>) بوحدة واحدة، يزداد الحوار والاستفسار (Y) بمقدار 1.320.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة الحوار والاستفسار داخل المنظمة، فعندما تركز الشركات على التأكيد على التقييم، فإنها تضمن تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم، مما يشجعهم على طرح الأسئلة والمشاركة في مناقشات بناء لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن المسح البيئي الشركات من مراقبة الاتجاهات والتغيرات في السوق والبيئة الخارجية، مما يشجع الموظفين على الاستفسار والمشاركة في حوارات حول كيفية التكيف مع هذه التغيرات وتطوير استراتيجيات مناسبة، أما خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، فعند تصميمها وتنفيذها بفعالية، فإنها توفر إطاراً يدعم التواصل المفتوح ويشجع الموظفين على المشاركة في حوارات تتعلق بتطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية، ومن الجدير بالذكر أن وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية أظهر تأثيراً عكسياً في هذه الدراسة، مما قد يشير إلى أن بعض هذه الأنشطة قد لا تكون ملائمة أو تحتاج إلى تعديل لتشجيع الحوار والاستفسار بين الموظفين، وبصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على تبني ثقافة الحوار والاستفسار، مما يعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق.

#### 4- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (38): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار $b_0$	معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	.439	1.121	.549	.554	.745 <sup>e</sup>	خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.000	.329					المسح البيئي
علاقة معنوية	.000	-.214					وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية
علاقة معنوية	.000	.334					التأكيد على التقييم
علاقة معنوية	.000	-.203					دور المدرب الموسع

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم، دور المدرب الموسع) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم، دور المدرب الموسع) في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون متوسطة، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted  $R^2$  54.9%. وهذا يعني أن 54.9% من التغيرات الحاصلة في التعلم الجماعي والتعاون يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها

(خطت وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم، دور المدرب الموسع) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B للأبعاد (خطت وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، التأكيد على التقييم) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطت وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعدي (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، دور المدرب الموسع) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، دور المدرب الموسع) في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون في شركات الاتصالات في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 1.121 + 0.439X_1 + 0.329X_2 - 0.214X_3 + 0.334X_4 - 0.203X_5$$

حيث Y تمثل التعلم الجماعي والتعاون وX<sub>1</sub> تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وX<sub>2</sub> تمثل المسح البيئي وX<sub>3</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وX<sub>4</sub> تمثل التأكيد على التقييم وX<sub>5</sub> تمثل دور المدرب الموسع وهذا يعني أنه مع زيادة خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (X<sub>1</sub>) والمسح البيئي (X<sub>2</sub>) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>3</sub>) والتأكيد على التقييم (X<sub>4</sub>) ودور المدرب الموسع (X<sub>5</sub>) بوحدة واحدة، يزداد التعلم الجماعي والتعاون (Y) بمقدار 1.806.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقافة التعلم الجماعي والتعاون داخل المنظمة، فعندما تركز الشركات على خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، فإنها تضع إطاراً يدعم التعلم المستمر والتطوير المهني، مما يشجع الموظفين على العمل معاً وتبادل المعرفة والخبرات، وبالإضافة إلى ذلك، يُمكن المسح البيئي الشركات من فهم التغيرات في البيئة الخارجية، مما يدفع الفرق للعمل معاً لتطوير استراتيجيات استجابة فعّالة، وبالتالي تعزيز التعاون والتعلم المشترك، وأما التأكيد على التقييم، فيوفر للموظفين ملاحظات بناءة حول أدائهم، مما يشجعهم على التعلم من بعضهم البعض وتحسين مهاراتهم بشكل جماعي، ومن الجدير بالذكر أن وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية ودور المدرب الموسع أظهرتا تأثيراً عكسياً في هذه الدراسة، مما قد يشير إلى أن بعض هذه الأنشطة أو الأدوار قد تحتاج إلى إعادة تقييم أو تعديل لتشجيع التعلم الجماعي والتعاون بين الموظفين، وبصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على تبني ثقافة التعلم الجماعي والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق.

## 5- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة H1-4: أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (39): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة.

النتيجة عند مستوى الدلالة	النتيجة عند مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$	ثابت الانحدار $b_0$	معامل الانحدار B	قيمة المعنوية	المحور
0.05	علاقة معنوية	.865 <sup>c</sup>	.748	.746	.410	.831	.000	المسح البيئي
0.05	علاقة معنوية					.132	.001	التأكيد على التقييم
0.05	علاقة معنوية					-.088	.002	وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم في شركات الاتصالات في دمشق.

وقد أظهرت النتائج التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted  $R^2$  74.6%. وهذا يعني أن 74.6% من التغيرات الحاصلة في الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعد (المسح البيئي، التأكيد على التقييم) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، التأكيد على التقييم) في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعده (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم في شركات الاتصالات في دمشق.  
وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.410 + 0.831X_1 + 0.132X_2 - 0.088X_3$$

حيث Y تمثل الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم وX<sub>1</sub> تمثل المسح البيئي وX<sub>2</sub> تمثل التأكيد على التقييم وX<sub>3</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وهذا يعني أنه مع زيادة المسح البيئي (X<sub>1</sub>) والتأكيد على التقييم (X<sub>2</sub>) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>3</sub>) بوحدة واحدة، تزداد الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم (Y) بمقدار 1.285.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأنظمة المضمنة التي تدعم إنشاء والحفاظ على التعلم داخل المنظمة، فعندما تركز الشركات على المسح البيئي، فإنها تراقب باستمرار التغيرات في البيئة الخارجية، مما يسمح لها بتحديث أنظمة التعلم والمعرفة لتكون متوافقة مع أحدث الاتجاهات والممارسات في الصناعة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن التأكيد على التقييم يضمن تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم، مما يعزز من تحديث وتطوير أنظمة التعلم بناءً على الاحتياجات الفعلية للموظفين، وبالتالي ضمان فعالية هذه الأنظمة في دعم التطور المهني، ومن الجدير بالذكر أن وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية أظهر تأثيراً عكسياً في هذه الدراسة، مما قد يشير إلى أن بعض هذه الأنشطة قد لا تكون متوافقة مع الأنظمة المضمنة للتعلم أو قد تحتاج إلى إعادة تصميم لتتكامل بشكل أفضل مع استراتيجيات التعلم والحفاظ على المعرفة داخل المنظمة، وبصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على إنشاء والحفاظ على أنظمة تعلم فعّالة، مما يعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق.

## 6- الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة H1-5: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التمكين.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (40): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	القيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	.806	.472	.859	.860	.927 <sup>d</sup>	المسح البيئي
علاقة معنوية	.000	.322					خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.000	.281					وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية
علاقة معنوية	.000	.245					التأكيد على التقييم

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التمكين في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز التمكين قوية جداً، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 85.9%. وهذا يعني أن 85.9% من التغيرات الحاصلة في التمكين يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لجميع الأبعاد موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التمكين في شركات الاتصالات في دمشق. وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.472 + 0.806X_1 + 0.322X_2 + 0.281X_3 + 0.245X_4$$

حيث Y تمثل التمكين وX<sub>1</sub> تمثل المسح البيئي وX<sub>2</sub> تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وX<sub>3</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وX<sub>4</sub> تمثل التأكيد على التقييم وهذا يعني أنه مع زيادة المسح البيئي (X<sub>1</sub>) وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (X<sub>2</sub>) ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>3</sub>) والتأكيد على التقييم (X<sub>4</sub>) بوحدة واحدة، يزداد التمكين (Y) بمقدار 2.126.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى التمكين داخل المنظمة، فعندما تركز الشركات على المسح البيئي، فإنها تضمن جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة ويعزز ثقة الموظفين في قدراتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك تُعدُّ خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية إطاراً يدعم تطوير مهارات الموظفين ومعرفتهم، مما يزيد من شعورهم بالتمكين ويمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر والمشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار، كما أن وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، مثل برامج التدريب والتطوير، يسهم في تزويد الموظفين بالمهارات والأدوات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مما يعزز شعورهم بالقدرة والاستقلالية في العمل، أما التأكيد على التقييم فيوفر للموظفين ملاحظات مستمرة حول أدائهم، مما يساعدهم على فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين، ويشجعهم على تطوير أنفسهم والمشاركة بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، بصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على تبني ثقافة التمكين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق.

## 7- الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الفرعية السادسة H1-6: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية السادسة، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (41): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية السادسة.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	1.063	.281	.892	.893	.945 <sup>c</sup>	خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.000	-.187					المسح البيئي
علاقة معنوية	.001	.078					دور المدرب الموسع

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، دور المدرب الموسع) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، دور المدرب الموسع) في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها في شركات الاتصالات في دمشق.

وقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها قوة جداً، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 89.2%. وهذا يعني أن 89.2% من التغيرات الحاصلة في أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، دور المدرب الموسع) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعدي (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، دور المدرب الموسع) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (خطط وسياسات تنمية الموارد

البشرية، دور المدرب الموسع) في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعد (المسح البيئي) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (المسح البيئي) في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها في شركات الاتصالات في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.281 + 1.063X_1 - 0.187X_2 + 0.078X_3$$

حيث  $Y$  تمثل أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها و  $X_1$  تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية و  $X_2$  تمثل المسح البيئي و  $X_3$  تمثل دور المدرب الموسع وهذا يعني أنه مع زيادة خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية ( $X_1$ ) والمسح البيئي ( $X_2$ ) ودور المدرب الموسع ( $X_3$ ) بوحدة واحدة، تزداد أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها ( $Y$ ) بمقدار 1.235.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز أنظمة الاتصالات التي تربط المنظمة ببيئتها، فعندما تركز الشركات على تطوير خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، فإنها تضع إطاراً يدعم التواصل الفعّال بين الموظفين والبيئة الخارجية والداخلية، مما يسهل تبادل المعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى ذلك يُعدّ المسح البيئي أداة مهمة لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للسوق ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن للمسح البيئي تأثيراً عكسياً على أنظمة الاتصالات، مما قد يعني أن التركيز المفرط على جمع المعلومات دون تطبيقها قد يعيق فعالية الاتصالات، أما دور المدرب الموسع في تعزيز قدرات الموظفين على التواصل والتفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع مختلف الأطراف الخارجية والداخلية، بصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على التواصل بفعالية مع بيئتها الخارجية والداخلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق.

## 8- الفرضية الفرعية السابعة:

الفرضية الفرعية السابعة H1-7: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز القيادة الاستراتيجية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية السابعة، وكانت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (42): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية السابعة.

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	قيمة المعنوية	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار b <sub>0</sub>	معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المحور
علاقة معنوية	.000	.918	.148	.770	.772	.878 <sup>c</sup>	وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية
علاقة معنوية	.000	.277					خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية
علاقة معنوية	.000	-.196					دور المدرب الموسع

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، دور المدرب الموسع) أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، دور المدرب الموسع) في تعزيز القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها في تعزيز القيادة الاستراتيجية قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> 77.0%. وهذا يعني أن 77.0% من التغيرات الحاصلة في القيادة الاستراتيجية يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، دور المدرب الموسع) في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعدي (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) موجبة وهذا يدل على التأثير الطردي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (وجود

أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن قيمة معامل الانحدار B لبعد (دور المدرب الموسع) سالبة وهذا يدل على التأثير العكسي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعدها (دور المدرب الموسع) في تعزيز القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في دمشق.

وتم تقدير معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.148 + 0.918X_1 + 0.277X_2 - 0.196X_3$$

حيث Y تمثل القيادة الاستراتيجية وX<sub>1</sub> تمثل وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية وX<sub>2</sub> تمثل خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وX<sub>3</sub> تمثل دور المدرب الموسع وهذا يعني أنه مع زيادة وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (X<sub>1</sub>) وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (X<sub>2</sub>) ودور المدرب الموسع (X<sub>3</sub>) بوحدة واحدة، تزداد القيادة الاستراتيجية (Y) بمقدار 1.147.

ويرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز القيادة الاستراتيجية داخل المنظمة، فعندما تركز الشركات على وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية فإنها تدعم تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك تُعدُّ خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية إطاراً يوجه تطوير وتنمية الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم ويعزز من قدرتهم على قيادة الفرق والمشاريع بفعالية، أما دور المدرب الموسع فقد أظهرت النتائج أن له تأثيراً عكسياً على القيادة الاستراتيجية، مما قد يشير إلى أن التركيز المفرط على هذا البعد دون تكامل مع الأبعاد الأخرى قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، وقد يكون ذلك بسبب اعتماد الموظفين بشكل كبير على المدرب، مما يقلل من مبادرتهم الذاتية في القيادة، وبصفة عامة تعزز هذه الممارسات من قدرة المنظمة على تطوير قيادات استراتيجية قادرة على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

## 9- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية H2: تتوسط عمليات إدارة المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (43): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الرئيسية الثانية.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← عمليات إدارة المعرفة			
p	coeff	R-sq	R
.0000	.8872	.7779	.8820
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: عمليات إدارة المعرفة ← التعلم التنظيمي			
p	coeff	R-sq	R
.0063	.1269	.8161	.9034
.0000	.8149		
Effect		تأثير عمليات إدارة المعرفة	
.7229			
توسط جزئي إيجابي		النتيجة	

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  77.79% وهذا يعني أن 77.79% من التغيرات الحاصلة في عمليات إدارة المعرفة يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وبما أن قيمة معامل الانحدار (coeff) موجبة فهذا يدل على الأثر الإيجابي لهذا التأثير أي يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، وعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط عمليات إدارة المعرفة قوية جداً، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  81.61% وهذا يعني أن 81.61% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعد توسط عمليات إدارة المعرفة، وبما أن قيمة التأثير (Effect) موجبة فهذا يدل على التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط عمليات إدارة المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز التعلم التنظيمي داخل شركات الاتصالات، ويشير التوسط الجزئي إلى أن جزءاً من تأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على التعلم التنظيمي يتم من خلال عمليات إدارة المعرفة، بينما الجزء الآخر يكون تأثيراً مباشراً، وعند تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، مثل التدريب والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي، وتقييم الأداء، يتم تمكين الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، وهذا التمكين يعزز قدرتهم على إنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة بفعالية داخل المنظمة، مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، وتعزز عمليات إدارة المعرفة، مثل اكتساب المعرفة، وخلقها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها، من قدرة المنظمة على الاستفادة من خبرات ومهارات موظفيها، وعندما يتم دمج هذه العمليات مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، يتم تحقيق تآزر يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن بيئة العمل التي تشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر تسهم في تعزيز روح التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة وزيادة الابتكار، هذا النوع من البيئة يمكن تحقيقه من خلال سياسات وممارسات تنمية الموارد البشرية التي تشجع على التواصل المفتوح وتقدير المبادرات الفردية والجماعية، وبصفة

عامة يُنصح المنظمات بالتركيز على تنمية مواردها البشرية بشكل استراتيجي وتعزيز عمليات إدارة المعرفة لتحقيق مستويات أعلى من التعلم التنظيمي، وهذا النهج لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، بل يزيد أيضاً من قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل التنافسية، ومن خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز ثقافة التعلم، يمكن للمنظمات بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن نجاحها على المدى الطويل.

## 10- الفرضية الفرعية الثامنة:

الفرضية الفرعية الثامنة H2-1: يتوسط بعد اكتساب المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (44): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الثامنة.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← اكتساب المعرفة			
p	coeff	R-sq	R
.0000	.6996	.4786	.6918
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: اكتساب المعرفة ← التعلم التنظيمي			
p	coeff	R-sq	R
.0000	.5159	.7901	.8889
.0000	.4774		
Effect	تأثير اكتساب المعرفة		
.3340			
توسط جزئي إيجابي	النتيجة		

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية واكتساب المعرفة أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز اكتساب المعرفة متوسطة، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  47.86% وهذا يعني أن 47.86% من التغيرات الحاصلة في اكتساب المعرفة يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وبما أن قيمة معامل الانحدار (coeff) موجبة فهذا يدل على الأثر الإيجابي لهذا التأثير أي يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز اكتساب المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية واكتساب المعرفة في التعلم التنظيمي أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، ولاكتساب المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط اكتساب المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  79.01% وهذا يعني أن 79.01% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعد توسط اكتساب المعرفة، وبما أن قيمة التأثير (Effect) موجبة فهذا يدل على التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط اكتساب المعرفة هذا التأثير وعليه تتوسط عملية اكتساب المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في تعزيز عمليات اكتساب المعرفة داخل المنظمة، وعندما تركز الشركات على تطوير استراتيجيات فعّالة لتنمية مواردها البشرية، فإنها تُمكن الموظفين من الوصول إلى مصادر المعرفة المتنوعة، سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يعزز قدرتهم على اكتساب المعلومات والمهارات الجديدة، وبالإضافة إلى ذلك يُعدُّ اكتساب المعرفة عنصراً أساسياً في عملية التعلم التنظيمي، فعندما يتمكن الموظفون من اكتساب المعرفة بفعالية، يصبحون أكثر قدرة على تطبيق هذه المعرفة في سياق عملهم، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، وهذا التكامل بين اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتطوير، بصفة عامة ينبغي على شركات الاتصالات بالاستثمار في تنمية مواردها البشرية من خلال استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تعزيز اكتساب المعرفة، يشمل ذلك توفير برامج تدريبية متقدمة، وتشجيع التعلم المستمر، وتسهيل الوصول إلى مصادر المعرفة المتنوعة، ومن خلال هذه الجهود يمكن للمنظمات تعزيز التعلم التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

## 11- الفرضية الفرعية التاسعة:

الفرضية الفرعية التاسعة H2-2: يتوسط بعد خلق المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية التاسعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (45): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية التاسعة.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← خلق المعرفة			
R	R-sq	coeff	p
.7761	.6024	1.0152	.0000
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: خلق المعرفة ← التعلم التنظيمي			
R	R-sq	coeff	p
.9108	.8296	.3520	.0000
		.4904	.0000
تأثير خلق المعرفة		Effect	
		.4979	
النتيجة		توسط جزئي إيجابي	

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وخلق المعرفة أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز خلق المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز خلق المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  60.24% وهذا يعني أن 60.24% من التغيرات الحاصلة في خلق المعرفة يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وبما أن قيمة معامل الانحدار (coeff) موجبة فهذا يدل على الأثر الإيجابي لهذا التأثير أي يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز خلق المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وخلق المعرفة في التعلم التنظيمي أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، وخلق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط خلق المعرفة قوية جداً، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  82.96% وهذا يعني أن 82.96% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعد توسط خلق المعرفة، وبما أن قيمة التأثير (Effect) موجبة فهذا يدل على التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط خلق المعرفة هذا التأثير وعليه تتوسط عملية خلق المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يُعزز من قدرة المنظمة على خلق المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز التعلم التنظيمي، وعندما تركز الشركات على تطوير مهارات ومعارف موظفيها من خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، فإنها تُمكنهم من توليد أفكار وحلول جديدة، مما يُسهم في خلق معرفة جديدة داخل المنظمة، وإن عملية خلق المعرفة تُعتبر عنصراً حيوياً في التعلم التنظيمي، حيث تُمكن المنظمة من الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل من خلال تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار والمعلومات، وتوفير بيئة تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التعلم المستمر، وبالإضافة إلى ذلك يُسهم التركيز على تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والمشاركة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والتنافس في السوق، وبصفة عامة يُنصح المنظمات بالاستثمار في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تُركز على تعزيز قدرات الموظفين في خلق المعرفة، وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التعلم التنظيمي والنجاح المستدام.

## 12- الفرضية الفرعية العاشرة:

الفرضية الفرعية العاشرة H2-3: يتوسط بعد تخزين المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية العاشرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (46): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية العاشرة.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← تخزين المعرفة			
R	R-sq	coeff	p
.5816	.3382	.7598	.0000
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: تخزين المعرفة ← التعلم التنظيمي			
R	R-sq	coeff	p
.8225	.6765	.8403	.0000
		.0126	.6441
تأثير تخزين المعرفة		Effect	
		.0096	
النتيجة		لا يوجد توسط	

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تخزين المعرفة والتعلم التنظيمي أكبر من (0.05)، وبالتالي لا يوجد تأثير لتخزين المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي، عليه لا يوجد توسط لعملية تخزين

المعرفة في تأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن تخزين المعرفة لا يلعب دوراً وسيطاً بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية والتعلم التنظيمي ويعود ذلك إلى: طرق تخزين المعرفة غير فعّالة أو غير منظمة، مما يجعل من الصعب على الموظفين الوصول إلى المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، افتقار الشركات إلى ثقافة تشجع على تخزين المعرفة واستخدامها، حيث يمكن أن يحتفظ الأفراد بالمعرفة لأنفسهم بدلاً من تخزينها في أنظمة مشتركة، عدم تحديث المحتوى المخزن بانتظام، مما يؤدي إلى تقادم المعلومات وعدم مواكبتها مع التطورات الحالية، وأنظمة تخزين المعرفة غير مدمجة بشكل جيد في العمليات اليومية للموظفين، مما يقلل من استخدامها واعتمادها.

### 13- الفرضية الفرعية الإحدى عشر:

الفرضية الفرعية الإحدى عشر H2-4: يتوسط بعد نشر المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الإحدى عشر تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (47): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الإحدى عشر.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← نشر المعرفة			
p	coeff	R-sq	R
.0000	.8569	.4944	.7031
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: نشر المعرفة ← التعلم التنظيمي			
p	coeff	R-sq	R
.0000	.5733	.7496	.8658
.0000	.3228		
Effect	تأثير نشر المعرفة		
.2766			
توسط جزئي إيجابي	النتيجة		

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ونشر المعرفة أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز نشر المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز نشر المعرفة متوسطة، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  49.44% وهذا يعني أن 49.44% من التغيرات الحاصلة في نشر المعرفة يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وبما أن قيمة معامل الانحدار (coeff) موجبة فهذا يدل على الأثر الإيجابي لهذا التأثير أي يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز نشر المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ونشر المعرفة في التعلم التنظيمي أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، ولنشر المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط نشر المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  74.96% وهذا يعني أن 74.96% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعد توسط نشر المعرفة، وبما أن قيمة التأثير (Effect) موجبة فهذا يدل على التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط نشر المعرفة هذا التأثير وعليه تتوسط عملية نشر المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يُعزز من قدرة المنظمة على نشر المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز التعلم التنظيمي، فعندما تركز الشركات على تطوير مهارات ومعارف موظفيها من خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، فإنها تُمكنهم من تبادل المعلومات والخبرات بشكل أكثر فعالية، مما يُسهم في نشر المعرفة داخل المنظمة، وعملية نشر المعرفة تُعتبر عنصراً حيوياً في التعلم التنظيمي، حيث تُمكن المنظمة من الاستفادة من الخبرات المترابطة وتطبيقها في مختلف المجالات، ومن خلال تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة وتوفير بيئة تدعم التواصل المفتوح، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التعلم المستمر، وبالإضافة إلى ذلك يُسهم التركيز على تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والمشاركة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز للمساهمة بمعارفهم، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والتنافس في السوق، وبصفة عامة يُنصح المنظمات بالاستثمار في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تُركز على تعزيز قدرات الموظفين في نشر المعرفة، وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التعلم التنظيمي والنجاح المستدام.

14- الفرضية الفرعية الاثنا عشر:

الفرضية الفرعية الاثنا عشر H2-5: يتوسط بعد تطبيق المعرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الاثنا عشر تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (48): تحليل الانحدار الخطي البسيط وفق (Andrew F Hayes) للفرضية الفرعية الاثنا عشر.

Andrew F Hayes			
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← تطبيق المعرفة			
R	R-sq	coeff	p
.7961	.6338	1.1044	.0000
المخرجات: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ← التعلم التنظيمي			
المخرجات: تطبيق المعرفة ← التعلم التنظيمي			
R	R-sq	coeff	p
.8265	.6830	.7385	.0000
		.1008	.0033
تأثير تطبيق المعرفة		Effect	
		.1114	
النتيجة		توسط جزئي إيجابي	

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول أعلاه يشير إلى أن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتطبيق المعرفة أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز تطبيق المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  63.38% وهذا يعني أن 63.38% من التغيرات الحاصلة في تطبيق المعرفة يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، وبما أن قيمة معامل الانحدار (coeff) موجبة فهذا يدل على الأثر الإيجابي لهذا التأثير أي يوجد أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز تطبيق المعرفة في شركات الاتصالات في دمشق.

وأن مستوى الدلالة قيمة (P) بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية وتطبيق المعرفة في التعلم التنظيمي أقل من (0.05)، وبالتالي هناك تأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق، ولتطبيق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

وقيمة التأثير لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط تطبيق المعرفة قوية، حيث تبلغ نسبة معامل التحديد  $R^2$  68.30% وهذا يعني أن 68.30% من التغيرات الحاصلة في التعلم التنظيمي يتم تفسيرها بواسطة تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بعد توسط تطبيق المعرفة، وبما أن قيمة التأثير (Effect) موجبة فهذا يدل على التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي بعد توسط تطبيق المعرفة وعليه تتوسط عملية تطبيق المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

حيث يرى الباحث أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية يُعزز من قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز التعلم التنظيمي، فعندما تركز الشركات على تطوير مهارات ومعارف موظفيها من خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، فإنها تُمكنهم من تطبيق هذه المعرفة في ممارساتهم اليومية، مما يُسهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة داخل المنظمة، وعملية تطبيق المعرفة تُعتبر عنصراً حيوياً في التعلم التنظيمي، حيث تُمكن المنظمة من تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية، مما يُسهم في تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل من خلال تشجيع الموظفين على تطبيق ما تعلموه وتوفير بيئة تدعم التجريب والتعلم من التجارب العملية، ويمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التعلم المستمر، وبالإضافة إلى ذلك يُسهم التركيز على تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والتطبيق، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز لتطبيق معارفهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والتنافس في السوق، وبصفة عامة، يُنصح المنظمات بالاستثمار في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تُركز على تعزيز قدرات الموظفين في تطبيق المعرفة، وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التعلم التنظيمي والنجاح المستدام.

### 3-8: نتائج الدراسة:

1- إن أكثر أبعاد تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تطبيقاً في شركات الاتصالات في دمشق هي على التوالي:

- خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.
- التأكيد على التقييم.
- دور المدرب الموسع.
- التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية.
- المسح البيئي.
- وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية.

2- إن أكثر أبعاد التعلم التنظيمي توافراً في شركات الاتصالات في دمشق هي على التوالي:

- أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها.
- التعلم الجماعي والتعاون.
- الحوار والتحقيق.
- التمكين.
- الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم.
- التعلم المستمر.
- القيادة الاستراتيجية.

3- إن أكثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً في شركات الاتصالات في دمشق هي على التوالي:

- نشر المعرفة.
- تطبيق المعرفة.
- اكتساب المعرفة.
- خلق المعرفة.
- تخزين المعرفة.

4- يوجد أثر إيجابي قوي جداً ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

➤ يوجد أثر إيجابي ضعيف ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، المسح البيئي) في تعزيز التعلم المستمر في شركات الاتصالات في دمشق.

- يوجد أثر سلبي ضعيف ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز التعلم المستمر في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر إيجابي متوسط الشدة ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التأكيد على التقييم، المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز الحوار والاستفسار في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر سلبي متوسط الشدة ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الحوار والاستفسار في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر إيجابي متوسط الشدة ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، المسح البيئي، التأكيد على التقييم) في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر سلبي متوسط الشدة ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، دور المدرب الموسع) في تعزيز التعلم الجماعي والتعاون في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (المسح البيئي، التأكيد على التقييم) في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر سلبي قوي ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية) في تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر إيجابي قوي جداً ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، التأكيد على التقييم) في تعزيز التمكين في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر إيجابي قوي جداً ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، دور المدرب الموسع) في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر سلبي قوي جداً ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (المسح البيئي) في تعزيز أنظمة اتصالات لربط المنظمة مع بيئتها في شركات الاتصالات في دمشق.

- يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعديها (وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية) في تعزيز القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في دمشق.
- يوجد أثر سلبي قوي ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية ببعدها (دور المدرب الموسع) في تعزيز القيادة الاستراتيجية في شركات الاتصالات في دمشق.
- 5- تتوسط عمليات إدارة المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي جداً لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.
- تتوسط عملية اكتساب المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.
- تتوسط عملية خلق المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي جداً لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.
- لا يوجد توسط لعملية تخزين المعرفة لتأثير تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.
- تتوسط عملية نشر المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.
- تتوسط عملية تطبيق المعرفة جزئياً التأثير الإيجابي والقوي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي في شركات الاتصالات في دمشق.

### 3-9: مناقشة النتائج:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجد أوجه تشابه واختلاف في النتائج مع الدراسة الحالية، حيث اتفقت دراسة Alsarayreh et al ودراسة Jopang et al ودراسة Anderson مع الدراسة الحالية في نتيجة أن تنمية الموارد البشرية لها تأثيرات مباشرة كبيرة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي والابتكار التنظيمي، وأيضاً اتفقت في نتيجة أخرى وهي توسطت إدارة المعرفة تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على رأس المال البشري والابتكار التنظيمي، في حين اختلفت عن الدراسة الحالية فقط من حيث المتغير التابع حيث كان في الدراسة الحالية التعلم التنظيمي، في حين دراسة Alsarayreh et al كان رأس المال الفكري، ودراسة Jopang et al كان الابتكار التنظيمي، واختلفت أيضاً مع دراسة Chen & Huang حيث كان التأثير سلبي لتنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة. واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة Tseng & McLean ودراسة Saru ودراسة Watson et al في نتيجة أن المنظمات التي تطور ممارساتها الاستراتيجية في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي من المرجح أن تحقق نتائج رئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية والتي تتعلق (بالمسح البيئي، وخطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، ووجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية، والتأكيد على التقييم)، في حين اختلفت مع الدراسة الحالية مع دراسة Tseng & McLean في بعدي (التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية، ودور المدرب الموسع) الذي لا يوجد لهما تأثير على التعلم التنظيمي. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Jeong et al ودراسة Kumpikaité في نتيجة أن تدخلات تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تعزز من تعلم الموظفين في مكان العمل. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Jose & Lorente في نتيجة أن التدريب كأحد ممارسات تنمية الموارد البشرية تؤثر في تعزيز التعلم التنظيمي. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Kavaliauskien في نتيجة تؤثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة وخلقها ونشرها وعمليات التطبيق) بشكل إيجابي في التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المستدام، واتفقت أيضاً في نتيجة ثانية وهي تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً وسيطاً بين الأداء التنظيمي المستدام والتعلم التنظيمي. في حين اختلفت مع الدراسة الحالية في بعد عملية تخزين المعرفة حيث لم يكن لهذا البعد تأثير على التعلم التنظيمي. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Githens et al في نتيجة ترتبط تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل إيجابي في تطوير الموظفين، وثقافة التعلم التنظيمي، والمناخ النفسي، حيث اتفقت في كل من التأثير المباشر بين تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في التعلم التنظيمي.

### 10-3: توصيات الدراسة:

قدمت الدراسة عدداً من التوصيات وهي:

1- تعزيز المسح البيئي من خلال توسيع نطاق المسح البيئي، حيث يُنصح بتوسيع عمليات المسح البيئي لتشمل تحليلاً أعمق للاتجاهات التكنولوجية والسوقية، مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتوظيف أدوات تحليل متقدمة من خلال استخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات المتقدمة لجمع ومعالجة المعلومات البيئية بشكل أكثر فعالية.

2- تطوير خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال موازنة الخطط مع الأهداف التنظيمية حيث يجب أن تكون خطط تنمية الموارد البشرية متسقة مع رؤية وأهداف الشركة لضمان تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات، وتحديث السياسات بانتظام من خلال مراجعة وتحديث سياسات الموارد البشرية بشكل دوري لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

3- تعزيز أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية من خلال تنويع برامج التدريب والتطوير حيث تقديم برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين وتساعد في تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل، وتحسين نظم المكافآت والتحفيز من خلال تصميم حزم مكافآت وحوافز تشجع الموظفين على الأداء المتميز والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

4- تعزيز عمليات التقييم من خلال تطبيق نظم تقييم أداء شاملة حيث يتم استخدام معايير تقييم أداء واضحة وموضوعية لقياس كفاءة وفعالية الموظفين، وتقديم تغذية راجعة بناءة من خلال توفير ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم، مع تقديم إرشادات لتحسين وتطوير مهاراتهم.

5- إعادة النظر في دور المدرب الموسع وذلك من خلال تحديد أدوار ومسؤوليات المدربين حيث يتم توضيح مهام المدربين وضمان توافقها مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتقييم فعالية التدريب من خلال مراقبة وتقييم تأثير المدربين على تطوير مهارات الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.

6- تعزيز التعلم المستمر من خلال توفير موارد تعليمية متنوعة وإتاحة الوصول إلى مصادر تعليمية متعددة مثل الدورات التدريبية والورش العمل والمواد التعليمية الإلكترونية، وتشجيع ثقافة التعلم من خلال تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم وتعزيز بيئة عمل تدعم التعلم المستمر.

7- تعزيز الحوار والاستفسار من خلال تنظيم جلسات نقاش منتظمة كعقد اجتماعات دورية التي تتيح للموظفين مناقشة الأفكار والتحديات وتبادل الآراء بحرية، وتشجيع ثقافة الاستفسار من خلال حث الموظفين على طرح الأسئلة والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي يواجهونها.

8- تعزيز التعلم الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات وإنشاء فرق تضم أعضاء من مختلف الأقسام للعمل على مشاريع مشتركة، مما يعزز التعاون وتبادل المعرفة، وتقديم أنشطة بناء الفريق كتنظيم فعاليات وورش عمل تهدف إلى تعزيز الروابط بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي.

- 9- تعزيز الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم من خلال تطوير منصات إدارة المعرفة كإنشاء أنظمة رقمية تتيح جمع وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، وتحديث قواعد البيانات بانتظام لضمان تحديث المعلومات والبيانات بشكل مستمر لتكون متاحة وموثوقة للموظفين.
- 10- تعزيز التمكين من خلال تفويض السلطات بفعالية ومنح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في مجالات عملهم، وتقديم الدعم اللازم من خلال توفير الموارد والتدريب المطلوب لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة.
- 11- تعزيز أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها من خلال تطوير قنوات اتصال فعّالة واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة لضمان تواصل سلس بين المنظمة والبيئة الخارجية، ومراقبة التغيرات البيئية ومتابعة المستجدات في السوق والتكيف مع التغيرات لضمان استمرارية ونجاح المنظمة.
- 12- تعزيز القيادة الاستراتيجية من خلال تطوير مهارات القادة عن طريق تقديم برامج تدريبية متخصصة لتنمية قدرات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين، وتشجيع التفكير الاستراتيجي من خلال حث القادة على تبني رؤية طويلة المدى والتخطيط المستقبلي لتحقيق أهداف المنظمة.
- 13- تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال تحسين عمليات اكتساب المعرفة عن طريق تحديد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية والاستفادة منها بفعالية، وتشجيع خلق المعرفة من خلال تحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين لتطوير حلول جديدة ومبتكرة، تسهيل نشر المعرفة من خلال استخدام تقنيات التواصل الحديثة لنقل المعرفة بين مختلف أقسام المنظمة، وتعزيز تطبيق المعرفة لضمان تطبيق المعرفة المكتسبة في العمليات اليومية واتخاذ القرارات المستنيرة.
- 14- تعزيز دور عملية تخزين المعرفة من خلال تطوير أنظمة إدارة المعرفة حيث ينبغي على شركات الاتصالات في دمشق الاستثمار في تطوير أنظمة فعّالة لتخزين المعرفة، مثل قواعد البيانات المتقدمة والمستودعات الرقمية، لضمان حفظ المعلومات واسترجاعها بسهولة، وتشجيع توثيق المعرفة حيث يجب تعزيز ثقافة توثيق المعرفة بين الموظفين، من خلال ورش العمل والتدريبات التي تركز على أهمية تسجيل الخبرات والممارسات الجيدة، وربط تخزين المعرفة بالتعلم التنظيمي حيث ينبغي تصميم عمليات تخزين المعرفة بحيث تدعم التعلم التنظيمي، من خلال توفير محتوى تدريبي وتطويري مستمر يستند إلى المعرفة المخزنة.

## قائمة المراجع

## ✓ المراجع العربية:

1. الحسناوي صالح مهدي محمد، 2019، دور تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة الكلية الإسلامية، العدد: 65، الجزء: 2.
2. سملاي يحييه، 2017، نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، عدد: 12.
3. الياسري أكرم محسن مهدي، غالي حسين حريجة، 2015، سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دراسة استكشافية تحليلية لأراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد: 11، العدد: 44.

## ✓ المراجع الأجنبية:

1. Abdulfatah F.H, Adeinat I.M, 2018, Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, Emerald Publishing Limited, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, DOI 10.1108/VJIKMS-05-2018-0041.
2. Abu Zaid M.K, Migdadi M.M, Yousif M, Almestarihi R, Al-Hyari K, 2017, An Empirical Examination of Knowledge Management Processes and Market Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance: Insights from Jordan, World Scientific Publishing, Journal of Information & Knowledge Management, Vol 16, No 1, DOI: 10.1142/S0219649217500022.
3. Abubakar M.A, Elrehail A, Alatailat M.A, Elçi A, 2017, Knowledge management, decision-making style and organizational performance, Elsevier, Journal of Innovation & Knowledge, ISSN 2444-569X, Vol 4, Iss 2, P: 104-114, doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003.
4. Ahmadi H, Shaabani E, Yazdani H, 2012, Do interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies?, Emerald Group Publishing Limited, Business Strategy Series, Vol 13, No 6, P: 307-322, ISSN 1751-5637, DOI 10.1108/17515631211286164.
5. Ahmed PK, Lim K.K, Loh A.Y.E, 2002. Learning through knowledge management, Oxford Butterworth-Heinemann.
6. Akdere M, Conceição S, 2006, Integration of Human Resource Development and Adult Education Theories and Practices: Implications for Organizational Learning.

7. AL Khalil A, Alsabbagh M, 2017, The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City), Human Resource Management Academic Research Society, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 7, No 4, ISSN: 2222-6990, DOI: 10.6007/IJARBSS/v7-i4/2833.
8. Alagaraja M, Herd A, 2016, Strategic Human Resource Development Alignment: Conceptualization from the Employee's Perspective, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-4666-9998-4.ch005.
9. Alarcón V.F, Hiern J.M, Torrents A.S, 2004, The Influence of Organizational Structure on the Development of Absorptive Capacity: A Study of Two Technologically Intensive Industries, Management Prospective, P: 157-168, ISSN 1768-5958, DOI 10.3917/mav.002.0157.
10. Albrean F, Maraqa M, 2019, The impact of adopting e-collaboration tools on knowledge management processes, Growing Science, Management Science Letters, P: 1009–1028, doi: 10.5267/j.msl.2019.4.004.
11. Alegre J, Chiva R, Lapedra R, 2007, Measuring organizational learning capability among the workforce, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower, Vol 28, No 3/4, P: 224-242, DOI 10.1108/01437720710755227.
12. Allameh S.M, Rezaei A, Bagheri M.M, 2014, The Mediating Role of Organizational Learning between Knowledge Management Success Factors and Organizational Innovation: A Conceptual Framework, Management Research Report, Vol 2, P: 771-787, ISSN 1444-8939, doi.org/14.9831/1444-8939.2014/2-SI/MAGNT.84.
13. Allee V, 1997, The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence, Oxford, Butterworth- Heinemann, UK.
14. AlMajdalawi M, 2015, Human Resource Development in Palestinian Higher Education, with Special Reference to Evaluation of Employee Development and Training at the Al-Aqsa University, Gaza, Palestinian Authority, University of South Wales, Faculty of Business and Society.
15. Alrubaiee P.L, Alzubi H.M, Hanandeh R, Al Ali R, 2015, Investigating the Relationship Between Knowledge Management Processes and Organizational Performance the Mediating Effect of Organizational Innovation, Irnbr journal, International Review of Management and Business Research, Vol 4, Issue 4, ISSN: 2306-9007.

16. Al-Tit A.A, Al-Ayed S, Alhammadi A, Hunitie M, Alsarayreh A, Albassam W, 2022, The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management, MDPI, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, doi.org/10.3390/joitmc8040218.
17. Ambrosini V, Powell T.H, 2016, Espoused versus realized knowledge management tool usage in knowledge intensive organizations, Taylor & Francis Group, Routledge, The International Journal of Human Resource Management, ISSN: 0958-5192, DOI: 10.1080/09585192.2016.1244911.
18. Anderson V, 2009, Desperately seeking alignment: reflections of senior line managers and HRD executives, Taylor & Francis, ISSN 1367-8868, Vol 12, No 3, P: 263–277, DOI: 10.1080/13678860902982009.
19. Andriani M, Samadhi A, Siswanto J, Suryadi K, 2019, Knowledge management strategy: an organizational development approach, Emerald Publishing Limited, Business Process Management Journal, Vol 25 No 7, P: 1474-1490, DOI 10.1108/BPMJ-07-2018-0191.
20. Antal A.B, Dierkes M, Child J, Nonaka I, 2001, Introduction: Finding Paths Through the Handbook, Oxford: Oxford University Press, P: 1–7.
21. Aragón M.I.B, Jiménez D.J, Valle R.S, 2013, Training and performance: The mediating role of organizational learning, Elsevier, Business Research Quarterly, doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003.
22. Argote L, 2014, Knowledge Transfer and Organizational Learning, The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement, P: 154–170, doi:10.1002/9781118736982.ch9
23. Armstrong M, Taylor S, 2014, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, ISBN 978 0 7494 6964 1.
24. Aspinwall E, Wong K.W, 2005, An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol 9, No 3, P: 64-82, ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/13673270510602773.
25. Basten D, Haamann T, 2018, Approaches for Organizational Learning: A Literature Review, Sagepub, P: 1–20, doi.org/10.1177/2158244018794224.
26. Beers M.C, Davenport T.H, De long, D.W, 1998, Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review.

27. Benbasat I, Chun J.U, Lee J, Kim T.H, 2014, Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective, *Information & Management*, doi.org/10.1016/j.im.2014.03.001.
28. Bergeron B, 2003, *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc, ISBN 0-471-28113-1.
29. Blackler F, McDonald S, 2000, *Power, Mastery and Organizational Learning*, Blackwell Publishers, *Journal of Management Studies*.
30. Boisot M.H, 1987, *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*, Fontana, London.
31. Boisot M.H, 1998, *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press.
32. Botha D.F, 2007, *The Strategic Continuing Training Needs of Executives and Managers in Large South African Companies*, University of Pretoria.
33. Boudreau M.C, Robey D, Rose G.M, 2000, Information technology and organizational learning: a review and assessment of research, *Elsevier Science, Accounting management & Information Technology*, P: 125–155.
34. Bratianu C, 2015, *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*, IGI Global, A volume in the *Advances in Knowledge Acquisition, Transfer, and Management (AKATM)*, ISBN 13: 978-1-4666-8318-1.
35. Buono A.F, 1997, Enhancing strategic partnerships: Intervening in network organizations, *Emerald Group Publishing Limited, Journal of Organizational Change Management*, Vol 10 Issue 3, P:251-266, doi.org/10.1108/09534819710171103.
36. Burgoyne J.G, 2015, *learning organization*, Wiley Online Library, *Wiley Encyclopedia of Management*.
37. Ceptureanu S.I, Ceptureanu E.G, Olaru M, Popescu D.L, 2018, An Exploratory Study on Knowledge Management Process Barriers in the Oil Industry, *MDPI, Energies*, doi:10.3390/en11081977.
38. Chakravarthy T, 2022, *Organizational Learning*.
39. Chan C.C.A, Lim L, Keasberry S.K, 2003, Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, *Emerald Group Publishing Limited, The*

Learning Organization, Vol 10, Iss 4, P: 228-236, ISSN, 0969-6474, doi.org/10.1108/09696470310476990.

40. Chang C.L.H, Lin T.C, 2015, The role of organizational culture in the knowledge management process, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol 19, Issue 3, P: 433-455, ISSN 1367-3270, , doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353.
41. Chen C.J, Huang J.W, 2009, Strategic human resource practices and innovation performance the mediating role of knowledge management capacity, Elsevier, Journal of Business Research, P: 104–114, doi:10.1016/j.jbusres.2007.11.016.
42. Chermack T.J, Song J.H, Joo B, 2009, The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context, Wiley Periodicals, Human Resource Development Quarterly, Vol 20, no 1, DOI: 10.1002/hrdq.20007.
43. Chourides P, Longbottom D, Murphy W, 2003, Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures, Emerald Group Publishing Limited, Measuring Business Excellence, Vol 7, Issue 2, P: 29-45, ISSN 1368-3047, doi.org/10.1108/13683040310477977.
44. Clardy A, 2008, The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies, Taylor & Francis, Routledge, Human Resource Development International, Vol 11, No 2, P: 183–197, ISSN 1367-8868, DOI: 10.1080/13678860801932998.
45. Colombelli A, Antonelli C, 2015, External and Internal Knowledge in the Knowledge Generation Function, Taylor & Francis, Routledge, Industry and Innovation, Vol 22, No 4, P: 273–298, , doi.org/10.1080/13662716.2015.1049864.
46. Cook S.D.N, Brown J.S, 1999, Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), Organization Science, Vol 10, No 4, P: 381-400, doi.org/10.1287/orsc.10.4.381.
47. Crossan M.M, Berdrow I, 2003, Organizational Learning and Strategic Renewal, John Wiley & Sons, Strategic Management Journal, P: 1087–1105, DOI: 10.1002/smj.342.
48. Daft R.L, 2010, Organization Theory and Design 10th Edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
49. Dalkir K, 2005, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, ISBN: 0-7506-7864-X.

50. Danaee Fard H, Yakhkeshi H, Fani A.A, 2015, The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning within Middle and Senior Managers of Iranian Public Organizations, *Developing Country Studies*, ISSN 2224-607X, Vol 5, No 13.
51. Darroch J, McNaughton R, 2002, Developing a Measure of Knowledge Management.
52. Das T.K, Teng B, 2000, Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective, *Organization Science*, Vol 11, No 1, P: 77-101.
53. Dezi L, Santoro G, Ferraris A, 2017, How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities, Emerald Publishing Limited, *Journal of Knowledge Management*, Vol 21, Iss 3, doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411.
54. Dhar R.L, Mittal S, 2015, Transformational leadership and employee creativity Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing, Emerald Group Publishing Limited, *Management Decision*, Vol 53, No 5, P: 894-910, DOI 10.1108/MD-07-2014-0464.
55. Donate M.J, de Pablo J.D.S, 2015, The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, Elsevier, *Journal of Business Research*, P: 360–370, doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022.
56. Dong T.P, Hung C.L, Cheng N.C, 2016, Enhancing knowledge sharing intention through the satisfactory context of continual service of knowledge management systems, *Information Technology & People*, Vol 29, No 4, P: 807–829, doi:10.1108/itp-09-2014-0195.
57. Drucker P.F, 1999, Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review* Vol 41, No. 2.
58. Egan T.M, Yang B, Bartlett K.R, 2004, The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, Wiley Periodicals, *Human Resource Development Quarterly*, vol 15, no 3.
59. Eidems J, Festing M, 2011, A process perspective on transnational HRM systems a dynamic capability-based analysis, Elsevier, *Human Resource Management Review*, P: 162–173, doi:10.1016/j.hrmmr.2011.02.002.

60. Elenkov D.S, Manev I.M, 2005, Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, Sagepub, Journal of Management, Vol 31, No 3, P: 381-402, DOI: 10.1177/0149206304272151.
61. Elliott D, Smith D, 2007, Exploring the Barriers to Learning from Crisis Organizational Learning and Crisis, Sage Publications, Management Learning, Vol 38(5), P: 519–538, DOI: 10.1177/1350507607083205.
62. Farahani A.F, Moeini A, Ravasan A.Z, 2013, The Consistency of Virtual Organizations Enabling Capabilities and Improvements in Knowledge Management Performance, IGI Global, International Journal of Enterprise Information Systems, Vol 9, No 2, P: 20-43, DOI: 10.4018/jeis.2013040102.
63. Fernandez I.B, Sabherwal R, 2001, Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective, M.E.Sharpe, Journal of Management Information Systems, Vol 18, No 1, P: 23-55.
64. Fernández M.G, 2015, How to measure knowledge management: dimensions and model, Emerald Group Publishing Limited, Volume 45, Issue 1, doi.org/10.1108/VINE-10-2013-0063.
65. Ferreira B, Curado C, Oliveira M, 2021, The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: A Systematic and Integrative Literature Review, Springer Link, Journal of the Knowledge Economy, doi.org/10.1007/s13132-021-00815-9.
66. Ferreira J, Mueller J, Papa A, 2018, Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges, Emerald Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/JKM-07-2018-0461.
67. Festing M, Eidems J, Royer S, 2007, Strategic Issues and Local Constraints in Transnational Compensation Strategies: An Analysis of Cultural, Institutional and Political Influences, Elsevier, European Management Journal, Vol 25, No 2, P: 118-131, doi:10.1016/j.emj.2007.01.001.
68. Fong P.S.W, 2005, Aspects of Learning and Knowledge in Construction Projects, Construction Research Congress, doi:10.1061/40754(183)43.
69. Garavan T, 1995, Stakeholders and strategic human resource development, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 19, No 10, p: 11-16, doi.org/10.1108/03090599510095825.
70. Garavan T, Shanahan V, Carbery R, Watson S, 2016, Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to

dynamic capabilities, Taylor & Francis Group, Human Resource Development International, ISSN: 1367-8868, doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765.

71. Garavan T.N, 1991, Strategic Human Resource Development, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 15, Iss 1, doi.org/10.1108/EUM00000000000219.
72. Garavan T.N, 2007, A Strategic Perspective on Human Resource Development, Sage Publications, Advances in Developing Human Resources, Vol 9, No 1, P: 11-30, DOI: 10.1177/1523422306294492.
73. Garavan T.N, 2012, Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn, Taylor & Francis, Routledge, The International Journal of Human Resource Management, Vol 23, No 12, P: 2428–2449, ISSN 0958-5192, doi.org/10.1080/09585192.2012.668385.
74. Garavan T.N, 2012, Global Talent Management in Science-Based Firms: An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry during the Global Downturn, Taylor & Francis, Routledge, The International Journal of Human Resource Management, Vol 23 No 12, P: 2428–2449, doi:10.1080/09585192.2012.668385.
75. Garavan T.N, Carbery R, 2012, Strategic human resource development, New Proof INDB, International Human Resource Development.
76. Gaviria-Marin M, Merigó J.M, Baier-Fuentes H, 2018, Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis, Elsevier, Technological Forecasting & Social Change, doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006.
77. Gephart M.A, Marsick V.J, 2016, Strategic Organizational Learning Using System Dynamics for Innovation and Sustained Performance, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, ISSN 2192-8096, DOI 10.1007/978-3-662-48642-9.
78. Gloet M, 2006, Knowledge management and the links to HRM Developing leadership and management capabilities to support sustainability, Emerald Group Publishing Limited, Management Research News, Vol 29, No 7, DOI 10.1108/01409170610690862.
79. Gomez P.J, Lorente J.J.C, Cabrera R.V, 2003, Training practices and organizational learning capability Relationship and implications, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol. 28 No. 2/3/4, DOI: 10.1108/03090590410527636.

80. Gonzalez R.V.D, Martins M.F, 2014, Knowledge Management: An Analysis from the Organizational Development, Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Journal of Technology Management & Innovation, Volume 9, Issue 1, ISSN: 0718-2724.
81. Gordon A, 1995, The Work of Corporate Culture: Diversity Management, JSTOR, Duke University Press, Vol 13, No 3.
82. Gottschalk P, 2005, Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, ISBN 1-59140-336-7.
83. Gourlay S, 2001, Knowledge management and HRD, Taylor & Francis, Human Resource Development International, Volume 4, Number 1, P: 27–46, ISSN: 1367-8868, DOI: 10.1080/13678860121778.
84. Grieves J, 2003, Strategic Human Resource Development, SAGE Publications, ISBN 0 7619 4934 7.
85. Harrison R, 2000, Learning, knowledge productivity and strategic progress, Blackwell Publishers, International Journal of Training and Development, Volume 4, Issue 4, ISSN 1360-3736.
86. Hatani L, Sarita B, Jopang D, Bakti C, 2022, The Influence of Human Resource Practices on Organizational Innovation; mediated by Knowledge Management, Journal of Positive School Psychology, Vol 6, No 8, P: 8600 – 8612.
87. Hatzl F.A, Henn C, 2020, Organizational learning: A practical approach on intra- and inter project learning A case study in transmission development projects, Uppsala university, Faculty of Science and Technology.
88. Herd A.M, Shuck B.M, Githens R.P, 2018, Strategic Human Resource Development Alignment from the Employee's Perspective: Initial Development and Proposition Testing of a Measure, Wiley Online Library, International Society for Performance Improvement, P: 269–292, DOI: 10.1002/piq.21266.
89. Hishamudin S, Saludin M.N, Shuib S, Keling M.F, Ajis M.N, Nam R.Y.T, 2010, Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore, academic journals, International NGO Journal, Vol 5(5), P: 117-128, ISSN 1993–8225.
90. Hodgkinson M, 2000, The role of higher education institutions in facilitating organization learning: with HRD managers, Taylor & Francis, Routledge, Human Resource Development International, Volume 3, Issue 3, P: 361-375, DOI: 10.1080/13678860050128528.

91. Hu P, 2007, Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage.
92. Hubert C, O'Dell C, 2011, The New Edge in Knowledge How Knowledge Management is Changing the Way we Do Business, John Wiley & Sons, ISBN 978-0-470-91739-8.
93. Hughes C, Byrd M.Y, 2015, Managing Human Resource Development Programs.
94. Igbinovia M.O, Ikenwe I.J, 2017, Knowledge Management: Processes and Systems, Information Impact, Journal of Information and Knowledge Management, Vol 8 (3), P: 26 – 38, ISSN: 2141 – 4297, doi.org/10.4314/ijikm.v8i3.3.
95. Inuthai P, 2021, A Causal Relationship Between Strategic Human Resource Development Design and Employee Performance of State Enterprises Listed on the Stock Exchange of Thailand, National Institute of Development Administration, School of Public Administration.
96. Janz B.D, Prasarnphanich P, 2003, Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture, Decision Sciences, Volume 34, Number 2.
97. Jerab D, Mabrouk T, 2023, The Role of SHRD in sustaining organizational competitive advantage & confronting unstable environment, SSRN Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.4566982.
98. Karanja P.M, Mwaura P, 2017, Influence of Knowledge Management Enablers on Kengen Performance: A Case Study of Geothermal Development, Naivasha, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Volume 2, Issue 3, P: 702-733.
99. Kavaliauskien I.M, Raudeliunien J, Kordab M, 2020, Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance, MDPI Sustainability, doi:10.3390/su122310061.
100. Kezar A.J, 2001, Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century Recent Research and Conceptualizations, ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 28, Number 4, ISSN 0884-0040.
101. Khan M.Z, 2020, Strategic Human Resource Development: Investing in Balochistan's Blue Economy, JSTOR, Strategic Studies, Vol 40, No 1, P: 87-102.
102. Kim H.M, Song J.H, Kolb J.A, 2009, The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment,

Wiley Periodicals, Human Resource Development Quarterly, Vol 20, No 2, DOI: 10.1002/hrdq.20013.

103. Kolyasnikov M.S, Kelchevskaya N.R, 2020, Knowledge management strategies in companies: Trends and the impact of Industry 4.0, Upravlenets, The Manager, vol 11, no 4, P: 82–96, DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-7.
104. Kordab M, Raudeliuniene J, Meidute-Kavaliauskiene L, 2020, Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance, MDPI, Sustainability, doi:10.3390/su122310061.
105. Kululanga G.K, Edum-Fotwe F.T, McCaffer R, 2001, Measuring construction contractors' organizational learning, Taylor & Francis, Routledge, Building Research & Information, Vol 29, Issue 1, P: 21–29, ISSN 0961-3218, DOI: 10.1080/09613210150208769.
106. Kumpikaitė V, 2008, Human Resource Development in Learning Organization, Taylor & Francis, Journal of Business Economics and Management, ISSN 1611-1699, P: 25-31.
107. Kuo T.H, 2011, How to improve organizational performance through learning and knowledge?, Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Manpower, Vol 32, No 5/6, P: 581-603, DOI 10.1108/01437721111158215.
108. Lee C.H, Bruvold N.T, 2003, Creating value for employees: investment in employee development, Taylor & Francis, Routledge, The International Journal of Human Resource Management, Vol 14, No 6, P: 981-1000, ISSN 0958-5192, DOI: 10.1080/0958519032000106173.
109. Lee H, Choi B, 2003, Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Taylor & Francis, Routledge, Journal of Management Information Systems, Vol 20, Issue 1, P: 179–228, doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756.
110. Lemon M, Sahota P.S, 2004, Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, Elsevier, Technovation, P: 483–498, doi:10.1016/S0166-4972(02)00102-5.
111. Lemyre L, Barette J, Corneil W, Beauregard N, 2012, Organizational Learning Facilitators in the Canadian Public Sector, Taylor & Francis Group, International Journal of Public Administration, P: 137–149, ISSN: 0190-0692, DOI: 10.1080/01900692.2011.625179.

112. Leufvén M, Vitrakoti R, Bergström A, KC A, Målqvist M, 2015, Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal, BioMed Central, Health Research Policy and Systems.
113. Liao S.H, 2005, An Intranet-based architecture for building military scenario training systems, Journal of the Operational Research Society, Vol 56, No 5, P: 504–513, doi:10.1057/palgrave.jors.2601843.
114. Lockwood C.A, Edgar W.B, 2007, Organizational Competencies: A Content Analysis, Northern Arizona University, College of Business Administration.
115. Loermans J, Synergizing the learning organization and knowledge management, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 3, P: 285-294, ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/13673270210434386.
116. López S.P, Peón J.M.M, Ordás C.J.V, 2004, Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Vol 8, Issue 6, p: 93-104, doi.org/10.1108/13673270410567657.
117. Maclean M, Appiah M.K, Addo J.F, 2023, How organizational learning dimensions influence firms' competitive strategy and performance in a lower-middle-income country: A mediation model, Taylor & Francis Group, Cogent Business & Management, doi.org/10.1080/23311975.2023.2256073.
118. Mahler J, 1997, Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies, Journal of Public Administration Research and Theory.
119. Marwick A.D, 2001, Knowledge management technology, IBM Systems Journal, Vol 40, No 4.
120. McCracken M, Wallace M, 2000, Exploring strategic maturity in HRD – rhetoric, aspiration or reality?, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 24, Iss 8, P: 425-467, doi.org/10.1108/03090590010354344.
121. McCracken M, Wallace M, 2000, Towards a redefinition of strategic HRD, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 24, No 5, P: 281-290, ISSN 0309-0590, doi.org/10.1108/03090590010372056.
122. McGuire D, O'Donnell D, Garavan, T, Murphy J, 2001, Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Using

Discourse Analysis, presented at the Irish Academy of Management Conference, University of Ulster.

123. McLean G.N, 2006, Rethinking Adult Learning in the Workplace, Sage Publications, Advances in Developing Human Resources, Vol 8, No 3, P: 416-423, DOI: 10.1177/1523422306288435.
124. Mir F, Rasheed H, Gul W, 2017, Integrating Knowledge Management and Human Resource Development: A knowledge based HRD process model, Journal of Management and Research, Volume 4.
125. Mitsakis F.V, 2017, Employees' perspectives on strategic human resource development before and after the global financial crisis: evidence from the Greek banking sector, Brian Towers (BRITOW) and John Wiley & Sons, International Journal of Training and Development, Vol 21, No 4, ISSN 1360-3736, doi: 10.1111/ijtd.12112.
126. Moollan R.W, 2004, A Framework for The Assessment of Knowledge Management That Can Be Applied in The Water Services Industry, Water Institute of Southern Africa, ISBN: 1-920-01728-3.
127. Mylonopoulos N, Tsoukas H, 2004, Organizations as Knowledge Systems Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities, ISBN 1-4039-1140-1.
128. Nakanishi Y, 2024, Implications for Practitioners Develop and support leaders who promote organizational learning, Emerald Publishing Limited, The Learning Organization, Vol 31, No 2, P: 284-290, DOI 10.1108/TLO-02-2024-304.
129. Namada J.M, 2018, Organizational Learning and Competitive Advantage, IGI Global, DOI: 10.4018/978-1-5225-3725-0.ch006.
130. Nawab S, Nazir T, Zahid M.M, Fawad S.M, 2015, Knowledge management, innovation and organizational performance, International Journal of Knowledge Engineering, Vol 1, No 1, P: 43-48.
131. Neely A, Marr B, Schiuma G, 2002, Assessing strategic knowledge assets in e-business, Inderscience Enterprises, International Journal of Business Performance Management, Vol 4, No. 2/3/4.
132. Newkirk-Moore S, Bracker J.S, 1998, Strategic management training and commitment to planning: critical partners in stimulating firm performance, Blackwell Publishers, International Journal of Training and Development, Vol 2, No 2, ISSN 1360-3736.

133. Nonaka I, 1991, The knowledge-creating company, Business School Publishing, Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, Harvard.
134. Nonaka I, 1994, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, The Institute of Management Sciences, Organization Science, Vol 5, No 1.
135. Nonaka I, Chen J, 2022, The Routledge Companion to Knowledge Management, Routledge, ISBN: 9780367631055, DOI: 10.4324/9781003112150.
136. Nonaka I, Kodama M, Hirose A, Kohlbacher F, 2013, Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory, Elsevier, European Management Journal, doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003.
137. Nonaka I, Konno N, 1998, The Concept of "Ba": Building A Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Vol 40, No 3.
138. Nonaka I, Takeuchi H, 1995, The Knowledge-Creating Company How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, ISBN 0-19-509269-4.
139. Nuryakin N, Hindasah L, 2020, The Relationship between Organizational Capability, Organizational Learning and Financial Performance, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol 7, No 8, P: 625–633, ISSN: 2288-4637, doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.625.
140. Oaks T, Grieves J, 2005, Strategic Human Resource Development, Wiley Periodicals, Human Resource Development Quarterly, Vol 16, No 2.
141. Odor H.O, 2018, A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations, International Journal of Economics & Management Sciences, Volume 7, Issue 1, ISSN: 2162-6359, DOI: 10.4172/2162-6359.1000494.
142. Odoyo, W.S, 2014, Organizational Learning and Performance of Insurance Firms in Kenya, University of Nairobi, School of Business, Department of Business Administration.
143. Omotayo F.O, 2015, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, University of Nebraska – Lincoln, Library Philosophy and Practice.
144. Parise S, 2007, Knowledge Management and Human Resource Development: An Application in Social Network Analysis Methods, Sage Publications, Advances

- in *Developing Human Resources* Vol 9, No 3, P: 359-383, DOI: 10.1177/1523422307304106.
145. Park S, Jeong S, Ju B, 2018, *MOOCs in the workplace: an intervention for strategic human resource development*, Taylor & Francis Group, Routledge, *Human Resource Development International*, doi.org/10.1080/13678868.2018.1516062.
146. Park S, Jeung C.W, Yoon H.J, Jo S.J, 2011, *The Contributions of Human Resource Development Research Across Disciplines: A Citation and Content Analysis*, Wiley Online Library, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 22, No 1, DOI: 10.1002/hrdq.20062.
147. Pascale R, 1984, *Fitting New Employees into the Company Culture*, Fortune.
148. Patky J, 2020, *The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review*, Emerald Publishing Limited, *Journal of Workplace Learning*, Vol 32, No 3, P: 229-242, DOI 10.1108/JWL-04-2019-0054.
149. Poell R.F, 2022, *Will Human Resource Development Become Too Important to Be Left to Human Resource Development Professionals? Employees and Managers as Strategic Human Resource Development Stakeholders*, Sagepub, *Human Resource Development Review*, Vol 21(3), P: 267–274, DOI: 10.1177/15344843221083192.
150. Raudeliuniene, J, Matar I, 2021, *The Role OF Knowledge Acquisition in Enhancing Knowledge Management Processes in Higher Education Institutions*, Gediminas Technical University, *International Scientific Conference*, eISSN 2538-8711, doi.org/10.3846/cibmee.2021.646.
151. Razi M.J.M, Abdul Karim N.S, 2018, *An Instrument to Assess Organizational Readiness to Implement Knowledge Management Process*.
152. Reuben R, Reuben A, Sobie K, Sobie T.I, 2021, *Organizational Learning and Learning Organization: A Review of Theories*, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, Volume V, Issue VIII, ISSN 2454-6186.
153. Rezaei A, Bagheri M.M, Allameh S.M, mobarakeh F.N, Mardani A, 2014, *Is Organizational Learning (OL) As Mediate Between KM Enablers and Organizational Innovation (OI)? A Conceptual Framework*, *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol 6 (1), P: 70-79, ISSN:2345-3974.

154. Roper S, Love J.H, 2018, Knowledge context, learning and innovation: an integrating framework, Taylor & Francis Group, Industry and Innovation, ISSN: 1366-2716, P: 339-364, DOI: 10.1080/13662716.2017.1414744.
155. Rose A.L, Dee J, Leisyte L, 2020, Organizational learning through projects: a case of a German university, The Learning Organization, Vol 27, No 2, P: 85–99, doi:10.1108/tlo-11-2018-0200.
156. Sanz-Valle R, Julia C, Valencia N, Jimenez D, Perez-Caballero L, 2011, Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/13673271111179334.
157. Saru E, 2007, Organizational learning and HRD: how appropriate are they for small firms?, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 31 No 1, P: 36-51, DOI 10.1108/03090590710721727.
158. Sazali A.W, Haslinda A, Jegak U, Raduan C.R, 2009, Evolution and Development of Technology Transfer Models and the Influence of Knowledge-Based View and Organizational Learning on Technology Transfer, Research Journal of International Studies, Issue 12.
159. Schatzki T.R, Cetina K.K, Savigny E.V, 2001, The Practice Turn in Contemporary Theory, Taylor & Francis Group, Routledge, ISBN 0-415-22813-1.
160. Schein E.H, 2010, Three cultures of management: the key to organizational learning, Global working, Living and working across the world with cultural intelligence.
161. Schilke O, 2014, On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism, Wiley Online Library, Strategic Management Journal, P: 179–203, DOI: 10.1002/smj.2099.
162. Secinaro S, Machado A.D, Calandra D, Lanzalonga F, 2022, Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review, Taylor & Francis, Operational Research Society, Knowledge Management Research & Practice, Vol 20, Issue 2, doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261.
163. Senge P.M, 1990, The Fifth Discipline the Art and Practice of the Learning Organization, Currency and Doubleday, ISBN 0-385-26095-4.
164. Smith M.E, Lyles M.A, 2011, The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management, John Wiley & Sons.

165. Spicer D.P, Smith E.S, 2006, Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms, SAGE Publications, International Small Business Journal, Vol 24(2), P: 133-158, DOI: 10.1177/0266242606061836.
166. Torkestani M.S, Mazloomi N, Haghghat F, 2014, The Relationship between Information Systems Success, Organizational Learning and Performance of Insurance Companies, Center for Promoting Ideas, USA, International Journal of Business and Social Science, Vol 5, No 10.
167. Tseng C.C, McLean G.N, 2008, Strategic HRD practices as key factors in organizational learning, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial Training, Vol 32 No 6, P: 418-432, DOI 10.1108/03090590810886544.
168. Umoh G.I, Amah E, 2013, Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations, International Knowledge Sharing Platform, Developing Country Studies, Vol 3, No 9, ISSN 2224-607X.
169. Vandenbosch B. Ginzberg M.J, 1997, Lotus Notes and Collaboration, Journal of Management Information Systems, Vol 13, No 3, P: 65-82.
170. Vasenska I, 2013, Organizational Learning and Employee Empowering Increasing Tourist Destination Performance, Knowledge Management & Innovation, Management, Knowledge and Learning.
171. Venkitachalam K, Willmott H, 2017, Strategic knowledge management Insights and pitfalls, Elsevier, International Journal of Information Management, P: 313–316, doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.02.002.
172. Venskus R, Sakalas A, 2007, Interaction of Learning Organization and Organizational Structure, Engineering Economics, ISSN 1392-2785, No 3 (53).
173. Vogel R, Güttel W.H, 2012, The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review, Blackwell Publishing, International Journal of Management Reviews, DOI: 10.1111/ijmr.12000.
174. Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I, 2000, Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press.
175. Walton J, 1999, Strategic Human Resource Development, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Limited. London, U.K.
176. Wang J, Hutchins H.M, Garavan T.N, 2009, Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, Sage

Publications, Human Resource Development Review, Vol 8, No 1, P: 22-53, DOI: 10.1177/1534484308330018.

177. Warui J.M, 2015, Effect of Training and Development on Employee Productivity in Kenya's Public Sector: A Case Study of the Office of the Director of Public Prosecutions, University of Nairobi, Department of Political Science and Public Administration.
178. Watkins K.E, Marsick V.J, 2003, Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Sage Publications, Advances in Developing Human Resources Vol 5, No 2, P: 132-151, DOI: 10.1177/1523422303251341.
179. Watson S, Maxwell G.A, 2007, HRD From a Functionalist Perspective: The Views of Line Managers, Sage Publications, Advances in Developing Human Resources, Vol 9, No 1, P: 31-41, DOI: 10.1177/1523422306294493.
180. Yaghoubi N.M, Dehghani M, Mehdibeigi N, 2016, Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility, Elsevier, Social and Behavioral Sciences, P: 94 – 103, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.012.
181. Yahya S, Goh W.K, 2002, Managing human resources toward achieving knowledge management, Emerald Publishing Limited, Journal of Knowledge Management, Volume 6, Number 5, P: 457-468, ISSN 1367-3270, DOI 10.1108/13673270210450414.
182. Yang B, Watkins K.E, Marsick V.J, 2004, The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, Wiley Online Library, Human Resource Development Quarterly, Vol 15, No. 1.
183. Yee Y.M, Tan C.L, Thurasamy R, 2019, Back to basics: building a knowledge management system, Emerald Publishing Limited, ISSN 0258-0543, DOI 10.1108/SD-07-2018-0163.
184. Zanko M, Badham R, Couchman P, Schubert M, 2008, Innovation and HRM: Absences and politics, Taylor & Francis Group, Routledge, The International Journal of Human Resource Management, Vol 19, No 4, P: 562-581.
185. Zappa P, Robins G, 2015, Organizational learning across multi-level networks, Elsevier, Social Networks, doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.003.

186. Zareie B, Soltani Z, Rajabiun L, Fashami A.A.M, 2019, The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/K-12-2018-0672.
187. Zhang L, Tian Y, Qi Z, 2006, A Conceptual Model of Organizational Learning Based on Knowledge Sharing, IEEE.
188. Zhu C, Liu A, Wang Y, 2019, Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework, Springer Link, Frontiers of Business Research, doi.org/10.1186/s11782-019-0057-y.
189. Zieba M, 2013, Knowledge-intensive business services (KIBS) and their role in the knowledge-based economy, EconStor, GUT FME Working Paper Series A, No 7.

## الملاحق

## الملحق رقم (1): الاستبيان.



### الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المعهد العالي لإدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمون

تحية طيبة،

نضع أمامكم استبانة بحثية باسم أثر تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز التعلم التنظيمي الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في دمشق، وبما أنكم المعنيون بالأمر، وأملنا كبير في تعاونكم معنا، نرجو منكم الإجابة عن فقراتها بكل دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة، يرجى قراءة الملاحظات الآتية:

1- لا تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على استبانة الاستبانة.

2- تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الحقل الذي يمثل رأيك للفقرة المطروحة.

3- يعد رأيك الموضوعي هو المطلوب، فليس هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.

مع فائق شكرنا واعتزازنا لتعاونكم معنا، متمنين لكم دوام التآلق والنجاح.

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

- 1- الجنس: ذكر  انثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل  31-40  41-50  أكبر من 50
- 3- المستوى التعليمي: دكتوراه  ماجستير  جامعي  أقل من جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة مباشرة
- 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات
- من خمس سنوات وحتى أقل من عشر سنوات
- من عشر سنوات فما فوق

## ثانياً: تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD):

1- التكامل مع المهام والأهداف التنظيمية (Integration with organizational missions and goals):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	اشراك في الأنشطة التنظيمية التي تعزز المشاركة في تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة.					
2	تقوم الإدارة العليا بتوصيل وتبادل المعلومات الكافية مع موظفيها حول خطة تنمية الموارد البشرية لإعداد المنظمة.					
3	تضع المنظمة بوضوح سياسات وخطط للموارد البشرية لدعم الموظفين لتطوير معارفهم وقدراتهم.					
4	تشارك المنظمة في توفير المعلومات حول الاحتياجات أو الضروريات المتعلقة بتنمية الموظفين وصياغة سياسات تنمية الموارد البشرية في المنظمة.					

2- المسح البيئي (Environmental scanning):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
5	يقوم قسم الموارد البشرية بتوزيع خطط تنمية الموارد البشرية على كل قسم لصياغة خطط فرعية أو تخصيص معلومات تفصيلية في الخطط.					
6	تقوم المنظمة بتحليل العوامل الخارجية بانتظام (اتجاهات السوق، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية) التي قد تؤثر على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لضمان استعداد الموظفين لمواجهة التحديات.					
7	تقوم المنظمة بإجراء تقييمات لتحديد التحديات والفرص الناشئة في البيئة الخارجية والتي قد تؤثر على خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية					
8	يتابع قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المهارات والمعرفة المطلوبة للموظفين في مجال العمل.					

3- خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية (HRD plans and policies):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
9	لدى قسم الموارد البشرية عملية لتوفير التدريب المناسب لتطوير إمكانات الموظفين المحتملين.					
10	تدربت على تطوير الكفاءات الإدارية اللازمة لأداء وظيفتي (مثل التخطيط، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحل المشكلات، وما إلى ذلك) كمشرف أو استعداداً لأن أصبح مشرفاً.					
11	تخطط منظمتي لتطوير معارف ومهارات الموظفين، بدلاً من التفرغ في تلبية الاحتياجات العاجلة لاحتياجاتهم.					
12	يتوفر في المنظمة برامج تدريبية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة والقدرة على تلبية احتياجات واجباتي الوظيفية.					
13	أدرك أن المنظمة لديها ميزانية أو نفقات ملموسة وكافية لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.					

4- وجود أنشطة إدارة الموارد البشرية التكميلية (Existence of complementary HRM activities):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
14	يقوم المشرف أو كبار الموظفين دائماً بمشاركة خبراته داخل وحدة العمل.					
15	تلقيت وصفاً دقيقاً للوصف الوظيفي في المنظمة والتي يمكن استخدامه لربط الإستراتيجية والأداء في الوظيفة.					
16	أشارك دائماً في التدريبات والندوات لتطوير المهارات اللازمة لأداء واجباتي.					
17	يتمتع قسم الموارد البشرية المكلف بتطوير الموظفين، بتناغم مع الوحدات المختلفة في المنظمة					
18	يوفر قسم الموارد البشرية للموظفين فرصاً للتطور المهني من أجل مواكبة التغيرات في العمل.					

5- دور المدرب الموسع (Expanded trainer role):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
19	أتلقى دائماً تعليماً أو مشورة حول كيفية أداء مسؤولياتي من مشرف أو موظف كبير يتمتع بخبرة في الوظيفة.					
20	يتم تدريبي وتطوير ذكائي العاطفي لضمان التعاون الفعال مع المشرفين والموظفين.					
21	يعد دعم المرؤوسين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم أحد الأدوار الرئيسية للمشرف.					
22	المشرفون في القسم متحمسون لتشجيع الموظفين على تطوير إمكاناتهم الوظيفية في المنظمة					

6- التأكيد على التقييم (Emphasis on evaluation):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
23	تم تقييمي أو مراقبتي لتطوير الأداء بعد التدريب من خلال مشرفي أو قسم تنمية الموارد البشرية.					
24	يتم استخدام نقاط قوتي وضعفي في الأداء التي تم الحصول عليها من تقييمات الأداء لتحديد المبادئ التوجيهية للتطور.					
25	يقوم المشرفون بإخباري باستمرار بنقاط القوة والضعف لدي فيما يتعلق بعملتي المسؤولة عنه.					
26	يتم تقييمي أو متابعتي دائماً لجودة برامج التدريب أو التعلم التي يقدمها المدربون الخارجيون.					
27	الحصول على تعليقات حول العمل الذي أقوم به أمر في غاية الأهمية لأدائي.					

ثالثاً: التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

1- التعلم المستمر (Continuous learning):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	في شركتي يساعد الأشخاص بعضهم البعض على التعلم.					
2	في شركتي يُمنح الأشخاص الوقت لدعم عملية التعلم.					
3	في شركتي تتم مكافأة الأشخاص على التعلم					

2- الحوار والتحقيق (Dialogue and inquiry):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
4	في شركتي يقدم الأشخاص تعليقات صريحة وصادقة لبعضهم البعض					
5	في شركتي عندما يعبر الأشخاص عن وجهة نظرهم فإنهم يسألون أيضاً عن رأي الآخرين					
6	في شركتي يقضي الأشخاص وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم البعض.					

3- التعلم الجماعي والتعاون (Team learning and collaboration):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
7	في شركتي تتمتع الفرق/المجموعات بالحرية في تكييف أهدافها حسب الحاجة					
8	في شركتي تقوم الفرق/المجموعات بمراجعة تفكيرها نتيجة للمناقشات الجماعية أو المعلومات التي تم جمعها.					
9	في شركتي الفرق/المجموعات واثقة من أن المنظمة ستعمل وفقاً لتوصياتهم.					

4- الأنظمة المضمنة لخلق والاحتفاظ بالتعلم ( Embedded systems for creating and capture )  
:(learning)

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
10	تقوم شركتي بإنشاء أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والمتوقع					
11	تجعل شركتي الدروس المستفادة متاحة لجميع الموظفين					
12	تقوم شركتي بقياس نتائج الوقت والموارد التي يتم إنفاقها على التدريب					

5- التمكين (Empowerment):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
13	تعترف شركتي بالأشخاص الذين يتخذون المبادرات					
14	تمنح شركتي الأشخاص القدرة على التحكم في الموارد التي يحتاجونها لإنجاز عملهم					
15	تدعم شركتي الموظفين الذين يتحملون المخاطر المحسوبة					

6- أنظمة الاتصالات لربط المنظمة مع بيئتها ( Communication systems to link an organization )  
:(with its environment

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
16	تشجع شركتي الموظفين على التفكير من منظور عالمي					
17	تعمل شركتي مع المجتمع الخارجي لتلبية الاحتياجات المتبادلة					
18	تشجع شركتي الموظفين على الحصول على إجابات من جميع اقسام المنظمة عند حل المشكلات.					

7- القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
19	في شركتي يقوم القادة بتوجيه وتدريب من يقودونهم					
20	في شركتي يبحث القادة باستمرار عن فرص للتعلم.					
21	في شركتي يتأكد القادة من أن تصرفات الشركة متوافقة مع قيمها					

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

1- اكتساب المعرفة (Knowledge acquisition):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	في شركتي يركز التدريب على الأنظمة الجديدة في كيفية استخدام هذه التقنيات لتحسين جودة وكفاءة طريقة عمل الأشخاص.					
2	في شركتي يقوم الأشخاص بالبحث عن المعلومات عبر مجموعة واسعة من التطبيقات وقواعد البيانات					
3	في شركتي عندما يتم تكليف الأشخاص بمهمة البحث عن المعلومات، يكونون قادرين على تلبية الطلب					
4	تقوم شركتي بالتعاون مع المجالات الحكومية عندما نحتاج إلى المعلومات					
5	في شركتي يلعب الخبراء دوراً في تحديد المعلومات المهمة للمستخدمين الآخرين					

2- خلق المعرفة (Knowledge creation):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
6	في شركتي تتضمن عملية التعلم جمع التعليقات من الموظفين					
7	أنشأت شركتي أدوات إلكترونية وأدوات ورقية لتوجيه الأشخاص إلى الموارد المتاحة					
8	في شركتي تقوم الإدارة العليا بتقييم المعرفة التي يجب تطويرها عندما تقوم بتخصيص الموارد					
9	تقوم شركتي بتقدير مساهمة أفكار الجميع					
10	في شركتي تقوم المجموعات والأفراد بشكل روتيني بمشاركة المعلومات حول خبراتهم					
11	في شركتي معظم الأفراد يتحدثون إذا كان لديهم رأي أو فكرة لتقديمها					

3- نشر المعرفة (Knowledge sharing):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
12	تدعم شركتي الأنشطة الجماعية التي تعزز التعلم المتبادل					
13	في شركتي يقوم أفراد محددون بتحديد وجمع وتصنيف وتلخيص ونشر المعرفة التنظيمية					
14	في شركتي أنشأنا طرقاً للأفراد لتوثيق المعلومات ومشاركتها					
15	تقوم شركتي بربط الأشخاص عبر الوحدات التنظيمية التقليدية والمجموعات الوظيفية لتعزيز تبادل المعرفة					
16	في شركتي يقوم الأشخاص بالتعرف على الآخرين في الشركة الذين قد يستفيدون من معرفتهم					

4- تخزين المعرفة (Knowledge storage):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
17	في شركتي تحتوي مخازن المعرفة على أفضل المعلومات المتاحة حول مجموعة واسعة من المواضيع المهمة					
18	في شركتي يتم منح الأفراد الذين يغادرون المنظمة الفرصة لتوثيق معرفتهم الضمنية (المخزنة في رؤوسهم)					
19	يعتبر من السهل في شركتي استرداد المستندات من مساحات التخزين الإلكترونية أو المادية الخاصة بها					
20	يتمتع الأفراد في شركتي بإمكانية الوصول وتخزين معارفهم في جهاز كمبيوتر شخصي					

5- تطبيق المعرفة (Knowledge application):

رقم	محور الاستبانة	لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5
21	في شركتي يطبق الأشخاص ما يتعلمونه خارج المنظمة على عملهم					
22	في شركتي تشارك الفرق في تجارب التعلم الخارجي لإيجاد طرق أفضل للعمل معاً					
23	في شركتي يطبق الأشخاص الأفكار التي طوروها في مواقف العمل السابقة على عملهم الحالي					
24	في شركتي يقوم الأشخاص باستخدام المعلومات التي يحصلون عليها لتحسين عملهم					