

## **Designing a model for developing human knowledge resources with an Islamic knowledge exchange approach**

### **Case Study: Institute of Humanities and Cultural Studies**

**Nahid Fathi\***

**Seyed Reza Seyed Javadin\*\***

**Tahmores Hasangholipour\*\*\***

#### **Abstract**

Today, the importance of investing in human resource development to increase the quality of human capital and create a sustainable competitive advantage is increasing day by day. The concept of human resource development has a distinct place in theories of organizational behavior, human resource management and strategic management. On the other hand, the focus on knowledge staff has provided the foundation for the creation of knowledge-based organizations in recent years. This new class of employees, described as golden-collar workers, epistemologists, or intellectual workers, has begun to be a dynamic replacement for other employees. With the increasing need for knowledge workers resulting from widespread changes in the economic, social and technological fields and the

---

\* PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, nahid.fathi@srbau.ac.ir

\*\* Visiting Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran & Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), rezajavadin@ut.ac.ir

\*\*\* Visiting Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran & Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. thyasory@ut.ac.ir

Date received: 2022/04/26, Date of acceptance: 2022/06/22



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

transition from the industrial age to the information age, the battle for talent has become a vital issue. With the rapid development of the economy, knowledge and technology have increasingly become the main factors of companies' competitiveness, meaning that knowledge employees have gained an important position and the level of competition of companies often depends on the quantity and quality of their knowledge employees. Knowledge staffs have high overall quality and outstanding personal abilities. Knowledge employees can be defined through their activities that focus on thinking, problem solving, collaboration, and networking. Through an extensive review of the knowledge management literature, Reinhart et al. have identified a list of knowledge staff activities including analysis and monitoring, data collection, learning, and networking. The comprehensive development of human resources in the present age requires the provision of opportunities to acquire knowledge. Knowledge in the true sense of the word is a set of human skills and abilities that are accompanied by knowledge and information of better production methods. The application of such an understanding of knowledge has become very widespread in industries, and the tourism industry in particular seeks to properly and timely use of its knowledge forces. Knowledge human resource development is a new approach in human resource management that designs and implements the main activities of human resource management based on improving and developing the knowledge of the organization. In other words, the development and management of knowledge human resources includes those activities that are purposefully designed to promote knowledge processes in the organization. According to this approach, every human resource management activity focuses on the development and promotion of organizational knowledge. Knowledge exchange in organizations is considered as a very effective factor in achieving organizational goals. The development of knowledge human resources with a knowledge exchange approach is the basis for the integration of information systems, which begins with full integration, ie the integration of systems. The purpose of this study is to design a model for the development of knowledge human resources with an approach to the exchange of Islamic knowledge in the Institute of Humanities and Cultural Studies. The present research is developmental-applied in terms of purpose and descriptive-exploratory in terms of the nature of the method. Interview tools were used to collect qualitative data. To design this model, grounded theory strategy with Strauss-Corbin approach was used. Participants in this study include managers and officials of the Institute of Humanities and Cultural Studies who were familiar with the concepts of knowledge human resource development, knowledge exchange and Islamic knowledge in the organization. Based on the results of open and centralized coding in grounded theory strategy, the categories of organizational change, environmental change, technology dynamics and changes in human resource approaches were placed in the category of causal factors of knowledge human resource development with Islamic knowledge exchange approach. Also, the categories of

تقديم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهيد فتحي وآخرون) ٣١

flexible organizational structure, infrastructure of new technologies, Islamic organizational culture, ring organizational communication, competencies of knowledge workers, were among the background factors. On the other hand, the categories of knowledge staff recruitment, knowledge staff training, knowledge staff performance evaluation, knowledge staff service compensation, knowledge staff career path and communication channel development, constitute model strategies. The categories of sustainable development of knowledge workers, development of participation in the organization and development of productivity of knowledge workers are the consequences of the development of knowledge human resources with the approach of Islamic knowledge exchange.

**Keywords:** Knowledge Human Resources Development, Knowledge Staff, Islamic Knowledge Exchange, Grounded Theory.



## تقديم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية

### بنهج التبادل المعرفي الإسلامي

#### أكاديمية العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية نموذجاً

ناهيد فتحي\*

سيدرضا سيدجوادين\*\*، طهمورث حسنقليپور\*\*\*

#### الملخص

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم نموذج لتنمية الموارد البشرية المعرفية مع نهج لتبادل المعرفة الإسلامية في معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية. هذا البحث تطوري تطبيقي من حيث الغرض ووصفي - استكشافي من حيث طبيعة المنهج. تم استخدام أدوات المقابلة لجمع البيانات النوعية واستخدمت إستراتيجية النظرية المتجدرة مع نهج شتراوس وكوربين لتقاسم هذا النموذج. كان المشاركون في هذه الدراسة من مديري ومسؤولي معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية ممن

\* طالبة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، فرع علوم و

تحقيقات، جامعة آزاد الإسلامية، طهران، إيران، nahid.fathi@srbau.ac.ir

\*\* أستاذ زائر، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، فرع علوم و تحقيقات، جامعة آزاد الإسلامية، طهران،

إيران و أستاذ بقسم إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة طهران، طهران، إيران (الكاتب المسؤول)،

rezajavadin@ut.ac.ir

\*\*\* أستاذ زائر، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، فرع علوم و تحقيقات، جامعة آزاد الإسلامية،

طهران، إيران و أستاذ بقسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة طهران، طهران، إيران، thyasory@ut.ac.ir

تاريخ الوصول: ١٤٠١/٠٢/٠٦، تاريخ القبول: ١٤٠١/٠٤/٠١



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

هم على دراية بمفاهيم تنمية الموارد البشرية المعرفية والمعرفة الإسلامية في المؤسسة. بناءً على نتائج الترميز المفتوح والمركزي، وبالنظر إلى تنمية الموارد البشرية المعرفية مع نهج التبادل المعرفي الإسلامي كظاهرة مركزية، فإن مقولات التغيير التنظيمي، والتغير البيئي، وديناميكيات التكنولوجيا والتغيرات في مناهج الموارد البشرية، تقع في فئة العوامل السببية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج تبادل المعرفة الإسلامية. كما أن مقولات الهيكل التنظيمي المرن، والبنية التحتية للتقنيات الجديدة، والثقافة التنظيمية الإسلامية، والعلاقات التنظيمية الحلقية، وكفاءات العاملين في مجال المعرفة، كانت من بين عوامل الخلفية. مقولات تحديات العملية في المنظمة، والتحديات الهيكلية في المنظمة، وتحديات الملكية القانونية وتحديات تقييم أداء العاملين في مجال المعرفة هي العوامل المتدخلة. من ناحية أخرى، فإن مقولات استقطاب موظفي المعرفة، وتدريب موظفي المعرفة، وتقييم أداء موظفي المعرفة، وتعويضات خدمة موظفي المعرفة، والمسار الوظيفي لموظفي المعرفة، وتطوير قنوات التواصل، تشكل استراتيجيات النموذج. مقولات التنمية المستدامة لموظفي المعرفة، وتطوير المشاركة في تنظيم وتطوير إنتاجية موظفي المعرفة هي نتائج تطوير الموارد البشرية المعرفية مع نهج التبادل المعرفي الإسلامي.

**الكلمات الرئيسية:** تنمية الموارد البشرية المعرفية، الموظفون المعرفيون، تبادل المعرفة الإسلامية، النظرية المتجددة.

## ١. المقدمة

أصبحت الموارد البشرية اليوم لأي منظمة مورداً استراتيجياً ومن أهم أصول الشركة أو المؤسسة. حصل الباحثون في الداخل والخارج على نتائج بحث قيمة حول الموارد البشرية والإدارة وتنمية الموارد البشرية. أنظمة الموارد البشرية المعرفية هي نهج جديد في المؤسسات والمنظمات التي تصمم وتنفذ أنشطة الموارد البشرية عن قصد وتعزز عمليات المعرفة مثل اكتساب المعرفة والتعلم داخل المنظمة. إن لاستخدام نهج الموارد البشرية المعرفية في المنظمات تأثير كبير على التعلم التنظيمي. تعد القدرات البشرية والتواصلية والهيكلية لهذه الأنظمة من

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٣٥

بين العوامل التي تم أخذها في الاعتبار بشكل كبير من قبل الباحثين في مجال القدرة على التعلم التنظيمي (آزاده، ٢٠٢١: ٢).

ومن المشاكل ونقاط الضعف التي تواجهها الدراسات العلمية والتنظيمية في مجال المنظمات القائمة على المعرفة عدم وجود تعريف وتخطيط لوحدة الموارد البشرية للموظفين المعرفين. يتم النظر إلى الموظفين المعرفيين وغير المعرفيين من الموارد البشرية للمؤسسة بالتساوي، بطريقة لا يتم تحديد الفرق بين هذين النوعين في المنظمة وحتى في عمليات تعويض الخدمة. بينما ينبغي للمنظمات القائمة على المعرفة ومديريها أن يكونوا قادرين على توفير نظام تتوفر فيه القدرة على تقييم أنشطة العاملين في مجال المعرفة في المنظمة. قد يتم التغاضي عن الأنشطة المعرفية في أقسام الموارد البشرية بالمنظمة بسبب حداثة المفهوم وصعوبة تقييمه. ولكن مرور الوقت، وبسبب عدم وجود دافع لدى موظفي المعرفة، تتوقف عملية إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة. في السنوات الأخيرة، أجريت دراسات مختلفة حول تكامل مفهوم إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية المعرفية، وكان الجهد الرئيسي لهذه الدراسات هو إقامة علاقة بين تنمية الموارد البشرية والمعرفة في المنظمة. لاندزيون (٢٠١٥)، باو وآخرون. (٢٠٢١)، آزاده (٢٠٢١)، عدوان (٢٠٢١)، تومي (٢٠١١)، سينا حسن وصدقي (٢٠٢٠)، سوكردي وآخرون. (٢٠٢١)، كافالدي (٢٠٢٠)، باسكوال ولاتر (٢٠١٩)، عزمت ماير (٢٠١٧)، أورتيبل وآخرون. (٢٠٢١)، تان وآخرون. (٢٠٢١)، ليسكو (٢٠٢١)، إنجليريت (٢٠١٠)، دان بيرج وآخرون. (٢٠٢٠)، جونوس (٢٠٢٠)، نيكولتا (٢٠٢١)، هم من بين الباحثين الذين حاولوا في السنوات الأخيرة حل المشكلات المتعلقة بالعاملين في مجال المعرفة وتطورهم في المنظمات القائمة على المعرفة.

من أهم الثغرات في الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية المعرفية الافتقار إلى المعالجة الشاملة لمفهوم تنمية الموارد البشرية المعرفية ككلمة مفتاحية مستقلة. كما هو الحال في معظم الأبحاث، حاول الباحثون الربط بين تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة. بينما تمت دراسة مفهوم موظفي المعرفة كمفهوم مستقل في الدراسات والأبحاث، إلا أنه لم يتم إجراء دراسة شاملة تدرس نمط تطوير الموارد البشرية المعرفية.

ترجع الضرورة الموضوعية لتطوير الموارد البشرية المعرفية إلى حقيقة أن المعرفة وموارد المعرفة اليوم أصبحت بسرعة موردًا رئيسيًا للمنظمات. المعرفة هي أحد العناصر الأساسية للموارد البشرية لأي منظمة. يعد دمج المعرفة مع المواقف والمهارات عنصراً أساسياً في رأس المال البشري لأي منظمة. من ناحية أخرى، الموظفون هم أساس أنظمة إدارة المعرفة في المنظمات. ويرجع سبب ذلك إلى حقيقة أن الموظفين مسؤولون عن العمليات المتعلقة بتحديد وإنشاء واكتساب وتفسير وحماية ونقل المعرفة في المنظمة. ومن ثم، فإن الموارد البشرية لأي منظمة تشارك باستمرار في الأنشطة المعرفية في المنظمة (Lendzion,2015:2).

الضرورة الموضوعية الأخرى لتنمية الموارد البشرية المعرفية هي الدور المهم والحيوي للمعرفة والتكنولوجيا في الاقتصاد العالمي. مع التطور السريع للاقتصاد العالمي، تعد المعرفة والتكنولوجيا عاملاً محورياً للميزة التنافسية للمنظمات، حيث يلعب موظفو المعرفة دوراً مهماً وعادة ما تعتمد الميزة التنافسية للمنظمات على كمية ونوعية موظفي المعرفة لديهم. يتمتع موظفو المعرفة بمستوى عالٍ من الكفاءة بالإضافة إلى المهارات الشخصية والبصيرة. ولديهم رغبة قوية في تحديد قيمهم. بمعنى آخر، فهم ليسوا فقط متحمسين لتلقي المكافآت في المنظمة، ولكنهم أيضاً يولون اهتماماً خاصاً لاحتياجاتهم الروحية. على الرغم من أن أنشطة العاملين في مجال المعرفة تخلق مستوى عالٍ من القيمة في المنظمة، إلا أنه لا يمكن الاستهانة بهذه القيم ويصعب على المنظمات تقييم وتحليل إنجازات العاملين في مجال المعرفة. ومن ثم، يحتاج المدراء إلى أساليب إدارة متقدمة لتقدير وتقييم الموظفين المعرفيين. ويحتاج المدراء المنظمة إلى حلول مفيدة وفعالة لتحفيز مبادرة موظفي المعرفة من أجل أن يكونوا دؤوبين في الأنشطة ليكتسبوا إحساساً بالهوية وبالتالي خلق المزيد من القيمة للمؤسسة (Tan & other:2021,1).

في سياق المنظمات المعاصرة، يتأثر الموقف التنافسي بين المنظمات المختلفة بقدرتها على إنشاء معرفة جديدة، مما يؤدي بدوره إلى ميزة تنافسية. بمعنى آخر، يعد التعلم التنظيمي ميزة متكاملة لمعظم المؤسسات، والتي يستخدمها البعض لإنشاء أداء محسن. على الرغم من أن المعرفة التنظيمية ترتبط بإدارة المعرفة، إلا أن كلاهما يعتمد إلى حد كبير على الموارد البشرية. وبالتالي، فإن مؤسسات التعلم الناجحة تخلق بيئة تنظيمية تجمع بين التعلم التنظيمي وإدارة

تقديم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٣٧

المعرفة. فضلاً عن ذلك، في حين أن التعلم التنظيمي يتعلق بشكل أساسي بإنتاج المعرفة الجديدة باستمرار، فإن إدارة المعرفة تدور في المقام الأول حول إضفاء الطابع الرسمي على أصول المعرفة الموجودة وتخزينها ومشاركتها وتنسيقها في جميع أنحاء المنظمة. تتمثل إحدى السمات المتأصلة في هذه الظاهرة في مشاركة الأفكار لإنشاء وتطوير معرفة جديدة يتم تعزيزها من خلال الهياكل التنظيمية والثقافة المؤاتية وتدعمها أنظمة الموارد البشرية لكل منظمة (Advan,2021:3)

تبادل المعرفة في منظمة ما هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل المعرفة بين منتجي المعرفة والمستخدمين على المستويين الفردي والتنظيمي. يؤدي تبادل المعرفة إلى الإنتاجية والازدهار الاقتصادي واستدامة المنظمات. كما يمكن أن يكون تبادل المعرفة ضمن إطار منظمة خارجية، والتي تشمل العلاقة بين الصناعة والأوساط الأكاديمية، أو في شكل معرفة، بما في ذلك تبادل المعرفة بين منتجي المعرفة ومستخدمي المعرفة داخل المنظمة (Weerasinghe & Dedunu,2020:1).

من ناحية أخرى، فإن الحفاظ على مقدرات دين الإسلام في إدارة المجتمعات البشرية في ظل انتشار العلم هو أمر مهم في الاستجابة لحاجات الناس بالشكل المناسب. والأداة المناسبة لتحقيق هذا الهدف هي استخدام إدارة المعرفة، لأن اكتساب المعرفة والعلم في الإسلام له أهمية كبيرة. إن المعرفة التي أكد عليها الإسلام هي معرفة فعالة في حياة الإنسان، وليست كمية كبيرة من البيانات الخام والمعلومات غير المفيدة. على الرغم من أن الآيات القرآنية نزلت تدريجياً على الرسول والأمة الإسلامية الجديدة تبعاً للحالة وأثناء الأحداث الخاصة في بداية الإسلام لحل مشكلة ما أو الكشف عن مجاهيل، ولكن مع ذلك، من الممكن التفكير والتدبر فيها وفقاً للمتطلبات والمواقف المحيطة واستخراج الأحكام وحلول المشاكل منها في أي وقت. وهذا يدل على أن تركيز إدارة المعرفة الإسلامية ينصب على السعادة العملية للأفراد، وخاصة عند الاستجابة لاحتياجاتهم (دليري وهويدا، ٢٠٢٠: ٥).

وفقاً لما تقدم ذكره، يتمثل الموضوع الرئيسي للدراسة الحالية في تقديم نموذج لتنمية الموارد البشرية لموظفي المعرفة في المنظمة من خلال نهج تبادل المعرفة الإسلامي. بالنظر إلى أهمية دور

موظفي المعرفة في المنظمة وكذلك اهتمام مديري الموارد البشرية من أجل تعزيز قدرات ورضا موظفي المعرفة، تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة مديري المنظمة في تبادل المعرفة الإسلامية لتطوير مصادر المعرفة في مكان العمل.

## ٢. الأسس النظرية للبحث

### ١.٢ موظفو المعرفة

يمكن تعريف موظفي المعرفة وفقاً لأنشطتهم. تؤكد أنشطة موظفي المعرفة على التفكير وحل المشكلات والتعاون والتواصل. بناءً على مراجعة شاملة لأدبيات إدارة المعرفة، فإن العاملين في مجال المعرفة لديهم مجموعة متنوعة من المهام في المنظمة، بما في ذلك الكتابة والتعلم والتقييم وجمع المعلومات والبيانات والتواصل. يعتقد دي بين وآخرون (٢٠١٦) أن التفاعلات في مكان العمل تساعد على مشاركة المعرفة الضمنية. يمكن أن تساعد التفاعلات وجهاً لوجه في الانخراط في الإبداع والابتكار في العمل. تظهر بعض الدراسات أن الأفراد يشاركون المزيد من المعرفة أثناء التفاعلات غير الرسمية أكثر من الاجتماعات الرسمية (Den Berg & others, 2020:2).

من أجل تقييم مستوى العمل المعرفي في وظيفة معينة في المنظمة، يجب فحص وتقييم الجوانب التالية في الدور المطلوب:

- الاستقلال درجة سيطرة الموظفين على كيفية القيام بعمل ما؛
- الهيكل أو البنية: درجة القواعد أو السياسات أو الاستراتيجيات المحددة المتعلقة بكيفية القيام بعمل ما؛
- المعرفة: الدرجة التي تكون عندها المعرفة المسبقة وتنفيذ العمليات المعرفية جزءاً من الوظيفة؛
- التعقيد: درجة تشير إلى حجم الصعوبة في فهم مهام العمل أو الخلط بين المهام المتشابهة؛

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٣٩

– **الروتين والتكرار:** الدرجة التي تكون فيها المهمة جزءًا من عملية منتظمة ومتسقة تحددتها العادة أو الوظيفة الميكانيكية؛

– **الإجراءات الجسدية:** الدرجة التي تتطلب القوة البدنية والتكامل والمهارات البدنية لأداء المهام (ACT,2020:4).

سوراوسكي (٢٠١٩) هو أحد الباحثين الذين حللوا مفهوم العاملين في مجال المعرفة. يعتقد أن أبرز تعريف للعاملين في مجال المعرفة قدمه دافنبورت (٢٠٠٥). وفقًا لدافنبورت، فإن العاملين في مجال المعرفة هم أفراد مدربون تدريبًا عاليًا وذوو خبرة يشاركون في ممارسات وآليات المعرفة. وتشمل هذه الأساليب تنمية المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. في هذا الصدد، يضع باحثون مختلفون عاملين معرفيين في مهن ووظائف مختلفة حسب طبيعتهم، والمذكورة في الجدول أدناه (Liescu,2021:6):

الجدول ١ مهن العاملين في مجال المعرفة (Liescu,2021:6)

| المؤلف / السنة                         | المجالات المهنية لموظفي المعرفة  |
|--|--|
| دافنبورت (١٩٩٦)<br>سالم ويوسف (٢٠١٣)   | العلوم الصيدلانية أو التكنولوجيا الحيوية   |
| دافنبورت (٢٠٠٥)<br>برينكلي (٢٠٠٦)      | مناصب هرمية عالية في المنظمات بناءً على المستوى العالي من التدريب الرسمي والمهني والخبرة   |
| إيجلسكي (٢٠١٧)                         | فرص النمو الاستراتيجي أو السوق في المنظمات   |
| زيلييس (٢٠١٥)<br>روزنتال وآخرون (٢٠٠٨) | متخصصو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القادرين على اتخاذ القرارات الفردية والإدارة الذاتية |

## ٢.٢ تنمية الموارد البشرية المعرفية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي جذبت انتباه المديرين الناجحين والمتطلعين إلى المستقبل اليوم. التأكيد على وجود موظفين مهرة هو مفتاح نجاح العديد من المنظمات وهو دائمًا أحد التحديات الرئيسية للمنظمات، لأنه في مجال الابتكار وتحسين الجودة والنمو

المستمر وغيرها من البيانات المهمة التي تعتبر مهمة للبقاء في المنافسة و عالم الأعمال الحديث، فإن هؤلاء الأشخاص هم من يصنعون الأفكار (شيريكوي وآخرون، ٢٠٢٠: ٥).

تنمية الموارد البشرية هي عملية تحفز التعلم وتسهل ظهور معرفة الموظفين في المنظمة، لذلك، بالإضافة إلى التدريب الرسمي، تشمل تنمية الموارد البشرية التعلم غير الرسمي مثل عمليات التعلم غير المنظمة والتجريبية وغير التنظيمية. يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تطوير وتحفيز الخبرة البشرية من خلال التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين وتطوير الأداء. في تعريف آخر، يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية بأنها عملية أو نشاط قصير الأجل أو طويل الأجل لتطوير المعرفة والخبرة والإنتاجية والرضا الوظيفي على مستويات مختلفة فردية أو فريقية أو تنظيمية أو وطنية. يمكن تقسيم مستويات التحليل في تنمية الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات: الفردية والتنظيمية والاجتماعية. على المستوى الفردي، غالبًا ما يتم التأكيد على الجانب البشري لتنمية الموارد البشرية. يفحص هذا المستوى من التحليل مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية والثقة بالنفس والدافع للتعلم والتحفيز من خلال التوقعات. المستوى الثاني من التحليل في تنمية الموارد البشرية هو المستوى الاجتماعي الذي تركز فيه تنمية الموارد البشرية على تنمية المجتمع، والمنافسة الوطنية وتسهيل التواصل. غالبًا ما يؤكد المستوى التنظيمي للتحليل على جانب الموارد في تنمية الموارد، حيث توفر المنظمة السياق والحافز الضروريين للأداء البشري والمنهجي (بحريني وآخرون، ٢٠٢٠: ٣).

يشمل تطوير الموارد البشرية البرامج والأنظمة والأنشطة المصممة لتحسين أداء الموظفين. تشمل أهم أهداف تنمية الموارد البشرية حل مشاكل الأداء الحالية، ومنع مشاكل الأداء وتحدياته في المستقبل، وتطوير معرفة الموظف. تنمية الموارد البشرية هي إحدى العمليات والمهام الرئيسية والمهمة في إدارة الموارد البشرية. تنمية الموارد البشرية تعني توفير القدرات اللازمة في الموظفين لتمكينهم من خلق قيمة مضافة في المنظمة ولعب دور ومسؤولية في المنظمة إلى جانب الكفاءة والفعالية (جزيني وآخرون، ٢٠١٠: ٣).

يجب أن تتضمن أنظمة الموارد البشرية المعرفية من أجل النهوض بأهداف إدارة المعرفة في

المنظمة الميزات التالية:

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٤١

- ربط استراتيجيات وبرامج الموارد البشرية بالأهداف الناتجة عن استراتيجيات إدارة المعرفة.
- تعيين وتوظيف موظفين موهوبين في النظام وإنشاء قاعدة بيانات لمواهب الموظفين ومعارفهم؛
- مرونة الهيكل التنظيمي من خلال الحد من الإجراءات الشكلية وتفويض الصلاحيات وتسوية الهيكل التنظيمي وتنفيذ نموذج الفريق وإعادة تصميم نظام مشاركة الموظفين؛
- تحديد وسيط المعرفة في المؤسسة اعتمادًا على استراتيجيات المعرفة وحجم المؤسسة بحيث يمكن للمستخدمين الوصول إلى المعرفة المطلوبة؛
- تعديل أو تكييف برامج نظام إدارة المعرفة للموظفين المعينين حديثًا؛
- يجب أن يؤمن نظام التعليم في المنظمة بأن التعلم ضروري في أي مكان وزمان؛
- يجب أن يصبح نظام تدريب الموظفين شبكة منظمة من الأساليب المستخدمة. يجب أن يصبح التعلم الذاتي من خلال التعلم الإلكتروني أو التعلم الجماعي، والتدريب والتوجيه الرسمي وغير الرسمي، والتعلم العملي والتعليمات المقدمة من قبل الموظفين ذوي الخبرة عناصر مهمة في المنظمة؛
- يجب أن يسمح تطبيق المعايير في نظام تقييم الموظف بتقييم مدخلات الموظفين في أنظمة إدارة المعرفة بالمنظمة (Lendzion,2015:5).

### ٣.٢ تبادل المعرفة

يعتبر تبادل المعرفة في المنظمات عاملاً فعالاً للغاية في تحقيق الأهداف التنظيمية. تبادل المعرفة هو حجر الأساس لتكامل أنظمة المعلومات الذي يبدأ بالتكامل الكامل، أي تكامل الأنظمة. يساعد تبادل المعرفة والتعاون الاستراتيجي المشترك على تطوير التخطيط والابتكار والترويج للمنتجات والخدمات التي يمكن أن تشمل جميع العمليات داخل المنظمة. يؤدي التكامل إلى تبادل المعلومات وتطوير العلاقات والشراكة والتعاون مع الموردين وفي النهاية إصلاح وتحسين عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات (يكانه فرد وآخرون، ٢٠١٩: ٣).

يمكن تعريف تبادل المعرفة على أنه تبادل ثنائي الاتجاه لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات والمهارات. يشير تبادل المعرفة إلى الاتصال بين المنتجين (الباحثين، والمبتكرين، وما إلى ذلك) والمستهلكين (صانعي السياسات والمشاركين في تنفيذ المعرفة)، وذلك في المقام الأول لتوفير سبل الوصول إلى الأساليب المبتكرة التي تخلق فرصة للتغيير. في الممارسة العملية، تبادل المعرفة لا يقدر بثمن، لأنه يوفر فرصة للمبتكرين والباحثين وغيرهم لتعزيز التغييرات المفيدة في اقتصادهم أو مجتمعهم أو ثقافتهم أو سياستهم أو خدماتهم العامة أو الصحة أو البيئة أو جودة الحياة العملية. يشير تبادل المعرفة إلى نهج منظم لمشاركة المعرفة الضمنية والمعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال التجارب والنجاحات والتحديات (SIDS,2021:9).

تبادل المعرفة هو جزء من إدارة البحث الذي ينقل ويطبق المعرفة التي تم الحصول عليها من البحث على مجال الممارسة. تشير الدراسات إلى أن نقل المعرفة وتبادلها يتأثران بعدة عوامل، يلعب تحديدها بها وإدارتها دورًا مهمًا في نقلها الفعال. تعد الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والهيكلة التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في عملية نقل المعرفة وتبادلها وتسهيلها. يمكن لمجموعة العوامل التي تؤثر على تبادل المعرفة أن تلقي بظلالها على كمية ونوعية إنتاج المعرفة (رحمتي بور وآخرون، ٢٠٢١: ٩).

## ٤.٢ المعرفة الإسلامية

العلم في دين الإسلام منارة ووسيلة لتميز الحق عن الباطل ووسيلة لمعرفة الذات والله. تعبر آيات الوحي السماوي الأولى في الإسلام عن قيمة القلم وتعليم العلم والمعرفة باعتبارها واحدة من نعم الله الهامة. أشار المعصومون وكبار الإسلام إلى إدارة المعرفة بتفسيرات مختلفة، على سبيل المثال وجهة نظر الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) في مراحل عملية إدارة المعرفة. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: الصمت هو الخطوة الأولى لتعلم العلوم. ثم الاستماع. بعد ذلك الحفظ. والخطوة التالية هي ممارسة ما حققه الفرد، والخطوة الأخيرة هي تعليم العلوم للآخرين ونشرها. لذلك، فإن عملية إدارة المعرفة من المنظور الإسلامي تتكون من أربع مراحل: اكتساب المعرفة، حفظ المعرفة، وتطبيق المعرفة ونشر المعرفة وتبادلها (دلبري و هويدا، ٢٠٢٠م: ٦).

تقديم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحى وآخرون) ٤٣

كما تمت مناقشة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة في نهج البلاغة. في الكلمات القصار رقم ٣٦٦ قال الإمام علي (ع): «الْعِلْمُ مَقْرُونٌ بِالْعَمَلِ فَمَنْ عَلِمَ عَمِلَ وَ الْعِلْمُ يَهْتَفُ بِالْعَمَلِ فَإِنْ أَجَابَهُ وَ إِلَّا ارْتَحَلَ عَنْهُ». المعنى: العلم والمعرفة يرتبطان بالعمل. ولكل من لديه علم يجب أن يقترنه بالعمل. فإذا لم يقترن العلم بالعمل فلا فائدة منه. عند تفسير هذا النص، يمكن القول أن المعرفة موحودة في المنظمة، ولكن إذا لم تتم إدارة عملية المعرفة في المنظمة ولم تصل إلى مستوى العمل، فستفقد تلك المعرفة في المنظمة.

من ناحية أخرى، يناقش القرآن الكريم أهمية العلم والمعرفة وإدارتها. إن مرتبة العلم ومكانة العالم في نظر الله عالية، لأنه من خلال اكتساب المعرفة يصل الإنسان إلى الإيمان بالله. يقول تعالى في سورة فاطر ٣٥ الآية ٢٨: ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾، المعنى: أي أن العلماء بلغوا درجة من المعرفة يخشون معها الله ويتقوه. أمرنا الله تعالى في القرآن الكريم أن نتأمل في آياته في السماء والأرض. يقول تعالى في سورة الجاثية ٤٥ الآيتان ٣ و ٤: ﴿إِنَّ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾، المعنى: أي أن المؤمنين يتدبرون في آيات السموات والأرض ليكتشفوا مكنونها. يقول تعالى في سورة آل عمران ٣ الآيتان ١٩٠ و ١٩١: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاجْتِذَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾، المعنى: في الواقع، في خلق السماوات والأرض وتعاقب الليل والنهار، توجد علامات لمن يتمتع بالحكمة. الحضارة الإسلامية من الناحية النظرية حضارة قائمة على المعرفة، وخاصة المعرفة العملية. في الواقع، عندما ننظر إلى التسلسل الهرمي للقيم في المجتمع الإسلامي، نجد أن المعرفة في المقام الأول خالية من الخصومات والصراعات. حكم الإسلام في مجال الفكر والمعرفة هو حكومة العلم والعلماء لاستنباط وتطبيق قواعد الدين في المجتمع. ومن ثم فإن العلم والمعرفة شرط أساسي في الحضارة الإسلامية تتفق عليه المذاهب الإسلامية المختلفة. لا توجد مدرسة تقدر العلم والمعرفة والوعي بقدر الإسلام، ولا يوجد دين مثل دين الإسلام يحذر الناس من خطر الجهل. يعتبر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أن المعرفة أساس كل القيم والجهل هو أصل كل الانحرافات والفساد الفردي والاجتماعي. إن الدراسة المتأنية لاستخدام كلمات العلم والمعرفة في المصادر الإسلامية تبين أن المعرفة بشكل عام لها معنيان: أحدهما يسمى

الحقيقة ومبدأ المعرفة والآخر هو مظهرها وفرعها. في الإسلام، للمعرفة حقيقة وجوهر ومظهر وقشرة. في العصر الحالي، يؤكد العديد من فلاسفة العلم أن أي مجتمع يحتاج إلى مجموعة من المعارف التي تتناسب مع الذاكرة التاريخية والثقافية وبشكل عام، وتتوافق مع البيئة المعيشية لذلك المجتمع (موفق وآخرون، ٢٠٢٠: ٣).

تشير الدراسات إلى أن مبادئ الإدارة الإسلامية مثل العدالة، والاعتماد على القيم الإسلامية والإنسانية والعلمية، واتخاذ القرار، والتحفيز، والجدارة، والرصد والتقييم تحدد تقنيات وإجراءات الإدارة والتطبيق السليم لهذه التقنيات، مثل الإدارة التشاركية والقيادة والتحفيز وتشجيع العمل الجماعي والتخصيص الأمثل للموارد وإدارة العلاقات الفعالة يعزز القيم التي تحكم المجتمع. كما أن الاهتمام بالقيم الدينية الأساسية واعتماد أساليب الإدارة والإجراءات التي تتأثر بها سيؤدي إلى تحقيق وتطوير المعرفة الإدارية الإسلامية (شفيعي وبابلي، ٢٠٢١: ٦).

### ٣. الدراسات التجريبية السابقة

في مجال تنمية الموارد البشرية المعرفية، تم إجراء القليل من الأبحاث داخل الدولة وخارجها. ومع ذلك، فقد تم إجراء بحث أيضًا يحاول ربط أنظمة الموارد البشرية بأنظمة إدارة المعرفة المنظمة. أجرى لندسيون (٢٠١٥) دراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية في أنظمة إدارة المعرفة التنظيمية. وأجرى أدفان (٢٠٢١) دراسة حول تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة بالشركات الصغيرة، والتي ركزت على دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أجرى تومي (٢٠١١) دراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد القائم على المعرفة والخدمات، والتي يبدو أنها مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمفهوم تنمية الموارد البشرية المعرفية في الخلفيات التجريبية. أجرى سوكردي وآخرون (٢٠٢١) دراسة بعنوان تأثير تدابير إدارة الموارد البشرية على نضج إدارة المعرفة، والتي أظهرت الدور الإيجابي للإجراءات على أنظمة إدارة المعرفة في المنظمة. كما أجرى أزمات مير (٢٠١٧) دراسة بعنوان تكامل إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية قدم فيها نموذجًا لتنمية الموارد البشرية القائمة على المعرفة. يعد مفهوم

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٤٥

المعرفة الإسلامية وكذلك تنمية موارد المعرفة البشرية ظاهرة جديدة في البحث الأكاديمي، لكن لم يتم إجراء سوى القليل من الدراسات في هذا المجال. أجرى دلبري وهويدا (٢٠١٦) دراسة بعنوان شرح أهمية مشاركة المعرفة في التعاليم الإسلامية، حيث تمت مناقشة كلمة المعرفة الإسلامية وكذلك إدارة المعرفة الإسلامية. قام موفق وآخرون (٢٠١٦) بدراسة بعنوان "دراسة توطین إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية على أساس تعاليم الإسلام والثقافة الإيرانية". كما أجرى شفيعي وبابلي (٢٠٢١) دراسة بعنوان "تقدم نموذج لتنمية المعرفة الإدارية القائمة على الفضائل الأخلاقية والتعاليم الدينية بين مدراء محافظة کرمانشاه". أجرى باقر زاده (٢٠١٩) بحثًا بعنوان "نظرية إدارة المعرفة الإسلامية"، موضحًا المبادئ التي يمكن اعتبارها بحثًا شاملاً وجديدًا في مجال إدارة المعرفة الإسلامية. وكان أخوان وخادم الحسيني (٢٠١٣) من الباحثين الآخرين الذين أجروا دراسات في مجال إدارة المعرفة الإسلامية. تم إجراء بحثهم تحت عنوان شرح إدارة المعرفة من منظور الإسلام.

وفقًا لدراسة الخلفيات التجريبية المحلية والأجنبية في مجال تطوير الموارد البشرية المعرفية وموظفي المعرفة وتبادل المعرفة الإسلامية، فقد تم تحديد الفجوات في الأقسام المنهجية والاحتوى لهذا البحث. في قسم المراجعة النقدية للخلفيات التجريبية في الدراسة الحالية، يمكن ذكر الثغرات التالية:

- عدم التطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية المعرفية كمفهوم مستقل، لذلك حاولت العديد من الدراسات الربط بين مفهومي تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة؛
- ضعف استخدام الأساليب النوعية لمعالجة مفهوم موظفي المعرفة أو تبادل المعرفة أو تنمية الموارد البشرية المعرفية، حيث أجريت معظم الدراسات بأساليب المراجعة التحليلية؛
- إن أهم نقاط ضعف البحوث التي تم إجراؤها في مجال التبادل المعرفي هي عدم معالجة هذا المفهوم بطريقة منهجية، بحيث لم يتم تحديد مكونات ومؤشرات التبادل المعرفي بشكل جيد واختلافها مع المفاهيم مثل تبادل المعرفة ونقل المعرفة. في هذه الدراسات، تم اعتبار مفهوم التبادل المعرفي كأداة للتواصل بين الصناعة والأوساط الأكاديمية، وهو أهم نقطة ضعف في الأدبيات المفاهيمية لتبادل المعرفة التنظيمي؛

- تناولت الأبحاث حول العاملين في مجال المعرفة هذا المفهوم بشكل سطحي وعابر، ولم تحدد أي دراسة كفاءات العاملين في مجال المعرفة أو سماتهم السلوكية أو التنظيمية أو الشخصية.

#### ٤. أسئلة البحث

##### ١.٤ السؤال الرئيس

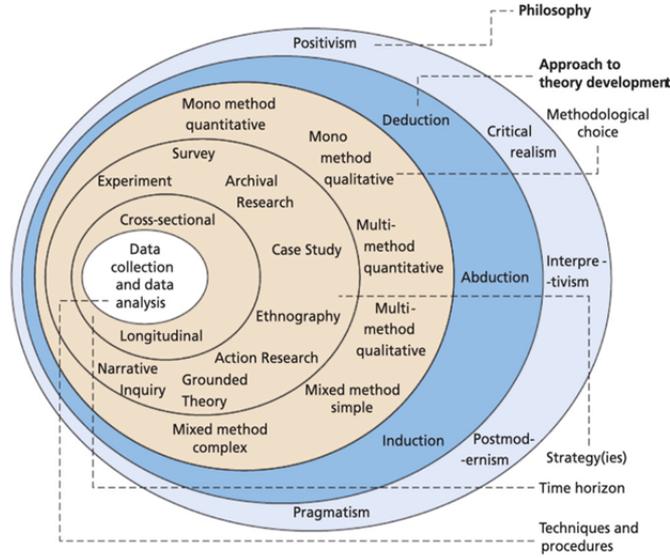
- ما هي مقولات تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟

##### ٢.٤ الأسئلة الفرعية

- ما هي العوامل السببية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟
- ما هي العوامل الأساسية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟
- ما هي العوامل التدخلية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟
- ما هي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟
- ما هي نتائج تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟

#### ٥. منهج البحث

تندرج الدراسة الحالية في فئة البحث التفسيري من حيث منهجية البحث. من أجل إجراء الدراسة الحالية، تم استخدام أسلوب البحث النوعي. تشمل أدوات جمع البيانات في البحث النوعي المقابلات والتوثيق والملاحظات التشاركية ودراسات المكتبة والمزيد.. يوضح الشكل التالي طبقات البحث بناءً على نموذج بصلة البحث العلمي لسوندرز (Saunders & others,2009). في هذا النموذج، يتم فحص منهجية البحث للطبقة النموذجية لأدوات جمع البيانات.



الشكل ١. نمط بصلة البحث العلمي لسوندرز (Saunders & others,2009)

استناداً إلى نموذج سوندرز المنهجي، فإن الدراسة الحالية تقع في الطبقة التفسيرية. كما أن هذا البحث هو بحث تنموي من حيث الهدف. من حيث القياس أو الاستقراء، فهو بحث استقرائي. إنه أيضاً بحث نوعي بسبب تحليل البيانات النوعية. من ناحية أخرى، نظرًا لأنه يتم البحث عن المصادر ذات الصلة من أجل جمع الأسس النظرية والخلفيات التجريبية، فهو يعتبر دراسة مكتبة وبسبب حقيقة أن أدوات المقابلة تستخدم لجمع البيانات النوعية في المجتمع الإحصائي، فهو من الأبحاث الميدانية. تتمثل الإستراتيجية المنهجية لهذا البحث في تنظير البيانات الأساسية حيث يتم فيه تحديد العوامل السببية والسياقية والتدخلية والاستراتيجيات والنتائج المترتبة على النموذج.

إستراتيجية النظرية المتجذرة مع نهج شتراوس وكوربين لها ثلاث مراحل هي الترميز المفتوح والمحوري والانتقائي، وكل مرحلة من هذه المراحل موصوفة أدناه:

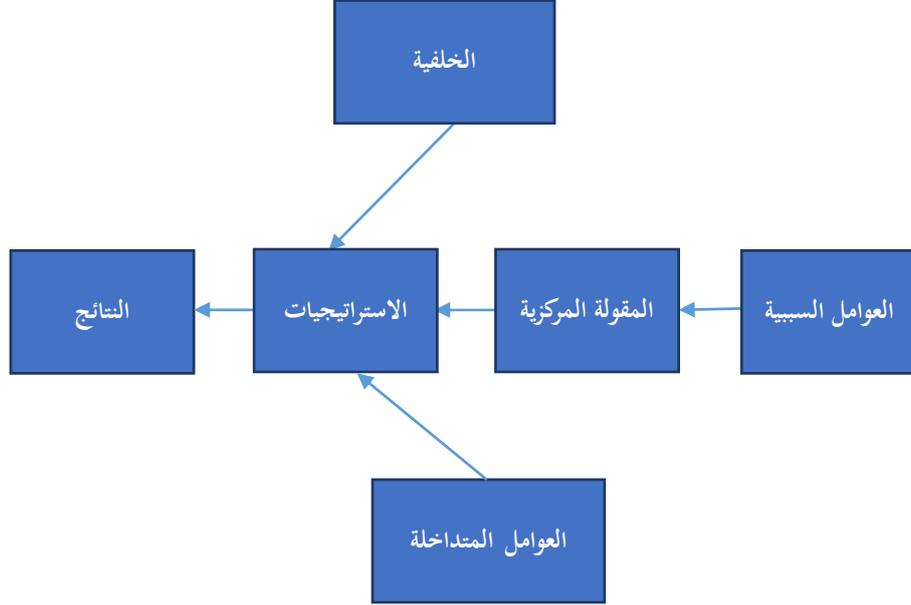
- **الترميز المفتوح** في مرحلة الترميز المفتوح، يحدد الباحث أصغر الوحدات المفاهيمية في النص من خلال عملية تحليل المقارنة المستمرة. تستمر هذه العملية حتى تتم إزالة الرموز المكررة ولا يتم اكتشاف مفهوم جديد لتحديد الهوية، وتصل عملية التشفير

المزعومة إلى التشعب النظري (شتراس وكورين، ٢٠١٢). في هذه الخطوة، يتم ترميز جميع المعلومات. في كل مرحلة من مراحل إنشاء الكود، يمكن للباحث كتابة وصف موجز لكل رمز أولي واستخدامه لإنشاء مقولات رئيسية. في عملية الترميز المفتوح، يجب على الباحث اتباع المفاهيم القائمة على الحساسية النظرية التي لها تمثيل وتحليل أكثر في عملية تحليل القيمة (طبي أبو الحسني، ٢٠١٩: ١٢):

– **الترميز المحوري في الترميز المحوري**، يتم تصنيف المفاهيم المستخرجة في مرحلة الترميز المفتوح، بحيث يتم وضع المفاهيم المستخرجة في فئات أكبر (شتراس وكورين، ٢٠١٢). من خلال مقارنة المفاهيم المختلفة، يمكن اكتشاف المزيد من القواسم المشتركة بينها، مما سيسمح بتصنيف المفاهيم المتشابهة في إطار التصنيفات نفسها. وقد أطلق مبتكرو إستراتيجية النظرية المتجذرة أيضاً على عملية المقارنة المستمرة للمفاهيم مع بعضها البعض طريقة المقارنة المستقرة أو المستمرة (مهراي وآخرون، ٢٠١١: ١٧). عندما يتم استخراج مجموعة من المفاهيم الأساسية أو الرموز، يتم تصنيف المفاهيم المشتركة إلى فئات رئيسية بناءً على المقارنات المستمرة وأوجه التشابه والاختلاف، وهي عملية الترميز المركزي نفسها (طبي أبو الحسني، ٢٠١٩: ١٣):

– **الترميز الانتقائي**: وفقاً لشتراس وكورين ٢٠١٢، فإن الترميز الانتقائي هو الاختيار المنتظم للمكونات الرئيسية وربطها بالمكونات الأخرى، والتحقق من صحة العلاقات وسدّ الفجوات بالفئات التي تحتاج إلى مزيد من التعديل والتوسع. في المرحلة الأخيرة من الترميز، والتي تُعرف باسم الترميز الانتقائي، يولي الباحث مزيداً من الاهتمام للمفاهيم والمكونات وفقاً للمراحل السابقة. في هذه المرحلة، يفحص الباحث كيف تؤثر عوامل محددة على الظاهرة وتؤدي إلى استخدام استراتيجيات محددة ذات مخرجات محددة. في هذه المرحلة، وفي مقولة أكثر عمومية، يتم وصف البيانات المنظمة في شكل سرد عام و متماسك (مهراي وآخرون، ٢٠١١: ١٨).

يشتمل نموذج استراتيجية النظرية المتجذرة القائمة على نهج شتراس وكورين على مخرجات مثل العوامل السببية والعوامل السياقية والعوامل التدخلية والاستراتيجيات والنتائج. يوضح الشكل ٣-١ مخططاً بيانياً للمفهوم المستخرج من إستراتيجية النظرية المتجذرة.



الشكل ١. نموذج النظرية المتجذرة القائمة على نهج شتراوس وكوربين (دانابي فر وآخرون، ٢٠١٩م)

وفقاً لذلك، تعتبر إستراتيجية النظرية القائمة على نهج شتراوس وكوربين بمثابة نظام اتصال يمكن للباحث من خلاله اختبار طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأحداث.

## ٦. صحة وموثوقية البحث

في قسم التحقق من صحة البحث، وبناءً على ما يعتقده كروسويل (١٩٩٨)، في النظرية المتجذرة، يعد إثبات الصحة جزءاً نشطاً من عملية البحث. هذا هو السبب في أن أهم الاستراتيجيات المقترحة لإجراء عمليات تدقيق البحوث هي في صميم عمليات هذه الطريقة. تتكون معايير التحقق من صحة بيانات النظرية المتجذرة مما يلي:

**حساسية الباحث:** في عملية إجراء المقابلات وكذلك الترميز في هذا البحث، حاول الباحث توجيه الإجابات المكررة إلى المفاهيم الأحداث بناءً على عملية تحليل المقارنة المستمرة وأيضاً لإزالة الرموز المماثلة أو المكررة؛

**الاتساق المنهجي:** يضمن الاتساق المنهجي التوافق بين سؤال البحث وعناصر منهج البحث. يتطلب ترابط مكونات البحث النوعي أن يكون سؤال البحث متوافقاً مع أسلوب البحث الذي ينسق البيانات وإجراءات التحليل. بالنظر إلى أن الأسئلة التي تمت صياغتها للمقابلات تستند إلى إطار عمل شتراوس كورين في إستراتيجية النظرية المتجددة، وأن كل سؤال يعالج على الأقل عاملاً واحداً سببياً وسياقياً ومتداخلاً واستراتيجيات ونتائج، لذلك هناك توافق بين الأسئلة وكذلك منهج البحث.

**تناسب العينة:** في عينة البحث النوعي، يجب استخدام الاختبارات التي لديها أفضل معرفة بالموضوع. هذا يضمن كفاءة وفعالية تشبع المقولة مع تحسين جودة البيانات. بما أن موضوع تنمية الموارد البشرية المعرفية مع منهج تبادل المعرفة الإسلامية قد تم تناوله في هذا البحث، لذلك حاول الباحث أن يجري المقابلات مع مديري ومسؤولي معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية الذين هم على علم بالقضايا المتعلقة بتنمية الموارد البشرية المعرفية والمعرفة الإسلامية في مكان العمل ولديهم الخبرة اللازمة في هذا المجال.

**جمع وتحليل البيانات في وقت واحد:** التفاعل المتبادل بين البيانات والتحليل هو جوهر تحقيق الصحة والموثوقية. في هذه الدراسة، بعد كل مقابلة، قام الباحث بعمل الترميز المتعلق بها وحاول توجيه الأسئلة في المقابلات اللاحقة بطريقة يمتنع فيها من تمت مقابلتهم عن الإجابات المتكررة من أجل تشبع النظرية في نموذج تنمية الموارد البشرية المعرفية بشكل أفضل من خلال نهج تبادل المعرفة الإسلامية (دانايي فرد وآخرون، ٢٠١٧: ١٢٨).

من ناحية أخرى، لتأكيد موثوقية البحث، تم استخدام الطريقة التي قدمها شتراوس وكورين (١٩٩٢) في إستراتيجية النظرية المتجددة. درس شتراوس وكورين (١٩٩٢) أربعة معايير عامة لتقييم موثوقية عملية البحث الخاصة بتنظير البيانات، والتي تشمل ما يلي:

## المطابقة

هل نشأت المفاهيم من المعطيات التي تمت دراستها؟

بالنسبة لمعيار المطابقة فقد استخلص الباحث كافة المفاهيم التي حددها في مرحلة الترميز المفتوح من خلال مقابلات مع مديري معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية.

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٥١

### قابلية الاستيعاب

هل المفاهيم محددة بما ومتصلة بشكل منهجي؟

بالنظر إلى أن إستراتيجية النظرية المتجذرة القائمة على نهج شتراوس وكوربين، تتمتع بإطار منهجي ومنظم، لذلك تم إجراء محاولة لتقديم أسئلة المقابلة في الهيكل المذكور من أجل استخراج الرموز في المستويات السببية والسياقية والتدخلية والاستراتيجيات والنتائج.

### قابلية التعميم

هل النظرية مصممة لتشمل تغيير الظروف المختلفة؟

هل تم وصف الظروف الكلية التي قد تؤثر على الظاهرة قيد الدراسة؟

حاول الباحث في هذا البحث النظر في التغيرات المحيطية أو العوامل البيئية الكلية على المستويات المتعلقة بنمط تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل المعرفي الإسلامي.

### المراقبة

هل تبدو النتائج النظرية مهمة؟

بالنظر إلى أنه في نموذج تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة، تم ذكر رموز ومقولات جديدة في هذا المجال وعنوان البحث نفسه مبتكر، فيمكن القول أن النتائج النظرية للبحث مهمة.

## ٧. المشاركون في البحث

تشمل بيئة البحث في هذه الدراسة مدراء معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية الذين لديهم خبرة في الإمام بتنمية الموارد البشرية المعرفية والمعرفة الإسلامية في مكان العمل. بناءً على إستراتيجية النظرية المتجذرة، فإن أسلوب أخذ العينات في هذا البحث هو أخذ العينات النظرية. في هذا الصدد، تم إجراء ٢٠ مقابلة مع المشاركين في البحث ووصل النموذج المطلوب إلى التشبع النظري.

## ٨. نتائج البحث

من أجل تقديم نموذج لتنمية الموارد البشرية المعرفية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامية، فقد تم استخدام إستراتيجية النظرية المتجذرة القائمة على نهج شتراوس وكورين. في هذا النهج، يتضمن الترميز ثلاث مراحل هي الترميز المفتوح والمحوري والانتقائي. يتم عرض نتائج تحليل البيانات النوعية لهذه الاستراتيجية أدناه.

### ١.٨ السؤال الأول: ما هي العوامل السببية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج

#### تبادل المعرفة الإسلامية؟

في النظرية المتجذرة، استناداً إلى نهج شتراوس وكورين، فإن العوامل السببية هي تلك المفاهيم التي تؤثر بشكل عام على الاستراتيجيات والعوامل السياقية والعوامل التدخلية والنتائج في شكل مجموعة من الرموز المحددة. يسعى السؤال الأول من البحث إلى تقصي العوامل المسببة لتنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي. يرتبط الرمز (A) بالعوامل السببية، والتي يتم تحديدها من الشخص الأول الذي تمت مقابله (A1) إلى الشخص العشرين (A20). يوضح الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل السببية في تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي.

#### الجدول ٢. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل السببية

| الرموز المحورية    | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|--------------------|---|---------|
| التغيرات التنظيمية | اختلاف آراء مدراء الموارد البشرية حول كيفية إجراء التغييرات             | A2      |
|                    | تزامن تغييرات الموارد البشرية مع التغييرات التنظيمية                    | A5      |
|                    | التوازن بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة في وقت التحول | A1      |
|                    | المقاومة النفسية للتغيير  | A4      |
|                    | التصور الصحيح أو الخاطئ للتغيير   | A15     |

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٥٣

| الرموز<br>المحورية                       | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|--|--|---------|
|  | ضرورة مراعاة التغيير التنظيمي في استراتيجيات الموارد البشرية                         | A19     |
|  | ثقافة التحول في المنظمة من أجل قبول التغيير التنظيمي                                 | A6      |
| التغيرات<br>المحيطة                      | حدوث أزمات طبيعية وبشرية وأثرها على السياسات التنظيمية                               | A8      |
|  | التغييرات في التعليمات والمبادئ التوجيهية والقواعد المتعلقة بالإستراتيجيات التنظيمية | A18     |
|  | ضغوط مؤسسات المنبع   | A15     |
|  | ظهور منافسين أقوياء في بيئة العمل الإلكترونية  | A7      |
|  | قدرة سوق الموارد البشرية المعرفية خارج المنظمة                                       | A5      |
|  | ظهور أنواع جديدة من الأنشطة الوظيفية مثل العمل عن بعد والمؤسسة الافتراضية            | A7      |
|  | عدم التطابق بين رواتب العاملين في مجال المعرفة والوضع الاقتصادي                      | A13     |
|  |  |         |
| ديناميكية<br>التقنيات<br>الجديدة         | النمو السريع لتقنيات الاتصال الناشئة   | A8      |
|  | الحاجة إلى مواكبة قدرات العاملين في مجال المعرفة للتطورات التكنولوجية                | A7      |
|  | قدرة المنظمة على توفير أدوات رقمية جديدة   | A18     |
|  | الاقتداء بالمنظمات العالمية الناجحة في مجال التقنيات الجديدة                         | A18     |
|  | نقاط الضعف والقوة في المنظمة في المنافسة مع المنظمات الناجحة في دعم موظفي المعرفة    | A19     |
|  | توفير الاحتياجات المعرفية للموظفين في مجال التقنيات التنظيمية الجديدة                | A6      |
| التطورات<br>في نهج<br>الموارد<br>البشرية | ميل المدراء التنظيميين للأنماط التقليدية لتنمية الموارد البشرية                      | A18     |
|  | تقييم أو عدم تقييم أنماط تنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة بخبرة             | A18     |
|  | الدوق أو النهج المهني في اختيار أنماط تنمية الموارد البشرية المعرفية                 | A19     |
|  | النشر السريع والمستمر لأنماط تنمية الموارد البشرية في البحث الأكاديمي والتنظيمي      | A1      |
|  | حيرة مدراء الموارد البشرية في اختيار نماذج شاملة لتنمية الموارد البشرية المعرفية     | A1      |
|  | رغبة أو عدم رغبة مدراء المنظمة في توطين أنماط تطوير الموارد البشرية المعرفية         | A2      |
|  | المواقف الكلاسيكية والتنموية للمدراء تجاه مناهج تنمية الموارد البشرية المعرفية       | A5      |

تظهر نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن استراتيجية النظرية المتجدرة أن مقولات التغيير التنظيمي والتغير البيئي وديناميكيات التكنولوجيا والتغيرات في مناهج الموارد البشرية تقع ضمن فئة العوامل السببية لتنمية الموارد البشرية المعرفية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامي.

## ٢.٨ السؤال الثاني: ما هي العوامل الأساسية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟

في النظرية المتجدرة، استنادًا إلى نهج شتراوس وكورين، فإن العوامل الأساسية هي مجموعة المتطلبات والسياقات التي توفر البيئة اللازمة لتنفيذ النموذج. أما السؤال الثاني من البحث فيسعى إلى تقصي العوامل الكامنة في تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي. الرمز (B) يتعلق بالعوامل السياقية المحددة من الشخص الأول (B1) إلى العشرين (B20) من الذين أجريت المقابلات معهم. يوضح الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمركزي للعوامل الكامنة في تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي.

### الجدول ٣. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للسياقات

| الرموز المحورية    | الرموز المفتوحة                                      | الترميز |
|--------------------|--|---------|
| هيكل تنظيمي<br>مرن | انخفاض بيروقراطية المنظمة                            | B2      |
|                    | انخفاض الشكليات                                      | B4      |
|                    | خلق بيئة غير رسمية لإنتاج المعرفة الإسلامية وتبادلها | B11     |
|                    | إنشاء فرق  | B14     |
|                    | تقليل التعقيد في مهام العمل                          | B17     |
|                    | تأسيس علاقات شبكية في المنظمة                        | B15     |
|                    | قلة التركيز على المخططات التنظيمية                   | B13     |
|                    | إقامة تواصل ودي بين المدراء وموظفي المعرفة           | B13     |
|                    | تقليل التسلسل الهرمي التنظيمي                        | B18     |
| بنية تحتية         | الدعم الاقتصادي لتطوير البنية التحتية التكنولوجية    | B20     |

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٥٥

| الرموز المحورية             | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|-----------------------------|--|---------|
| تكنولوجية جديدة             | الدعم المالي لزيادة سرعة الإنترنت في المنظمة                           | B2      |
|                             | توفير ظروف العمل عن بعد إذا لزم الأمر من خلال التقنيات الرقمية الجديدة | B2      |
|                             | دعم برامج التعلم عبر الإنترنت الجديدة                                  | B1      |
|                             | الموقف الإيجابي للمدراء التنظيميين في دعم التقنيات الجديدة             | B8      |
|                             | تقليل تكاليف أجهزة الشبكة  | B15     |
| الثقافة التنظيمية الإسلامية | النشاط الرامي لاكتساب الرضا الإلهي                                     | B13     |
|                             | تجنب النفاق والتباهي في الأنشطة التنظيمية                              | B13     |
|                             | السعي بصدق للتعلم والإثراء   | B1      |
|                             | الجهد المزدوج والطوعي  | B10     |
|                             | العدالة المركزية في المنظمة  | B13     |
|                             | احترام الزملاء والرؤساء  | B18     |
|                             | المشاركة في تولي الشؤون واتخاذ القرارات                                | B20     |
|                             | المعالجة المزدوجة لطلبات المراجعين                                     | B2      |
|                             | الصراحة وتجنب الغياب   | B2      |
| تطوير أهداف سامية           | B19  |         |
| العلاقات التنظيمية الحلقية  | تبادل المعرفة والمعلومات بين جميع أعضاء المنظمة                        | B17     |
|                             | شفافية المعلومات في المنظمة  | B15     |
|                             | شبكة اتصالات لا مركزية في المنظمة                                      | B13     |
|                             | تعزيز الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية في المنظمة                      | B13     |
|                             | تعزيز العلاقات الحلقية لأداء مهام جديدة                                | B18     |
|                             | إنشاء مراكز فكرية أثناء فترات الراحة بين الشركات                       | B20     |
|                             | نقل سريع للمعلومات من خلال الشبكات الافتراضية داخل المنظمة             | B17     |
| كفاءات طاقم المعرفة         | التحكم الذاتي  | B10     |
|                             | نشاط ومجتهد  | B13     |

| الرموز المحورية | الرموز المفتوحة                       | الترميز |
|-----------------|---------------------------------------|---------|
|                 | مبدع وخلاق                            | B18     |
|                 | قوة المشاركة في صنع القرار            | B20     |
|                 | الإدارة الذاتية                       | B2      |
|                 | الجهد التطوعي                         | B2      |
|                 | النمط والروح الاجتماعية               | B17     |
|                 | الإيمان بالعدالة والمساواة في المنظمة | B10     |
|                 | الإيمان بالله                         | B13     |
|                 | تقبل النقد                            | B19     |
|                 | الخبرة والتخصص                        | B17     |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن استراتيجية النظرية المتجددة أن مقولات الهيكل التنظيمي المرن، والبنية التحتية للتكنولوجيا الجديدة، والثقافة التنظيمية الإسلامية، والعلاقات التنظيمية، وكفاءات العاملين في مجال المعرفة، هي الأسس اللازمة لتطوير الموارد البشرية المعرفية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامية.

### ٣.٨ السؤال الثالث: ما هي العوامل التدخلية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج

#### تبادل المعرفة الإسلامية؟

في استراتيجية النظرية المتجددة على أساس نهج شتراوس - كوربين، فإن العوامل التدخلية هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على الاستراتيجيات. تظهر هذه العوامل عادة على شكل تحديات أو عقبات. يسعى السؤال الثاني من البحث إلى تقصي العوامل التدخلية في تنمية الموارد البشرية المعرفية مع منهج التبادل المعرفي الإسلامي. يرتبط الرمز (C) بالعوامل التدخلية، والتي يتم تحديدها من الشخص الأول (C1) إلى الشخص العشرين (C20) من الأشخاص الذين تم إجراء المقابلات معهم. يوضح الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل التي تتداخل في تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج تبادل المعرفة الإسلامي.

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٥٧

#### الجدول ٤. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للعوامل التدخلية

| الرموز المحورية                            | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|--|---|---------|
| تحديات العملية في المنظمة                  | الاختلافات بين المدراء التنظيميين في تنفيذ الأفكار  | C1      |
|  | عدم تحديث معلومات ومعرفة المدراء بالتطورات البيئية  | C1      |
|  | الدعم غير الكافي للموظفين المعرفيين من قبل المدراء  | C1      |
|  | القرار الخاطئ لكبار المدراء في تسويق أفكار موظفي المعرفة  | C1      |
|  | نظرة سطحية وضحلة للمدراء على الأفكار التي يطرحها موظفو المعرفة  | C2      |
|  | عدم وجود دعم وظيفي لموظفي المعرفة وبالتالي قلة الحافز لديهم   | C2      |
| التحديات الهيكلية في المنظمة               | عدم توافق الأفكار مع الأهداف التنظيمية  | C3      |
|  | تبعثر أفكار موظفي المعرفة وعدم هيكلتها  | C3      |
|  | قصور وعدم كفاءة قسم البحث والتطوير في المنظمة   | C13     |
|  | تضر البيروقراطية بعمليات التواصل بين موظفي المعرفة  | C4      |
|  | القواعد المرهقة للمنظمة   | C4      |
|  | عدم كفاية السرعة في نقل وتبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء المنظمة   | C4      |
| تحديات الملكية القانونية                   | عدم الوضوح والشفافية في تسجيل أفكار العاملين في مجال المعرفة  | C4      |
|  | عدم الشفافية في مكافأة أداء العاملين في مجال المعرفة  | C5      |
|  | عدم كفاية نظام تقييم أداء العاملين في مجال المعرفة  | C15     |
|  | عدم حظر نسخ الأفكار وسرقتها   | C5      |
|  | عدم وجود تعريف لحقوق العاملين في مجال المعرفة في أنظمة الموارد البشرية وعدم وضوح الحدود بين الموظفين العاديين والموظفين المعرفيين | C4      |
|  | عدم وجود حماية قانونية للعاملين في مجال المعرفة   | C5      |
|  | النقل أو البيع غير القانوني للأفكار والمعارف التي ينتجها الموظفون للمنافسين   | C16     |
| تحديات تقييم أداء العاملين في مجال المعرفة | نقص المقيمين الخبراء  | C10     |
|  | عدم إلمام أخصائيي التقييم بمفهوم موظفي المعرفة والتعريف الخاطئ لهذه الظاهرة   | C11     |
|  | استخدام الأساليب التقليدية لتقييم الأداء في تقييم العاملين في مجال المعرفة  | C11     |
|  | استحالة تقييم جدوى الأفكار المطروحة من قبل العاملين في مجال المعرفة   | C10     |
|  | فخ موضبة موظفي المعرفة وإدارة المعرفة في المنظمة  | C11     |
|  | عدم حاجة المؤسسة لإنتاج المعرفة التي ينتجها الموظفون  | C10     |
|  | عدم وجود استجابة لموظفي المعرفة   | C11     |
|  | عدم وجود أنظمة حوافر مناسبة   | C11     |

تظهر نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن إستراتيجية النظرية المتحدرة أن مقولات تحديات العملية في المنظمة، والتحديات الهيكلية في المنظمة، وتحديات الملكية القانونية وتحديات تقييم أداء العاملين في مجال المعرفة تقع في فئة عوامل المعرفة التدخلية لتنمية الموارد البشرية مع نهج التبادل المعرفي الإسلامي.

#### ٤.٨ السزال الرابع: ما هي استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟

في النظرية المتحدرة، واستنادًا إلى نهج شتراوس وكورين، فإن الاستراتيجيات هي نفس الاستراتيجيات اللازمة لتطبيق النموذج. يسعى السؤال الرابع من البحث إلى دراسة استراتيجيات التنمية المعرفية للموارد البشرية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي. يشير الرمز (F) إلى الاستراتيجيات المحددة من الشخص الأول الذي أجريت معه المقابلة (F1) إلى العشرين (F20). يوضح الجدول أدناه نتائج الترميز المفتوح والمحوري لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعرفية باستخدام منهج إسلامي لتبادل المعرفة.

#### الجدول ٥. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للاستراتيجيات

| الرموز المحورية       | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|-----------------------|--|---------|
| استقطاب موظفي المعرفة | إجراء اختبارات المنطق والدكاء العاطفي  | F5      |
|                       | التوظيف على أساس التخصص والخبرة  | F6      |
|                       | الدرجة العالية في التصور والإبداع في جلسة المقابلة                             | F1      |
|                       | استعراض القضايا والتحديات التي تتطلب التصور والابتكار في جلسة المقابلة         | F1      |
|                       | إجراء الاختبارات المتعلقة بمستوى إلمام المتقدمين بالثقافة الإسلامية في المنظمة | F1      |
|                       | إجراء اختبارات مهارات التواصل والقيادة   | F1      |
|                       | إجراء الاختبارات التخصصية للمرشحين للوظيفة                                     | F1      |
| تدريب طاقم المعرفة    | التنشئة الاجتماعية للموظفين في الفضاء المعرفي للمنظمة                          | F1      |
|                       | ترسيخ ثقافة المعرفة الإسلامية لدى العاملين                                     | F12     |
|                       | عقد دورات تدريبية في إدارة المعرفة في المؤسسة                                  | F15     |

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٥٩

| الرموز المحورية                    | الرموز المفتوحة  | الترميز |
|------------------------------------|--|---------|
|                                    | عقد دورات تدريبية في إدارة المعرفة الإسلامية                                   | F16     |
|                                    | أخذ مؤهلات الموظفين الأكاديمية بعين الاعتبار في الراتب الذي يتلقونه من المنظمة | F1      |
| تقييم أداء موظفي المعرفة           | التقييم المبني وتحليل أفكار موظفي المعرفة                                      | F1      |
|                                    | التقييم الفني والمالي لأفكار موظفي المعرفة                                     | F12     |
|                                    | تشكيل فرق لتقييم أفكار موظفي المعرفة   | F12     |
|                                    | دراسة جدوى تنفيذ أفكار موظفي المعرفة   | F10     |
|                                    | تقييم الكمي والنوعي للأفكار والتصاميم  | F1      |
|                                    | رعاية الأفكار التي يتم تقييمها من قبل موظفي المعرفة                            | F12     |
|                                    | تصنيف وغرلة أفكار موظفي المعرفة  | F15     |
|                                    | تحليل التكلفة والفائدة للأفكار والتصاميم                                       | F20     |
| تعويض خدمات الموظفين المعرفيين     | تحديد المكافآت المادية والروحية للموظفين ذوي المعرفة المتفوقين                 | F12     |
|                                    | إقامة مراسم تقديرية للمميزين من موظفي المعرفة                                  | F10     |
|                                    | تشكيل اجتماعات وفرق فكرية للتعويض عن خدمات طاقم المعرفة                        | F20     |
|                                    | دفع الرواتب والمزايا المتعلقة بالعمل المعرفي حسب احتياجات الموظفين             | F15     |
|                                    | ترتيب طاقم المعرفة على أساس المعايير الصحيحة                                   | F15     |
|                                    | درجات موظفي المعرفة  | F16     |
| مسار التقدم الوظيفي لموظفي المعرفة | التخطيط للمستقبل الوظيفي للموظفين المطلعين                                     | F10     |
|                                    | إنشاء سيرة ذاتية قوية لموظفي المعرفة   | F20     |
|                                    | تحديد خريطة المسار الوظيفي لموظفي المعرفة                                      | F12     |
|                                    | توفير فرص الترقية للمميزين من موظفي المعرفة                                    | F10     |
|                                    | ضمان جزء من الأمن الوظيفي لموظفي المعرفة                                       | F20     |
|                                    | خلق ظروف عمل أفضل من المنافسين   | F10     |
| تطوير قنوات التواصل                | توفير مرافق الإنترنت في المنظمة  | F10     |
|                                    | إنشاء شبكات افتراضية داخل المنظمة  | F20     |
|                                    | إنشاء مراكز فكرية افتراضية خلال الساعات خارج الدوام                            | F15     |
|                                    | توفير ظروف العمل عن بعد للموظفين المعرفيين إذا لزم الأمر                       | F15     |
|                                    | تشجيع الأفكار المتفوقة لتطوير قنوات التواصل                                    | F16     |
|                                    | تعاون وإجماع المديرين وموظفي المعرفة في دائرة حلقة التواصل                     | F10     |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن استراتيجية النظرية المتجذرة أن مقولات استقطاب موظفي المعرفة، وتدريب موظفي المعرفة، وتقييم أداء موظفي المعرفة، وتعويزات خدمة موظفي المعرفة، والمسار الوظيفي لموظفي المعرفة، وتطوير قنوات الاتصال هي من بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامية.

### ٥.٨ السؤال الخامس: ما هي نتائج تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية؟

في استراتيجية النظرية المتجذرة مع نهج شتراوس وكورين، تكون النتائج مماثلة لنتائج وإنجازات تنفيذ النموذج. يهدف السؤال الخامس للبحث إلى تفصي نتائج تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي. يشير الرمز (E) إلى النتائج المحددة من الشخص الأول الذي تمت مقابله (E1) إلى الشخص العشرين (E20). يبين الجدول التالي نتائج الترميز المفتوح والمحوري لنتائج تنمية الموارد البشرية المعرفية بمنهج التبادل المعرفي الإسلامي.

الجدول ٦. نتائج الترميز المفتوح والمحوري للنتائج

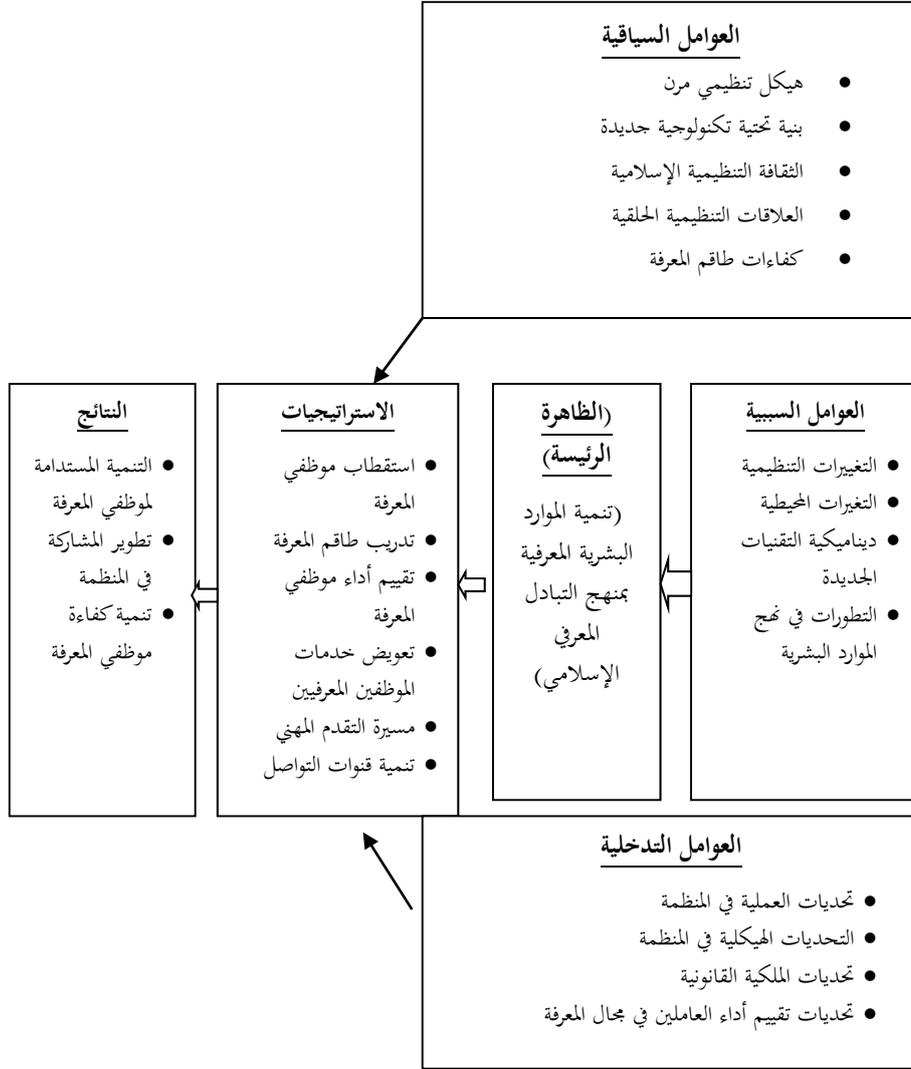
| الرموز المحورية                     | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|-------------------------------------|---|---------|
| التنمية المستدامة<br>لموظفي المعرفة | تحسين الثقة بين كبار المدراء وموظفي المعرفة             | E1      |
|                                     | تحسين منصات إدارة المعرفة لدعم موظفي المعرفة بشكل مستمر | E10     |
|                                     | زيادة القدرة الاقتصادية للمنظمة في دعم موظفي المعرفة    | E1      |
|                                     | إحلال موظفي المعرفة في المناصب الإدارية                 | E20     |
|                                     | الدعم المستمر والمستقبلي لإدارة المعرفة في المنظمة      | E19     |
|                                     | نشر ثقافة المعرفة الإسلامية في المنظمة                  | E12     |
| تطوير المشاركة<br>في المنظمة        | إنشاء تواصل فعال مع مجموعات وفرق المعرفة                | E12     |
|                                     | إشراك موظفي المعرفة في القرارات التنظيمية               | E16     |
|                                     | القدرة على المشاركة علانية وطوعية في حل المشكلات        | E16     |
|                                     | اتخاذ قرارات جماعية على أعلى مستويات المنظمة            | E16     |

تقديم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٦١

| الرموز المحورية               | الرموز المفتوحة   | الترميز |
|-------------------------------|---|---------|
|                               | شفافية المعلومات في المنظمة                             | E10     |
|                               | رضا الموظفين المعرفيين حول المساواة والعدالة في المنظمة | E19     |
| تنمية إنتاجية<br>كادر المعرفة | الاستخدام الأمثل لفرق إنشاء الأفكار وحل المشكلات        | E20     |
|                               | تنمية قدرات الكادر المعرفي في حل المشكلات               | E20     |
|                               | تطوير التواصل الفعال بين موظفي المعرفة                  | E4      |
|                               | زيادة سرعة حل المشكلات في المنظمة                       | E8      |
|                               | زيادة كفاءة العمل في المنظمة                            | E5      |
|                               | التشجيع على بذل المزيد من الجهد والنشاط                 | E5      |

أظهرت نتائج الترميز المفتوح والمحوري الناتج عن استراتيجية النظرية المتجذرة أن مقولات التنمية المستدامة لموظفي المعرفة، وتطوير المشاركة في المنظمة وتطوير كفاءة موظفي المعرفة هي نتائج لتطوير الموارد البشرية المعرفية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامية.

في هذه الدراسة، تم استخدام إستراتيجية النظرية المتجذرة بمنهج شتراوس وكوربين لتقديم نموذج لتنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامي. هذا النموذج متماسك ويمكن استخدامه لتقييم العلاقات المحتملة بين المقولات، كما يوفر من ناحية أخرى فهماً شاملاً نسبياً للظاهرة، لأنه يضم العوامل السببية والسياقية التي تقود الفاعل إلى نشاط معين وهو المقولة المركزية، والاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الموقف وتحقيق المقولة المركزية، وعوامل التدخل التي تلعب دوراً صعباً بسبب العوامل السببية والسياقية في الفئة المركزية، ونتائج الإستراتيجيات المعتمدة. فيما يلي النموذج الخاص بالدراسة الحالية:



الشكل ٣. نموذج تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل المعرفي الإسلامي

كما يتضح من نموذج شتراوس وكوربين، فقد تم تحديد العوامل السببية والعوامل السياقية والعوامل التداخلية والاستراتيجيات الفعالة والنتائج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية المعرفية بناء على نهج تبادل المعرفة الإسلامي.

## ٩. المناقشة والاستنتاج

بعد تحديد مفاهيم الظاهرة المطلوبة في مرحلة الترميز المفتوح في استراتيجية النظرية المتجددة وفي مرحلة الترميز المحوري لتصنيف الرموز المستخرجة، في المرحلة النهائية وفي الترميز الانتقائي، تم تقديم وصف سردي متماسك للعلاقة بين مقولات ظاهرة تنمية الموارد البشرية المعرفية بناءً على نهج تبادل المعرفة الإسلامي. كما تم في هذه المرحلة فحص العلاقة المفاهيمية بين المقولات والمقولة المحورية للنموذج، وهي تنمية الموارد البشرية المعرفية حسب نهج تبادل المعرفة الإسلامية. فيما يلي، وبناءً على مرحلة الترميز الانتقائي في استراتيجية النظرية المتجددة، حسب نهج شتراوس وكورين، يتم تقديم وصف سردي متماسك للعلاقة الدلالية للمقولات مع بعضها البعض:

نظرًا لأهمية إدارة المعرفة وموظفي المعرفة في سياق تطوير التقنيات التنظيمية الجديدة، فإن بحث تطوير الموارد البشرية المعرفية وتوطين المعرفة الإسلامية في المنظمات الإيرانية يعتبر ذا أهمية خاصة.

في هذا الصدد، فإن الظروف السببية لتنمية الموارد البشرية المعرفية بناءً على نهج التبادل المعرفي الإسلامي تشمل عوامل مثل التغيير التنظيمي، والتغير المحيطي، وديناميكيات التقنيات الجديدة والتغيرات في توجهات الموارد البشرية. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الظاهرة المركزية في نمط التنمية المعرفية للموارد البشرية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية.

من ناحية أخرى، ومن أجل تطوير موارد المعرفة البشرية حسب نهج التبادل المعرفي الإسلامي، هناك عوامل تدخلية تلعب دورًا صعبًا. تؤثر هذه العوامل التدخلية على كل من الظروف السببية واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية المعرفية. تضم العوامل التدخلية في تنمية الموارد البشرية المعرفية حسب نهج التبادل المعرفي الإسلامي، تحديات العملية في المنظمة، والتحديات الهيكلية في المنظمة، وتحديات الملكية القانونية وتحديات تقييم أداء موظفي المعرفة.

كما ذكرنا، فإن هذه التحديات والعوائق تؤثر أيضًا على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعرفية من خلال نهج تبادل المعرفة. تتضمن هذه الاستراتيجيات جذب الموظفين المعرفيين، وتدريب الموظفين المعرفيين، وتقييم أداء الموظفين المعرفيين، وتعويض خدمات الموظفين المعرفيين، والتقدم الوظيفي للموظفين المعرفيين، وتطوير قنوات التواصل.

من ناحية أخرى، من أجل تطوير الموارد البشرية المعرفية حسب نهج تبادل المعرفة الإسلامية، يجب توفير السياقات والمتطلبات لتمهيد الطريق أمام إنشاء مساحة ملائمة لتنمية الموارد البشرية المعرفية. تؤثر هذه العوامل على استراتيجيات نموذج الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل المعرفي الإسلامي. تضم العوامل السياقية في تنمية الموارد البشرية المعرفية حسب نهج التبادل المعرفي الإسلامي الهيكل التنظيمي المرن، والبنية التحتية للتكنولوجيا الجديدة، والثقافة التنظيمية الإسلامية، والعلاقات التنظيمية وكفاءات العاملين في مجال المعرفة.

من ناحية أخرى، فإن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعرفية بنهج تبادل المعرفة الإسلامية، لها آثار وإنجازات توفر القدرة على قياس وتقييم هذا المفهوم. وتشمل هذه الآثار التنمية المستدامة لموظفي المعرفة، وتطوير المشاركة التشاركية في المنظمة، وتطوير إنتاجية موظفي المعرفة.

وفقاً لنتائج استراتيجية النظرية المتجددة حسب نهج شتراوس وكوربين لتقدم نموذج تنمية الموارد البشرية المعرفية حسب نهج تبادل المعرفة الإسلامية، يتم اقتراح الحلول العملية التالية لمديري ومسؤولي معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية:

**- الاقتراحات على أساس العوامل السببية:** يجب على مديري معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية مراقبة التغيرات البيئية باستمرار، وإذا لزم الأمر، إبقاء المنظمة على اطلاع دائم بهذه التطورات. في هذا الصدد، فإن تجاهل خلاف المديرين حول كيفية إجراء التغييرات، والتوازن بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة في وقت التغيير، بما في ذلك التغييرات التنظيمية في استراتيجيات الإدارة، ومواكبة موظفي المعرفة للتطورات في مجال التكنولوجيا، والافتداء بالتجارب العالمية الناجحة للمنظمات في مجال التقنيات الجديدة، وتوفير احتياجات موظفي المعرفة في مجال التقنيات التنظيمية الجديدة، وتقييم الخبراء لأنماط تنمية الموارد البشرية المعرفية، والنهج المتخصص لأنماط تطوير الموارد البشرية المعرفية وما إلى ذلك، ستكون حلولاً مفيدة؛

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية في قسم العوامل السببية مع الخلفية التجريبية، يمكن القول أن الباحثين مثل أدفان (٢٠٢١)، تومي (٢٠١١)، سوكاردي وآخرون (٢٠٢١)، أشاروا إلى

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٦٥

أهمية مكون التواصل مع البيئة الخارجية لتطوير كفاءة وتأثير أنظمة تنمية الموارد البشرية المعرفية ومسألة تقييم طاقم المعرفة ووضع معايير لأنشطة المعرفة.

**- الاقتراحات المتعلقة بالعوامل السياقية:** من أجل تحقيق هدف تطوير وتنمية الموارد البشرية المعرفية من خلال نهج تبادل المعرفة الإسلامي، يقترح على معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية إصلاح السياقات والهياكل التنظيمية في الخطوة الأولى. كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، كان من الأسهل إدارة وتطوير فريق المعرفة. في هذا الصدد، يقترح الحد من البيروقراطية في العمليات الإدارية، وتقليل الشكليات، وخلق بيئة غير رسمية لإنتاج وتبادل المعرفة الإسلامية، وإنشاء فرق جماعية، وتقليل التعقيد في مهام العمل، والتواصل في المنظمة، وتقليل التركيز على المخططات التنظيمية، وخلق تواصل وثيق بين المديرين والموظفين المعرفيين والتسلسل الهرمي التنظيمي المنخفض.

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية في مجال العوامل السياقية مع الخلفية التجريبية، يمكننا الرجوع إلى أحد الأبحاث التي ناقشت على وجه التحديد الأبعاد الأساسية لتطوير الموارد البشرية المعرفية. في هذه الدراسة، تشمل الأبعاد السياقية الأكثر أهمية لتطوير الموارد البشرية المعرفية: الاستقلالية، والبنية، والمعرفة، والتعقيد، والروتينية والتكرار، والتدابير المادية (ACT، 2020).

**-** لأن العاملين في مجال المعرفة في المنظمات مرتبطون بقوة مع التقنيات الإلكترونية والرقمية الجديدة، يجب على مديري ومسؤولي معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية تقديم الدعم المالي اللازم لتطوير البنية التحتية التكنولوجية. يمكنهم دعم تسريع الإنترنت في المنظمة. توفير ظروف العمل عن بعد للموظفين المعرفيين من خلال التقنيات الرقمية الجديدة. دعم برامج التعلم الجديدة عبر الإنترنت أو دعم التقنيات الرقمية الجديدة مادياً ومعنوياً؛

**-** القضية الأخرى المهمة في تنفيذ النماذج الجديدة في أي منظمة هي مناقشة الثقافة التنظيمية. يتطلب تطوير الموارد البشرية المعرفية مع نهج تبادل المعرفة الإسلامية في المنظمة وجود ثقافة تنظيمية تدافع عن قيم الإسلام. يمكن لمديري معهد الدراسات الإنسانية والثقافية تعزيز ثقافة النشاط من أجل الرضا الإلهي، وتجنب النفاق والتباهي في الأنشطة التنظيمية،

والجهود الدؤوبة للتعلم وتعزيز المعرفة، والجهود المضاعفة والتطوعية، وتطبيق العدالة في المنظمة، واحترام الزملاء والرؤساء وتحقيق ذلك من خلال المشاركة في الشؤون واتخاذ القرار، وتعزيز التعامل مع طلبات العملاء، والتحلي بالصدق وتجنب التغيب في مكان العمل، وتطوير الأهداف السامية؛

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية في مجال العوامل السياقية مع الخلفية التجريبية، يمكن القول أنه عند مناقشة أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية المعرفية، فإن لندسيون (٢٠١٥)، باو وآخرين. (٢٠٢١)، تومي (٢٠١١) سنا حسن وصديقي (٢٠٢٠) وكفالدي (٢٠٢٠) قد أشاروا إلى أهمية مدخلات وسياقات الثقافة التنظيمية لتطوير موظفي المعرفة في المنظمة.

**- الاقتراحات المتعلقة بالاستراتيجيات:** يحتاج موظفو المعرفة في معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية إلى إنشاء شبكة وحلقة اتصال في المنظمة. يمكن للمدراء تحقيق هذا الأمر المهم من خلال تبادل المعرفة والمعلومات بين جميع أعضاء المنظمة، وإنشاء شفافية المعلومات في المنظمة، وإنشاء شبكة اتصالات لامركزية في المنظمة، وتعزيز الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية في المنظمة، وتعزيز الاتصال الحلقي لأداء مهام جديدة، وإنشاء مراكز الفكر أثناء فترات الراحة ونقل المعلومات بسرعة من خلال الشبكات الافتراضية داخل المنظمة .

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية بالخلفية التجريبية في مجال استراتيجيات تطوير الموارد البشرية المعرفية، فقد تناول بحث (ACT، 20٢٠) أهمية مسألة الاستقلالية والإدارة الذاتية، والتي تم ذكرها أيضًا في الدراسة الحالية من خلال التمييز. من ناحية أخرى، ركز دان برغ وآخرون (٢٠٢٠) بشدة على عملية إدارة الشبكات الافتراضية.

- من ناحية أخرى، يُقترح أن يولي مديرو المنظمة اهتمامًا خاصًا لكفاءات الموظفين المعرفيين من أجل تحديد تميزهم عن الموظفين العاديين. يمتلك موظفو المعرفة كفاءات مثل ضبط النفس، والنشاط والاجتهاد، والإبداع والتفكير، وسلطة اتخاذ القرار، والإدارة الذاتية، والجهود التطوعي، والمزاج الاجتماعي، والإيمان بالعدالة والمساواة في المنظمة، والتقوى، والنقد والخبرة.

تقدم نموذج لتطوير الموارد البشرية المعرفية بنهج التبادل ... (ناهد فتحي وآخرون) ٦٧

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية بالبحوث السابقة حول الاستراتيجيات الفعالة في كفاءات العاملين في مجال المعرفة، تبين أن دان برغ وآخرين (٢٠٢٠) قد أشاروا إلى كفاءات العاملين في مجال المعرفة من حيث التفكير وحل المشكلات والتعاون والتواصل والتعلم والتقييم وتجميع جمع المعلومات وبناء الشبكات.

- من الأفضل أن يتبع مديرو ومسؤولو معهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية أنظمة مختلفة في أعمال الموارد البشرية المعرفية. على سبيل المثال، في النظام الفرعي لتوظيف موظفي المعرفة، يقترح اتخاذ استراتيجيات مثل إجراء اختبارات التفكير المنطقي والذكاء العاطفي، والتوظيف على أساس الخبرة والتخصص، والنتائج العالية للتصور والإبداع في جلسة المقابلة، وتقديم القضايا والتحديات التي تتطلب توليد الأفكار والابتكار في جلسة المقابلة الشخصية وإجراء اختبارات تتعلق بمستوى إلمام المرشحين بالثقافة الإسلامية في المنظمة، وإجراء اختبارات مهارات التواصل والقيادة، وإجراء اختبارات متخصصة للمرشحين للوظائف. من ناحية أخرى، ينبغي النظر في تدريب موظفي المعرفة، هناك استراتيجيات مثل التثنية الاجتماعية للموظفين في الفضاء المعرفي للمنظمة، وترسيخ ثقافة المعرفة الإسلامية بين الموظفين، وعقد دورات تدريبية في إدارة المعرفة في المنظمة، وعقد دورات تدريبية في إدارة المعرفة الإسلامية وغيرها؛

- يقترح أن يستخدم مديرو المنظمة في مجال تقييم أداء موظفي المعرفة استراتيجيات مثل التقييم والتحليل الأولي لأفكار موظفي المعرفة، والتقييم الفني والمالي للأفكار، وتشكيل فرق تقييم الأفكار، ودراسة جدوى الأفكار، والتقييم الكمي والنوعي للأفكار والخطط، واستخدام الأفكار التي يتم تقييمها من قبل طاقم المعرفة، وتصنيف الأفكار، وتحليل التكلفة والعائد للأفكار والخطط.

- يجب أن يكون تعويض الموظفين المعرفيين من خلال استراتيجيات مثل تحديد المكافآت المعنوية والمادية للموظفين ذوي المعرفة المتفوقة، وتكريم الموظفين المعرفيين، وتشكيل اجتماعات وفرق فكرية لتعويض الموظفين المعرفيين، وترتيب الموظفين المعرفيين بناءً على المعايير الصحيحة وتصنيف الموظفين المعرفيين.

- يحتاج مديرو المنظمة أيضاً إلى التخطيط الدقيق للمستقبل الوظيفي للموظفين المعرفيين. إنشاء سيرة ذاتية قوية لهم. تحديد مساهمهم الوظيفي وتزويدهم بفرص الترقية. من ناحية أخرى، يجب إنشاء شبكات افتراضية داخل المنظمة وتوفير مرافق الإنترنت في المنظمة، وكذلك توفير ظروف العمل عن بعد لموظفي المعرفة، إذا لزم الأمر، للمساعدة في تطوير قنوات التواصل المعرفي في المنظمة.

- بمقارنة نتائج الدراسة الحالية ببحوث سابقة في مجال استراتيجيات تنمية موارد المعرفة، بحث لندسيون (٢٠١٥)، أهمية إقامة علاقات بين استراتيجيات وبرامج الموارد البشرية المعرفية، المرونة التنظيمية، الحد من الشكليات، تفويض الصلاحيات، تسطيح الهيكل التنظيمي، وتكييف برامج نظام إدارة المعرفة وما في حكمها.

- من أجل دراسة الابتكار النظري للبحث، يمكن الإشارة إلى أنه في هذا البحث، تمت دراسة مفهوم تنمية الموارد البشرية للتركيز على موظفي المعرفة والنظر في اهتمامات المنظمات القائمة على المعرفة حول إدارة المعرفة. تم فحص جانب التجديد في هذه الدراسة من حيث أنها تناولت طاقم موظفي المعرفة كنوع مختلف عن الموظفين غير المعرفيين في المنظمات القائمة على المعرفة، ومن ناحية أخرى، فقد تم تقديم وجهة نظر مختلفة في استخراج مكونات تنمية الموارد البشرية المعرفية وإنشاء أتماط لتنمية الموارد البشرية في المنظمات.

## المصادر و المراجع

### الكتب

القران الكريم.

نهج البلاغة.

استراوس، آنسلم ال و كورين، جوليت ام. (١٣٩١ش). اصول تحقيق كفي: شيوها و رويهها توسعه  
گراندد تئوري. ترجمه: ناهيد دهقان نيري، علي فخر موحد، مريم اسماعيلي، تابنده صادقي و زهرا  
طبي. طهران: انديشه رفيع

دانايي فرد، حسن، الواني، سيد مهدي و آذر، عادل (١٣٩٨ش). روش شناسي پژوهش كفي در  
مديريت: رويكردي جامع، چاپ ششم، طهران: صفار.

## المقالات

- اخوان، پیمان و خادم الحسینی، سید پیمان. (١٣٩٢ش). «تبيين مدیریت دانش از دیدگاه اسلام». دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی. سال ٢١. شماره ٢. ٢٨-١.
- باقرزاده، اصغر. (١٣٩٨ش). «نظریه مدیریت دانش اسلامی؛ تبیین مبانی و اصول». فصلنامه تحقیقات بنیادین علوم انسانی. شماره ١٥. ١-٣٤.
- بحرینی، الهام. میریوسفی، سید جلیل. بیگلری، نسرين. (١٤٠٠ش). «بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان. نشریه مدیریت ورزشی. دوره ١٣. شماره ٢. ١-٢٩.
- جزینی، نسرين. طاهري، نادر و ابیلي، خدايار. (١٣٨٩ش). «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان». مطالعات مدیریت راهبردی. دوره ١. شماره ٢. ١-١٥.
- دلبری، سمیرا و هویدا، رضا. (١٣٩٩ش). «تبیین اهمیت تسهیم دانش در آموزه‌های اسلامی». دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه. ١-١٢.
- رحمتی پور، مرجان عرب. میرحسینی، زهره. سعیدی، احمد. (١٤٠٠ش). «بررسی رابطه میان تبادل دانش و تولید علم از دیدگاه اعضای هیئت علمی رشته علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه‌های دولتی طهران». فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. دوره ٧٧. شماره ١. ١-٢٨.
- شفیعی، سلیمان و بابلی، کورش. (١٤٠٠ش). «ارائه الگو توسعه دانش مدیریتی مبتنی بر فضایل اخلاقی و آموزه‌های دینی در بین مدیران استان کرمانشاه». دو فصلنامه علمی-ترویجی الهیات و معارف اسلامی. سال سوم، شماره دوم. ١-٣٢.
- شیرینگی، ناصر. نظری، سمیرا. صادقی، شراره. نصیری نیا، شهاب. (١٣٩٩ش). «ارزیابی راهبردهای توسعه منابع انسانی در فضای معماری تغییرات». دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ١٢. شماره ٢. ١-١٨.
- طیبي ابوالحسنی، امیرحسین. (١٣٩٨ش). «درآمدی بر روش تحقیق: رویه‌های استاندارد تحلیل داده‌های کیفی». فصلنامه سیاست نامه علم و فناوری. دوره ٩. شماره ٢. ١-٣٠.
- موفق، حسن. هاشم زاده خوراسگانی، غلامرضا. دشمن زیاری، اسفندیار. (١٣٩٩ش). «مطالعه بومی سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بر اساس آموزه‌های دین اسلام و فرهنگ ایران». رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ١١. شماره ٢. ١-٢٢.
- مهرابی، امیر حمزه. خنیفر، حسین. امیری، علی نقی. زارعی متین، حسن. جندقی، غلامرضا. (١٣٩٠ش). «معرفی روش شناسی نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی». مدیریت فرهنگ سازمانی. سال نهم. شماره ٢٣. ١-٢٦.

یگانه منفرد، منیره. غیور باغبانی، سیدمرتضی. رجوعی، مرتضی. (۱۳۹۸ش). «تحلیل عوامل موثر بر تبادل دانش و نقش آن‌ها در عملکرد زنجیره تامین از طریق یکپارچه سازی تامین کنندہ بیمارستان‌های مشهد». مدیریت سلامت. دوره ۲۲، شماره ۲، ۱-۱۰.

- ACT. (2019). Factors associated with knowledge worker performance. *Center for evidence based management*. 1-11.
- Advan, S. (2021). The impacts of human resource management in knowledge management in small companies. *Journal of humanities insights*.5(1). 1-6.
- Azadeh, H. (2021). Evaluating the effect of knowledge based human resource management on organizational learning by considering the mediating variables of human relational and structural capitals. *Int J med invest*. 10(2) . 1-10.
- Azmat 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*.4(2). 1-30. DOI: 10.29145/jmr/42/040204
- Den Berg, Joris Van., Appel-Meulenbroek, Rianne., Kemperman, Astrid. Sotthewes & Marco. (2020). Knowledge workers stated preferences for important characteristics of activity based workspaces. *Building research and information*.48(7). 1-17. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1726169>.
- Hakamian, H. (2015). Explanation of research method based on research onion with emphasis on grounded theory.
- Lendzion, Jaroslaw Piotr. (2015). Human resource management in the system of organizational knowledge management. *6th International conference on applied human factors and economics*. 1-7. DOI: 10.1016/j.promfg.2015.07.303
- Lliescu, A. (2021). The emergence of know mads from the knowledge workers. National university of political studies and public administration. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 15(1).128-138. DOI: 10.2478/picbe-2021-0013.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Research methods for business students. Pearson, New York.
- SIDS. (2021). Overview of existing knowledge exchange platforms in pacific small island developing states. *Food and agriculture organization of the united nations*. 1-18.
- Sukardi. Herminingsih, anik. Djumarno. Kasmir. (2021). Effect of human resource management practices to maturity knowledge management. *Jurnal JDM*. Vol 4. No 1. 1-16.

- Tan, li. Ting, Zhou. Zheng, Huang. (2021). The effect of organizational justice on knowledge workers job crafting, a chain mediation model of psychological ownership and organizational trust. *ICEME*. 1-6.  
DOI: <https://doi.org/10.1145/3481127.3481202>.
- Tome, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. *Journal of European industrial training*. Vol 35. No 6. 1-18.
- Weerasinghe, S. & Dedunu, H. (2020). Contribution of academics to university – industry knowledge exchange: a study of open innovation in sri lankan universities. *Industry and higher education*.35(2) 1-11. DOI: 10.1177/0950422220964363
- The Holy Quran*  
*Nahj-AL-Balaghah*.
- ACT. (2019). Factors associated with knowledge worker performance. *Center for evidence based management*. 1-11.
- Advan, S. (2021). The impacts of human resource management in knowledge management in small companies. *Journal of humanities insights*.5(1). 1-6.
- Akhavan, P. & Khadem Al-Husseini, S. P. (2013). Explaining knowledge management from the perspective of Islam. *Two Quarterly Journal of Islamic Management Research*. 21(2).1-28. [In Persian].
- Azadeh, H. (2021). Evaluating the effect of knowledge based human resource management on organizational learning by considering the mediating variables of human relational and structural capitals. *Int J med invest*. 10(2) . 1-10.
- Azmat 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*.4(2). 1-30. DOI: 10.29145/jmr/42/040204
- Bahraini, H. Miriusfi, S. J, &. Biglery, N. (2021). Investigating the role of the dimensions of good governance in explaining the development of human resources of sports and youth departments. *Journal of Sports Management*. 13(2). 1-29. [In Persian].
- Baqerzadeh, A. (2019). Islamic knowledge management theory; Explain the basics and principles. *Journal of Fundamental Research in the Humanities*. No. 15. 1-32. [In Persian].
- Danaei Fard, H., Alvani, S. M. & Azar, A. (2019). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Tehran: Saffar, sixth edition. [In Persian].
- Delbari, S.& Hoveida, R. (2020). Explain the importance of knowledge sharing in Islamic teachings. *The Second International Conference on Management and Development Culture* .١٢-٨ [In Persian].

- Den Berg, Joris Van., Appel-Meulenbroek, Rianne., Kemperman, Astrid. Sotthewes & Marco. (2020). Knowledge workers stated preferences for important characteristics of activity based workspaces. *Building research and information*.48(7). 1-17. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1726169>.
- Hakamian, H. (2015). Explanation of research method based on research onion with emphasis on grounded theory.
- Jazani, N., Taheri, N.& Abili, K. (2010). Develop human resource development strategies with a staff knowledge development approach. *Strategic management studies*. 1(2) ١٥-١ [In Persian].
- Lendzion, Jaroslaw Piotr. (2015). Human resource management in the system of organizational knowledge management. *6<sup>th</sup> International conference on applied human factors and economics*. 1-7. DOI: 10.1016/j.promfg.2015.07.303
- Lliescu, A. (2021). The emergence of know mads from the knowledge workers. National university of political studies and public administration. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 15(1).128-138. DOI: 10.2478/picbe-2021-0013.
- Mehrabi, A. H., Khanifar, H. Amir, A.N., Zareee Matin, H. & Jandaghi, Gh. (2011). Introduction of methodology of data foundation theory for Islamic research. *Organizational culture management*.9(23).1-26. [In Persian].
- Mowaffaq, H., Hashemzadeh Khorasgani, Gh., Doshman Ziari, E. (2020). Study of knowledge management bummification in government organizations based on the teachings of Islam and Iranian culture. *A new approach in educational management*. 11(2). 1-22. [In Persian].
- Rahmatipour, M., Arab. M. Hosseini, Z. & Saidi, A. (2021). Investigating the relationship between knowledge exchange and knowledge production from the perspective of faculty members in the field of information science and epistemology of Tehran public universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 77(1). 1-28. [In Persian].
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson, New York.
- Shafi'i, Suleiman and Babylon, Cyrus. (2021). Presenting a model for the development of managerial knowledge based on moral virtues and religious teachings among managers in Kermanshah province. *Two Scientific Quarterly - Promoting Theology and Islamic Knowledge*,3(2). 1-32. [In Persian].
- Shirbegi, Nasser. N., S. Sadeghi, S. & Nasiri Nia, S. (2020). Evaluation of human resource development strategies in the architecture of change. *Bimonthly*

- Scientific Research New Approach in Educational Management*.12 (2). 1-18. [In Persian].
- SIDS. (2021). Overview of existing knowledge exchange platforms in pacific small island developing states. *Food and agriculture organization of the united nations*. 1-18.
- Strauss, Anselm L. & Corbin, Juliet M. (2012). *Principles of Qualitative Research: Methods and Procedures for Grounded Theory Development*. Translation: Nahid Dehghan Nairi, Ali Fakhr Movahedi, Maryam Ismaili, Tabandeh Sadeghi and Zahra Taybi. Publishing Andisheh Rafi. Tehran. [In Persian].
- Sukardi. Herminingsih, anik. Djumarno. Kasmir. (2021). Effect of human resource management practices to maturity knowledge management. *Jurnal JDM*. Vol 4. No 1. 1-16.
- Tan, li. Ting, Zhou. Zheng, Huang. (2021). The effect of organizational justice on knowledge workers job crafting, a chain mediation model of psychological ownership and organizational trust. *ICEME*. 1-6.  
DOI: <https://doi.org/10.1145/3481127.3481202>
- Tayyebi Abolhanit A.H. (2019). An Introduction to Research Methods: Standard Procedures for Qualitative Data Analysis. *Science and Technology Policy Quarterly*. 9(2). 1-30. [In Persian].
- Tome, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and services driven economy. *Journal of European industrial training*. Vol 35. No 6. 1-18.
- Weerasinghe, S. & Dedunu, H. (2020). Contribution of academics to university – industry knowledge exchange: a study of open innovation in sri lankan universities. *Industry and higher education*.35(2) 1-11. DOI: 10.1177/0950422220964363
- Yeganeh Monfared, M., Ghayour Baghbani, S. M. & Rojoe, M. (2019). Analysis of Factors Affecting Knowledge Exchange and Their Role in Supply Chain Performance through Supplier Integration in Mashhad Hospitals. *Health management*. 22(2)1-10. [In Persian].

## طراحی الگوی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی

### مطالعه موردی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

ناهید فتحی \*

سیدرضا سیدجوادین \*\*، طهمورث حسنقلی پور \*\*\*

#### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی در پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بوده است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه ای و از لحاظ نوع روش، توصیفی - اکتشافی است. جهت گردآوری داده‌های کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل مدیران و مسئولین پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی بوده اند که با مفاهیم توسعه منابع انسانی دانشی و دانش اسلامی در سازمان آشنایی داشته اند. جهت طراحی این الگو از استراتژی گراند تئوری با رهیافت استراوس و کوربین استفاده شده است. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، مقوله‌های تغییرات سازمانی، تغییر و تحولات محیطی، پویایی فناوری و تحولات در رویکردهای منابع انسانی، در طبقه عوامل

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، nahid.fathi@srbau.ac.ir

\*\* استاد مدعو، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران و استاد گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، rezajavadin@ut.ac.ir

\*\*\* استاد مدعو، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران و استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، thyasory@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

على توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی قرار می‌گیرند. همچنین، مقوله‌های ساختار سازمانی انعطاف پذیر، زیرساخت‌های فناوری‌های نوین، فرهنگ سازمانی اسلامی، ارتباطات سازمانی حلقه ای، شایستگی‌های کارکنان دانشی، در زمره عوامل زمینه قرار می‌گیرند. مقوله‌های چالش‌های فرآیندی در سازمان، چالش‌های ساختاری در سازمان، چالش‌های مالکیت حقوقی و چالش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در دسته عوامل مداخله گر توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی می‌باشند. از طرفی، مقوله‌های جذب کارکنان دانشی، آموزش کارکنان دانشی، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، جبران خدمات کارکنان دانشی، مسیر پیشرفت شغلی کارکنان دانشی و توسعه کانال‌های ارتباطی، تشکیل دهنده راهبردهای الگو هستند. از سویی، مقوله‌های توسعه پایدار کارکنان دانشی، توسعه مشارکت پذیری در سازمان و توسعه بهره وری کارکنان دانشی، پیامدهای توسعه منابع انسانی دانشی با رویکرد مبادله دانش اسلامی می‌باشند.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی دانشی، کارکنان دانشی، مبادله دانش اسلامی، گراند تئوری.