



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (23) – العدد الثالث – يوليو 2022



العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في
ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط
دراسة تطبيقية علي جامعة المنوفية

**The influence relationship of knowledge management on
achieving sustainable human development in the presence
of organizational ingenuity as a mediating variable**

An applied study at Menoufia University

د/ شيماء البطران

مدرس ادارة اعمال بالمعهد العالى للدراسات النوعية

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

المخلص:

أجري هذا البحث بهدف دراسة العلاقة التآثيرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر بصورة غير مباشرة علي هذه العلاقة، وذلك في المجتمع الجامعي. وعليه جاءت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الذي يبحث في " هل هناك تأثير معنوي لممارسات كل من ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية من اجل تحقيق الاستدامة على التنمية البشرية " ، و هل هناك علاقة تبادلية بينهما. من هنا أقيمت دراسة تطبيقية علي آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بجامعة المنوفية. اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة. و تم استخدام أسلوب الاستبيان ذو الاسئلة المغلقة ، و قد وزع الاستبيانات الكترونيا من خلال البريد الالكتروني لفئات المستقضي منهم. و أكدت النتائج وجود علاقة تآثيرية معنوية بين إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة ، كما اوضحت النتائج وجود علاقة تآثيرية معنوية بين البراعة التنظيمية و ادارة المعرفة، اوضحت النتائج أيضا وجود علاقة تآثيرية معنوية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة، كما أظهرت النتائج علي وجود دور وسيط ذو اثر معنوي للبراعة التنظيمية علي العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة، و أكدت النتائج ان البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) لها تأثير توسط جزئي على العلاقة التآثيرية بين إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) و التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع) ، و بناء علي ما سبق فإن وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يزيد من تأثير ادارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة. و قد اوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكانة المعرفة باعتماد استراتيجية إبداع تستوجب تحسين المهارات في الإدارة ، اضافة الى تعزيز الثقافة المعلوماتية ومواصلة الاستثمار في البحث والتطوير ، والاهتمام بالمهارات والعمل على صقلها بالتدريب والتعليم المستمر ومد الجسور بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وقطاع الصناعة وربط التعليم بسوق العمل مع اهمية بناء وتطوير رأس المال البشري بالإضافة الي الاهتمام بتوضيح أثر ابعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في العملية التعليمية مما يؤدي الي المساهمة في تطوير اداء الجامعة وجعله اداء متفوق.

الكلمات المفتاحية : ادارة المعرفة ، البراعة التنظيمية ، التنمية البشرية المستدامة



Summary:

This research was conducted with the aim of studying the influence relationship of knowledge management on achieving sustainable human development in the presence of organizational ingenuity as a mediating variable that indirectly affects this relationship in the university community. Accordingly, the problem of the study came in the main question that examines "Is there a significant effect of the practices of both knowledge management and organizational ingenuity on achieving sustainable human development", and is there a reciprocal relationship between them. From here, an applied study was conducted on the opinions of a sample of faculty members and their assistants at Menoufia University. In this study, the researcher followed the causal descriptive approach due to its relevance to the subject and objectives of the study. A closed-question questionnaire was used, and the questionnaires were distributed electronically through e-mail to the respondents' categories. The results confirmed the existence of a significant influencing relationship between knowledge management and sustainable human development, and the results showed the existence of a significant influencing relationship between organizational prowess and knowledge management, the results also indicated the existence of a significant influencing relationship between organizational prowess and sustainable human development, and the results also showed the existence of a role A mediator with a significant effect of organizational ingenuity on the influencing relationship between knowledge management and sustainable human development, and the results confirmed that organizational ingenuity (as a mediating variable) has a partial mediating effect on the influencing relationship between knowledge management (as an independent variable) and sustainable human development (as a dependent variable).), and based on the above, the presence of organizational ingenuity as a mediating variable increases the impact of knowledge management on sustainable human development. The study recommended the need to enhance the status of knowledge by adopting a creativity strategy that requires improving skills in management, in addition to strengthening the information culture and continuing to invest in research and development, paying attention to skills and working on refining them through training and continuing education and building bridges between universities, scientific research centers and the industry sector and linking education to the labor market with The importance of building and developing human capital.

المقدمة

اصبح بقاء و نمو أي مؤسسة مرهون بقدرتها علي التمييز، باعتباره مستوى الاداء الوحيد المقبول في عصر العولمة و المعرفة و التنافس، فلا بقاء الا للمنظمات المتميزة، من هنا اصبح تحقيق التمييز في الاداء من القضايا الهامة التي تسهم في مساعدة كافة المؤسسات باختلاف مجالاتها في تجديد نشاطها و فاعليتها ، لتحقيق التنوع في تلبية حاجات سوق العمل، و البراعة في تقديم انشطتها و جهودها، و وصولا الي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى اليها.

و يعتبر التعليم الجامعي المولد الاساسي للمعرفة الموجهة و الداعمة لتشكيل محتوى المستقبل و زيادة الفهم الانساني و العلمي، فان عليها مسؤولية كبرى في اداء هذا الدور، و تزداد هذه المسؤولية في ظل الحاجة الي ادارة المعرفة و التطوير المستدام لقدراتها العلمية و البشرية و التنافسية في ظل بيئة مستدامة ، و بالتالي تستطيع مواجهة التحديات ، من هنا ظهر أهمية احداث تغيير جذري في نظم ادارة المعرفة لمقابلة التحديات بهدف الوصول الي التميز في مخرجاتها عبر تميز المدخلات، و بالتالي فهناك حتمية من تبني استراتيجية إدارة المعرفة كمحرك استراتيجي من أجل تنمية الموارد البشرية المستدامة، وهذا من خلال الاهتمام بمختلف جوانب الموارد البشرية (جانب اقتصادي، اجتماعي، بيئي). لقد أدركت غالبية الجامعات أهمية استثمار وإدارة المعرفة كوسيلة للتنمية البشرية المستدامة.

أن عملية التطور والتقدم تكمن في القفزة النوعية الى مجتمع المعرفة ، أي الى التنمية الفكرية للمواهب الحقيقية الكامنة في رأسمالها البشري، وذلك من خلال اعتماد مدخل التنمية البشرية المستدامة والاستثمار في ادارة المعرفة، وتحديد السياسات المؤدية إلى تخفيض معدلات الأمية وتطوير آليات التعليم وبناء مجتمع معرفي يقوم على التطوير التقني وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

و تعتبر البراعة التنظيمية أحدي السبل لزيادة قدرة الجامعات في مواجهة تلك التحديات بهدف تحقيق مستويات اعلي من الأداء من خلال السعي لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، لذلك أستحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين، حيث تحتاج الجامعات الي أن تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة التعلم المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة و التميز.



و تري الباحثة ايضا انه لأحداث تميز في الجامعات و مواكبة التطورات المعاصرة في عصر الازدهار المعرفي، وتأثرها به، بات من الضروري على الجامعات التوجه نحو الاستدامة في التنمية البشرية لقدراتها البشرية و بناء مجتمع المعرفة من خلال الاستفادة من استراتيجيات ادارة المعرفة في أداءها لتحقيق مستويات عالية من التميز، إضافة إلى إعطاء البراعة التنظيمية أهمية كبيرة كونها تؤثر على إنجاز أعمالها وبالتالي تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية المنشودة.

أولاً: منهجية الدراسة:

1-مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول بيان ما إذا كانت ادارة المعرفة بوصفها وسيلة فاعلة في تقليص الفجوة المعرفية مطبقة بالجامعات وبالشكل الذي يجعل بالإمكان بناء المجتمع المعرفي ، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة فيه و هل يوجد تأثير لاستخدام البراعة التنظيمية على كل من ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

" هل هناك تأثير معنوي لممارسات كل من ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية من اجل تحقيق الاستدامة على التنمية البشرية " .

و يندرج تحت هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- 1- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة.
- 2- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية.
- 3- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة.
- 4- إلى أي مدى توجد علاقة تأثيرية بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط .

2-اهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو المساهمة في تسليط الضوء على إدارة المعرفة وهي احد موضوعات الإدارة المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين ، ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة و هل هناك علاقة تبادلية بينهما، بالإضافة إلى أهمية دور البراعة التنظيمية كمتغير

وسيط بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة و هل يمكن الربط بين متغيرات الدراسة حيث يعتبر ذلك إضافة علمية في مجال الموارد البشرية.

و بناء على ما سبق يمكن تلخيص أهم الأهداف الأساسية فيما يلي:

- 1- اختبار العلاقة التآثيرية بين ممارسات ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة.
- 2- اختبار العلاقة التآثيرية بين ممارسات البراعة التنظيمية و ادارة المعرفة.
- 3- اختبار العلاقة التآثيرية بين ممارسات البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة
- 4- اختبار العلاقة التآثيرية بين ممارسات ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود ممارسات البراعة التنظيمية كمتغير وسيط
- 5- عرض التوصيات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث

3-أهمية البحث:

نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع واعتماد اغلب الجامعات على المعرفة كمصدر استراتيجي لإحداث التفوق، وحيث باتت المعرفة الضمنية الموجودة في رؤوس وأفكار الباحثين احد أهم الموارد لتحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين في الأداء، بالإضافة الي الأهمية الاستراتيجية التي تكتسيها المعرفة ضمن موارد الجامعة، وخاصة ما تمتلكه من الموارد البشرية والكفاءات داخل الجامعة من معرفة متجددة، وكامنة في عقولها، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، ومهارات وقدرات تعد مصدر لتمييز الأداء، و مع تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية المستدامة و بالتالي تحقيق الأداء المستدام والتميز داخل الجامعة، و مع ادخال اثر ممارسات البراعة التنظيمية بين إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية المستدامة، و قياس اثر العلاقات المتبادلة بينهما.

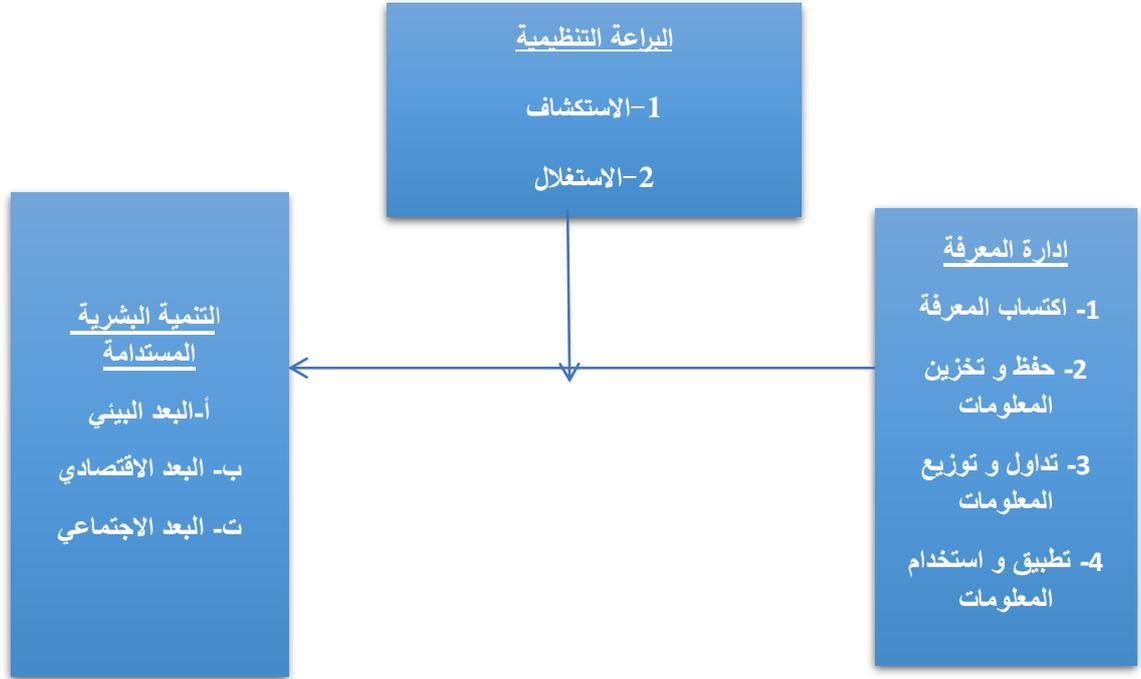
4-متغيرات و نموذج الدراسة:

سوف تتعامل الباحثة في هذه الدراسة مع ثلاث أنواع من المتغيرات هي:

المتغير المستقل هو الذي يؤثر و لا يتأثر بالمتغير التابع، بينما المتغير التابع هو الذي يتم التأثير عليه من قبل المتغير أو المتغيرات المستقلة، والمتغير الوسيط هو الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع، و لولا وجوده، لما استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع.



- أ- المتغير المستقل : سوف يمثل في هذا البحث (ادارة المعرفة)
ب- المتغير الوسيط : سوف يمثل في هذا البحث (البراعة التنظيمية)
ت- المتغير التابع : سوف يمثل في هذا البحث (التنمية البشرية المستدامة)



شكل (1): نموذج و متغيرات الدراسة

5- الفرضية الرئيسية للدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية مفادها "

"لا توجد علاقة ذات اثر معنوي بين كل من إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) و التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع). في ظل وجود البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط)"
و سوف يتم تقسيم هذه الفرضية الى فروض فرعية طبقا لبنود استمارة الاستبيان.

ثانيا: الإطار النظري و الدراسات السابقة:

أ- الإطار النظري

اولا: ادارة المعرفة

تعتبر ادارة المعرفة من احداث الاساليب الادارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة وبرزت بكثرة في ادبيات الادارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة تهدف لجعل المعرفة محور لأنشطة المؤسسة، حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجس المدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسة، كما تستند ادارة المعرفة الى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف الى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الانجازات الصعبة، كما تعد المعرفة والخبرات المخزنة في رؤوس العاملين عامل تحدي وتميز في نفس الوقت اذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء مستدام ومتميز(بوزيداوي محمد، 2014)

وقد حدد ربا المحاميد (2016) ، أبرز الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة في الاتي:

- 1- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- 2- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتواصل المعطيات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية (الانترنت)، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.
- 3- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة

1-تعريف ادارة المعرفة:

عرفها (الأكلبي، 2008) على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة."

وعرفتها (العلول ، 2011) بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي."



و يرى (أسامة، 2013) أن إدارة المعرفة هي تخطيط ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيره .

وعرف (Martensson,2000) أيضا إدارة المعرفة على انها عملية إيجاد والحصول ومشاركة واستخدام المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي ولا يقتصر الأمر في إدارة المعرفة على عمليات الاستحواذ وتخزين واسترجاع المعرفة.

و ترى الباحثة انه يمكن تعريف ادارة المعرفة بنا على ما سبق بانها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتوزيعها وتطوير استخدامها وحفظها مع سهولة استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات للتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

2-أهمية ادارة المعرفة:

تظهر أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي كما وضحتها(نجم، 2016) ، (الساعد وحريم، 2004) تعود للأسباب التالية:

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالعملاء والاسواق والمنافسين ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- العمل على المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- تخفيض تكاليف وأساليب طرق العمل
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته .

- جذب عملاء جدد.

- سرعة الوصول الي المعلومات و المعارف الجديدة و بالتالي انخفاض الوقت المستقطع في الحصول علي المعلومات اللازمة.

و ترى الباحثة إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسين وضعها التنافسي من خلال الاهتمام الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

3-عمليات ادارة المعرفة:

اتفق غالبية اراء الباحثون على أن عمليات ادارة المعرفة وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا انها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، وهي مجموعة العمليات المتتالية و المتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة و هي:

أ- اكتساب المعرفة:

يعد اكتساب المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا الاكتساب المعرفي يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج هذه العملية معرفة أنواع المعرفة المتوافرة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية، و لكي تتمكن المؤسسة من رصد قدرتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أولاً أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة و مستقبلها، وثانياً أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها والتي يجب رصدها بدقة (ريم ، 2009).

ب- حفظ و تخزين المعلومات:

عمليات حفظ و تخزين المعلومات تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية حفظ و تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني



من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (الزيادات، 2018).

ت- تداول و توزيع المعلومات:

تداول و توزيع المعرفة: هي عملية تبادل للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين؛ الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع؛ فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويعتمد توزيع المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ لكي يستفيد كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة (حرب، 2013).

ث- تطبيق و استخدام المعلومات:

وهو تطبيق استخدام المعرفة المتوفرة في المؤسسات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، حيث تجعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها استناداً على أنه من المفترض ان تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة؛ للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين. لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ إنه أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقوم عمليات الإيداع والتخزين والتوزيع مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة نفسها (مسلم و عبد الله، 2015).

و ترى الباحثة إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

4- مبررات تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الجامعية:

تعتبر البيئة التنظيمية للمؤسسات التربوية كالجامعات والكليات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقاً من الدور المناط بها في المجتمع، إذ إن الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الحديثة فى الإدارة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها (أبو خضير، إيمان، 2009).

وقد حددت دراسة (أبو خضير، إيمان 2009) عدة مبررات لاعتبار بيئة الجامعات والكليات بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- 1- تمتلك الجامعات والكليات عادة بنية تحتية ومعلوماتية حديثة
- 2- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.
- 3- إن أحد المتطلبات الأساسية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات والكليات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- 4- يتوافر في هذه المؤسسات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة في ظل التشابه الكبير بين الجامعات والكليات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل في الأداء قد تكون مثار اهتمام لتلك المؤسسات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

5- الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة المعرفة :

طبقاً لما ذكره كل من (Nonaka و Ichijo، 2007) هناك سببين رئيسيين للصعوبات التي تعاني منها المنظمات في إعداد برامج فاعلة لإدارة المعرفة هما:



أ- الأنظمة التقليدية للإدارة لا تلائم إدارة المعرفة ويجب مراجعتها حتى يمكن إدارة المعرفة بكفاءة و بفعالية و امتياز، فيجب إعادة دراسة ومراجعة الأفكار التقليدية عن كيفية ادارة الموارد البشرية والشئون المالية والتسويق لأجل إدارة المعرفة لتحقيق التفوق الاستراتيجية و التنافسي بإبداع وكفاءة وفعالية.

ب- يبقى تأثير التطبيق العملي للإطار النظري لإدارة المعرفة على الأعمال في بيئة الأعمال الحقيقية غامضا، ويعزى هذا جزئيا إلى حقيقة أن هناك مبادرات بحثية قليلة جدا تحلل الكيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة بالتحديد في التغلب على قضايا إدارة المعرفة الهامة التي يوجهها رؤساء المنظمات الآن، ونتيجة لهذا فان المديرين يميلون إلى بحث إدارة المعرفة في ذاتها، دون تطبيقها على قضايا الأعمال الحقيقية، وقد نتج عن هذا أنهم غالوا في التوكيد على تقنية المعلومات، وتبعاً لذلك فإنهم يخفقون في تعلم كيفية التي يمكن أن تسهم بها إدارة المعرفة في حل قضايا الأعمال الهامة مثل العولمة، حوكمة المنظمات إدارة التغيير في المنظمات.

و ترى الباحثة انه يمكن اعتبار غياب متطلبات إدارة المعرفة (القيادة، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة) من اكبر العوائق التي تواجه إدارة المعرفة.

ثانياً: البراعة التنظيمية:

1- مفهوم البراعة التنظيمية:

اختلف الباحثون في وضع مفهوم شامل او جامع للبراعة التنظيمية، إلا أن معظمهم يجمع على أن البراعة التنظيمية تعتمد على استغلال الفرص في البيئة بالتزامن مع استكشاف الفرص الجديدة. فقد عرفت بأنها "قدرة المنظمات على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق النجاح في استغلال، واستكشاف الفرص لضمان بقائها وزيادة قدرتها على المنافسة" (Yigit , 2013) .

فيما يرى البعض أن البراعة التنظيمية تتمثل في "قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة و على كافة المستويات التنظيمية" (البغدادي والجبوري، 2015)

و اشار (palet et al., 2012) بأنها عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال، حيث يهدف الاستغلال الى تعزيز المواد أو التكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الاستكشاف هو جمع المعلومات والمعارف الجديدة المتنوعة للمنظمات المنظمة.

وأما دراسة (Baron R., 2020) فتعرفا بأنها قدرة المنظمة على التفوق في تحقيق عنصري الاستغلال والاستكشاف، وذلك من خلال التفوق في استغلال الفرص الحالية لتمكين الابتكار التدريجي الذي يهتم بتعديل منتج موجود بالفعل، واستكشاف الفرص الجديدة لتعزيز الابتكار الجذري الذي يهتم بتغيير جذري وكامل لتصميم المنتج.

و يرى (George S. & Bosch F., 2020) أن البراعة التنظيمية هي القدرة علي استخدام المهارات وتحقيق الابتكارات والسعي نحو تميز الشركات عن الشركات المنافسة من خلال الاستغلال للموارد المتاحة والسعي نحو اكتشاف المهارات التي تحقق التميز التنافسي، كما يمكن النظر للبراعة التنظيمية من خلال الفصل بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، الفصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف، التخصص بين الشركات و ترى الباحثة بناء علي العرض السابق ما يأتي:

أ- أن البراعة التنظيمية تركز على نوعين من الأنشطة المتناقضة، وهما: أنشطة الاستغلال التي تهتم باستغلال واستثمار الموارد الحالية للمنظمة لتلبية الاحتياجات الحاضرة، و أنشطة الاستكشاف التي تسعى للابتكار والتجديد والبحث عن موارد جديدة للمنظمة.

ب- ضرورة تحقيق التوازن بين نوعي الأنشطة المتعلقة بالاستغلال والاستكشاف لبناء منظمات بارعة.

ت- البراعة التنظيمية تسعى للوصول بالمنظمة إلى موقع ريادي لها في المستقبل بين المنافسين، وبالتالي الحفاظ على حيويتها وحمايتها من خطر الجمود والانهايار.

ث- النظام الجامعي في أمس الحاجة لتحقيق البراعة التنظيمية، الأمر الذي يتطلب تخطيطا جيدا لضمان حسن استثمار الموارد بها، بالإضافة إلى فريق عمل متكامل يساهم في وضع سيناريوهات المستقبل.

2- أهمية البراعة التنظيمية:

إن التحدي الأكبر أمام المنظمات التعليمية في ظل المتغيرات المتلاحقة هو مواصلة أنشطة الاستكشاف بالتوازي مع استغلال الموارد المتاحة، وذلك من أجل بقائها واستمرارها وتحقيق ما تطمح له. وتمثل البراعة التنظيمية صورة من صور المنظمات المعاصرة التي تتعامل بشكل جيد وناجح مع معطيات البيئة المتغيرة، فتجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة لمواجهة التحديات



البيئية عن طريق تثبيت موقعها الحالي مع المنافسين، والسعي للدخول في مجالات جديدة مستقبلا من خلال الاستكشاف (حسين والعاني، 2018)، إلا أن التحديات الحالية تتطلب اتباع أساليب جديدة تمكنها من استكشاف الفرص المحيطة بها وفي الوقت ذاته العمل على استغلال هذه الفرص، وإحداث التوازن بين هذه الأساليب (البغدادى والجبوري، 2015).

إذا فالبراعة التنظيمية تمنح منظمات الأعمال جملة من الخيارات لتوليد النتائج المهمة كونها تتعامل مع قدرة المنظمة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي من خلال الكفاءة والتأثير، والموائمة والتكيف، وتحقيق المثالية والإبداع (Venkatraman et al., 2017)، وأيضا تبحث في تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، وغالبا ما ترتبط البراعة التنظيمية إيجابية مع مؤشرات الأداء (حسين والعاني، 2018).

و أوضح (ابراهيم، 2017) أن التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لا يؤدي فقط إلى التجديد التنظيمي؛ ولكن أيضا يساعد المنظمات على أن تصبح أكثر ابتكارية، فثقافة الابتكار تسهم في الأنشطة الاستكشافية، ووجود التوازن النسبي لممارسات الاستكشاف والاستغلال يعمل على تحقيق مستوى معين من البراعة التنظيمية، والتي تقود بدورها المنظمات نحو تحقيق النجاح.

يضاف إلى ذلك أن أهمية البراعة التنظيمية تظهر في السعي الجاد لضمان بقاء المنظمات في المدى الطويل، وتحديد المفاضلة، بسبب سرعة التغير في الظروف البيئية، وهي بحاجة إلى النظر في أهدافها على المدى الطويل بدلا من النجاح على المدى القصير من أجل ضمان استمراريتها في المستقبل، وهنا يبرز دور القائد الذي يسعى إلى توفير المصادر والموارد بالإضافة لمهاراته في الاستكشاف والاستفادة من الفرص المتاحة (Leo, Y., Zhang, 2020).

وبذلك يمكن القول بأن المنظمة البارعة هي التي تهتم بتحديد مواردها المتاحة وسبل استثمارها على الوجه الأمثل، من خلال إجراء عمليات المسح لبيئتها الداخلية، وتحديد مصادر القوة، ونقاط الضعف، وكذلك إجراء عمليات المسح للبيئة الخارجية لتحديد الظروف المتغيرة التي يمكن أن تؤثر عليها، وقد أوصت دراسة (راضي وقاسم، 2018) بضرورة قيام المنظمات بعمليات التحليل البيئي للوصول إلى الفرص المتاحة لاستثمارها وتحديد التهديدات الخارجية، وذلك من أجل وضع استراتيجية للتقليل من تأثيرها، لتتمكن بذلك من أداء عملها بشكل متوازن دون أن يطغى جانب على آخر

3-أبعاد البراعة التنظيمية:

تشير اغلب الدراسات السابقة بموضوع البراعة التنظيمية الى ان هنالك بعدين اساسيين لها هما :

أ. الاستكشاف:

يعتمد البعد الاستكشافي على التعلم من خلال التغيير والخبرة ويركز بشكل رئيسي على مستقبل المنظمة وعلى استكشاف ما لم يتم اكتشافه بعد، وانه دائما يبحث عن وظائف وطرق جديدة لممارسة الأعمال (Gozen & Ulgen, 2018) , ويعتبر الاستكشاف عبارة عن أنشطة تعلم تنظيمية مثل البحث والتباين وتحمل المخاطر والتجريب والابتكار. ويقترح (Mihaiu, 2014). أن الاستكشاف يفيد المنظمات على المدى الطويل لزيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها في السوق، ونمو المبيعات، وتقديم المنتجات الجديدة (Abuzaid, 2016). و يوضح (2019 Nefai ,) بان الاستكشاف يشير الى البحث عن امكانيات جديدة للحصول على فرص حديثة حيث تعمل المنظمة على تحديد المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وكذلك توقع التغييرات في الأسواق الجديدة من خلال ادخال تغير جذري على منتجات وعمليات المنظمة و يمكن للمنظمة اغتنام الفرص من خلال تبني طرق جديدة لتقديم السلع والخدمات واتخاذ اجراءات تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة وكيفية تحسين الوضع التنافسي والاستجابة لتغيرات السوق.

ب- الاستغلال:

يعتبر بعد الاستغلال وظيفة تنظيمية او نشاط يسمح للمنظمة باستخدام مواردها الحالية وتوزيعها لفترة محدودة، وتركز أنشطة الاستغلال على استخدام المعرفة الخاصة بها، و يعتمد هذا البعد ايضا على افتراض ان المنظمة لديها معرفة كاملة بكفاءتها الداخلية وفرصها الخارجية، و تتوقع المنظمات الموجهة نحو الاستغلال أن تعمل في بيئة تكون فيها المشكلات محددة بوضوح وتكون الحلول واضحة. ينصب تركيز هذه المؤسسات على المهام التي تشارك فيها حاليًا، ووضعها الحالي في ممارسة الأعمال التجارية، وتحقيق أهدافها التنظيمية قصيرة الأجل وحماية مركزها الحالي في السوق. و تعتبر أنشطة الاستغلال موجهة نحو النجاح على أعلى مستوى وتوجه عدم اليقين في أدنى مستوى، و تركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية والشئ الأهم هو ان تكون المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية منظماتها من خلال الاستخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات (Gozen & Ulgen,2018) يشير الاستغلال الى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير ولتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق والسعي



لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وايضا لتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية (Nefai, 2019) ، ويشير ايضا الى استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه المنظمات بشكل فعلي (ابو زيد، 2019)

يعتمد نجاح اي عمل على قدرة المنظمة في الموازنة بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف فرص جديدة اذ يشير الاستغلال الى الابتكار الصافي بينما الاستكشاف يشير الى الابتكار الجذري، ومع ذلك فان كلا المنظورين يتطلبان تفكيراً جذرياً في تقدير امكانيات البنية التحتية والثقافات والعمليات وانشطة التعلم التي يتعين على المنظمات الانتباه لمواردها المتوفرة بها (Kilinger, 2016)

وهناك حاجة لكل من الاستكشاف والاستغلال وفقاً لما ذكره كل من (البشقالى، 2015) إذ يجب على المنظمة الانخراط في الاستغلال بشكل كاف لضمان بقائها وتكرس في الوقت ذاته ما يكفي من الطاقة الاستكشافية لضمان نموها وبقائها في المستقبل.

وبشكل عام يستدعي الاستكشاف وجود هياكل عضوية وانظمة غير مترابطة التي تشجع المنظمة على الأبداع وريادة الأعمال بما يتناسب مع انشطتها وزيادة التباين التي تدفع بالابتكار المتواصل بإنشاء منتجات وخدمات جديدة، ويتطلب الاستغلال وجود هياكل وانظمة مترابطة بإحكام وتشجع السلوكيات الثابتة الروتينية والمستقرة التي تناسب التباين.¹ (Hughes, 2018).

ان التفاعل بين الاستكشاف والاستغلال لا يقتصر دائماً على ندرة الموارد بل هناك انواع مختلفة من الموارد مثل المعلومات والمعرفة والمهارات التقنية التي يمكن استخدامها للاستكشاف والاستغلال في نفس الوقت، وان قدرة المنظمات على تخصيص الموارد الأساسية للنجاح في كل من الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، الا ان قوة العمل والوقت هما اهم الموارد الأساسية التي يجب توافرها وان العامل الأكثر أهمية هو مهارات الاتصال لزيادة الاستخدام الامثل لهذه الموارد (Yigit , 2013)

اوضح (Nefai, 2019) ان الاستغلال والاستكشاف متقاربان لعدة اسباب اهمها:

1- استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف تتنافس على الموارد المحدودة للمنظمة.

2- تقلل استراتيجيات الاستغلال من استكشاف المنظمة بينما تقلل استراتيجيات الاستكشاف من استغلال موارد المنظمة

3- تواجه المنظمة مشكلة كبيرة فى كيفية تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال حيث تضمن أنشطة الاستغلال البقاء الحالى وأنشطة الاستكشاف تضمن البقاء فى المستقبل.

ثالثاً: التنمية البشرية المستدامة:

ظهر مفهوم التنمية البشرية المستدامة كرد فعل على أزمة الدولة وأزمة السوق فى قيادتهما لعملية التنمية. ونتيجة لأزمات التنمية المستعصية ، عكف برنامج الأمم المتحدة الإنمائى " UNDP " فى نشاطه على الجوانب البشرية للتنمية مشجعاً على بروز رؤية جديدة للتنمية ، وقد تم توضيح هذه الرؤية الجديدة للتنمية عن طريق التقارير السنوية للتنمية البشرية التى يصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائى منذ عام ١٩٩٠ ، وبحلول عام ١٩٩٣ اطلق البرنامج هذه الرؤية الجديدة للتنمية تحت عنوان " التنمية البشرية المستدامة " التى تضع الإنسان فى قمة سلم أولوياتها وتنسج التنمية حوله ، لا أن تنسجه حول التنمية (التميمي ، ٢٠٠٨). وتجدر الإشارة الى أن تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٣ يعرف التنمية البشرية المستدامة على انها تنمية الناس ، من اجل الناس ، بواسطة الناس. وتنمية الناس تعنى الاستثمار فى قدرات البشر ، سواء فى التعليم او الصحة او المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق. والتنمية من اجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادى الذى يحققه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً ، والتنمية بواسطة الناس معناها إعطاء كل أنسان فرصة المشاركة فيها (تقرير التنمية البشرية ، ١٩٩٣)

وترى الباحثة ان التنمية البشرية المستدامة تعد استراتيجية تنموية شاملة تسعى الى تمكين الإنسان وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته فى مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها ، وذلك لجعل الإنسان مؤهلاً وقادراً على استثمار طاقاته المعرفية والفكرية وبالشكل الذى يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية المستدامة:

أكد كل من (هدى و عدنان، 2010) على أن النمو الاقتصادى وسيلة لضمان الرفاهية للسكان، وليس هدفاً للتنمية البشرية، ولكنه فى نفس الوقت ضرورى لتحقيق مفهوم التنمية البشرية ، و



من هنا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وإعادة توزيع الدخل والثروة بين فئات المجتمع، وإعطاء النفقات الاجتماعية حقها من الاهتمام بوصفها الأساس المادي للتنمية البشرية، مع تعزيز الفرص في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وخاصة بالنسبة للمجموعات المحرومة من السكان مثل المرأة . و قد عرفوا التنمية البشرية المستدامة بأنها " توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي لتلبية حاجات الأجيال الحالية دون الإضرار بحاجات الأجيال اللاحقة، وهي التنمية التي لا تكتفي بتوليد النمو الاقتصادي وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل أيضا، وتجدد البيئة وتحافظ عليها بدلاً من تدميرها، وتهتم بالناس وتطوير قدراتهم وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة بالقرارات التنموية .

و عرف (عيسي، 2009) التنمية البشرية المستدامة بأنها عملية توسيع خيارات الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والصحة والدخل والعمالة والحرية والمشاركة، كما أن الدول التي ركزت وتركز في سياستها على جودة الحياة البشرية بأبعادها المختلفة، استطاعت أن تحقق قفزات متسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فقد أدت التنمية البشرية دورا محوريا في عملية التقدم التي تم إحرازها في هذه الدول من خلال الرفع من القدرات البشرية والتحسين من نوعية الحياة ، فإذا كان الجانب الاقتصادي مهم لتحقيق دخل أفضل في مجال التنمية البشرية وهذا شيء ضروري وأكد، لكن يجب ألا ننسى أن العملية التعليمية ومخرجات التعليم شرط ضروري لكل تنمية تريد أن تكون شاملة وإنسانية ومستدامة .

عرف التميمي (2008) التنمية البشرية المستدامة بأنها ” استراتيجية تنموية شاملة تسعى إلى توفير الحاجات الأساسية للإنسان مع الحفاظ على البيئة والقضاء على الفقر، من خلال تحقيق موازنة بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والعمل بشفافية عالية تضمن حاجات الجيل الحالي والأجيال المستقبلية.

ما سبق ترى الباحثة انه يمكن القول أن التنمية البشرية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الناس، ولكن ليس على حساب البيئة، وهي في معناها العام لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية تراعى فيها قدرة تجدد تلك الموارد وإنتاج أقل للنفايات بحيث تستطيع البيئة امتصاصها وتمثيلها على اعتبار أن مستقبل السكان وأمنهم في أي منطقة من العالم مرهون بصحة البيئة التي يعيشون فيها

2- أبعاد التنمية البشرية المستدامة

تعتمد ابعاد التنمية البشرية المستدامة على الربط العضوي التام ما بين الاقتصاد والبيئة و المجتمع، بحيث لا يمكن النظر إلى أي من هذه المكونات الثلاثة بشكل منفصل، وعند النظر إلى هذه الأبعاد نجد أنها تتقاطع عند رفاهية الإنسان. و قد اوضح (باتر، 2003) أن أهم ابعاد التنمية البشرية المستدامة هي:

أ- البعد البيئي:

يركز البيئيون في مقاربتهم للتنمية البشرية المستدامة على مفهوم " الحدود البيئية" والتي تعني أن لكل نظام حدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك و الترف الزائد، وأن أي تجاوز لهذه القدرة الطبيعية يعني تدهور النظام البيئي بلا رجعة، وبالتالي فإن الاستدامة من المنظور البيئي تعني دائما وضع الحدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة

ب- البعد الاقتصادي :

من المنظور الاقتصادي الكلاسيكي تعني التنمية البشرية المستدامة استمرارية وتعظيم الرفاهية الاقتصادية لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذه الرفاهية فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاهية الإنسانية مثل الطعام والسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم، أما بعض الاقتصاديين المثقفين من الناحية البيئية فيهتمون بما يسمى "الرأس المال الطبيعي"، والذي يعني بعض الموارد الطبيعية ذات القيمة الاقتصادية والتي أساس النظام الاقتصادي فعليا، مثل النباتات والتربة والحيوانات والأسماك وخدمات النظام البيئي الطبيعية مثل تنظيف الهواء وتنقية المياه .

ت- البعد الاجتماعي :

يشكل البعد الإنساني والاجتماعي والثقافي محور اهتمام وانشغال التنمية البشرية المستدامة، فقبل أن نبني اقتصادا علينا أن نبني إنسانا، فمن خلال هذا البعد تكون محاور التنمية هي ما تحققة الحكومات من خدمات في ميدان السكن ومكافحة الفقر، والرعاية الصحية للأمومة والطفولة. كما تعتمد التنمية البشرية المستدامة في هذا الجانب على إعطاء كل شخص فرصة المشاركة وإثبات الذات، وتحقيق العدالة والأنصاف بين مختلف فئات المجتمع من جهة، وتمكين الأجيال



سواء الحالية أو المستقبلية من الفرص المتساوية في مختلف مناحي الحياة. فالأجيال الراهنة من الواجب عليها أن تأخذ في الحسبان اهتمامات ومصير الأجيال القادمة .

مما سبق ترى الباحثة أن ابعاد التنمية البشرية المستدامة تطرح جانبا جديدا في النظر إلى التنمية، وهو منهج يتجاوز المناهج السابقة محدودة الأفق، كالمنهج الاقتصادي (التنمية الاقتصادية) والمنهج الاجتماعي (التنمية الاجتماعية) ومنهج الاستثمار البشري (تنمية رأس المال البشري)، بوجه خاص فإن المنهج الجديد المتضمن في مفهوم التنمية البشرية المستدامة، يحرر الفكر التنموي من أسر "الاقتصادية"، فهو واسع في أبعاده، وشاملا في محتوياته، ومتوازنا في مكوناته، وإنسانيا في مضمونه وتوجهاته، الأمر الذي يجعله دون شك أفضل نتاج على صعيد التنمية، مع الاعتراف بصعوبة تحقيقه على صعيد الواقع العملي، وخاصة في الوطن العربي في ظل التحديات التي مازالت تقف أمام تطبيق هذا النهج في بعض الدول العربية.

و انه يمكن القول أن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الناس، ولكن ليس على حساب البيئة، وهي في معناها العام لا تخرج عن كونها عملية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية تراعى فيها قدرة تجدد تلك الموارد وإنتاج أقل للنفايات بحيث تستطيع البيئة امتصاصها وتمثيلها على اعتبار أن مستقبل السكان وأمنهم في أي منطقة من العالم مرهون بصحة البيئة التي يعيشون فيها

4- كيف يؤثر كل من ادارة المعرفة والتنمية البشرية المستدامة في بعضهما الآخر.

أ- دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة:

تؤكد التنمية البشرية المستدامة علي أهمية الاستثمار في البشر لخلق وصناعة رأس مال بشري مؤهل يستطيع ان يتعايش مع تحديات العصر ، و يتم ذلك من خلال زيادة فرصهم في اكتساب المعرفة. أي أن التنمية البشرية المستدامة تؤكد على جانبين ، احدهما: هو تشكيل القدرات البشرية في مجالات التعليم والمعرفة ، والآخر: هو تمكين البشر من استثمار قدراتهم في الإنتاج او للمساهمة في المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية و غيرها (Lesche,² 2002).

من هنا يمكن القول ان التنمية البشرية المستدامة تعد استراتيجية تنموية شاملة تسعى الى تمكين الإنسان وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها ، وذلك لجعل الإنسان مؤهلاً وقادراً على استثمار طاقاته المعرفية

والفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها ، أي وبتعبير آخر وضع العقل الكامن لمؤسسات المجتمع قيد العمل وتحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين الى رأس مال ، إذ أنه من المهم جداً تفعيل ما يتم تعلمه حتى يمكن العمل بشكل افضل واسرع مستقبلاً ، وهنا تأتي اهمية وجود إدارة فاعلة للمعرفة تعي أن مفتاح نجاح المجتمعات والدول وسر تقدمها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لمعرفتها. وحيث أن المعرفة هي عماد التنمية ، وتزداد اهميتها في عصر العولمة الذي يتسارع فيه التغيير التكنولوجي بشكل غير مسبوق ، فالمعرفة سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصادات والبيئة السياسية والمجتمعات ، وتنشر في جميع جوانب النشاط الإنساني ، فأن البلدان العربية تواجه فجوة كبيرة في المعرفة ، ولن يكون من السهل التغلب عليها لان المعرفة في توسع مستمر (نعمة، 2011).

ب-أهمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة

يرى (الخطيب و معايعه ، 2009) ان ادارة المعرفة بشكل ناجح يستلزم توافر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين ، فإدارة المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعارف والمعلومات خارج إطار الأساليب التقليدية ، الأمر الذي يتطلب امتلاك القدرة على معرفة المعلومات والمعارف المطلوبة أولاً ، ومن ثم توظيف واستخدام تلك المعارف بشكل صحيح ودقيق ثانياً ، ومن ثم فهم واستيعاب نتائج التوظيف ثالثاً. من هنا فأن عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على مدى توافر رأس المال البشري القادر على فهم واستيعاب المستجدات البيئية.

ب: الدراسات السابقة:

1- جاءت دراسة رياض (2013) لبيان واقع وتحديات التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في كل من الإمارات والجزائر واليمن، وخلص إلى وجود محدودية في انتقال هذه الدول من النموذج التنموي القائم على نصيب الفرد من الدخل إلى تنمية قائمة على بناء قدرات البشر وتوسيع خياراتهم على نحو مستدام، وتوصل كذلك وعلى ضوء التجربة الإماراتية أن تحقيق التنمية البشرية المستدامة يساهم في الاندماج في اقتصاد المعرفة، وأن كل من الجزائر واليمن تواجههما تحديات حقيقية في سبيل تحقيق التنمية البشرية المستدامة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، يأتي على رأس هذه التحديات: الفقر، ضعف أنظمة التعليم وغياب الحكم الراشد



2-تهدف دراسة صارم (2019) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي في مدينة دمشق. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري. وقامت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات منها تنفيذ دورات تدريبية في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في المعلومات التي يحصلون عليها.

3-أوضح (السرطان ، (2019) في دراسته حول "التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة" ان التنمية البشرية المستدامة من الموضوعات الحديثة الاهتمام نسبياً والتي اكتسبت أهمية كبيرة في العقود الاخيرة من القرن العشرين وحتى الآن لتعبر عن الوجه الانساني للتنمية والسياسات الاقتصادية. والتي يمكن قياسها في اي بلد من خلال مجموعة من المؤشرات ومنها مؤشرات التعليم ومدى انتشار المعرفة ودورها في بناء تنمية بشرية مستدامة . فالمعرفة تنعكس على تطور الاقتصاد والسياسة والمجتمع بأسره وعلى كافة جوانب النشاط الانساني. ورغم تعدد التعريفات لمفهوم التنمية البشرية فأنها جميعاً تتضمن مفهوم أساس هو إتاحة أفضل الفرص الممكنة لاستغلال الطاقات البشرية المتاحة من أجل تحقيق مستوى رفاهية أفضل للأفراد. فالبشر هم الهدف الأساس للتنمية البشرية، وهم أيضاً الأداة الأساسية لتحقيق هذه التنمية. كما أن التنمية بهذا المعنى لا تعنى فقط زيادة الثروة أو الدخل للمجتمع أو حتى الأفراد وإنما النهوض بأوضاعهم الثقافية والاجتماعية والصحية والتعليمية وتمكينهم سياسياً وتفعيل مشاركتهم في المجتمع وحسن توظيف طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم ومجتمعاتهم. و قد اوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بالقدرات البشرية لرفع قدرة التنمية ، فهي اكثر تأثيراً على كل مناحي الحياة لأنها تزيد من قدرات المواطنين والمجتمع ككل على الاستخدام الافضل لمواردهم الانسانية والمادية على حد سواء.

4-هدفت دراسة كل من (كمال و عاشور، 2020) لبيان أثر إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الاستدامة في التنمية البشرية في المنظمات المتعلمة، و قد اظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين كل من (إدارة المعرفة و اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة و نقلها و تطبيق

المعرفة) و بين تنمية الموارد البشرية المستدامة. و قد اوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات الصناعية بنقل وتخزين المعرفة تقليديا إلى تخزينها إلكترونيا من أجل سهولة الرجوع إليها في حالة الحاجة إلى استخدامها، و العمل علي زرع الوعي الثقافي لمختلف أبعاد التنمية المستدامة للموارد البشرية بين العاملين مع زيادة الاهتمام بمواردها البشرية عن طريق صقل مهاراتهم و زيادة معارفهم، و خاصة في ظل اعتبار العنصر البشري ركنا أساسيا من عناصر تحقيق التنمية البشرية المستدامة للمنظمة بالإضافة الى القيام بصياغة استراتيجيات تهدف للحفاظ على البيئة.

5- أظهرت دراسة كل من نبوية و محمد (2020) ان ادارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحقيق عملية التنمية البشرية المستدامة و بالتالي في تحقيق حماية البيئة و ذلك من خلال عوامل الاندماج فيه المتمثلة في المجتمع المعرفي، التعليم و البحث و التطوير، حيث ان التعليم يؤثر في النمو الاقتصادي و التنمية عن طريق اكساب الافراد المهارات المرتبطة بالعمليات الانتاجية و الاسهام في انتاج السلع و الخدمات ، كما يسهم التعليم في اكساب قوي العمل بالاتجاهات الملائمة للإنتاج، و غرس حب العمل، و لا سيما العمل اليدوي و التقني، مما يساعد علي احداث النقلة النوعية الازمة من الانتاج التقليدي الي عالم الانتاج القائم على استخدام الالة و التقنيات الحديثة. كما اوضحت النتائج ان الاقتصاد المبنى على ادارة المعرفة يزود قوة العمل بالمعارف و المعلومات و البيانات و اساليب التفكير و الابداع و حل المشاكل و اتخاذ القرار و بالتالي يمكننا القول بان اتباع ادارة المعرفة هو تعبير عن نجاح استراتيجية تنمية مستدامة.

6- تناولت دراسة (Anzenbacher & Wagner,2020) دور أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، و تقييم أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) على تطوير مصادر المعرفة، ومعرفة أثر البراعة التنظيمية على نتائج الأعمال لدى الشركات في المنظمات، وتوصلت إلى وجود دور ايجابي لأبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في نجاح الابتكار لدى المنظمات، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، و اوضحت الدراسة أهمية أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال) في تطوير وتحسين مصادر المعرفة، ووجود تأثير للبراعة التنظيمية على تحقيق نتائج الأعمال بصورة أفضل لدى المنظمات.



7-هدفت دراسة (Dranev et al.,2020) , معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء، والتعرف على دور البراعة التنظيمية في تطوير مناهج تقييم الأداء، و تقديم نموذج لقياس البراعة المنتظمة باستخدام الابتكار كمدخل للأداء، وكذلك تحديد أثر البراعة التنظيمية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقياس دور البراعة التنظيمية في متابعة الأداء التنظيمي على المدى القصير و البعيد، وتحديد دور البراعة التنظيمية على كفاءة أداء الشركات من حيث المنتجات و الأنشطة البحثية والتطوير والمبيعات.

8-أظهرت دراسة كوثر (2020) أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير قدراته الفكرية والعلمية عن طريق نقل ونشر وتخزين المعارف، ولكي تبقى المؤسسات في ظل المنافسة عليها أن تنمي المورد البشري بثقافة إدارة المعرفة ويجب علينا أن نعزز الاهتمام بالعقول النادرة والتميزة ذات المعرفة العالية والمتمثلة في الكفاءات ورأس المال الفكري في المؤسسة في المؤسسة لأنها مورد من أثن الموارد لها القدرة على الإبداع، بالإضافة إلى تطوير الأداء الفردي في المؤسسة من خلال تفعيل ثقافة تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة لها والعمل على طرح أفكار خلاقية لتعزيز إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها

9-هدفت دراسة محمد (2021) الى بيان دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام من خلال دراسة عينة من التدريسيين في الجامعات في محافظة دهوك، لهذا لجاء إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام في عينة من الجامعات في محافظة دهوك. و قد أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين البراعة التنظيمية والأداء المستدام، ووجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في الأداء المستدام في كليات جامعات. و قد اوصت الدراسة بزيادة حجم الاستثمار في الأموال في الفرص الجديدة لما في ذلك من أهمية في دعم ادائها لفترات زمنية طويلة، مع ضرورة انتهاز أساليب جديدة تساعدها على استقطاب أفراد ذوي خبرة ومهارة لجعل هذه الجامعات أكثر براعةً وتفقاً مقارنة بالجامعات الأخرى بالإضافة الى توضيح أثر ابعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام للتدريسيين لان ذلك قد يحفزهم على المساهمة في تطوير اداء الجامعة وجعله اداء متفوق.

10-هدفت دراسة ابوخطب (2021) التأكد من وجود دور وسيط للبراعة التنظيمية بين ممارسة الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. و كانت أهم النتائج وجود أثر مباشر لأبعاد البراعة التنظيمية (استكشاف الفرص المتاحة، استثمار الفرص المتاحة) على الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

بالإضافة الى وجود تأثير جزئي لممارسة الإدارة الإلكترونية على الرشاقة التنظيمية في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. و قد اوصت الدراسة بوضع خطة متكاملة في كل مدرسة للاستفادة من آراء المعلمين ومهاراتهم وقدراتهم في صناعة القرارات المدرسية وفي إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه المدرسة بالإضافة الى تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات مساعدة مديري المدارس الثانوية في الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وفي الوقت ذاته استكشاف فرص جديدة.

11-هدفت دراسة السيانى (2021) الى التعرف على اثر عمليات ادارة المعرفة علي البراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة. و توصلت الدراسة الى توافر عمليات إدارة المعرفة، و توافر البراعة التنظيمية في الجامعات الخاصة ، و قد اوصت الدراسة باجراء محاكاة مع الجامعات العريقة و تبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية، و اجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة، و بذل جهود لتشجيع الاداء الابداعي، و اجراء تغييرات جذرية علي الهيكل التنظيمي بهدف التكيف مع المتغيرات و الظروف المستجدة.

12-تهدف دراسة عبد العزيز (2022) ، إلى التعرف على مدى الاهتمام بالبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق ريادة الأعمال بشركات قطاع الأجهزة الكهربائية. وقد توصل البحث الي مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية (استكشاف الفرص - استغلال الفرص - المرونة في الهيكل التنظيمي) على تحقيق الريادة (إدارة المخاطرة - الإبداع - تعزيز الثقافة الريادية)، و بينت الدراسة أن الشركات تعاني من العديد من المشكلات و اهمها انها قليلة الاهتمام بالأفكار الجديدة ولا تقوم بتطوير نظم وآليات الانتاج من أجل التوسع في تشكيلة المنتجات بالشكل الذي يمكن أن يساهم في كفاءة استغلال الفرص في كافة المجالات الإنتاجية، وتوصلت الدراسة أيضا الي أن إدارة الشركات المصرية لا تهتم بتوفير المناخ الداعم لتحقيق الريادة من خلال العمل على تقديم البرامج والدورات التدريبية والندوات والمبادرات المختلفة لاكتساب العاملين المهارات النوعية المتقدمة. و قد اوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق وتفعيل دور البراعة التنظيمية لما لها من تأثير ايجابي على ريادة الأعمال من خلال تضمينها ضمن خطط واستراتيجيات برامج الشركات المصرية، والاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية الناجحة والرائدة لوضع مؤشرات محددة لتطبيقاتها.



ثالثا: الدراسة الميدانية:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر استراتيجية إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة "اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات و تداول و توزيع المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات" (كمتغير مستقل) على التنمية البشرية المستدامة بأبعادها الثلاثة " البيئي و الاقتصادي و الاجتماعي" (كمتغير تابع) و هل لوجود البراعة التنظيمية بأبعادها " الاستكشاف و الاستغلال" بينهما (كمتغير وسيط) اثر على هذه الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية علي آراء عينة من العاملين بجامعة المنوفية. و بناء على ذلك سوف يتم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

1 منهجية الدراسة:-

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي السببي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، و "هو المنهج الذي يمكن الباحث من القدرة على التنبؤ بإمكانية حدوث التغير في المتغير المستقل، و مقدار التغير في المتغير التابع الناتج من تغير المتغير المستقل، و درجة الارتباط بين المتغيرين ، كذلك يعرف بأنه المنهج الذي تكون فيه المتغيرات المستقلة (الأسباب) ظاهرة ومعروفة، ويبدأ الباحث بملاحظة المتغيرات التابعة (النتائج)، بالإضافة الى تأثير دخول متغير وسيط بينهما ثم محاولة معرفة علاقته المحتملة وآثاره على المتغير التابع (سيرتفايند، 2020).

2- اعداد قائمة الاستقصاء:

بعد اطلاع الباحثة على الأطر النظرية والدراسات السابقة كدراسة (الجبر، 2020) ، ودراسة (العزاوي، 2019) ، و(بوزيدي ، 2014) ، بالإضافة الي بناء مقياس البراعة التنظيمية طبقا لما ذكر في بعض المقاييس الأجنبية مثل (Jansen, et al., 2006). قامت الباحثة بإعداد استبيان الكتروني طرح من خلال البريد الإلكتروني لفئات المستقصي منهم لعينة الدراسة من خلال شبكة الانترنت. وتكون الاستبيان من جزئيين هما :

الجزء الأول : تضمن على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية التي تحدد بعض الخصائص الهامة للمستقصي منهم للتأكد من مناسبتهم و اهتمامهم بموضوع البحث.

الجزء الثاني: انقسم إلى ثلاث محاور اشتملت على 43 فقرة طبقا لأبعاد الدراسة الميدانية . و يوضح جدول (1) توزيع فقرات استبيان الدراسة الميدانية.

جدول (1) توزيع فقرات استبيان الدراسة الميدانية.

العنصر	مدى العبارات
اولا: عناصر دارة المعرفة.	20-1
أ- اكتساب المعرفة:	5-1
ب- حفظ و تخزين المعلومات:	10-6
ت- تداول و توزيع المعلومات:	15-11
ث- تطبيق و استخدام المعلومات:	20-15
ثانيا البراعة التنظيمية :	31-21
أ- الاستكشاف الأمثل للفرص:	26-21
ب- الاستغلال الامثل للفرص:	31-27
ثالثا: التنمية البشرية المستدامة:	43-32
أ-البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة	35-32
ب-البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة	39-36
ت-البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة:	43-40

و قد استخدمت الباحثة نظام الأسئلة المغلقة (الاستبيان المغلق) وهي تحديد الإجابات في بدائل مقرر. وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي المتدرج لتحديد إجابات أفراد العينة مما يمكن من الحصول على بيانات متصلة و لضمان إحداث توزيع طبيعي للبيانات حتى تقبل تطبيق الأساليب الإحصائية عليها.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة الميدانية:

طبق البحث في جامعة المنوفية وهي إحدى الجامعات الإقليمية في مصر أنشئت عام 1976 من أجل تقديم خدمات التعليم الجامعي في مصر. وتتسم الجامعة بسرعة الإنشاء وشهرتها الواسعة. ولقد بدأت الجامعة بأربع كليات ، ثم اتسعت وأنشأت العديد من الكليات التابعة بلغت 14 كلية و معهد لها حتى صارت تضم حوالي 4685 عضو هيئة تدريس و هيئة معاونة.(موقع الجامعة)³.

³ جامعة المنوفية: منصة التعلم الإلكتروني
<https://menofia.education>



وقد اختارت الباحثة جامعة المنوفية ، نظراً لدورها الهام في نشر العلم والمعرفة في محافظات الجمهورية بصفة عامة، وفي محافظة المنوفية بصفة خاصة، ونظراً لما تقدمه جامعة المنوفية من خدمات استشارية واجتماعية وبحثية للمجتمع المحيط بها في محافظات المنوفية .

ب- عينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة و من مجتمع الدراسة بلغت (400) مفردة وفقاً لمعادلة تحديد حجم العينة والتي يُمثل حجمها المجتمع طبقاً لمعادلة (Bartlett et al., 2001) وتم توزيع الاستبيانات الكترونياً من خلال البريد الالكتروني ، وتم جمع (353) استمارة استبيان بنسبة (88.25%) وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الغير صحيحة تم حذف عدد(17) استمارات لعدم صلاحيتها لتصبح عدد الاستبيانات النهائية التي خضعت للتحليل الإحصائي (336) استمارة بنسبة (84%) من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

و يوضح جدول (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة طبقاً للجنس و العمر و الدرجة العلمية بالإضافة إلى سنوات الخبرة للمستقضي منهم .

جدول (2) : تقسيم عينة الدراسة طبقاً للخصائص الديموغرافية للمستقضي منهم.

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	179	53.29
	اناث	157	46.71
العمر	اقل من 35	92	27.54
	35-45	138	40.72
	اكبر من 45	106	31.74
الدرجة العلمية	معيد	87	25.75
	مدرس	113	33.53
	استاذ مساعد	85	25.17
	استاذ	51	14.99
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	58	17.37
	من 5-10	141	41.92
	اكثر من 15	137	40.72
المجموع	336	100	

يتضح من الجدول السابق أن نسبة عينة البحث كبيرة ومتخصصة في مجال الدراسة يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها منها.

4- الصدق والثبات الاستبيان:

استخدمت الباحثة في تقدير الصدق والثبات مقياس (ألفا) Gronbatch Alpha فإذا زاد هذا المقياس عن 0,60 أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع، ويتم حساب معامل الثبات عن طريق النسبة المئوية للجذر التربيعي لمعامل الصدق (قيمة ألفا). وقد جاءت قيمة كل من معاملي الصدق و الثبات لمحاور الاستبيان المختلفة كما يوضح جدول (3)، (82.3 و 90.7) على الترتيب وهى نسبة عالية مما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليلات الإحصائية و إمكانية تطبيقها على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3): مقاييس الصدق و الثبات لمحاور الاستبيان المختلفة وفقا لاختبار ألفا كرونباخ .

العنصر	مدي العبارات	الصدق (قيمة الفا)	الثبات
اولا: عناصر دارة المعرفة.	20-1	0.773	87.92
ثانيا البراعة التنظيمية :	31-21	0.801	89.50
ثالثا: التنمية البشرية المستدامة:	43-32	0.762	87.29
الاجمالي	43-1	82.3	90.7

5- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان :

يقيس اختبار (Kolmogorov- Smirnov Z) ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في قبل اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول التالي (4) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يؤكد صلاحية أقسام استمارة الاستبيان لأجراء التحليل الإحصائي عليها.



جدول (4): نتائج اختبار (Kolmogorov– Smirnov Z) للتوزيع الطبيعي لبيانات محاور الاستبيان المختلفة.

العنصر	قيمة Z	المعنوية
اولا: عناصر دارة المعرفة.	1.005	0.106
ثانيا البراعة التنظيمية :	0.867	0.089
ثالثا: التنمية البشرية المستدامة:	1.139	0.142

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى صلاحية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب طبقا لبرنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) برنامج الحزمة (Amos) بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية

أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان وأبعادها ودرجتها الكلية .

ب- معامل الارتباط سيبرمان: لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ت- معادلة الفا كرونباخ لإيجاد ثبات أداة الدراسة

ث- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression ، لدراسة علاقة التأثير بين المتغيرات (المستقلة والوسيطه والتابعة).

ج- تحليل المسار Path analysis للتحقق من وجود تأثير للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط على المتغير المستقل و التابع.

7- فروض الدراسة الميدانية:

قسمت الباحثة الفرض الرئيسي للدراسة طبقا لبنود استمارة الاستقصاء لدراسة العلاقات التأثيرية بين محاور الاستبيان إلى:

الفرض الأول: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة".

الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية".

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة".

الفرض الخاص بتحليل معامل المرور (تحليل المسار) Path Analysis

الفرض الرابع: " لا تؤثر البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التآثيرية بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة".

8- عرض و مناقشة نتائج فروض الدراسة الميدانية:

اختبار صلاحية الفرض الأول: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة".

1- البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

أ- نتائج الارتباط:

يوضح جدول (5) علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرف و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى(1%). مما يدل علوجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن كل من بعد اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات، كانا أكثر الابعاد ارتباطا مع بعد (البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة) بمعامل ارتباط بلغا (0.756 و 0.702) و بمساهمة نسبية بلغت (57.15% و 49.28%) على الترتيب، يليه بعد (تداول و توزيع المعلومات بمعامل ارتباط (0.662) و بمساهمة نسبية (43.82%) على الترتيب في الدرجة الثانية من الأهمية. بينما جاء البعد الخاص بتطبيق و استخدام المعلومات اقل أهمية بقيمة ارتباط بلغت (0.536) و بمساهمة نسبية (28.73%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع ابعاد ادارة



المعرفة قد بلغ (0.739) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (54.61%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة، و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (5): علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

المتغير التابع	المعالم الإحصائية	المتغير المستقل (المتغير المستقل (ابعاد ادارة المعرفة)			
		اكتساب المعرفة	حفظ و تخزين المعلومات	تداول و توزيع المعلومات	تطبيق و استخدام المعلومات
البعد الاقتصادي	معامل الارتباط	0.756	0.702	0.662	0.536
تنمية الموارد البشرية	المساهمة النسبية %	57.15	49.28	43.82	28.73
المستدامة	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين ابعاد اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات و تداول و توزيع المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات علاقة طردية و عالية المعنوية. كما لوحظ أن كل من بعدي (اكتساب المعرفة و تداول و توزيع المعلومات) قد حصل على أعلى قيمة من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.317 و 0.347) مؤكدا بذلك أنهما أقوى الابعاد تأثيرا في البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (6) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التآثرية بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.774) و معامل التحديد (R Square) 59.97% و بمستوى

معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التآثيرية بين هذه الابعاد و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

جدول(6): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			معامل الانحدار	الخطأ القياسي	
---	4.665	---	0.4280	1.995	ثابت المعادلة
1.164	4.137	0.317	0.0620	0.132	أ- اكتساب المعرفة
1.144	5.178	0.064	0.0740	0.087	ب- حفظ و تخزين المعلومات
1.047	6.656	0.347	0.0650	0.435	ت- تداول و توزيع المعلومات
1.019	7.012	0.052	0.087	0.088	ث- تطبيق و استخدام المعلومات
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.774					
معامل التحديد (R Square) = 59.97%					

(Y) = العامل التابع: البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

و يوضح جدول (7) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) ، حيث بلغت قيمة F = (13.466) و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (7) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	13.466	2.467	4	9.867	الانحدار
		0.183	331	60.633	الخطأ التجريبي

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).



2- البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (8) علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرف و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%) . مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن بعد (تداول و توزيع المعلومات) كان أكثر الابعاد ارتباطا مع البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة بمعامل ارتباط بلغ (0.783) و بمساهمة نسبية (61.31%) ، يليه كل من بعدي (تطبيق و استخدام المعلومات و حفظ و تخزين المعلومات) بمعاملين ارتباط بلغا (0.674 و 0.696) و بمساهمة نسبية (48.44% و 45.34%) على الترتيب في الدرجة الثانية من الأهمية. بينما جاء بعد (اكتساب المعرفة) اقل أهمية بقيمة ارتباط بلغت (0.606) و بمساهمة نسبية (36.72%) . كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع ابعاد ادارة المعرفة بلغ (0.802) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (64.32%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (8): علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرف و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

المتغير المستقل (المتغير المستقل (ابعاد ادارة المعرفة)					المتغير التابع	المعالم الإحصائية
جميع عناصر ادارة المعرفة	تطبيق و استخدام المعلومات	تداول و توزيع المعلومات	حفظ و تخزين المعلومات	اكتساب المعرفة		
0.802	0.696	0.783	0.674	0.606	معامل الارتباط	البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة
64.32	48.44	61.31	45.43	36.72	المساهمة النسبية%	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين ابعاد اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات و تداول و توزيع المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات علاقة طردية و عالية المعنوية على الترتيب. كما لوحظ أن كل من عنصري (اكتساب المعرفة و تداول و توزيع المعلومات) قد حصل على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.362 و 0.405) مؤكداً بذلك أنها أقوى الابعاد تأثيراً في البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (9) تؤكد عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التآثيرية بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.812) و معامل التحديد (R Square) 64.5% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التآثيرية بين هذه الابعاد و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

جدول(9): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثيرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	19.851	---	0.190	3.772	ثابت المعادلة
1.044	11.131	0.362	0.024	0.127	أ- اكتساب المعرفة
1.023	10.064	0.158	0.017	0.218	ب- حفظ و تخزين المعلومات
1.038	6.739	0.405	0.027	0.150	ت- تداول و توزيع المعلومات
1.012	5.989	0.253	0.030	0.129	ث- تطبيق و استخدام المعلومات
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.812 معامل التحديد (R Square) = 64.5%					

(Y) = العامل التابع: البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة



يوضح جدول (10) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) ، حيث بلغت قيمة $F = (3.913)$ و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة. جدول (10) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	2.217	4	0.554	3.913	0.004
الخطأ التجريبي	46.875	331	0.142		

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير لابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

3-البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (11) علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن كل من ابعاد (اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات) كانت أكثر الابعاد ارتباطا مع البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة بمعاملات ارتباط بلغت (0.752 و 0.725 و 0.732) و بمساهمة نسبية (56.55% و 52.56% و 53.58%) . كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لجميع ابعاد ادارة المعرفة بلغ (0.773) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (59.75%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين جميع ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (11): علاقة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

المتغير المستقل (ابعاد ادارة المعرفة)					المتغير التابع	المعالم الإحصائية
جميع عناصر ادارة المعرفة	تطبيق و استخدام المعلومات	تداول و توزيع المعلومات	حفظ و تخزين المعلومات	اكتساب المعرفة		
0.773	0.732	0.668	0.725	0.752	معامل الارتباط	البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة
59.75	53.58	44.62	52.56	56.55	المساهمة النسبية%	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين ابعاد اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات و تداول و توزيع المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات علاقة طردية و عالية المعنوية. كما لوحظ أن كل من بعدي (حفظ و تخزين المعلومات و اكتساب المعرفة) قد حصلوا على أعلى قيم من قيم معاملات الانحدار القياسي الجزئي بلغت (0.529 و 0.492) مؤكداً بذلك أنهما أقوى الأبعاد تأثيراً في البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (12) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التآثرية بين ابعاد ادارة المعرفة البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.762) و معامل التحديد (R Square) 49.8% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التآثرية بين هذه الأبعاد و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.



جدول(12): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	17.619	---	0.178	3.132	ثابت المعادلة
1.044	1.697	0.492	0.022	0.138	أ- اكتساب المعرفة
1.023	4.261	0.529	0.016	0.169	ب- حفظ و تخزين المعلومات
1.038	2.725	0.247	0.025	0.068	ت- تداول و توزيع المعلومات
1.012	0.458	0.224	0.028	0.023	ث- تطبيق و استخدام المعلومات
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.762					
معامل التحديد (R Square) = 49.8%					

(Y) = العامل التابع: البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

يوضح جدول (13) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) ، حيث بلغت قيمة $F = (6.080)$ و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (13) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد ادارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	6.080	0.753	4	3.014	الانحدار
		0.124	331	41.017	الخطأ التجريبي

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي لأبعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجداول (5-13) أنه يمكن نفي الفرض الأول "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة " . و يقبل الفرض البديل.

اختبار صلاحية الفرض الثاني: "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية".

نتائج العلاقة بين ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية :

1- بعد اكتساب المعرفة:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (14) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%) . مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة. كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (اكتساب المعرفة) بمعامل ارتباط بلغ (0.643) و بمساهمة نسبية (40.50%) ، يليه بعد (الاستغلال) بمعامل ارتباط بلغ (0.508) و بمساهمة نسبية (25.8%) . كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعدي البراعة التنظيمية بلغ (0.736) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (54.16%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و بعد (اكتساب المعرفة). و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (14): علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)			المتغير التابع
جميع عناصر	الاستغلال	الاستكشاف	
0.736	0.508	0.643	معامل الارتباط
54.16	25.80	40.50	المساهمة النسبية%
0.000	0.000	0.000	المعنوية

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (15) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين بعدي البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد اكتساب المعرفة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج



الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاكتشاف كان أكثر تأثيراً في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.309) مؤكداً بذلك أنه أقوى الأبعاد تأثيراً في بعد (اكتساب المعرفة).

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (15) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد (اكتساب المعرفة). كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.731) و معامل التحديد (R Square) 49.2% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية .

جدول(15): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد اكتساب المعرفة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	14.178	---	0.295	4.189	ثابت المعادلة
1.008	5.991	0.309	0.061	0.221	الاكتشاف
1.008	4.172	0.264	0.055	0.164	الاستغلال

معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.731
معامل التحديد (R Square) = 49.2%

(Y) = العامل التابع: بعد اكتساب المعرفة

يوضح جدول (16) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة، حيث بلغت قيمة $F = 2.893$ و بدلالة إحصائية على مستوى 5% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (16) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	0.957	2	0.479	2.893	0.05
الخطأ التجريبي	55.108	333	0.165		

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة.

2- بعد حفظ و تخزين المعلومات:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (17) علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات . كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (حفظ و تخزين المعلومات) بمعامل ارتباط بلغ (0.682) و بمساهمة نسبية (46.51%) ، يليه بعد (الاستغلال) بمعامل ارتباط بلغ (0.604) و بمساهمة نسبية (36.48%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعدى البراعة التنظيمية بلغ (0.666) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (44.35%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدى البراعة التنظيمية و بعد (حفظ و تخزين المعلومات). و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (17): علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)			المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر	الاستغلال	الاستكشاف		
0.666	0.604	0.682	معامل الارتباط	حفظ و تخزين المعلومات
44.35	36.48	46.51	المساهمة النسبية %	
0.000	0.000	0.000	المعنوية	



ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و حفظ و تخزين المعلومات (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستكشاف كان اكثر تأثيرا في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي له (0.355) مؤكداً بذلك أنه أقوى الأبعاد تأثيراً في بعد (حفظ و تخزين المعلومات).

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (18) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد (حفظ و تخزين المعلومات). كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.655) و معامل التحديد (R Square) 42.9% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية .

جدول(18): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و حفظ و تخزين المعلومات (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	13.572	---	0.246	3.339	ثابت المعادلة
0.993	3.007	0.355	0.051	0.251	الاستكشاف
0.993	3.270	0.200	0.046	0.150	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.655					
معامل التحديد (R Square) = 42.9%					

(Y) = العامل التابع: حفظ و تخزين المعلومات

يوضح جدول (19) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات ، حيث بلغت قيمة F =

(1.382) و بدلالة إحصائية على مستوى 5% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (19) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ وتخزين المعلومات

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	0.317	2	0.159	1.382	0.051
الخطأ التجريبي	38.225	333	0.115		

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ وتخزين المعلومات.

3- بعد تداول و توزيع المعلومات:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول () علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و تداول و توزيع المعلومات (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات . كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تداول و توزيع المعلومات) بمعامل ارتباط بلغ (0.668) و بمساهمة نسبية (43.56%) ، يليه بعد (الاستكشاف) بمعامل ارتباط بلغ (0.644) و بمساهمة نسبية (41.21%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعدي البراعة التنظيمية بلغ (0.713) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (50.83%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و بعد (تداول و توزيع المعلومات). و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.



جدول (20): علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)			المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر	الاستغلال	الاستكشاف		
0.713	0.668	0.644	معامل الارتباط	بعد تداول و توزيع المعلومات
50.83	43.56	41.21	المساهمة النسبية %	
0.000	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (21) : نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد تداول و توزيع المعلومات (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستكشاف كان أكثر تأثيراً في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.201) مؤكداً بذلك أنه أقوى الابعاد تأثيراً في بعد (تداول و توزيع المعلومات).

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (21) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد (تداول و توزيع المعلومات). كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.608) و معامل التحديد (R Square) 36.3% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية .

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد تداول و توزيع المعلومات (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			خطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	10.401	---	0.261	2.712	ثابت المعادلة
1.008	3.733	0.201	0.054	0.201	الاستكشاف
1.008	2.712	0.141	0.049	0.137	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.608					
معامل التحديد (R Square) = 36.3%					

(Y) = العامل التابع: بعد تداول و توزيع المعلومات

يوضح جدول (22) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات، حيث بلغت قيمة F = (7.561) و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (22) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.001	7.561	0.975	2	1.949	الانحدار
		0.129	333	42.926	الخطأ التجريبي

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات.

4- بعد تطبيق و استخدام المعلومات:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (23) علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة



بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات . كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تطبيق و استخدام المعلومات) بمعامل ارتباط بلغ (0.657) و بمساهمة نسبية (43.16%) ، يليه بعد (الاستكشاف) بمعامل ارتباط بلغ (0.640) و بمساهمة نسبية (40.96%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعد البراعة التنظيمية بلغ (0.681) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (46.37%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و بعد (تطبيق و استخدام المعلومات). و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (23): علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)			المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر	الاستغلال	الاستكشاف		
0.681	0.657	0.640	معامل الارتباط	بعد تطبيق و استخدام المعلومات
46.37	43.16	40.96	المساهمة النسبية%	
0.000	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار.

يوضح جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد تطبيق و استخدام المعلومات (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستغلال كان أكثر تأثيرا في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.409) مؤكداً بذلك أنه أقوى الأبعاد تأثيرا في بعد تطبيق و استخدام المعلومات.

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (24) تؤكد عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد (تطبيق و استخدام المعلومات). كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد

(R) لمتغيرات النموذج (0.696) و معامل التحديد (R Square) 48.4% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التآثرية .

جدول(24): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التآثرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و بعد تطبيق و استخدام المعلومات (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	15.783	---	.196	3.095	ثابت المعادلة
1.000	5.766	0.397	0.040	0.271	الاستكشاف
1.008	3.158	0.409	0.036	0.130	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.696					
معامل التحديد (R Square) = 48.4%					

(Y) = العامل التابع: بعد تطبيق و استخدام المعلومات

يوضح جدول (25) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات، حيث بلغت قيمة F = (5.666) و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (25) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات

المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.002	5.666	0.413	2	0.827	الانحدار
		0.073	333	24.275	الخطأ التجريبي

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات.



و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجداول (14-25) أنه يمكن نفي الفرض الثاني "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية ". و يقبل الفرض البديل.

اختبار صلاحية الفرض الثالث : لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة".

1- البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (26) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة . كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة) بمعامل ارتباط بلغ (0.754) و بمساهمة نسبية (56.85%) ، يليه بعد (الاستكشاف) بمعامل ارتباط بلغ (0.696) و بمساهمة نسبية (48.44%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعد البراعة التنظيمية بلغ (0.654) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (42.77%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (26): نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)		المتغير التابع	المعالم الإحصائية
جميع عناصر	الاستغلال		
0.654	0.754	معامل الارتباط	0.696
42.77	56.85	المساهمة النسبية%	48.44
0.000	0.000	المعنوية	0.000

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (27) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستغلال كان اكثر تأثيرا في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.228) مؤكداً بذلك أنه أقوى الابعاد تأثيراً في البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (27) تؤكد عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.739) و معامل التحديد (R Square) 49.6% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية .

جدول(27): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	8.848	---	0.324	2.871	ثابت المعادلة
1.008	3.766	0.094	0.067	0.118	الاستكشاف
1.008	4.269	0.228	0.060	0.258	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.739					
معامل التحديد (R Square) = 49.6%					

(Y) = العامل التابع: البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

يوضح جدول (28) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة، حيث



بلغت قيمة $F = (10.094)$ و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (28) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	4.030	2	2.015	10.094	0.000
الخطأ التجريبي	66.470	333	0.200		

2- البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (29) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة ، و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد (كمتمغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطاً مع بعد (البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة) بمعامل ارتباط بلغ (0.748) و بمساهمة نسبية (55.95%) ، يليه بعد (الاستغلال) بمعامل ارتباط بلغ (0.631) و بمساهمة نسبية (39.81%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعد البراعة التنظيمية بلغ (0.791) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (62.23%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و (البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة). و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (29): نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

المتغير التابع			المعالم الإحصائية
المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)	الاستكشاف	الاستغلال	
جميع عناصر	0.748	0.631	معامل الارتباط
	55.95	39.81	المساهمة النسبية%
	0.000	0.000	المعنوية

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (30) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستكشاف كان اكثر تأثيرا في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.214) مؤكداً بذلك أنه أقوى الابعاد تأثيراً في البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة .

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (30) تؤكد عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.743) و معامل التحديد (R Square) 49.2% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية .

جدول(30): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	13.706	---	0.276	3.782	ثابت المعادلة
1.008	5.263	0.214	0.057	0.215	الاستكشاف
1.008	2.589	0.141	0.051	0.133	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.743					
معامل التحديد (R Square) = 49.2%					

(Y) = العامل التابع: البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

يوضح جدول (31) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة، حيث



بلغت قيمة $F = (7.011)$ و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (31) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	2.002	2	1.010	7.011	0.003
الخطأ التجريبي	48.090	333	0.144		

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

3- البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة:

أ- نتائج الارتباط :

يوضح جدول (32) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%). مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة . كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة بمعامل ارتباط بلغ (0.770) و بمساهمة نسبية (59.29%) ، يليه بعد (الاستغلال) بمعامل ارتباط بلغ (0.741) و بمساهمة نسبية (54.90%). كما أوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط لبعد البراعة التنظيمية بلغ (0.740) و بمستوى الدلالة تساوي (0.000) بمساهمة نسبية (54.76%) مما يدل على وجود علاقة ايجابية طردية قوية بين بعدي البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. و يشير مستوى المعنوية المرتفع على تأكيد العلاقة و أنها لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (32): نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

المتغير المستقل (ابعاد البراعة التنظيمية)			المعالم الإحصائية	المتغير التابع
جميع عناصر	الاستغلال	الاستكشاف		
0.740	0.741	0.770	معامل الارتباط	البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة
54.76	54.90	59.29	المساهمة النسبية%	
0.000	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار

يوضح جدول (33) نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع) و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن هناك علاقة طردية و عالية المعنوية بينهما. كما لوحظ أن بعد الاستكشاف كان اكثر تأثيرا في نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي الجزئي (0.205) مؤكداً بذلك أنه أقوى الابعاد تأثيراً في البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) قامت الباحثة بتقدير معامل تضخم التباين (VIF). وقد جاءت نتائج جدول (32) تؤكد عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.820) و معامل التحديد (R Square) 64.1% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية.



جدول(33): نتائج تحليل الانحدار الكامل لتحديد نموذج للعلاقة التأثيرية بين ابعاد البراعة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

معنوية VIF	قيمة T	معامل الانحدار القياسي الجزئي	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
			الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	14.163	---	0.262	3.713	ثابت المعادلة
1.008	4.924	0.205	0.054	0.104	الاستكشاف
1.008	3.255	0.169	0.049	0.061	الاستغلال
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.820					
معامل التحديد (R Square) = 64.1%					

(Y) = العامل التابع: البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

يوضح جدول (34) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة ، حيث بلغت قيمة $F = 6.300$ و بدلالة إحصائية على مستوى 1% ، مما يؤكد صدق نموذج الانحدار و أن تأثير المتغيرات المكونة له مؤكد و لا ترجع إلى الصدفة.

جدول (34) نتائج تحليل معنوية التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الكامل للعلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الانحدار	1.638	2	0.819	6.300	0.009
الخطأ التجريبي	43.393	333	0.130		

و النتيجة السابقة تعني وجود علاقة انحدار ذات تأثير معنوي بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجداول (26-34) أنه يمكن نفي الفرض الثالث "لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة" . و يقبل الفرض البديل.

اختبار صلاحية الفرض الرابع: " لا تؤثر البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة ".
قامت الباحثة باستخدام أسلوب مصفوفة الارتباط بالإضافة الي الانحدار المتعدد لبحث اثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة طبقا لما حدده (Baron & Kenny, 1986) و ذلك من خلال قياس اثر البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) بين إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع). فإذا تغير تأثير المتغير المستقل على التابع تأثيرا جوهريا، كان دليلا على وجود تأثير للمتغير الوسيط. و هنا يظهر احتمالان هما:

أ- يختفي تأثير المتغير المستقل على التابع و يصبح غير دالة إحصائيا وفي هذه الحالة يسمى توسط كامل (Perfect Mediation).
ب- ينخفض تأثير المتغير المستقل على التابع و يظل دالة إحصائيا وفي هذه الحالة يسمى توسط جزئي (Partial Mediation).
أ- نتائج مصفوفة الارتباط :

يوضح جدول (35) نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل: ادارة المعرفة) و (الوسيط : البراعة التنظيمية) بالضافة الي (التابع: التنمية البشرية المستدامة). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن جميع قيم معاملات الارتباط المعبرة عن قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة جاءت بقيم عالية المعنوية على مستوى (1%) . مما يدل على وجود علاقة ارتباط بينها. كما لوحظ أن أعلى قيمة ارتباط جاءت بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة بقيمة بلغت (0.833) و بمساهمة نسبية (69.38%) ، ثم جاءت العلاقة بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة بمعامل ارتباط (0.779) و بمساهمة نسبية (60.68%) ، مما يؤكد أثر كل من ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية على التنمية البشرية المستدامة .

أما العلاقة الارتباطية بين البراعة التنظيمية و ادارة المعرفة فقد جاءت بمعامل ارتباط معنوي بلغ (0.762) و بمساهمة نسبية (58.06%)، مما يؤكد بوجود احتمال تغير تأثير ادارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية. لذلك قامت الباحثة باستخدام تحليل معامل المرور لتحديد طيبة تأثير البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.



جدول (35): نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقل: ادارة المعرفة) و (الوسيط : البراعة التنظيمية) بالضافة الي (التابع: التنمية البشرية المستدامة).

التنمية البشرية المستدامة	البراعة التنظيمية	ادارة المعرفة		متغيرات الدراسة
0.833	0.762	1	معامل ارتباط	ادارة المعرفة
69.38	58.06		المساهمة النسبية	
0.000	0.000		المعنوية	
0.779	1	0.762	معامل ارتباط	البراعة التنظيمية
60.68		58.06	المساهمة النسبية	
0.000		0.000	المعنوية	
1	0.779	0.833	معامل ارتباط	التنمية البشرية المستدامة
	60.68	69.38	المساهمة النسبية	
	0.000	0.000	المعنوية	

ب- نتائج تحليل الانحدار الكامل:

يوضح جدول (36) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين اثر ادارة المعرفة (كمتغير مستقل) على التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع) في ظل وجود البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط). و بفحص نتائج الجدول يلاحظ أن العلاقة بين كل من (ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية) و (التنمية البشرية المستدامة) علاقة طردية و عالية المعنوية حيث بلغت قيم معاملات الانحدار لمتغيرات النموذج (0.398 و 0.288) على الترتيب. كما لوحظ أن التأثير المباشر لإدارة المعرفة قد بلغ (0.325) بينما بلغ التأثير الغير مباشر للبراعة التنظيمية (0.599) مؤكداً بذلك أنه أقوى تأثيراً في النموذج.

جدول(36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين اثر ادارة المعرفة (كمتغير مستقل) على التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع) في ظل وجود البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط).

معنوية VIF	قيمة T	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	معاملات الانحدار		متغيرات الموديل
				الخطأ القياسي	معامل الانحدار	
---	7.540	---	---	0.273	2.057	ثابت المعادلة
1.003	6.309	---	0.325	0.063	0.398	أدارة المعرفة (كمتغير مستقل)
1.003	5.917	0.599	---	0.046	0.288	البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط).
معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.844						
معامل التحديد (R Square) = 71.2%						

(Y) = العامل التابع: ابعاد التنمية البشرية المستدامة

للتأكد من استقلالية متغيرات النموذج مع عدم وجود ارتباط ذاتي في حد الخطأ بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics) جاءت نتائج جدول (36) تؤكد عدم وجود ازدواج خطى بين المتغيرات المستقلة ، حيث انخفضت قيم VIF لأقل من "5" وهو حد المعنوية ، مما يدل على صلاحية العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة كما بلغت قيمة الارتباط المتعدد (R) لمتغيرات النموذج (0.844) و معامل التحديد (R Square) 71.23% و بمستوى معنوية بلغ (0.000) ، مما يؤكد معنوية علاقة الانحدار المتعدد بين هذه المتغيرات و التنمية البشرية المستدامة.

من النتائج السابقة يمكن التأكد من ان البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) لها تأثير توسط جزئي (Partial Mediation). على العلاقة التآثيرية بين أدارة المعرفة (كمتغير مستقل) و التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع) حيث انخفضت قيم معامل الانحدار القياسي الجزئي (التأثير المباشر) لإدارة المعرفة و بلغت (0.325) ، بينما ارتفعت قيمة التأثير الغير مباشر للبراعة التنظيمية و بلغت (0.599) مع وجود معنوية لكلا معاملي الانحدار ، مؤكداً بذلك أنه أقوى تأثيراً في النموذج.

وتؤكد النتائج السابقة ايضاً وجود تأثير (توسط جزئي) للبراعة التنظيمية للعلاقة بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة، و بناء علي ما سبق فإن وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يزيد من تأثير ادارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة.



و ترى الباحثة بناء على النتائج السابقة لجداول (35 - 36) أنه يمكن نفي الفرض الرابع " لا تؤثر البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) تأثير ذو دلالة إحصائية على العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة ". و يقبل الفرض البديل.

كما ترى الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية إمكانية رفض الفرض الرئيسي للدراسة "لا توجد علاقة ذات أثر معنوي بين كل من إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) و التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع). في ظل وجود البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط)" ، و يقبل الفرض البديل.

نتائج البحث:

سعي البحث الى دراسة العلاقات التأثيرية بين ادارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيم كمتغير وسيط وكانت أهم النتائج كالآتي:

1- أكدت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة و ذلك من خلال الآتي.

أ- اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة، وكانا كل من بعد اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات أكثر الابعاد ارتباطا مع بعد (البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة)

ب- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن بعد (تداول و توزيع المعلومات) كان أكثر الابعاد ارتباطا مع البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة

ت- أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن كل من ابعاد (اكتساب المعرفة و حفظ و تخزين المعلومات بالإضافة الي تطبيق و استخدام المعلومات) كانت أكثر الابعاد ارتباطا مع البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

2- اوضحت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و ادارة المعرفة و ذلك من خلال الآتي.

أ- اكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد اكتساب المعرفة. كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (اكتساب المعرفة).

ب- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد حفظ و تخزين المعلومات . كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (حفظ و تخزين المعلومات).

ت- اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تداول و توزيع المعلومات، كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تداول و توزيع المعلومات)

ث- كما أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و بعد تطبيق و استخدام المعلومات . كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (تطبيق و استخدام المعلومات).

3- اوضحت النتائج وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية و التنمية البشرية المستدامة و ذلك من خلال الاتي.

أ- اكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة . كما لوحظ أن بعد (الاستغلال) كان أكثر ارتباطا مع بعد (البعد الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية المستدامة).

ب- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع بعد (البعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية المستدامة).

ت- أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية و البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة. كما لوحظ أن بعد (الاستكشاف) كان أكثر ارتباطا مع البعد البيئي لتنمية الموارد البشرية المستدامة.

3- اكدت النتائج على وجود دور وسيط ذو اثر معنوي للبراعة التنظيمية علي العلاقة التأثيرية بين كل من إدارة المعرفة و التنمية البشرية المستدامة ."

4- لوحظ من النتائج أن العلاقة بين كل من (ادارة المعرفة و البراعة التنظيمية) و (التنمية البشرية المستدامة) علاقة طردية و عالية المعنوية، كما لوحظ أن التأثير المباشر لإدارة المعرفة



كان اقل من التأثير غير المباشر للبراعة التنظيمية ، مؤكداً بذلك ان البراعة التنظيمية كانت أقوى تأثيراً في النموذج العلاقة لمتغيرات الدراسة.

5- أكدت النتائج ان البراعة التنظيمية (كمتغير وسيط) لها تأثير توسط جزئي (Partial Mediation). على العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) و التنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع) ، و بناء علي ما سبق فإن وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط يزيد من تأثير ادارة المعرفة على التنمية البشرية المستدامة.

توصيات البحث:

1- تعزيز مكانة المعرفة باعتماد استراتيجية إبداع تستوجب تحسين المهارات في الإدارة ، اضافة الى تعزيز الثقافة المعلوماتية ومواصلة الاستثمار في البحث والتطوير ، والاهتمام بالمهارات والعمل على صقلها بالتدريب والتعليم المستمر ومد الجسور بين الجامعات ومراكز البحث العلمي وقطاع الصناعة وربط التعليم بسوق العمل مع اهمية بناء وتطوير رأس المال البشري

2- الاهتمام بتوضيح أثر ابعاد البراعة التنظيمية على الأداء المستدام في العملية التعليمية مما يؤدي الي المساهمة في تطوير اداء الجامعة وجعله اداء متفوق.

3- يجب على الجامعات الاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية و البيئية مما سوف يساعدها على تحقيق سمعة استراتيجية من شأنها خلق الكثير من الفرص لهذه الجامعات وكذلك الحصول على الدعم والتأييد الكبيرين من المجتمع المحيط.

4- التواصل مع الجامعات العريقة من خلال فتح قنوات اتصال علمية و تنفيذ البحوث التطبيقية ذات الابعاد المستدامة ، بهدف تشجيع التبادل والانسياب للمعرفة والمعلومات والعمل على استثمارها من اجل تنشيط المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتوليد وانتاج المعرفة

5- الاهتمام بالعناصر البشرية ذات الخبرات الواسعة و العمل جذبها و توفير المناخ المناسب لها، و زيادة صقل مهاراتهم و زيادة معارفهم، و خاصة في ظل اعتبار العنصر البشري ركنا أساسيا من عناصر تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة

6- يجب مواصلة الإصلاحات في أنظمة التعليم في الجامعات وزيادة الإنفاق على التعليم و البحث العلمي، لأن تدني مستوى ونوعية مخرجات التعليم، تتطلب إعادة النظر في مناهجه وآلياته ووسائله، بهدف تحسين نوعية المدخلات والمخرجات والربط بينه وبين سوق العمل

المراجع:

- إبراهيم، مها (2017): " البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 21، ع 3.
- أبو بكر، أبو بكر حداد، (2020): " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في مدينة دمياط الجديدة، رسالة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال كلية، التجارة جامعة المنصورة، مصر.
- أبو خضير، إيمان (2009) : " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، السعودية
- أحمد عزمي زكي عبد العزيز، (2022): " أثر ابعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الاعمال" دراسة ميدانية بالتطبيق علي شركات صناعة الاجهزة الكهربائية و الالكترونية- المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الادارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط المجلد(3)، العدد(1).
- أسامة محمد سيد علي (2013): " إدارة المعرفة ،" دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ،دمشق، سوريا،
- الأطر الأخلاقية والمعيارية والتربوية لتدعيم الأمن البشري في الدول العربية، اليونسكو، باريس، 2005 .
- الأكلبي، علي ذيب(2008): " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- باتر محمد علي،(2003): " العالم ليس للبيع مخاطر العولمة على التنمية المستدامة" ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1
- باسل البستاني ، (2009): "جدلية التنمية البشرية المستدامة منابع التكوين وموانع التمكين"، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة لأولى بيروت.
- الباشقالي، محمود محمد امين والداؤد، الفن ناظر ججو، (2015): " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، مجلد 32، العدد 2
- البغدادى، عادل والجبري، حيدر (2015): "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مج 24، ع 2.



بوزيداوي محمد (2014): " إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة" – رسالة ماجستير – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر.

بوليصباغ رياض، (2013): "التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية – الواقع والتحديات" – رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر

تقرير التنمية البشرية ، (١٩٩٣) : "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نيويورك".
التميمي ، رعد سامي عبد الرزاق ، (٢٠٠٨) : "العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي" ، الطبعة الأولى ، دار دجلة ، عمان –الأردن.

جامعة المنوفية: منصة التعلم الإلكتروني (<https://menofia.education>)
الجبر، سلطان ، (2020) : " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج4، ع2

جريبي كوثر (2020): " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" –رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 مايو ، الجزائر.

حرب، محمد. (2013) : "تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي". دراسات تربوية ونفسية، مجلة التربية بالزقازيق، مصر.

حسين احمد السرحان (2019): " التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة" ، مجلة أهل البيت ، العدد(16)، جامعة كربلاء

حسين، هدى عبد الرحيم والعاني، ألاء عبد الموجود (2018): "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية آراء عينة من المدراء في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 24 ، ع 105 ،جامعة بغداد،

الخطيب ، احمد ومعايعه ، عادل سالم ، (٢٠٠٩): " الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد-الأردن.

راضي، جو اد وقاسم، زهراء (2018): "التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية آراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلد 4 عدد 12 .

- ربا المحاميد (2016): " دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الاوسط،
- الرحاحلة، عبد ال ارزق وع ازم، زكريا (2011): " السلوك التنظيمي في المنظمات ، عمان ، الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رعد سامي عبد الرزاق التميمي، (2008): "العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي" ، دار دجلة الطبعة الأولى عمان .
- ريم بنت راضي مشخص اللحياي، (2009) : "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمكة المكرمة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية .
- الزيادات، محمد عواد(2018م): "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الساعد، رشاد ، حريم، حسن(2004) : " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية" : دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- شليبر عبدالرحمن علي محمد (2021): " دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام : دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17) العدد(53)ج7.
- عادل إبراهيم عبد الله عيسى،(2009): " محددات التنمية البشرية في الجمهورية اليمنية (دراسة إحصائية تحليلية)" ، رسالة ماجستير، جامعة عدن.
- عايدة محمد أبو حطب (2021): " البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية و الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين " - رسالة ماجستير، قسم اصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- العزاوي، شفاء والدباغ، ايناس ، (2019): " تأثير الرشاقة التنظيمية في جودة الخدمة " بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع24
- العلول، سمر(2011) : " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في لجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.



- عيسى نبوية ، بن لباد محمد (2020): " دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة " ، مجلة نوميروس الاكاديمية ، المجلد (1)، العدد(1).
- ماجد قاسم عبدة السياني (2021): " اثر عمليات ادارة المعرفة على البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية علي الجامعات الخاصة اليمنية) – مجلة ربحان للنشر العلمي ، العدد(7).
- محمد كمال التابعي،(2006): "التنمية البشرية المستدامة المفهوم والمكونات"، سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، العدد 14 .
- مسلم و عبد الله (2015): "ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات" الطبعة الاولى، دار المعترز للنشر و التوزيع ، الاردن.
- نجم، عبود (2016): " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ندى صارم (2019): " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي ، الجامعة الافتراضية السورية.
- نغم حسين نعمة (2011) : " إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة" ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة النهرين، العدد(4).
- هدى زوير ،عدنان داود، (2010): "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية" ،دار جدير للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان
- المراجع الاجنبية:

Abuzaid, Ahmad Nasser, 2016, Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 5.

Armin Anzenbacher, Marcus Wagner, (2020), the role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor Industry, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 16, Pp. 571–594.

- Baron, R, (2020), organizational Ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for Sustained performance, Journal of Organization Science, Vol. 4, No. 6, P. 122
- Diana, Mihaiu, 2014, Sustainable performance of Public Organizations: shaping a coherent system for Implementing and measuring the concept, journal of Studies in Business and Economics, VOL 9, NO 3.
- George, S., Bosch, F., (2020), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. Journal of Management Studies, the Leadership Quarterly, Vol. 5, No. 2, Pp. 485.
- Gozen, Aylin & Ulgen, Beliz, 2018, The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance, International Journal of commerce and finance, VOL. 4, Issue 2
- Hughe, Mathew, 2018, organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholar, journal of marketing management, Loughborough university, school of Business and Economics Loughborough <http://www.informaworld.com/smpp/>.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. Management Science, 52(11), 1661–1674
- Kazuo Ichijo&Ikujiro Nonaka, Knowledge Creation Management: New Challenges for Managers. New York : Oxford University Press. 2007, p07.



- Klinger, Nico, 2016, Organizational Ambidexterity and Absorptive capacity, Otago Management Graduate, Vol. 14.
- Leo, Y., Zhang, C., (2020), Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, Journal of Management, Vol. 7, No. 5, Pp. 478–489.
- Lesche, Kay Muir,(2002), Education, Sustainable & Change Management, Development Policy Journal, UNDP,vol.1, August.
- Malhotra, Yogesh (2000): “Knowledge Assets In The Global Economy” Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July–Sep.
- Martensson , Maria , A critical review of knowledge management as a management tool, The Journal of knowledge Management , Vol 4 No 3, 2000 ,p211.
- Nafei, Wageeh A, 2019, Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study, Journal ISSN, VOL. 8 ISSN. 11. <http://www.casestudiesjournal.com>.
- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. Journal of Operations Management, 30(3), 201–220. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.004>
- Venkatraman, V; Lee, C & Lyer, B. (2007). “Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software”. Working Paper, Boston University School of Management

Yigit, Mert, 2013, Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations, master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, school of management.

Yury Dranev, Alisa Izosimova, Dirk Meissner, (2020), Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence, Journal of the Knowledge Economy, Vol. 11, Pp. 676–691.