

دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق متطلبات الاستدامة المنظمة دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في جامعة الحمدانية

قصي سالم جميل

ربيع علي زكر

سناء خضر يوسف

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، موصل - العراق.

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على عمليات ادارة المعرفة وتوضيح دورها في تحقيق متطلبات الاستدامة المنظمة، وقد تم اعتماد أنموذج افتراضي لتوضيح ابعاد عمليات ادارة المعرفة كمتغير مستقل فضلاً عن متطلبات الاستدامة المنظمة كمتغير معتمد، وقد تم استخدام المنهج التحليلي والوصفي لتحليل نتائج البحث فيما تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS-20 لغرض تحليل البيانات التي تم استحصاها عن طريق أداة الاستبانة الخاصة بجمع البيانات. أما عينة البحث فانها ضمت القيادات الادارية في جامعة الحمدانية، اذا تم توزيع ٤٣ استمارة وتم استرداد ٣٨ استمارة صالحة للتحليل، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة فضلاً عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين كل من نشر المعرفة وتطبيقها وبين الاستدامة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، الاستدامة، الاستدامة المنظمة.

The Role of Knowledge Management Processes in Achieving Organizational Sustainability Requirements

An Exporatory Study of The Opinions of Administrative Leaders at University of Al-Hamdaniya

Qusay Salim Jameel

Rabee Ali Zaker

Sanaa Khider Yousif

Dept. of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Al-Hamdaniya, Mosul - Iraq.

Abstract

The current research aims to identify knowledge management processes and clarify their role in achieving the requirements of organizational sustainability. A hypothetical model has been adopted to clarify the dimensions of knowledge management processes as an independent variable as well as the requirements of organizational sustainability as a dependent variable. The analytical and descriptive approach was used to analyze the research results. SPSS-20 statistic package has been used for the purpose of analyzing the data obtained through the questionnaire tool. Research sample included the administrative leaderships at AL- Hamdaniya University, 43 questionnaires have been distributed and 38 valid forms were retrieved for analysis. Most important conclusions reached by the research is that there is a moral correlation between knowledge management processes and organizational sustainability, as well as a positive and strong correlation between each one of spreading knowledge and applying it, and between organizational sustainability.

Keywords: knowledge management, knowledge management processes, sustainability, organizational sustainability.

المقدمة:

تمثل الاستدامة المنظمة من المداخل المهمة في الوقت الحالي وهي تمثل إحدى المبادئ الحاسمة في قطاعات العمل المختلفة العامة منها والخاصة، الانتاجية منها والخدمية. وقد اتجهت منظمات الاعمال الخاصة والمؤسسات الحكومية فضلاً عن المنظمات غير الهادفة الى الربح، نحو تعزيز الاستدامة المنظمة وتشجيع اللوائح الخاصة بمبادئها وشروطها. ان المنظمات بكافة اشكالها تقع على عاتقها التزامات بالغة الاهمية فيما يتعلق بالوعي المعرفي والتقني للوصول الى مستقبل مستدام [1] ان ان لمنظمات الاعمال والمؤسسات الحكومية دوراً كبيراً في التحكم والتأثير في قضايا الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية محلياً ودولياً وهي بذلك تكون مطالبة بتحسين وتطوير الاداء المستدام لأعمالها وأنشطتها والذي سوف يترتب عليه تحقيق الاستدامة المجتمعية والاقتصادية [2]. ويمكن القول بأن من بين أهم المفاهيم التي يمكن ان تؤدي دوراً حيوياً في الاستدامة المنظمة هو مفهوم إدارة المعرفة من خلال كل او عدد من عملياتها كإكتساب المعرفة وتشخيصها ومن ثم تخزينها وتوزيعها وتطبيقها. وقد وجد الباحثون انه بالإمكان دراسة متغيرات البحث على مستوى جامعة الحمداية لبيان طبيعة العلاقة القائمة بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة من خلال جانب نظري وآخر عملي.

وقد تم تقسيم البحث وفقاً للمحاور الآتية:

المحور الاول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الجانب النظري.

المحور الثالث: الجانب العملي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل المعرفة في الاونة الاخيرة أصل استراتيجي مهم وحيوي تدعم وتساند متطلبات الاستدامة لمنظمات الاعمال ولمؤسسات التعليم العالي، وتمثل ادارة المعرفة اسلوب واداة لتحقيق اداء مستدام. وتمثل طبيعة العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة محور مهم لاهتمام الباحثين والمفكرين. ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الاتية:

١. هل هناك تصور واضح لدى عينة البحث عن متغيري عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة؟
٢. هل هنالك علاقة ارتباط بين متغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الاستدامة المنظمة؟
٣. هل هنالك تأثير لمتغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الاستدامة المنظمة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي من خلال عرضها لمتغيرات غاية في الاهمية تتمثل بإدارة المعرفة وعملياتها فضلاً عن الاستدامة المنظمة ومتطلبات تحقيقها، وتتجلى أهمية البحث واضحاً أمام منظمات الاعمال والمؤسسات الحكومية لضمان استمراريته وتواجدها في ميدان العمل وتحقيقها استدامة طويلة الأجل.

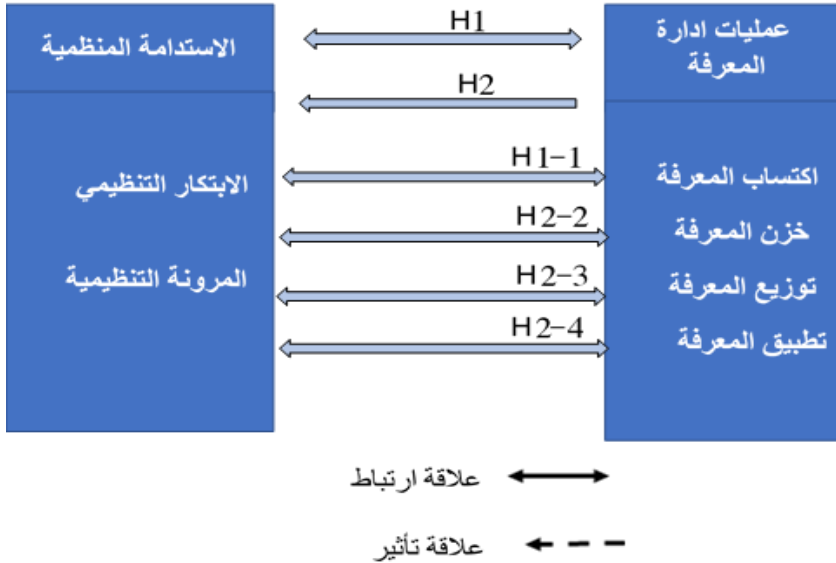
ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها:
١. اثراء الجانب المعرفي لمفاهيم ادارة المعرفة وعملياتها والاستدامة المنظمة ومتطلبات تحقيقها.
 ٢. تحديد درجة العلاقة ونوعها بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة في جامعة الحمدانية.

٣. التأكد من إمكانية وجود أثر لعمليات ادارة المعرفة على الاستدامة المنظمة في جامعة الحمداية.
٤. تقديم جملة من المقترحات والتوصيات لميدان البحث حول تطبيقات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

اعتمد الباحثون الانموذج الافتراضي المخطط الموضح في الشكل ذي الرقم (١) بغية توضيح علاقات الارتباط والاثريين متغيرات البحث



الشكل (١)

انموذج البحث الافتراضي

خامساً: فرضيات البحث

من أجل الوصول الى حلول للتساؤلات البحثية التي تم طرحها في مشكلة البحث فإنه قد تم تبني الفرضيات الاتية:

- **الفرضية الرئيسة الاولى:** "توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمية على المستوى الكلي" وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين إكتساب المعرفة والاستدامة المنظمية.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين خزن المعرفة والاستدامة المنظمية.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين توزيع المعرفة والاستدامة المنظمية.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة والاستدامة المنظمية.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** "يوجد تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة في الاستدامة المنظمية".

سادساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للبحث بجامعة الحمدانية.
٢. الحدود الزمانية: تجسدت الحدود الزمانية للبحث بالفترة الممتدة من ٤-١-٢٠٢١ الى ١٥-٣-٢٠٢١.
٣. الحدود البشرية: اما الحدود البشرية للبحث فقد تمثل بالكادر البشري ضمن مستوى الادارة العليا والادارة الوسطى لمجتمع البحث.

سابعاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث الحالي بهدف وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحديد قوة العلاقات والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة كمتغير مستقل والاستدامة المنظمية كمتغير تابع.

ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

أما فيما يتعلق بعملية جمع البيانات فإنه قد تم تصميم استمارة استبانة بالاعتماد على عدد من البحوث والدراسات عن متغيرات البحث، وقد تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS لغرض تحليل البيانات وعرض النتائج.

المحور الثاني الجانب النظري

أولاً: إدارة المعرفة

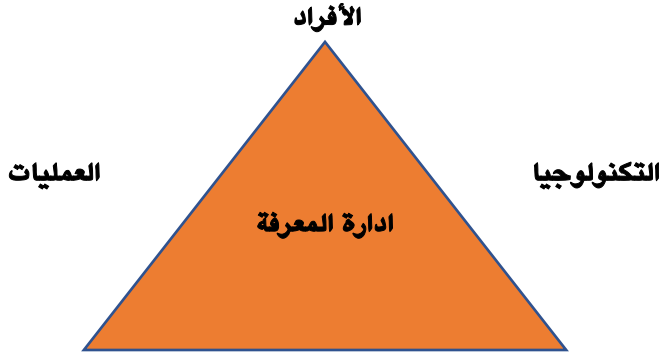
تمثل المعرفة واحدة من الاصول المنظمية اللامادية التي عندما يتم استثمارها بشكل صحيح فإنها تضيف قيمة معرفية ومعلوماتية الى الاصول الاخرى، وان المعرفة هي نتاج التراكمات المعرفية والمعلوماتية والخبرات التي يكتسبها الافراد داخل المنظمة عبر الزمن، ويمكن تقسيمها الى نوعين هما: المعرفة الصريحة التي يمكن ملاحظتها والتعبير عنها بسهولة وبالتالي يمكن نقلها الى الاخرين، والمعرفة الضمنية التي تكون غير معلنة وغير ظاهرة ويصعب التعبير عنها ونقلها الى الاخرين[3]. تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحسين الكفاءة المنظمية، كما أن تطبيقاتها تساهم في تعزيز انتاجية وأداء معظم العمليات والانشطة، فضلاً عن تحسين صنع القرارات وعدها من أهم مقومات الابداع والميزة التنافسية. تساهم إدارة المعرفة في تطوير عدة قابليات خاصة فيما يتعلق بالقابليات التنافسية، فضلاً عن عدها كنظام دقيق وفعال لتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية والتأثير على السلوكيات الفردية والقابليات والقدرات داخل المنظمة. ان قيام المنظمة بإختيار انواع المعرفة المتوافرة وتطبيقها تعد من الامور الاساسية في تشكيل نموذج شامل لإدارة المعرفة[4]. يشير[5] الى أنه يمكن النظر الى مفهوم إدارة المعرفة على انها عبارة عن اداة استراتيجية تمكن المنظمة من الحصول على المعرفة الصحيحة للافراد المناسبين في وقت مناسب مما يتيح امكانية مشاركة المعلومات فيما بينهم ووضعها في توجه العمل بطريقة تعزز وتحسن من الاداء المنظمي.

أما المفكر T.Kanti فإنه يعرف إدارة المعرفة على انها نظام يعزز نهج متكامل لتحديد والتقاط وتقييم واسترجاع ومشاركة جميع الاصول المعلوماتية في المنظمة، وقد تتضمن هذه الأصول قواعد بيانات ووثائق وسياسات وإجراءات وخبرات وتجارب لم يتم التقاطها سابقاً من قبل الافراد العاملين[6].

فيما اشار[7] الى ان إدارة المعرفة تعبر عن القيام بما هو مطلوب لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المعرفة المتاحة. وأيضاً فإنه الاشارة الى إدارة المعرفة بانها تتعلق

بتطوير معارف الافراد والجماعات داخل المنظمة بما يضمن نشر المعرفة والتعلم بين الافراد والذي يعزز ويشجع الابتكار المنظمي [8].

يمكن تصنيف مكونات إدارة المعرفة على نطاق واسع إلى ثلاث فئات: الافراد والعمليات والتكنولوجيا (الشكل ٢). وان كل هذه المكونات ضرورية لبناء منظمة متعلمة فضلاً عن الحصول على نتائج متقدمة لمختلف أنشطة الأعمال، وجدت غالبية المنظمات في جميع أنحاء العالم التي تطبق إدارة المعرفة أنه من الأسهل نسبياً وضع التكنولوجيا والعمليات في مكانها الصحيح، في حين أن مكون "الافراد" قد فرض تحديات أكبر. يتمثل التحدي الأكبر في إدارة المعرفة في ضمان مشاركة الأشخاص أو الموظفين في تبادل المعرفة وإعادة الاستخدام [9]. وينبغي على المنظمات ان تدرك الأهمية الحاسمة لإدارة المعرفة وأهمية تحديد واختيار مسؤولي المعرفة لإنشاء المعرفة ونشرها واستخدامها. تتمثل إحدى الآليات الفعالة لتحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي في تصميم وإنشاء أنظمة خاصة بإدارة المعرفة. يتيح مثل هذا النظام تعريفاً دقيقاً للمعرفة والمعلومات وتنمية المعرفة ومشاركة المعرفة مما يؤدي إلى تحسين أداء الفرد داخل المنظمة وبالتالي تحسين الكفاءة والاستدامة المنظمة [10]، ويعكس الشكل (٢) اهم مكونات ادارة المعرفة.



Source: Gunjal, B. (2019). Knowledge management: Why do we need it for corporates. Malaysian Journal of Library & Information Science (ISSN: 1394-6234).

الشكل (١)

مكونات ادارة المعرفة

• عمليات إدارة المعرفة

ينبغي على المنظمات في العصر الحديث ان تنظر الى ادارة المعرفة على انها عملية. وان هذه النظرة تمكنها من الاستجابة السريعة للتهديدات ومعالجة نقاط الضعف. تشير الادبيات الى وجود عدة عمليات لإدارة المعرفة، وسوف يتم الاشارة الى أهم تلك العمليات وبما يتناسب مع توجهات البحث الحالي والتي تم تحديدها بعمليات إكتساب المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة.

١. إكتساب المعرفة: تشير هذه العملية الى النشاط المستمر في جمع المعلومات المتاحة في بيئة المنظمة وتحويلها الى معرفة من خلال جعلها مرئية وقابلة للاستخدام. وتتضمن عملية اكتساب المعرفة تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة وواضحة، فضلا عن حيابة ودمج المعرفة من عدة مصادر مثل الخبراء وشبكة الانترنت وغير ذلك، وان عملية اكتساب المعرفة تساعد في تحديد الثغرات الموجودة في المعرفة الحالية لدى المنظمة[9]. ان واحدة من اهم الامور التي تنجز خلال اكتساب المعرفة هو ما يتعلق بالاستنباط الجيد للمعرفة الضمنية بشكل يمكن الحصول عليه من خبراء المجال والقيام برسم خريطة للمعرفة المستخرجة بشكل عروض قابلة للتنفيذ[11].

٢. خزن المعرفة: تمثل عملية خزن المعرفة من العمليات التي تسهم بشكل كبير في تحقيق قيمة للمعرفة، بالرغم من أن عملية اكتساب المعرفة تساهم في ابتكار قيمة معرفية الا ان خزن المعرفة في مستودعات قابلة للاسترجاع عند الحاجة تمثل قيمة اضافية عالية للمعرفة، حيث انه يمكن تحقيق العلاقة بين المعرفة القديمة الموجودة في مستودعات الخزن وبين المعرفة الجديدة المضافة اليها[12]. من الممكن ان يتم اعتماد نظام ادارة الوثائق كنظام مساعد في خزن المعرفة والذي تنجز من خلاله تصنيف الوثائق لخزن البيانات ذات العلاقة بالمعرفة، وعليه فإنه يترتب على الادارة العليا ان تساند تقنيات الخزن الحديثة وأنظمتها وتثقف على تحديثها بشكل دوري[13].

٣. توزيع المعرفة: وتتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة علنية واضحة وظاهرة من خلال المحاوراة والثقة والتعاون والمشاركة والتي يمكن خلالها فهم

المعرفة والاستفادة منها من قبل الآخرين[13]. وهي العملية التي تتم من خلالها تأمين وصول المعلومات الى الافراد والجهات الباحثين عنها في الوقت المناسب محققة بذلك هدف تقاسم وتبادل المعرفة وفهمها بين الافراد والجماعات فضلاً عن ضمان تبادلها مع البيئة الخارجية للمنظمة، إذ ان قيمة المعرفة تتعاظم عندما يتم نشرها[14].

٤. **تطبيق المعرفة:** وهي المرحلة الاخيرة من عمليات ادارة المعرفة وتعد من أهم عملياتها، حيث انه من المهم الاشارة الى انه بدون عملية التطبيق فإن ادارة المعرفة سوف تكون بدون فائدة. ان تطبيق المعرفة تشير الى إستخدام المعرفة وهي تعني ببساطة الاستخدام الكفوء للمعرفة لمعالجة وحل المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وان تطبيق المعرفة تمثل الاستخدام الحقيقي للمعرفة التي تم إنشاؤها وتعبئتها والتقاطها واسترجاعها ونشرها لغرض تحقيق الأهداف المنظمة[14].

ثانياً: الاستدامة المنظمة

من الواضح تماماً ان العصر الحالي يتصف بمستوى عالٍ من التنافسية بين منظمات الاعمال بغية البقاء لفترات طويلة في ميدان العمل والسعي في ذات الوقت الى التوسع في الحصة السوقية والوصول بوقت أقصر للمستهلك، ويفترض هذا الطرح أن تقوم المنظمات بإبتكار وتقديم قيمة طويلة الأمد لمنتجاتها من السلع والخدمات، ويمكن تعزيز ذلك وتفعيله من خلال تشخيص الفجوة بين ما تم تحقيقه وما تم التخطيط له[15]. لكي تتحقق فوائد الاستدامة المنظمة، فإنه ينبغي جعلها جزءاً من استراتيجية المنظمة وهذا يتطلب اجراء تغييرات جذرية في أداء المنظمة لتحقيق نتائج على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فضلاً عن إيلاء المزيد من الاهتمام للقيم المنظمة، وتتطلب الاستدامة المنظمة أيضاً العقلية المنظمة بما يضمن التزام القيادات المنظمة بإشراك أصحاب المصلحة بالاداء المنظمي[16]. يشير مفهوم الاستدامة المنظمة الى اعتماد تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة والسعي الى اجراء تغييرات اساسية في الثقافة المنظمة بما يمكن من القدرة على تحقيق نتائج ايجابية[17].

ويمكن تعريف الاستدامة المنظمة بأنها تعبر عن قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتميز خلال فترة زمنية محددة لا تقل عن ثلاث سنوات [18]. ويمكن الإشارة إلى الاستدامة المنظمة على أنها التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية في جميع الأنشطة التي تمارسها، وأن تسعى إلى بناء نماذج أعمال لتنفيذ تلك الالتزامات فضلاً عن تحقيق الاستدامة المالية، إذ أن المنظمات المعاصرة تمتلك استدامة اقتصادية واجتماعية مدمجة [19]. ومن جهة أخرى يشير [20] إلى أن مفهوم الاستدامة المنظمة يعكس قدرة المنظمة على الوفاء بالاحتياجات الآنية للمستفيدين مع الحفاظ على قدرتها على الوفاء والالتزام باحتياجاتهم المستقبلية، فضلاً عن تعزيز رأس مال المنظمة المالي والاجتماعي والبيئي.

• أبعاد الاستدامة المنظمة

يمكن تحديد أهم أبعاد الاستدامة التنظيمية وبما يخدم توجهات البحث ببعدي الابتكار التنظيمي والمرونة التنظيمية:

١. الابتكار التنظيمي: يعد الابتكار التنظيمي من العوامل الحاسمة في المنافسة، وإن إدارة الابتكار وتنظيمه وتعزيزه يمكن أن تؤثر بشكل جلي على ديمومة المنظمة وأعمالها. يمكن الإشارة إلى الابتكار التنظيمي على أنها تتضمن تقديم منتجات جديدة إلى القطاع السوقي المستهدف أو أنها تتضمن عملية تطوير المنتجة القائمة أساساً، كما أنها قد تشير إلى اعتماد طرق جديدة في تنظيم العمل الإداري أو استكشاف سوق جديد [21]. من جهة أخرى فإنه يمكن اعتماد الابتكار التنظيمي كمدخل لتقييم المستوى الاستراتيجي للمنظمة، وإنها عبارة عن عملية شاملة والذي يتضمن توليد، واختيار وتطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية لدعم المنظمة للمحافظة على تقدمها على منافسيها من خلال التركيز على القدرات والموارد التنظيمية الرئيسة وتطويرها [22]. وإن الابتكار له فوائد عملية وتجارية كبيرة للمنظمة وهكذا، فإن الابتكار التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة وفي الوقت نفسه ركيزة أساسية لمختلف جوانب الأداء التنظيمي [23].

٢. **المرونة التنظيمية:** تعكس المرونة التنظيمية قابلية المنظمات على التغيير والتكيف بشكل عاجل مع التغيرات الحاصلة في محيطها وكذلك وفقاً للاتجاهات والمسارات التي تم تحديدها سلفاً ويشمل ذلك قدرتها على الاستجابة للمستويات العالية من المنافسة في بيئة العمل والتأقلم السريع مع تطور السوق، وكذلك الاستجابة لحالات عدم التأكد البيئي [24]. من جهة أخرى فإنه يمكن النظر الى المرونة التنظيمية على أنها تعكس القدرة الاستراتيجية على التعامل مع البيئة الخارجية وعدها محركاً استراتيجياً لإعادة التنظيم الاستراتيجي، وكذلك فهي تعكس قدرة المنظمة على تحويل الاحداث الغير المتوقعة بما في ذلك الازمات الى فرص لاستعادة التوازن [25]. وان احدى جوانب تحقق المرونة التنظيمية تتمثل بقدرتها على تصميم وتنفيذ أنشطة وفعاليات تعزز من مرونتها، فضلاً عن مهارة الافراد العاملين على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل وامكانياتهم على انجازها مثل ما تم تحديدها استعداداً لمواجهة اي تغير او تقلب في الطلب في الأمدين القصير والطويل [26].

المحور الثالث

الجانب العملي

أولاً: أوصاف عينة البحث

يبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة البحث من نواحي الجنس والعمر والتحصيل الدراسي والمركز الوظيفي ومدة الخدمة:

الجدول (١)

وصف وتشخيص عينة البحث

الجنس									
انثى					ذكر				
النسبة المئوية		التكرار			النسبة المئوية		التكرار		
41.105		16			57.895		22		
الفئات العمرية									
٦١ سنة واكثر		٦٠-٥١ سنة		٥٠-٤١ سنة		٤٠-٣٠ سنة		اقل من ٣٠ سنة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
2	5.264	14	36.843	15	29.472	6	15.789	1	2.631
التحصيل الدراسي									
دكتوراه			ماجستير			دبلوم عالي		بكالوريوس	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
2	42.105	16	44.737	17	2.621	1	10.527	4	
المركز الوظيفي									
مدير مركز		مسؤول شعبة			رئيس قسم			عميد كلية	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	2.630	1	55.263	21	36.843	14	5.264	2	
عدد سنوات الخدمة									
٢١سنة فاكثر				٢٠-١٦ سنة		١٥-١١ سنة		١٠ سنوات فاقل	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	42.105	16	34.210	12	13.158	5	10.527	4	

المصدر: من اعداد الباحثين بالرجوع الى استمارة الاستبانة.

نلاحظ من الجدول رقم (١) أن نسبة الذكور من العينة بلغت (57.895) وان نسبة (42.105) هم من الاناث، اما بخصوص الفئات العمرية فقد ظهرت الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) كأعلى فئة وبنسبة (39.473)، وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فنلاحظ ان حملة شهادة الماجستير هي الاعلى ظهوراً وبنسبة (44.737) وفيما يخص المنصب الوظيفي فقد سجل مسؤولو الشعب اعلى نسبة بلغ مقدارها (55.263) اما بالنسبة لعدد سنوات الخدمة فتبين أن افراد العينة ممن تجاوزت سنوات الخدمة لديهم (٢١) سنة كانت هي الفئة الغالبة وبنسبة (42.105).

ثانياً: مواقف المبحوثين وآرائهم تجاه متغيرات البحث

١. مواقفهم تجاه متغير عمليات ادارة المعرفة

يشير الجدول رقم (٢) الى التكرارات والاوزان الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير عمليات ادارة المعرفة، وذلك بدلالة معدل الاوزان الحسابية لكل مؤشر من مؤشرات هذا المتغير الذي جاء لمؤشر اكتساب المعرفة مرتفعاً بواقع (4.0131) وبانحراف معياري قدره (0.5967)، فيما جاء مؤشر خزن المعرفة ايضاً مرتفعاً اذ بلغ الوسط الحسابي (4.0000) وبانحراف معياري قدره (0.74237) اما الوسط الحسابي لمؤشر نشر المعرفة فقد بلغ (3.9934) وبانحراف معياري قدره (0.74025) واخيراً فقد جاء مؤشر تطبيق المعرفة بوسط حسابي قدره (3.8355) وبانحراف معياري قدره (0.80805).

الجدول (٢)

وصف وتشخيص متغير عمليات ادارة المعرفة

مؤشر القياس المتغير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمليات ادارة المعرفة							
إكتساب المعرفة	ت	%	ت	%	ت	%	
X1	10	26.3	22	57.9	6	15.8	4.1053
X2	3	7.9	30	78.9	4	10.5	3.9211
X3	4	10.5	29	76.3	4	10.5	3.9474
X4	8	21.1	26	68.4	3	7.9	4.0789
المؤشر الكلي	16.45		70.37		11.17		4.0131
خزن المعرفة	ت	%	ت	%	ت	%	
X5	8	21.1	22	57.9	6	15.8	3.9474
X6	9	23.7	20	52.6	8	21.1	3.9737
X7	9	23.7	21	55.3	7	18.4	4.0000
X8	10	26.3	22	57.9	5	13.2	4.0789
المؤشر الكلي	23.7		55.92		17.12		4.0000
نشر المعرفة	ت	%	ت	%	ت	%	
X9	10	26.3	23	60.5	5	13.2	4.1316
X10	7	18.4	27	71.1	4	10.5	4.0789
X11	9	23.7	21	55.3	3	7.9	3.8947
X12	7	18.4	23	60.5	5	13.2	3.8684
المؤشر الكلي	21.7		61.85		11.2		3.9934
تطبيق المعرفة	ت	%	ت	%	ت	%	
X13	4	10.5	24	63.2	7	18.4	3.7632
X14	8	21.1	24	63.2	4	10.5	4.0000
X15	8	21.1	19	50.0	8	21.1	3.8421
X16	6	15.8	20	52.6	9	23.7	3.7368
المؤشر الكلي	17.125		57.25		18.42		3.8355

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٢. مواقفهم من مؤشر الاستدامة المنظمة

يعكس الجدول رقم (٣) وجود اتفاق لدى افراد عينة البحث تجاه متغير الاستدامة المنظمة، اذ بلغ معدل الاوساط الحسابية لمجمل الاجابات (3.982) وبانحراف معياري قدره (0.704).

الجدول (٣)

وصف وتشخيص متغير الاستدامة المنظمة

مؤشر القياس المتغير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستدامة المنظمة							
	ت	%	ت	%	ت	%	
X17	6	15.8	24	63.2	5	13.2	3.77707
X18	6	15.8	26	68.4	2	5.3	3.79829
X19	7	18.4	25	65.8	3	7.9	3.76925
X20	7	18.4	22	57.9	7	18.4	3.76369
X21	9	23.7	20	52.6	7	18.4	3.80362
X22	5	13.2	26	68.4	6	15.8	3.63167
X23	11	28.9	21	55.3	6	15.8	3.66459
X24	9	23.7	26	68.4	3	7.9	3.54655
X25	7	18.4	28	73.7	2	5.3	3.58732
المؤشر الكلي	17.54	63.74	10.24	4.67	0	3.982456	0.704672

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١- اختبار علاقة الارتباط بين متغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الاستدامة المنظمة على المستوى الكلي.

يتضح من الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي ومتغير الاستدامة المنظمة وذلك بدلالة

قيمة معامل الارتباط البالغة (82.1) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد ثبوت الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (٤)

علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة

عمليات ادارة المعرفة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
.821**	الاستدامة المنظمة

N=38

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

٢- اختبار علاقة الارتباط بين كل مؤشر من متغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الاستدامة المنظمة.

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مؤشرات عمليات ادارة المعرفة كل على حدى وبين متغير الاستدامة المنظمة، وبلغت اعلى درجة ارتباط بين تطبيق المعرفة والاستدامة المنظمة وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (82.2) عند مستوى معنوية (0.01)، فيما ظهرت علاقة الارتباط بين نشر المعرفة والاستدامة المنظمة كثاني درجة ارتباط وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (70.9) عند مستوى معنوية (0.01). فيما شكلت درجات الارتباط بين كل من خزن المعرفة و اكتساب المعرفة مع الاستدامة المنظمة بمستويات اقل وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط البالغة (46.1) و(42.6) على التوالي وكلاهما عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد ثبوت الفرضيات الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (٥)

علاقة الارتباط بين مؤشرات عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة

الاستدامة المنظمة	المتغير المعتمد
	مؤشرات عمليات ادارة المعرفة
.426**	اكتساب المعرفة
.461**	خزن المعرفة
.709**	نشر المعرفة
.822**	تطبيق المعرفة

N=38

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

٣- اختبار علاقة الاثر بين متغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الاستدامة المنظمة على المستوى الكلي.

الجدول (٦)

علاقة الاثر بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة

عمليات ادارة المعرفة						الاستدامة المنظمية	
t		B	F		D.F		R ²
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة			
2.423	8.643		.997	7.3			
					1.37	.675	

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تظهر معطيات الجدول (٦) وجود علاقة اثر معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والاستدامة المنظمة، اذ بلغ معامل التحديد (R^2) اذ ان (67.5) من التباين في متغير الاستدامة المنظمة تفسره مؤشرات عمليات ادارة المعرفة، اما المتبقي من التباين البالغة نسبته (33.5) فتفسره متغيرات اخرى لم تدخل في النموذج البحث الافتراضي، وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (74.700) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.3141) عند درجة حرية (1.37) ومستوى معنوية (0.01) وتدعم ذلك قيمة (β) التي تعد (0.997) من التغير في الاستدامة المنظمة هو نتيجة لتغير وحدة واحدة من متغير عمليات ادارة المعرفة، وهي نتيجة تدعمها قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.643) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1.37).

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

اعتماداً على وصف متغيرات الدراسة ووصف وتشخيص أبعادها، بالإضافة إلى تحليل المؤشرات الكمية ونتائج تحليل علاقات الارتباط والتأثير المعبر عنها في أنموذج البحث وفرضياتها على مستوى جامعة الحمدازية فإنه يمكن استخلاص أجملة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

١. اعتماد مفهوم إدارة المعرفة كأصل مهم من الأصول المنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في تطبيقات الإدارة الحديثة وفي ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال.

٢. تساهم القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة دوراً بارزاً في الحث على واستخدام عمليات إدارة المعرفة فضلاً عن اعتماد مخرجاتها في اتخاذ القرارات.

٣. من الواضح أن من أهم الأمور التي ينبغي على المنظمات وقياداتها الإدارية أن تهتم بها وتعمل على تعزيزها في سبيل تحقيق الاستدامة في أعمالها وأنشطتها هو التركيز على كيفية تحقيق المرونة المنظمة فضلاً عن توجيه الأفراد العاملين فيها على الابتكار المنظمي.

٤. من خلال عمليات تحليل علاقات الارتباط، تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والاستدامة المنظمة على المستوى الكلي، مما يؤكد الدور المهم لتلك العمليات في تحقيق الاستدامة المنظمة.

٥. لوحظ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليتي نشر المعرفة وتطبيقها وبين الاستدامة المنظمة وذلك بدلالة قيم الارتباط التي بلغت (0.822^{**}) و (0.709^{**}) توالياً.

٦. وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تحقيق الاستدامة المنظمة المعتمدة في البحث الحالي، مما يعكس أهمية هذه العمليات، ويفسر بأن متطلبات

تحقيق الاستدامة المنظمية يمكن ان تستمد وتتحقق من خلال مكونات عمليات إدارة المعرفة وحسب أهمية كل مكون.

٧. أظهرت نتائج وصف وتشخيص متغيرات عمليات إدارة المعرفة على اتفاق عينة الباحث على أن عمليات إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة تقوم بتوفير المعرفة المطلوبة واللازمة لتحقيق متطلبات الاستدامة المنظمية.

ثانياً: التوصيات

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصل إليه الباحثون من نتائج، فإنه يمكن تقديم جملة من المقترحات من بينها:
١. ضرورة عناية واهتمام المنظمة المبحوثة بعملية اكتساب المعرفة من خلال جملة من الأمور من بينها تشجيع الافراد العاملين على الاستفادة من شبكة الانترنت ودعمهم للمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل ضمن اختصاصاتهم.
 ٢. ضرورة شروع المنظمة المبحوثة بالاهتمام وتعزيز قواعد البيانات بما يضمن المشاركة بالمعرفة الموجودة وتأمين وصولها الى مختلف الجهات والافراد وقت الحاجة لها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توسيع شبكات نقل المعلومات الموجودة حالياً وكذلك من خلال تصميم أنظمة معلومات تخدم مختلف المستويات ضمن الهرم التنظيمي.
 ٣. ضرورة الاهتمام بشكل اكبر بكل من المرونة التنظيمية والابتكار التنظيمي وبما يضمن درجة عالية من الاستدامة المنظمية.
 ٤. على المنظمة المبحوثة تعزيز الاستدامة المنظمية من خلال التركيز على المتطلبات الاخرى لتحقيقها والتي لم يتم التطرق اليها في البحث الحالي مثل البراعة التنظيمية وغيرها.
 ٥. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بالتركيز على تقديم خدماتها بما يضمن تحقيق قيمة طويلة الأمد.
 ٦. ضرورة تضمين الاستدامة المنظمية كجزء اساسي من استراتيجية المنظمة لتحقيق فوائد على المستويين الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

قائمة المصادر

1. Lukman, R., & Glavič, P. (2007). What are the key elements of a sustainable niversity? Clean Technologies and Environmental Policy, 9(2), 103-114.
2. Grecu, V., & Ipiña, N. (2014). The Sustainable University-A Model for the Sustainable Organization. Management of Sustainable Development, 6(2).
3. Stewart, D., & Waddell, D. (2008). Knowledge Management: The fundamental component for delivery of quality. Total Quality Management, 19(9), 987-996.
4. Sharfard, S., Zeinali, M., & Zekalab, M. (2013). The comparison between knowledge management and entrepreneurship culture on competitive advantage in manufacturing company of Gilan. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(1), 1029-1036.
5. Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. Online Journal of Applied Knowledge Management, 3(1), 1-20.
6. Kumaresan, S. C. (2010). Knowledge management and knowledge sharing for strategic library planning. Value of knowledge sharing for expatriate library professionals. Perspectives in International Librarianship, 2010(1), 4.
7. Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). Knowledge management: Systems and processes. Routledge.
8. Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. Tourism management, 29(2), 366-381.
9. Gunjal, B. (2019). Knowledge management: Why do we need it for corporates. Malaysian Journal of Library & Information Science (ISSN: 1394-6234).
10. Torabi, M. H. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An investigation of the impact of knowledge management on

-
- human resource performance in management of Keshavarzi bank branches in Tehran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 471-481.
11. Gruber, T. R. (1989). Automated knowledge acquisition for strategic knowledge. In *Knowledge Acquisition: Selected Research and Commentary* (pp. 47-90). Springer, Boston, MA.
 12. Duffy, J. (2000). Knowledge management: What every information professional should know. *Information Management Journal*, 34(3), 10-10.
 13. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise*. Prentice Hall International.
 14. Uzohue, C. E., & Yaya, J. A. (2016). Knowledge management competencies required for library and information professionals in 21st century Nigerian libraries. *American Journal of Business and Society*, 1(3), 90-97.
 15. Holtzblatt, M., & Tschakert, N. (2011). Expanding your accounting classroom with digital video technology. *Journal of Accounting Education*, 29(2-3), 100-121.
 16. Sebhatu, S. P. (2008, December). Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting. In 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability from Organizational Excellence to SustainAble Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden (No. 033, pp. 75-87). Linköping University Electronic Press.
 17. Grecu, V., & Nate, S. (2014). Managing Sustainability with Eco-Business Intelligence Instruments. *Management of Sustainable Development*, 6(1).
 18. Pakwihok, S., Socratyanurak, M., & Parkatt, G. (2011). Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: The Stock

-
- Exchange of Thailand. NIDA Development Journal, 51(4), 65-86.
19. Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics*, 39(4), 289-294.
 20. Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.
 21. Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
 22. Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The impact of managerial and adaptive capabilities to stimulate organizational innovation in SMEs: A complementary PLS-SEM approach. *Sustainability*, 9(12), 2157.
 23. Zheng, J., Wu, G., & Xie, H. (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The mediator of knowledge sharing and moderator of social capital. *Sustainability*, 9(10), 1893.
 24. van der Weerdt, N. (2009). Organizational flexibility for hypercompetitive markets (No. EPS-2009-173-STR).
 25. Farnese, M. L., Fida, R., & Livi, S. (2016). Reflexivity and flexibility: Complementary routes to innovation?. *Journal of Management & Organization*, 22(03), 404-419.
 26. Metzner, F. (2010). Matching organizational flexibility demands and employee flexibility-A first step towards a unifying framework for labour flexibility (Master's thesis, University of Twente).
-