



دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة دراسة

استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات

The role of transformational electronic human resources management in the characteristics of the educated organization: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in Asiacell Telecom

م. د فراس فرحان جدي Asst. Dr. Firas Farhan Jedi

firas_maw2005Firasffj@tu.edu.iq

الباحث/ فارس عباس حسين Firis Abbas Hussein cade.2021.65@st.tu.edu.iq

جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة بأبعادها (التشارك المعرفي ، الثقافة ، الابتكار ، البنى التحتية ، التكيف التنظيمي) في شركة اسياسيل للاتصالات ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم (الاستبانة الإلكترونية) التي صممت لهذا الغرض مقياساً للدراسة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم اختيار شركة أسياسيل للاتصالات ميداناً للدراسة، وأختيرت عينة قوامها (351) فرد تم سحبها من الشركة المبحوثة لتمثل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (2891) فرد ، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة الكترونياً بواسطة (نماذج كوكل) على العاملين في الميدان المذكور تم استرجاع ردود العاملين (351) استبانة الكترونية وبعد القيام بتدقيقها وجد الباحث بانها صالحة ونسبة (100%) واعتمدت لغرض التحليل الاحصائي وباستخدام البرنامج الاحصائي (Spss-v.26)، خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة وكانت بدرجة جيدة، فضلاً عن وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ، واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها توجيه إدارة الشركة نحو استثمار الفرص الكفيلة بدمج معرفة الافراد وخبراتهم مع بعضها بشكل مستمر داخل الشركة لتطوير المهارات اللازمة للعمل ، وكذلك التركيز على مجالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتوفير كل ما يمكن أن يعزز من هذه المجالات ويحقق النمو والتوسيع على المدى البعيد للشركة.



الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية ، المنظمة المتعلمة ، شركة آسياسيل للاتصالات .

Abstract

The study aimed to know the role of transformational electronic human resources management in the characteristics of the learning organization with its dimensions (knowledge sharing, culture, innovation, infrastructure, organizational adaptation) in Asiacell Telecom Company. For the study as a main tool for collecting data and information, Asiacell Communications Company was chosen as the field for the study, and a sample of (351) individuals was chosen, which was withdrawn from the researched company to represent the study population of (2891) individuals, and for the purpose of testing the study's hypotheses, the researcher distributed the questionnaire electronically by (Google models) on the workers in the aforementioned field. The responses of the workers (351) were retrieved electronically, and after checking it, the researcher found that it is valid at a rate of (100%) and it was adopted for the purpose of statistical analysis and using the statistical program (Spss-v.26), the study came out with a set of results, the most important of which are There is a positive moral correlation between human resource management practices and the characteristics of the learning organization, and it was a good degree, as well as a significant effect of human resource management practices. Electronic human resources in the educated organization in the company under study, and the study concluded with a set of recommendations, the most important of which is directing the company's management towards investing opportunities to integrate individuals' knowledge and experiences with each other on an ongoing basis within the company to develop the skills necessary for work, as well as focusing on the areas of electronic human resources management and providing everything possible To enhance these areas and achieve long-term growth and expansion for the company.

Keywords: Electronic Human Resources Department, Learning Organization, Asiacell Communications Company.



المقدمة

اصبح التحول الالكتروني للإدارة الموارد البشرية من الضروريات بالنسبة لكافة منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطوير وتحسين سلعها وخدماتها وتسهيل وصولها إلى المستفيدين ، فالتحول الالكتروني برنامج شامل تمس كل أقسام المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية، والتي تواجه تحديات كبيرة في ظل هذه العملية و تواجه إدارة المواد البشرية في ظل الظروف والاضاع الحالية مجموعه من التحديات الكبيرة والتي تتطلب منها العمل على تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية وايجاد الوسائل والطرق الملاءمة لمواجهة هذه التحديات ، فقد وجدت هذه المنظمات نفسها مطالبة بابتكار طرق تفكير جديدة حول تقديم خدماتها، وبما ان العالم يعيش مرحلة زمنية تمثل مرحلة قلقه يصعب التعرف عليها بسهولة ومعرفة ابعادها المميزة ، كل ذلك يحتم على المنظمات ان تنجز اعمالها بكفاءة عالية وتكنولوجيا متقدمة والتي تتطلب اعادة هندسة في كل جوانب المنظمات لتقليل الايدي العاملة والعمل على استقطاب الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات المتعددة والتي تمكن من العمل في الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية ، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على وظائف أقسام إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات ودورها في تحديد منهجيات جديدة لإدارة هذه الموارد .

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

يشهد العالم موجات سريعة من التغييرات على كافة المجالات والاصعدة من التطور التكنولوجي والتقني والتي يعبر عنها بظاهرة العمولمه ومست هذه الظاهرة كافة متطلبات الحياة ومنها منظمات الاعمال واهتم علماء الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة في العقود الأخيرة في معالجتهم المفاهيمية بمضامين المزوجة ما بين إدارة الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق ممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة ومدى تأثير ذلك في توفير المورد البشري الكفاء والمؤهل والتميز بأداء وظيفي عال وقد أدت هذه الجهود إلى ما يعرف بالممارسات الحديثة بإدارة الموارد البشرية الالكترونية .

وعليه تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما دور توظيف ادارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية في خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ؟.
2. هل يوجد تصور واضح وادراك لفوائد ادارة الموارد البشريه الإلكترونيّة التحويلية الحديثة في تحقيق أبعاد وخصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ؟



3. ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في الشركة المبحوثة ؟
4. هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية وأبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ؟
5. هل يوجد علاقة تأثير لتوظيف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية وأبعاد على تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ؟

أهمية البحث

وتكمن أهمية الدراسة بالكيفية التي يتم توظيف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية وذلك من أجل تحقيق أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة ، وأهمية الدراسة تكمن في الجوانب الآتية :

1- الجانب المعرفي : وتتمثل الأهمية المعرفية للدراسة فيه بما يأتي :

أ- حيوية الدراسة من حيث الموضوع وأهميتها في الدراسات والبحوث التطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية و خصائص المنظمة المتعلمة ، وتساهم في توضيح مفاهيم ومتطلبات ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ببيان أهميتها للإدارة العامة المعاصرة.

ب- تناولها متغيرين مهمين في تقرير نجاح واستمرارية وديمومة المنظمات، وأن الربط بينهما فاعل في مواكبة ما هو حديث ومتطور في مجالات أعمال المنظمات لتحقيق أهدافها وبما يضمن تحسين مقومات الأداء العالي من خلال التكامل بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخصائص المنظمة المتعلمة .

2- الجانب الميداني : وتتمثل الأهمية الميدانية للدراسة فيه بما يأتي :

أ- إن أهمية الدراسة تنبثق من أهمية توظيف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية بصفة عامة باعتبارها عملية تستهدف تحسين أداء العاملين ورفع قدراتهم وكفاءتهم وفاعليتهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم من خبرات و ارضاء كافة الأطراف المحيطة بهم الداخليين والخارجيين .

ب- تحاول الدراسة ان تضع شيئاً في خانة المعرفة بمجال الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية وتحاول المساهمة ايضاً في تحديد توصيات لصناعي القرارات و مقترحات لمجابهة تلك العقبات التي تقلل من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والعمل على كشف المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيقها في



المنظمات والدوائر الحكومية لأثره الفعال في دعم وتحقيق وتعزيز لخصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة.

اهداف البحث

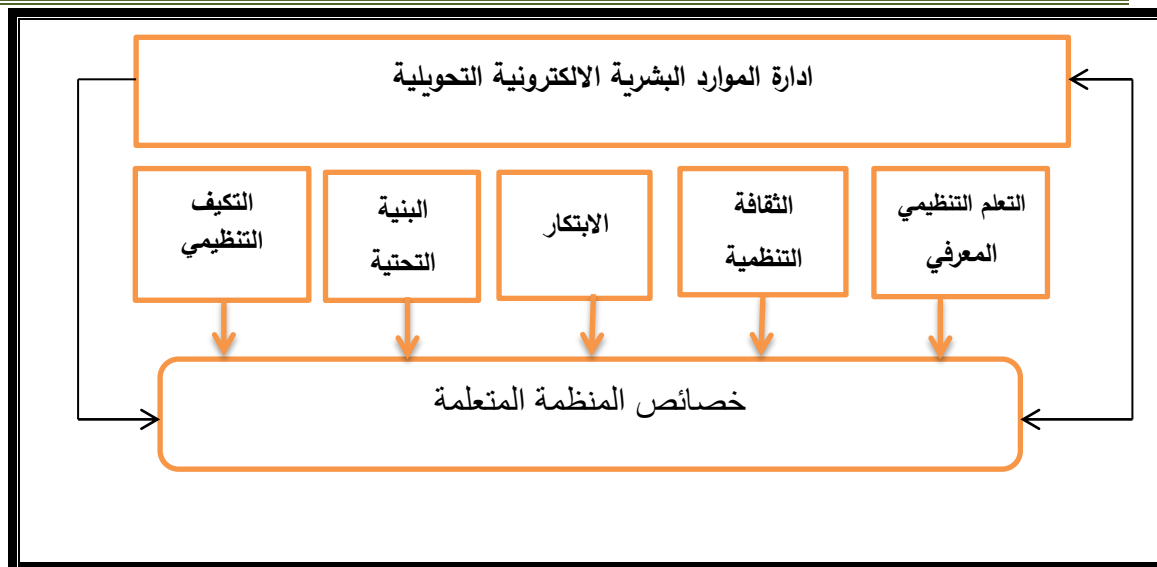
بعد تحديد مشكلة الدراسة وبيان اهميتها تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية والمنظمة المتعلمة وما تضمناه من ابعاد.
- 2- التعرف على واقع تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية للشركة المبحوثة.
- 3- تشخيص المشكلات التي تعاني منها المنظمات والمرتبطة في توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية في دعم وتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في الشركة المبحوثة .
- 4- مساعدة الميدان المبحوث على ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية في الشركة المبحوثة وتأثيرها في تعزيز في لغرض العمل على تحسين أدائها.
- 5- التعرف على طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير بين إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية وخصائص المنظمة المتعلمة في الشركة.

نموذج البحث الافتراضي

يعبر مخطط الدراسة هو التعبير عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة حيث ان المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في اطارها النظري ومضمونها التطبيقي، تستلزم بناء مخطط او نموذج افتراضي يشير الى العلاقة المنطقية بين المتغيرات سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة ويتضمن الاتي.

1. المتغير المستقل: تمثل المتغير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية اعتمد الباحث على الباحثين (الشلبي وآخرون، 2017) .
2. المتغير التابع: يتمثل بخصائص المنظمة المتعلمة ويضم الابعاد الفرعية (التعلم التنظيمي المعرفي- الثقافة التنظيمية - الابتكار - البنى التحتية - التكيف التنظيمي) واعتماداً على دراسات (Kaipunlert, 2021, 107)



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي
المصدر: من اعداد الباحث

فرضيات البحث

تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسة ونعرضها على النحو الآتي:

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية و خصائص المنظمة المتعلمة على المستوى الكلي.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية و خصائص المنظمة المتعلمة على المستوى الكلي.

منهج وأداة البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لتحديد علاقات الارتباط وكذلك الاثر ما بين ادارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية والمنظمة المتعلمة، لكون هذا المنهج اكثر استعمالاً وشيوعاً وبالتحديد الدراسات في الجانب الاداري والاجتماعي ، إذ يتسم بالواقعية ، لدرسته الظاهرة كما في واقع الحال الفعلي، ويعد من اكثر المناهج ملائمةً لمتغيرات الدراسة .



اختبار أداة البحث

1. **قياس صدق الظاهري:** تم استخدام استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاصات العلمية المختلفة بلغ عددهم (13) محكماً من أجل معرفة آراءهم بمدى تناسق فقرات الاستبيان، وترابطها وقدرة الوضوح لقياس متغيرات البحث المطلوبة.

2. **صدق المحتوى :** يتمثل بقدرة ومدى امكانية الفقرات بقياس وتمثيل لتلك الفقرات والمجال المراد تمثيله وقياسه في استمارة الاستبانة لتحقيق الغرض المرجو من وضع تلك الفقرات ويعتمد كل ذلك على مقدرة الباحث بتحديد المجالات المراد قياسه تحديداً دقيقاً ووصفاً جيداً، وبالتالي انشاء مجموعة من الفقرات التي تمثل الاستبانة وتتم ايجاد مدى ملائمتها عن طريق استخراج (معامل ارتباط بيرسون) .

حدود البحث

- 1- **حدود مكانيه :** شركة اسياسيل للاتصالات / العراق.
- 2- **حدود زمني:** حددت الدراسة للمدة من 2021/11/1 ولغاية 2022/9/1
- 3- **حدود بشرية :** تمثلت بكافة المستويات الإدارية المختلفة للعاملين في الشركة وبكافة الوظائف الإدارية والمناصب في الشركة قيد الدراسة .

المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

أولاً: إدارة الموارد البشرية الكترونية التحويلية

تتبنى بعداً استراتيجياً وتعمل على أنشطة مثل عمليات التغيير التنظيمي والتوجه الاستراتيجي وإدارة التوافق الاستراتيجي وإدارة المعرفة الاستراتيجية، ويجب التأكيد على أنه فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الكترونية التحويلية، من الممكن إنشاء قوة عاملة منفتحة على التغيير بما يتماشى مع الخيارات الاستراتيجية للمنظمة باستخدام المواد المستندة إلى الويب أو الورقية (Mahfod et al, 2017: 568). وأضاف (Bondarouk & Furtmueller, 2017: 99) بأن إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية تهتم بالنشاطات المرتبطة بعمليات التغيير داخل المنظمات ، وإعادة التوجيه الاستراتيجي ، وإدارة المعرفة الاستراتيجية في داخل المنظمة . وبين (Nivlouei, 2014: 150) بأن إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية تركز



على تحويل ادوار الموارد البشرية إلى دور استراتيجي وشريك تجاري، وبالتالي سيتم الحصول على إضافة قيمة أكبر إلى الاعمال بزيادة تأثير تلك الموارد البشرية كمستشارين يركزون على الزبون ، وتمكين الاستجابة السريعة والدقيقة وتقديم أساليب جديدة ومرنة لتقديم خدمات الموارد البشرية لتوسيع نطاق الموارد البشرية من عمليات الأشخاص ومطورين عروض القيمة المضافة لمجموعات مختلفة من الموظفين بصفتهم خبراء في المنظمة.

وذكر (Findıklı & Rofcanin, 2016: 43) بأن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية تتعلق بتمارين الموارد البشرية الاستراتيجية منها إدارة المعرفة وإعادة التوجه الاستراتيجي ، وبالإمكان للمنظمة متابعة ادارة الموارد البشرية الإلكترونية من أي من هذه الأنواع لتحقيق أهداف الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة ، لذلك في حالة أقسام الموارد البشرية، من المهم جدًا الاحتفاظ بمعلومات مفصلة حول الموارد البشرية، يتم الاحتفاظ بكل هذه بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.

تعتمد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية بشكل أساسي على الافتراض أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يقطع الوقت والجهد اللازمين للمهام الإدارية المختلفة مما يسهل عموماً التركيز على المهام والخطط الأكثر إستراتيجية بالإضافة إلى القيمة المضافة (Ruel et al, 2004: 366)، وبين (Ibrahim, 2021: 27) يعد التحول أحد عمليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تسهل وتدعم الاستراتيجية دور داخل قسم الموارد البشرية، ومن ثم يمكن وصف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية بشكل أكبر على أنها عملية تكنولوجيا المعلومات التي تقلل الوقت وكذلك الجهود المبذولة للتعامل مع المهام الإدارية والتركيز على المهام الإستراتيجية والمهام ذات القيمة المضافة.

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة

1. مفهوم خصائص المنظمة المتعلمة

منذ مدة التسعينات أصبحت مفاهيم منظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي تلازميه لا غنى عنها بشكل عام لكل من المديرين والباحثين والممارسين في مجال الاعمال وكلا المفهومين مقبولين على نطاق واسع وراسخ في الإدارة والبحوث التنظيمية وخلال العقدين الماضيين، تم



دراسة وكتابة الكثير حول هذا الموضوع مثل ديناميات النظام (سينج، 1990)، والتعلم القائم على العمل (ارجيرش وشون) (الشيخلي والفتلاوي، 2018: 9).

مفهوم المنظمة المتعلمة ليس بمفهوم جديد، لقد ازدهر في التسعينيات، بتحفيز من كتاب (Peter M. Senge's) بعنوان (The Fifth Discipline) وعدد لا يحصى من المنشورات وورش العمل والمواقع الإلكترونية الأخرى، وكانت النتيجة رؤية مقنعة لمنظمة مكونة من موظفين ماهرين في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، يمكن لهؤلاء الأشخاص مساعدة منظماتهم على تنمية، وتعزيز النقاش المفتوح، والتفكير بشكل شامل ومنهجي. ستكون المنظمات المتعلمة هذه قادرة على التكيف مع ما لا يمكن التنبؤ به بسرعة أكبر من منافسيها، عدم القدرة على التنبؤ لا يزال إلى حد كبير موجود في معظم المنظمات، ومن ثم لم يتم تحقيق منظمة متعلمة مكتملة إلى الآن، وسب ذلك: (2: Garvin et al, 2008)

1. كانت العديد من المناقشات المبكرة حول منظمات المتعلمة بمثابة أنشودة لعالم أفضل بدلاً من وصفات ملموسة، لقد بالغوا في التركيز على الغابة ولم يولوا سوى القليل من الاهتمام للأشجار، ونتيجة لذلك ثبت أن التوصيات ذات الصلة صعبة التنفيذ لم يتمكن المديرون من تحديد تسلسل الخطوات اللازمة للمضي قدماً.

2. كان المفهوم موجهاً إلى المديرين التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين بدلاً من مديري الإدارات والوحدات الأصغر حيث يتم تنفيذ العمل التنظيمي الهام، لم يكن لدى هؤلاء المديرين طريقة لتقييم كيفية مساهمة تعلم فرقهم في المنظمة ككل.

3. لم تكن هناك معايير وأدوات للتقييم، بدون ذلك يمكن للمنظمات إعلان النصر قبل الأوان أو المطالبة بالتقدم دون الخوض في التفاصيل أو مقارنة نفسها بدقة مع الآخرين.

حظي مفهوم المنظمة المتعلمة باهتمام كبير ومتزايد في مجال الدراسات التنظيمية ، وبالرغم من الأهمية المتزايدة بالمنظمة المتعلمة، إلا أنه عدم وجود مقاييس مشتقة نظرياً للبناء الامر الذي أعاق البحث الموضوعي بهذا المجال (Yang et al, 2004: 31). يلاحظ (Ahmad et al, 2021: 11) أن اغلب الكتابات بهذا المجال تميل إلى أن تكون موجهة وتفتقر لمنهج البحث التجريبي ، ويجادل منظري المنظمة المتعلمة بحدوث ارباك مفاهيمي كبير



حول طبيعة التعلم على المستوى التنظيمي من المنظور النظري ولأغراض البحث العلمي، لذلك يحتاج الباحثين إلى معرفة أبعاد هذا المفهوم وعلاقاته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

2. أهمية خصائص المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تخلق وتنقل المعرفة بشكل فعال بين أعضائها، وكذلك تتطور باستمرار بناءً على رؤى جديدة، لأن في أوقات التغيير السريع، من الضروري أن تكون متكيفاً من أجل التفوق، لهذا تحتاج المنظمات إلى اكتشاف كيفية الاستفادة من التزام الأشخاص وقدرتهم على التعلم على جميع المستويات، إلى جانب وجود الهياكل والأدوات والممارسات المعمول بها يتطلب الأمر تحولاً جذرياً في التفكير بين الأعضاء لاحتضان منظمة تتعلم (Luhn, 2016: 2). المنظمة المتعلمة هو المصطلح الذي يطلق على المنظمة التي تسهل تعلم أعضائها وتحول نفسها باستمرار، تتطور المنظمات المتعلمة نتيجة للضغوط التي تواجه المنظمات الحديثة وتمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال، وتمت صياغة مفهوم "المنظمة المتعلمة" من خلال عمل وأبحاث مجموعة من الباحثين، إنه يشجع المنظمات على التحول إلى طريقة تفكير أكثر ترابطاً (Aliazas & Chua, 2021: 43).

بالنسبة للمنظمات التي ترغب في أن تظل تنمو وتزدهر يعد التعلم بشكل أفضل وأسرع أمراً بالغ الأهمية، وتطبق العديد من المنظمات إصلاحات سريعة وسهلة مدفوعة غالباً بالتكنولوجيا، معظمها محاولات عقيمة لإحداث تغيير تنظيمي، ومع ذلك فإن التعلم التنظيمي ليس ممكناً ولا مستداماً دون فهم دوافعه، يوضح الشكل أدناه الأنظمة الفرعية للمنظمة المتعلمة: المنظمة، والأفراد، والمعرفة، والتكنولوجيا، يدعم كل نظام فرعي للآخرين في تضخيم التعلم لأنه يتغلغل في جميع أنحاء النظام (Serrat, 2017: 58-57).

3. أهداف خصائص المنظمة المتعلمة

وأشار الباحثين (Nipasuwan et al, 2021: 50-51) بأن أهداف المنظمة المتعلمة تكمن في:

- (1) توفير فرص التعلم المستمر.
- (2) استخدام التعلم للوصول إلى الأهداف.
- (3) ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.



- (4) تعزيز الاستفسار والحوار، مما يعزز من شعور المشاركة.
- (5) احتضان التوتر الإبداعي كمصدر للطاقة والتجديد.
- (6) تشجيع المنظمات المتعلمة البراعة والتفكير المستقل وبناء العمل الجماعي.
- (7) يسعى لخلق مستقبل خاص للمنظمة.
- (8) يفترض أن التعلم عملية مستمرة وخلقة لأعضائها.
- (9) يطور ويكيف ويحول نفسه استجابة لاحتياجات وتطلعات الافراد داخل وخارج المنظمة.

4- فوائد خصائص المنظمة المتعلمة

يمكن للمنظمات أن تساعد عمالها على النمو وتطوير ثقافة التعلم، مما يؤدي إلى فوائد عديدة ومنها: (Appelbaum & Gallagher, 2000: 40) (Yadav & Agarwal, 2016: 20) (Luhn, 2016: 4)

1. **ميزة تنافسية:** تتمتع المنظمة المتعلمة بميزة تنافسية على المنظمات المماثلة الأخرى، في المنظمة المتعلمة هناك تدفق مستمر للمعرفة والمواهب الجديدة، وتستفيد المنظمة المتعلمة من هذه المعرفة والمهارات الجديدة التي تم الحصول عليها للتغلب على منافسيها.
2. **تحسين صنع القرار:** صنع القرار جزء لا يتجزأ من كل منظمة، مطلوب من الافراد اتخاذ قرارات على أساس يومي، في المنظمة المتعلمة هناك تدفق أفضل للمعلومات وبدلاً من اتباع القرار الذي تتخذه السلطات العليا بشكل أعمى، يشارك جميع موظفي المنظمة في عملية صنع القرار ولا يترددون في تقديم وجهة نظرهم الخاصة، نتيجة لذلك يصبح اتخاذ القرار في المنظمة فعالاً لأن القرار لا يتم اتخاذه على أساس خبرة شخص واحد ولكن باستخدام خبرة ومعرفة العديد من الأفراد.
3. **تحسين كفاءة:** في المنظمة المتعلمة يتم تشجيع الموظفين على التعلم واستخدام معارفهم للابتكار، ولا توجد قيود على تدفق المعلومات، إذ يتم تحسين معارف ومهارات الموظفين على أساس يومي، نتيجة لذلك تتحسن كفاءة عمل المنظمة وتحقق المزيد من الأرباح.



4. مشاركة المعرفة في المنظمة: في المنظمة المتعلمة يتم تشجيع الموظفين على استخدام معارفهم ومهاراتهم الجديدة في العمل بأيديهم ومشاركة المعرفة مع الموظفين الآخرين للحصول على نتائج أفضل.

5. تحسين استخدام الموارد: تستخدم المنظمة المتعلمة أفضل استخدام للموارد المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن من خلال معرفة التقنيات الجديدة، ويمكنهم تحسين خدمة الزبائن باستمرار، مما يساعدهم على الاحتفاظ بالزبائن لمدة أطول من الوقت وكذلك تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من المنظمات الأخرى.

5. أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة

1- البعد التعلم التنظيمي المعرفي:

التعلم التنظيمي المعرفي هو مفهوم معقد للغاية، لأن البحث في التعلم التنظيمي المعرفي له قواعده تربط مفهوم التعلم التنظيمي من جانب والمعرفة من الجانب الآخر (Guta, 2018: 198). وفقا لوجهات النظر الاجتماعية المعرفية، يعتمد التعلم التنظيمي على التعديلات في المعرفة الفردية أي على العمليات المعرفية الفردية، لذلك فإن فهم هذه العمليات المعرفية وثيق الصلة بفهم آليات التعلم التنظيمي ومع ذلك لا يمكن للظواهر الفردية وحدها أن تفسر الظواهر التنظيمية المعقدة، وهو ما ينطوي عليه التعلم التنظيمي من أجل فهم كيفية إنشاء المعرفة داخل المنظمات، من الضروري فهم كيفية ارتباط العمليات المعرفية والاجتماعية (Ali et al, 2019: 1). تم تقديم مفاهيم متعددة تهدف إلى وصف كيفية دمج معرفة الأفراد المختلفين داخل المنظمات، إذ يتم الوصول إلى المعرفة التكميلية للأفراد المختلفين من خلال الشبكات الاجتماعية وعلاقات الأشخاص داخل المنظمة (Akgun et al, 2003: 840).

2- البعد الثقافية

تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه وتوجه تصرفات جميع أعضاء الفريق، وهي مجموعة من السمات التي تجعل المنظمة على ما هي عليه، تمثل الثقافة السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، بينما تبرز ثقافة المنظمة المختلة بالصفات التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحاً (Senbeto & Hon, 2021: 67). وذكر (Bunch, 2007: 146) بأنه يتم إنشاء الثقافة من خلال سلوكيات متسقة



وحقيقية، حيث يمكن مشاهدة ثقافة المنظمة أثناء العمل عندما ترى كيف يستجيب الرئيس التنفيذي لأزمة ما، وكيف يتكيف الفريق مع طلبات الزبائن الجديدة، أو كيف يصحح المدير موظفًا يرتكب خطأ، وتؤثر الثقافة التنظيمية على جميع جوانب العمل من الالتزام بالمواعيد والنبرة إلى شروط العقد ومزايا الموظفين، عندما تتوافق ثقافة مكان العمل مع الموظفين، فمن المرجح أن يشعروا بمزيد من الراحة والدعم والتقدير، ويمكن للمنظمات التي تعطي الأولوية للثقافة أيضًا أن تتغلب على الأوقات الصعبة والتغيرات في بيئة الأعمال.

2- البعد الابتكار

الابتكار هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات أعمال المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462). تم الاعتراف بأهمية الابتكار للقدرة التنافسية، من ناحية أخرى يعتبر فهم معنى الابتكار أكثر إثارة للجدل خاصة في المجال الأكاديمي، حيث يركز البحث الحديث بشكل كبير على الابتكار التكنولوجي على حساب أنواع أخرى من الابتكار، وذلك لأن الابتكار ليس مجرد عمل منفرد للمنظمات على العكس من ذلك فهو يعتمد كليًا على العديد من الإجراءات المختلطة الجديدة أو المتغيرة بحيث تزيد المنظمة بالفعل من قدرتها التنافسية (Azar & Ciabuschi, 2017: 11).

في كثير من الأحيان يطلق على الابتكار التنظيمي أيضاً اسم الابتكار الإداري ويمكن تصوره ببساطة على أنه "كيف يفعل المديرون ما يفعلونه" (Gallego et al, 2011: 3). وأوضح (Azar & Ciabuschi, 2017: 11) وأن هذا الابتكار يتضمن أفكاراً جديدة لتوظيف الأشخاص، وتخصيص الموارد، وتنظيم المهام، والسلطات والمكافآت، فضلاً عن ذلك يمكن أن يشمل الابتكار التنظيمي تغييرات في الهياكل التنظيمية، وتعديل سلوكيات الناس ومعتقداتهم والقواعد والأدوار والإجراءات الجديدة.

1- البعد البنية التحتية

يحتاج المنظمة إلى بنية تحتية موثوقة لتحقيق الأهداف، إذ تتكون البنية التحتية التنظيمية من الأنظمة والبروتوكولات والعمليات التي توفر الهيكل التنظيمي، وتدعم وظائفها الرئيسية، وتضمن الممارسة الروتينية، بدءاً من الموارد البشرية والتدريب والإشراف وأنظمة الاتصال المستمرة إلى أنظمة البيانات والتقييم والتحسين المستمر للجودة (Naor et al, 2008: 673).



تشمل البنى التحتية التنظيمية خبراء تكنولوجيا المعلومات وتخطيط موارد المؤسسات، والعمليات التنظيمية الحالية، وإجراءات التوظيف والتعليم، والميزانية، والمجموعات غير الرسمية، والقواعد التنظيمية، يمكن أن يكون وجود خبير في تكنولوجيا المعلومات أو خبير في تخطيط موارد المؤسسات داخل المنظمة ميسراً لتنفيذ واستخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات، البنية التحتية التقنية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والأجهزة والبرامج وموثوقيتها ونظام التشغيل والوصول إلى WAN أو LAN أو الإنترنت هي أهم البنى التحتية التقنية لتنفيذ تخطيط موارد المؤسسات (Azadeh et al, 2012: 10).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

منذ منتصف التسعينيات أدخلت المنظمات بشكل متزايد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تُفهم على أنها مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تغطي جميع آليات ومحتويات التكامل الممكنة بين أقسام إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق قيمة داخل وعبر المنظمات المستهدفة الموظفين والإدارة وبالتالي تعزيز التعلم (Al-hmouze, 2016: 30). وفي ذات السياق أشار (Nivlouei, 2014: 147) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في خدمات الموارد البشرية أصبح استراتيجية مهمة من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، علاوة على ذلك اقترحت الأدبيات السابقة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ستحقق الأهداف الرئيسية التالية: تخفيض تكاليف الاستخدام، وتحسين خدمات الموارد البشرية، وتحسين التوجه الاستراتيجي، الوصول للتعلم المجدي.

لذلك فإن تطبيق تقنية الإنترنت للموارد البشرية أمر لا مفر منه، في حين أن الموارد البشرية يجب أن تصبح رقمية، خاصة في الوقت الحاضر، عندما يتم الضغط عليهم لإثبات قيمتها المضافة لأداء الأعمال، معتقدين أيضاً أن إدارة الموارد البشرية ستكتسب بُعداً جديداً مع ظهور الأعمال الإلكترونية التي تعد الأساس للتعلم التنظيمي (López et al, 2006: 217). كان هناك عدد من الدراسات حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بينما ركز بعضها على نوع من التطبيقات التي تهيمن المورد البشري، بينما ركز البعض الآخر على التنبؤ والتعلم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتدعم تقنية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وظيفة الموارد البشرية للامتثال لاحتياجات المورد البشري للمنظمة عبر القنوات القائمة على تكنولوجيا الويب، إذ توفر تقنية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بوابة تتيح للمديرين والموظفين وخبراء الموارد



البشريه مشاهدة وعرض أو استخراج أو تعديل المعلومات الهامة والضرورية لإدارة الموارد البشرية الالكتروني في المنظمة ، وبالتالي المنظمة تحقق التعلم التنظيمي (Tortorella et al, 2014: 5).

المبحث الثالث، الإطار العملي للمبحث

أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

1- مجتمع الدراسة

2- يتكون مجتمع الدراسة من الافراد في شركة اسيا سيل، ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

3- خصائص افراد عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في شركة اسيا سيل وقد بلغ مجتمع الدراسة (2891) فرداً على مستوى العراق، وقد تم توزيع استبانة البحث إلكترونياً؛ وبلغ عدد الاستجابات الواردة (351) استبانة وبعد عملية التفريغ لم يتم استبعاد اية استبانة لصلاحية جميعاً للتحليل الاحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (351) استبانة.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية:

نلاحظ من نتائج الجدول (1) إن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الالكترونية التحويلية. إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.584-3.729) بوسط حسابي كلي مقداره (3.654) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (73%) الذي يشير إلى الواقع المرتفع لممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية العلائقية في شركة اسيا سيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (1) والتي تنص " تحرص شركتنا على جعل دور الموارد البشرية شريك تجاري استراتيجي" بوسط حسابي بلغ (3.729) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (74.5%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (0.996) ذات التشتت المنخفض الذي يشير الى تقارب وتجانس وجهات نظر افراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (7) " توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركتنا المعلومات لدعم واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل للموارد البشرية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي



(3.584) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (71.6%) عند انحراف معياري (1.062) ذات التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نص الفقرة وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (73%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (1) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تحرص شركتنا على جعل دور الموارد البشرية شريك تجاري استراتيجي.	3.729	0.996	74.5%	1	مرتفع
2	تساهم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في عمليات التغيير لشركتنا .	3.723	0.997	74.4%	2	مرتفع
3	تتيح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إعادة توجيه الوقت إلى المبادرات الاستراتيجية في شركتنا.	3.632	1.057	72.6%	6	مرتفع
4	أصبح دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركتنا أكثر استراتيجي .	3.652	1.027	73.0%	3	مرتفع
5	تدعم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركتنا بالأنشطة المتعلقة بعمليات التوجه الاستراتيجي	3.629	1.071	72.5%	7	مرتفع
6	تمكن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركتنا من تقديم خدمات موارد بشرية عالية الجودة .	3.646	1.053	72.9%	4	مرتفع
7	توفر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركتنا المعلومات لدعم واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل للموارد البشرية .	3.584	1.062	71.6%	8	مرتفع
8	يتم وضع خطط العمل بناء على نتائج تقييم الأداء الإلكتروني في شركتنا.	3.641	1.026	72.8%	5	مرتفع
	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية التحويلية ككل	3.654	0.782	73.0%	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

1. وصف وتشخيص خصائص المنظمة المتعلمة

1. التعلم التنظيمي المعرفي:

إذ يوضح الجدول (2) إن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالتعلم التنظيمي المعرفي من خصائص المنظمة المتعلمة. حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.532-3.703) بوسط حسابي كلي مقداره (3.645) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (72.9%)



الذي يشير إلى الواقع المرتفع للتعلم التنظيمي المعرفي في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (1) والتي تنص " تنفق شركتنا جزء من مخصصاتها المالية على تنمية موظفيها في مجال المعرفة وعلى الاحتفاظ بهم " بوسط حسابي بلغ (3.703) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (74.0%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (0.981) ذات التشتت المنخفض الذي يشير إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) " تحاول شركتنا إلى دمج معرفة الأفراد وخبراتهم داخل الشركة باستمرار " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.532) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (70.6%) عند انحراف معياري (1.089) ذات التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نص الفقرة وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع التعلم التنظيمي المعرفي لخصائص المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (72.9%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن واقع التعلم التنظيمي المعرفي

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تنفق شركتنا جزء من مخصصاتها المالية على تنمية موظفيها في مجال المعرفة وعلى الاحتفاظ بهم .	3.703	0.981	%74.0	1	مرتفع
2	يعتمد التعلم التنظيمي في شركتنا على التعديلات في المعرفة الفردية أي على العمليات المعرفية الفردية.	3.683	1.008	%73.6	2	مرتفع
3	تشجع ادارة شركتنا على تعديل سلوكيات العاملين باتجاه المعرفة.	3.661	0.977	%73.2	3	مرتفع
4	تحاول شركتنا إلى دمج معرفة الأفراد وخبراتهم داخل الشركة باستمرار .	3.532	1.089	%70.6	4	مرتفع
	التعلم التنظيمي المعرفي ككل	3.645	0.813	%72.9	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

2. الثقافة التنظيمية:

يظهر الجدول (3) إن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية من خصائص المنظمة المتعلمة. حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.635-3.694) بوسط



حسابي كلي مقداره (3.667) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (73.3%) الذي يشير إلى الواقع المرتفع للثقافة التنظيمية في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (2) والتي تنص " تؤثر الثقافة التنظيمية في شركتنا على طريقة تفاعل الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع الزبائن ومع أصحاب المصلحة بطريقة موضوعية " بوسط حسابي بلغ (3.694) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (73.9%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (0.989) ذات التشتت المنخفض الذي يشير إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) " تحتفظ شركتنا بفلسفتها ومبادئها وتعمل على تطويرها باستمرار " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.635) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (72.7%) عند انحراف معياري (1.054) ذات التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نص الفقرة وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع الثقافة التنظيمية لخصائص المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (73.3%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن واقع الثقافة التنظيمية

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تعطي شركتنا أولوية للثقافة بهدف التغلب على الأوقات الصعبة والتغيرات في بيئة الأعمال.	3.692	1.009	73.8%	2	مرتفع
2	تؤثر الثقافة التنظيمية في شركتنا على طريقة تفاعل الأفراد والمجموعات مع بعضهم البعض ومع الزبائن ومع أصحاب المصلحة بطريقة موضوعية .	3.694	0.989	73.9%	1	مرتفع
3	تستند الثقافة في شركتنا إلى المواقف والمعتقدات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة .	3.649	1.041	72.9%	3	مرتفع
4	تحتفظ شركتنا بفلسفتها ومبادئها وتعمل على تطويرها باستمرار .	3.635	1.054	72.7%	4	مرتفع
	الثقافة التنظيمية ككل	3.667	0.820	73.3%	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



3. الابتكار:

يظهر الجدول (4) إن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالابتكار من خصائص المنظمة المتعلمة. حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.529-3.698) بوسط حسابي كلي مقداره (3.601) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (72.0%) الذي يشير إلى الواقع المرتفع للابتكار في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (1) والتي تنص "تركز شركتنا بشكل كبير على عمليات البحث والتطوير لدعم عملية الابتكار" بوسط حسابي بلغ (3.698) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (73.9%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (1.011) ذات التشتت المرتفع الذي يشير إلى تباعد وعدم تجانس وجهات نظر أفراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) "يعتمد الابتكار في شركتنا على العديد من الإجراءات المختلطة الجديدة بحيث تزيد من قدرة الشركة التنافسية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.529) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (70.5%) عند انحراف معياري (1.062) ذات التشتت المرتفع الأكبر من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نص الفقرة وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع الابتكار لخصائص المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (72%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن واقع الابتكار

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تركز شركتنا بشكل كبير على عمليات البحث والتطوير لدعم عملية الابتكار.	3.698	1.011	73.9%	1	مرتفع
2	يعتمد الابتكار في شركتنا على العديد من الإجراءات المختلطة الجديدة بحيث تزيد من قدرة الشركة التنافسية.	3.529	1.062	70.5%	4	مرتفع
3	يتم تحويل الأفكار والمعرفة في شركتنا إلى خدمات وعمليات او منتجات جديدة ابتكارية تنافسية.	3.604	1.028	72.0%	2	مرتفع
4	تعديل سلوكيات الافراد في شركتنا ومعتقداتهم والقواعد والأدوار والإجراءات بصورة مستمرة باتجاه الأفكار الجديدة.	3.575	1.038	71.5%	3	مرتفع
	الابتكار ككل	3.601	0.833	72.0%	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



4. البنية التحتية:

نلاحظ من نتائج الجدول (5) إن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالبنية التحتية من خصائص المنظمة المتعلمة. حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.723-3.809) بوسط حسابي كلي مقداره (3.758) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (75.1%) الذي يشير إلى الواقع المرتفع للبنية التحتية في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (1) والتي تنص " تمتلك شركتنا الأنظمة والبروتوكولات والعمليات التي توفر الهيكل التنظيمي وتدعم وظائفها الرئيسية " بوسط حسابي بلغ (3.809) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (76.1%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (1.953) ذات التشتت المنخفض الذي يشير إلى تقارب وتجانس وجهات نظر افراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (2) " لدى شركتنا بنية تحتية ملائمة تسهل انجاز اعمالها وصولاً الى الاهداف الساعية لها " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.723) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (74.4%) عند انحراف معياري (0.965) ذات التشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع البنية التحتية لخصائص المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (75.1%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع البنية التحتية

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تمتلك شركتنا الأنظمة والبروتوكولات والعمليات التي توفر الهيكل التنظيمي وتدعم وظائفها الرئيسية.	3.809	0.953	76.1%	1	مرتفع
2	لدى شركتنا بنية تحتية ملائمة تسهل انجاز اعمالها وصولاً الى الاهداف الساعية لها.	3.723	0.965	74.4%	4	مرتفع
3	يتم تخطيط البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطويرها في ضوء احتياجات وأولويات شركتنا	3.740	1.010	74.8%	3	مرتفع
4	تتوافر في شركتنا تكنولوجيا معلومات متطورة تزيد من سرعة التواصل وحل المشكلات .	3.760	0.979	75.2%	2	مرتفع
	البنية التحتية ككل	3.758	0.813	75.1%	-	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



5. التكيف التنظيمي:

نلاحظ من نتائج الجدول (6) وأن إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالتكيف التنظيمي من خصائص المنظمة المتعلمة. حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.561-3.641) بوسط حسابي كلي مقداره (3.599) على مقياس ليكرت الخماسي عند مستوى أهمية (71.9%) الذي يشير إلى الواقع المرتفع للتكيف التنظيمي في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (4) والتي تنص " يتم تطوير عمليات شركتنا من خلال تفاعل الشركة مع بيئتها " بوسط حسابي بلغ (3.641) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمتغير، وأهمية نسبية (72.8%) وهي مرتفعة عند انحراف معياري بلغ (1.023) ذات التشتت المرتفع الذي يشير الى تباعد وعدم تجانس وجهات نظر افراد العينة حول الفقرة، فيما حصلت الفقرة رقم (2) " تمتلك شركتنا القدرة على تغيير سياساتها وعملياتها نتيجة لتأثرها بالظروف البيئية المحيطة " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.561) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي للمتغير وأهمية نسبية بلغت (71.2%) عند انحراف معياري (1.080) ذات التشتت المرتفع ايضاً في استجابات أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكس التباعد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الفقرة. ولكن بشكل عام يتبين أن واقع التكيف التنظيمي لخصائص المنظمة في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية عند أهمية نسبية (71.9%) من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع التكيف التنظيمي

ت	المتغير وفقراته الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الواقع
1	تصحيح الاختلالات وتحسين العمليات غير الفعالة داخل شركتنا عن طريق تكيف الشركة مع البيئة المحيطة بها .	3.569	1.116	71.3%	3	مرتفع
2	تمتلك شركتنا القدرة على تغيير سياساتها وعملياتها نتيجة لتأثرها بالظروف البيئية المحيطة.	3.561	1.080	71.2%	4	مرتفع
3	تتبع شركتنا إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليل المسافة بين الشركة وبيئاتها الاقتصادية والمؤسسية .	3.623	1.050	72.4%	2	مرتفع
4	يتم تطوير عمليات شركتنا من خلال تفاعل الشركة مع بيئتها .	3.641	1.023	72.8%	1	مرتفع
	التكيف التنظيمي ككل	3.599	0.867	71.9%	-	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



تسلسل الأهمية النسبية لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا بأن أهم بُعد من أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة هو بُعد البنية التحتية وذلك من خلال معطيات الجدول (7) بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.758) ومؤشر أهمية نسبية الذي بلغ (75.1%) في حين أن بُعد التكيف التنظيمي تبين بأنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.559) ومؤشر أهمية نسبية بلغت (71.9%).

جدول (7) الأهمية النسبية لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	مؤشر الأهمية النسبية %
1	التعلم التنظيمي المعرفي	3.645	72.9%
2	الثقافة التنظيمية	3.667	73.3%
3	الابتكار	3.601	72.0%
4	البنية التحتية	3.758	75.1%
5	التكيف التنظيمي	3.599	71.9%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وفيما سبق أعلاه من نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة يقدم الشكل رقم (3) ترتيب الأهمية النسبية لتلك الأبعاد ، إذ نلاحظ أن بعد البنية التحتية يحظى بأهمية نسبية عالية من بين الأبعاد الفرعية لخصائص المنظمة المتعلمة الذي تهتم بها الشركة، ولكن مستوى الأهمية النسبية لبقية الأبعاد كانت ليس عند مستوى الاهتمام الذي كانت عليه البنية التحتية للشركة مما دعت الى الاهتمام بها لكي تصل الى مستوى مقبول بحسب رأي افراد وحدة المعاينة محل الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

قد انطلقت الدراسة النظرية للتبلور مكوناً نموذجاً نظرياً وفكرياً لدى القارئ والباحث والمختص لتكون انموذجاً فكرياً، ومحصلة انطلاق، وما افترضتها من نتائج التي توصل اليها الباحث:

1. تركيز إجابات افراد العينة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الاتجاه الإيجابي في شركة اسياسيل للاتصالات العراقية مع ظهور تفاوت في الأهمية النسبية لكنها



عند مستوى مرتفع؛ ويعزو الباحث تلك النتيجة الى ان ادارة الشركة لديها اهتمام واضح نحو اكتساب المعرفة والخبرة التي تمثل أتمته عمليات الموارد البشرية ودعهما بواسطة تقنيات المعلومات لمساعدة المنظمة في المحافظة على سياق ممارستها.

2. أظهرت النتائج على مستوى خصائص المنظمة المتعلمة بأن الشركة لديها نسبة أهمية مرتفعة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الشركة تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة بتوفر بنية تحتية تساهم في إتاحة فرص التعلم واستمراريتها لجميع افراد الشركة بما يحقق درجة عالية من الثقافة التنظيمية والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية الذي يضمن بناء انظمة من العلم والمعرفة الابتكارية

3. أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وخصائص المنظمة المتعلمة في الشركة قيد الدراسة، ويفسر الباحث تلك النتيجة انه كلما كان إدارة الشركة تهتم بممارسة اعمالها الإدارية الكترونياً كلما سيؤدي ذلك الى تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة إيجابياً .

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في خصائص المنظمة المتعلمة، حيث فسر أن التباين الذي وقع حصوله في خصائص المنظمة المتعلمة هو لنتاج الاهتمام المتزايد بوضوح من قبل إدارة الشركة بممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية من قبل عاملها حيث كان اقوى تأثيراً للممارسات التشغيلية في خصائص المنظمة المتعلمة؛

ثانياً: التوصيات

هناك عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث أنه يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات بشكل عام والمجتمع ككل وهي كالآتي:

1. تحرص إدارة الشركة بالمساهمة وبشكل ايجابي بحث نحو استخدام ادوات الموارد البشرية التي تسهل اعداد التقارير التنظيمية بما يتلائم مع متطلبات العمل داخل الشركة.
2. الحفاظ على تطوير إجراءات التقييم الكترونيا بشكل مستمر من قبل إدارة الشركة لأداء الموظفين بما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة.
3. ينبغي على إدارة الشركة بالتركيز العالي في دعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية الكفيلة بتوفير المعلومات الالكترونية للممارسات التحويلية.
4. توجيه إدارة الشركة نحو استثمار الفرص الكفيلة بدمج معرفة الافراد وخبراتهم مع بعضها بشكل مستمر داخل الشركة لتطوير المهارات اللازمة للعمل.



5. حرص إدارة الشركة على تحقيق التنمية المهنية في العمل للأفراد الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة نحو الإدراك والتفكير.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- الشبلي، فراس سليمان و الموني، محمد عبد الله و السعودي ، موسى أحمد و العجلوني ، محمد أقبال ، (2017)، "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة" دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد 10، العدد (2)، الصفحات (275 - 319).
- 2- الشخيلي، عبد الرزاق و الفتلاوي، محمد عذاب زغير، (2018)، "التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة" بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، الصفحات 1-33.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Ahmad Nor Hafiza, Norlia Kudos, Sharifah Sakinah Syed Ahmad, (2021), **"Implementation of Learning Organization in School"**, Institute of Technology and Entrepreneurship Management, Universiti Teknikal Malaysia Melaka, 76100, Malaysia.
- 2- Akgun Ali E, Gary S. Lynn and John C. Byrne, (2003), **"Organizational learning: A socio-cognitive framework"**, Human Relations, Volume 56(7): 839-868.
- 3- Al-Hmouze Lubna Hussien, (2016), **"The impact of electronic human resource management (ehrm) application on organizational performance - an applied study in royal jordanian"**, degree of master of e-business, business administrative department, faculty of business, middle east university.
- 4- Ali Jamshid, Shahryar Sorooshia, Yasir Javed, (2019), **"Impact of the cognitive learning factors on sustainable organizational development"**, Heliyon 5(9): e02398.
- 5- Aliazas Vanessa Marie & Chua Elisa N., (2021), **"Work Culture and Learning Organization Practices in Promoting Work Productivity among Public Elementary School Teachers"**, International Journal of Educational Management and Development Studies, Volume 2, Issue 3, pp. 39 - 60.



- 6- Appelbaum Steven & Gallagher John, (2000), **"The competitive advantage of organizational learning"**, Journal of Workplace Learning 12(2):40-56.
- 7- Azar Goudarz, Ciabuschio Francesco, (2017), **"Organizational innovation, technological innovation, and export performance: the effects of innovation radicalness and extensiveness"**, International Business Review .
- 8- Bunch KAY J, (2007), **"Training Failure as a Consequence of Organizational Culture"**, Human Resource Development Review Vol. 6, No. 2, 142–163.
- 9- Fındıklı Mine Afacan & Rofcanin Yasin, (2016), **"The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes"**, Technological Challenges and Management, (pp.35-50).
- 10- Garvin David A., Amy C. Edmondson, and Francesca Gino, (2008), **"Is Yours a Learning Organization?"**, HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION.
- 11- Gumusluoglu Lale, Ilsev Arzu, (2009), **"Transformational leadership, creativity, and organizational innovation"**, Journal of Business Research 62, 461–473.
- 12- Guta Alexandra Luciana, (2018), **"Organizational learning: cognitive and behavioral changes and implications in higher education institutions"**, CES Working Papers – Volume 6, Issue 2.
- 13- Ibrahim Hanif, (2021), **"Study of The Interactions of Human Resource Performance and Electronic Human Resource Management in Small Companies"**, Journal of Humanities Insights, 5 (1), pp: 2 4 - 3 2.
- 14- Kaipunlert Tana, (2021), **"An Organization Development Intervention to Enhance the Learning Organization A Case Study of Student Affairs, Assumption University of Thailand"**, ABAC ODI JOURNAL VISION. ACTION.OUTCOME Vol 8(1).
- 15- López Susana Pérez, José Manuel Montes Peón, Camilo José Vazquez Ordás, (2006), **"Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning"**, Management Learning, Volume: 37 issue: 2, page(s): 215-239.
- 16- Luhn André, (2016), **"The Learning Organization"**, Creative and Knowledge Society 6(1):1-13.
- 17- Mahfod Joma, Noof Yahya Khalifa and Faisal al., Madi, (2017), **"Electronic Human Resource Management (E-HRM) System"**, International Journal of Economic Research, Volume 14, Number 15.
- 18- Naor Michael & Susan M. Goldstein, Kevin W. Linderman, and Roger G. Schroeder, (2008), **"The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: infrastructure Versus Core Quality"**



- Practices**", Journal compilation C 2008, Decision Sciences Institute, Volume 39 Number 4. P:8-9
- 19- Nipasuwan Nisha, Phitoon Thanabodeekij, and Aek Ussivaku, (2021), **"Towards a Learning Organization Learning How to Learn: A Key Competence for Sustainable Employment"**, Journal of ASEAN PLUS+ Studies, Vol. 2 No. 2.
- 20- Nivlouei Fahimeh Babaei, (2014), **"Electronic human resource management system: the main element in capacitating globalization paradigm"**, International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No.
- 21- PANAYO TOPOULOU, L., VAKOLA, M., GALANAKI, E, (2005), **"E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece"**, Personnel Review, p. 18.
- 22- Senbeto Dagnachew Leta & Hon Alice H Y, (2021), **"Shaping organizational culture in response to tourism seasonality: A qualitative approach"**, Journal of Vacation Marketing 27(32).
- 23- Serrat Olivier, (2017), **"Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance"**, Asian Development Bank, Springer Science+ Business Media Singapore Pte Ltd.
- 24- Tortorella Guilherme Luz, Giuliano Almeida Marodin, Flavio S Fogliatto, Rogério Feroldi Miorando, (2014), **"Learning organisation and human resources management practices: An exploratory research in medium-sized enterprises undergoing a lean implementation"**, International Journal of Production Research 53(13).
- 25- Yadav Savita & Agarwal Vinita, (2016), **"Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline"**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 18, Issue 12. Ver. I, PP 18-24.
- 26- Yang Baiyin, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, (2004), **"The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation"**, human resource development quarterly, vol. 15, no. 1.