

تأثير المشاركة بالمعرفة في الاستدامة المنظمة

بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية

The impact of knowledge sharing on organizational sustainability
Analytical research in the Ministry of Science and Technology of Iraq

أ.د. علي حسون الطائي م.م. الهام محمد عليوي
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الى قياس مستوى تأثير المشاركة بالمعرفة في الاستدامة المنظمة ، وتكونت العينة من (162) فردا في مركز وزارة العلوم والتكنولوجيا في مدينة بغداد، اذ تمثل مجتمع البحث من المدراء اقسام ووحدات وشعب وموظفين، واعتمد البحث على الاستبانة كاداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ، وجرى تحليل البيانات واختبار فرضية التأثير باستخدام الادوات الإحصائية الملائمة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات في الوزارة ، ومسارات الانحدار لاختبار التأثير باستخدام برنامج (AMOS)، وقد أظهرت النتائج صحة فرضيات البحث، توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها ان التبادل المعرفي الطوعي للعاملين والتراكم المعرفي والمعلوماتي وحرية الحصول على المعلومات المطلوبة لانجاز مختلف الاعمال مع تشجيع الادارة العليا للعاملين في المنظمة المبحوثة كلها عوامل تساعد على ديمومة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة بالمعرفة، الاستدامة المنظمة.

Abstract

The research aims at measuring the level of the impact of knowledge sharing on organizational sustainability. The sample consisted of (162) individuals in the center of the Ministry of Science and Technology in Baghdad city. The research community consists of departments, units, divisions and employees. The research on questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information, The data were analyzed and the hypothesis of influence was tested using appropriate statistical tools such as arithmetical mean and standard deviation to measure the level of variables in the ministry and regression paths to test the effect using AMOS. The results showed the validity of the research hypotheses, The results are that the exchange of knowledge of employees and the accumulation of knowledge and information and free access to the information required to accomplish various work with the encouragement of senior management of the employees of the organization investigated all factors conducive to the sustainability of the Organization.

Key word: knowledge sharing, organizational sustainability.

المقدمة

تعد المشاركة بالمعرفة بين الافراد وسيلة جيدة في توليد الافكار الجديدة وتنمية الممارسات التي تمكن الموارد البشرية من الابتكار في تعزيز الاستدامة المنظمة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز الابتكارات المستدامة. وتنطلق اهداف البحث عبر تجسيد العلاقات بين متغيرات البحث وعرض ابرز المضامين الفكرية المتعلقة بموضوعات البحث ضمن اربعة محاور اذ يتضمن المبحث الاول الاطار المنهجي، و المبحث الثاني الاطار النظري، والمبحث الثالث الاطار العملي، بينما اختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الاطار المنهجي

اولاً: مشكلة البحث:

يهدف البحث الى تجسيد دور المشاركة بالمعرفة في وزارة العلوم والتكنولوجيا وتسليط الضوء على تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين في تعزيز استدامتها ، وتتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الابرز هو هل تمكنت وزارة العلوم والتكنولوجيا من توظيف المشاركة بالمعرفة في تعزيز الاستدامة المنظمية؟، ويمكن بلورة مشكلة البحث على وفق منهج البحث العلمي عبر صياغتها بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تشارك المعرفة في المنظمة المبحوثة؟.
2. ما هي طبيعة الاستدامة المنظمية في المنظمة المبحوثة؟.
3. هل توجد علاقة تأثير بين المشاركة بالمعرفة والاستدامة المنظمية؟.

ثانياً : أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. تقدم البحث توضيح لأهم مكونات المنظمات والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين كل من الاستدامة المنظمية بتوافر المعرفة المناسبة .
2. يلقي البحث الضوء على مدى مواكبة المنظمات المبحوثة للمفاهيم والنماذج التي من شأنها تعزيز المعرفة في المنظمات .
3. إثارة دوافع القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لأهمية دور المشاركة بالمعرفة والاستدامة المنظمية .

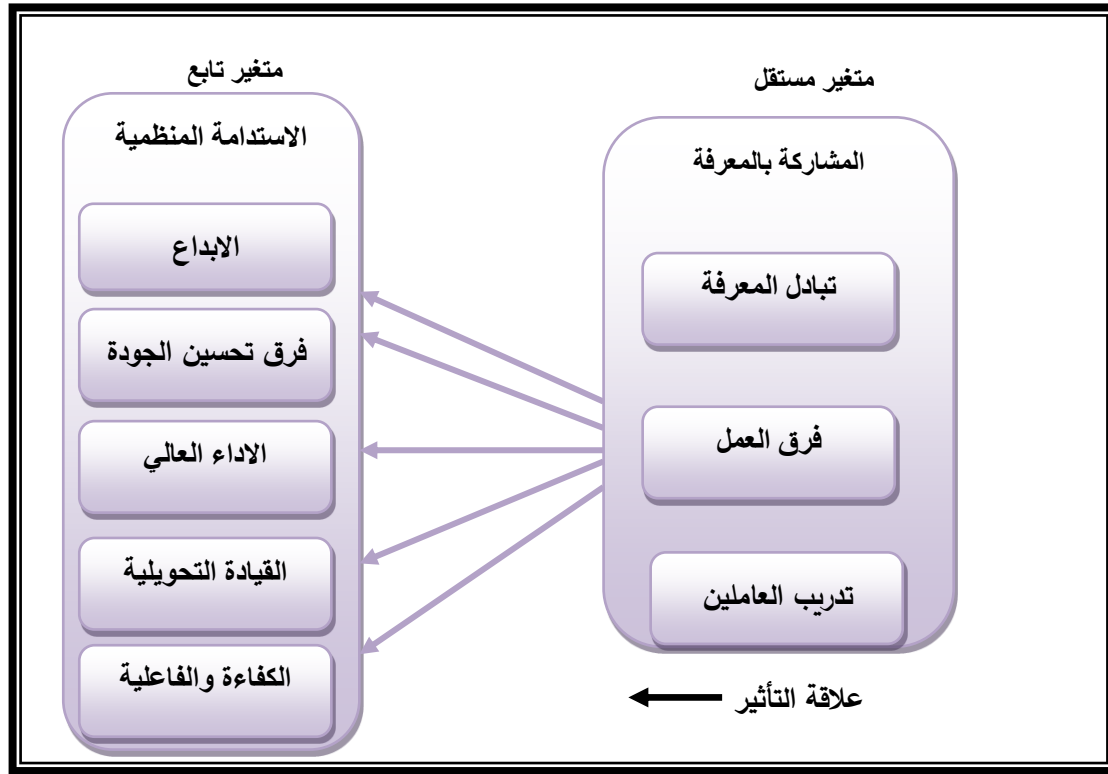
ثالثاً : أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي نحو تحديد الدور الذي تؤديه الاستدامة المنظمية وتشارك المعرفة ، ويتفرع عن هذا أهداف فرعية عدة يمكن تحديدها بالآتي :

1. تكوين اطار نظري شامل بخصوص المشاركة بالمعرفة والاستدامة المنظمية .
2. التعرف المشاركة بالمعرفة والاستدامة المنظمية لدى الاطراف الفاعلة في المنظمة.
3. وصف وتشخيص مستوى القوة والضعف في الاستدامة في العينة المبحوثة ومدى قدرتها على المنافسة .
4. توجيه المنظمات المبحوثة نحو الاستدامة عبر امتلاكها المقدرات المناسبة للموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة صريحة يمكن التشارط بها لترصين هذه الاستدامة .
5. اختبار دور متغير المشاركة بالمعرفة في الاستدامة المنظمية .

خامساً : المخطط الفرضي للبحث و فرضياته :

اعتمد البحث في قياس متغير المشاركة بالمعرفة وهو المتغير المستقل بالاستناد على دراسة (الملا، 2013) ويعد من المقاييس الأكثر شمولية ومناسب للمجتمع قيد البحث، بينما اعتمد متغير الاستدامة المنظمة وهو متغير معتمدا اذ تم صياغة فقراته بالاعتماد على نموذج (schalock et al., 2016). اعتمد البحث على الاستبانة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، ويمكن ايضاح سريان البحث عبر مخطط يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات كما موضح في الشكل (1):



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

تنص الفرضية الرئيسية (تؤثر المشاركة بالمعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة، وفرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في أبعاد الاستدامة المنظمة (الإبداع، والأداء العالي، وفرق تحسين الجودة، والقيادة التحويلية، والكفاءة والفاعلية)). وطبقاً لذلك تم تقسيم هذه الفرضية إلى ما يقابلها من فرضيات فرعية اشتقت منها على وفق الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في إدارة الإبداع.
2. الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في معرفة الأداء العالي.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في فرق تحسين الجودة .
4. الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في القيادة التحويلية .
5. الفرضية الفرعية الخامسة : تؤثر أبعاد المشاركة بالمعرفة (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في الكفاءة والفاعلية .

سادسا: الدراسات سابقة

1. دراسة (Oye. et al.,2011) بعنوان "Demotivators"knowledge sharing in workplace: Motivators and "المشاركة بالمعرفة في مكان العمل: المحفزات والمحفزون" هدفت الدراسة الى تقديم لمحة عامة عن المشاركة بالمعرفة في مكان العمل على اساس مراجعة الادبيات النقدية من قبل الكتاب، وكان منهج الدراسة بحث نظري تحليلي ، وأسلوب جمع

المعلومات كان مادة النظرية وكتابات الباحثين، وكانت **اهم النتائج** تم الاستنتاج ان المشاركة بالمعرفة في مكان العمل تتأثر بالمحفزات والمحفزين وتكون أنشطة المشاركة بالمعرفة على مستوى المنظمة والمستوى الفردي وهو امر بالغ الاهمية لفشل او نجاح إدارة المعرفة داخل وخارج المنظمة، ان العمل والثقافة والصناعة كلها تؤثر على المشاركة في المعرفة بين العاملين، و تم التوصل الى ان التكنولوجيا تلعب دورا هاما في زيادة الانتاجية من خلال المشاركة بالمعرفة وتلعب دورا حاسما في خلق وتخزين المعرفة الواضحة بطريقة سهلة وسريعة، مدى الافادة من الدراسة هو لتعزيز الجانب النظري.

2. دراسة (عبد الرحمن و ياسن، 2015) بعنوان "متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية" هدفت الدراسة الى بيان دور المشاركة بالمعرفة في تحسين جودة التدقيق و كان مكان الدراسة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي وابعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الوسائل الإحصائية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحراف، معامل الانحدار الخطي، معامل الارتباط الرتب سير مان أسلوب جمع المعلومات: المقابلات، الاستبانة.

وتجميع البحث وعينة تحتل مجتمع البحث بالمعادلتي في مفرد ديوان الرقابة المالية ويبلغ عدد أفراد العينة (63) شخصا، وكانت **اهم النتائج** وجود علاقة بين المشاركة بالمعرفة وجودة عمل التدقيق، استفادت الدراسة منها في توظيف الادوات الاحصائية في الجانب العملي.

3. دراسة (Schalock & Verdujo, 2016) بعنوان "Asystematic approach to an organizational sustainability " **المنهج التنظيمي للاستدامة المنظمة** " هدفت الدراسة لبيان درجة التعادل بين مفاهيم الاستدامة وتحسن الجودة في المرحلة التنظيمي للاستدامة ويطبق كيف الاستدامة يمكن ان تعمل من خلال المدخل التنظيمي لتحسين الجودة وكذلك هدفت الدراسة لمناقشة قرايا المدخل التنظيمي في الاستدامة والإفادة من الدروس المستنبطة في استعمال هذا المدخل، وكان **منهج الدراسة** بحث نظري تحليلي

و **أسلوب جمع المعلومات**: المادة النظرية وكتابات الباحثين ، وتم لتوصل الى امكانية توظيف المنهج التنظيمي في تفعيل الاستدامة المنظمة وذلك من خلال بيان دور القيادة لتحقيق لتحسين التنظيم التخطيطي العمل التقويم ويحقق جملة من المزايا منها بناء طاقة وقابلية الاستدامة وتقيم الأداء. وتم الاستفادة منها في صياغة منهجية البحث.

4 . دراسة (Beiler & Oswald, 2016) بعنوان "sustainability in transportation planning" **الاستدامة في تخطيط المواصلات** " **الهدف من الدراسة** هو لتقييم مدى دور الاستدامة المنظمة في تحسين تخطيط المواصلات، وكان مكان الدراسة في مناطق عشوائية من بنسلفانيا، وكان **منهج الدراسة**: بحث نظري وتحليلي و **أسلوب جمع المعلومات**: تمت عملية المسح على الوكالات ثم تحليل النتائج باستعمال تحليل شبكة الاتصال، البرمجيات ودليل طرق التخطيط بالاضافة الى مقارنة تحليل شبكة التعاون للعوامل المؤثرة مثل التقسيم الجغرافي والتقارب الجغرافي، نظام المعلومات الجغرافية يستخدم مع دليل الطرق لتكملة تحليل شبكة الاتصال الجغرافي. لقد تم المقارنة من خلال تحليل ثلاث حالات باستعمال الوسط الحسابي، والكثافة، ومتوسط خطوط الطول. اما **اهم النتائج فهي** ان المناطق غير المحددة في ولاية بنسلفانيا كانت متعاونة بدرجة الوسط وابتعد من الجوار الجغرافي لكن كانت تحت مستوى شبكة التقارب الجغرافي. فضلا عن استعمال استمارات البريد الالكتروني والاتصالات الهاتفية بنطاق واسع. وكذلك المقابلات الشخصية كانت أكثر استجابة للتعاون السنوي ونصف السنوي، تم الاستفادة من الدراسة في تعزيز الجانب النظري من البحث.

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

اولا: المشاركة بالمعرفة

1. مفهوم المشاركة بالمعرفة

أن من طرق فهم المعرفة هو التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة اذا ما تم تنظيمها وتحليلها وترجمت بشكل صحيح فإنها تصبح معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي مفاهيمي. (الطاهر، 2012: 61)

ومن منظور إداري تم تعريف المشاركة بالمعرفة على أنه ارتباط بين مكونين، أفرادا أو فرق في الوحدات التنظيمية المكون الأول هو من يمتلك المعرفة، والمكون الثاني هو من يكون بحاجة إليها، وذلك يتطلب تهيئة ظروف مناسبة لقيام الطرف الأول بإيصال المعرفة بأي طريقة ممكنة،

وطبقاً الى (Ipe, M.2003:83) إن المشاركة بالمعرفة هي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية الى افراد آخرين والتي تمثل عملية اتصال بين اثنين أو أكثر بحيث يكون مشمولين في عملية نقل المعرفة ويكون هذا النقل فاعلا اذا فهم مستقبل معرفة المنقول اليه واستطاع استعمال تلك المعرفة والتي تمثل مخرجات العملية لتشكيل معرفة جديدة وهذه العملية تتضمن مخزوناً معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة.

فيما اضاف (Kim and Lee, 2006: 372) ان المشاركة بالمعرفة هي معرفة جديدة مشتركة بين الطرفين.

2. معوقات المشاركة بالمعرفة:

توجد مجموعة من الحواجز التي يمكن ان تمنع المشاركة الفعالة في المعرفة في المنظمات كالخوف من الخسارة أو الخوف من خسارة الهيمنة وقوتهم نتيجة المشاركة بالمعرفة وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية أو نقص المعرفة الحديثة عدم الالتزام أو الإهمال أو عدم وجود علاقات ودية بين المصدر والمستلم. (Cabreria , A. 2006: 129)

في حين اضاف (Kharabsheh, R. 2007: 423) هناك عدة حواجز منها القيود المفروضة على الأفراد أو الشبكات أو الشكوك حول الشبكة وكذلك عدم التوافق الثقافي بين الأفراد من الناحية الفردية والتنافسية كذلك الجمود بالمعرفة والقيود في قدرة اطفاء الطابع المؤسسي في تطبيق معرفة جديدة والخوف من المشاركة بالمعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر والشعور بالغبن وعدم الانصاف والاضرار بمصلحة الأفراد بعدم وجود فائدة معنوية أو مادية تنتظرهم.

3. أهمية المشاركة بالمعرفة

تنامت أهمية المشاركة بالمعرفة في العقود الاخيرة بشكل متزايد لانها واحدة من اهم عمليات إدارة المعرفة اذ تسمح المشاركة بالمعرفة ببيان العاملين في المنظمات بالاستفادة من خبرات عاملها الذي يعود بالتالي بالفائدة للمنظمة ككل (Kharabsheh , R. 2007: 437).

ويضيف (Hansen, 2005: 784) ان المشاركة بالمعرفة في المنظمات تعد عاملا محفزا في اغلب القضايا الإدارية وأداء الأعمال والنجاح.

اما (Tong, Canon, 2012: 121, 126) اوضح ان المشاركة بالمعرفة يعد سلوكا داخليا تتميز به العاملين في داخل المنظمة ومن المتوقع حصولا على المكافآت المادية والمعنوية. وان المشاركة بالمعرفة تسهم في عملية الابتكار والتحسين في العملية التنظيمية.

وقد اشار (Oye , N . D ., 2011: 167) إلى ان المشاركة بالمعرفة لها دورا مهما في زيادة ونوعية الانتاج عندما يتم التعاون بين الأفراد الذين يعملون معا والاستفادة فعليا من المعلومات من قبل المستفيدين.

العاملون وقد اشار (Salgado, 2006: 252) إلى ان المشاركة بالمعرفة هي السلوك الأساسي الذي يمكن ان يساهم فيه في تطبيق المعرفة.

ان المشاركة بالمعرفة تعود بالكثير من الفوائد المحتملة على المنظمات من خلال استثمار الوقت واستثمار الاموال لإدارة المعرفة في المنظمة، ركزت الكثير من المنظمات سواء كانت صناعية ام خدمية و هادفة او غير هادفة الى الربح، على المشاركة بالمعرفة كمحور أساسي ومهم جدا في تزايد العلاقات المباشرة مع الآخرين ويتم ذلك بعد البحث عن الوسائل والأدوات لانجاح المعرفة الجديدة (Tong, 2013: 14) .

4. أبعاد المشاركة بالمعرفة

سيتم تناول ابعاد المشاركة بالمعرفة بالاستناد الى دراسة (الملا، 2013) وسيتم توضيحها كالآتي:

أ. تبادل المعرفة

ان نقل المعرفة هي عملية يتم عن طريقها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى العاملين بين بعضهم البعض، وذلك عن طريق الاتصالات التي بين العاملين، ويمكن في هذا الاطار النظر إلى نقل المعرفة على انها مشاركة الأفراد والجماعات المعرفة التي يختزلونها في أماكن مخصصة لخزن المعرفة، ومن خلال ذلك التفسير فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على هذه المعرفة من أماكن وجودها ويتقنونها للعمل بها (Cabreria , A. 2006: 138) المعرفة في حاجة الى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة في نقلها وتقاسمها في إجراء المنظمة وهي ليست مسألة سهلة، إذ يعتمد نجاحها الى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فالمنظمات التي تتبنى الثقافة الدائمة تتمتع بقدرة عالية على نقل المعرفة مقارنةً بالمنظمات ذات الثقافة البيروقراطية او ثقافة المهمة وكذلك تساعد المنظمات في نقل المعرفة عندما تتمتع بثقافة تنظيمية تتصف بالانفتاحية والتغيير او تتصف بالتركيز على المهمة، في حين المنظمات التي تميل الى ثقافة المنافسة او المواجهة والتحدي تكون اكثر صعوبة بالقيام بعملية نقل المعرفة وتحويلها، وإن عملية تبادل المعرفة تعبر عن تبادلات ثنائية للمعرفة بين المرسل والمستلم، إذ تتماثل وتتطابق اهتمامات مستقبل المعرفة ومن ثم تسهم عملية تبادل المعرفة بإيجاد وتطبيق المعرفة عن طريق اتحاد المعرفة المنقولة مع المعرفة الموجودة لدى المستقبل اذ تم التركيز على التغييرات الناجمة عند المستقبل عن طريق تأثير تبادل المعرفة عليه وزيادة خبرته (I and Touama, 2002: 998) .

ب. فرق العمل: ان فرق العمل هي عبارة من مجموعة من العاملين مرتبطين بتحقيق هدف معين، حيث تتكامل جهودهم وخبراتهم ويعملون سوياً، بحيث أن نتيجة ادائهم وجهودهم الجماعية أكبر من مجموع جهودهم بشكل منفرد، يعملون في سبيل تحقيق الهدف والنتيجة المنشودة التي أصبحوا كفريق من أجلها (Scarnati, 2001: 5) وعرف المركز الياباني الإنتاجية JPC على انها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الانتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالية وتأمين اجور عالية وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والادارة والمستهلكين (بومجان، 2015: 50).

ان المعلومات والمعرفة ومشاركتها ضمن الفريق ماهو إلا شيء ضروري ومحوري للحفاظ على ديمومة وقوة المنافسة ولتطوير مهارات وقابليات الأفراد وتحسين قيمة التنافس ويعد سلوك المشاركة المعلومات حجر الأساس الذي يساعد الأفراد على المساهمة في تطبيق المعلومات والابتكار والعمل باكمل صورة (حسين، 2004 : 3) .

ويهدف تشكيل فريق العمل إلى ما يلي : (عبد الحليم، 2015: 32) و (Luac & Tarricone 2001: 641)

1. بث روح عالية من الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق من العاملين.
2. تنمية مهارات العاملين وزيادة مداركهم وتحفيز القدرات الابداعية والمواهب الذاتية.
3. تنمية مهارات المدراء وصلها من أجل تحسين العلاقات في المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. تنمية مهارة حل النزاعات و الصراعات بين العاملين والمجموعات.

5. الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية وتوقع المشكلات قبل حدوثها ووضع الحلول المناسبة لها.

6. توفير الاتصال المفتوح وبما يؤدي الى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات وزيادة تدفق المعلومات بين اجزاء المنظمة.

7. اعطاء مزيد من الوقت للمدراء بالتركيز على تقاليد المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الاهداف.

ج. تدريب العاملين: أن تدريب العاملين هو وسيلة فعالة من أجل تنمية العاملين، حيث أن المنظمات تستخدمها في سبيل تجديد حيويتها بشكل مستمر من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث أن تزايد حجم المنافسة بين المنظمات جعلها تسعى بشكل جاهد لتقديم كل ما هو أفضل من سلع وخدمات في سبيل تحقيق رضا الزبون والعمل على توسيع حصصها السوقية، كل هذا أدى إلى تسابق المنظمات إلى تدريب العاملين لديها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحويلها إلى معرفة من أجل تقديم كل ما هو مبتكر وجديد في سبيل تحقيق الميزة التنافسية (السالم، 2009 : 269).

ثانيا: الاستدامة المنظمة

1. مفهوم الاستدامة المنظمة

لقد أصبحت الاستدامة المنظمة موضوعا شائعا في السنوات القليلة الاخيرة وهو الأمر الذي ادى بالمنظمات إلى ان تكون تحت ضغط كبير من الأسواق والوضع التنافسي، لذلك سعت إلى إلحاق أنفسها بالاستدامة مولدة المصطلح (الاستدامة المنظمة) ومن أجل الوصول إلى الاستدامة تسعى المنظمة إلى الصمود أمام الأسواق وزيادة مداها وتأمين عائدات مالية اكبر. (Olivera, 2013, 962)

واوضح كلا من (Moizer and Tracey, 2010: 25) ان الاستدامة المنظمة هي مزيج من المنافسة الشريفة والتي تعتبر مفتاح الوصول إلى الاستدامة المنظمة.

ويرى (الشمري، 2017 : 35) أن الاستدامة هي وسيلة أساسية تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمتعاملين كونها تعمل على توفيرها لجميع الفرص المطلوبة وبأسلوب مبتكر ومتميز. في حين عرف كلا من (Lopes et al., 2013: 22) بان الاستدامة المنظمة هي الوعي البيئي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الاقتصادي للمنظمات.

كما وترتكز الاستدامة المنظمة كمفهوم على ثلاثة مبادئ هي (الازدهار الاقتصادي، البيئة، العدالة الاجتماعية)، وبناءا على ذلك لابد من توفير تلك المبادئ لكي تحقق المنظمة استدامة وأن أي تطور في المنظمة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ الثلاثة (العابدي و الجبوري، 2017 : 3).

ويرى (الطائي، 2012 : 32) أنه على المنظمات أن تعرف أهمية الإدارة الجيدة، وذلك لفعاليتها ودورها في البقاء على قيد الحياة على الأجل الطويل عن طريق تقييمها للوضع الحالي للمكونات الأساسية المطلوبة للاستدامة وتحديد التغيرات الممكنة التي من شأنها أن تجعل المنظمة أكثر فعالية في وضع خطة لتنفيذ هذه التغيرات، وأن من أهم مكونات الإدارة المستدامة ما يلي:

أ. الغرض التنظيمي.

ب. بيان الرسالة.

ج. معرفة مهمة وهيكل المنظمة الاستراتيجية وأنظمتها.

2. انواع الاستدامة المنظمة

أ. الاستدامة المنظمة الاقتصادية: ان محور الاستدامة المنظمة الاقتصادية هي الجدوى الاقتصادية (Azapagic,2003:81) ووضح كلا من (Langenwaller,G.,A.,2007:18) انها تولد الربح والوظائف كما تسهم في الرفاه الاجتماعي العام، حتى في بيئة تطوير الاستدامة هناك الحاجة للاعتراف بالرؤية المحاسبة التقليدية وذلك لانه بدون راس المال الاقتصادي ستتوقف المنظمة وتنتهي لذلك تم التأكيد على ان الاستدامة المنظمة الاقتصادية يجب ان تتضمن تدفق السيولة النقدية الكافية من خلال انتاج متوسط العائد لمالكي الاسهم و اضاف (Munck, 2011:148) ان هناك مواضيع أخرى مثل ادراج وعرض وضيفة تنافسية بأسواق جديدة وإرباح طويلة الأجل او إرباح قصيرة الأجل لتحقيق الاستدامة المنظمة الاقتصادية والذي يعني ان المنظمة تقوم بانشطتها بطريقة قابلة للتنفيذ ومعتبر بها وذلك بالعودة إلى المشاركة.

ب. الاستدامة المنظمة البيئية: يتناول مواضيع مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي، قدرة التجديد للموارد، اعادة الاستعمال واعادة التدوير، تقييد الموارد غير المتجددة وتوليد النفايات، (Oliveira,2013:965). ويضيف (Pfeffer, 2010:39) ان الاستدامة المنظمة البيئية تتعلق بسلامة البيئة وحمايتها مع التركيز على التزام الجيل الحالي لحماية قدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتها مستقبلا. توجد ثلاثة قضايا تقليدية لحماية البيئة هي: استغلال الموارد، الانبعاثات والاضرار والمخاطر البيئية. في المستوى التنظيمي للاستدامة المنظمة البيئية يمكن معالجة المخاوف على الأرجح من خلال نهج متكامل يتضمن قيما عقلية رئيسة او اطرا مرجعية مشتركة بين اعضاء المنظمة وبناءا على هذه القيمة والاطر يتبنى اعضاء المنظمة الاستدامة المنظمة ويعمل على تطبيق الإجراءات مثل الاستعمال الحكيم للموارد التنظيمية والممارسات الحساسة للبيئة.

ج. الاستدامة المنظمة الاجتماعية: يشير راس المال البشري أساسا إلى جوانب مهمة مثل تحفيز المهارات وولاء العاملين والشركاء فتلتزم المنظمة باضفاء الطابع الداخلي على التكاليف الاجتماعية وتحقيق نمو راس المال الاجتماعي وتجنب استغلال الأفراد الذين قدمت لهم الحوافز وضمان حقوق الملكية وحقوق العاملين بطريقة عادلة. فهي تشمل إدارة التأثير التي تسببها المنظمات على الانظمة الاجتماعية من خلال انشطتها التشغيلية مع الاخذ بالاعتبار توقعات المجموعات الاجتماعية المختلفة للمنظمة. كذلك تتضمن اسئلة تتعلق بالتدريب على التنمية البشرية () والتدريب المهني والسلامة المهنية في مكان العمل وتنمية الكافات من اجل المساواة في الاجور العادلة والفوائد المتساوية والتقليل من التمييز بين العاملين في مكان العمل والعمل بالاعتبارات الاخلاقية والقيم الثقافية وحقوق الانسان والعدالة بين الاجيال.

3. مستويات الاستدامة المنظمة

يمكن تعزيز فكرة رؤية الاستدامة المنظمة بتصنيفها إلى عدة مستويات: (Marrewijk & Werre 2003: 112).

أ. المستوى (0) (قبل الاستدامة): في هذا المستوى لا يوجد اي اعتبار للاستدامة لكن مع ذلك ستكون خطوات تبدا بها للاستدامة عند تعرض المنظمة للضغوط الخارجية مثل التشريع، ضبط المستهلك.

ب. المستوى (1): في هذا المستوى تتمثل الاستدامة في توفير الرفاهية للمجتمع في حدود التشريعات قد تكون أعمال خيرية ويكون الدافع للاستدامة هو ادراكها كواجب والتزام تجاه المجتمع.

ج. المستوى (2): في هذا المستوى تتكون الاستدامة في دمج الجوانب الاخلاقية والاجتماعية والبيئية طالما انها تسهم في الركيزة الاقتصادية للتنظيم والدافعية والتي تتمثل في سمعة المنظمة.

د. المستوى (3): يتمثل هذا المستوى في الهدف في تحقيق التوازن بين الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية اذ تتجاوز الإجراءات القانونية والاعتبارات الاقتصادية والدافع هو المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للانسان والعناية بالبيئة ذات الأهمية المتساوية لجميع الاطراف.

هـ. المستوى (4): يسعى إلى تحقيق التوازن بين الحلول الوظيفية وخلق القيم في المجالين الاقتصادي والبيئي وتحقيق التعاون من اجل النجاح مع جميع الاطراف المهتمة بالدافعية اذ تعتبر الاستدامة مهمة جدا باعتبارها تقدما للمنظمة لا مفر منه.

و. المستوى (5): هو مستوى الاستدامة المنظمة الشاملة والمتكاملة تماماً في جميع جوانب المنظمة التي تهدف إلى جودة واستمرارية الحياة بمعنى ان الاستدامة هي البديل الوحيد نظراً إلى ان كل الكائنات والظواهر مترابطة بشكل متبادل مع كل شخص او منظمة لديها مسؤولية تجاه الآخرين.

4. أبعاد الاستدامة المنظمة

ستجرى تناول ابعاد الاستدامة المنظمة بالاستناد الى دراسة (schalock et al.,2016) وسيتم توضيحها كالآتي:

أ. الإبداع

إن الإبداع هو ظاهرة قديمة قدم وجود الانسان على الارض، إلا أن الاهتمام بهذا المفهوم لم يبدأ إلا في خمسينيات القرن الماضي، ونظراً للتطورات المتسارعة والتغيرات المتعاقبة التي شهدتها عصرنا الحالي بشكل أدى إلى الوصول إلى مراتب متقدمة في التحصيل العلمي والمعرفة التي أستطاع العقل البشري بلوغها، كل تلك الأسباب أدت إلى توليد وابتكار أفكار جديدة أقل ما يقال أنها مبدعة. كما وتعمل أغلب المنظمات في ظل مختلف التحديات التي تواجهها إلى إيجاد طرائق الريادة وتحقيق الاستدامة المنظمة (Druker, 2002: 16)، اذ عرف (Druker, 2002: 16) الإبداع بأنه عمل حقيقي وليس الهاما ويمكن ان يدار كوظيفة او نشاط في المنظمة ولكن بطريقة مختلفة.

ويعد الإبداع من الامور المهمة بالنسبة للمنظمة التي تواجه بيئة تنافسية شرسة، إذ لابد لها من التشجيع على الإبداع والحث عليه وجعله هدف من الأهداف التي تسعى لها المنظمة، وخاصة تلك المنظمات التي تواجه منافسة دولية تكون بحاجة إلى الإبداع أكثر من غيرها تجنباً لخطر الزوال (العيان، 2005 : 389).

ب. فرق تحسين الجودة

إن فرق تحسين الجودة هي عبارة عن حلقة يعمل في ضمنها مجموعة من الأفراد بشكل تعاوني، يهتمون بالمسائل التي تختص بالانتاج، ويطلق على هذه المجموعة أسم فرق العمل، وتعمل هذه الفرق من أجل إيجاد حلول أفضل لمشكلة معينة وتعمل على تحسين واقع العمل في المنظمة (خير الدين وحسيني، 2011 : 122).

كما وتعد الجودة من الاهداف الرئيسية التي تسعى إليها أغلب المنظمات الإنتاجية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص، حيث أنه لا يمكن لأي صناعة أن تدخل إلى سوق المنافسة من دون امتلاكها مستوى جيد ومقبول من الجودة، وذلك يتطلب منها التركيز على تحسين الجودة لديها عن طريق البحث عن العوامل التي تسهم في تحسين تلك الجودة (حاوي والسعد، 2015 : 3).

ويمكن تعريف فرق تحسين الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين في المنظمة تختص جزءاً من وقتها من أجل الكشف والتحليل وحل المشكلات التي تتعلق بالجودة ضمن حدود مسؤولياتها، وتقوم فكرة هذه الفرق على أساس أن العامل إذا ما تم تدريبه وأعداده بشكل جيد سوف يتمكن من الاكتشاف بشكل سباق للمشاكل التي تتعلق بالجودة قبل وقوعها، كما ويعتبر المدراء والقادة والمشرفين المختصين هم المدربين والمسؤولين عن التدريب بشكل مباشر لهذه الفرق، حيث يتم التدريب بشكل دوري (سعد، 2002 : 301).

في حين أضاف كل من (Mehta and Wisser, 2013 : 21) بأن فريق تحسين الجودة يشارك اهداف كل قسم من أقسام المنظمة وكذلك يمثل جميع العاملين في كل الاقسام إذ يتقاسمون اهدافاً عامة ويلتزمون بنجاح المنظمة ويركز الفريق على حل المشاكل مع الزبائن أو مع المجهزين.

وبعد أن تطرقنا إلى مفهوم فرق تحسين الجودة، وجب الان أن نتعرف على مفهوم الجودة، حيث يعرفها (Atkinson et al, 2010 : 537) على أنها انتاج المنظمات لسلعة معينة أو تقديمها خدمة تتصف بمستوى عالي من الجودة إلى حد التميز،

حيث تكون المنظمة قادرة من خلال تلك الجودة على تلبية رغبات الزبون ومتطلباته بما يحقق الرضا والسعادة لديه، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية بشكل مسبق لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد خاصية صفة التميز فيها. ومن أجل تحسين الجودة يتم استعمال الأدوات العلمية من إيجاد حلول للمتغيرات وتحديد خصائص الجودة الحرجة لغرض إيجاد وتطوير الحلول من أجل التخلص من سبب المشاكل التي تتعارض وأداء العمل وبالتالي تحديد الأنشطة التي تساهم في تحسين الجودة من قبل فرق تحسين الجودة (كاظم، 2015 : 256).

ج. الأداء العالي

الأداء بشكل عام هو مفهوم يعبر عن النتائج المختلفة التي تتحقق من خلال عمليات المنظمة وأنشطتها، وأوضح (lamkin, 2004: 22) أن تحقيق الأداء العالي يجب أن تتوفر المزايا الآتية في الموارد البشرية: (أولاً) له القدرة والامكانية وامتلاك المعرفة الضرورية والمهارات اللازمة. (ثانياً) يمتلك الدافعية لأداء الأعمال جيداً. (ثالثاً) إعطاء الفرصة للعاملين لنشر ومساهمة المعرفة عبر توصيل المعلومات لكل العاملين. (رابعاً) إعطاء مكافآت على الأداء الجيد وتشجيع الأداء القائم على المجموعة. ويشير (Doody , 2007 : 79) أن للأداء العالي الكثير من المنافع للمنظمة، ومن أكثر تلك المنافع هو زيادة تحسين مستوى أداء ومخرجات المنظمة، فضلاً عن الفوائد الأخرى التي تتمثل بمحافظتها المنظمة على عاملها وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام، فضلاً عن إدارة الموارد البشرية.

د. القيادة التحويلية

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم أجمع منذ القدم، أصبحت المنظمات بحاجة الى مدراء وقيادة يعملون على أفعان الزبائن من حولهم على رؤى منظماتهم ورسائلها من أجل أحداث التغيير المناسب، ويعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا يسعى القائد فيه لأحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل وليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدون العمل. (Mejia et al , 2005: 198)

ولقد تعددت تعاريف القيادة، حيث عرفها (Meilee, 2014 :19) هي تأثير القائد على المستويات التنظيمية والمستوى الفردي و المستوى العالمي وهي علاقة تأثير بين القائد ومن يتبعه، وتهدف تلك العلاقة إلى أحداث تغيير حقيقي يعكس الأهداف التي يريد القائد تحقيقها مع اتباعه ورفع اتباعه الى المستويات العليا من الدافعية والاخلاق. كما وتعرف القيادة التحويلية على أنها قدرة القائد على ايصاله لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية بشكل واضح لتابعيه والعمل على تحفيزهم من خلال الممارسات السلوكية والاخلاقية العالية من اجل بناء الثقة والاحترام بين الطرفين سعياً لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy , 2005 : 131)، ومن صفات القائد التحويلي حسب رأي (السكارنة، 2010 : 360) ما يلي :

(أولاً) الرؤية المستقبلية : فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيفيه بلوغه.

(ثانياً) الإمكانية على الاتصال : فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزاً مثيرة وتشبيهات مجزية ومتغيرات أو مصطلحات جديدة.

(ثالثاً) لمصادقية : فالناس عادة ما يؤمنون بالنزاهة واستقامة القائد التحويلي لدرجة أن البعض قد يضحي بالكثير في سبيل اتباعهم لرسالة ورؤية القائد الجذاب.

(رابعاً) يشعر الآخرين بالقدرة على الثقة بالنفس : فعادة يساعد القائد اعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، وعندما ينجحون يبيدي تقديره ثم يعطيهم مهام اعلى صعوبة وهكذا.

هـ. الكفاءة والفاعلية

تسعى أغلب المنظمات في عصرنا الحالي إلى العمل على أحداث موازنة ما بين احتياجاتها واحتياجات ورغبات الأفراد العاملين لديها، وذلك من خلال ايجاد وسائل مناسبة لجعل العمل أكثر مقدرة على اشباع تلك الاحتياجات لينعكس ذلك ايجابا على رفع معدلات أداء العاملين في عملهم، بناءا على ذلك يوجد علاقه عكسية بين الكفاءة والفاعلية وبين الأداء، فكلما كانت الإدارة ناجحة في توجيه المنظمة كلما اتصفت تلك المنظمة بالكفاءة والفاعلية.

وعرّف كلٌّ من (Roman and Yampolskiy, 2013: 361) هي قدرة وصف وتحليل الموارد كالأفراد والزمان والمكان والطاقة ... الخ التي ستستعمل في انجاز المهام او الغرض المقصود .

وأشار كلٌّ من (Diana, et al, 2010: 136) الى ان الكفاءة هي المؤشر الذي يتم الحصول عليه عن طريق تقييم اثار النتائج للجهود المبذولة في حين عرفوا الفاعلية هي المؤشر المعطى من نسبة النتيجة التي تم الحصول عليها الى النسبة المبرمجة لتحقيقها، من الناحية الاقتصادية تعني العلاقة بين الاضرار الاقتصادية والاجتماعية التي تم استبعادها والجهد المبذول في تمويل البرامج.

المحور الثالث: الجانب العمل

أولاً: تحليل اجابات العينة حول متغير المشاركة بالمعرفة

تمثل المشاركة بالمعرفة متغيراً مستقلاً أو تفسيرياً تحددت أبعاده بثلاثة أبعاد أيضاً هي تبادل المعرفة، وفرق العمل، وتدريب العاملين والآتي عرض لنتائج الوصف الإحصائي لكلا منها بفقراتها المعبرة عنها:

1. تبادل المعرفة :

أثبتت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (1) حصول الفقرة الثالثة (يتم تعزيز كفاءة العاملين عند المشاركة المعرفة) على الوسط الحسابي الأعلى (3.673) بادنى انحراف معياري (0.815) وادنى معامل اختلاف (0.221) وبمستوى إجابة مرتفع اكد على وجود انسجام و توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل التشتت او الاختلاف المنخفضة بما يؤشر تقارب واضح في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، الامر الذي انعكس على تحقيق هذه الفقرة الأهمية النسبية الأولى مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما الوسط الحسابي الادنى فقد بلغ (3.327) والذي تحقق في الفقرة الخامسة (يتعاون العاملون و يتواصلون على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات و المعرفة داخل المنظمة) بأنحراف معياري (0.903) ومعامل إختلاف (0.271) ومن ثمَّ مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الرابعة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تباينت نتائج وصفها الإحصائي طبقاً لما هو معروض في الجدول (13)، وما يلاحظ كذلك من هذه النتائج أن ثلاث من هذه الفقرات حققت مستويات إجابة مرتفعة تعكس اتفاق ملحوظ بين أفراد العينة المدروسة حول مضامينها بشكل اكبر وهي الفقرات الثلاث الأولى قياساً بالفقرتين الرابعة والخامسة التي كانت مستويات الإجابة فيها معتدلة.

جدول (1) الوصف الإحصائي لبعد تبادل المعرفة

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يمكن العاملون من الوصول بحرية لغالبية المعلومات و الوثائق و المعرفة المطلوبة لانجاز أعمالهم.		3.528	0.953	0.270	مرتفع	3
2	يتبادل العاملون بشكل طوعي الخبرة الفردية بالمعلومات و المعرفة التي يحصلون عليها		3.427	0.867	0.253	مرتفع	2
3	يتم تعزيز كفاءة العاملين عند المشاركة المعرفة		3.673	0.815	0.221	مرتفع	1
4	تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخليه حرية وسهولة الوصول و تبادل المعلومات و المشاركة بالمعرفة		3.40	1.001	0.293	معتدل	5
5	يتعاون العاملون و يتواصلون على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات و المعرفة داخل المنظمة		3.327	0.903	0.271	معتدل	4

2. فرق العمل:

اظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (2) وجود تقارب واضح في ثلاث فقرات من حيث الوسط الحسابي هي الفقرات الخامسة (تؤدي المشاركة بالمعرفة إلى رفع مستوى أداء أعضاء فريق العمل) بوسط حسابي (3.534) وانحراف معياري (0.891) ومعامل اختلاف (0.252) وأهمية نسبية ثانية، والفقرة الثالثة (تساعد المشاركة بالمعرفة في دعم السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل فريق العمل) بوسط حسابي (3.522) وانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (0.259) وأهمية نسبية ثالثة، والفقرة الرابعة على التوالي (تحسن المشاركة بالمعرفة قدرة فرق العمل على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة) بوسط حسابي (3.515) وانحراف معياري (0.802) ومعامل اختلاف (0.228) وأهمية نسبية أولى، اما ادنى وسط حسابي فقد بلغ (3.031) في الفقرة الثانية (تساهم المشاركة بالمعرفة في سهولة وسرعة الاتصال بين أعضاء فريق العمل) وانحراف معياري (0.937) ومعامل اختلاف (0.309) وأهمية نسبية رابعة تلتها في ذلك الفقرة الأولى، وما يلاحظ كذلك من هذا التحليل الانسجام والاتفاق الملموس بين أفراد العينة في المنظمة المبحوثة عن ما تضمنته فقرات هذا البعد .

جدول (2) الوصف الإحصائي لبعد فرق العمل

ت	وسائل الوصف الإحصائي الأسئلة أو الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تؤثر المشاركة بالمعرفة في تقسيم العمل بين أعضاء الفريق.	3.088	1.045	0.338	معتدل	5
2	تساهم المشاركة بالمعرفة في سهولة وسرعة الاتصال بين أعضاء فريق العمل.	3.031	0.937	0.309	معتدل	4
3	تساعد المشاركة بالمعرفة في دعم السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل فريق العمل.	3.522	0.912	0.259	مرتفع	3
4	تحسن المشاركة بالمعرفة قدرة فرق العمل على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة.	3.515	0.802	0.228	مرتفع	1
5	تؤدي المشاركة بالمعرفة إلى رفع مستوى أداء أعضاء فريق العمل.	3.534	0.891	0.252	مرتفع	2

3. تدريب العاملين :

عكست نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (3) استمرار التقارب بين فقرات مقياس بعد تدريب العاملين من حيث الوسط الحسابي إلى درجة التطابق بين الفقرتين الثانية (تعمل برامج التدريب المتاحة بكفاءة لزيادة معرفة العاملين في مجالات العمل) والرابعة (تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للعاملين فيما يتعلق بأعمالهم وتقوم بتوفيرها) بوسط حسابي بلغ (3.377) لكلا منهما، وقد تحقق أعلى وسط حسابي لإجابات العينة (3.673) في الفقرة الأولى (تشجع الادارة العليا البحث عن طرق و أساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره) وانحراف معياري (0.971) ومعامل اختلاف (0.264) وأهمية نسبية أولى، بينما بلغ أدنى وسط حسابي (3.157) في الفقرة الخامسة (يتم تقييم المتدرب في الامد القصير بعد انتهاء التدريب بوسائل التدريب لقياس المعرفة و المهارات التي اكتسبها) بانحراف معياري (0.896) ومعامل اختلاف (0.284) وأهمية نسبية ثالثة، اما بالنسبة لبقية الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد كان التفاوت فيها محدودا وبمستويات إجابة معتدلة إلى مرتفعة تعبر مع بقية الفقرات عن اتفاق العينة في المنظمة المبحوثة عن ما تضمنته فقرات هذا البعد من دلالات اشارت بصفتها الاجمالية إلى تشجيع الإدارة العليا في هذه المنظمة على تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال مع ادراك تلك الإدارة لاحتياجات العاملين من المعرفة المطلوبة لأداء تلك الأعمال والعمل على توفيرها بعد قياس المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من البرامج التدريبية التي توفرها لهم.

جدول (3) الوصف الإحصائي لبعيد تدريب العاملين

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع الادارة العليا البحث عن طرق و أساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره		3.673	0.971	0.264	مرتفع	1
2	تعمل برامج التدريب المتاحة بكفاءة لزيادة معرفة العاملين في مجالات العمل		3.377	0.991	0.293	معتدل	5
3	تساعد برامج التدريب العاملين الذين اشتركوا فيها على زيادة الخبرة والمهارة لأداء العمل		3.339	0.953	0.285	معتدل	4
4	تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للعاملين فيما يتعلق بأعمالهم وتقوم بتوفيرها		3.377	0.918	0.272	معتدل	2
5	يتم تقييم المتدرب في الامد القصير بعد انتهاء التدريب بوسائل التدريب لقياس المعرفة و المهارات التي اكتسبها		3.157	0.896	0.284	معتدل	3

ثانيا: تحليل اجابات العينة حول متغير الاستدامة المنظمة :

تمثل الاستدامة المنظمة متغيرا وسيطا في هذا البحث يضم خمسة أبعاد هي (الإبداع، والأداء العالي، وفرق تحسين الجودة، والقيادة التحولية، والكفاءة والفاعلية) ويعد كلا منها مقياسا معتبرا لهذا المتغير الذي سيتم وصفه إحصائيا على وفق الفقرات الآتية وفي ضوء الأدوات الإحصائية المبينة في الجداول اللاحقة:

1. الإبداع :

أكدت نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمبينة في الجدول (4) على أن الفقرة الثالثة (يشجع المدير تشكيل فرق عمل من اجل تنفيذ عملية التغيير) قد حققت أعلى وسطا حسابيا (3.660) بانحراف معياري (0.840) ومعامل اختلاف (0.229) ومستوى إجابة مرتفع اثبت وجود توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يؤشر تشتت اقل في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، والتي انعكست على تحقيق الأهمية النسبية الأولى مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما أدنى وسط حسابي (3.264) فقد تحقق في الفقرة الخامسة (تشجيع الأفكار الجديدة القادرة على اشباع حاجات ورغبات ذات قيمة للمجتمع) بانحراف معياري (0.889) ومعامل إختلاف (0.272) ومن ثمَّ مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الثالثة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الإحصائي طبقا لأدوات الوصف المستعملة في هذا التحليل، وما يلاحظ كذلك من هذه النتائج أن جميع الفقرات حققت مستويات إجابة بين معتدلة ومرتفعة تعكس اتفاق ملحوظ بين أفراد العينة المدروسة حول مضامين تلك الفقرات التي اكدت بالدرجة الأولى على تشجيع المدراء في المنظمة المبحوثة على تشكيل فرق العمل في إطار تنفيذ عملية التغيير المطلوب بعد ازالة العوائق التي قد تحد من توليد الأفكار الجديدة التي تشبع حاجات ورغبات ذوي المصالح بقيمتها الملموسة والعمل على مكافئة اصحابها.

جدول (4) الوصف الإحصائي لبعيد الإبداع

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يتقبل المدير تقديم الأفكار والآراء المبتكرة حتى لو تعارضت مع الانظمة السائدة.		3.371	1.003	0.297	معتدل	5
2	يعمل المدير على ازالة العوائق امام الأفكار الجديدة ويكافئ اصحابها.		3.415	0.888	0.260	مرتفع	2
3	يشجع المدير تشكيل فرق عمل من اجل تنفيذ عملية التغيير.		3.660	0.840	0.229	مرتفع	1
4	يقوم المدير بتشجيع التنافس بين العاملين من اجل تنشيط الإبداع واكتشاف المبدعين.		3.415	0.969	0.283	مرتفع	4
5	تشجع الأفكار الجديدة القادرة على اشباع حاجات ورغبات ذات قيمة للمجتمع.		3.264	0.889	0.272	معتدل	3

2. الأداء العالي

تشير نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد والمعروضة في الجدول (5) إلى التقارب الواضح في غالبية الفقرات من حيث الوسط الحسابي خصوصاً في الفقرتين الثالثة (يزيد الأداء العالي الامان الوظيفي ويرفع من الالتزام التنظيمي للعاملين والتقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي) بوسط حسابي (3.597) وانحراف معياري (0.893) ومعامل اختلاف (0.248) وأهمية نسبية أولى، والرابعة (يقود الأداء العالي في بعض المنظمات إلى الأداء المتفوق) بوسط حسابي (3.584) وانحراف معياري (1.020) ومعامل اختلاف (0.284) وأهمية نسبية ثالثة، أما أدنى وسط حسابي فقد بلغ (3.251) في الفقرة الثانية (يعد الأداء العالي الطريق لأطراق العنان لمقدرات وطاقات العاملين في جميع مستويات المنظمة) وانحراف معياري (0.980) ومعامل اختلاف (0.301) وأهمية نسبية رابعة، وتكس هذه النتائج اجماع أفراد العينة في المنظمة المبحوثة على ما تضمنته فقرات هذا البعد من دلالات اشارت بصورة عامة إلى ان الأداء العالي يعمل على زيادة مستوى الامان الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين ويرفع من التزامهم التنظيمي ومن ثم يقود ذلك إلى تحقيق مستوى عال من الأداء ليجعله أداء متفوقاً للمنظمة.

جدول (5) الوصف الإحصائي لبعد الأداء العالي

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يمثل الأداء العالي استثماراً استراتيجياً مهماً في رأس المال البشري.		3.364	1.033	0.307	معتدل	5
2	يعتبر الأداء العالي الطريق لأطراق العنان لمقدرات وطاقات العاملين في جميع مستويات المنظمة.		3.251	0.980	0.301	معتدل	4
3	يزيد الأداء العالي الامان الوظيفي ويرفع من الالتزام التنظيمي للعاملين والتقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي.		3.597	0.893	0.248	مرتفع	1
4	يقود الأداء العالي في بعض المنظمات إلى الأداء المتفوق.		3.584	1.020	0.284	مرتفع	3
5	يساعد الأداء العالي على تحقيق رضا الزبون والعاملين في المنظمة.		3.471	0.973	0.280	مرتفع	2

3. فرق تحسين الجودة:

اثبتت نتائج الإحصاء الوصفي لهذا البعد كما يعرضها الجدول (6) استمرار التقارب بين عدد من فقرات مقياس بعد فرق تحسين الجودة من حيث الوسط الحسابي إلى درجة التطابق تقريباً بين الفقرتين الأولى (يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من الاشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير) بوسط حسابي بلغ (3.339) والثانية (يوجد نظام معلومات متكامل لإدارة فرق تحسين الجودة) التي بلغ وسطها الحسابي (3.333)، وقد تحقق أعلى وسط حسابي لإجابات العينة (3.610) في الفقرة الثالثة (تغطي فرق تحسين الجودة العمليات الانتاجية والإدارية بكاملها ولا تكون تابعة لدائرة أو قسم معين) بانحراف معياري (0.826) ومعامل اختلاف (0.228) وأهمية نسبية أولى، بينما بلغ أدنى وسط حسابي (3.301) في الفقرة الخامسة (يوجد دور اساسي لفرق تحسين الجودة في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات) والتي اقترنت هي ايضاً في وسطها الحسابي من الفقرتين الأولى والثانية بانحراف معياري (0.891) ومعامل اختلاف (0.269) وأهمية نسبية ثالثة، أما بالنسبة لبقية الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد كان التفاوت فيها محدوداً وبمستويات إجابة معتدلة إلى مرتفعة تعبر مع بقية الفقرات عن اتفاق العينة في المنظمة المبحوثة عن ما تضمنته فقرات هذا البعد من دلالات اشارت عموماً، وحسب وجهات نظر أفراد العينة المدروسة من المستجيبين، إلى عدم ارتباط فرق تحسين جودة العمليات الإدارية والانتاجية من الناحية التنظيمية بالاقسام على مستوى المنظمة المبحوثة، فهي تعمل بموجب نظام معلومات متكامل لإدارة فرق تحسين الجودة مما ينعكس على تحسين قابليات الأفراد العاملين ومهاراتهم المرتبطة بالقدرة على مواجهة المواقف وحل المشكلات المحتملة فضلاً عن تعزيز فرص الاتصال بين الرؤساء والتابعين.

جدول (6) الوصف الإحصائي لبعء تحسين الجودة

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.		3.339	0.992	0.297	معتدل	5
2	يوجد نظام معلومات متكامل لإدارة فرق تحسين الجودة.		3.333	0.831	0.249	معتدل	2
3	تغطي فرق تحسين الجودة العمليات الانتاجية والإدارية بكاملها ولا تكون تابعة لدائرة أو قسم معين.		3.610	0.826	0.228	مرتفع	1
4	تعزز فرق تحسين الجودة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ببعضهم.		3.465	0.972	0.280	مرتفع	4
5	يوجد دور اساسي لفرق تحسين الجودة في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات.		3.301	0.891	0.269	معتدل	3

4. القيادة التحويلية:

سجلت نتائج الإحصاء الوصفي لبعء القيادة التحويلية التي يوضحها الجدول (7) كذلك وجود تقارب بين فقرات المقياس من حيث الوسط الحسابي خصوصا بين الفقرتين الأولى (يملك القائد مهارات مراعيها فيها قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات) التي حققت أعلى وسط حسابي (3.440) بانحراف معياري (0.911) ومعامل اختلاف (0.264) وأهمية نسبية ثانية بالمرتبة نظرا للارتفاع النسبي في معامل اختلاف هذه الفقرة، والثانية (يملك القائد القدرة على اقناع العاملين بزيادة حماسهم للعمل) التي تلتها مباشرة بوسط حسابي (3.364) وانحراف معياري (0.845) ومعامل اختلاف (0.251) وأهمية نسبية أولى بسبب تراجع الانحراف المعياري فيها مقارنة مع الفقرة الأولى، وقد تحقق أدنى وسط حسابي (3.106) في الفقرة الرابعة (يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية في انجاز ادوارهم الرئيسية) بانحراف معياري (0.897) ومعامل اختلاف (0.288) وأهمية نسبية رابعة، اما بالنسبة لبقية الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد كان التباين فيها محدودا ايضا وبمستويات إجابة معتدلة تؤكد مع بقية الفقرات على توافق العينة في المنظمة المبحوثة حول ما تضمنته فقرات هذا البعد من مضامين اشارت عموما من وجهة نظر المستجيبين او أفراد العينة المدروسة على امتلاك القادة في تلك المنظمة للمهارات المطلوبة في التمييز بين قدرات العاملين ومعارفهم اللازمة في مجال تنفيذ القرارات مع القدرة على اقناع هؤلاء بضرورة انجاز الأعمال المناطة بهم عبر زيادة حماسهم واندفاعهم نحو انجاز ما مطلوب منهم في العمل بعد مشاركتهم والاستماع إلى آرائهم ووجهات نظرهم حول طرائق حل المشكلات وتوليد البدائل المناسبة لذلك.

جدول (7) الوصف الإحصائي لبعء القيادة التحويلية

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	يملك القائد مهارات مراعيها فيها قدرات العاملين وامتلاكهم المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.		3.440	0.911	0.264	مرتفع	2
2	يملك القائد القدرة على اقناع العاملين بزيادة حماسهم للعمل.		3.364	0.845	0.251	معتدل	1
3	يشارك القائد العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشكلات العمل.		3.270	0.883	0.270	معتدل	3
4	يشجع القائد العاملين على تحمل المسؤولية في انجاز ادوارهم الرئيسية.		3.106	0.897	0.288	معتدل	4
5	يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق.		3.220	0.945	0.293	معتدل	5

5. الكفاءة والفاعلية:

تبين من نتائج التحليل الوصفي الخاصة بهذا البعد والمعرضة في الجدول (8) أن الفقرة الثالثة (تقيّم المنظمة مدى افادة العاملين من البرامج التدريبية لتلافي النقص الحاصل في البرامج المقبلة) قد حققت أعلى وسطا حسابيا (3.490) بانحراف معياري (0.892) ومعامل اختلاف (0.255) وأهمية نسبية ثانية في التسلسل ومستوى إجابة مرتفع اثبت وجود توافق عالي بين أفراد العينة بشأن مضمون هذه الفقرة كما اكدته قيمة معامل الاختلاف المنخفضة بما يؤشر تشتت اقل في إجابات العينة حول وسطها الحسابي، والتي انعكست على تحقيق الأهمية النسبية الثانية مقارنة مع باقي فقرات البعد، أما أدنى وسط حسابي (3.301) فقد تحقق في الفقرة الأولى (تمتلك المنظمة القدرة على استعمال الموارد المتاحة لها استعمالا كفوءا وفعالا) بانحراف معياري (0.869) ومعامل إختلاف (0.263) ومن ثمّ مستوى إجابة معتدل وأهمية نسبية هي الثالثة في مرتبتها في ضوء معامل الاختلاف لهذه الفقرة بالمقارنة مع الفقرات الأخرى لهذا البعد والتي تفاوتت نتائج وصفها الإحصائي طبقا لأدوات الوصف المستعملة في هذا التحليل، وما يلاحظ كذلك من هذه النتائج أن جميع الفقرات حققت مستويات إجابة بين معتدلة ومرتفعة تعكس اتفاق ملحوظ بين أفراد العينة المدروسة حول مضامين تلك الفقرات التي اكدت بالدرجة الأولى على ان المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على قراءة مؤشرات البيئة ورصد ومتابعة مستجداتها المتعلقة بتقلبات حاجات ورغبات الزبائن وتسخير مواردها المتاحة بالكفاءة المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف في إطار حرصها على التقييم المستمر لبرامجها التدريبية المصممة للعاملين لديها بما يتفق مع تلك المنطلقات.

جدول (8) الوصف الإحصائي لبعد الكفاءة والفاعلية

ت	الأسئلة أو الفقرات	وسائل الوصف الإحصائي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تمتلك المنظمة القدرة على استعمال الموارد المتاحة لها استعمالا كفوءا وفعالا.		3.301	0.869	0.263	معتدل	3
2	تتميز المنظمة بالقدرة على التكيف مع المستجدات التي تحدث في البيئة لتلبية حاجات الزبائن.		3.434	0.823	0.239	مرتفع	1
3	تقيّم المنظمة مدى افادة العاملين من البرامج التدريبية لتلافي النقص الحاصل في البرامج المقبلة.		3.490	0.892	0.255	مرتفع	2
4	تحقق إدارة المنظمة الاستعمال الافضل للموارد المتاحة مما يقلل معدلات الهدر والضياع فيها.		3.427	0.924	0.269	مرتفع	4
5	تتميز نظم الاتصال المعتمدة بقدرتها على تلبية متطلبات العمل في المنظمة مع قاعدة المعلومات التي يمكن استعمالها من العاملين.		3.314	0.948	0.286	معتدل	5

ثانيا: اختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسة للبحث:

نصت هذه الفرضية تؤثر المشاركة بالمعرفة بأبعادها (تبادل المعرفة، و فرق العمل، وتدريب العاملين) تأثير معنوي إحصائياً في أبعاد الاستدامة التنظيمية (الإبداع، والأداء العالي، وفرق تحسين الجودة، والقيادة التحولية، والكفاءة والفاعلية). وطبقا لذلك سوف يتم عرض نتائج الاختبارات للفرضيات الفرعية وكما يلي :

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

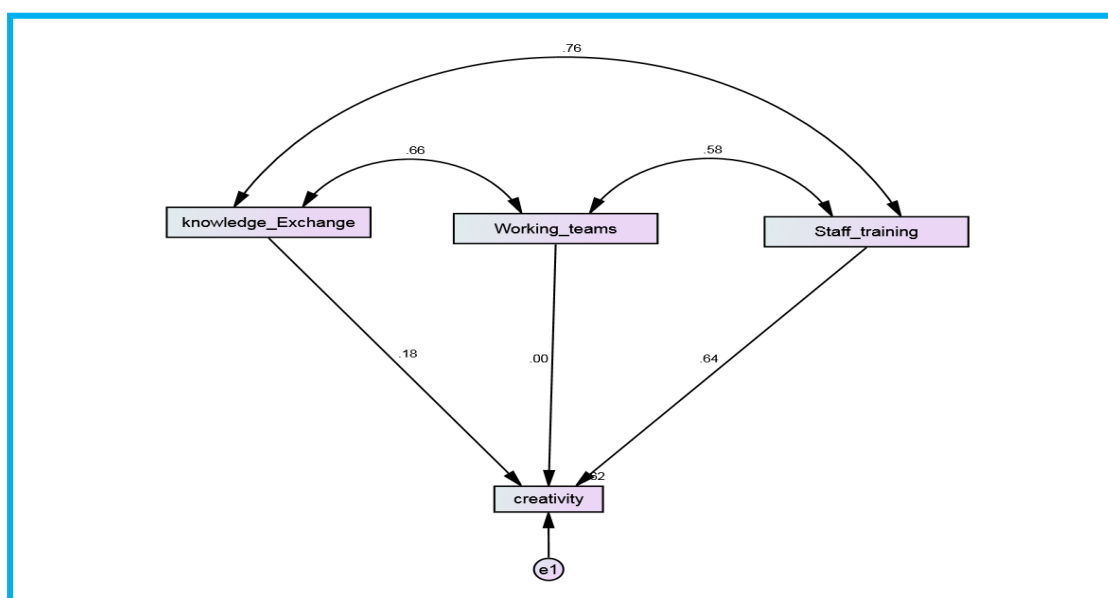
تعد هذه الفرضية خطوة ثانية من بين خطوات إختبار الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة المتوقعة بين المشاركة بالمعرفة ومقدرات الموارد البشرية، ولهذا تم تخصيص الجدول (9) لعرض نتائج اختبار هذه الفرضية التي اوضحت ان بعدان من أبعاد المشاركة بالمعرفة تؤثر طرديا ومعنويا من الناحية الإحصائية في بعد الإبداع كبعد اول من أبعاد الاستدامة

المنظمة، وهي بعدي تبادل المعرفة. ($\beta=679, P<.01$) وتدريب العاملين. ($\beta=156, P<.05$) في حين لم يكن لبعد فرق العمل تأثير معنوي في الإبداع ($\beta=.003, P>.05$)، وقد بلغت القوة التفسيرية لأنموذج الإختبار ($R^2=.621$) وبمعنوية تامة ($P=0.000$) والتي تفسر بهذا المقدار تباين الإبداع في المنظمة المبحوثة تبعا لاسهام تبادل المعرفة وحجم التراكم المعرفي والمعلوماتي لدى العاملين في المنظمة المدروسة علاوة على برامج التدريب المتاحة لهم في إطار تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال فيما بينهم ودور كل ذلك في المساعدة على توليد الأفكار الجديدة التي تشبع حاجات ورغبات ذوي المصالح بقيمتها المتوقعة.

الجدول (9) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الإختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	86.293	.621	***	8.377	.081	2.225	.679	تبادل المعرفة --- < الإبداع
			.953	.059	.053	.059	.003	فرق العمل --- < الإبداع
			.025	2.246	.070	8.299	.156	تدريب العاملين --- < الإبداع

ويوضح الشكل (2) مسارات إختبار الأثر التي افصحت عنها الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة الثانية، إذ تحددت بموجبه مسارات الأنحدار بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد الإبداع من بين أبعاد الاستدامة المنظمة والتي اثبتت معنوية بعدي تبادل المعرفة وتدريب العاملين بعد إرتفاع النسبة الحرجة لهذين البعدين مقارنة مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96) الواردة في الجدول (9)، وبما يؤكد معنوية معاملي بيتا هذان البعدان في بعد الإبداع وتؤكد هذه النتيجة على صحة الفرضية الفرعية الأولى على المستوى الجزئي وليس على مستوى الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة.



الشكل (2) مسارات إنداد الأثر بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد الإبداع

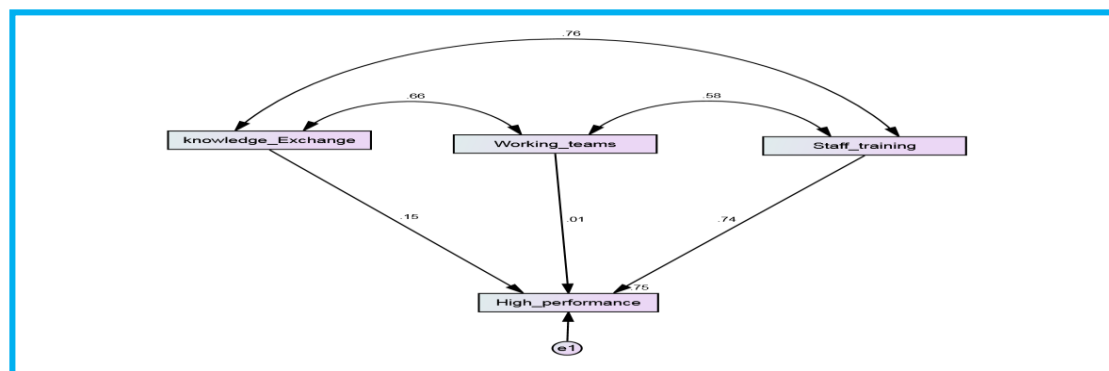
ب. الفرضية الفرعية الثانية:

تختص هذه الفرضية التي يعرض نتائج اختبارها الجدول (10) باختبار تأثير أبعاد المشاركة بالمعرفة في بعد الأداء العالي من بين أبعاد المتغير الوسيط الذي تمثله الاستدامة المنظمة، إذ أظهرت نتائج الاختبار استمرار التأثير المعنوي لمتغير المشاركة بالمعرفة عبر بعدي تبادل المعرفة. ($\beta=151, P<.05$) وتدريب العاملين. ($\beta=938, P<.01$) في بعد الأداء العالي دون وجود تأثير معنوي من الناحية الإحصائية لبعد فرق العمل في الإبداع. ($\beta=005, P>.05$)، وقد بلغت القوة التفسيرية لأنموذج الإختبار ($R^2=.749$) وبمعنوية تامة ($P=0.000$) والتي تفسر بهذا المقدار تباين الأداء العالي في المنظمة المبحوثة كذلك تبعاً لاسهام تبادل المعرفة وحجم التراكم المعرفي والمعلوماتي لدى العاملين في المنظمة المدروسة علاوة على برامج التدريب المتاحة لهم في إطار تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال فيما بينهم ودور كل ذلك في تحقيق كلا من الامان الوظيفي ورضا العاملين ومن ثم رفع مستوى التزامهم التنظيمي ومن ثم بلوغ مستوى عال من الأداء ليجعله أداء متفقاً للمنظمة وليس على مستوى الأفراد العاملين لديها وحدهم.

الجدول (10) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	157.468	.749	.025	2.247	.067	2.226	.151	تبادل المعرفة ---> الأداء العالي
			.919	.101	.051	.100	.005	فرق العمل ---> الأداء العالي
			***	12.025	.078	11.912	.938	تدريب العاملين ---> الأداء العالي

ويعرض الشكل (3) مسارات اختبار الاثر التي تضمنتها الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تحددت بموجبه مسارات الأنحدار بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد الأداء العالي من بين أبعاد الاستدامة المنظمة والتي اثبتت استمرار معنوية بعدي تبادل المعرفة وتدريب العاملين في ضوء إرتفاع النسبة الدرجة لهذين البعدين مقارنة مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96) الواردة في الجدول (10)، وبما يؤكد معنوية معاملي بيتا هذان البعدان في بعد الأداء العالي وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية على المستوى الجزئي ايضا وليس على مستوى الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة.



الشكل (3) مسارات إنحدار الاثر بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد الأداء العالي

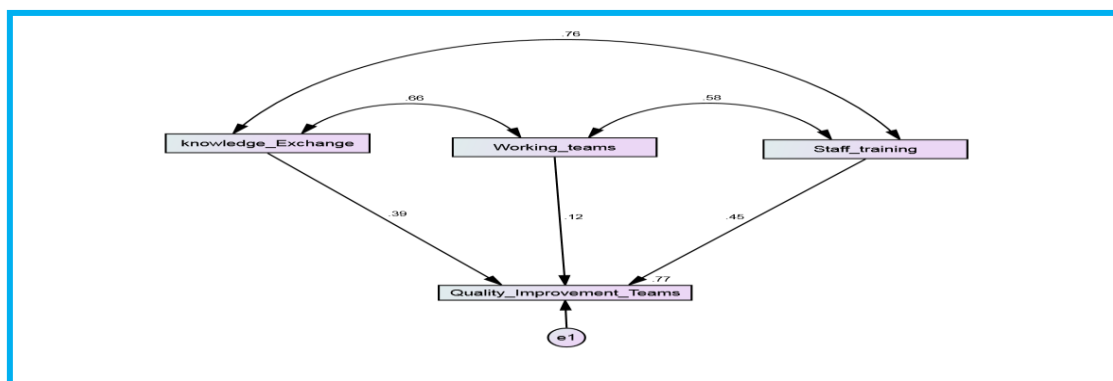
ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

سخرت هذه الفرضية التي يعرض نتائج اختبارها الجدول (11) لاختبار تأثير أبعاد المشاركة بالمعرفة في بعد فرق تحسين الجودة من بين أبعاد المتغير الوسيط الذي تمثله الاستدامة المنظمة، إذ تأكدت من نتائج الاختبار معنوية تأثير الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة في بعد فرق تحسين الجودة بعد أن بلغ معامل بيتا بعد تبادل المعرفة ومعنويته ($\beta=0.329$, $P<0.01$)، وبعد فرق العمل ($\beta=0.096$, $P<0.05$)، وبعد تدريب العاملين ($\beta=0.480$, $P<0.01$) على التوالي، أما القوة التفسيرية للنموذج الإختبار بدلالة معامل التحدي، فقد بلغت ($R^2=0.767$) بمعنوية تامة ($P=0.000$) والتي تفسر بهذا المقدار العالي تباين فرق تحسين الجودة من حيث تحسين قابليات الأفراد العاملين ومهاراتهم المرتبطة بالقدرة على مواجهة المواقف وحل المشكلات المحتملة فضلا عن تعزيز فرص الاتصال بين الرؤساء والتابعين بعد تبادل المعرفة و توافر فرص التراكم المعرفي المطلوب لدى العاملين في المنظمة المدروسة بالتزامن مع قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح للعمل بين أعضاء الفريق الواحد مقترنة بوجود برامج تدريبية يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال فيما بين أعضاء الفريق.

الجدول (11) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	173.449	.767	***	6.084	.054	6.027	.329	تبادل المعرفة --- < فرق تحسين الجودة
			.021	2.314	.041	2.292	.096	فرق العمل --- < فرق تحسين الجودة
			***	7.621	.063	7.550	.480	تدريب العاملين --- < فرق تحسين الجودة

وبين الشكل (4) مسارات اختبار العلاقة التي تضمنتها الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تحددت بموجبه مسارات الأنحدار بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد فرق تحسين الجودة من بين أبعاد الاستدامة المنظمة والتي اثبتت معنوية الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة في تأثيرها ببعد فرق تحسين الجودة في ضوء إرتفاع النسبة الدرجة لهذه الأبعاد مقارنة مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96) والمعروضة في الجدول (11)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة



الشكل (4) مسارات إنحدار الاثر بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد فرق تحسين الجودة

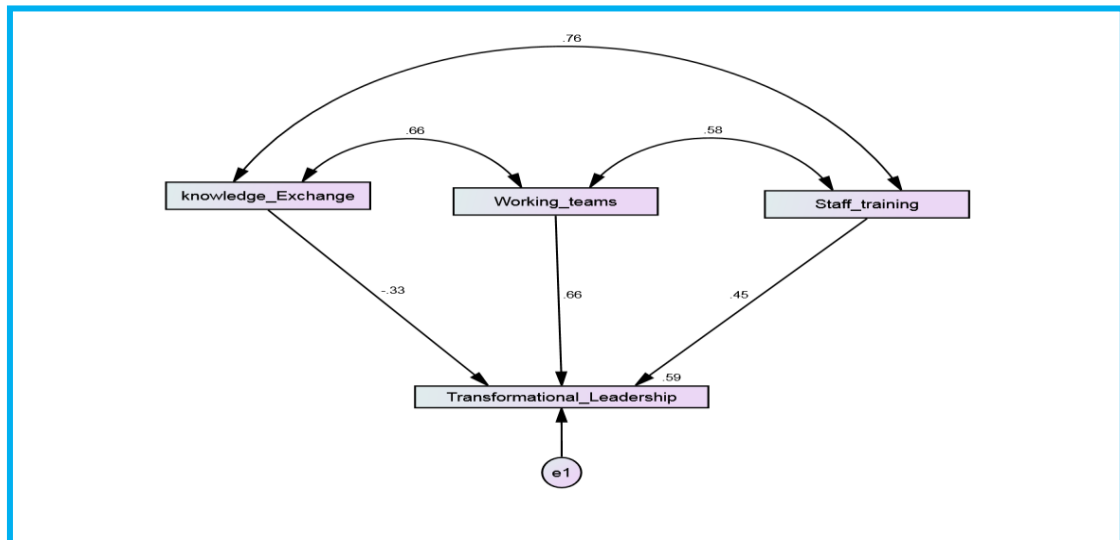
د. الفرضية الفرعية الرابعة:

تعرض هذه الفرضية التي يوضح نتائج اختبارها الجدول (12) للتحقق من تأثير أبعاد المشاركة بالمعرفة في بعد القيادة التحويلية من بين الأبعاد الأخرى للمتغير الوسيط الذي يمثله الاستدامة المنظمية، وبالنظر إلى هذه النتائج تتأكد معنوية تأثير الأبعاد الثلاثة جميعها للمشاركة بالمعرفة في بعد القيادة التحويلية ولكن باتجاهات متفاوتة، إذ كان اتجاه العلاقة بين بعد تبادل المعرفة وبعد القيادة التحويلية اتجاها عكسياً بدلالة معامل بيتا السالب لهذا البعد ضمن نموذج الاختبار ($\beta = -.288, P < .01$)، مقابل الاتجاه الطردي لبعدي فرق العمل ($\beta = .559, P < .01$) وتدريب العاملين ($\beta = .501, P < .01$) في علاقتهما مع بعد القيادة التحويلية، وقد بلغت القوة التفسيرية لأنموذج الإختبار بدلالة معامل التحديد ($R^2 = .594$) بمعنوية تامة ($P = 0.000$)، وتأسيساً على هذه الحقائق، تشير العلاقة العكسية بين بعدي تبادل المعرفة و القيادة التحويلية إلى أن تبادل المعرفة و توافر فرص التراكم المعرفي المطلوب لدى العاملين في المنظمة المدروسة تقلل من حاجة المدراء فيها إلى اقناع هؤلاء العاملين بضرورة انجاز الأعمال المناطة بهم عبر زيادة حماسهم واندفاعهم نحو انجاز ما مطلوب منهم في العمل، وذلك لامتلاكهم المعارف والخبرات المتبادلة في مجالات انجاز المهام وقدرتهم على توليد البدائل المناسبة لحل المشكلات التي لربما تواجهها المنظمة ضمن مسارات تنفيذ انشطتها المختلفة، أما بخصوص العلاقة الايجابية او الطردية لبعدي فرق العمل وتدريب العاملين مع القيادة التحويلية، فهي تشير إلى أن قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل عبر سهولة وسرعة المشاركة بالمعرفة بين أعضاء الفريق الواحد ووجود برامج تدريبية يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال فيما بين أعضاء الفريق جميعها تساعد القادة او المدراء على التمييز بين قدرات العاملين ومعارفهم اللازمة في مجال تنفيذ القرارات ومن ثم رفع مستوى قدرة هؤلاء المدراء على توجيه العاملين وتحفيزهم بما يصب في تحقيق اهداف المنظمة.

الجدول (12) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الدرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الأنحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	77.103	.594	***	-3.876	.074	-3.840	-.288	تبادل المعرفة --- < القيادة التحويلية
			***	9.809	.057	9.717	.559	فرق العمل --- < القيادة التحويلية
			***	5.786	.087	5.732	.501	تدريب العاملين --- < القيادة التحويلية

ويعكس الشكل (5) مسارات اختبار الاثر التي تضمنتها الفرضية الفرعية الرابعة من بين الفرضيات الفرعية الأخرى التي استمدت من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تحددت بموجبه مسارات الأنحدار بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد القيادة التحويلية من بين أبعاد الاستدامة المنظمية والتي اثبتت معنوية الأبعاد الثلاثة لمتغير المشاركة بالمعرفة في تأثيرها بهذا البعد في ضوء إرتفاع النسبة الدرجة لهذه الأبعاد مقارنة مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96) والمعمروضة في الجدول (12)، وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة وقبولها كلياً ايضاً.



الشكل (5) مسارات إنحدار الاثر بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد القيادة التحويلية

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

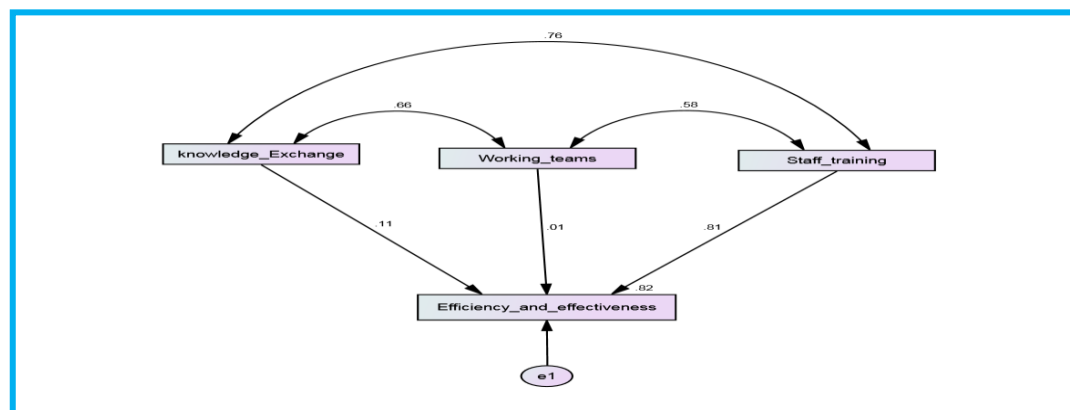
خصصت هذه الفرضية التي يعرض نتائج اختبارها الجدول (13) لاختبار تأثير أبعاد المشاركة بالمعرفة في بعد الكفاءة والفاعلية كبعد خامس واخير من أبعاد المتغير الوسيط الذي تمثله الاستدامة المنظمة، وقد ابدت نتائج الاختبار التأثير المعنوي لبعدي تبادل المعرفة. ($\beta=101, P<.05$) وتدريب العاملين. ($\beta=908, P<.01$) في بعد الكفاءة والفاعلية ولم يكن لبعد فرق العمل تأثير معنوي إحصائيا في هذه العلاقة ($\beta=.009, P>.05$)، اما القوة التفسيرية لأنموذج الإختبار في ضوء معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=.817$) وبمعنوية تامة ($P=0.000$) والتي فسرت بهذه النسبة تباين الكفاءة والفاعلية في المنظمة المبحوثة بعد اسهام تبادل المعرفة وحجم المتراكم من المعرفة لدى العاملين في هذه المنظمة وما تلقوه من تدريب موجه نحو تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال التي من شأنها المساعدة على قراءة مؤشرات البيئة ومستجداتها، خصوصا، تلك المتعلقة بتقلبات حاجات ورغبات الزبائن وتسخير مواردها المتاحة بالكفاءة المطلوبة لاشباع تلك الحاجات أولاً بأول.

الجدول (13) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الإختبار P	إحصاءة إختبار النموذج F	معامل التفسير R^2	معنوية المعلمة Sig.	النسبة الحرجة CR	الخطأ المعياري SE	إحصاءة إختبار المعلمة t	معلمة الانحدار β	المؤشرات الإحصائية مسارات (الفرضيات) الأنحدار
.000	234.756	.817	.047	1.987	.051	1.968	.101	تبادل المعرفة ---> الكفاءة والفاعلية
			.820	.228	.039	.226	.009	فرق العمل ---> الكفاءة والفاعلية
			***	15.301	.059	15.158	.908	تدريب العاملين ---> الكفاءة والفاعلية

وبين الشكل (6) مسارات إختبار الاثر التي تضمنتها الفرضية الفرعية الخامسة من بين الفرضيات الفرعية الأخرى التي استمدت من الفرضية الرئيسية الثانية، والذي تحددت بموجبه مسارات الأنحدار بقيم معاملات بيتا المبينة على الأسهم ذات الاتجاه الاحادي من أبعاد المشاركة بالمعرفة نحو بعد الكفاءة والفاعلية من بين أبعاد الاستدامة المنظمة بعد ان اثبتت معنوية تأثير بعدين من أبعاد المشاركة بالمعرفة في ضوء إرتفاع النسبة الحرجة لهذين البعدين المتمثلين بتبادل المعرفة وتدريب العاملين

مقارنة مع قيمتها المعيارية البالغة (1.96) والمعرضة في الجدول (13)، وبما يؤكد معنوية معاملات بيتا البعدين وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الخامسة وقبولها على المستوى الجزئي.



الشكل (6) مسارات إنحدار الأثر بين أبعاد المشاركة بالمعرفة وبعد الكفاءة والفاعلية

وتدعم النتائج اعلاه صحة الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص على تؤثر المشاركة بالمعرفة تأثيرا معنوي احصائي في الاستدامة المنظمة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. تقترن المشاركة بالمعرفة برفع مستوى أداء الفريق ودعم إجراءاته في انجاز الأعمال مع تحسين قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات و أساليب العمل المتبعة عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح للعمل بين أعضاء الفريق الواحد
2. تم التوصل ان ان الادارة العليا تشجيع على تبني الأساليب الجديدة التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين وتطوير انجاز الأعمال مع إدراك تلك الإدارة لاحتياجات العاملين من المعرفة المطلوبة لأداء تلك الأعمال والعمل على توفيرها بعد قياس المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد العاملون في المنظمة المبحوثة من البرامج التدريبية التي توفرها لهم.
3. يمثل تبادل المعرفة والمعلومات في الدرجة الاولى يليه تبادل المعرفة ومن ثم فرق العمل وأخيرا تدريب العاملين
4. تبين ان الأداء العالي يعمل على زيادة مستوى الأمان الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين ويرفع من التزامهم التنظيمي ومن ثم يقود ذلك إلى تحقيق مستوى عال من الأداء ليجعله أداء متفوقاً للمنظمة ومن ثم استدامة المنظمة.
5. تم التوصل ان ابعاد المشاركة بالمعرفة وهي تبادل المعرفة و فرق العمل وتدريب العاملين تحدث تغيرا ملحوظا في الاستدامة المنظمة.

التوصيات :

1. يجب على الادارات توفير برامج تدريب والقيام بورش عمل والاهتمام بزيادة عدد اللقاءات بشكل دوري من اجل تعزيز تبادل المعرفة بين العاملين.
2. تشجيع العاملين على الافصاح عن المشاكل الحالية و المحتملة من اجل تبادل المعرفة لايجاد الحلول او البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات.
3. تدريب العاملين حول تطوير مهاراتهم الشخصية من اجل تفعيل دور القيادة التحولية .

4. على الإدارات وضع نظام تحفيزي فاعل يهتم بتوظيف الأفراد للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية بما ينسجم مع حاجاتهم وطبيعة عملهم.
5. يجب على الإدارات الاهتمام بتفعيل دور المشاركة بالمعرفة بشكل منهجي منظم وربطها مع الأهداف التنظيمية من أجل تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

المصادر:

1. حاوي، ايمان عسكر، والسعد، مسلم علاوي، (2015)، " بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة – دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية / البصرة"، بحث منشور، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة
2. خير الدين، جمعة، وحسيني، ابتسام، (2011)، " حلقات تحسين الجودة في المؤسسة – تجارب بعض الدول"، بحث منشور، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع.
3. السالم، مؤيد، (2009)، " إدارة الموارد البشرية"، دار أترأ للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
4. سعد، صادق، (2002)، " إدارة المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر.
5. الشمري، ريم حسن هادي، (2017)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً – دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط – كلية الأعمال.
6. الطائي، يوسف والجنابي، سجاد محمد ولذبحادي، عامر عبد كريم، (2015)، إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة الحادية عشر -المجلد 12-العدد 35.
7. العبادي، علي رزاق جواد، والجبوري، قاسم هادي عزوز، (2017)، " الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الاشرف – دراسة ميدانية في ديوان المحافظة"، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد (2).
8. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي، (2015)، " واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى اعضاء هيئة التدريس – دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية"، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4).
9. العيمان، محمود، (2005)، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
10. بومجان، عادل، (2015)، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير – بسكرة.
11. كاظم، حاتم كريم، (2015)، " دور الحيود السداسي (Six Sigma) في تحسين الجودة وتخفيض تكاليف الجودة الرديئة – دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والتطبيقية، المجلد (17)، العدد (3).
12. Azapahie, A., (2004) Developing Framework for sustainable development indicator for minig and minerals industry, Journal of cleaner production vol.12 no.3
13. Cabrera , A., Collins , C.,and Salgado , F.(2006) Determinanates of Inedividual engement in knowledge sharing , International Journal of Human resource management vol.17 , no.5
14. Doody,S (2007) . high – involvement work system : their effect on employee turnover and Organizational performance in new Zealand.
15. Drucker, P. (2001) Eficinta Factorului decisonal, the efficiency of the decision makers, Bucuresti : Editura Destin.
16. Hansen , M . T., Mors , M . L ., and Lovas , B., (2005) , knowledge sharing in organizations , Academy of management journal vol.48 , no.5 .
17. Ipe , M . (2003) knowledge sharing in organizations : A conceptual Farnework . Journal of Human resource development Review , vol.2 , no.2

18. Kharabsheh , R., (2007) Antecedents of knowledge sharing . The Electronic Journal of knowledge management , vol.29 , no 3
19. Kim , S and Lee , H . (2006) The Impact of organizational Context and Information Technologe on Employee knowledge- sharing Capabilities , Journal of public Administration , vol.66 , no.3
20. Langenwaller, G., A., (2007) sustainability the Next Competitive Advantage, Journal of manufacturing Engineering, vol. 139, no.4
21. Lopes, Catia, Milena, Scavarda, Annibal ., Hofmeister Luiz, Thome , Antonio, Vaccaro, guilherme, (2016) An Analysis of the interplay between organizational sustainability knowledge management, and open innovation, journal of cleaner production vol. 10, No. 83.
22. Marrewijk, M., (2003) concepts and definitions of CSR and Carporate sustainability, Between Agency and communication, Journal of cleaner production vol.44 no.2
23. Moizer , jonathan and Tracey , Panl (2010) strategy making in social Enter prise : the role of resource Alloction and its effects on organizational sustainability , Jouranl of system research and Behavioral science vol.27
24. olivera, Flavio, A. (2013) Indicators of organizational sustainability : Aproposition From organizational competences International review of management and business research vol.2 no.4
25. Oye , N . D ., Mazleena sallah , and Noor minshah, A (2011) knowledge sharing in workplace : Motivatores and Demotivators , International Journal of managing Information technology vol.13 , no.4
26. Pfeffer , J., (2010) Building sustainable organization : the human Factor , Journal of Academy of management perspectives , vol.24 , no.
27. Schalock,Robert L& Verdugo,Miguel & Lee,Tim,(2016),"A systematic approach to an organization's sustainability", journal homepage: www.elsevier.com/locate/valproplan
28. Tong, Canon ,(2012) , the Impact of knowledge sharing on the Relationship between organizational Culture and Jop satisfaction , International journal of Human resource studies vol. . no,
29. Wisser, Janina and Metha , Sarah, (2013) Quality Improvement in Hospitals at District Level, Tanzanian german programme to support Health www.giz.de www.tgpsh.or.tz