

# تأثير استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية مع الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الخدمية اللبنانية

## The impact of digital training strategies on developing human competencies, with the moderating role of organizational learning culture: an applied study in Lebanese service companies

بلال رضوان سويدان<sup>(\*)</sup>

المشرف أ. د. كامل بربر<sup>(\*\*)</sup>

تاريخ القبول: 2025-11-19

تاريخ الإرسال: 2025-11-7

Turnitin: 9%

ملخص

يهدف البحث إلى قياس أثر استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية مع اختبار الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي في الشركات الخدمية اللبنانية. استخدم البحث منهج وصفي تحليلي بقطع مقطعي على عينة مقدارها 121 موظفاً، وأداة استبيان خماسية القياس تضم ثلاثة أبعاد. أظهرت النتائج قيم ألفا كرونباخ مرتفعة للأبعاد وللمقياس الكلي، وجاءت ملائمة البيانات للتحليل العاملی جيدة وفق KMO واختبار بارتليت الذال. انطبقت فرضية التوزيع الطبيعي وفق Kolmogorov-Smirnov، وتحقق معايير ارتباط مرتفعة مع الدرجة الكلية. جرى تنفيذ التحليل الوصفي ثم تحليل المسار ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكيلية باستخدام أقصى الاحتمال، مع اختبار التعديل. جاءت المتوسطات بين 3.43 و 4.11 بما يشير إلى تبني مرتفع للتدريب الرقمي و توافر ثقافة تعلم إيجابية وتحسين الكفاءات. بينت نتائج المسار تأثير مباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي على الكفاءات البشرية  $\beta=0.47$ ، وتأثير مباشر على ثقافة التعلم التنظيمي  $\beta=0.58$ ، وتأثير غير مباشر لثقافة التعلم على الكفاءات البشرية  $\beta=0.41$ ، مع تأثير غير مباشر للتدريب الرقمي على الكفاءات عبر الثقافة التنظيمية  $\beta=0.24$ . ليبلغ الأثر الكلي للتدريب الرقمي  $\beta=0.71$ . أظهرت مؤشرات الملاءمة جودة مرتفعة للنموذج  $RMSEA=0.042$  و  $CFI=0.963$  و  $TLI=0.951$ .

\* طالب دكتوراه في الجامعة الإسلامية الحرة - طهران - إيران قسم موارد بشرية

PhD candidate at the Islamic Azad University - Tehran - Iran - Department of Human Resources  
Email: bilal\_soueidan@hotmail.com

\* استاذ محاضر في جامعة آزاد - الكلية الإدارية - فرع العلوم وتحقيقات. الجامعة ازاد الإسلامية - طهران - الايران.

Lecturer at Azad University - Faculty of Management - Department of Science and Research - Islamic Azad University - Tehran - Iran

الراجعة، بما ينعكس على إنتاجية العاملين وجودة الخدمة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الرقمي، ثقافة التعلم التنظيمي، الكفاءات البشرية، تحليل المسار، نمذجة المعادلات الهيكيلية.

## Abstract

The study aims to measure the impact of digital training strategies on human resource development, while examining the moderating role of organizational learning culture in Lebanese service companies. The study used a descriptive analytical approach with a cross-sectional approach on a sample of 121 employees. The instrument is a five-item questionnaire comprising three dimensions. Reliability showed high Cronbach's alpha values for the dimensions and the overall scale, and the data fit for factor analysis was good according to KMO and Bartlett's significant test. The Kolmogorov-Smirnov normal distribution hypothesis was applied, and high correlation coefficients with the total score were achieved. Descriptive analysis and then path analysis were performed within the framework of structural equation modeling using maximum likelihood, with adjustment testing. The averages ranged between 3.43 and 4.11, indicating high adoption of digital training, a positive learning culture, and improved

و $\text{SRMR}=0.034$  ونسبة  $\chi^2/\text{df}=1.87$ . تدعم النتائج صلاحية التموزج النظري وتأكد أن تعظيم أثر التدريب الرقمي يتطلب تصميماً تعليمياً محسّناً، وربطوا اوضحاً بالمهام، وترسيخاً لثقافة تعلم تشجع مشاركة المعرفة والتغذية

competencies. The track results showed a direct effect of digital training strategies on human competencies ( $\beta = 0.47$ ). There is a direct impact on organizational learning culture  $\beta=0.58$ , a direct impact of learning culture on human competencies  $\beta=0.41$ , with an indirect impact of digital training on competencies via organizational culture  $\beta=0.24$ , so the total impact of digital training is  $\beta=0.71$ . The goodness-of-fit indices showed a high quality of the model with  $\text{RMSEA}=0.042$ ,  $\text{CFI}=0.963$ ,  $\text{TLI}=0.951$ ,  $\text{SRMR}=0.034$ , and  $\chi^2/\text{df}$  ratio of 1.87. The results support the validity of the theoretical model and confirm that maximizing the impact of digital training requires improved instructional design, clear linkage to tasks, and the establishment of a learning culture that encourages knowledge sharing and feedback, which will impact employee productivity and service quality.

**Keywords:** digital training, organizational learning culture, human competencies, path analysis, structural equation modeling.

**1- المقدمة:**

للنموذج القياسي والتحليلي، بهدف تقديم أدلة عملية قابلة للتطبيق على بيئات خدماتية مماثلة في المنطقة. تفترض الأدبّيات أنّ ثقافة التعلّم التنظيمي تمثل شرط سياقي حاسم يضبط قوّة تأثير التدريب على الكفاءات، إذ تعمل كآلية دعم اجتماعي وتنظيمي تزيد من تعميم المعرفة وتبادلها، وتحوّل التعلّم الفردي إلى كفاءة تنظيمية مستدامة عبر مسارات النقل، المشاركة، والمكافأة Otoo, 2024) (Nayak et al., 2025) (Chen & Zheng, 2022) (Alzadjali et al., 2023). وعلىه، يختبر البحث ما إذا كانت الثقافة التعليمية تزيد فاعليّة استراتيجيات التدريب الرقمي في رفع الكفاءات البشرية، من خلال نموذج يدمج المؤشرات الوصفية والقياسية، ويستند إلى معايير قبول شائعة للاعتمادية والصدق وملاءمة البيانات، بما يردد صانع القرار بأدوات تصميم سياسات تدريب رقميّة مدعومة بقياس منهجي للأثر وبتحسينات تنظيمية تمكينية، ويقدم مساهمة تطبيقية لسوق الخدمات اللبناني عبر أدلة كمية يمكن البناء عليها في برامج التطوير المؤسسي المستقبلية.

**1-0 مشكلة البحث:**

تواجه الشركات الخدمية اللبنانية مفارقة واضحة بين حجم الاستثمار في

تفرض التحولات الرقمية المتتسارعة على الشركات الخدمية إعادة تصميم استراتيجيات التدريب لتكون قائمة على التعلم الإلكتروني، التخصيص، الإتاحة عبر الأجهزة، وقياس الأثر على الأداء، بوصفها رافعة مباشرة لتنمية الكفاءات البشرية من مهارات رقمية، تعلّم سريع، ونقل للمعرفة إلى السلوك الوظيفي الفعلي (خذري وعماري، 2020) (O'Neill, 2025) (Reinke & Ohly, 2024) (Mehner et al., 2025). تؤكّد دراسات عربية وأجنبية أنّ فاعليّة التدريب لا تتحدد بالمحتوى أو التقنية فقط، بل بتكامل التصميم التعليمي مع ممارسات تنمية الموارد البشرية وثقافة تنظيمية تشجع مشاركة المعرفة، التغذية الراجعة، والتجربة الآمن، بما يرفع احتمالات تطبيق التعلّم في موقع العمل، ويعزز إنتاجيّة العاملين وكفاءتهم (زيق، Potnuru et al., 2021) (أحمد، 2023) (Zhang et al., 2023). ضمن هذا السياق، يتناول هذا البحث أثر استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية مع اختبار الدور المعدّل لثقافة التعلم التنظيمي في الشركات الخدمية اللبنانيّة، اعتماداً على إطار نظري وتجريبي يقيس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ويختبر جودة المطابقة

3 - إلى أي حد تعديل ثقافة التعلم التنظيمي ينعكس على العلاقة بين استراتيجيات التدريب الرقمي وتنمية الكفاءات البشرية؟

#### 2-1 أهمية البحث:

تكمّن أهمية البحث نظريًا في سد فجوة الربط بين استراتيجيات التدريب الرقمي، وتنمية الكفاءات البشرية ضمن إطار معدل بثقافة التعلم التنظيمي، عبر بناء نموذج تفسيري يختبر العلاقات المباشرة والتفاعلية ويقدم أدلة قياسية في بيئه خدماتية عربية، مع إسهام في توطين المقاييس والتحقق من صدقها وثباتها وتقديم مقارنة بين أبعاد الاستراتيجية في قوّة تأثيرها. وتتمثل الأهمية التطبيقية في تزويد المديرين وصناع القرار بخارطة أولويات عملية لتصميم برامج تدريب رقمي فعال، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس لنقل التعلم إلى موقع العمل، وتوجيهه سياسات الاستثمار والتخصيص والجدولة واحتيار المنصات، وتفعيل رافعات الثقافة التعليمية مثل مشاركة المعرفة والتغذية الراجعة والحوافز، بما يدعم تحسين إنتاجية العاملين وعائد الاستثمار التدريبي وإدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ التحول الرقمي في الشركات الخدمية اللبنانية.

التدريب الرقمي وبين الأثر الفعلي على تنمية الكفاءات البشرية. تظهر الممارسات الحالية تباينًا في تصميم البرامج، وضعفًا في التخصيص، وتذبذب في قياس الأثر ونقل التعلم إلى موقع العمل. كما يظل الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي غير محسوم، ما يترك فجوة معرفية حول شروط تعظيم أثر استراتيجيات التدريب الرقمي على المعرفة والمهارة والسلوك. يهدف هذا البحث إلى تشخيص هذه الفجوة وقياس الأثر المباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي على الكفاءات البشرية، واختبار ما إذا كانت ثقافة التعلم التنظيمي تزيد أو تضعف هذا الأثر داخل سياق الخدمات في لبنان. وبالتالي يكون السؤال الرئيس للبحث:

- ما أثر استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية في الشركات الخدمية اللبنانية، وما دور ثقافة التعلم التنظيمي في تعديل هذا الأثر.

وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1 - ما مستوى تطبيق أبعاد استراتيجيات التدريب الرقمي في الشركات الخدمية اللبنانية
- 2 - ما مدى أثر كل بعده من أبعاد الاستراتيجية في تنمية الكفاءات البشرية

### الفرضيات الفرعية

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب الرقمي، وتنمية المعرفة لدى العاملين في الشركات الخدمية اللبنانية.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب الرقمي، وتنمية المهارات والسلوكيات العملية للعاملين في الشركات الخدمية اللبنانية.
- 3 - تؤدي ثقافة التعلم التنظيمي دور مُعَدّل في العلاقة بين استراتيجيات التدريب الرقمي، وتنمية الكفاءات البشرية، فيزيد وجودها الفاعل من قوة هذا التأثير.

### 1-3 أهداف البحث:

- 1 - قياس الأثر المباشر لأبعاد استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية في الشركات الخدمية اللبنانية.
- 2 - اختبار الدور المُعَدّل لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات التدريب الرقمي وتنمية الكفاءات البشرية.
- 3 - بناء نموذج قياسي يوضح العلاقات المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات والتحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة.
- 4 - تقديم توصيات تطبيقية مرتبة بالأولوية لتحسين تصميم وتنفيذ وقياس أثر برامج التدريب الرقمي في بيئة الخدمات اللبنانية.

### 2 - الأدبيات السابقة:

تُظهر الأدبيات العربية والأجنبية تزايد الاعتماد على استراتيجيات التدريب الرقمي بوصفه مساراً لتحسين رأس المال البشري عبر التصميم التعليمي، التخصيص، الإتاحة متعددة الأجهزة، التفاعلية، والتحليلات التي تقيس الأثر وترشد القرار. تؤكد دراسات عربية أثر التدريب الإلكتروني في رفع إنتاجية العاملين وتحويل التعلم إلى ممارسات فعلية متصلة بالوظيفة عند توافر تصميم واضح للمحتوى وآليات متابعة وتقييم للأداء بعد التدريب، مع التذكير أن ضعف التخصيص وقلة الدعم

- المتغير المستقل استراتيجيات التدريب الرقمي.
- المتغير الشابع تنمية الكفاءات البشرية.
- المتغير المُعَدّل ثقافة التعلم التنظيمي.

### 1-5 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: تؤثر استراتيجيات التدريب الرقمي تأثيراً إيجابياً في تنمية الكفاءات البشرية في الشركات الخدمية اللبنانية، وتعدل ثقافة التعلم التنظيمي من قوة هذا التأثير.

التعلم الفردي إلى كفاءة تنظيمية قابلة للتراكم (Otoo, 2024; Chen & Zheng, 2022; Alzadjali et al., 2023) (ال DALI, 2023). وتبين بحوث حديثة أن الثقافة التعليمية الفاعلة تزيد احتمالات نقل التعلم وتعزيزه داخل فرق العمل، خصوصاً عند اقترانها بين رقمية تمكّن التعلم الاجتماعي المصغر، ومؤشرات أداء تربط وحدات المحتوى بنتائج محددة في الجودة والإنتاجية وخدمة الزبائن، بينما يؤدي ضعف هذه الثقافة إلى تآكل الأثر حتى مع توفر منصات متقدمة ومحفوظة ثري (Nayak et al., 2025; Mehner et al., 2025) (ال DALI, 2023). في السياق العربي، تبرز الحاجة إلى نماذج قياس تراعي خصوصية بيئات الخدمات، وإلى تقاطعات أوضح بين الاستراتيجية الرقمية والسياسات التنظيمية والحوافز، إذ تشير الأدلة إلى فجوة بين الاستثمار في المنصات وبين ضبط عمليات ما بعد التدريب والمتابعة والتقييم، ما يفسر تباين النتائج عبر الشركات والقطاعات على الرغم من تشابه الأدوات التقنية المستخدمة (أحمد، 2023) (السعدي، 2024). هذه الخلاصات تدعم بناء نموذج اختباري يربط أبعاد الاستراتيجية الرقمية بمكونات الكفاءة البشرية مع اختبار الدور المعدل للثقافة التعليمية في الشركات الخدمية اللبنانية.

الإداري يحدان من فاعلية النقل إلى موقع العمل (خديري وعماري، 2020) (زيق، 2024) (ال DALI, 2023). وتذهب أدلة أجنبية حديثة إلى أنَّ النقل الفعال للتعلم يعتمد على منظومة دعم اجتماعي ومهني تشمل إشراف المدير المباشر، مجتمعات ممارسة، وتغذية راجعة مستمرة، وأن التحليلات التعليمية تسهم في إغلاق فجوة القياس بين ساعات التعلم ومخرجات الأداء إذا ارتبطت بمؤشرات وظيفية لا بمقاييس O'Neill, 2025; Mehner et al., 2025; Zhang et al., 2023).

وتشير أبحاث تنمية الموارد البشرية إلى أن ممارسات الإعداد قبل التدريب، وفرض التطبيق بعده، والموازنة مع أهداف الوحدة التنظيمية، تشكل روند رئيسي لتعظيم أثر أبعاد الاستراتيجية الرقمية على المعرفة والمهارة والسلوك، وأنَّ تجاهل هذه العناصر يقود إلى مكاسب معرفية قصيرة الأجل غير مستدامة وظيفياً (Potnuru et al., 2021).

تضع الأدبيات ثقافة التعلم التنظيمي كشرط سياقي معدّل يحكم قوة العلاقة بين استراتيجيات التدريب الرقمي وتنمية الكفاءات، عبر آليات مشاركة المعرفة، التسامح مع الخطأ كمساحة للتجربة، واستجابات قيادية تكافىء التطبيق لا الحضور الشكلي، بما يحول

بأسلوب العينة الطبقية بحسب الإدارات لضمان تمثيل مناسب للوحدات التنظيمية؛ واستخدمت استبيانة محكمة من ثلاثة أبعاد: استراتيجيات التدريب الرقمي، ثقافة التعلم التنظيمي، وتنمية الكفاءات البشرية، صيغت فقراتها على مقياس البشريّة، ليكترن خماسي من 1 إلى 5، وتحقق من صدق المحتوى عبر محكمين أكاديميين وتحقق من الثبات باستخدام ألفا كرونباخ وكانت القيم مرتفعة، كما تأكّدت ملاءمة البيانات بالKMO واختبار بارتليت الدال ودُقّقت الفرضيات المسبقة للتوزيع الطبيعي باختبار Kolmogorov-Smirnov، ونفذ التحليل الوصفي والمؤشرات الأولية باستخدام SPSS، بينما اختبرت العلاقات السببية وقدرت التأثيرات المباشرة وغير المباشرة عبر نمذجة المعادلات الهيكيلية وتحليل المسار بطريقة أقصى الاحتمال ML باستخدام AMOS، مع فحص جودة الملاءمة عبر RMSEA و CFI و TLI و SRMR ونسبة  $\chi^2/df$ ، وتحقق من غياب تعدد التوافر الخطي عبر VIF، واستخدمت إعادة المعاينة Bootstrap لتقدير دلالة التأثيرات غير المباشرة.

**4- مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الخدمية اللبنانية المسجلة رسمياً والعاملة في قطاعات الاتصالات والصحة

تميّز هذا البحث عن الأدبيات السابقة بتميزه على اختبار الأثر المباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي على تنمية الكفاءات البشرية في بيئه خدمية عربية، مع دمج الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي في نموذج تفسيري وقياسي واحد، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركز معظمها على بيئات صناعية أو تعليمية أو على قياس أثر التدريب الإلكتروني بمعزل عن السياق التنظيمي والثقافي. كما يقدم البحث مساهمة منهجية عبر توطين مقاييس عالمية لاختبار صلاحيتها في البيئة اللبنانيّة، إضافة إلى ذلك، فإنّ ربط النتائج بتوصيات عملية موجهة لصياغة القرار في قطاع الخدمات يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً يميّزها عن الطابع الوصفي أو التجاري المحدود في العديد من الأدبيات السابقة.

### 3- منهجية البحث:

اتبعت الدراسة منهجاً وصفياً تحليلياً بقطعٍ مقطعيٍ لاستقصاء أثر استراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية مع الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي في الشركات الخدمية اللبنانية، وجرى اختيار عينة قوامها 121 موظفاً

5- الإطار النظري للبحث: يمثل متغير استراتيجيات التدريب الرقمي مجموعة السياسات والتصميمات التي تستخدم المنصات الرقمية لتنمية معارف ومهارات العاملين عبر محتوى تفاعلي، مسارات تعلم مرنة، وتقديم مستمر. أهميته أنه يخفض كلفة التدريب، يوسع الوصول، ويزيد سرعة نقل التعلم إلى الأداء. تتحدد أبعاده في: جودة التصميم التعليمي والمحتوى، سهولة الوصول والمونة، التخصيص والتكييف مع احتياجات الفرد، التقويم والتغذية الراجعة، دعم نقل التعلم إلى العمل، والتحليلات القياسية لمتابعة التقدم. تؤكد الأدبيات أن التدريب الرقمي المصمم جيداً يرفع قابلية النقل ويعزز الإنتاجية والتعاون ويوفر بيئة تعلم مستدامة تدعم الابتكار في الخدمة (Reinke & Ohly, 2024). Mehner et al., 2025 O'Neill, 2025. أحمد، 2023 خذري وعماري، 2020. كما بينت دراسات عربية وأجنبية أن فعالية الاستراتيجيات الرقمية ترتبط بوضوح الأهداف، تحديد المحتوى، ودعم الإدارة لاستخدام المنصة في العمل اليومي (رزيق، 2024 الدالي، Zhang et al., 2023 2023).

والتعليم والسياحة والخدمات المالية، ويشمل الموظفين الدائمين الذين أمضوا ستة أشهر على الأقل في وظائفهم لضمان امتلاكهم خبرة كافية بالتدريب الرقمي وثقافة التعلم التنظيمي، واستبعدت العقود المؤقتة والتدريبية لعدم استقرار خبرتها. حددنا إطار العينة من سجلات الموارد البشرية في الشركات المشاركة، واعتمدنا عينة طبقية تناسبية بحسب الإدارات الوظيفية لضمان تمثيل التنوع التنظيمي وتقليل خطأ المعاينة. بلغ حجم العينة 121 موظفاً، وهو حجم يتجاوز الحد الأدنى المحسوب وفق معايير الحجم لمجتمع غير معروف بدقة وبافتراض خطأ معاينة 5 بالمائة. كما يلبي متطلبات القدرة الإحصائية لتحليل المسار عند مستوى دلالة 0.05. يبرر هذا الاختيار علمياً أنه يحقق تمثيل متوازن لأقسام التشغيل وخدمة العملاء والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمالية والتسويق، ويقلل التحيز الناشئ عن تركز الإجابات في قسم واحد. ويتيح تقدير أكثر استقرار لمعاملات التموج وملاءمته. اعتمدنا السحب العشوائي داخل كل طبقة مع تخصيص تناسبى لحجم كل إدارة، وجمعنا البيانات خلال مدة واحدة لضبط تأثيرات الزمن والظروف التشغيلية.

وتطبيقات أدائية ملموسة مثل الإنتاجية وجودة المخرجات. تبين أعمال حديثة أن برامج التعلم والعمل الإلكتروني، عندما تربط بدعم اجتماعي وبمشاركة معرفة فعالة، تولد مكاسب واضحة في الكفاءات والأداء (Mehner et al., 2025 O'Neill, 2025 Reinke & Ohly, 2024). كما دعمت دراسات عربية هذه النتيجة في سياقات خدمية وتعليمية (رزيق، 2024 الدالي، 2023). العلاقات النظرية بين المتغيرات تقوم على منطق الموارد والمعرفة ونماذج HRD وAMO التي تفترض أن الممارسات الجيدة تزود العاملين بالقدرة والفرصة والدافعية، فتنعكس على الكفاءات والأداء. تتوقع الفرضية الأولى أثر مباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشرية عبر تحسين جودة التعلم، التكرار، والتغذية الراجعة. وتتوقع الفرضية الثانية أثراً مباشراً لاستراتيجيات التدريب الرقمي في ثقافة التعلم التنظيمي عندما تُصمم الاستراتيجية لتشجع مشاركة المعرفة والتعلم التعاوني داخل المنصة. وتتوقع الفرضية الثالثة أثراً مباشراً لثقافة التعلم التنظيمي في الكفاءات البشرية لأنها تسهل نقل التعلم إلى العمل وتزيل العوائق السلوكية. أخيراً تؤطر الأدبيات دور الثقافة كمعدل جزئي للعلاقة بين التدريب الرقمي والكفاءات؛ إذ تقوى الثقافة الداعمة هذه

تمثل ثقافة التعلم التنظيمي مجموعة القيم والممارسات التي تشجع التعلم المستمر، تبادل المعرفة، التجربة الآمن، واستثمار الخبرات المترافقه لتحسين الأداء. أهميتها أنها تخلق سياقاً يتيح تحويل التعلم الفردي إلى رأس مال معرفي مؤسسي وتقلل مقاومة التغيير. تتحدد أبعادها في: رؤية تعلم مشتركة، قيادة داعمة، مشاركة المعرفة رسمياً ولا رسمياً، تغذية راجعة بناء، تسامح مع الخطأ من أجل التعلم، وحوافز تشجع المبادرات التعليمية. تشير الأدلة إلى أن هذه الثقافة تزيد فاعلية التدريب، وتتوسع أثره، وتعمل كشرط سياقي يرفع أو يخفض قيمة العلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية ومخرجاتها (Otoo, 2024 Potnuru et al., 2021 Alzadjali et al., 2023 Chen & Zheng, 2022 2024 Nimran et al., 2024).

تشير تنمية الكفاءات البشرية إلى تحسن المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بالأداء، بما في ذلك الكفاءات الرقمية، حل المشكلات، العمل التعاوني، والقدرة على التكيف. أهميتها أنها تزيد الإنتاجية وجودة الخدمة ورضا المستفيد، وتدعم جاهزية المنظمة للتحول الرقمي. يمكن تمثيل أبعادها في: كفاءات معرفية وتقنية، كفاءات سلوكية اجتماعية،

اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Kolmogorov-Smirnov، ودراسة الاتساق الداخلي من خلال معاملات ارتباط بيرسون مع الدرجة الكلية، وفحص مشكلة تعدد التوافر الخطي عبر VIF. كما أُجري التحليل العاملی التوكیدی CFA للتحقق من صلاحیّة نموذج القياس، ثم تقدیر نموذج تحلیل المسار ونمذجة المعادلات الهیکلیة SEM بطريقۃ أقصى الاحتمال، مع إدراج أثر التعديل لثقافة التعلم التنظيمي. وقد جرى تقدیر التأثيرات المباشرة وغير المباشرة Bootstrapping باستخدام أسلوب Bootstrap والكلیة باستخدامة ودالة المسارات، في تقدیر فوایصل الثقة ودالة المسارات، حين قییمت جودة الملاءمة عبر مؤشرات RMSEA و CFI و TLI و SRMR ونسبة SEM، بينما طبیق CFA باستخدام برنامج SPSS، باستخدامة ودالة AMOS لضمان دقة النتائج وصرامتها الإحصائیة.

العلاقة عبر تمكین التعلّم الاجتماعي وتوفیر الحوافز، بينما تضعف الثقافة غير الداعمة أثر التدريب حتى مع جودة المحتوى Otoo, 2024 Potnuru et al., 2023 Zhang et al., 2023 Ahmad, 2021.

#### 6 - الإطار التحليلي والعملي:

يمثل هذا الإطار المدخل التطبيقي للتحليل من خلال تحديد الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة؛ وقد اعتمدت استبانة مغلقة على مقياس ليکرت الخماسي لتفھیمة ثلاثة أبعاد هي استراتيجیات التدريب الرقمي، ثقافة التعلم التنظيمي، وتنمية الكفاءات البشریة، مع إدراج بعض الفقرات العکسیة عند الترمیز. استخدم التحليل الوصفي للبيانات من خلال المتوسطات الحسابیة والانحرافات المعياریة والأهمیة النسبیة، كما ثُحقّق من الثبات باستخدام معامل ألفا کرونباخ، ومن ملائمة البيانات للتحليل العاملی باستخدام KMO واختبار بارتليت، بالإضافة إلى

جدول (١): معاملات الثبات (ألفا کرونباخ) لأبعاد الاستبانة

المتغير	قيمة ألفا کرونباخ	عدد العبارات
استراتيجیات التدريب الرقمي	0.841	6
تنمية الكفاءات البشریة	0.892	6
ثقافة التعلم التنظيمي	0.954	6
إجمالي الاستبانة	0.913	18

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

التعلم التنظيمي إلى 0.954 يشير إلى ثبات مرتفع لأبعاد الأداة؛ إذ جاءت بين 0.841 و 0.954 متتجاوزة عتبة القبول 0.70 بهامش مريح، ما يعني تجانس داخلي جيد وتلازم منطقي بين فقرات كل بعده، ويعزز صلاحية استخدام المتوسطات والترتيبيات التفضيلية والاختبارات اللاحقة. ارتفاع ثبات البعد الخاص بثقافة الصدق التلازمي.

جدول (2): نتائج اختبار ملاءمة البيانات للتحليل العاملی KMO وبارتليت

Sig.	df	قيمة کای تربیع المحسوبة (Bartlett)	KMO	المتغير
0.000	15	356.214	0.873	استراتيجيات التدريب الرقمي
0.000	15	411.385	0.902	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	15	438.772	0.928	ثقافة التعلم التنظيمي
0.000	105	1203.486	0.901	إجمالي الاستبيانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

المصنفة مع الهوية، وبالتالي وجود قيمة KMO لكل بعده تجاوزت 0.80 ووصلت إلى 0.928 لثقافة التعلم التنظيمي، ما يدل على كفاية العينة وملاءمة مصنفة ارتباطات جوهرية تسمح بالتحليل العاملی التوكيدی. النتائج مجتمعة تبرر السير في الارتباط لاستخلاص العوامل. دلالة بارتليت المرتفعة عند  $p=0.000$  مع قيم کای تربیع كبيرة تعني رفض فرض عدم بتساوي لنمنطقة المسارات.

جدول (3): معاملات الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيانة لاختبار الاتساق الداخلي

Sig. (p-value)	معامل الارتباط (r)	المتغير
0.000	0.812	استراتيجيات التدريب الرقمي
0.000	0.864	تنمية الكفاءات البشرية
0.000	0.889	ثقافة التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

ارتفعت معاملات الارتباط بين الأبعاد التنظيمي الأعلى نسبياً يوضح مركزية السياق الثقافي في تفسير التباين الكلي، وبهيئة لتوقيع تأثير مباشر وغير مباشر الكلي للأداة ويفكك الاتساق الداخلي عبر معتبر في نمذجة المسار.

جدول (٤): التوزيع الديمغرافي لعينة البحث (n = 121)

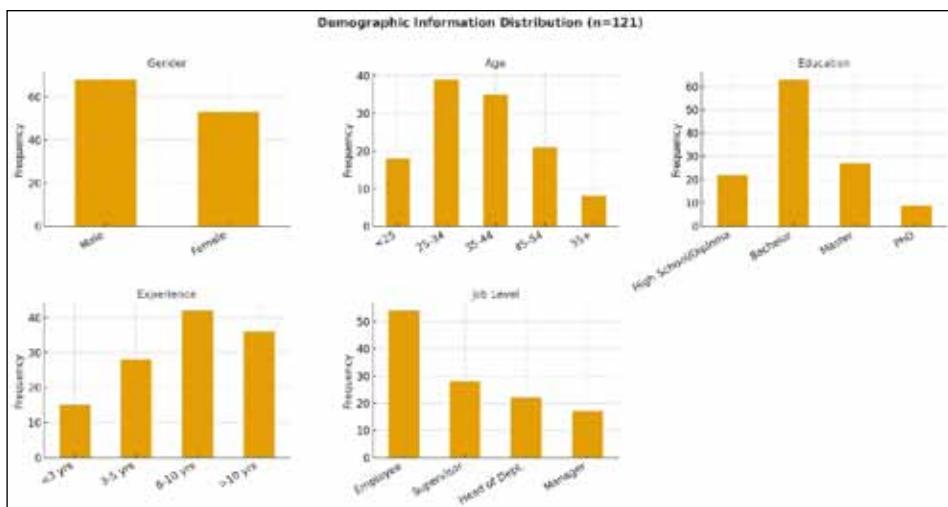
النسبة المئوية*	النكرار	الفئة	المتغير
56.2	68	ذكر	الجنس
43.8	53	أنثى	
14.9	18	أقل من 25 سنة	العمر
32.2	39	34–25 سنة	
28.9	35	44–35 سنة	
17.4	21	54–45 سنة	
6.6	8	55 سنة فأكثر	
18.2	22	ثانوي/دبلوم	المؤهل العلمي
52.1	63	بكالوريوس	
22.3	27	ماجستير	
7.4	9	دكتوراه	
12.4	15	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
23.1	28	5–3 سنوات	
34.7	42	10–6 سنوات	
29.8	36	أكثر من 10 سنوات	
44.6	54	موظف	المستوى الوظيفي
23.1	28	مشرف	
18.2	22	رئيس قسم	
14.1	17	مدير	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

توزيع العينة متوازن نسبياً بين هيكلاً القوى العاملة في الخدمات. سيادة الجنسين، ومتدرج عبر الفئات العمرية مع مؤهل البكالوريوس تعكس بنية توظيفية تمثيل أكبر لشريحة 44–25 سنة، ما يوكل معيارية في القطاعات الخدمية، وتوزيع

الخبرة يميل إلى الفئة المتوسطة 6-10 سنوات بما يضمن تعرضاً ملحوظاً للتدريب تمثله الشركات الخدمية اللبنانية. والشكل البياني يوضح هذا التمثيل بيانياً:

الشكل (١): توزيع البيانات الديمغرافية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

وبتقييم اتجاهات إجابات أفراد العينة للمتغيرات نجد:

جدول (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات استراتيجية التدريب الرقمي

النتيجة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع	79.0	0.77	3.95	تعتمد الشركة منصة تعلم رقمية واضحة الأهداف
مرتفع	80.4	0.71	4.02	توفر الشركة محتوى تدريبي رقمي محدث بانتظام
مرتفع	75.2	0.83	3.76	يراعي التدريب الرقمي احتياجاتي الفردية في العمل
مرتفع	82.2	0.69	4.11	أستطيع الوصول إلى التدريب الرقمي بسهولة من أي جهاز
مرتفع	73.6	0.85	3.68	تقيس الشركة أثر التدريب الرقمي على أدائي بشكل منهجي
متوسط	70.8	0.92	3.54	أجد التدريب الرقمي غير مرتبط بمهامي اليومية
مرتفع	76.8	0.80	3.84	استراتيجيات التدريب الرقمي (كل)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

أقل 3.54، ما يدعم اتساق الاتجاه العام نحو الارتباط بالمهام. الانحرافات المعيارية المتوسطة تعكس تباينً مقبولًا يتبع تفسيرًا مستقرًا للمتوسطات. المتوسط الكلي 3.84 يضع البعد في مستوى مرتفع ويدعم الفرضية المتعلقة بأثر التدريب الرقمي.

المتوسطات بين 3.54 و 4.11 تشير إلى تقييم إيجابي عام لاستراتيجيات التدريب الرقمي، مع أعلى تقييم لإتاحة الوصول 4.11 وتحديث المحتوى 4.02، ما يبرز أهمية البنية التحتية الرقمية وجودة المحتوى في تشكيل التصورات. العبارة العكسيّة سُجلت متوسطًا

جدول (٦): التحليل الوصفي لمتغير تنمية الكفاءات البشرية

النتيجة	الأهمية النسبية*	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع	77.8	0.74	3.89	امتلك مهارات رقمية أعلى مقارنة بالعام الماضي
مرتفع	80.4	0.70	4.02	أطبق معارف جديدة في عملي بعد المشاركة في التدريب
مرتفع	75.4	0.82	3.77	تحسن تعاوني مع الزملاء بعد البرامج التدريبية
مرتفع	81.6	0.67	4.08	أتعلم بسرعة أدوات وتقنيات عمل جديدة
مرتفع	78.4	0.72	3.92	ارتفع مستوى إنتاجي خلال الأشهر الأخيرة
متوسط	69.8	0.91	3.49	لا ينعكس التعلم على أدائي الفعلي
مرتفع	77.2	0.76	3.86	تنمية الكفاءات البشرية (كل)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

أدنى 3.49 وبما يتسق مع الاتجاه الإيجابي العام. الانحرافات المعيارية المحدودة نسبيًا تدل على تقارب استجابات مقبول. المتوسط الكلي 3.86 يرشح وجاهة الرابط بين التدريب الرقمي ونتائج الكفاءة في سياق الخدمة. المتوسطات بين 3.49 و 4.08 تعكس تحسّنًا ملحوظاً في الكفاءات، مع أعلى تقييم لسرعة تعلم الأدوات الجديدة 4.08 وتطبيق المعرف 4.02، وهو ما يشير إلى انتقال التعلم إلى الأداء. العبارة العكسيّة جاءت

جدول (٧): التحليل الوصفي لمتغير ثقافة التعلم التنظيمي

النتيجة	الأهمية النسبية*	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع	79.0	0.78	3.95	تشجع الإدارة مشاركة المعرفة بين الموظفين
مرتفع	82.0	0.69	4.10	تلقى تغذية راجعة بناءً بعد التعلم
مرتفع	76.4	0.83	3.82	تقبل الشركة التجربة والخطأ في سياق التعلم
مرتفع	81.4	0.71	4.07	تتوفر قنوات رسمية وغير رسمية لتبادل التعلم

مرتفع	75.8	0.80	3.79	تكافىء الشركة المبادرات التي تنشر المعرفة
متوسط	68.6	0.95	3.43	لا تمنح الشركة وقتاً أو موارد للتعلم
مرتفع	77.2	0.79	3.86	ثقافة التعلم التنظيمي (كل)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

القيم بين 3.43 و 4.10 تُظهر ثقافة تعلم عن بعض قيود الوقت/الموارد لكنها لا تقوّض داعمة؛ التغذية الراجعة البناءة 4.10 و توافر الاتجاه العام. المتوسط الكلي 3.86 يؤكد قنوات تبادل التعلم 4.07 تصف بيئة ثيّسر دوراً بنّيوياً للثقافة في تمكين أثر التدريب، نقل المعرفة. العبارة العكسية 3.43 تكشف ويهيئ لتوقع تأثير معدل في نموذج المسار.

جدول (٨): التحليل الوصفي لمجمل الاستبانة

النتيجة	الأهمية النسبية*	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	76.8	0.80	3.84	استراتيجيات التدريب الرقمي
مرتفع	77.2	0.76	3.86	تنمية الكفاءات البشرية
مرتفع	77.2	0.79	3.86	ثقافة التعلم التنظيمي
مرتفع	77.1	0.78	3.85	الدرجة الكلية للاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

متوازنات الأبعاد الثلاثة متقاربة صلاحية نموذج سببي يتوقع مسارات عند 3.86-3.84 مع انحرافات معيارية مباشرة من الاستراتيجيات إلى الثقافة وإلى الكفاءات، ومساراً غير مباشر عبر حول 0.76-0.80، ما يشير إلى اتساق بين مكونات المنظومة: الاستراتيجية، الثقافة، والنتيجة. هذا التوازن يعزز المستوى الكلي 3.85.

جدول (٩): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov للمتغيرات ( $n = 121$ )

النتيجة	Sig. (p)	K-S (D)	الانحراف المعياري	المتوسط	N	المتغير
توزيع طبيعي	0.200	0.073	0.80	3.84	121	استراتيجيات التدريب الرقمي
توزيع طبيعي	0.200	0.065	0.76	3.86	121	تنمية الكفاءات البشرية
توزيع طبيعي	0.200	0.069	0.79	3.86	121	ثقافة التعلم التنظيمي
توزيع طبيعي	0.200	0.061	0.78	3.85	121	الدرجة الكلية للاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

قيم K-S الصغيرة وعدم الدلالة ( $p=0.200$ ) للمتغيرات جميعها تدل على عدم اختلاف التوزيعات عن الطبيعي بدرجة معنوية، مما يدعم استخدام أساليب معلمية التقدير ومعاملات المسار وفواصل الثقة.

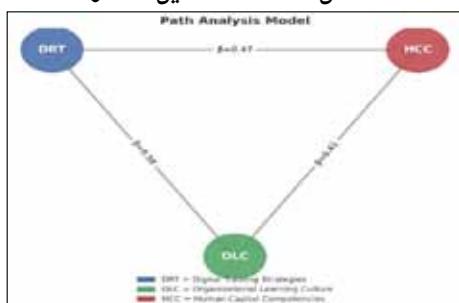
#### جدول (10): نتائج تحليل المسار بين المتغيرات

النتيجة	التأثير الكلي ( $\beta$ )	التأثير غير المباشر ( $\beta$ )	Sig. (p)	التأثير المباشر ( $\beta$ )	العلاقة
تأثير مباشر قوي ودال	0.47	–	0.000	0.47	استراتيجيات التدريب الرقمي ← الكفاءات البشرية
تأثير مباشر قوي ودال	0.58	–	0.000	0.58	استراتيجيات التدريب الرقمي ← ثقافة التعلم
تأثير مباشر قوي ودال	0.41	–	0.000	0.41	ثقافة التعلم التنظيمي ← الكفاءات البشرية
تأثير غير مباشر قوي	0.71	0.24	–	–	استراتيجيات التدريب الرقمي ← الكفاءات البشرية (عبر ثقافة التعلم)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS29

وتتضخم بوجود ثقافة تعلم قوية، بما يتسق مع أطر HRD وAMO. والشكل 2 يمثل المسار للنموذج ومعلماته:

## الشكا<sup>(2)</sup>: مخطط تحليل المسار



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS

التأثير المباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي على الكفاءات 0.47 دال ويُظهر منفعة مباشرة للتصميم والتطبيق التدريبي. التأثير على ثقافة التعلم 0.58 يؤكد أن الاستراتيجية المحكمة تنشط الممارسات الثقافية المساندة. تأثير الثقافة على الكفاءات 0.41 يبرهن على دور سياقي حاسم في تحويل التعلم إلى أداء. الأثر غير المباشر 0.24 يرفع الأثر الكلي إلى 0.71، ما يدعم وجود تعديل جزئي إذ تبقى العلاقة المباشرة قائمة

جدول (11): جودة التموذج الكلي (Goodness of Fit Indices)

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المقبولة علمياً	النتيجة
Chi-Square/df	1.87	أقل من 3	جيد جداً
RMSEA (Root Mean Square Error)	0.042	0.08	ممتاز
CFI (Comparative Fit Index)	0.963	أكبر من 0.90	ممتاز
TLI (Tucker-Lewis Index)	0.951	أكبر من 0.90	ممتاز
GFI (Goodness of Fit Index)	0.928	أكبر من 0.90	ممتاز
AGFI (Adjusted GFI)	0.902	أكبر من 0.90	جيد جداً
SRMR (Standardized RMR)	0.034	0.08	ممتاز

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج AMOS

البشرية جاء مرتفعاً وفق المتوسطات المحسوبة، ما يعني أن بيئة الشركات الخدمية اللبنانيّة مهيأة بنويّاً لدعم التعلّم الرقمي ونقله إلى الأداء، وأن الانحرافات المعيارية المتوسطة تعكس تجانساً مقبولاً يتّيح تفسيرًا مستقرّاً لميل الاتجاهات نحو الإيجابيّة.

2 - تثبت المعطيات صحة الفرضيّة القائلة بتأثير مباشر موجب لاستراتيجيّات التدريب الرقمي في تنمية الكفاءات البشريّة، إذ أظهرت نمذجة المسار معامل تأثير قياسي دال يوضح أن جودة التّصميم التعليمي، وتحديث المحتوى، وسهولة الوصول، تقود إلى تحسن ملحوظ في المعارف والمهارات والسلوكيّات المرتبطة بالأداء، بما يدعم منطق HRD وAMO في تزويد العاملين بالقدرة والفرصة والدافعية.

نسبة كاي المعيارية 1.87 ضمن النطاق الجيد، و RMSEA=0.042 SRMR=0.034 يدلان على خطأ تقريري منخفض وملاءمة قريبة من البيانات. مؤشرات الاتساق التزايدية CFI=0.963 و TLI=0.951 تتجاوز المعايير المقبولة، بينما GFI=0.928 AGFI=0.902 يؤكدان جودة تمثيل المصوّفة. هذا الملف من المؤشرات يدعم صلاحية نموذج القياس وبنية المسارات، ويشير إلى قدرة تفسيرية جيدة واستقرار في تقديرات المعاملات وقابليتها للتعويض داخل سياق الشركات الخدمية.

#### الاستنتاجات:

- 1 - تؤكّد النتائج أن مستوى تبني استراتيجيّات التدريب الرقمي وثقافة التعلّم التنظيمي، وتنمية الكفاءات

- 6 - تثبت اختبارات الدور المعدل لثقافة التعلم التنظيمي أن الثقافة تعمل كمعدل جزئي يرفع قوة العلاقة بين التدريب الرقمي والكفاءات، ما يعني أن الأثر المباشر يبقى دالاً حتى مع وجود الثقافة، لكنه يصبح أقوى في البيئات الأكثر دعماً للتعلم ومشاركة المعرفة، وهو ما يفسر تفاوت العوائد بين وحدات تنظيمية تتباين في المدخلات التدريبية وتحتفل في المخرجات الأدائية.
- 3 - تجحب النتائج عن سؤال العلاقة بين التدريب الرقمي والبيئة الثقافية بإثبات أثر مباشر موجب لاستراتيجيات التدريب الرقمي في ثقافة التعلم التنظيمي، فيعكس ذلك أن الاستثمار في منصات التعلم وعمليات التقويم والتغذية الراجعة ينعكس على ممارسات مشاركة المعرفة والتجربة الآمن، ما يحول التدريب من نشاط فردي إلى ممارسة تنظيمية مستدامة.
- 4 - تؤكد البيانات صحة الفرضية المتعلقة بتأثير ثقافة التعلم التنظيمي في الكفاءات البشرية عبر مسار مباشر دال، إذ تظهر النتائج أن وجود رؤية تعلم مشتركة وتغذية راجعة بناءة وقنوات لتبادل المعرفة يسرع تحويل التعلم إلى أداء، ويقلل الفجوة بين الاكتساب المعرفي والتطبيق العملي، الأمر الذي يرفع الإنتاجية وجودة الخدمة.

#### التوصيات:

- ✓ تطوير تصميم التدريب الرقمي من خلال تطوير مسارات تعلم موجهة للمهام الحرجة، وتحديث المحتوى ربع سنويًا، مع دمج تقييم قبلي وبعدى اعتماد أسلوب التعلم القصير Microlearning مع تمارين تطبيق فوري، وربط كل برنامج تدريسي بمؤشرات أداء وظيفية محددة.
- ✓ إطلاق ثقافة التعلم التنظيمي كمعدل للأثر من خلال إطلاق مجتمعات ممارسة داخلية، وتفعيل تبادل المعرفة عبر جلسات أسبوعية قصيرة، وتقديم تغذية راجعة بناءة بعد كل نشاط تعلم. تخصيص وقت معتمد للتعلم ضمن ساعات الدوام، وتصميم حواجز تشجع على مشاركة الدروس المستفادة.
- ✓ تكشف نتائج تحليل المسار وجود تأثير غير مباشر لاستراتيجيات التدريب الرقمي في الكفاءات عبر ثقافة التعلم التنظيمي، ما يعني أن جزءاً معتبراً من أثر التدريب يمر من خلال آليات ثقافية داعمة، وبذلك يتحقق تأثير كلي أعلى من التأثير المباشر وحده، وهو نمط يتسم بالـ "التوسيط المكمل" الذي يعزز الأثر من دون إلغائه.

- ✓ حوكمة وقياس أثر التدريب من خلال إنشاء لوحة قياس موحدة تشمل نسب المشاركة والإلتام ونتائج الاختبارات ونقل التعلم ومؤشرات الأداء. استخدام التحليلات التنبؤية لتحديد البرامج الأعلى عائدًا، وتنفيذ تجارب A/B لتصميمات التدريب، ومراجعة النتائج بشكل دوري على مستوى الإدارة ومواءمة السياسات وفق للبيانات.
- ✓ إدارة نقل التعلم إلى العمل من خلال تعيين مشرف نقل تعلم في كل قسم، واستخدام خطط تطبيق شخصية لمدة 30-60 يوماً بعد التدريب، مع متابعة تطبيق المهارات بأدوات متابعة عملية. إدخال أساليب التوجيه Job Shadowing وزمالة الظل ومعالجة الفجوات من خلال مهام عملية قصيرة.

## المراجع

- 1- زيق، صليب روماني أمين. (2024). أثر التدريب الإلكتروني على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، 4(4).
- 2- أحمد، أميرة علي السساوي (2023). العلاقة بين التحول الرّفقي والإبتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 7(2).
- 3- السعديبة، فهيمة بنت محمد بن خصيبي. (2024). التأثير المعدل للشقاقة التنظيمية في العلاقة بين التغيير التنظيمي ونسبة ترك الوظيفة لدى الأخصائيين الاجتماعيين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(21).
- 4- خذري، توفيق، وعماري، علي. (2020). التدريب الإلكتروني كمدخل لتنمية الكفاءات البشرية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 503-493.
- 5- الدالي، شيماء عبدالعزيز عبدالباسط. (2023). دور التعليم والتدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري: دراسة رقمية لعينة من منسوبي الجامعات العربية. مجلة كلية الآداب بجامعة الفيوم، 2(2)، 515-583.
- 6- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of organizational learning culture in the nexus of human resource development practices and employee competencies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(4), 720-763.
- 7- O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101407.
- 8- Reinke, K., & Ohly, S. (2024). Examining the training design and training transfer of a boundary management training: A randomized controlled intervention study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(3), 864-888.
- 9- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201-217.
- 10- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401-419.
- 11- Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038-2024038.
- 12- Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of organizational learning and dynamic capability on organizational performance of human resource service enterprises: moderation effect of technology environment and market environment. *Frontiers in Psychology*, 13, 889327.
- 13- Alzadjali, A. H., Adedeji, M. J., & Adwan, O. M. J. (2023). Adopting a learning organization perspective for improving human resources service quality during digital transformation. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 14(3), 18-35.

- 14- Zhang, Y., Liu, J., Wei, Q., Cao, Y., & Gui, S. (2023). Can HPWS Promote Digital Innovation? E-Learning as Mediator and Supportive Organisational Culture as Moderator. *Sustainability*, 15(13), 10057.
- 15- Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2025). Developing competencies of Gen Z: role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.