



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The Role of Knowledge Management Infrastructure in Promoting Sustainable Human Resource Management: A Field Study at Asia cell Telecommunications Company

**Badria Mohammed Marouf\*, Firas Hussein Alwan**

College of Management and Economics/Tikrit University

#### Keywords:

Management infrastructure, Sustainable human resources, Asiacell Company

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 26 Feb. 2025

Accepted 26 Mar. 2025

Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Badria Mohammed Marouf**

College of Management and  
Economics/Tikrit University



**Abstract:** This study aims to demonstrate the role of knowledge management infrastructure in promoting sustainable human resources management through a field study conducted in Asiacell Communications Company. The current study relied on the descriptive analytical approach, which enhances theoretical and practical frameworks by presenting theoretical proposals that enrich knowledge in the theoretical aspect, and analyzing the information obtained in the field of the company under study, which targeted a random sample of (351) from which (320) were retrieved from a community of (4000) individuals. The questionnaire was adopted to obtain data from the targeted sample, and the data was processed through statistical analysis programs (SPSS V.26) (AMOS) to test the hypotheses and develop the results based on them. Several results were reached, the most prominent of which was the existence of a significant impact relationship between the knowledge management infrastructure in sustainable human resources management (in general and individually), which led to the acceptance of the main hypothesis and its sub-hypotheses. The study presented several recommendations, including: improving and enhancing the knowledge management infrastructure in the company, as investing in this area will lead to a significant improvement in sustainable human resources management, by focusing on developing knowledge management tools and processes that support training and development, which contributes to enhancing human resources performance in the long term. The current study achieved added value by clarifying the relationship between important and vital variables for all organizations, represented by focusing on knowledge management infrastructure and ways to support sustainability in human resources management.

## دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز إدارة الموارد البشرية المستدامة: دراسة ميدانية في شركة اسياسيل للاتصالات

فراس حسين علوان

بدرية محمد معروف

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز إدارة الموارد البشرية المستدامة من خلال دراسة ميدانية تم إجراؤها في شركة اسياسيل للاتصالات. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعزز الأطر النظرية والعملية من خلال التقديم للطروحات النظرية التي تثري المعرفة في الجانب النظري، وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها في ميدان الشركة المبحوثة، والتي استهدفت فيها عينة عشوائية تبلغ (351) استرجع منها (320) من مجتمع يبلغ (4000) فرداً، وقد تم اعتماد الاستبانة في الحصول على البيانات من العينة المستهدفة، وقد تم معالجة البيانات من خلال برامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26)(AMOS) واختبار الفرضيات الموضوعية، ووضع النتائج على أساسها. وقد تم التوصل لنتائج عدة كان من أبرزها، وجود علاقة تأثير معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالياً وانفراداً)، أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها. وقدمت الدراسة لتوصيات عدة كان من بينها: تحسين وتعزيز البنية التحتية لإدارة المعرفة في الشركة، إذ إن الاستثمار في هذا المجال سيؤدي إلى تحسين إدارة الموارد البشرية المستدامة بشكل ملحوظ، عبر التركيز على تطوير أدوات وعمليات إدارة المعرفة التي تدعم التدريب والتنمية، مما يساهم في تعزيز أداء الموارد البشرية على الأمد الطويل، وقد حققت الدراسة الحالية قيمة مضافة من خلال توضيح العلاقة لمتغيرات مهمة وحيوية لجميع المنظمات تمثلت بالتركيز على البنية التحتية لإدارة المعرفة وسبل دعمها للاستدامة في إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** البنية التحتية لإدارة المعرفة، الموارد البشرية المستدامة، شركة اسياسيل.

### المقدمة

إن اهتمام المنظمات بالمعرفة بات من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور المتسارع في بيئة العمل، ولقد سخرت المنظمات في سبيل الحصول على معرفة الموارد كافة التي تساهم باكتسابها ومشاركتها وتخزينها؛ ويتطلب ذلك منها التنسيق بين هذه الموارد من خلال إدارة تكون على مستوى من المعرفة والدراية والادراك بما يؤهلها لقيادة المنظمات نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومن بين أولويات إدارة المعرفة تعزيز البنية التحتية للمعرفة لقيادة المنظمات نحو التميز في أدائها والاستدامة في عملها، كونها تنشئ بنية تحتية مناسبة تعزز تبادل ونشر المعرفة في المنظمات من خلال تبني ثقافة وهيكل يتوافقان مع متطلبات العمل والتغيرات في البيئة المحيطة، والتي من أبرزها التغير المتسارع في الجانب التكنولوجي الذي بات سمة العصر للمنظمات المبدعة، والذي يتطلب بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاكتساب والتشارك المعرفي، ولتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة تستفيد منها المنظمة وتضمن تداولها واستمراريتها بين الأجيال.

وبذلك تجمع البنية التحتية للمعرفة بين المنظورين الاجتماعي والتقني لتحقيقها العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين الذين يتشاركون المعرفة؛ والتكنولوجيا التي يستخدمونها لتوليد المعرفة والاستفادة منها.

وفي ظل التطلعات المستمرة للمنظمات لتحقيق الاستدامة في بيئة العمل والسبق على المنافسين بات من الضروري التركيز بشكل كبير على المورد البشري الذي يُعد من أكثر الموارد قيمة في المنظمة، وتنجز من خلاله العمليات التنظيمية، مما جعل رضاه وتعزيز مستوى رفاهيته من الركائز الأساسية التي تنطلق منها المنظمات، وتحاول من خلال العديد من أنظمة العمل المستدامة أن تدعمه وتعزز جوانب القوة لديه بما يضمن تحقيق نتائج إيجابية على الأصعدة كافة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة التي تنطوي على تقديم حلول لأسئلة مشكلتها التي تركز على دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في المورد البشري المستدام، فقد قسمت هذه الدراسة على أربعة محاور تناول الأول الإطار منهجية الدراسة، في حين استعرض المبحث الثاني الجانب النظري، وبين المبحث الثالث الجانب الميداني للدراسة، وجاء المبحث الرابع مستعرضاً الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: في ظل التنافس المحموم بين المنظمات عامة ومنظمات الاتصالات بصورة خاصة تطلب الأمر اتباع الأساليب والخطوات المختلفة لتحقيق السبق في هذا التنافس، ومن بين هذه الأساليب تركيز المنظمات على الاستدامة في المورد البشري الذي بات يعد الركيزة الأساسية في عملها، ورغم الجهود المبذولة في هذا الاتجاه إلا أن الكثير من المنظمات ومن بينها المنظمة المبحوثة لازالت بحاجة لمضاعفة الجهود لتحقيق الابداع والتميز الذي يحقق نتائج إيجابية على الأمد البعيد.

ولكون البنية التحتية للمعرفة من بين المتطلبات الضرورية للنهوض بالمنظمات وتحقيق الاستدامة في موردها بات من الضروري الوقوف على مدى جاهزية هذه البنية وقدرتها لتحقيق استدامة طويلة الأمد، وللوقوف بصورة أدق على مشكلة تلك الدراسة يتم طرح السؤال الآتي: ما دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز إدارة الموارد البشرية المستدامة في شركة آسيا سيل للاتصالات؟ ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟

2. ماهي العوامل المؤثرة على استدامة الموارد البشرية في شركة آسيا سيل للاتصالات؟

3. ما طبيعة البنية التحتية لإدارة المعرفة في المنظمة عينة الدراسة؟

4. ما مدى مساهمة البنية التحتية لإدارة المعرفة في استدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من الحاجة الضرورية والملحة لتحقيق الاستدامة في إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على بنية تحتية ذات موثوقية عالية، تجسدها البنية التحتية لإدارة المعرفة، كونها تمتلك الركائز والمقومات والجوانب الأساسية والمهمة لتحقيق جوانب الاستدامة كافة في المنظمة وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تحديد الأهمية النظرية والعملية للدراسة الحالية وكما يأتي:

**1. الأهمية النظرية**

- أ. تسهم في إثراء المعرفة النظرية لمتغيري البنية التحتية لإدارة المعرفة واستدامة الموارد البشرية.
- ب. تبين طبيعة اتجاه العلاقة النظرية لمتغيري الدراسة، من خلال الإسهامات التي قدمها الباحثين وحققت ربطها الباحثة وخرجت باستنتاجات نظرية حولها.
- ج. تتناول دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتنمية الموارد البشرية المستدامة داخل المنظمة.
- د. تركز على أهمية الثقافة التنظيمية وتبنيها لقيم الاستدامة في الموارد البشرية.
- هـ. تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية، ذات صلة بمتغيري الدراسة تفتح الافق المعرفي النظري للباحثين للتعلم بتناول جوانب تعزز من التراكم المعرفي في هذا الاتجاه.

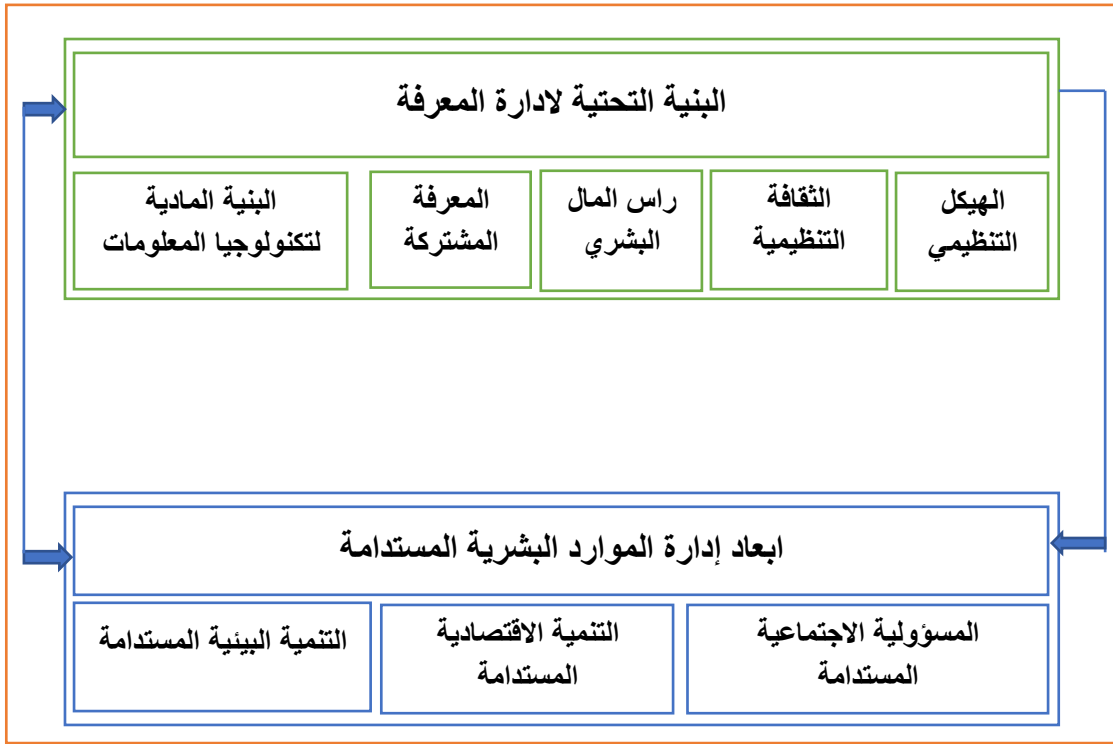
**2. الأهمية العملية**

- أ. تقدم الدراسة إرشادات عملية للشركة ميدان الدراسة حول كيفية توظيف البنية التحتية لإدارة المعرفة والموارد البشرية المستدامة لتحقيق أفضل النتائج.
- ب. أهمية القطاع الذي تتناوله الدراسة الحالية في البحث، كون قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تسهم بتطور ورقي المجتمع.
- ج. معرفة مستوى أهمية كل بعد من أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في تحقيق استدامة ادارة الموارد البشرية وفق آراء العينة المبحوثة.
- د. تشخيص قدرة الشركة المبحوثة لتنفيذ الاستدامة في ادارة الموارد البشرية عبر تحديد أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة المتوفرة فيها.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية لتحقيق أهداف عدة، يمكن توضيحها وفق ما يأتي:

1. التعرف على دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز استدامة الموارد البشرية.
2. التعرف على طبيعة البنية التحتية لإدارة المعرفة المتوفرة في المنظمة ميدان الدراسة.
3. التعرف على العوامل المؤثرة في الموارد البشرية المستدامة في المنظمة ميدان الدراسة.
4. بيان علاقة الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والموارد البشرية المستدامة في الشركة المبحوثة.
5. تحديد مستوى التأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الموارد البشرية المستدامة في المنظمة المبحوثة.
6. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد قطاع الخدمات بشكل عام وشركات الاتصالات بشكل خاص.

**رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** يعبر مخطط الدراسة عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغيرات المستقلة والتابعة إذ إن المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط أو نموذج فرضي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة سعياً للوصول إلى الحلول المبدئية لمشكلة الدراسة، ويتضمن المخطط المتغيرات الموضحة في الشكل رقم (1).



شكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** في ضوء مخطط الدراسة وأسئلة مشكلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والموارد البشرية المستدامة (اجماليا) في شركة اسيا سيا للاتصالات.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في الموارد البشرية المستدامة

**سادسا: أساليب جمع البيانات والمعلومات:** بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اعتماد عدداً من الأساليب وكما يأتي:

1. **الجانب النظري:** اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري للدراسة على ما متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ودوريات وبحوث ودراسات ورسائل وأطاريح جامعية، فضلا عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

2. **الجانب العملي:** استعانت الباحثة لتنفيذ الدراسة العملية على المقابلات الشخصية مع عينة من الموظفين ذوي المناصب المهمة في موقع الشركة بمحافظة السليمانية، للتعرف على انطباق الموظفين بشأن المتغيرات التي تمت دراستها ومدى فائدتها في الميدان المدروس، فضلا عن تصميم استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 لا اتفق بشدة الى 5 اتفق بشدة)، وكذلك تم بناء الاستمارة بالاعتماد على عدة مصادر تم استخدامها بتصريف، كما تكونت الاستمارة من محورين، الأول يتضمن البنية التحتية لإدارة المعرفة ويحتوي على خمسة أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، المعرفة المشتركة، البنية المادية لتكنولوجيا المعلومات) وكان مجمل الأبعاد 25 فقرة موزعة بواقع 5 فقرات لكل بعد، أما المبحث الثاني كان يخض المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية

المستدامة) ويشمل 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (المسؤولية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية المستدامة، التنمية البيئية المستدامة).

سابعاً. قياس الثبات: تمت عملية تحليل الثبات اعتماداً على معامل كرونباخ ألفا، الذي يعد من الطرق الإحصائية الشائعة المستخدمة لتحديد مدى ثبات الاستبانة، وتم اختبار الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لمتغيري الدراسة وأبعادهما، إذ يشير وجود قيمة كرونباخ ألفا أكبر من 60% إلى ثبات المقياس (الاستبانة) وقدرتها على إعطاء النتائج نفسها عند إعادة تطبيقها على الأفراد أنفسهم في وقت لاحق، ومن خلال متابعة قيمة كرونباخ ألفا في الجدول رقم (1)، يتضح أن قيمة معامل ألفا لكل متغير من المتغيرات المدروسة كانت كما يلي: ان قيمة معامل ألفا للبنية التحتية لإدارة المعرفة كانت 0.94، وهي أكبر من 0.60، اما قيمة معامل ألفا لإدارة الموارد البشرية المستدامة كانت 0.90، وهي أيضاً أكبر من 0.60، اما المعامل الفا الاجمالي بلغت قيمته 0.96، وهي أكبر من 0.60، هذه القيم تشير إلى قوة الثبات للأبعاد المدروسة في الاستبانة.

جدول (1): معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة وأبعادها

ت	متغيرات الدراسة	معامل الفا	معامل الفا الإجمالي لكل متغير	معامل الفا الاجمالي
أولاً	البنية التحتية لإدارة المعرفة		0.94	0.96
	الهيكل التنظيمي	0.86		
	الثقافة التنظيمية	0.90		
	البنية المادية لتكنولوجيا المعلومات	0.80		
	راس المال البشري	0.87		
	مشاركة المعرفة	0.88		
ثانياً	مرتكزات الموارد البشرية المستدامة		0.90	
	المسؤولية الاجتماعية المستدامة	0.86		
	التنمية الاقتصادية المستدامة	0.82		
	التنمية البيئية المستدامة	0.90		

ثامناً. أساليب تحليل البيانات: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، ومن بين هذه الأدوات: النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف: لاستخراج مؤشرات وصفية تساعد في فهم توزيع البيانات.

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس درجة الثبات في فقرات استمارة الاستبانة.
- التحليل العاملي التوكيدي: للتأكد من صدق النموذج البنائي ومدى ملاءمته للبيانات.
- نمذجة المعادلة البنائية: لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات باستخدام النموذج البنائي.
- تم استخدام البرامج التالية لتحقيق ذلك: (Excel, SPSS, Amos).

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### أولاً. البنية التحتية لإدارة المعرفة

1. مفهوم البنية التحتية لإدارة المعرفة: تُعرّف البنية التحتية لإدارة المعرفة بأنها آليات تطوير المعرفة داخل المنظمة التي تحفز عملية إنشاء المعرفة وتوليدها (Abualoush, et al., 2018: 281)، ويرى (Arbabi et al, 2020: 9) بأنها القدرات التنظيمية المطلوبة لتسهيل نجاح إدارة المعرفة إذ تؤدي إلى تنفيذ عمليات المعرفة الأساسية بأقصى قدر من الكفاءة مع استخدام أكثر فعالية لتقنيات الأجهزة والبرامج، ويبين (Maraqa et al., 2021: 262) على أنها أساس إدارة المعرفة وتشمل خمسة مكونات رئيسية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة والبيئة المادية)، ويشير (الراوجي، 2022: 50) إلى أنها مجموعة من القدرات الداعمة للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وعلى نحو يؤمن المشاركة بالمعرفة وتبادلها وادارتها باعتماد تكنولوجيا المعلومات المتاحة للمنظمة، ويوضح (الساعدي، 2023: 69) بأنها هي الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة التي من خلالها تصبح عمليات إدارة المعرفة أمراً سهلاً، وتتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري.

وبناء على ما تقدم أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تعد الركيزة الرئيسية التي تكون فيها المعرفة بصورة عمليات تعمل على مساعدة المنظمة على توليد المعرفة، اكتسابها، اختبارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات كافة التي تمتلكها المنظمة إلى معارف مهمة لكافة الأنشطة الإدارية وتسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

2. أهداف البنية التحتية لإدارة المعرفة: تهدف البنية التحتية لإدارة المعرفة إلى توفير بيئة مناسبة وبنية تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة؛ كونها مقومات ضرورية لا بد من توافرها لنجاح أنشطة إدارة المعرفة (6: Masa'deh, et al., 2015)، ويرى (Al-Aqrabawi et al., 2023: 2912) و(Kudozia et al., 2023: 1252) إن أهداف البيئة التحتية لإدارة المعرفة تكمن بالآتي:

- ❖ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الروتينية المطولة.
- ❖ تحسين خدمة الزبائن عبر تقليل الوقت المستغرق لتقديم الخدمات المطلوبة.
- ❖ العمل بفكر الإبداع من خلال تشجيع مبدأ التدفق الحر للأفكار.
- ❖ رفع مستوى العائدات المالية عن طريق تسويق المنتجات والخدمات.
- ❖ تحسين أساليب تقديم الخدمات من خلال تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري.
- ❖ تعلم كيفية تحسين الذاكرة التشغيلية للمنظمة.

### 3. أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

أ. الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه البنية التي تنظم الأفراد والوحدات في المنظمة وتبني الثقة والمبادئ والأساسيات المتعارف عليها، إذ يشجع المشاركة ضمن نطاق المنظمة ويتصف بالمرونة لكي يصل إلى الكفاءة المطلوبة لتحقيق دوره (3: Joseph & Gaba, 2020)، كما تم تعريفه بأنه الترتيب الرسمي للوظيفة داخل المنظمة وإطار العلاقات والأنظمة وعمليات التشغيل والمجموعات التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف التنظيمية (115: Bibi & Akhtar, 2020).

ب. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات والقيم والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وهذه القيم المشتركة لها تأثير على سلوك أعضاء المنظمة لأنها تعمل على توجيه قراراتهم

وسلوكياتهم، مما يؤدي إلى مزيد من التأثير على فعالية المنظمة، وفي ذات الوقت يطور أعضاء المنظمة مجموعة من الأفكار والمعتقدات المقبولة بشكل متبادل حول ما هو مهم وكيفية الاستجابة له (Meng & Berger, 2019: 2). كما يشار إلى الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعايير والإجراءات والمعتقدات والقيم الأساسية التي تقود وتوجه تفكير وسلوكيات أعضائها تجاه بعضهم البعض وكذلك تجاه أصحاب المصلحة الخارجيين، وتدعم المبادرات المعرفية حيث يمكنها تشجيع الأعضاء على التعلم وتبادل المعلومات الجديدة، إذ إن الثقافة التنظيمية عامل رئيس في تسهيل عملية إدارة المعرفة الفعالة، بما في ذلك بناء المعرفة، ونقل وتطبيق المعرفة الجديدة والحالية (Lam et al., 2021: 4).

ج. **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** وتوصف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة مشتركة من البنية التحتية لموارد تكنولوجيا المعلومات التقنية والبشرية التي توفر الأساس الذي يتم تشغيل تطبيقاتها المحددة عليه، وتشمل المكونات الأساسية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات منصة الحوسبة (الأجهزة وأنظمة التشغيل) وشبكات الاتصالات والبيانات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات (Benitez et al., 2018: 26).

د. **رأس المال البشري:** يُعرّف رأس المال البشري بأنه "المهارات التي تمتلكها القوى العاملة وتعد مورداً متميزاً أو أحد الموجودات الأساسية للمنظمة (Goldin, 2016: 1) كما تمت الإشارة إليه على أنه رأس المال الفكري الناتج عن مجموعة السمات كالمعرفة والمهارات والمواقف والالتزام والعلاقات الموجودة في عقول وأجساد وأفعال الأفراد العاملين (Vidotto & Ferenhof, 2017: 3).

هـ. **المعرفة المشتركة:** تعني المعرفة المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تمثل مجموعة من التفاهات المشتركة والخبرات المترابطة للعاملين والأنشطة والمبادئ الداعمة للتواصل والتنسيق في المنظمة، بما في ذلك اللغة المشتركة والمجالات المعرفية الفردية ومخططات المعرفة المشتركة والمعايير المشتركة وعناصر الخبرة التي يتشاركها أفراد المنظمة الذين يتبادلون المعرفة (الراوجي، 2022: 63).

#### ثانياً. إدارة الموارد البشرية المستدامة:

1. **مفهوم إدارة الموارد البشرية المستدامة:** تُعنى إدارة الموارد البشرية المستدامة بتطوير استراتيجيات وسياسات تُشجع على ممارسات العمل المسؤولة والمستدامة، مثل التوظيف المستدام، التدريب والتطوير المستدام، وتحسين ظروف العمل بما يضمن رفاهية العاملين وتقليل الأثر البيئي للمنظمة، إن هذه الاستراتيجيات لا تساهم فقط في تعزيز سمعة المنظمة وجذب المواهب، بل تعمل أيضاً على دعم الاستدامة الشاملة للمنظمة والمجتمع (Khari, 2022: 85)، ويبيّن (Lu, et al., 2023: 332) هي الإدارة التي تعمل على تقليل المخاطر الاقتصادية المرتبطة بممارسات إدارة الأفراد وتعظيم أو تحسين قيم المساهمين من خلال تعزيز السمعة التنظيمية وأداء المهام الفردية، ويوضح (جمعه، 2023: 8) منهج اداري يهدف الى تفعيل إدارة الموارد البشرية التي تمنع انهماك العاملين، وزيادة وعيهم للمساهمة ليس في تحقيق أهداف منظماتهم فحسب بل لخلق قيمة إيجابية للمجتمع والبيئة والاقتصاد، ويشير (Wang & Li, 2024: 2) بأنها عملية البحث والتطوير لإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة تحديات الاستدامة التي تواجه الموارد البشرية عبر الاعتماد على المعرفة والمهارات والقدرات الابتكارية للأفراد بعدها محركات محورية في صياغة وتنفيذ إجراءات المستدامة.

- وبناء على ما تقدم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها منهج يعتمد على توظيف مجموعة متنوعة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمات على المدى الطويل، ويشمل ذلك استخدام التكنولوجيا لتحقيق تأثير إيجابي على مواقف العاملين وسلوكهم، مما يسهم في زيادة رضا العاملين وتعزيز الأداء التنظيمي المستدام.
2. **أهداف إدارة الموارد البشرية المستدامة:** نتيج إدارة الموارد البشرية المستدامة تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، فضلا عن ذلك تسعى لتطوير ثقافة تنظيمية مؤثرة وتعزز الأمن الوظيفي والصحة والمرونة والقيادة التشاركية والميزة التنافسية المستدامة والمسؤولية الذاتية والتوازن بين العمل والحياة، كما وتحقق الأهداف الآتية: (نور الهدى، 2023: 8) و(Dabic, et.al, 2023: 6)
- تطوير علاقات مفيدة ومتجددة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
  - دمج مجموعة واسعة من الاجراءات لتلبية احتياجات الفرد داخل المنظمات.
  - تحديد الآثار القصيرة والطويلة الأمد الناجمة عن تنفيذ السياسة المتبعة.
  - يقيس النجاح لتطوير وتمكين العاملين من خلال بناء بيئة عمل فعالة.
  - تقييم الآثار السلبية لأنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال الحد من التأثير غير المرغوب فيه لأنشطة تقليص الحجم.
  - خلق قوة عاملة أكثر إنتاجية وتحفيزًا مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التنظيمي والتطوير وإدارة الأداء والتحفيز عن طريق دعم إدارة المواهب وخلق مناخ عمل أخلاقي.
  - تنفيذ إجراءات مناسبة وشفافة للتوظيف والاحتفاظ والتدريب والتطوير والأجور العادلة.
  - أجور عادلة وتقليل ضرر العمل والاعتراف بأهمية الإدارة الفعالة للعاملين على المدى الطويل.
  - الاعتماد على عاملين ذوي جودة عالية يتمتعون بالقدرات اللازمة لتلبية أي طلب جديد.
  - إرضاء مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة من خلال توفير بيئة عمل ملائمة.
3. **أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة:** في ظل تعدد مهام وأدوار وأنشطة ادارة الموارد البشرية المستدامة، برزت الحاجة لتحديد الركائز التي تستند إليها هذه الادارة في عملها، وقد قدم الباحثين أبعاد عدة عكست تجاربهم وفلسفتهم حول ادارة الموارد البشرية المستدامة، والتي استندت إليها الدراسة الحالية في طرحها وطبيعتها عملها ولكونها تتوافق مع طبيعة عمل ميدان الدراسة المبحوث.
- المسؤولية الاجتماعية:** ويعرف (Carroll, 2015: 90) المسؤولية الاجتماعية بأنها الإجراءات التي يتخذها المديرون والمنظمات لحماية وتحسين رفاهية المجتمع جنبًا إلى جنب مع مصالحهم الخاصة. وفي هذا الرأي، هناك جانبان للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هما الحماية والتحسين؛ إن حماية المجتمع تعني أن المنظمات بحاجة إلى تجنب تأثيراتها السلبية (مثل التلوث والتمييز والمنتجات غير الآمنة)، في الوقت الذي يشير تحسين رفاهية العاملين والمجتمع إلى أن المنظمات بحاجة إلى تحقيق جوانب إيجابية (كالعادلة التنظيمية والعمل الخيري والعلاقات المجتمعية).
  - التنمية الاقتصادية المستدامة:** بغية تحقيق أهداف ادارة الموارد البشرية المستدامة، هناك ضرورة لزيادة عدد العاملين الذين يمتلكون المهارات والخبرات التي تعد حاسمة للنمو الاقتصادي للمنظمة، ومن بين جميع عوامل الإنتاج، فإن البشر فقط هم القادرون على التعلم والتكيف أو التغيير والابتكار والإبداع. يمكن عد تكوين رأس المال البشري أو تطويره عملية معتمدة ومتواصلة لاكتساب المعرفة

والمهارات والخبرات اللازمة التي يتم تطبيقها لإنتاج قيمة اقتصادية لدفع التنمية المنظمة والمجتمعية المستدامة على حد سواء (Ejere, 2011: 100).

ج. **التنمية البيئية المستدامة:** يلعب مديرو الموارد البشرية دورًا محوريًا في توليد الوعي حول استخدام الموارد الطبيعية والحركة الخضراء بين العاملين في المنظمة، مما يساعد في النهاية في الحفاظ على البيئة المناسبة والاحتفاظ بالموارد الطبيعية، ويعزز قسم الموارد البشرية الأداء الأخضر للمنظمة من خلال تعزيز الشعور بالاستدامة البيئية بين العاملين، وتجنيد التزام العامل بالبيئة، من خلال التدريب وتقييم ومكافأة الأداء بناءً على معايير التخضير والتركيز على مبادرات التحسين المستمر في أنشطة الإدارة البيئية (Iqbal, 2020: 380).

### المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً. **نتائج المؤشر العام لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة:** توضح النتائج المبينة في الجدول رقم (2) أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة اتجهت نحو الاتفاق ونسبة (70.655%) وبوسط حسابي (3.846)، ونسبة استجابة (76.8%)، مما يعني أن الأفراد لديهم الوعي الكافي حول أهمية تطبيق أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة في الشركة ميدان الدراسة، أما أعلى متغير حصل على أعلى نسبة اتفاق المعرفة المشتركة ونسبة (76.155%) وجاءت بعده الثقافة التنظيمية بنسبة (75.723%)، ويليه البنية التحتية لإدارة المعرفة ونسبة (69.935%)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الهيكل التنظيمي ونسبة (69.244%)، وفي المرتبة الأخيرة أصبح من استحقاق رأس المال البشري ونسبة (62.222%)، تظهر النتائج أن المعرفة المشتركة والثقافة التنظيمية تعدان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز البنية التحتية لإدارة المعرفة، كون العاملين لديهم الوعي والثقافة الكاملة لمشاركة الخبرات والمهارات وبما يخدم أهداف المنظمة، أما الترتيب الأدنى لرأس المال البشري إلى ضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز الوعي والتدريب في هذا المجال. يتطلب ذلك اهتماماً خاصاً من الإدارة لتحسين أداء العاملين وضمان استفادتهم من المعرفة الموجودة في الشركة، إن تلك النتائج ساعدتنا في الإجابة عن سؤال البحث الوارد في مشكلة الدراسة

جدول (2): نسب مقاييس الاستجابة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعاملات الاختلاف للنتائج الإجمالية لأبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة

المؤشر العام لنتائج ابعاد البنية التحتية لادارة المعرفة اجمالاً							
الابعاد	الاتفاق	المحايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
الهيكل التنظيمي	69.244	3.844	26.911	3.805	0.960	0.761	0.238
الثقافة التنظيمية	75.723	2.548	21.727	4.044	0.913	0.808	0.191
راس المال البشري	62.222	5.418	30.532	3.585	1.004	0.717	0.282

المؤشر العام لنتائج ابعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة اجمالاً							
الابعاد	الاتفاق	المحايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
المعرفة المشتركة	76.155	3.023	20.820	3.958	0.917	0.791	0.208
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	69.935	3.066	26.997	3.838	1.0016	0.767	0.232
المعدل	70.655	3.579	25.397	3.846	0.959	0.768	0.230

ثانياً. نتائج المؤشر العام لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة: الجدول رقم (3) يشير إلى أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة حول اجمالي أبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة اتجهت نحو الاتفاق وبنسبة (65.744%) وبوسط حسابي (3.760)، ونسبة استجابة (75.2%)، تشير تلك النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تُعتبر أولوية لدى أفراد عينة الدراسة، لأن الاتفاق العام يعكس وجود قناعة بأهمية هذا المجال في تعزيز أداء الشركة المستدام، أما ترتيب الأبعاد جاء كالآتي، في المرتبة الأولى جاءت التنمية البيئية المستدامة وبنسبة (68.250%)، وهو مؤشر على اتباع المنظمة المبحوثة للسياسات البيئية التي تعزز من استدامتها ضمن البيئة المحيطة وإن مخرجاتها تتوافق مع البيئة؛ وفي المركز الثاني كان من حصة بعد المسؤولية الاجتماعية المستدامة بنسبة (64.924%)، وفي الأخير كان مرتبط ببعيد التنمية الاقتصادية المستدامة وبنسبة (64.060%)، وبناء على ذلك يمكن أن يكون تلك النتائج دليلاً على الاتجاه العام نحو تعزيز الاستدامة في مختلف جوانب العمل، إذ تُعد الأبعاد البيئية والاجتماعية محورية في خلق بيئة عمل مستدامة وناجحة. جدول (3): نسب مقاييس الاستجابة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعاملات الاختلاف للنتائج الاجمالية لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة

المؤشر العام لنتائج ابعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة اجمالاً							
الابعاد	الاتفاق	المحايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف
المسؤولية الاجتماعية المستدامة	64.924	5.183	29.892	3.805	1.004	0.761	0.238
التنمية الاقتصادية المستدامة	64.060	5.788	30.151	3.685	1.062	0.737	0.262
التنمية البيئية المستدامة	68.250	4.017	27.732	3.792	0.986	0.758	0.241
المعدل	65.744	4.996	29.258	3.760	1.0173	0.752	0.247

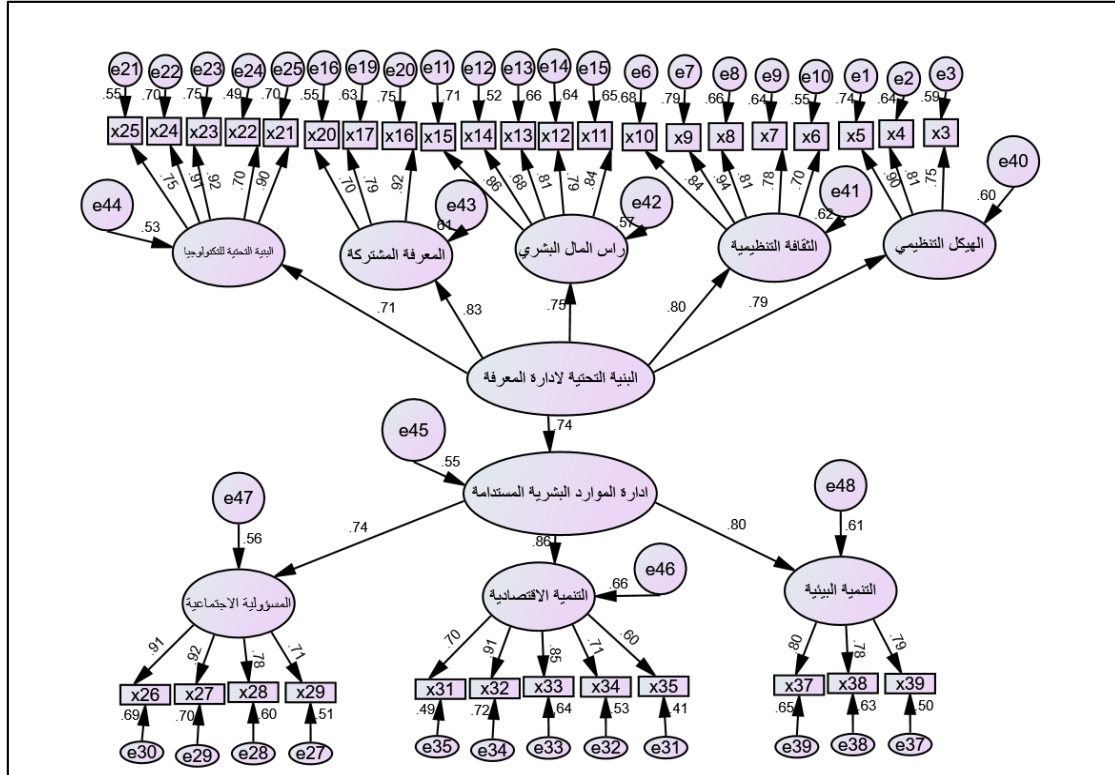
ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يتطرق هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والموارد البشرية المستدامة (اجمالياً) في شركة اسيا سيا للاتصالات)، إذ تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالياً)، إذ بلغت نسبة الارتباط (86%)، وعند مستوى معنوية 0.05، تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين وإجراءات البنية التحتية لإدارة المعرفة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على الأداء المستدام للموارد البشرية من حيث التدريب، التنمية المستدامة، والاحتفاظ بالموهب، وبذلك سوف نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة والموارد البشرية المستدامة (اجمالياً) في شركة اسيا سيا للاتصالات).

جدول (4): نتائج علاقات الارتباط بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالياً وانفراداً)

المتغير التابع إدارة الموارد البشرية المستدامة			العلاقات
P	N	R	المتغير المستقل البنية التحتية لإدارة المعرفة
0.05	320	0.860	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معادلات (Pearson) احد ادوات البرنامج الاحصائي (SPSS)

رابعاً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يبين الشكل رقم (2) أن هناك علاقة تأثير معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز إدارة الموارد البشرية المستدامة.



شكل (2): نمذجة المعادلات البنائية لتأثير البنية التحتية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية المستدامة اجمالاً

إن نتائج الشكل المثبتة في الجدول رقم (5) تشير إلى وجود علاقة تأثير للبنية التحتية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية المستدامة، وذلك بدلالة القيمة التقديرية للانحدار (Estimate)، بنسبة 74%، فإن زيادة وحدة واحدة في البنية التحتية لإدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها 74% في إدارة الموارد البشرية المستدامة، أما الخطأ المعياري (Standard Error) الذي يقيس مدى تباين التقدير، وهنا يساوي 0.025، وهو منخفض مما يشير إلى أن التقدير دقيق، وإن نسبة الخطأ الحرج (Critical Ratio) تساوي 20.491 فهي أكبر من  $1.96 \pm$  عند مستوى دلالة 0.05، فإن التقدير يُعد معنويًا إحصائيًا، وذلك بدلالة قيمة (P) البالغة (000) مما يعني أن القيمة أقل من 0.001، مما يدل على أن التأثير معنوي إحصائيًا بقوة، ولا يُحتمل أن يكون هذا التأثير ناتجًا عن الصدفة، وبخصوص معامل الانحدار المعياري SRW فإن قيمة 0.633، مما يعني أن البنية التحتية لإدارة المعرفة تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في إدارة الموارد البشرية المستدامة، وإن المنظمة المبحوثة تسخر في سبيل ذلك مختلف الموارد لتحقيق الاستدامة المنشودة وفي ضوء ما ذكر سنقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية للبنية التحتية لإدارة معرفة في ادارة الموارد البشرية المستدامة).

جدول (5): تحليل الانحدار للبنية التحتية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالا)

معامل الانحدار المعياري SRW	P	C.R.	S.E.	Estimate	العلاقات		
0.633	***	20.491	.025	.74	ادارة الموارد البشرية المستدامة	<---	البنية التيهية لإدارة المعرفة

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

1. توصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين يدركون أهمية البنية التحتية لإدارة المعرفة، إذ حققت أبعادها اجمالا نسبة اتفاق بلغت (70.655%)، وهذا يعطينا تصورا عن الوعي الكبير بأهمية تطبيق هذه الأبعاد في الشركة، كما يتضح من الترتيب أن المعرفة المشتركة والثقافة التنظيمية هما الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز البنية التحتية لإدارة المعرفة، في حين أن رأس المال البشري حقق أدنى نسبة اتفاق، مما يشير إلى حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات تركز على تعزيز الوعي والتدريب في هذا المجال.
2. تشير نتائج المؤشر العام لأبعاد إدارة الموارد البشرية المستدامة إلى توافق كبير بين أفراد عينة الدراسة، إذ بلغت نسبة الاتفاق 65.744% ونسبة استجابة 75.2%. يعكس هذا الاتجاه قناعة قوية لدى المشاركين بأهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة كأحد العوامل الأساسية لتعزيز أداء الشركة واستدامتها.
3. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالا)، إذ بلغت نسبة الارتباط (86%)، وبذلك سوف نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

4. تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى وجود علاقة تأثير معنوية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية المستدامة (اجمالا وانفرادا)، هذا أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- ثانياً. التوصيات:** في ضوء الاستنتاجات التي كشفتها الدراسة لابد من تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة تعزيز البنية التحتية بما يتوافق مع نطاق التكيف السريع مع متغيرات السوق، وذلك عن طريق تبني سياسات وإجراءات تدعم الابتكار وتعزز البنية التحتية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية قوية تمكنها من البقاء في طليعة السوق والتفوق على المنافسين.
  2. تعزيز ثقافة العاملين بأهمية الاستدامة والحرص على تنفيذها من خلال برامج تدريبية وورش عمل تساهم في تحقيق ذلك التوجه.
  3. تعزيز المشاركة الفعالة بين العاملين والإدارة العليا، خاصة في مواجهة التحديات وتقديم الحلول، عبر تبني برامج تنمية وتطوير لرأس المال البشري، وتعزيز التواصل بين المستويات الإدارية، مما يساهم في بناء فريق عمل متعاون وقادر على مواجهة الصعوبات بكفاءة عالية.
  4. التأكيد على ثقافة التشارك المعرفي في المنظمة، عن طريق إنشاء قنوات اتصال فعالة ومنصات للتبادل المعرفي تتيح للعاملين تبادل الخبرات والمعلومات بسهولة، وهذا التوجه يساهم في بناء فريق عمل مترابط ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر انسجاماً وكفاءة.
  5. الاستمرار في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، مع معالجة مخاوف التغيير التي قد تتولد لدى بعض العاملين حول هذا البعد، من خلال توفير التدريب المستمر للعاملين على استخدام التقنيات الحديثة والمهارات المصاحبة لها.
  6. العمل على تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة من خلال زيادة التوعية بين العاملين حول أهميتها، وتوضيح آليات التنفيذ بشكل أفضل، كما يجب على الإدارة متابعة تنفيذ ممارسات العدالة في توزيع الأجور والمكافآت لضمان وجود شعور عام بالإنصاف بين العاملين، مما قد يساهم في تحسين العلاقات مع المجتمع وزيادة فعالية المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
  7. تعزيز جهود التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة تركز على استيعاب وتطوير الموارد البشرية، لضمان قدرتهم على التكيف مع التغيرات في سوق العمل وتعزيز كفاءتهم، مما قد يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار وتطوير الأداء.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

1. أبو علوش، شادي (2018)، "تقييم العلاقات المتبادلة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إربد الوطنية، الأردن.
2. جمعه، ن. ونجلاء حسن، (2023)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنافسي للفنادق الخمس نجوم بالقاهرة: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية. مجلة البحوث الإدارية، 41(2).
3. الراوحي، محمد سليمان ايوب، (2022)، "دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الجاهزية التنظيمية: دراسة مسحية في شركة أسبسيل للاتصالات النقالة في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الساعدي، احمد مكي جبار، (2023)، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء الإبداعي-البنية التحتية لإدارة المعرفة متغير تفاعلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في ديوان محافظة

البصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية/البصرة، الجامعة التقنية الجنوبية، العراق.

5. نور الهدى، مجول، وشهيناز. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي دراسة حالة بمديرية العملية الاتصالات الجزائر-ورقلة (Doctoral dissertation) 2023، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).  
**ثانياً المصادر الأجنبية:**

1. Al Aqrabawi, R., Alkhazali, Z., Dabaghia, M. N., & Helalat, A. (2023). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Promoting Innovation: An Applied Study on Jordanian Communications and Information Technology Companies.
2. Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M. J., & Ghods, K. (2020). The role of project management office in developing knowledge management infrastructure. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(10), 3261-3287.
3. Benitez, J., Ray, G., & Henseler, J. (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(1), 25-43.
4. Bibi, N., & Saeed Akhtar, M. M. (2020). Relationship between Organizational Structure and Job Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 14(1).
5. Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational dynamics*, 44(2), 87-96.
6. Dabić, M., Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100353.
7. Ejere, S.I. (2011). Human Capital Formation as Catalyst for National Development: Nigeria in Perspective. *International Business and Management*, 2(2), 98-104.
8. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2016). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214
9. Iqbal, Q. (2020). The era of environmental sustainability: Ensuring that sustainability stands on human resource management. *Global Business Review*, 21(2), 377-391.
10. Joseph, T. P., & Radhika, R. (2023). Human resources management practices-a key to achieving organizational sustainability. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 7253-7264.
11. Khari, U. (2022). Green human resource management: A review and research agenda. *EDITORIAL BOARD*, 85.
12. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
13. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.

14. Maraqa, M., Omari, G., & Jarrah, M. (2021). The impact of knowledge management infrastructure on the innovation process and products: The mediating role of knowledge management technologies and mechanisms. *Management Science Letters*, 11(1), 261-270.
15. Masa'deh, R., Hajir, J. A., Obeidat, B. Y., & Al-dalahmeh, M. A., (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3), 313-330.
16. Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
17. Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*.
18. Wang, C., & Li, X. (2024). Optimizing the utilization of mineral assets and human resources for enhanced social welfare and sustainable development. *Resources Policy*, 90, 104755.