

العنوان:	أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت
المؤلف الرئيسي:	الرشيدي، حمد حميد مرزوق
مؤلفين آخرين:	الجوري، سليمان إبراهيم(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2018
موقع:	المفرق
الصفحات:	1 - 72
رقم MD:	902531
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة آل البيت
الكلية:	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	التعلم الإستراتيجي، الموارد البشرية، القدرات الديناميكية، شركات الطيران الكويتية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/902531">http://search.mandumah.com/Record/902531</a>



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

## أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت

The Effect of Strategic Learning for Human Resources on Dynamic  
Capabilities of Airlines Companies in Kuwait

إعداد الطالب

حمد حميد مرزوق الرشيد

الرقم الجامعي

1620502030

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الثاني 2018/2017

## تفويض

أنا **حمد حميد مرزوق الرشيدى**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: **حمد حميد مرزوق الرشيد** الرقم الجامعي: 1620502030

التخصص: إدارة أعمال الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

### أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ..... التاريخ: / / 2018

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات  
الديناميكية لشركات الطيران في الكويت

The Effect of Strategic Learning for Human Resources on Dynamic  
Capabilities of Airlines Companies in Kuwait

وأجيزت بتاريخ 2018/2/25

إعداد الطالب


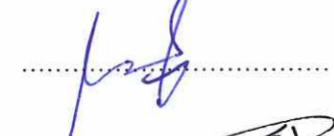
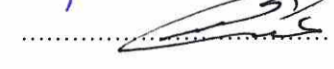
حمد حميد مرزوق الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	مشرفاً ورئيساً	الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري
	عضواً	الدكتور مرعي حسن بني خالد
	عضواً	الدكتور رياض أحمد أبازيد
	عضواً خارجياً	الدكتور عبدالحكيم عقلة أخوارشيدة

## الإهداء

إلى كل من كان لي القدوة في الصبر والعطاء والدني الغالية مع النجدة والمحببة

إلى روح والدي الطاهرة

إلى سندي وساعدي إخواني وأخواني

إلى الزملاء ، إليهم أهدى هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي في هذا المقام ان اقدم شكري وعرفاني لأستاذي الفاضل المشرف على الرسالة، الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري الذي منحني جل وقته وجهده طوال فترة إشرافه على هذه الرسالة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي أبدأها خلال إعداد هذه الرسالة، من دعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم. سأذكره دوما كصاحب فضل كبير، ومعرفة وعلم غزير، وخلق رفيع.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم مناقشة الرسالة وعلى ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة وتقييمها ومناقشتها.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
1	(1.1): المقدمة
2	(2.1): مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
3	(3.1): أهمية الدراسة
3	(4.1): أهداف الدراسة
4	(5.1): مخطط الدراسة
5	(6.1): فرضيات الدراسة
5	(7.1): التعريفات الإجرائية
7	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
7	(1.2): المبحث الأول: التعلم الاستراتيجي
14	(2.2): المبحث الثاني: القدرات الديناميكية
26	(3.2): المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	<b>الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات</b>
35	(1.3): المقدمة



الصفحة	الموضوع
35	(2.3): منهج الدراسة
35	(3.3): مجتمع الدراسة وعينتها
37	(4.3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
37	(5.3): أداة الدراسة
38	(6.3): صدق وثبات استبانة الدراسة
39	(7.3): الأساليب الإحصائية
39	(8.3): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي
41	<b>الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات</b>
41	(1.4): عرض النتائج
49	(2.4): تحليل مدى ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
51	(3.4): اختبار فرضيات الدراسة
55	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
55	(1.5): مناقشة نتائج السؤال الأول
57	(2.5): النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
59	(3.5): مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة
61	(4.5): التوصيات
62	<b>قائمة المراجع</b>
62	أولاً: المراجع العربية
62	ثانياً: المراجع الأجنبية
68	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
16	اهم التعريفات المرتبطة بتطور مفهوم القدرات الديناميكية	1-2
23	سوابق القدرات الديناميكية	2-2
23	مستويات القدرات الديناميكية	3-2
24	نتائج القدرات الديناميكية، ماذا تفعل القدرات الديناميكية؟	4-2
36	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية والديمغرافية	1 - 3
38	معامل ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	2 - 3
40	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	3 - 3
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران العاملة في الكويت	1 - 4
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعده توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الطيران العاملة في الكويت	2 - 4
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده تشارك المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الطيران العاملة في الكويت	3 - 4
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الطيران العاملة في الكويت	4 - 4
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده تطبيق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الطيران العاملة في الكويت	5 - 4
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى القدرات الديناميكية في شركات الطيران العاملة في الكويت	6 - 4
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده القدرة على الاستشعار في شركات الطيران العاملة في الكويت	7 - 4
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده القدرة على اغتنام الفرص في شركات الطيران العاملة في الكويت	8 - 4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى لبعده القدرة على إعادة التشكيل في شركات الطيران العاملة في الكويت	9 - 4
50	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.	10 - 4
51	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11 - 4
51	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده في القدرات الديناميكية بأبعاده في شركات الطيران العاملة في الكويت	12 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
4	مخطط الدراسة	1-1
11	نموذج بترسن لخطوات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية	1-2
15	التسلسل الهرمي للموارد والقدرات	2-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
68	استبانة الدراسة	1
72	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	2

# أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لشركات الطيران في الكويت

إعداد

حمد حميد مرزوق الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت. وتمثلت أبعاد التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، توزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية)، أما أبعاد القدرات الديناميكية فتمثلت بـ (الاستشعار، اغتنام الفرص، إعادة التشكيل) وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين بمختلف المستويات الادارية في شركات الطيران في الكويت، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل. ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (لتوليد المعرفة، لتوزيع المعرفة، لتفسير المعرفة، ولتطبيق المعرفة) في تحقيق القدرات الديناميكية، وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث مدراء وصانعي القرار في شركات الطيران العاملة في الكويت بالعمل على إيلاء القدرة على اغتنام الفرص لدى الشركات أهمية كبيرة لما لها من قدرة على تعزيز الحصة السوقية لهذه الشركات وبما ينعكس على مركزها التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم الاستراتيجي، الموارد البشرية، القدرات الديناميكية، شركات الطيران، الكويت.

# **The Effect of Strategic Learning for Human Resources on Dynamic Capabilities of Airlines Companies in Kuwait**

**Prepared by:**

**Hamad Hameed Al-Rasheedy**

**Supervised by:**

**Pro.Dr. Sulieman Ibraheem Al-Hawary**

## **ABSTRACT**

The aim of study was to explore the impact of Strategic Learning for Human Resources on Dynamic Capabilities in airlines companies in Kuwait. The dimensions of Strategic Learning for Human Resources represented by (generation of knowledge, distribution of knowledge, knowledge interpretation, and knowledge applications), and Dynamic Capabilities represented by (Sensing, Seizing, and Reconfiguring). The population of the study consisted of all managers working in airlines companies in Kuwait at different levels. A questionnaire-based survey was used to collect data. In order to achieve the study objectives, and to test study hypotheses, SPSS was used.

The study results showed a statistically significant impact of (knowledge generation, knowledge distribution, knowledge interpretation, knowledge application) on achieving dynamic capabilities in airlines companies in Kuwait. Based on the study results, the researcher recommends managers and decision makers at airlines companies in Kuwait to give the ability to seize opportunities in the companies' great importance because of their ability to enhance the market share of these companies and reflected on their competitive position

**Keywords:** Strategic Learning, Human Resources, Dynamic Capabilities, Airlines Companies, Kuwait.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1-1 مقدمة

تدور الحياة حول التعلم، بل يمثل التعلم عنصراً يحمل في ثناياه عوامل متعددة من الأنشطة البشرية، حققت هذه العوامل للعلماء البصيرة والرؤية التي ألهمتهم لاكتشاف ما يسمى التعلم التنظيمي في الشركات المعاصرة. وكما هو الحال في أي نظام عضوي، فإن التعلم أمر حيوي لنمو وتطور المنظمة، حيث يشير التعلم إلى أنه تحول منظم في سلوك المنظمة أو معرفتها بإجراءات مسبقة وذات أولوية تنافسية.

وتشير البحوث إلى أن التعلم الاستراتيجي هو وسيلة مركزية تعمل من خلالها الشركات على تولد الابتكارات، والتكيف مع البيئات، والاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق الناشئة، وخلق ميزة تنافسية. ونتيجة لذلك، فإن التعلم الاستراتيجي له أهمية أساسية في النظرية التنظيمية، وقد ساهم الباحثون من مجاميع الأدب المختلفة في المناقشة بشأنه. ويشير التعلم التنظيمي إلى أنه هو عملية دينامية يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة اعتماداً على سياق تحقيقها.

ظهر التعلم الاستراتيجي باعتباره حقل فرعي مهم في البحوث الاستراتيجية، ولا سيما في مجالات مثل التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة وتدريباً، تم الاعتراف بقيمة التعلم التنظيمي أيضاً في مجالات أخرى منها تخطيط الاستراتيجية وأدبيات العملية الاستراتيجية. والواقع أنه يزداد باطراد الاعتراف بأن الاستراتيجيات الناجحة لا تنتج بشكل جيد ومكتوب ومتوقع ولكن الاستراتيجية تتجح نتيجة الإسهام الكبير للقوى الناشئة التي تكون غير مضمنة في الخطة. وفي الواقع، هناك العديد من علماء الاستراتيجية تبنو ما يدعو إليه مينتزبرغ المشار إليه "بنهج المدرسة التعليمية" التي ترى أن العملية الاستراتيجية تنتج من عملية التعلم الاجتماعي المستمر حيث تولد الاستراتيجية وتتشكل باستمرار وفقاً للمتطلبات البيئية والتنظيمية المتغيرة. والمصطلح المستخدم في الإشارة إلى هذه السلوكيات والعمليات التعليمية التي تمكن من القدرة على التكيف على المدى الطويل للمنظمات هو التعلم الاستراتيجي. إن التكامل الاستراتيجي وأدب التعلم التنظيمي والاسترشاد من خلال المنظور القائم على المعرفة والقدرة الديناميكية كل هذه المفاهيم عرفت التعلم الاستراتيجي بأنه "عملية بيئية تفاعلية داخل المنظمة، تدمج التعليم عند مستويات تنظيمية مختلفة بما فيها عمليات إنشاء المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية واستخلاص المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية".

ويمثل التعلم الاستراتيجي عند الموارد البشرية القدرة الديناميكية من الدرجة الثانية للمنظمة والذي يتكون من العمليات الفرعية لإنشاء المعارف الاستراتيجية ونشرها وتفسيرها وتنفيذها، ومن خلال عمليات التعلم الاستراتيجي لدى الموارد البشرية تستطيع الموارد البشرية استيعاب المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية بطريقة تحسن أوضاعها ومراكزها التنافسية. والتعريف لهذا المفهوم بهذه الطريقة، يشير إلى ان التعلم الاستراتيجي يكون متصلاً ولكنه مفهوم منفصل من المظاهر التقليدية للتعلم التنظيمي. ويتخذ التعلم الاستراتيجي موقفاً آخر من خلال إعادة صياغة ووضع استراتيجيات جديدة. ويعتبر التعلم الاستراتيجي نوعاً محددًا من التعلم التنظيمي الذي يتعلق بقدرة المنظمة على استخلاص المعرفة لتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية والاستفادة من تلك المعرفة في وقت لاحق لضبط استراتيجية المنظمة.

وتؤدي التغيرات عالية السرعة إلى الحاجة مستمرة لقيام المنظمات بتحويل استراتيجياتها بسرعة أكبر وأكثر تواتراً وأكثر جذرية مما كانت عليه في السابق. وللاستجابة لهذه التحديات، تستخدم المنظمات بشكل متزايد التعلم الاستراتيجي كأداة لإعادة التفكير في طبيعة أعمالهم ووضعهم الاستراتيجي كأداة لبناء القدرات الديناميكية رداً على اكتساب المعرفة في الوقت الحقيقي والاستفادة منها من البيئات وتلقي ردود الفعل على جهودهم السابقة

ومن هنا جاءت فكرة الباحث بأن يقوم بعمل دراسة تحاول التعرف على أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية لدى العاملين في شركات الطيران في الكويت.

## 2-1 مشكلة الدراسة وتساولاتها

ساهمت سرعة التطورات في ازدياد اهتمام المنظمات بالتعلم ودروسه التي لا بد من توظيفها في المشروعات والشركات المختلفة بشكل يسهم في تطوير وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات، وحيث ان الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي اصبح جزء من ثقافة المنظمات الأساسية، وذلك نتيجة مرور المنظمات بتجارب متعددة في هذا المجال، ولكن هذه التجارب ليست تجارب سيئة بل تجارب لم يتم التعلم منها، وربما قد تكون ادركت المنظمات ان من أسباب خسارتها هي انخفاض قدرتها على تعليم العاملين فيها باعتبارهم أصلاً مهماً من أصول المنظمات العاملة، وعليه فإن تطبيق مبادئ التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية حتماً يساعد المنظمات في زيادة قدرتها التنافسية لتجنب الأخطاء من التجارب السابقة وزيادة مبادراتها الابتكارية الاستراتيجية بما ينعكس في تحقيق مفهوم القدرات الديناميكية وتطبيقها والمحافظة عليها. لذا تطرح الدراسة الحالية مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما مستوى توافر عمليات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في شركات الطيران في الكويت؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى توافر القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت؟  
**السؤال الثالث:** "هل يؤثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت؟"

### 3-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به عمليات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية في تقدم واستمرار المنظمات، وقدت هذا المدخل في تعزيز القدرات الديناميكية. وانطلاقاً من المفهوم النظري الحديث للتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية والمركز إلى قدرته في تعزيز القدرة الديناميكية للمنظمات المعاصرة مما يجعلها قادرة على وضع نفسها على المسار الصحيح، لذا فإن أهمية دراسة هذه المفاهيم يمثل ضرورة تحتمها المنافسة من عدة جوانب تمثلت في التالي:

الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة يعتبر من الموضوعات الجديدة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والإدارة الكويتية بشكل خاص وبكافة متغيراته، إضافة إلى وجود عدد قليل من الدراسات في هذا الموضوع لذلك تعتبر الدراسة حجر الأساس للباحثين الآخرين للانطلاق منها. كما ان القوى العاملة في مجال الطيران تحتاج إلى تقوية مراكزها التنافسية مما يحتم عليها الارتكاز إلى المدخل الاستراتيجي التعليمي وهذا بطبيعة الحال يجعلها ذات تنافسية عالية في خلق القيمة وتطويرها لدى العاملين لديها بما يعزز مركزها التنافسي من خلال قدراتها الديناميكية. كما تبع أهمية الدراسة من التوصيات العملية التي سوف تخرج فيها الدراسة لأصحاب القرار في هذه الشركات للاستفادة منها في تحسين عمليتي التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية والقدرات الديناميكية. كما تعتبر هذه الدراسة -على حد علم الباحث- من الدراسات الأولى في الكويت التي ستبحث في هذه المتغيرات، حيث تعتبر حجر الأساس للباحثين الآخرين للانطلاق منها وربطها بمتغيرات جديدة.

### 4-1 أهداف الدراسة

تسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

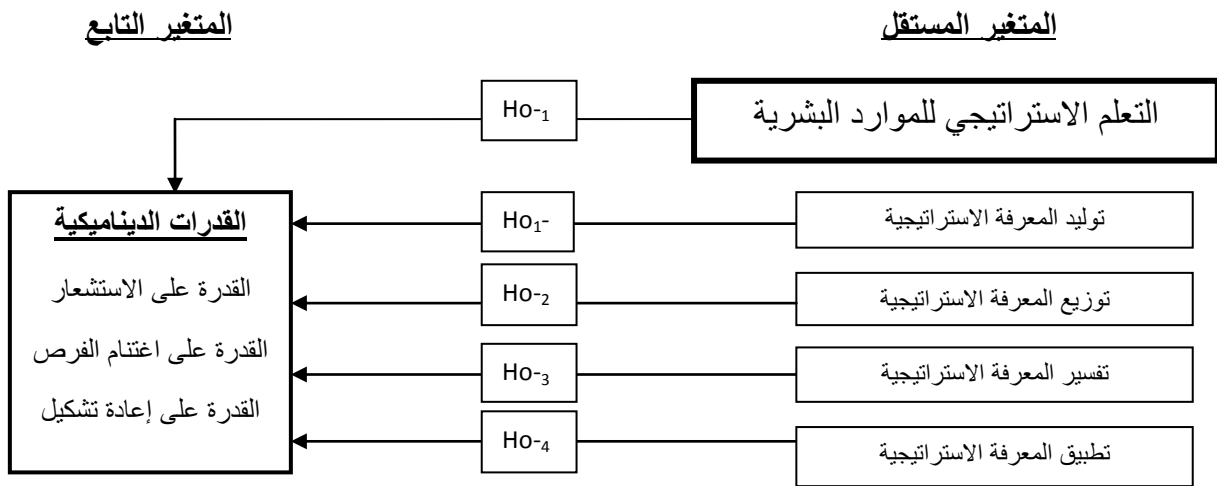
\* تحليل أثر التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية وكل بعد من أبعاده في القدرات الديناميكية (القدرة على الاستشعار، والقدرة على اغتنام الفرص، والقدرة على إعادة تشكيل)، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:-

1- تقديم اطار نظري وفكري عن متغيرات الدراسة(التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده والقدرات الديناميكية وأبعادها) كون الموضوع جديد ويوجد قلة في الدراسات ويمكن للباحثين الآخرين الاستفادة من هذا الاطار النظري.



- 2- التعرف على مستوى تطبيق المبحوثين لمفهوم التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية وكل بعد من أبعاده في شركات الطيران في الكويت.
- 3- التعرف على مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم القدرات الديناميكية بأبعاده في شركات الطيران في الكويت.
- 4- تقديم عدد من التوصيات التي تُتيح لمتخذي القرار في شركات الطيران في الكويت العمل بها لتعزيز دورها التنافسي بين شركات على مستوى الصناعة الواحدة في الكويت.

## 5-1 مخطط الدراسة



الشكل رقم (1-1) مخطط الدراسة

\*المصدر: اعداد الباحث معتمدا دراسات: المتغير المستقل - Idris & AL- (Sirén, 2014; Steen and Erland, 2015; Rubaie, 2013, Pietersen, 2008; Thomas, Sussman & Henderson, 2001; Charlotta, 2012) المتغير التابع (Wen-Hong et al., 2016; Tikkanen, 2014)

## 6-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، توزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، تطبيق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية) في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية في القدرات الديناميكية في شركات الطيران في الكويت.

## 7-1 التعريفات الإجرائية

التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية: تشير إلى التعلم الذي تقوم بتوليده شركات الطيران العاملة في الكويت عملاً من أجل المبادرات الاستراتيجية التي تتبناها وتحسينا لقدراتها الاستراتيجية التي تعزز عملها ونشاطها التنافسي التي تؤثر في تعديل سلوكيات الموارد البشرية العاملة في الشركات المبحوثة وسوف يتم قياسها بالارتكاز إلى الأبعاد التي طورها ( Sirén, ) (2014):

توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية: وتشير إلى قيام شركات الطيران العاملة في الكويت بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تريدها سواء كانت عملية البحث

عنها من المصادر الداخلية او الخارجية وتجهيزها ومعالجتها بما يتوافق مع نشاطها والصناعة العاملة فيها هذه الشركات، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**توزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية :** وتشير إلى إتاحة المعرفة مع شركات الطيران العاملة في الصناعة ومع الموارد البشرية داخل المنظمة ووضعا في اطار نظامي وإجرائي يسمح بتشارك المعرفة مع كافة المهتمين بها في الشركة لتسيير أعمالها وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية :** وتشير إلى العملية التي يتم من خلالها اعطاء معانى جديدة للمعرفة والمعلومات بحيث تنتج فهما مشتركا لها بين المتعاملين فيها على مستوى الوحدات الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**تطبيق المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية:** وتشير إلى العملية التي تجعل فيها الشركة المعرفة اكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة الشركة وجعلها اكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**القدرات الديناميكية:** وتشير إلى الإطار الذي تستخدمه الشركات لتفعيل أنشطتها من اجل التوصل إلى كيفية استخدام الشركات للموارد والقدرات لتعزيز مزاياها التنافسية في البيئات المتغيرة بسرعة وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد لقياس هذه القدرات وهي:

**القدرة على الاستشعار:** وتشير إلى قدرة الشركات على الاستشعار نحو التعلم، والإحساس بالفرص، والتصفية وتشكيل ومعايرة الفرص كما ينظر إليها على أنها القدرة على الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية السريعة وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**القدرة على اغتنام الفرص:** وتشير إلى قدرة المنظمة على بناء هياكل المؤسسات، والإجراءات والتصاميم والحوافز لاغتنام الفرص التي تتيحها البيئة نتيجة التغيرات السريعة التي تحدثها وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

**القدرة على إعادة تشكيل:** وتشير إلى قدرة الشركة في إعادة التشكيل لعملياتها وأنشطتها كي تتماشى باستمرار وتعيد تنظيم أصولها المحددة الملموسة وغير الملموسة (الموارد البشرية). بالإضافة إلى القدرة التكيفية على الارتقاء بمرونة وإعادة بناء القدرة على اغتنام الفرص استجابة للبيئة المتغيرة وتسويق الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات المبتكرة الجديدة وتقاس بالمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 المبحث الأول: التعلم الاستراتيجي ( Strategic Learning )

##### \* مقدمة:

يعد التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية إحدى عناصر الفكر الاستراتيجي الذي يحدث تفاعلا مع الجوانب المتعلقة بالإدراك، والإحساس والتفكير، كمل يعد احد الموارد غير المحسوسة وعنصرا من عناصر القوة الاستراتيجية، فالقدرات الديناميكية لمنظمات الأعمال تعد من وسائل النجاح والتفوق الاستراتيجي المتمثلة بسرعة وقدرة الاستجابة والتكيف والمبادرة وتفعيلها للتغيرات في بيئة المنظمة المحيطة، حيث تعمل هذه القدرات على ربط مكونات المنظمة بواقعها وتقلعه من خلال تحفيز واستغلال ومواردها، وكذلك الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بحسب نظم معينة قد يساعد المنظمات في التحول إلى منظمات متعلمه مما يساعد في استجابتها لمتطلبات العاملين لإيجاد نوع من الشراكة الاستراتيجية مع البيئة التي تعمل فيها، ويعتمد في ذلك على تشخيص محاور الاستثمار في التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بمتغيراته المختلفة. من هنا، جاء هذا الفصل مقدما لمضامين التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية والقدرات الديناميكية ومستعرضا اهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية مع بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية.

#### 1-1-2 مفهوم التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية

بالنظر إلى التطور التاريخي لمفاهيم التعلم والتعلم الاستراتيجي نجد انها قد بدأت خلال العقدان الثامن والتاسع من القرن المنصرم وأخذت تتجه نحو استخدام المعلومات والمعرفة من اجل الوصول إلى نجاحات تعول عليها المنظمات، حيث تم ملاحظة ان التعلم للموارد البشرية يمثل عملية تتحقق من خلالها إكساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وإحداث تفاعلات مع البيئة بهدف تعزيز القدرات لفهم ومعرفة الواقع ونتائج التصرفات.

إن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية هو مفهوم متصل ومنفصل عن المظاهر التقليدية للتعلم التنظيمي (Anderson et al., 2009). حيث يشار إلى التعلم التنظيمي على انه المعرفة التي تنتشر لخدمة الاستراتيجيات القائمة (Voronov, 2008) أي أن المنظمة تتعلم المهارات والكفاءات

اللازمة لتحقيق استراتيجيتها المقصودة) ،إلا أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يتخذ موقفاً آخر من خلال إعادة صياغة ووضع استراتيجيات جديدة.

ويشير (Anderson et al. (2009 إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية هو نوعاً معيناً من التعلم التنظيمي الذي يتعلق بقدرة المنظمة على استخلاص المعرفة من الإجراءات الاستراتيجية ومن ثم الاستفادة من تلك المعرفة لضبط استراتيجية المنظمة. وأشار (Pietersen 2010) إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يشير إلى إعادة اختراع الاستراتيجية كعملية لتوليد تجديد مستمر في أوقات التغيير المستمر. كما أشار (Kuwada 1998) إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يعكس قدرة التنظيم على اكتساب وإكساب المعرفة للعاملين وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي لها بما يخدم أهداف الشركة.

وقد ذكر (Thomas et al. (2001 أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل أولوية محددة لمجالات التعلم على أساس الافتراضات الإستراتيجية، وهذا يعني أن التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي. ويؤكد (Thite 2004) على أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية هو تكتيك يهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية. وفيما يتعلق بأهمية التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يشير (Thomas et al. (2001 إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يقدم رؤى حول كيفية اكتساب المنظمة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها للمعرفة على الموظفين لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

ويؤكد (Garcia et al. (2006 أن تنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية من شأنه أن يوفر للمنظمة سلسلة من الآليات التي تؤدي إلى العديد من المزايا مثل توليد الأداء المتفوق للمنافسة والحفاظ على المنافسة. ويوضح (Berghman 2006) أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي.

## 2-1-2 مؤشرات قياس التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك تعدد في المداخل والمناهج التي تناولت التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية، وتعدد هذه المداخل جاء نتيجة اختلاف الباحثين في تخصصاتهم وهدفهم المتبنى لمفهوم التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يرى (Crossan et al. (1999 أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يحدث من خلال مراحل أربعة متمثلة في الحدس والتفسير والتكامل والمأسسة.

في حين حدد (Goh (1998 خمسة أبعاد للتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية تمثلت في الرؤية والهدف الواضح، وتشاركية القيادة، وثقافة المنظمة الداعمة للتجربة والقياس، ونقل المعرفة إلى مستويات التنظيمية، والعمل التعاوني. في حين بين (Moilanen (2001 ان هناك خمسة محاور رئيسة للتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية تتمثل في القوى المحركة (الدافعة) والغايات والاستفسار والتمكين والتقييم.

وتأسيساً على ما سبق أعلاه فقد ارتأى الباحث اعتماد أبعاد التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية المتمثلة في (توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ تطبيق المعرفة للموارد البشرية حسب ما أورده Sirén (2012) وفيما يلي يتناول الباحث الأبعاد المتعلقة بالتعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو التالي:

1. **توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية (Generate Strategic Knowledge)** يعتبر هذا البعد نقطة الانطلاق لعملية التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية ويتم ذلك من خلال البحث المستمر في البيئة الخارجية من أجل تحديد الأحداث والقضايا التي تهم المنظمات (Thomas et al., 1993). وقد ذكر (Adler & Obstfeld (2007 أن هذه العملية التي يتم من خلالها مشاركة الأفراد في أنشطة استكشافية لتوليد المعرفة والتي تدعى البحث الإبداعي. وهذه العملية عملية إدراكية مستقبلية وموجهة نحو عدم اليقين في البحث المتعمد عن الفرص والاعتراف به (Pandza & Thorpe, 2009). ويشير (Sirén (2012 إلى أن توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية يهدف إلى جمع المعلومات التي توجه المنظمات إلى الأسواق الجديدة والتجارب التكنولوجية التي من شأنها كسر حدود التفكير الاستراتيجي الحالي نتيجة للبحث الإبداعي.

2. **توزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية (Dissemination Strategic Knowledge)** يمكن توزيع المعرفة في سياق اجتماعي من خلال الانتشار الداخلي للمعرفة الإستراتيجية المكتسبة على المستوى الفردي من خلال المحادثات والتفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وهذا الأمر يتطلب نظم معلومات رشيقة واستخدام فعال لفرق العمل واجتماعات للموظفين لتبادل الأفكار (Jerez-Gomez et al., 2005). وستبقى المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية الجديدة شخصية وليس لها سوى تأثير صغير على المنظمة ما لم يتم التعبير عنها وتضخيمها من خلال التفاعلات الاجتماعية (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

3. **تفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية (Interpretation Strategic Knowledge)** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمات على تطوير تفسير مشترك للمعرفة تؤثر على كيفية تصرف الأفراد وكيفية أداء المنظمات (Tippins & Sohi, 2003). وأشار (Ambrosini & Bowman (2005 إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية، على وجه الخصوص، يتكامل مع الإحساس بالحاجة إلى مخططات تفسيرية جديدة مطلوبة، ويحتاج الأمر إلى تغيير المعنى الحالي للتعلم الاستراتيجي الذي يحدث.

4. **تنفيذ المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية (Implementation of Strategic Knowledge)** ويتوقف العمل التنظيمي الفعال على قدرته على تنفيذ المعرفة وإدماجها في عمل متماسك (Crossan et al., 1999). ويشير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى إضفاء الطابع

المؤسسي على المعارف في الجوانب الجماعية للمنظمة، مثل النظم التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات (التي يشار إليها مجتمعة باسم الذاكرة التنظيمية) (Huber, 1991; Walsh & Ungson, 1991). وفي عملية تنفيذ المعرفة، تختبر مختلف الإدارات داخل المنظمة مدى تطبيق المبادرة الإستراتيجية المتقدمة في العمل. وستحقق المبادرات القابلة للتطبيق في نهاية المطاف كاستراتيجيات ونتائج ملموسة، مثل المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة (Nonaka & Takeuchi, 1995).

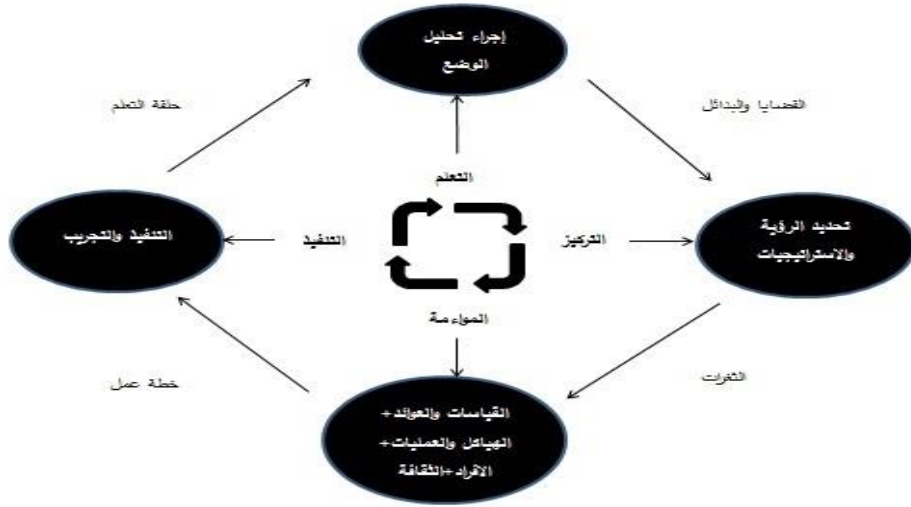
### 2-1-3 أهمية التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية

تبرز أهمية التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية كما بين (Pietersen 2010) إلى تمكين المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر ذكاء والتي تساعدهم على كسب الزبائن وكسب أرباح متفوقة إضافة إلى قدرة التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية على شرح كيفية غرس ثقافة الانفتاح والتعلم والشجاعة من أجل تحقيق الاستجابة لبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ويعتبر أيضا كأداة يمكن أن تفيد القادة على جميع المستويات، سواء في المنظمات الكبيرة والصغيرة والعالمية والمحلية، والربحية وغير الربحية.

كما أشار (Idris & Al-Rubaie 2013) أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتفسير المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية للموارد البشرية) كان له تأثير كبير على القدرات الديناميكية. وأضاف (Siren 2014) إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط بالأداء الأفضل في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وينبه المنظمات إلى مصادم التعلم وما ينتج عنها من ضعف في الأداء.

### 2-1-4 خطوات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية

قام (Pietersen 2010) بإعداد نموذج يمثل خطوات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية أو دورة حياته وأشار في دراسته إلى أن التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن استخدامه ليس فقط كأداة تنظيمية للمساعدة في خلق استراتيجيات اختراق (تقدم مفاجئ في المعرفة) ولكن أيضا كأداة شخصية لتطوير مهارات القيادة الفعالة، حيث أن التعلم، في الواقع، هو في صميم كل من وضع أو إنشاء الاستراتيجية، وتطوير القيادة. وفي حالة إنشاء الاستراتيجية، يكون التعلم عملية خارجية تبدأ بدراسة العملاء والمنافسة. في حين أنه في حالة تطوير القيادة، فإنه عملية داخلية تبدأ بفهم الذات.



الشكل رقم (1-2) : نموذج بترسن لخطوات التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية

Source: (Pietersen, 2010).

ولكن الخطوات في كلا العمليتين يمكن أن تكون هي نفسها. وفيما يلي استعراض لنموذج بترسن وذكر لخطواته كما هو موضح في الشكل رقم (1-2):

### 1. الخطوة الأولى: إجراء تحليل الوضع (التعلم)

نقطة البداية الأساسية في عملية التعلم الاستراتيجي للموارد البشرية هي تحليل الوضع ، وهي ممارسة منهجية في التعلم التشخيصي. إن تحليل الوضع هو غرفة المحرك لخلق الاستراتيجية. والهدف من ذلك هو تطوير رؤى متفوقة كأساس للخيارات الاستراتيجية للمنظمة. والهدف من ذلك هو مسح وتفسير البيئة الخارجية للوقائع وحقائقها الداخلية في مزيج من التحليل والإبداع. وينصب التركيز على تحدي الافتراضات القائمة وإنتاج التفكير مبتكر. أن هذه العملية لا تبدأ مع توضيح الرؤية، كما يوصي العديد من خبراء الاستراتيجية ولكنها تركز على تحليل الوضع ومن ثم الوصول إلى رؤية واضحة. إن إجراء تحليل الوضع يضمن أولاً أن الرؤية لا تستند على النزوة بل على البصيرة. وحيثما توجد رؤية واضحة ومقنعة بالفعل، فإن تحليل الوضع الشامل سيؤكدده ويعززها. وتتمثل مهمة تحليل الوضع في إيجاد رؤى متفوقة في المجالات الرئيسية التالية: العملاء، والمنافسون، وواقع المنظمة نفسه، وديناميكيات الصناعة، والبيئة. كما إن مفتاح إجراء تحليل الوضع الجيد هو طرح والإجابة على الأسئلة الصحيحة أسئلة من شأنها أن تثير رؤى. يجب على كل منظمة طرح الأسئلة الصحيحة لظروفها الخاصة.



## 2. الخطوة الثانية: تحديد الرؤية والاستراتيجيات (التركيز)

وتعتبر الرؤية والخيارات الاستراتيجية من أهم مخرجات إنشاء الاستراتيجية. وهي تستند إلى الأفكار المتولدة في تحليل الوضع وتمثل التركيز الاستراتيجي للمنظمة. الرؤية: وهي صورة موجزة لما تتطلع إليه المنظمة في المستقبل والتي توفر إحساساً واضحاً بالاتجاه الذي يمكن أن يفهمه الجميع. كما وينبغي أن تكون الرؤية امتداداً للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

**الخيارات الاستراتيجية:** تدور الاستراتيجية حول اتخاذ الخيارات وتتضمن الخيارات الاستراتيجية ثلاثة عناصر:

- التركيز على العملاء: أي من هم العملاء الذين ستخدمهم المنظمة وما هي الخدمات أو المنتجات التي ستقدم لهم؟
- ما الذي سنفعله بشكل مختلف أو أفضل من منافسينا لتحقيق قيمة أكبر لعملائنا؟
- والعنصر الثالث يتمثل في: ما هي الأولويات الرئيسية؟ وهي قائمة بالأولويات والتي سيتبعها الفريق لتحقيق أكبر نجاح ممكن.

وينبغي وصف الخيارات الاستراتيجية في بيانات بسيطة وموجزة تماماً. ولكن هذا يستغرق وقتاً طويلاً. إلا أن الوقت الذي نقضيه في وصف هذه الخيارات هو استثمار سليم. **التجهيز من أجل التنفيذ:** قبل الانتقال إلى خطوة التالية فإنه يجب ترجمة الأولويات الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية توضح ما يجب القيام به من أجل تنفيذ استراتيجية الإدارة بفعالية. أولاً، يجب أن ننظر في كل من الأولويات الاستراتيجية وأن نسأل ما هي الثغرات التي يجب إغلاقها لكي تتحقق؟

وتظهر بيانات الفجوات الناتجة الفرق الذي يمكن تقييمه بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي المطلوب لكل أولوية. وينبغي أن توضع بصيغة ملموسة وقابلة للقياس. فمثلاً:

- يجب تحسين معدلات رضا العملاء من 70 إلى 90 في المائة.
- رفع المبيعات من المنتجات من 20 إلى 40 في المائة من المجموع.
- تقليل الوقت الضائع.
- زيادة نسبة المبيعات عبر الإنترنت من 2 إلى 30 في المئة.

## 3. الخطوة الثالثة: موازنة المنظمة (الموازنة)

والآن بعد أن تم تحديد الخيارات الاستراتيجية والثغرات التي يتعين سدها بشكل واضح، فإن هناك استعداداً لمعالجة مسألة تنفيذ الاستراتيجية. من خلال قدرة المنظمة على تحقيق موازنة استراتيجية شاملة للمساعدة في ضمان أن أقسامها وموظفيها يعملون معاً لتحقيق أهداف المنظمة المعلنة.