



أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

د/ ياسر السيد على محمد شحاتة

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للحاسب الآلي

وإدارة الأعمال بالزرقا

ملخص البحث

وقد كشف البحث عن النتائج التالية:

- أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وتأثير التدريب، والتوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وكذلك بتأثير التدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك.
- أن تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاركة المعرفة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكلٍ من التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي ورفضه فيما يتعلق بالتوظيف الانتقائي.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة المعرفة على التنمية المستدامة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مشاركة المعرفة

استهدف البحث التعرف على مدى تأثيرتطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي- مشاركة المعلومات- تقييم الأداء- وضوح الوصف الوظيفي)على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة (الاقتصادي- الاجتماعي- البيئي)، بالإضافة إلى التعرف على الدورالذي تلعبه مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد الإستمارات الصحيحة القابلة للتحليل (٢٠٤) مفردة من إجمالي حجم العينة (٢٩٢) مفردة أى بنسبة استجابة ٧٠%.

- على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ورفضه فيما عدا ذلك.
- وجود تأثير لمشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، ورفضه فيما يتعلق بكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي.
- **وقد توصل البحث إلى العديد من التوصيات أهمها**
- يجب الاهتمام من قبل منظمات التعليم العالي بتطبيق النظم بشكل منهجي وعلمي سليم وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. حيث يمكن أن تحسن أدائها بواسطة تطبيق نظم العمل عالية الأداء بشكل مستمر مثل إشراك أصحاب المصلحة في جميع تصرفات صنع القرار وصناعة السياسات، فضلاً عن التخطيط لكل من الرؤية والرسالة للمؤسسة.
- يجب أن يضع الجهات المسؤولة مزيداً من التركيز على تعليم تكنولوجيا المعلومات والتدريب من أجل تشجيع توفير أرضية مناسبة لاستفادة أفضل من وسائل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل كفريق مع تقليل الرقابة والمراقبة لتحسين الانتماء.
- تشجيع الدراسات المستقبلية التي تركز على بحث مفهوم التنمية المستدامة من منظورالصناعات والمجالات المختلفة من أجل تحديد المتطلبات المحددة لكل منها. زيادة التوعية بشأن دورالجهات الفاعلة بشأن الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتنمية المستدامة.
- **الكلمات الإفتتاحية:** نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية - مشاركة المعرفة - التنمية المستدامة.

The Effect of Knowledge Sharing as a Mediator in the relationship between High Performance Human Resources Work Systems and Sustainable Development Applied to the Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport

Abstract

The research aimed to identify the extent of effect of applying High Performance Human Resources Work Systems (training – selective recruitment – information sharing – performance appraisal – clear job description) on different dimensions of sustainable development (economic, social and environmental) besides identifying the role that knowledge sharing plays as an mediator in the relationship between human resource high performance work systems and sustainable development in the Arab Academy for Science and Technology. The researcher used the surveying descriptive method, which is based on the study of the phenomenon as it exists in reality with precise description. The researcher also used the questionnaire as a data collection tool. The number of correct validated forms was (204 items) of total sample size (292) with 70% response rate.

The search revealed the following results:

- The application of high performance work systems has a signifi-

cant positive effect on sustainable development, partly in terms of the effect of training and participation on the economic dimension of sustainable development, the effect of training, selective recruitment and performance appraisal on the social dimension of sustainable development, as well as the effect of training on the environmental dimension of sustainable development and otherwise excluded.

- The application of high performance work systems has a significant positive effect on knowledge sharing, partly in terms of training, participation, performance appraisal, clear job descriptions and refusing it in selective recruitment.
- There is a significant positive effect of knowledge sharing on sustainable development, partly in relation to the effect of knowledge sharing on the economic dimension of sustainable development, and otherwise excluded.
- There is an effect of knowledge sharing as a mediator in the relat-

ionship between the application of high performance work systems and sustainable development, partly in relation to the economic dimension, and in relation to both the social and environmental dimensions.

The research reached several recommendations, the most important of which are:

- Higher education organizations should be concerned with applying the systems systematically and scientifically to achieve their strategic objectives, where they can improve their performance by consistently implementing high performance work systems such as involving stakeholders in all decisionmaking and policymaking actions, as well as planning for both vision and mission of the institution.

- The concerned authorities should place greater emphasis on IT education and training in order to encourage the provision of an appropriate platform for better use of communication among faculty members.
- Encouraging faculty members to work as a team while minimizing control and monitoring to improve affiliation.
- Encouraging future studies focusing on the concept of sustainable development from the perspective of different industries and fields in order to identify the specific requirements of each. Raising awareness of the role of relevant actors on the social, environmental and economic dimensions of sustainable development.

Keywords: High-performance HR systems – Knowledge sharing – Sustainable development.

١: مقدمة

لبقاء مؤسسات الأعمال بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص (الفحام، ٢٠١٣) والجدير بالذكر أن مؤسسات التعليم العالي هي محاور إنشاء ونشر المعرفة؛ وطريقة مهمة للقيام بذلك هي مشاركة المعرفة. إن تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، خاصة بين أعضاء هيئة التدريس، أمر حاسم لخلق ثقافة التعلم والبحوث المشتركة وخلق المعرفة والابتكار والتفوق الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، نظرًا لأهمية المعرفة في المنظمات، ظهر مفهوم "إدارة المعرفة" في منتصف الثمانينات من القرن الماضي ويكتسب الكثير من الاهتمام في المجالات الإدارية والأكاديمية منذ التسعينات. وتشير إدارة المعرفة إلى "عملية التقاط المعارف ومشاركتها وتطويرها واستخدامها بكفاءة" ومع ذلك، من بين جميع أنشطة إدارة المعرفة، يتم الاعتراف بمشاركة المعرفة باعتبارها الجزء المركزي والأكثر حيوية، وعرفت مشاركة المعرفة بأنها "السلوك الذي من خلاله يمنح الفرد طواعية أعضاء آخرين في المنظمة إمكانية الوصول إلى معارفه وخبراته"، غالبًا ما يشار إلى المعرفة على أنها "ضمنية" أو "صريحة". المعرفة الضمنية شخصية للغاية ويصعب التقاطها وتوصيلها في حين أن المعرفة الواضحة هي رسمية ومنهجية وسهلة المشاركة والتواصل. عندما تكون المعرفة مشتركة، فإنها تتكون من كل من الأبعاد الضمنية والصريحة. تستلزم إدارة المعرفة الضمنية والصريحة تحسين تدفق المعلومات وكذلك الحد من الاختناقات والعوائق؛ وبالتالي ضمان حصول صناع القرار على المعلومات (Pervaiz, et al, 2016). بالإضافة لما سبق وفي ضوء ما يشهده القرن العشرون من تحولات سريعة ظهرت مبادرة التنمية

تغيرت البيئة الاقتصادية العالمية بشكل كبير ومستمر، فأدى ذلك إلى تطورات اجتماعية عديدة مثل (العولمة، والابتكار التكنولوجي، والمنافسة العالمية المتزايدة)، الأمر الذي دفع بالمنظمات للسعي نحو الحفاظ على قدرتها التنافسية، وأشار كل من (Change.2005. Appelbaum et al (2000., Huselid & Becker إلى الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه سياسات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين، من خلال تحفيزهم، وتخفيف أثر العوامل التي تدفع لخارج المنظمة، ومن ثم إحداث تنمية شاملة، ولقد أوضحت بعض الدراسات الخاصة بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، إن استخدام نظم العمل عالية الأداء، أو نظم الموارد البشرية المصممة لتعزيز الكفاءات، والدافعية والأداء، ترتبط بإنخفاض معدلات الدوران، وتحسين الأداء، عرفت نظم العمل عالية الأداء بأنها" عبارة عن مجموعة ممارسات للموارد البشرية تهدف إلى تعزيز كفاءات وقدرات ودافعية الموظفين، وتقديم خدمة عالية الجودة، وأضاف -Sels et al "2006.. أن نظم العمل عالية الأداء عبارة عن مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والقدرات لصالح المنظمة، وأيد ذلك بعض الباحثين إشارة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة عندما تتفق مع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، أن المنظمات أصبحت تتنافس بشدة على جذب المواهب والاحتفاظ بهم، وهذا يوضح أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو احتفاظ المنظمات بكفاءتها، ولذا أصبح رأس المال البشري من أهم الموارد الأساسية

قطاع التعليم العالي الخاص (الجامعات)، حيث إنهم حجر الزاوية في العملية التعليمية، وهو العنصر المزود لرأس المال البشري بالمعلومات والمعارف والأفكار، ومن ناحية أخرى يشهد التعليم العالي الخاص بالوطن العربي بشكل عام وداخل جمهورية مصر العربية بوجه خاص تطورات كبيرة في التوسع في إنشاء الجامعات، وازدياد أعداد الطلاب، وازدياد أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

وبناءً على ما تقدم يهدف البحث الحالي إلى:

التعرف على مدى تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة ودور مشاركة المعرفة كمتغير يتوسط تلك العلاقة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري كمؤسسة تعليمية دولية، ولقد اختار الباحث الأكاديمية مجال للتطبيق نظراً لدورها الرائد في نشر العلم والمعرفة في مصر، حيث أقيمت على أرض مصر منذ عام ١٩٧٢م، وتُعد أكبر صرح تعليمي في المنطقة العربية وواحدة من أنجح المؤسسات العمل العربي المشترك.

٢: مشكلة البحث

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية، ولكون الهدف الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في صنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا بالمنظمة، والتي تعبر عن الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة، ولأن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تحديث نظم العمل المرتبطة بالموارد

المستدامة وهي تعتبر واحدة من أهم الأفكار التي انتشرت خلال الحقبة الأخيرة لهذا القرن حيث توفر إطاراً شاملاً للبشر حتى يتمكنوا من العيش في انسجام مع الطبيعة وليس على حساب الطبيعة كما يري بعض الباحثون أنها فكرة على نفس قدر المساواة مع أفكار الحرية والمساواة والعدالة. حيث عرفت التنمية المستدامة بأنها أن يلبى الجيل الحاضر إحتياجاته دون المساس بحقوق وإحتياجات الأجيال المقبلة، وفي مجال التعليم العالي فإن الإستدامة تتطلب تعزيز جوانب عديدة أبرزها الوعي والمشاركة والإستعانة بالمهارات التي تساعد الخريجين على الدخول لسوق العمل وحماية البيئة والتفكير النقدي، ولقد بدأ تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام ٢٠١١ مؤكداً على أن الاستدامة هي قضية عدالة اجتماعية لأجيال الحاضر وأجيال المستقبل على السواء. تعتبر التنمية المستدامة عملية شاملة تهدف إلى إيجاد سبل ووسائل تضمن الانتقال من حالة التخلف الاقتصادي والاجتماعي للدول إلى وضعية أكثر زدهاراً تسودها الرفاهية وتحسن المستوى المعيشي للسكان، سواء في الحاضر أو في المستقبل، ويحمل هذا المفهوم بين طياته تحولات في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية والسياسية (شحاتة، ٢٠١٦).

وتجدر الإشارة إلى أن مجتمع المؤسسات التعليمية يتكون من مثلث ذي ثلاثة أركان هم الهيئة الفنية، والمعاونة، الإدارية، ولا يستطيع هذا المجتمع أن يؤدي عمله دون ركن من هذه الأركان الثلاثة، ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق هذه الدراسة على هذا المجتمع خاصة لما له من أثر كبير على سوق العمل، بالإضافة الى أنه تم التركيز في هذه الدراسة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات

٣: أهمية البحث وهدفه

تتمثل أهمية البحث في أهمية الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، إذ يعتبر البحث محاولة للتعرف على أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على التنمية المستدامة للمؤسسات من خلال مشاركة المعرفة، ومدى اهتمام الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا بتطبيق هذه النظم الأساسية المتعلقة بالمواهب والكفاءات. كما إن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على التنمية المستدامة للمؤسسات من خلال مشاركة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية لم تدرس بعد بالصورة الكافية، ومن ثم يعمل هذا البحث على تحقيق إضافة علمية في هذه العلاقة والتي يمكن الاستفادة منه مستقبلاً. بالإضافة إلى أن الكشف عن العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة لمحاولة الاستفادة منها في بيئة العمل المصرية والعربية والتوصل لصياغة السياسات والخطط التي تفرز وتحسن فاعلية الأداء وتدعم الالتزام لدى العاملين وتغرس ثقافة حب المنظمة. ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار هذا البحث إضافة من الناحية التطبيقية، بسبب وجود قصور في تطبيق هذه النظم كمجموعة متماسكة؛ مما يؤدي إلى قصور في تحقيق مفهوم التنمية المستدامة بصفة عامة، ومشاركة المعرفة بصفة خاصة في البيئة المصرية بصفة خاصة وفي الوطن العربي بصفة عامة مقارنة بالنجاح الهائل الذي تحقق في أمريكا وأوروبا. كما يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث، وذلك لإعادة النظر في السياسات والإجراءات المتعلقة بنظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والمتمثلة (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة

البشرية بشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية. وبالمقارنة مع المنافسين محلياً وإقليمياً ودولياً، فإن ذلك يتطلب من المؤسسات التعليمية التعرف على طبيعة نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر بها هذه النظم على أدائها. وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- هل هناك تأثير لتطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات - تقييم الأداء - وضوح الوصف الوظيفي) على التنمية المستدامة (الاقتصادي ، الاجتماعي، البيئي) بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، وما هو نوع هذا التأثير؟
- هل هناك تأثير لتطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات- تقييم الأداء- وضوح الوصف الوظيفي) على مشاركة المعرفة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وما هو نوع هذا التأثير؟
- هل هناك تأثير لمشاركة المعرفة على التنمية المستدامة (الاقتصادي ، الاجتماعي، البيئي) بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وما هو نوع هذا التأثير؟
- هل تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات - تقييم الأداء- وضوح الوصف الوظيفي) والتنمية المستدامة (الاقتصادي ، الاجتماعي، البيئي) بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (محل البحث)؟

(الاقتصادي- الاجتماعي- البيئي) من ناحية والتعرف على دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا من ناحية أخرى.

٤: أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة

وجدت الدراسات التجريبية أن نظم العمل عالية الأداء مرتبطة بالعديد من النتائج المرغوبة مثل تحسين الأداء الوظيفي والإبداع والابتكار (Chang et al, 2014؛ Jiang et al, 2013) وتعزيز سلوك المواطننة التنظيمية (Kehoeand Wright, 2013) وزيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Messersmith et al, 2011) ورفع مستوى الأداء التنظيمي وانخفاض معدلات دوران الموظفين. في بداية الأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تم تحديد نظم العمل عالية الأداء على المستوى التنظيمي، حيث تم تقييمها من قبل المدراء العامين ومديري الموارد البشرية، وحالياً يلفت بعض الباحثين الانتباه إلى إدراك الموظفين لنظم العمل عالية الأداء لأن ممارسات الموارد البشرية للمؤسسات من المرجح أن يكون لها تأثيرات مفيدة على مواقف وسلوكيات الموظفين فقط عندما يتم إدراكها وفهمها وقبولها من قبل الموظفين وتشمل الأبعاد الرئيسية لنظم العمل عالية الأداء إجراءات التوظيف الانتقائي وأمن التوظيف واللامركزية في صنع القرار والتدريب المكثف ومشاركة المعلومات والرواتب العادلة. يرتبط كل بعد من أبعاد ممارسات

المعلومات- تقييم الأداء- وضوح الوصف الوظيفي) في المؤسسات التعليمية. وأن محور اهتمام هذا البحث هو تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تطبيق مفهوم "نظم عمل عالية الأداء للموارد البشرية"، والتي قد تساعد على دعم التنمية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة، بما يحقق استراتيجية وأهداف المنظمة، وأخيراً تتضح أهمية البحث كونه يُطبق على مؤسسة من المؤسسات التعليمية الدولية داخل جمهورية مصر العربية تعمل تحت مظلة جامعة الدول العربية لما لهذا القطاع لها أهمية وأثر مباشر علي المجتمع حيث تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في كافة نواحي الحياة محلياً ودولياً، ومن ثم الحفاظ على أداء تلك المؤسسة هدف استراتيجي. وبناء على ماسبق فإن التعليم العالي يعد المدخل الأساسي للبحث العلمي، الذي يستهدف خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، ومن ثم تصبح المؤسسات التعليمية الطريق الأول للتنمية، وبالتالي فلا بد من الإهتمام بها باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث تنمية شاملة في المحاور كافة.

وفقاً لذلك، فإن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة توضيح التباين في مفهوم نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة، ومشاركة المعرفة، وفهم وإدراك المفاهيم النظرية المشتمل عليها إطار البحث؛ اعتماداً على الدراسات السابقة في هذا المضمار. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات- تقييم الأداء- وضوح الوصف الوظيفي) على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة

المنظمة. وتشير نظم العمل عالية الأداء إلى أنظمة الموارد البشرية التي تعزز التزام الموظف والإنتاجية والكفاءات، كما تتألف نظم العمل عالية الأداء من مجموعات متكاملة من ممارسات عمل عالية الأداء، وينتج عن مزايا نظم العمل عالية الأداء مطابقة وتكامل ممارسات العمل عالية الأداء (Korff et al, 2017).

٤-١: الأدبيات النظرية:

٤-١-١: نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية:

■ مفهوم وأهمية نظم العمل عالية الأداء : لقد ظهرت في العقود الثلاثة الأخيرة مجموعة متنامية من الأبحاث التي اقترحت أن استخدام خليط أو نظام من ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى الأداء التنظيمي الفائق. تلك الممارسات مثل التدريب والتطوير والتوظيف الانتقائي ونظم التعويضات المبنية على الأداء ومشاركة المعلومات، وتلك الممارسات تمت الإشارة إليها بأنها "نظم العمل عالية الأداء" وتتبع من دراسة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث قام الباحثون بفحص مؤثرات اتباع واعتماد تلك النظم على الأداء التنظيمي، وتوصلت غالبية تلك الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين اعتماد ممارسات تلك النظم والأداء. وعادة ما تتطلع المنظمات إلى التعامل مع جميع القضايا التي سوف تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. أبرز تلك القضايا هي تلك التي تتعلق بالموظفين، مثل تحسين أداء الموظفين العام من خلال ممارسات الموارد البشرية، وبصفة خاصة ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء. أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وتحسين مستويات أداء

الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً وبالتنساق مع بعضها البعض. اختبرت مجموعة من الدراسات البحثية التأثير الخاص لكل بعد من هذه الأبعاد. في الأبحاث المتاحة، تُعزى نظم العمل عالية الأداء عادة إلى خلق المزيد من الفرص للمشاركة في صنع القرار وتعزيز المهارات والتطوير الوظيفي. تشمل بعض النتائج التنظيمية الأكثر شيوعاً لنظم العمل عالية الأداء تحسين الابتكار والأداء التنظيمي العالي والميزة التنافسية المستدامة القائمة على الموارد البشرية. وتستفيد المنظمات من إدارة الموارد البشرية بسبب تأثيرها الإيجابي على معارف العمال ومهاراتهم وقدراتهم ورضيتهم في أداء الواجبات والرغبة في إنجاز المهام. في حين تم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية لتعزيز الأداء من خلال إدارة شؤون الموظفين، تم تصميم نظم العمل عالية الأداء لتعزيز الأداء العالي من خلال مجموعة من الممارسات التكميلية والمتكاملة التي تولد تأثيراً قوياً، وتدعم الدراسات التجريبية الآثار الإيجابية لنظم العمل عالية الأداء على الأداء والرضا والالتزام الوظيفي، والسلوك التقديري، ورفاهية الموظفين والمشاركة في العمل. ولقد وجد (Fan et al, 2014) أن غالبية الأبحاث السابقة تتجه نحو ارتباط إيجابي بين نظم العمل عالية الأداء ونواتج الموظفين مما يوحي بأن مثل هذه النظم تقيد الموظفين من خلال تحسين المهارات والعمل الأكثر جدوى وزيادة تقدير المهام وتحسين قنوات الاتصال وزيادة الأمان الوظيفي وغيرها. توفر نظم العمل عالية الأداء للموظفين المنصة اللازمة لزيادة المشاركة في صنع القرار وزيادة الدافع الوظيفي، وتحسين المعرفة والمهارات وزيادة القدرة على أداء واجباتهم، والتي تتجه في النهاية إلى تحسين أداء

الأداء، إلا أن الخيط المشترك بينها هو أن المؤسسات يمكنها تحقيق أداء عالي من خلال تبني الممارسات التي تعترف بقدرة الموظفين على خلق القيمة وتعزيزها. على الرغم من بقاء بعض الاختلاف بين الباحثين، إلا أنه من المتفق عليه بشكل عام أن هذه النظم تشمل الاختيار والتدريب والتوجيه والحوافز وآليات مشاركة المعرفة وأن هذه الممارسات تصبح أكثر فعالية عندما يتم تنفيذها في صورة حزم بسبب آثارها المجتمعة على الأداء. إن الأسلوب الحديث لإدارة الموارد البشرية في المنظمة يسعى إليه في الوقت الحاضر المفهوم الناشئ لنظم العمل عالية الأداء. غالبًا ما يتم اختصار نظم العمل عالية الأداء إلى مفهوم ممارسات الإدارة التي توفر فرصًا للمشاركة التنظيمية إما مباشرة من خلال العمل الجماعي أو التوصيف المرن للوظائف ومخططات تجميع الأفكار أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات أو التدريب على وجه التحديد للمساعدة على المشاركة. نظم العمل عالية الأداء هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحفيز الأداء الوظيفي والتنظيمي، ولقد تمت مناقشة نظم العمل عالية الأداء (HPWS) على نطاق واسع على الرغم من تاريخها القصير. وبما أنه لا يوجد اتفاق على تعريف هذا المفهوم، فإنه يمكن اعتباره عمومًا بمثابة مزيجًا عضوياً من سلسلة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المنسقة والمتعاونة من أجل تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي. من خلال كسر نموذج الإدارة الهرمي التقليدي، تستخدم نظم العمل عالية الأداء الهياكل التنظيمية المسطحة لتزويد الموظفين بتدريبات واسعة النطاق وبيئات آمنة وإدارة وتعويض تناقسي وتحديد المؤسسة والإنتاجية، مما يؤدي إلى مزايا تناقسية مستدامة

الموظفين. ولكن توجد عوامل أخرى قد يكون لها أثر على تلك العلاقة مثل مشاركة المعرفة، وتعرض الباحثون في مجال الموارد البشرية عادةً للنقد بأن الموارد البشرية لا تضيف قيمة للمنظمة. ومع ذلك، فقد حاولت أبحاث ما بعد التسعينات أن تثبت بقوة أن ممارسات الموارد البشرية التدريجية تؤدي إلى أداء تنظيمي أعلى. كانت هناك مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المشار إليها بنظم العمل عالية الأداء، كانت مرتبطة بالدوران والأرباح والقيمة السوقية الثابتة. ومنذ ذلك الحين، أظهر عدد من الدراسات وجود علاقات إيجابية مماثلة بين ممارسات الموارد البشرية والمعايير المختلفة لأداء المنظمة. كما أكدت الأبحاث مثل (Zacharatos, Iverson, 2005) وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي (AI-Abbad, L. 2018).

وقد تمت الإشارة إلى "أفضل ممارسات الموارد البشرية" على أنها نظم العمل عالية الأداء أو ممارسات العمل عالية الأداء أو الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية، وعلى وجه التحديد، تشير نظم العمل عالية الأداء إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المنفصلة ولكن المترابطة والمصممة لتعزيز مهارات الموظفين وجهوده. أن هذه الممارسات تشمل الاختيار، والتدريب، والتوجيه، والحوافز، وآليات تقاسم المعارف، وأن هذه الممارسات هي الأكثر فعالية عندما تنفذ في حزم نظراً لآثارها التراكمية. ومن حيث آليات مشاركة وتواصل المعارف، تعتبر ممارسات الموارد البشرية التي تتناول طريقة التعامل مع المعلومات في المنظمة، من أهم المكونات، على الرغم من تنوع نظم العمل عالية الأداء ونظم الالتزام ونظم العمل ذات المشاركة العالية وإدارة الموارد البشرية عالية

للموارد البشرية موجه نحو تحسين الأداء العالي من خلال الاستثمار في الموظفين. ولقد تناولت دراسة (Patel and Conklin, 2012) مؤخرًا الجوانب السلوكية في التعريف من خلال وصف نظم العمل عالية الأداء كمجموعة من الممارسات التنظيمية التي تؤثر على مواقف الموظفين وحافزهم وأدائهم. يتماشى هذا الوصف مع وجهة نظر (Appelbaum et al, 2000) تجاه نظم العمل عالية الأداء كمزيج من ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تسهل مشاركة الموظفين وتعزيز وتقوية المهارات وأقوى، مع افتراض أن تلك النظم كحزمة من الممارسات التكميلية بدلاً من الممارسات الفردية. يمكن تصنيف نظم العمل عالية الأداء مفاهيمياً على أنها مجموعة من الممارسات المتميزة ولكن المترابطة التي تعمل معاً على تحديد وتطوير وتطوير والحفاظ على قوة عمل بطريقة فائقة تؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية. بشكل عام، تتميز نظم العمل عالية الأداء بمجموعة من الممارسات الإدارية التي تعمل على تعزيز مشاركة الموظف والتزامه واختصاصاته من خلال تحويل الموظفين من مجرد كونهم عمالاً إلى شركاء مع أصحاب العمل لتحقيق أهداف المنظمة. إن نظم العمل عالية الأداء تمثل نظاماً تعاونياً للموارد البشرية تم تصميمه وإدارته بشكل جيد، وبالتالي تمكين الموظفين من ممارسة مستويات أعلى من الأداء، حيث أنها نظم من ممارسات الموارد البشرية المتكاملة التي تهدف إلى الاستقطاب والاختيار والإدارة والحفاظ على أعلى مستوى من جودة رأس المال البشري. نظم العمل عالية الأداء مصممة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز المهارات الفردية والالتزام والمشاركة. الهدف الرئيسي من نظم

وتتمية فردية ومؤسسية طويلة الأجل (Pak and Kim, 2016).

والجدير بالذكر أن ظهور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أدى إلى تحويل تركيز إدارة الموارد البشرية من ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو الرقابة إلى الالتزام (Obeidat et al, 2016). ومع ذلك، فإن الحاجة إلى دمج كل من الرقابة والالتزام في إعدادات الموارد البشرية الخاصة بالمنظمات أدت إلى ظهور نظم العمل عالية الأداء. حيث تعرّف بأنها نظام متكامل لممارسات الموارد البشرية المتسقة داخلياً (المواءمة بين ممارسات الموارد البشرية) ومتسقة من الخارج (المواءمة مع الإستراتيجية التنظيمية) التي تشمل الاستقطاب الانتقائي والفرق ذاتية الإدارة واتخاذ القرارات اللامركزية والتدريب المكثف ومهام العمل المرنة والاتصالات المفتوحة والتعويض الطارئ للأداء، وتصف بعض الدراسات نظم العمل عالية الأداء بأنها نموذج لإدارة الموارد البشرية اكتسب مكانة بارزة في العقدين الأخيرين. على الرغم من الاختلافات في المصطلحات لتلك النظم ما بين نظم وممارسات ومنظمات عالية الأداء، فإن المبادئ والمفاهيم الأساسية هي نفسها. ولذلك، فإن نظم العمل عالية الأداء تشير بوضوح إلى المجموعة المتكاملة من ممارسات الموارد البشرية المعتمدة في منظمة لتحسين أداء الموظفين. أو كمجموعة من الممارسات المعتمدة لتحديد فعالية الموارد البشرية على أداء المنظمة (Rasheed, et al, 2017).

بينما يؤكد (Sung et al, 2005) على أنها التي تشكل ثلاثة أنظمة متكاملة هي: ممارسات عالية لمشاركة الموظفين وممارسات الموارد البشرية وممارسات المكافآت والالتزام، وتعرف كنظام شامل

ممارسات نظم العمل عالية الأداء المعمول بها تؤثر في مناخ مكان العمل، مما يغير الحالة المزاجية ومواقف الموظفين وتؤثر بزيادة أو نقص الرضا ومع ما يترتب على ذلك من تأثير على سلوكيات الموظفين ومشاركتهم، والتي بدورها تتغذى على أداء مجموعة العمل وفي النهاية الشركة. أي، يمكن لممارسات نظم العمل عالية الأداء تحسين الحالة المزاجية للموظفين ومواقفهم / توجهاتهم لعملهم مما يجعلهم أكثر إنتاجية. وقد أظهرت الأبحاث السابقة أيضاً أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر على الأداء التنظيمي وتتوسط هذه العلاقة من خلال إدراك وموقف الموظفين. بعبارة أخرى، تساعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء على توليد الموظفين ذوي المزاج الإيجابي الذين هم أكثر احتمالية لاسترداد المعلومات الإيجابية من أنظمة الذاكرة الخاصة بهم وإدراك إشارات المعلومات الإيجابية والاستجابة بشكل أكثر إيجابية للأحداث والبيئة في مكان العمل، مثل ممارسات نظم العمل عالية الأداء، والتي تشكل بالتالي تقييماً إيجابياً يساعد على تحسين سلوكياتهم. تشير الدراسات التجريبية إلى وجود علاقة ارتباطية بين نظم العمل عالية الأداء والنتائج الفردية والتنظيمية. يرتبط النظام بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي وكذلك رأس المال البشري على المستوى الفردي، كما أن نظم العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطن التنظيمية للموظفين وتحسينه، وتساهم نظم العمل عالية الأداء في تعزيز سلوكيات الموظفين الاستباقية من خلال اثنين من المتغيرات التحفيزية: دور اتساع الفعالية الذاتية والتوجه المرن للدور، كما تساهم ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بتصميم الوظائف، ولا سيما الاستقلالية الأعلى وتعقيد الوظائف، في

العمل عالية الأداء هو الحصول على الفائدة القصوى من معرفة الموظفين وقدراتهم ومهاراتهم باستخدام أفضل ممارسات الموارد البشرية، وأخيراً وبالنظر إلى الدور الأساسي لنظم العمل عالية الأداء في الأداء، من المهم بشكل خاص فحص المسارات المحددة التي يحدث من خلالها هذا التأثير. من المفترض أن تنفيذ نظم العمل عالية الأداء يمكن أن يحسن مستوى الابتكار والالتزام التنظيمي، وبالتالي تعزيز التوجه نحو ريادة الأعمال. مع الابتكار والمخاطرة والاستباقية، تميل المنظمات إلى التوسع في الأسواق وإطلاق منتجات جديدة واتخاذ القرارات قبل المنافسين، وبالتالي تحسين أداء المنظمات. اقترحت الأبحاث حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن نظم العمل عالية الأداء تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر فعالية واكتساب ميزة تنافسية أساسية (Abutayeh, 2017).

■ أبعاد نظم العمل عالية الأداء :

توجد مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومجموعة متنوعة من النتائج التنظيمية، بما في ذلك الأداء التنظيمي والإنتاجية ودوران الموظفين، وغير ذلك، دعماً لفكرة أن نظم العمل عالية الأداء هي مساهم هام في نجاح المنظمة ومن ثم التنمية المستدامة. تجادل الدراسات هنا بأن الحالة المزاجية والرضا الوظيفي للموظفين تتوسطان العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة الموظفين. يمكن لنظم العمل عالية الأداء توليد الأداء التنظيمي لأن ممارسات نظم العمل عالية الأداء تعزز تقدير الموظف الشخصي الذي يتدفق بدوره إلى مواقف وسلوكيات محسنة في العمل. تؤثر نظم العمل عالية الأداء على سلوكيات سلوك الموظفين نظراً لأن

على الأداء التنظيمي. ولكن توجد بعض الموضوعات التي تم تجاهلها في العصر الحالي مثل تحديد نوع الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية من أجل التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين لزيادة الإبقاء عليهم، ومن ثم دعم التنمية في كافة المجالات، ولذلك جاء هذا البحث محاولة منه لسد الفجوة البحثية في هذا السياق (Sareen.,2018).

بالرغم من عدم وجود إجماع عام فيما يتعلق بتحديد أفضل نظم العمل عالية الأداء، يوجد بعض الممارسات المقبولة على نطاق واسع من الدراسات السابقة التي تم اعتمادها. فمن حيث العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي، توجد دراسات عديدة ركزت على مؤثرات نظم العمل عالية الأداء أو ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي أمثلة (Barrick et al., 2015; Michaelis et al., 2015; Sheehan, 2013). أبرز ممارسات الموارد البشرية التي تناولتها تلك الدراسات هي (الأمن الوظيفي والتدريب والاستقطاب الانتقائي والتقييم والمكافآت والمشاركة والوصف الوظيفي). اتضح أيضاً وجود علاقة إيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في صناعات مختلفة مثل قطاع الضيافة والتصميم والتكنولوجيا والرعاية الصحية والخدمة المالية والقطاع التعليمي. تشتمل ممارسات العمل عالية الأداء على مجموعة من الممارسات، والتي هي بعبارة أخرى مجموعات مختلفة من تقنيات الإدارة، والتي يريد أصحاب العمل من خلالها الوصول إلى دمج أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة. وقد تشمل هذه الممارسات أنشطة مرتبطة بجملة أمور منها: "مشاركة الموظفين وإدارة الأداء وتنظيم العمل وتطوير المهارات والتعلم" على الرغم من أن بعض

استباقية الأنشطة. وجدت الدراسة أدلة تجريبية على العلاقة الإيجابية بين نظم العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي في جميع الصناعات، بما في ذلك البيع بالتجزئة والرعاية الصحية والخدمات المهنية والتصنيع، كما تم العثور على نتائج إيجابية مماثلة بغض النظر عن حجم الشركة (Huang, 2018).

أشارت النتائج التجريبية إلى أن نظم العمل عالية الأداء فعالة في المساهمة في الأداء التنظيمي، من خلال آليات الوساطة التي بدورها لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. ولا تؤثر نظم العمل عالية الأداء بشكل مباشر على أداء المنظمة، ولكنها تزيد من الأداء التنظيمي من خلال الروابط المتسلسلة. تؤثر نظم العمل عالية الأداء بشكل إيجابي على الموظفين (المهارات والسلوك والتحفيز) وتحقق نتائج إيجابية للموظفين (انخفاض معدل الدوران والأداء الفردي)، مما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية (الخدمة والجودة)، والتي بدورها تحقق نتائج مالية أفضل. يتزايد الاهتمام بالموارد البشرية كمكون أساسي للميزة التنافسية بالمنظمات الحديثة. يظل الموظفون هم أكثر الأصول قيمة لاكتساب هذه الميزة التنافسية. ومع ذلك، يعتبر الموظفون هم أكثر الأصول صعوبة من حيث إدارتها في أي منظمة. لذلك، فإن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتطلب الاستخدام المترام لاستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة لتوفير الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بالمنظمة، وقد سلطت العديد من الدراسات الضوء على العلاقة الإيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. فركزت بعض الدراسات على العلاقة المباشرة بينهما وركز البعض الآخر على تأثير تلك الممارسات على سلوك وتوجهات الموظفين، مما يؤثر في النهاية

التدريب بأنه التعديل الرسمي والمنهجي للسلوك من خلال التعلم، والذي يحدث كنتيجة للتعليم والتطوير والخبرة المخططة. التدريب هو عملية تجهيز القوى العاملة بالمعرفة والمهارات والمواقف اللازمة للتعامل مع مسؤوليات الوظيفة. ومن ناحية أخرى، فإن تطوير الموظفين هو تحسين كفاءة الموظفين بالنسبة للمتطلبات البيئية المستقبلية والقدرة على التكيف.

يعتبر التدريب والتطوير عملية مخططة لتعديل سلوك الموقف أو المعرفة أو المهارات من خلال خبرات التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة. تقدم الشركات مجموعة متنوعة من برامج التدريب لتلبية احتياجاتها التنظيمية (Sareen, 2018). يوجد القليل من الدراسات التي تنظر إلى التدريب والتطوير كأداة لتحسين الأداء في مكان العمل، كما تذكر أبحاث أخرى أن التدريب والتطوير هو ممارسة يمكنها مساعدة العمال في تنمية قدراتهم ومعرفتهم من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، كما أن التدريب والتطوير هو أساس قدرة الموظفين على العمل تحت ضغط والعمال الحاصلين على الحد الأدنى من التوجيه. توصلت دراسة حديثة إلى أن التدريب يميز ضرورة الحاجة إلى الموظفين وبالتأكيد زيادة مستوى قدراتهم على الأداء بشكل أفضل وفقاً لرؤية المنظمة. وقد أظهرت الدراسات أن التدريب والتطوير له أثر إيجابي معنوي على الرضا الوظيفي للموظف، وأخيراً فقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة أن هناك نتائج ومؤثرات عديدة على العلاقة بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي (Sareen, 2018).

• التوظيف الانتقائي

تشتمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاستراتيجيات المستخدمة أثناء استقطاب واختيار

المكونات تركز على الموظفين ، فقد ركزت الأبحاث بشكل أساسي على نتائج ممارسات العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي وبشكل أساسي من منظور الإدارة ، وتوصلت المزيد من الأبحاث إلى نتائج إيجابية حول فائدة الممارسات عالية الأداء وتأثيرها على فاعلية المنظمة (Topicic & Kabst, 2016).

• التدريب والتطوير

في ظل حاجتها إلى بيئة ديناميكية، تواجه المنظمات تحديات من أجل البقاء في التنافس العالمي. وهنا يعتبر التدريب من العناصر الجوهرية المطلوبة للبقاء في ظل بيئة أعمال تنافسية. يعتبر التدريب وظيفة مهمة وديناميكية ينتج عنها الإبقاء على الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي. تتزايد كفاءة الموظفين بعد الخضوع للتدريب، حيث أن الموظف الكفاء والذي يشعر بالرضا يساهم في نجاح المنظمة. الموظفون المدربون تتعدد لديهم القدرات في العمليات بجانب مرونتهم في العمل. يعد التدريب استثماراً في الموارد البشرية مع وعد بعائد أفضل في المستقبل، لذلك يعتبر التدريب ضرورة ملحة في عصر العولمة الحالي. الزيادة في كمية الإنتاجية وجودة النواتج حسب ساعة العمل يعتبر من النواتج الفرعية لتحسين جودة حياة العمل، كما تتأثر توجهات الموظفين بشكل تناسبي بمستويات الرضا الوظيفي. إذا لم يؤدي الموظف بشكل مقبول أو بشكل مبالغ فيه فإن السبب الوحيد هو انحرافات في الرضا الوظيفي الذي يعد مؤشراً أساسياً للنجاح وبيئة العمل الجيدة. يساعد التدريب في اكتساب مهارات جديدة والتعلم المتعلق بوظيفة معينة كما يعتبر التدريب والتطوير نشاطاً يعمل على التوسع في أداء العامل وتحسين سلوكه أيضاً، يُعرّف

المرشحين. يتأثر أداء ونجاح المنظمة بشكل جوهري باستراتيجية الاستقطاب التي تطبقها. يلعب الاستقطاب والاختيار الانتقائي أيضاً دوراً مهماً في ضمان أداء الموظفين والنواتج التنظيمية الإيجابية. غالباً ما يتم الادعاء أن اختيار العمال لا يحدث فقط ليحلوا محل الموظفين المغادرين أو إضافة قوى عاملة، ولكن بدلاً من ذلك يهدف الاستقطاب والاختيار إلى وضع العاملين المناسبين في أماكنهم المناسبة حتى يمكنهم الأداء على مستوى عالي. يلعب الاستقطاب والاختيار الاستراتيجي دوراً محورياً في تشكيل فاعلية وأداء المنظمة إذا كانت منظمات العمل قادرة على اجتذاب العمال الذين يمتلكون بالفعل المعرفة والمهارات والاتجاهات ذات الصلة ويمكنهم أيضاً القيام بنتائج دقيقة تتعلق بقدراتهم المستقبلية. إن قرارات الاختيار غير الملائمة تقلل من الفاعلية التنظيمية وتقلل من أهمية استراتيجيات التطوير، وكثيراً ما تكون غير عادلة للفرد وأن تسبب مشكلات للمدراء الذين يتحتم عليهم التعامل مع الموظفين غير المناسبين. الاستراتيجية المستخدمة في التوظيف بطريقة فعالة تساعد في تقليل دوران الموظفين والأداء المنخفض وعدم رضا العملاء وتحفيز علاقة توظيف ذات منفعة متبادلة، إن أمكن، عن طريق الأداء العالي لكلا الجانبين. مما سبق يمكن القول بأن الاستقطاب والاختيار هو أكثر أداة لا يمكن الاستغناء عنها للرضا الوظيفي. يعتبر استقطاب واختيار الموظفين عنصراً أساسياً لعمل المنظمات وتوجد أسباب تدفع بتطبيقه بشكل صحيح، فالاستقطاب والاختيار الاستراتيجي يعد مهماً جداً لبقاء كل منظمة، ولكن ليس ذلك فحسب، فهو عملية مستمرة يجب فيها تطوير الموظفين الجدد وتقييمهم من وقت لآخر حتى يتمكنوا من مواكبة

الاتجاهات والتحديات الجديدة. عندما يتم تطوير الموظفين، فإن ذلك يساعد في رفع أدائهم والحفاظ على نمو المنظمة (Sareen, 2018).

وتتضح النقاط الأساسية للتوظيف الانتقائي عند التوجه نحو بناء منظمة عالية الأداء:

- وجود عدد كبير من المتقدمين.
- تحديد الأفراد المتوافقين مع ثقافة المنظمة واتجاهاتها، وليس البحث عن ذوى المهارات الذين يمكن تدريبهم بسهولة.
- تحديد أهم المهارات، والسلوكيات المطلوبة لنجاح المنظمة.
- يجب أن يتم الاختيار على عدة مراحل من الفحص لبناء الالتزام.
- يفضل مشاركة الأفراد ذوى الخبرات والمهارات كإشارة إلى أهمية عملية الاختيار للتوظيف.
- تقييم نتائج وأداء عملية الاختيار والتعيين فى النهاية.

يحدد (Sangeetha,2010) التوظيف والاختيار تكمن في صميم كيف يدرك العمل الموارد البشرية اللازمة للحفاظ على ميزة تنافسية على منافسيها؟. تتضمن عملية التوظيف مصادر وإجراء مقابلات مع الموظفين في المستقبل، إلا أن عملية الاختيار تتطلب توظيف وتدريب الموظفين الجدد في دورهم الجديد. ولكي تحافظ المنظمة على الميزة التنافسية، فإن كل خطوة في عملية التوظيف والاختيار تحتاج إلى وقت ودراسة متأنية. القرارات التي تتخذ في مرحلة التوظيف والاختيار سوف تؤثر على الشركة في المستقبل. يمكن أن تؤدي القرارات السيئة التي يتم اتخاذها في عملية الاختيار إلى خلق تكاليف خطيرة على المؤسسة لذلك، فإن الاستقطاب عملية رئيسية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. هناك

أن يعزز أيضاً أداء سلامة الموظفين. وبالتالي، فمن الضروري أن يكون لدينا تقييم أداء كبعد من أبعاد نظم العمل عالية الأداء لمقياس السلامة. وأزعم كذلك أن التقييم المتكرر للأداء المرتبط بالسلامة والتغذية الراجعة سيساعد الموظفين على معرفة مدى تحسنهم في أنشطة السلامة المتعلقة بوظائفهم، وهذا سيزيد من حافزهم على الأداء بأمان أكبر، تظهر الدراسات السابقة أن العوامل التي أكدتها تقييمات الأداء تؤثر على سلوكيات السلامة للموظفين. توضح بعض الأبحاث أيضاً أن ما يتم قياسه ومكافأته هو ما يتم إنجازه بشكل جيد. أن هذا الأمر أساسي لأنه يمكن أن يوفق بين أداء الأفراد والفرق مع الاستراتيجيات التنظيمية. ويتضمن تقييم الأداء جميع السياسات والعمليات لتقييم أداء وإنتاجية الموظفين الأفراد فيما يتعلق بمعايير محددة وأهداف تنظيمية محددة مسبقاً. تم استخدام خمسة جوانب لتقييم عملية تقييم الأداء. يتم تقييم كل جانب مع عنصر واحد. البنود هي كما يلي: إلى أي مدى يتم توجيهه نتائج عملية التقييم؛ إلى أي مدى تهدف عملية التقييم إلى تطوير الموظف، مستوى مشاركة الموظف في عملية التقييم، إطار زمني لتقييم الأداء، وما إذا كانت عملية التقييم تؤكد على الأداء الفردي أو من خلال فريق (Okhawere, 2015).

يشير مصطلح "الأداء" إلى مجموعة من النتائج التي يتم إنتاجها خلال فترة معينة من وقت العمل ولا يشير إلى السمات أو الخصائص الشخصية أو كفاءات المؤدي. يكشف تقييم أداء الموظف مساهمة الفرد في أهداف المنظمة. لا يتعلم الناس ما لم يتم تقديم ملاحظاتهم حول نتائج أفعالهم. ولكي يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية، يجب تقديم التغذية الراجعة بانتظام ويجب أن تسجل النجاحات

مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر عالمية، وهذا يعني أنها أفضل في أي حالة. سيؤدي تكييف هذه الممارسات إلى أداء تنظيمي متفوق. تحليل نقاط القوة والضعف في التوظيف، وتحليل المتطلبات وتحديد مصادر المرشحين كلها خطوات ضرورية في التخطيط لجذب المرشحين. وفقاً لـ (Raphael, 2010)، فإن التخطيط لإحتياجات العمل والموظفين في المستقبل وكذلك الطريقة التي تؤدي بها المنظمة ضمن وظائفها المختلفة هي جانب أساسي. عندما يكون برنامج الاستقطاب فعالاً سوف يجذب عدد أكبر من المتقدمين. ووجود المزيد من طلبات التوظيف يترك أكثر من خيار لمسئول الاستقطاب (Armstrong, 2014)

• تقييم الأداء

تقتض الأبحاث على سبيل المثال: (Kinicki et al, 2013) إدارة الأداء كمجموعة من العمليات والسلوكيات الإدارية التي تحدد وقياس وتحفيز وتطوير أداء الموظف المطلوب. يوصف تقييم الأداء، وهو جزء من إدارة الأداء على أنه يشمل تحديد وقياس ومراجعة وتطوير الأداء البشري في المنظمات. على الرغم من أن تقييمات الأداء تُجرى في المنظمات لغرض التوثيق والقرارات الشخصية (التغذية الراجعة حول نقاط القوة والضعف) والقرارات بين الأشخاص (من الذين يجب ترقيتهم) فإنهم هم والآخرين على حدٍ سواء يتفقون على أن الهدف النهائي لتقييم الأداء في المنظمات هو مساعدتهم على تحسين أداء الموظفين كجزء من نظام أكبر لإدارة الأداء. ونظراً لأن الغرض من تقييم الأداء هو تحسين أداء الموظفين بشكل عام، يمكن التأكيد هنا على أن تقييم الأداء المرتفع المتعلق بالسلامة يمكن

والإخفاقات. التقييم هو تقييم القيمة أو الجودة أو الجدارة، لذا فإن تقييم أداء الموظفين يعني تقييم أدائهم الذي يتم خلال فترة زمنية معينة. في السياق التنظيمي، تقييم الأداء هو تقييم منهجي للعاملين من قبل المشرفين أو غيرهم ممن هم على دراية بأدائهم. كما يوصف تقييم الأداء بأنه تقدير للجدارة حيث يتم تصنيف الفرد على أنه أفضل أو أسوأ بالمقارنة مع الآخرين. إنه بمثابة واحدة من أقدم الممارسات وأكثرها شمولاً في الإدارة. هذه هي العملية التي تكشف عن مدى أداء الموظفين لأداء وظائفهم عند مقارنة الأداء بمجموعة المعايير المحددة سلفاً. يستخدم تقدير الجدارة أساساً لترقية الموظفين. ومع ذلك، فإن تقييم الأداء هو مصطلح أشمل لمثل هذه الأنشطة لأن استخدامه يتجاوز التحقق من أهلية الترقية، قد تكون مثل هذه الأنشطة هي التدريب والتطوير وزيادة الرواتب والتقلبات، وما إلى ذلك إلى جانب الترقية. تقييم الأداء هو تقييم منهجي للفرد فيما يتعلق بأدائه في العمل وقدرته على التنمية. يتم استخدام تقييم الأداء حوال العالم في جميع المنظمات تقريباً. هناك أدوات مختلفة وعدد من الأهداف التي تركز عليها تقييمات الأداء لفحص أداء الفرد وإمكاناته في التنمية. إذن، فإن عملية تقييم الأداء للمؤسسة في جوهرها بقياس وتقييم سلوك الموظف وإنجازاته بشكل فردي على مدى فترة زمنية محددة. باستخدام تقييم أداء النظام الرسمي يكون له العديد من المزايا إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل صحيح. ليس فقط في توزيع المكافآت، والترقيات وتقليل وتسريح / نقل العمال واختيار برنامج التدريب والتطوير للموظفين ولكنه قد يساعد أيضاً قرارات الموظفين الفردية فيما يتعلق باختيارات

المهنة والاتجاه اللاحق للوقت والجهد الفردي-El) (Ghalayini, 2014).

• مشاركة المعلومات

يتعلق بُعد مشاركة المعلومات في نظم العمل عالية الأداء بممارسات الموارد البشرية التي تتعامل مع القنوات والأساليب المستخدمة لتبادل المعلومات في منظمة ما (Posthuma et al, 2013). يعد الوصول إلى المعلومات مهماً جدًا إذا كان يجب على الموظفين العمل بفعالية، حيث أن المعلومات هي واحدة من أكثر موارد الشركة قيمة. وصول الموظفين إلى المعلومات يمكنهم من الحصول على فهم أوضح للعمليات التنظيمية وأهدافها، وهذا بدوره يعزز الفعالية التنظيمية بشكل عام. سيكون من الصعب على الموظفين العمل بأمان إذا لم يكونوا على دراية جيدة بجميع جوانب الوظيفة التي يقومون بها بشكل خاص وحول المنظمة بشكل عام. على سبيل المثال، عندما تحدث الإصابة وتعرف المنظمة السلوك المعين الذي يجب تغييره، فإن هناك حاجة إلى إبلاغ هذه التغييرات لجميع الموظفين. يشدد (Mendelson et al, 2011) على أنه عندما تشجع المنظمات على التبادل الحر للمعلومات، فإنها تميل إلى إثبات أنها تفعل ذلك من أجل تعزيز المشاركة في القرارات التنظيمية. وتدعم الدراسات السابقة أهمية تبادل المعلومات في مكان العمل. على سبيل المثال، تشير بعض الأبحاث إلى أن المنظمات التي تتمتع بسجلات سلامة أفضل هي تلك التي يوجد فيها اتصال أكبر ومناقشة مفتوحة بين الإدارة وموظفي الخطوط الأمامية، كما يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المنظمة عندما يكون هناك تبادل متزايد للمعلومات (Okhawere, 2015).

(مثل مشاركة الأرباح) ومشاركة المعلومات على بناء الثقة بين العاملين في المنظمات، مما يشجع جمع ومشاركة المعرفة، وبالتالي تعزيز إعادة استخدام المعرفة وخلق معارف جديدة (أي الاستكشاف). بالإضافة إلى ذلك، توفر نظم العمل عالية الأداء فرصاً للموظفين لاستثمار جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية توفر مناخ عمل داعم وتشجع تدفق المعرفة بين فرق العمل والوحدات من خلال قواعد البيانات والتدريبات ونظم مشاركة المعلومات. وأخيراً يعتبر تبادل المعلومات من العناصر الأساسية لنظم العمل عالية الأداء، حيث ان مشاركة المعلومات (الأداء المالي ومعايير الاستراتيجية التشغيلية) يخلق مناخ من الثقة داخل المنظمة وأيد هذا الرأي Charles Fish- "man, 1996" موضحاً أنه إذا كانت المنظمة تحاول أن تخلق مناخ من الثقة فلا مجال للأسرار بين الإدارة والعاملين، وفي حالة عدم توافر المعلومات عن الأبعاد الخاصة بالأداء، فإن تدريب الأفراد لن يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، ولذلك يجب وضع برامج تدريبية للعاملين توضح كيفية استخدام المعلومات المتاحة، وأوضح Jack "Stack, 1993" أنه على المنظمة أن تعلم وتدريب عاملها على كيفية استخدام المعلومات، ثم العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (Fu, & Ma, 2015).

• الوصف الوظيفي

يستخدم الوصف الوظيفي لتبرير متطلبات الوظيفة بشكل واضح، حيث أن الموظفين سيصبحون أكثر إنتاجية إذا تم تعريف ووصف الوظائف بشكل واضح وربطها بالموظفين بشكل سليم بلا أي غموض، كما اتضح أن فهم الوظيفة

ستقوم نظم العمل عالية الأداء بتسهيل تبادل المعلومات والتعاون بين موظفي الشركة، والذي من المفهوم أنه ضروري للتنافس بشكل صحيح في بيئة معقدة وديناميكية تواجهها الشركات في قطاعات التكنولوجيا العالية، ووفقاً لـ (Posthuma et al, 2013)، تشمل ممارسات مشاركة المعلومات القنوات والأساليب التي يتم تبادل المعلومات من خلالها. وبالتالي، يرى (Selden et al, 2013) أن مشاركة المعلومات قد تكون قيمة في تعزيز تصورات العمال الجديدة للعضوية التنظيمية، والتي ينبغي أن تؤدي إلى انخفاض معدلات الإقلاع عن العمل. بهذا المعنى، يمكن ملاحظة أنه يتم تعميم المعلومات الهامة على العمال عبر أنواع مختلفة من القنوات، بما في ذلك اجتماعات المجموعات وفرق العمل والتقارير السنوية ومواقع الشركات على الويب والمذكرات ورسائل البريد الإلكتروني. ولذلك، فإنه يساعد على نقل سريع للمعرفة الجديدة وآراء مبتكرة حول المعلومات الجديدة والمعرفة التي جلبها أو أنشأها الأفراد، والتي ستحافظ على مستوى عالٍ من الإدراك المشترك بين الأفراد. يُتوقع من نظم العمل عالية الأداء تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم. عندما يكون الموظفون مبدعون ومهرة ويطبّقون خبراتهم في أدوارهم ووظائفهم، فإنهم قادرون على اكتساب معارف جديدة وإعادة استخدام المعرفة الحالية والحصول على معرفة مهنية لمشاركتها (Do, 2016).

يمكن أن تستقطب المنظمات المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها من خلال نظم العمل عالية الأداء مثل التدريب المكثف وإدارة الأداء وممارسات مشاركة المعلومات، كما تساعد ممارسات نظم العمل عالية الأداء مثل إدارة الأداء والتعويضات

تعزز تحمس الأفراد حول أنشطة عملهم واهتمامهم بإنجاز هذه الأنشطة، ويجب أن يعزز ذلك التحمس من الإبداع لديهم، ولقد توصل تحليل الدراسات السابقة لتصميم الوظائف إلى أن الموظفين ذوي الوظائف المعقدة أكثر سعادة وأكثر تحفيزاً جوهرياً من أولئك الذين تكون وظائفهم بسيطة ومتكررة. ويدعم هذا أيضاً من خلال دراسة تجريبية حديثة من قبل أن تصميم الوظيفة يمكن أن يؤثر على إبداع الموظف. وبالمثل، فإن مقياس تعقيد الوظائف يدفع بشكل إيجابي مؤشراً للإبداع. بعد هذا المنطق النظري والأدلة التجريبية، يمكن وضع تصميم الوظيفة والوصف الوظيفي كأحد مكونات نظام إدارة الموارد البشرية للتنبؤ بإبداع الموظفين (Do, H., 2016). يعرف وصف الوظيفة بأنه " وضع قائمة بالواجبات والمسئوليات وتحديد العلاقات المرتبطة بالوظيفة، وأيضاً تحديد مسئوليات الإشراف على الوظيفة، ووصف الوظيفة يعتبر المنتج الأول لتحليل العمل. إن الوصف الوظيفي هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة، ويعتبر توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة، وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية في التفاوض بين نقابات العمال، وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقاً حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل

بوضوح يعد واحداً من الشروط الأساسية لأداء الوظيفة، لذلك فمن الشائع أن يُنظر إلى تلك الممارسة ضمن قائمة بأكثر الممارسات انتشاراً بين الباحثين في السنوات العشرين الأخيرة يتم اعتبارها كأحد الأبعاد الهامة لنظم العمل عالية الأداء بالمنظمات. يلعب تعريف الوظيفة دوراً هاماً في العمل الفعال للموظفين. ويُذكر أن الوصف الوظيفي المفصل بوضوح يولد واجبات وظيفية معروفة بوضوح للموظفين ويساعدهم في أداء مهامهم بشكل جيد في المنظمة. أيضاً من خلال ضمان مشاركة الموظف في اتخاذ القرار بشأن طبيعة العمل الذي سيقوم به، يمكن تعزيز دافعه. علاوة على ذلك، فإن التعريف الوظيفي الفعال للموظفين هو أيضاً أحد الخصائص الرئيسية للمؤسسات ذات الأداء العالي في قطاع التعليم (Uyen & Rohaida, 2016).

يعتقد الباحثون أن تصميم الوظيفة هو المحدد الرئيسي في تشكيل إبداع الموظف. ولهذا السبب، فإن تصميم الوظائف الذي يحفز الأفراد ويحفزهم على توليد أفكار جديدة من خلال خلق الاستقلالية والفرصة لهم للقيام بذلك يساعد على إبداع الموظفين. على سبيل المثال، عند أداء الوظائف المعقدة من المرجح أن يشعر الموظفون بدافع جوهري، وبالتالي يسددون هذا الدافع عن طريق إنتاج أفكار جديدة. بإمكان المدراء خلق الفرص لموظفيهم لاكتساب الحافز الجوهري من خلال إسنادهم إلى الوظائف التي تمثل تحدياً وتحفيزاً في طبيعتها. عندما تكون الوظائف معقدة، ربما يكون الموظفون متحمسون لأنشطتهم الوظيفية ويحرصون على تحقيقها من أجل الأنشطة نفسها - وهي شروط مفيدة للسلوكيات المبتكرة للموظفين في مكان العمل. وعلى هذا النحو، يمكن اقتراح أن الوظائف المعقدة

المعرفة بين الموظفين. نتيجة لسلوك تقاسم المعرفة هي فعالية العمل، كما أن التوجه نحو مشاركة المعرفة داخل المنظمة يمكنه زيادة مهارة الموظفين وكذلك وجدت بعض الدراسات أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وترى دراسة (Akram et al.,2011) أيضاً أن سلوك مشاركة المعرفة له تأثير كبير على أداء الموظفين. سيحدد نجاح إنشاء سلوك مشاركة المعرفة كل من الثقة والمشاركة والالتزام بين الموظفين، فالثقة هي جوهر كل تفاعل بين الموظفين. تعني المشاركة العالية في التوظيف أن الفرد سيولي اهتماماً كبيراً لعمله، وهذا ما يبقي الأفراد مشاركين في عملهم الذي يشجع سلوك مشاركة المعرفة. يمكن أن تؤدي المشاركة في الوظيفة أيضاً إلى جعل الموظف يشعر بمزيد من الثقة ومستعداً لمشاركة المعرفة حول عمله. ومن الأرجح أن يرغب الموظفون الذين لديهم مشاركة عالية في العمل في مشاركة معرفتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في العمل ستعزز الإحساس بالفخر والدافع لتحقيق الأهداف المرجوة والاعتراف والتقدير والمشاركة في تحسين الأداء التنظيمي. تناولت بعض الدراسات الآثار المختلفة للثقافة التنظيمية على المنظمات التي تعتمد مبادرات إدارة المعرفة المختلفة لمشاركة المعرفة وتخزين ونقل المعرفة الداخلية. كما تناولت دراسات أخرى تحليلاً لتصميم نظام المكافآت المتعلق بمشاركة المعرفة ومقارنة الآثار بين نظم المكافآت المبنية على الأفراد والأخرى المبنية على المجموعات. استمرت الأبحاث الحديثة في استكشاف أدوار الحوافز في نظام إدارة المعرفة بالمنظمات، ووجدت بعض دراسات أخرى أن مشاركة المعرفة يمكن تشجيعها عبر التحفيز بأنواعه في صياغة الحوافز، كما تناولت دراسات

وظيفة، ويضيف أن أهمية توصيف الوظيفة تستمد من استخداماتها المختلفة، وهي كما يلي:

(ماهر، ٢٠٠٧)

أ- تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات.

ب- يتم اختيار العاملين بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف.

ت- يتم تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.

ث- تتحدد الإحتياجات التدريبية بناءً على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.

ج- تتم الترقية للوظيفة بناءً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة الوصف.

٤- ١- ٢: مشاركة المعرفة

Knowledge Sharing

■ مفهوم وأهمية مشاركة المعرفة

Knowledge Sharing

تتطلب منافسة الأعمال المتزايدة أن تمتلك المنظمات موارد قيمة ليس من السهل تقليدها وأن تكون نادرة. وتعد الموارد البشرية واحدة من الموارد المحتملة التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية. يتم تحقيق أداء الموظف عندما يتمكن الموظفون من إدارة المعرفة. يجب أن تكون الشركات قادرة على إدارة المعرفة كأصل رئيسي في خلق ميزة تنافسية من خلال التفاعل بين الموظفين لخلق مشاركة المعرفة. سوف يستكشف سلوك مشاركة المعرفة موارد المنظمة اللازمة لخلق ميزة تنافسية. أكدت دراسة (Simsenet al 2008) على أنه للحصول على أداء جيد، فمن الضروري مشاركة

تحسن الثقة من قابلية تبادل الأفكار لأن الظروف الاجتماعية الجديرة بالثقة تحسن من المعتقدات بأن التبادل الحالي سيؤدي إلى تبادل لاحق. ترفع مستويات الثقة العالية من ميل الموظفين إلى السعي للحصول على المساعدة، مما يزيد من فرص تبادل المعرفة (Collins & Smith, 2006).

يعمل المناخ الاجتماعي للثقة على تعزيز تبادل الأفكار القيمة بين العاملين الأساسيين في مجال المعرفة، مما سيؤدي بدوره إلى مزيد من الابتكار والنمو للمنظمة. وعلى النقيض، عندما ينخفض مستوى الثقة بين الموظفين سيكون الأفراد حذرين بشأن تبادل الأفكار مع بعضهم البعض وبالتالي سيتأثر أداء المنظمة سلباً. يعتبر التعاون بين الموظفين جانباً رئيسياً من جوانب المناخ الاجتماعي القوي الذي يحفز عمليات تبادل المعرفة والجمع بين العمليات. إن مناخ التعاون يحد من المنافسة بين الموظفين ويزيد من رغبتهم في تبادل المعلومات الهامة مع بعضهم البعض. تشير الأبحاث أيضاً إلى أن الإبداع يتم تعزيزه عندما يكون مستوى التعاون بين أعضاء الفريق. ولذلك، فإن وجود مناخ قوي للتعاون بين العاملين في مجال المعرفة سيؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة من خلال زيادة تبادل المعلومات القيمة فيما بينهم. وبالرغم من إمكانية توافر مناخ الثقة والتعاون قد يزيد من قابلية تبادل المعرفة، فإن القواعد واللغة المشتركة يسهلان كل من الوصول إلى الأفكار ودمج المعرفة التي تتم مشاركتها وتبادلها. على سبيل المثال، الاختلافات في اللغة تقلل من قابلية تبادل الأفكار بين الأفراد. والأهم من ذلك، من منظور القدرة الاستيعابية، فإن درجة مشاركة أو فهم المعرفة تعد جوهرية للأفراد حتى يستوعبون ويدمجون المعرفة الجديدة المكتسبة

أخري مؤثرات الحوافز الداخلية والداخلية على مشاركة المعرفة وأظهرت أن التغذية العكسية للسمعة تعكس مشاركة المعرفة الناجحة في نظام إدارة المعرفة. بينما تتناول دراس (Hu and Randel, 2014) آليتين لتسهيل مشاركة المعرفة وهما رأس المال الاجتماعي والحوافز الخارجية، وهما متصلان بمشاركة المعرفة. استكشفت بعض الدراسات الدور المختلط الذي تلعبه الحوافز ونظم المعلومات في مشاركة المعرفة وتعلمها بداخل المنظمات (Zhang, 2018).

تركز المنظمات كثيراً من طاقاتها نحو الحفاظ على ميزة تنافسية واضحة بالسوق، وهذا أدى إلى زيادة الاستثمار في رأس المال غير الملموس مثل المعرفة. تعتبر المعرفة واحدة من العوامل الجوهرية التي تحافظ على بقاء المنظمة وهي جزء لا يتجزأ من فاعلية وتنافسية عملياتها وسلوكياتها. القدرة على خلق معرفة جديدة تمكن المنظمات من الاستجابة السريعة والفعالة للبيئة الديناميكية المتغيرة. وقد ظهرت مجموعة أبحاث تجريبية متنامية حول القدرة التنظيمية على خلق المعرفة الجديدة المشتقة من عمليات مشاركة المعرفة. إن القدرة على خلق معرفة جديدة، والتي تمكن المؤسسات من الابتكار والتفوق في الأداء على خصومها في البيئات الديناميكية تنتج عن القدرة الجماعية للموظفين على تبادل وخلق المعرفة، كما أن خصائص البيئة الاجتماعية للمؤسسات تسهل مثل هذا التبادل والخلط للمعرفة. ويُنظر إلى المناخ الاجتماعي والثقة على نطاق واسع على أنهما يرفعان من التفاعل وزيادة قابلية تبادل المعرفة بين الأفراد. على سبيل المثال، تعكس الثقة معتقدات الطرف الواثق في الموثوق فيه بأنه لن يتصرف بشكل انتهازي مما يزيد من قابليتهما على مشاركة أفكار قيمة أو تتعلق بالملكية، كما

رأس المال الفكري وجمع وتجميع المعرفة من خلال التشاور مع الزملاء أو مشاركة المعلومات أو رأس المال الفكري الواقع تحت تصرفهم، وبالتالي من المتوقع أن يكون هناك نشر المعرفة المفيدة لتحسين القدرة التنظيمية. سيتوافر لدى المنظمات المعرفة للابتكار والإبداع ويمكن أن تكون ذات قيمة في تطوير الأداء التنظيمي. قامت بعض الدراسات بقياس سلوك مشاركة المعرفة. تشمل أبعاد المتغيرات ذات الصلة مشاركة المعرفة للزملاء وتبادل الخبرات مع الزملاء، وأظهرت تلك الأبعاد الطريقة الأكثر فعالية للعمل مع الزملاء والرغبة في المناقشة مع الزملاء. تعتبر المعرفة هي المصدر والأصل التنظيمي الرئيسي الذي لديها القدرة على جلب ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل. يعتمد خلق المعرفة على تراكم مهارات الأفراد بالإضافة إلى التدريب والتواصل والتعاون والبيئة التنظيمية والهيكل التنظيمي. وجدت بعض الدراسات أن إدارة المعرفة هي أداة موثوق بها لمعالجة المعرفة في المنظمات من أجل تعزيز الاستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق، كما أشارا إلى أن مبادرات إدارة المعرفة تعتمد على استعداد الموظفين لتبادل معارفهم وخبراتهم. يمكن للثقافة التنظيمية، لاسيما الثقافة الموجهة نحو المعرفة أن تحفز النشر المستمر للمعرفة بين الأفراد وتفضل تطوير التحسينات والابتكارات (Widjajani, etal, 2017). يعد العمل الجماعي جانباً مهماً آخر، حيث يمكن أن يسهل من تكامل المعرفة متعددة التخصصات وبالتالي تشجيع اكتساب ونشر المعرفة. تعد مشاركة المعرفة هي عنصر مهم لنجاح الإدارة، حيث يشير (Anand et al, 2013) إلى أن موظفي المعرفة لديهم ميزة على الموظفين

من التبادل مع الموظفين الآخرين. توافر مناخ لتبادل القواعد واللغة المشتركة يوفر قاعدة مشتركة للفهم يمكن للأفراد من خلالها تبادل الخبرات والمعرفة والخلفيات يمكن أن ينقل ويدمج أفكاراً جديدة. لذلك، فإن المستوى المرتفع من القواعد المشتركة سوف يؤثر إيجابياً على أداء المنظمات بواسطة تسهيل مشاركة وخلق المعرفة بين العاملين في مجال المعرفة (Collins & Smith, 2006). المعرفة هي البيانات والمعلومات جنباً إلى جنب مع القدرات والحس والخبرات والأفكار والدوافع التي تأتي من جميع المصادر المختصة. يشير سلوك مشاركة المعرفة إلى أنشطة الموظفين في نشر ومشاركة العمل المتعلق بمعرفتهم مع الزملاء. يتم تعريف مشاركة المعرفة على أنها ثقافة التفاعل الاجتماعي، والتي تتطوي على مشاركة معرفة وخبرة ومهارات الموظفين من خلال إدارة أو منظمة بأكملها. في الواقع، من الصعب إنشاء ثقافة تشاطر المعرفة والحفاظ عليها لأن أحد التحديات التي تواجهها هو عدم سهولة جعل الأفراد على استعداد لتبادل ومشاركة المعرفة مع الزملاء الآخرين، وفقاً لدراسات أخري فإن مشاركة المعرفة هي عملية متبادلة يقوم فيها الأفراد بمشاركة المعرفة (المعرفة الضمنية والصريحة) ويخلقون المعرفة بشكل جماعي كحل جديد. يولي الباحثون اهتماماً خاصاً حول كيفية تعزيز سلوك مشاركة المعرفة لدى الموظفين في المنظمات يُنظر إلى مشاركة المعرفة في المنظمات على أنها "السلوك الذي من خلاله يمنح الفرد طواعية أعضاء آخرين في المنظمة إمكانية الوصول إلى معارفه وخبراته" إن الغرض من مشاركة المعرفة هو توفير المعرفة عن طريق توصيل المعرفة إلى الآخرين بما يمتلكه الفرد من

والعائدات المالية والمشاريع الناجحة ونمو الموارد. على العكس من ذلك ، يمكن أن يؤدي عدم وجود أو عدم توفير إدارة المعرفة بشكل سليم إلى عدم اليقين وسوء الفهم بين الموظفين وعدم القدرة على خلق ميزة تنافسية أو أن يكونوا مبتكرين. المنظمات التي لا تبتكر ستتعرض لمخاطر كبيرة بأن تعاني من التآكل والزوال في النهاية. وفقاً لدراسة (Vashistch et al, 2010)، فإن العوامل الفريدة والاجتماعية والتنظيمية والتكنولوجية تسهل أو تعطل كعوائق أمام تنفيذ إدارة المعرفة. وتشمل العوامل التي تعمل كعقبات كل من ضيق الوقت للتفاعل أو مشاركة المعرفة وضعف التواصل اللفظي / أو الخطي ومهارات التعامل مع الآخرين، فضلاً عن عدم وجود الحافز لمشاركة المعرفة. يمكن لتلك العوامل تحسين وتحفيز وتعزيز تدفق المعرفة، بينما تكون بمثابة عقبات يمكن أن تعيق جمع وخلق ونشر المعرفة في المنظمات. وتري بعض الدراسات أن الموظفين والإدارة يعترفون بالفوائد التي يمكنهم الحصول عليها من مشاركة المعرفة، لكنهم يدركون أيضاً التكاليف الشخصية المحتملة التي قد تتطوي عليها مشاركة المعرفة (Tsolaki, 2017).

يحجب العديد من الموظفين أو يخفون المعرفة لأن إفساء المعرفة الشخصية لزملائهم الآخرين قد يسبب لهم الشعور بالخوف وفقدان المنصب الفريد أو السلطة. علاوة على ذلك، قد يخفي الموظفون المعارف عندما تكون معقدة ولا تتعلق بالمهمة وعندما يدرك الموظفون أن المناخ التنظيمي لا يعزز مشاركة المعرفة. وأظهر الباحثون أن إخفاء المعرفة يقلل من إبداع الموظفين ويثير حلقة عدم الثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى مزيد من الإخفاء. حدد الباحثون أن من يقومون بإخفاء المعرفة يدخلون في

التقليديين لأن لديهم خلفية تعليمية أعلى ومستويات ذكاء وقدرات تفكير عقلانية لتحديات الأعمال المستقبلية. وعلاوة على ذلك، ذكر الباحثون أن أساليب الإدارة التقليدية لا يمكن أن تحقق التأثير أو النتائج المطلوبة لموظفيها. يتضمن تطوير نظام تبادل المعرفة داخل المنظمة جهود الإدارة واتجاهاتها لتشجيع ثقافتها المشاركة والتعلم من بعضهما البعض سيؤدي التعاون والمشاركة المستمرة للمعرفة إلى تحسينات مستمرة وأداء عالي الجودة وإنتاجية معززة، ويوضح أنه من الصعب استبدال العمل المعرفي، وهذا يمكن أن يجعل منظمة مبدعة تقنياً ومغيرة في قواعد سوق الأعمال غير المؤكدة إلى حد كبير. إن المعرفة هي نتاج الانعكاسات والتجارب البشرية، ويتم تفسيرها ووضعها في سياقها ومعالجتها وتخزينها في العقل البشري. وأضاف أن معظم المعرفة مضمنة في عقول الأفراد. لذلك، يجب على المدراء تشجيعهم على مشاركة معرفتهم وخبراتهم ومعلوماتهم من أجل نشرها وتجميعها وتعميمها لإنشاء قيم مشتركة للشركة. من خلال الاتصالات والإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، يمكن تحقيق مشاركة المعرفة، ولقد قام (Singh.,2013) بفحص أنظمة إدارة المعرفة الملائمة المصممة خصيصاً لتسهيل مشاركة ودمج المعرفة المحدثة في الوقت الفعلي وذات الصلة. حيث أن تتم معالجة المعرفة الضمنية والصريحة بشكل منتظم لاكتساب وتوصيل المعرفة للموظفين من أجل جعلهم أكثر فاعلية وإنتاجية في عملهم، وإلا فإن المعرفة غير المتداولة ستكون ذات قيمة محدودة للمنظمة وموظفيها. تتمثل النتائج والقدرة التي تتمتع بها إدارة المعرفة ذات الكفاءة والفعالية بالمنظمات في الابتكار وزيادة قيمة للعملاء وتحسين عمليات الأداء والقدرة التنافسية

السابقة والحالية، وسرعان ما تطور مفهوم الاستدامة كأداة تحليلية في استجابة للتحسينات قصيرة المدى في مجال الزراعة والبيئة والثقافة، ثم في عام ١٩٨٧ اجتمعت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية برعاية الجمعية العامة للأمم المتحدة لإصدار تقرير عن التنمية المستدامة. تلك اللجنة التي كان يرأسها رئيس الوزراء النرويجي آنذاك "جروهارلم برونتلاند" أكدت على مفهوم التنمية المستدامة ودعمته مع توصية تنظيم مؤتمر دولي وبرنامج للتفعيل تشجيعاً لتلك التنمية المستدامة وأصدرت التقرير بعنوان "مستقبلنا المشترك Our Common Future" ثم أقيمت قمة الأرض في عام ١٩٩٢ في ريو دي جانيرو في استجابة لهذا التقرير لتنبثق منها الأجندة ٢١ كخطة عمل وكمجموعة من المبادئ التي تقبل تطبيق مبادئ وسياسات التنمية المستدامة. يمكن تناول مفهوم التنمية المستدامة بطرق مختلفة، وبصفة خاصة في سياق القضايا البيئية والتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. يعتمد هذا التنوع على حجم الاهتمام وعلى استراتيجية التقييم المستخدمة لقياس الاستدامة فضلاً عن التباين الثقافي وأغراض التنمية، نتج عن ذلك ظهور ما يزيد عن ٣٠٠ تعريف منشور في الوقت الحالي للتنمية المستدامة لتمثل وجهات نظر عالمية متنوعة وتعكس الاهتمام الكبير بهذا المجال. وبينما ركز مفهوم الاستدامة في البداية على الظواهر البيئية إلا أنه ذهب حالياً إلى ما وراء حدود القضايا البيئية ليشتمل على القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتمويلية حيث أضاف "Brandon & Lombardi, 2011" أن التنمية المستدامة تعني بانسيابية "عملية التطور دون تعرض ما هو موجود بالفعل للخطر"، إن التعريف الأكثر انتشاراً للتنمية المستدامة هو التعريف الذي تضمنه

ثلاثة سلوكيات منفصلة ولكن ذات صلة، مثل التظاهر بأنهم يجهلون المعارف ذات الصلة وتقديم معلومات غير صحيحة أو مضللة وتقديم مبرر لعدم توفير المعرفة المطلوبة. درست بعض الدراسات أيضاً إخفاء المعرفة وحددت أن بعض الأفراد يفضلون إخفاء معرفتهم لأنهم يدركون أنهم سيختبرون فقدان السيطرة والمشاعر السلبية، مثل فقدان الشخصية والإحباط والتوتر إذا كانوا يشاركونها مع الآخرين. ينظر الموظفون أيضاً إلى المعرفة كعامل رئيسي، مما يؤثر على قدرتهم على المساومة على المنظمة، وبالتالي فإنهم يتمتعون بملكية نفسية قوية وبالتالي تقودهم إلى اتخاذ سلوك غير فعال للحفاظ على سيطرتهم على الهدف وعدم السماح للآخرين بالتحكم في هدف الملكية (Tsolaki, 2017).

٤-١-٣: التنمية المستدامة

Sustainable Development

■ مفهوم وأهداف التنمية المستدامة

نشأ مصطلح "التنمية المستدامة Sustainable Development" لأول مرة في عام ١٩٨٠ في تقرير عن المنظمات غير الحكومية تحت إشراف الاتحاد الدولي لصيانة الطبيعة والموارد الطبيعية وفي هذا التقرير قامت استراتيجية للحفاظ على الموارد الحية بربط كل من التنمية والحفاظ على الموارد عبر استخدام مصطلح التنمية المستدامة، بعد ذلك بعام قام "Lester Brown" في معهد وولدر ووتش بإدخال مفهوم الاستدامة على النطاق المحلي في كتابه بعنوان "بناء المجتمع المستدام Building a Sustainable Society"، ولم يبذل جهداً في تعريف هذا المجتمع المستدام بجانب عرض أنواع الاستخدام غير المستدام للموارد في المجتمعات

٢. **التعليم العالمي:** وذلك لتوفير التعليم الابتدائي العالمي للجميع بحلول عام ٢٠١٥.
٣. **المساواة بين الجنسين:** وذلك عن طريق التركيز على مدى التقدم في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة عن طريق استبعاد الفوارق بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي بحلول عام ٢٠١٥.
٤. **تقليل معدلات الوفيات:** وذلك عن طريق تخفيض معدلات وفيات الأطفال إلى الثلثين ومعدلات وفيات الأمهات إلى ثلاثة أرباع بحلول عام ٢٠١٥.
٥. **الصحة الإنجابية:** عن طريق توفير خدمات الصحة الإنجابية إلى جميع الأفراد في السن القانونية بحلول عام ٢٠١٥.
٦. **البيئة:** تنفيذ إستراتيجيات وطنية للتنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٠٥ لضمان تقليل الخسائر الحالية في الموارد البيئية حول العالم بحلول عام ٢٠١٥.

■ **أبعاد التنمية المستدامة**

توصلت بعض الدراسات إلى أن الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية تشكل عناصر النظام الديناميكي، حيث لا يمكن تناول كل منها بمعزل عن الآخر حتى تزدهر التنمية المستدامة. وتناولت دراسات أخرى الاستدامة الاجتماعية باعتبارها قدرة المجتمع على ضمان رفاهية مواطنيه، مما يترجم إلى إمكانية الجميع في الوصول إلى الاحتياجات الأساسية مهما كانت مستوياتهم مثل الغذاء والسكن والصحة وفرص العمل المتساوية والأمن والتعليم وحقوق الإنسان وغير ذلك. أما الاستدامة الاقتصادية فتناولتها دراسات من حيث القدرة على تعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية عبر

"Brundtland Report" بعنوان "مستقبلنا المشترك" حيث عرفها بأنها "تلبية احتياجات الحاضر بدون التأثير في قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاته" (Darwish, 2015).

وتشير للتنمية المستدامة إلى حماية قدرة الأرض على دعم الحياة بكافة أشكالها المتنوعة بناء على مبادئ كل من الديمقراطية والمساواة بين الأنواع والتكافل واحترام الحقوق الأساسية مثل الحرية وتكافؤ الفرص للجميع. إن التنمية المستدامة عبارة عن "نظام لصنع القرار وتحقيق صحة ورفاهية الإنسان في الحاضر والمستقبل بناء على مبادئ المساواة الأساسية التي تقول أن كل إنسان مخصص له نوع معين من جودة الحياة، ويجب الحفاظ على الحد الأدنى من ظروف تلك الجودة من جيل لآخر"، ولقد تناولت حكومة المملكة المتحدة للتنمية المستدامة تعريف ضمن تقرير السياسات في فبراير ٢٠١١ بعنوان "تعميم التنمية المستدامة: رؤية الحكومة وما تعنيه عملياً" بأنها عبارة عن "اتخاذ القرارات الضرورية حالياً لإدراك رؤية تحفيز النمو الاقتصادي مع تعظيم الصحة وحماية البيئة بدون التأثير سلبياً على قدرة الأجيال المستقبلية في القيام بالأمر ذاته (Whitfield, K., 2015).

■ **أهداف التنمية المستدامة (Singh, 2014)**

قامت منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتحديد ستة أهداف للتنمية المستدامة كما يلي:

١. **مكافحة الفقر:** وذلك عن طريق تخفيض عدد الأشخاص الذين يعيشون في المناطق شديدة الفقر بحلول عام ٢٠١٥.

الهامة لتقييم مدى نجاح الدولة في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهمها (Reddy & Thomson, 2015):

- إشباع الحاجات الأساسية عن طريق زيادة الإنتاج وتطويره من أجل مواجهة الحاجات الأساسية
- العمل على الارتقاء بجودة الإنتاج.
- التخفيف من مشكلة البطالة.
- زيادة دور القطاع الخاص في التنمية ومشاركته في تحقيق أهدافها.

• البعد الاجتماعي

تعتمد الاستدامة الاجتماعية على القرارات والمشاريع التي تعزز التحسن العام للمجتمع. يدعم الجانب الاجتماعي للاستدامة بشكل عام مفهوم العدالة بين الأفراد، وهو ما يعني أن الأجيال القادمة لها الحق في نفس جودة الحياة أو أكبر مثل الأجيال الحالية. هذا المفهوم يشمل أيضاً العديد من القضايا الاجتماعية الأخرى ذات الصلة مثل قانون البيئة وحقوق الإنسان وحقوق العمل والمساواة في الصحة وتنمية المجتمع من خلال المشاركة العامة والمشاركة ورأس المال الاجتماعي ودعم العدالة والمسؤولية والكفاءة الثقافية والمرونة المجتمعية والتكيف البشري. إن البعد الاجتماعي للاستدامة مهم بنفس القدر مثل الدعامتين الأخرين. إذا لم تؤخذ على محمل الجد، فقد يؤدي ذلك إلى انهيار عملية الاستدامة بأكملها وكذلك المجتمع نفسه. ويمكن تناول الأبعاد التالية لتحقيق الاستدامة الاجتماعية: (Reddy & Thomson, 2015)

- **الإنصاف** - يوفر المجتمع فرصاً ونتائج متساوية لجميع أعضائه، ولا سيما أفقر أفراد المجتمع وأكثرهم ضعفاً.

أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة، مثال نظام الإنتاج الذي يلبي احتياجات مستويات الاستهلاك الحالية بدون التأثير على الاحتياجات المستقبلية. وفيما يتعلق بالاستدامة البيئية، فقد تناولتها دراسات من حيث الحفاظ على وتحسين وتطوير البيئة والموارد الطبيعية على المدى الطويل والحفاظ على التوازن البيئي الكبير عن طريق تقليل المخاطر ومنع حدوث الآثار البيئية (Omri & Dhahri, 2018). وفيما يلي عرض مختصر لأبعاد التنمية المستدامة.

• البعد الاقتصادي

الاستدامة الاقتصادية هي قدرة الاقتصاد على دعم مستوى محدد من الإنتاج الاقتصادي إلى أجل غير مسمى. يمكن إنشاء القيمة الاقتصادية من كل مشروع أو قرار. تشير الاستدامة الاقتصادية إلى القرارات التي يتم اتخاذها بأكثر الطرق الحكمة الممكنة فيما يتعلق بالجوانب الأخرى للاستدامة. لا يتم تعزيز الاستدامة الحقيقية عندما يتم النظر فقط في الجوانب الاقتصادية. وعلى نطاق واسع، كان النهج المعتاد المستخدم في "العمل المعتاد" والذي يعني الربح هو الشاغل الوحيد للمنظمات. ومع ذلك، عندما يتم دمج ممارسات الأعمال الجيدة مع الجوانب الاجتماعية والبيئية للاستدامة تكون النتيجة أكثر إيجابية. الاستدامة الاقتصادية تتكون من أشياء كثيرة. بداية من "النمو الذكي" إلى الإعانات أو الإعفاءات الضريبية للتنمية الخضراء صديقة البيئة. من المهم أن يتم تعزيزها والترويج لها من خلال برامج التعليم والبحث وإعلام الجمهور، كما يجب التركيز بشكل كبير على مجالات أخرى مثل الحد من الإنفاق غير الضروري، وهكذا فإن البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يضم عدداً من المستهدفات التي تشكل في مجموعها إحدى الآليات

- **التنوع** - يعمل المجتمع على تحفيز وتشجيع التنوع.
 - **التماسك** / الترابط الاجتماعي - يوفر المجتمع عمليات وأنظمة وهياكل تعزز الترابط داخل المجتمع وخارجه على المستوى الرسمي وغير الرسمي والمؤسسي.
 - **جودة الحياة** - يضمن المجتمع تلبية الاحتياجات الأساسية ويعزز نوعية حياة جيدة لجميع الأعضاء على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع (على سبيل المثال الصحة والسكن والتعليم والعمل والسلامة)
 - **الديمقراطية والحكم** - المجتمع يوفر عمليات ديمقراطية وهياكل حوكمة مفتوحة وقابلة للمساءلة.
 - **النضج** - يقبل الفرد مسئولية النمو والتحسين المتسقين من خلال سمات اجتماعية أوسع (مثل أنماط التواصل والأنماط السلوكية والتعليم غير المباشر والاستكشافات الفلسفية)
- ويتجلى البعد الاجتماعي كأساس الاستدامة عن طريق العدل الاجتماعي، وأهم عناصر البعد الاجتماعي هي: تثبيت النمو الديموغرافي (ضبط السكان) - الحراك الاجتماعي - الصحة والتعليم - المشاركة الشعبية - التنوع الثقافي - تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراد الجيل الحالي من جهة، ثم بين أفراد الجيل الحالي والمستقبلي من جهة أخرى. وهكذا فإن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يضم عددًا من المستهدفات التي تشكل في مجموعها إحدى الآليات الهامة لتقييم مدى نجاح الدولة في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهمها: (شحاتة، ٢٠١٦)
- الحفاظ على البيئة الطبيعية والحد من استنزاف الموارد.
 - نشر الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع.
 - الحفاظ على التوازن البيئي واستخدام التكنولوجيا النظيفة. بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن

نماذج عن إستراتيجيات التحول إلى الإستدامة بالجامعات العالمية بعرض

موجز

الجدول التالي يوضح مقارنة لتأثير العناصر الداعمة في التحول تجاه التنمية المستدامة ومعوقات تطبيق الإستراتيجيات للتجارب الدولية (Ferrer-Balas. et al.,2008)

التنمية المستدامة هي مزيج من هذه الركائز الثلاث ولا يمكن تحقيقها بشكل صحيح إذا لم يكن أياً منها يعمل بشكل صحيح. إذا كان أي منها ضعيفاً فإن النظام ككل يصبح غير قابل للاستدامة (Goniadis, 2015).

التجارب الدولية			التجارب المعايير	
جامعة هوكايدو (اليابان)	جامعة كارنيجي ميلون (الولايات المتحدة)	جامعة تيري (الهند)		
التعاون مع الجامعات الخارجية ، أدى ذلك لوجود تفاعلات بين الباحثين والمنظمات الخارجية ، وزيادة ادراك الاستدامة عند أعضاء هيئة التدريس	تعاونت مع مركز الهندسة لعمل موضوعات تتعلق بالبيئة والنظم والمواقع للتوسع في مجالات صديقة البيئة	التعاون مع جميع أصحاب المصالح في تحقيق الاستدامة، أدى إلى زيادة الوعي الاجتماعي بمجالات التعليم غير التقليدية	التعاون	
التنوع	التنوع	اتسمت بالجمع بين النظرية والتطبيق .	البرامج الأكاديمية	
التفاعل مع أصحاب المصالح بهدف تحقيق التنمية المستدامة	التفاعل مع أصحاب المصالح بهدف تحقيق الاستدامة	التفاعل مع أصحاب المصالح بهدف تحقيق التنمية المستدامة	اصحاب المصالح	
اجماع قوى بين العديد من أعضاء هيئة التدريس على ضرورة اتخاذ اجراء نحو تحديات الاستدامة	رئيس الجامعة مهندس يبني يدعم الأنشطة البيئية	زيادة الطلب على المديرين في مجال البيئة بالجامعة أدى إلى ازدهار الأبحاث .	القيادة	
التوسع	ساعدت في التغيير بتوسيع المقررات خارج حدودها التقليدية	التوسع	تعدد التخصصات	
انشغال معظم أعضاء هيئة التدريس بأنشطتهم البحثية والتعليمية الخاصة ، وعدم وجود الحافز	معظم أعضاء هيئة التدريس غير موجهين بيئياً ، وربما يصعب اقناعهم ، بالإضافة إلى نقص الحوافز.	يصبح صغر الحجم عائق بمجرد انتهاء الدعم الخارجي حيث يتم ارتفاع الرسوم الدراسية للطلاب ويؤدي إلى تقليل الدوافع تجاه الاستدامة	معوقات التطبيق	

المصدر: من إعداد الباحث

وضمن الاستدامة البيئية - بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية أُنخذت الجامعة شكل تعاون بين معهد ستينبرنر للتعليم والبحوث البيئية، وبالتعاون مع مركز الهندسة المستدامة فى جامعة كارنيجي ميلون وجامعة تكساس وأريزونا مما يؤكد تحقيق أبعاد التنمية المستدامة .

بالنسبة لجامعة هوكايدو (اليابان)

ركزت الجامعة على مشروع "حوكمة الاستدامة" فى إطار من الأبحاث المتكاملة مما أدى لتطوير كل من النظم البحثية والتعليمية والعملية لتحقيق الاستدامة مما يحقق هدف استدامة البيئة، وضمن التعليم الجيد والإبتكار، وكذلك تحقق المشاركة من خلال تحقيق التواصل مع المواطنين المحليين والمنظمات الحكومية مع دعم الحكومة لذلك الاتجاه نحو الأبحاث المتكاملة. كما تم التركيز على الصناعة والزراعة الأولية بصفة خاصة كمحور تركيز مما يساعد على تحقيق النمو، وتحفيز التصنيع الشامل، والمساعدة فى القضاء على الفقر الذى يساعد على تحقيق البعد الاقتصادى، بالإضافة للإجماع القوى بين أعضاء هيئة التدريس على ضرورة مواجهة التحديات كالدمار البيئى والانقسامات الشمالية الجنوبية فى السكان كبار السن مما يؤكد على تعزيز المساواة والمشاركة فى رفاهية المجتمع.

تمت الإشارة إلى الدور الذى تلعبه مؤسسات التعليم العالى فى تحقيق أهداف الاستدامة حيث اعتبرت الجامعات كل من المجتمع والمنظمات والمشروعات العامة هم أصحاب المصالح الأساسيين بها مما أدى إلى إجراء إصلاحات بالجامعات يتم فيها الاعتراف بمبادئ المسؤولية والسعي إلى تحقيق المشروعات وذلك من خلال تطبيق الإجراءات الاستراتيجية الجديدة. كما اتضح

بإستعراض التجارب العالمية التى تم تناولها كأمثله نجد الأتي:

بالنسبة لجامعة تيري (الهند)

نجد أن الجامعة تعمل فى الأبحاث التى تغطى مجالات الطاقة والعلوم البيئية بالإضافة لتتوسع برامجهما بين فروع المعرفة التى جمعت بين النظرية والتطبيق، كما أن لصغر حجمها قد سهل الإبتكار فى تصميم البرامج بما يضمن القدرة على تحقيق أهداف التنمية عن ضمان تعليم جيد، وضمن استدامة للبيئة، والإبتكار، بالإضافة إلى أن الجامعة شجعت الأبحاث فى مجال البنية التحتية بما يضمن تحقيق تحسين الصحة، والمساعدة فى القضاء على الفقر - كما تضمن البنية التحتية تضمن تحفيز التصنيع الشامل . ان جهود الجامعة السابقة تحقق البعد الاقتصادى والبيئى للتنمية المستدامة - أما البعد الاجتماعى فنجد أن الجامعة نجحت فى ادخال جميع أصحاب المصالح فى تحقيق أهداف التنمية، كما سمحت للطلاب بدراسة مشكلات الحياة الحقيقية حيث نتج عن ذلك علاقة قوية بين المنظمات العامة والوكالات الخيرية ومنظمات المجتمع المدنى وبين الجامعة بما يؤكد تحقيق البعد الاجتماعى من حيث تعزيز المشاركة وزرع القيم الإيجابية حيث تزايد اهتمام الوكالات الخيرية لتمويل البرامج الأكاديمية .

بالنسبة لجامعة كارنيجي ميلون

(الولايات المتحدة)

بعد أن كانت الجامعة تركز على العلوم والتكنولوجيا بدأ تحولها إلى الاستدامة بالتركيز على التخصصات التى تشمل على تحسين التعليم البيئى على جميع المستويات ولجميع الطلاب بمقررات بيئية مبتكرة وبما يضمن تحقيق هدف التعليم الجيد،

بالسعي نحو الاستدامة من خلال العنصر البشري والاهتمام به، ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة من خلال جهودها في أبعادها الثلاث (الاقتصادى، الاجتماعى، والبيئى). لذلك تم صياغة المتغير التابع الثانى في هذا البحث وهو التنمية المستدامة، ويتكون من ثلاث أبعاد فرعية وهي (البعد الاقتصادى- البعد الاجتماعى - البعد البيئى) ويفسر كل بعد فرعى مجموعة من العناصر التي استخدمت في عملية القياس، والجدول التالي يوضح ماتم استخدامه في الدراسة الميدانية، فيما يلي مجموعة من العناصر التي استخدمت في عملية قياس التنمية المستدامة في الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري محل البحث:

أن هناك بعض العناصر التي تعمل على دعم التحول نحو التنمية المستدامة وهي كالآتي:

- التعاون مع جميع أصحاب المصالح، والجامعات الخارجية بهدف تحقيق الاستدامة، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الوعي الاجتماعى بمجالات التعليم، وزيادة ادراك الاستدامة.
- التطوير فى التخصصات العلمية المختلفة من خلال التعليم الرسمى بمقررات تتصل بشكل مباشر بالتعليم من أجل التنمية المستدامة بالإضافة إلى تركيز البرامج الأكاديمية بالجامعات على الجمع بين النظرية والتطبيق .
- وبناء على ماسبق اهتم البحث الحالي بمعرفة مدى قيام الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

العناصر	الأبعاد	المتغير
كفاءة تخصيص الموارد (الحفاظ على الموارد الطبيعية)	البعد الاقتصادى	التنمية المستدامة
دعم الملكية		
اتجاهات النمو		
المشاركة في رفاهية المجتمع	البعد الاجتماعى	
المشاركة في زيادة الاحترام المتبادل وزرع القيم الإيجابية في المجتمع.		
تعزيز التغيير المؤسسي الإيجابي		
المحافظة على الموارد البيئية غير المتجددة	البعد البيئى	
تحسين التنوع البيولوجي		
المساهمة في استخراج الموارد الطبيعية		

High ٤-٢-١: نظم العمل عالية الأداء

Performance Work Systems

استهدفت دراسة (Panagiotis, 2018) ركزت على القطاع البنكي اليوناني وفحصت المؤثرات غير المباشرة لنظم العمل عالية الأداء على جودة الخدمة. وتوصلت إلى أن نواتج الموظفين توسطت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة، مع عدم وجود دعم لهذا الدور الوسيط. أبرزت هذه

٤-٢: الدراسات التطبيقية

يتناول هذا الجزء من البحث حصر للدراسات السابقة الأجنبية والعربية في مجال نظم العمل عالية الأداء High Performance Work Systems، مشاركة المعرفة Knowledge Sharing، التنمية المستدامة Sustainable Development، وفيما يلي تصنيفات هذا البحث وفقاً لهذه المعايير:

الدراسة الدور الحيوي الذي تلعبه بيئة العمل المبنية على الثقة على توجهات ونواتج الموظفين. في حين بحثت دراسة (Zhu, et al, 2018) في آليات عمل كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي، واقترحت أن نظم العمل عالية الأداء يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال دور الوساطة للتوجه الريادي. تم إعداد استبيان إلى المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى أو مؤسسي الشركات من الصناعات التحويلية والخدمات. وتوصلت إلى أن العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الشركة أكثر إيجابية عندما يكون التعلم التنظيمي أقوى. ولقد كان الغرض من دراسة (Ananthram, et al, 2018) هو اختبار العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء ونواتج الموظفين الممثلة في الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين ورفاه الموظفين وتوصلت إلى أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بعلاقة إيجابية مع نواتج الموظفين المذكورة. تساهم تلك النتائج في نظريات وأبحاث نظم العمل عالية الأداء في مجال رفاة الموظفين والعاملين في الموارد البشرية ، مما يحسن من تصور الموظفين للدور الإيجابي الذي تلعبه نظم العمل عالية الأداء. وتمثل الغرض من دراسة (Obeidat, et al, 2016) في تحسين فهم العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي عبر نموذج متعدد الأبعاد. وأشارت نتائج الدراسة إلى دعم العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والأداء التنظيمي مع التأكيد على أهمية نموذج القدرة Ability والحافز Motivation والفـرص Opportunities “AMO” في تعزيز هذه العلاقة، كما استهدفت دراسة (Ouakouak, & Ouedraogo, 2018)،

استكشاف أثر الانتماء التنظيمي والثقة على مشاركة واستخدام المعرفة، بالإضافة إلى فحص أثر مشاركة المعرفة على استخدام المعرفة. وتوصلت إلى أن كلا من الانتماء العاطفي والثقة المهنية لهما تأثيرات إيجابية على مشاركة المعرفة واستخدام المعرفة، في حين أن الثقة الشخصية والانتماء مستمر لا يؤثران عليها. وجد المؤلفون أيضًا أن أخلاقيات العمل تتوسط العلاقة بين مشاركة المعرفة واستخدام المعرفة. توسع هذه النتائج من أبحاث إدارة المعرفة وتظهر من منظور عملي أنه من أجل بناء ثقافة لمشاركة المعرفة، يجب على المدراء تهيئة الظروف التي تسمح للازدهار بالالتزام العاطفي والثقة المهنية وأخلاقيات الأعمال بالازدهار، وتناولت دراسة (Zhang, et al, 2018) إمكانية عدم وجود علاقة بين نظم العمل عالية الأداء على المستوى التنظيمي ونظائرها على مستوى الموظفين، رغم قلة الدراسات التي تناولت العناصر التي اشتملت عليها تلك العلاقة. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أهداف المدارس عززت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء على المستوى التنظيمي ونظائرها على مستوى الموظفين. ووجد (Karim, & Abd-ulmajid, 2017) في دراسته أن الأدلة البحثية تشير إلى وجود نقص في الأبحاث الأكاديمية ونقص المعرفة والخبرات وتدني جودة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، حيث تناولت أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء على سلوك مشاركة المعرفة من خلال الدور الوسيط لمشاركة الموظفين. يقول الباحثون أن تعزيز ممارسات مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس يمكن أن يكون بمثابة رافعة قوية لتحسين البحث الأكاديمي وجودة التعليم. ومع ذلك، تظهر الأبحاث أن أعضاء هيئة التدريس

يتعلق بكلٍ من (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) ورفضه فيما يتعلق بالتعويضات والمزايا. بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد التنمية المستدامة بقطاع التعليم العالي الخاص (الجامعات)، بينما هدفت دراسة (الفحام، ٢٠١٣) إلى التعرف على أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء على سياسة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (FMCG) بجمهورية مصر العربية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر نظم العمل عالية الأداء وسياسة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية.

٤-٢-٢: مشاركة المعرفة - Knowledge Sharing

أكدت دراسة (Widjajani, et al, 2017) على أهمية الثقة والمشاركة في الوظائف والالتزام التنظيمي وسلوكيات مشاركة المعرفة في تحسين أداء الموظفين. وتوصلت إلى أن جميع المؤشرات البحثية لكل بناء (الثقة والمشاركة في الوظائف والانتماء التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة وأداء الموظفين) درجة عالية من الصلاحية والموثوقية. تشير جودة نتائج اختبار الملائمة أيضًا إلى أن نموذج البحث لديه جدوى جيدة كأداة تنبؤ، كما أن جميع الفرضيات البحثية مثبتة إحصائياً. وكان الغرض من دراسة (Tsolaki, 2017) النوعية هو استكشاف تصورات الموظفين وخبراتهم فيما يتعلق بمشاركة المعرفة داخل القطاع المصرفي وأشارت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تعزز المناخ التنظيمي المواتي، في حين أن إخفاء المعرفة يخفي السلوك السلبي والثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن إخفاء المعرفة هو أكثر

عادة ما يكونون أقل ميلاً لمشاركة المعرفة طواعية مع زملائهم. لذلك، من المهم استكشاف العوامل التي قد تحفز مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت إلى أن المشاركة الفعالة في المعرفة بين الأكاديميين أمر بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي وجودة البرامج الأكاديمية وتطوير المناهج الدراسية وجودة التدريس والأبحاث متعددة التخصصات والقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، كما وجدت أن مشاركة الموظفين تلعب دوراً وسيطاً مهماً فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء وسلوكيات مشاركة المعرفة الفردية.

لم توجد دراسات سابقة في البيئة المصرية - على حد علم الباحث - تناولت نظم أو ممارسات العمل عالية الأداء وأوضحت الارتباط بين نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة سوا دراسة (شحاتة، ٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار - التدريب والتنمية- التعويضات والمزايا - تقييم الأداء) بمؤسسات قطاع التعليم العالي الخاص (الجامعات) وتحديد درجة الاختلاف بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. بالإضافة التعرف على شكل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد وبين مستوى الانتماء التنظيمي والتنمية المستدامة بمؤسسات قطاع التعليم العالي الخاص (الجامعات). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الانتماء التنظيمي بقطاع التعليم العالي الخاص (الجامعات)، وذلك بشكل جزئي فيما

الحالات بجودة أفضل والتي بدورها تؤدي إلى رضا العملاء. بعد ذلك، ستدرك الشركة رؤيتها لكونها مركزية تركز على العميل مع تحسين الخط الأساسي.

٤-٢-٣: التنمية المستدامة - Sustainable Development

كان الغرض من دراسة (Dhahri, & Omri, 2018) التحقق من قدرة نشاط ريادة الأعمال على تعزيز النمو الاقتصادي وتعزيز الأهداف البيئية وتحسين الظروف الاجتماعية في البلدان النامية بشكل متزامن مقارنة بالدراسات السابقة للأبحاث الناشئة حول ريادة الأعمال والتنمية المستدامة. لقد وجدت الدراسة بشكل أساسي أن ريادة الأعمال في هذه البلدان تساهم بشكل إيجابي في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة، في حين أن مساهمتها في البعد البيئي سلبية. تؤكد نتائج اختبار السببية التفاعلات بين ريادة الأعمال وهذه الأبعاد الثلاثة على المدى القصير والطويل، كما تناقش أيضاً القيود والتوجهات البحثية في المستقبل وبعض الآثار الإدارية والسياسية على العمل الريادي في التنمية المستدامة. وهدفت دراسة (Yip, & Bocken, 2018) استكشاف نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة في الخدمات المصرفية. فهي تستكشف قبول العملاء تجاه نماذج الأعمال المستدامة التي تتبعها البنوك. صناعة التجزئة المصرفية، ووجدت الدراسة أن كل من "الترحيب بالعمليات الرقمية" و"تبني دور الإشراف" و"تشجيع الاكتفاء" هما الأكثر قبولاً من قبل العملاء. بعض النماذج البدئية تبدو على خلاف مباشر مع ممارسات الأعمال الحالية مثل "تشجيع الاكتفاء". هذه الدراسة تعطي فكرة عن كيفية القيام بعمل جيد في الصناعة المصرفية.

انتشاراً بين الموظفين بالمستويات الأدنى عن أولئك في المستويات العليا من القطاع المصرفي. ولقد هدفت دراسة (Razmerita, et al, 2016)، إلى فهم العوامل التي تدفع مشاركة الموظفين والعوامل التي تعوق مشاركتهم في الشبكات الاجتماعية للمؤسسات. واستناداً إلى مراجعة للأبحاث، تم استنباط نموذج بحثي موحد يجمع العوامل الديموغرافية والفردية والتنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر على حافز الموظفين على مشاركة المعرفة. وقد أشارت النتائج إلى المحركات والعوائق العامة التي تحول دون مشاركة المعرفة داخل المنظمات. تساهم الدراسة في فهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل وسائل التواصل الاجتماعي للشركات التي تعتمد على تقرير المصير ونظرية المعضلة الاجتماعية. ولقد تمثل الهدف من دراسة (Otieno, 2015) هو تحسين التعلم ومشاركة المعرفة في منظمة الدعم الفني في حالة مشاركة المنظمة في تصميم وبيع معدات الاتصالات لمشغلي الاتصالات المتنقلة في جميع أنحاء العالم، بجانب معالجة التحديات الحالية في التعلّم والمشاركة في المعرفة والتي قد تحدّ من قدرة فريق الدعم في الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء وتمثلت نتائج هذه الدراسة عبارة عن مقترح شامل في ثلاثة أجزاء: التوصيات المستندة إلى مؤشرات التعلم الرئيسية التي تتطابق مباشرة مع التدخلات الحالية لتوجيه المؤسسة من حالتها الحالية إلى حيث يجب أن تكون مجموعة من الأدوات لتسريع تحقيق أهداف مؤشرات التعلم الرئيسية وخطة عمل لدفع العملية. من المأمول أن يتحقق تغيير إيجابي مع مرور الوقت إذا تم تخفيض خطة العمل. تتضمن بعض التحسينات التي من المحتمل أن تحدث لشركة الحالة حالات أسرع لحل

معتقداتها الإيديولوجية الشخصية. تمثل هذه النتائج تحدياً لجدول أعمال معياري يهدف إلى إبراز مفاهيم الاستدامة وصولاً إلى تعريف شامل. وتشير هذه النتائج إلى أن عملية صنع السياسة في المستقبل يجب أن تعترف بالتعريفات المتعددة والخاصة بالقطاعات ودور التنمية المستدامة.

واستهدفت دراسة (Filho, 2015) تقديم وصف لإنجازات "عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة" مع التركيز على التعليم العالي، وتصف بعض القضايا الرئيسية التي ستوجه التنمية المستدامة في السنوات القادمة. تعرض الورقة في البداية تحليلاً للتطورات الماضية، يكملها تقييم للتأكيد على التنمية المستدامة من قبل المجلة الدولية للاستدامة في التعليم العالي. كما تقدم على وجه الخصوص إشارات مرجعية إلى المداولات التي عقدت في مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الذي عقد في ريو دي جانيرو، البرازيل في يونيو ٢٠١٢ مع التركيز بشكل خاص على وثيقة "المستقبل الذي نريده". وتختتم بإدراج مجموعة من الاقتراحات والتدابير التي قد تظهرها البلدان الصناعية والنامية على السواء في ترجمة مبادئ التنمية المستدامة إلى واقع. وتوصلت إلى أن التنمية المستدامة كانت وستظل مسألة اهتمام دولي كبير. ورغم التطورات الكبيرة التي تحققت، لا تزال هناك العديد من الثغرات والحاجات التي يتعين تلبيتها من أجل تحسين الآفاق البحثية في العقدين المقبلين. هدفت دراسة كل من Vagnoni, &Cavicchi, (2015) إلى تحديد الوضع الحالي لتنفيذ ممارسات الاستدامة في الجامعات العامة، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة تحديد الاستدامة بشكل أساسي عند الإشارة إلى برامج التدريب الأبحاث المرتبطة

يمكن إجراء المزيد من الأبحاث حول سمات هذه النماذج الأصلية لاكتساب فهم أعمق لماذا يفضل العملاء البنوك لاستخدام هذه النماذج. واستهدفت دراسة (Zainordin, et al, 2017) تقييم إدراك الطالب لمفهوم ومعرفة التنمية المستدامة. وكشفت النتائج الإجمالية لدراسة أن الطلاب لديهم نفس التصور تجاه مفهوم التنمية المستدامة.

ولقد تمثل الغرض من دراسة (Shah, 2017) البحث في بعض الممارسات المستدامة داخل المشاريع مع التركيز على المشاريع الاجتماعية. ووجدت الدراسة أن تكامل التنمية المستدامة في المشاريع الاجتماعية أمر بالغ الأهمية لأن هذه المشاريع تم تحديدها على أنها العوامل الدافعة نحو تنفيذ المجتمع من أجل المساعدة على إنتاج أجيال من الناس يكونون أكثر وعياً على نحو مستدام. وكثيراً ما يتم حالياً أخذ التنمية المستدامة بعين الاعتبار عندما يتعلق الأمر بإدارة المشاريع. ومع ذلك، إذا كان اعتماد ممارسات مستدامة راسخاً في بعض القطاعات، فإن الأبحاث تميل إلى إظهار نقص في المعلومات المتعلقة بالقطاعات الأخرى. ولقد كان الغرض من دراسة (Abrahams, 2017) هو التساؤل عن الكيفية التي يسهم بها تعريفان معياريان للتنمية المستدامة المحددة في تقرير برونتلاند في التعريفات الفردية التي أنشأتها شبكة من الجهات الفاعلة المهنية العاملة في صناعة البناء. وأظهرت النتائج أن هذه التعريفات في الغالب تجذب الجهات الفاعلة التي تعمل في الأدوار مع مدخلات قوية في عملية التصميم. تشير الدلائل إلى أن جميع الأطراف الفاعلة في صناعة البناء تبني تعاريف للتنمية المستدامة لتتمين دورها المهني، لدعم الانتقادات المهنية للصناعة أو لتعزيز

والرؤية الاستراتيجية لقضايا التنمية المستدامة للمجتمع.

والجدير بالذكر أن البحث الحالي يختلف في عدة جوانب لعل أهمها:

أظهرت الدراسات السابقة في مجالات نظم العمل عالية الأداء، ومشاركة المعرفة، والتنمية المستدامة، وجود نسبة في الدراسات والتطبيقات العربية ونظراً لذلك اعتمد الباحث على الدراسات الأجنبية التي كان لها عظيم الأثر في إضافة أفقاً أوسع ونظرة أشمل لموضوع البحث.

- أن معظم الدراسات السابقة لم تركز على توضيح العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة ودور مشاركة المعرفة لاعباً دور الوسيط في هذه العلاقة في دراسة واحدة
- محتوى نظم العمل عالية الأداء (الاستقطاب والاختيار - التدريب - مشاركة المعلومات - تقييم الأداء - الوصف الوظيفي) وكيفية قياس دعم التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) محل البحث
- البحث الحالي يجمع متغيرات متعددة بهدف التعرف على أفضل النظم التي تتوافق مع البيئة المصرية، وهذا يعتبر مدخلاً وتحليلاً مغايراً لما تم في الدراسات الأجنبية السابقة.

في ضوء استعراض الأدبيات والأطر النظرية سألغة الذكر، يسعى البحث الحالي إلى إختبار الفروض التالية:

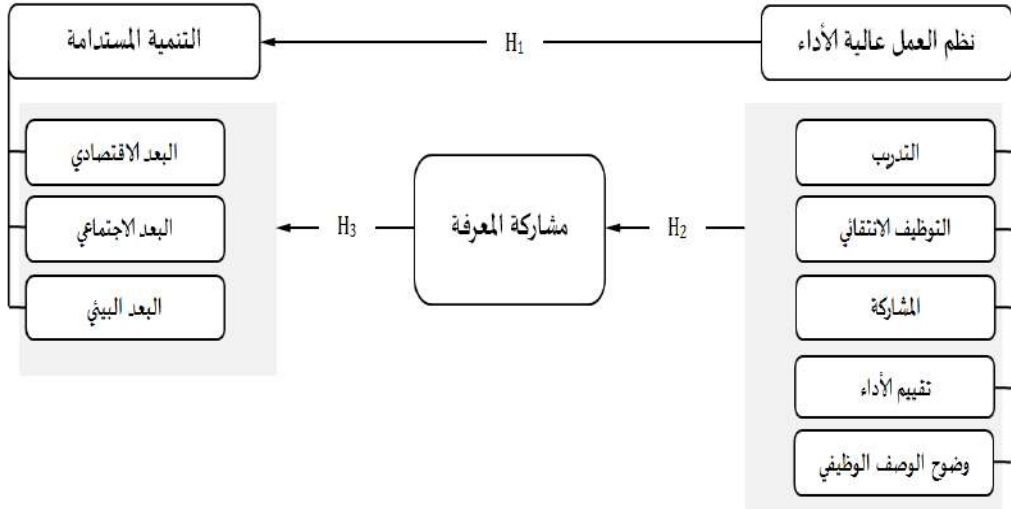
- **الفرض الأول (H₁):** تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة. وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

بالاستدامة. كما تهدف دراسة كل من (Awang, Abdulrahman, 2014) إلى تحديد متطلبات كفاءات إدارة المرافق للتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت إلى أن أهم الكفاءات المطلوبة في إدارة مؤسسات التعليم العالي هي القيادة والإدارة وإدارة بيئة العمل وإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق التنمية. في حين هدفت دراسة (Godemann, et al., 2014) إلى تحديد المسار الذي تتبعه أبحاث مؤسسات التعليم العالي حتى تدخل ضمن أهداف التنمية، وتوصلت إلى أن فهم منظمات التعليم العالي والوعي الذاتي الذي يسعى إلى تغيير الأنشطة يجب أن يشتركان بشكل جاد في تحديد خصائص المنظمات.

والدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تناولت التنمية المستدامة كانت دراسة (ندا، ٢٠١٥)، والتي هدفت إلى وضع نموذج لتطبيق برنامج التعليم من أجل التنمية المستدامة المبني على التعلم غير الرسمي على طلاب المدارس الإعدادية الخاصة في مصر. وكانت أهم ما توصلت إليه ظهور الحاجة عند المبحوثين لتطبيق برنامج التعليم غير الرسمي للتنمية المستدامة في مصر مع التركيز على ثلاثة موضوعات أساسية هي الطاقة والمياه، بينما هدفت دراسة (خليل، مصطفى، ٢٠١٣)، التعرف على تصور مفهوم التنمية المستدامة من منظور الطالب المصري، وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة أن جميع الطلاب المبحوثين أظهروا اهتماماً في تطبيق التنمية المستدامة في حياتهم، ولقد هدفت دراسة (محمدي، ٢٠١٢) إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير قطاع خدمة المجتمع في ضوء مبادئ التنمية المستدامة وأهدافها، وتوصلت إلى غياب السياسات المنظمة

- تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (H_{1a})
- تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على البعد البيئي للتنمية المستدامة (H_{3c})
- **الفرض الرابع (H₄):** تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة. وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (H_{4a})
 - تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (H_{4b})
 - تلعب مشاركة المعرفة دور الوسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء والبعد البيئي للتنمية المستدامة (H_{4c})
- **الفرض الثاني (H₂):** تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاركة المعرفة.
- **الفرض الثالث (H₃):** تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة. وأمكن للباحث تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 - تؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً إيجابياً معنوياً على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (H_{3a})

وبناءً على الأدبيات والفروض السابقة، يوضح الشكل رقم (1) النموذج المقترح للبحث.



شكل رقم (1): النموذج المقترح للبحث

وجدت في الطبيعة، أي كما هي موجودة أصلاً، لذلك فإن المنهج المسحي يجمع معلومات عن الظاهرة ليصفها كماً وكيفاً، وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على مدى تأثير تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية (التدريب - التوظيف الانتقائي - مشاركة المعلومات - تقييم الأداء - وضوح الوصف الوظيفي) على الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة (الاقتصادي - الاجتماعي - البيئي)، بالإضافة إلى التعرف على دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.

• منهجية البحث

يتناول هذا الجزء المنهجية التي اعتمد عليها البحث لتحقيق أهدافه، وذلك بتحديد منهج البحث، وحدود البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات الأولية اللازمة.

■ الدراسة التطبيقية

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويعني المسح في مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات للوصول إلى النتيجة النهائية للبحث الذي استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي في البحث، شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لاتتحكم في طبيعة المعالجة، ويدرس المنهج المسحي المتغيرات كما

ormance Work Systems من خلال خمسة أبعاد فرعية هي: التدريب Training، التوظيف الانتقائي Selective staffing، المشاركة Parti-، تقييم الأداء- appra-cipation، ووضوح الوصف الوظيفي- Clear job des- isal، cription، بحيث تم قياس كل منها باستخدام نموذج قياس عاكس- Reflective measurement mode. وبشكل أكثر تحديداً، تم قياس أبعاد التدريب، التوظيف الانتقائي، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي باستخدام نماذج قياس عاكسة يتضمن كل منها ثلاثة بنود، بينما تم قياس بعد المشاركة باستخدام نموذج قياس عاكس يتضمن أربعة بنود (Michaelis et al., 2015). بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بقياس المتغير الوسيط محل البحث والمتمثل في مشاركة المعرفة Knowledge sharing باستخدام نموذج قياس عاكس يتضمن ثمانية بنود (Collins & Smith, 2006)، وأخيراً تم قياس المتغير التابع محل البحث والمتمثل في التنمية المستدامة Sustainable development من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: البعد الاقتصادي Economic dimension، والبعد البيئي- Enviro- nmental dimension، والبعد الاجتماعي- Social dimension، بحيث تم قياس كل منها باستخدام نموذج قياس عاكس يتضمن أربعة بنود (Bunting et al., 2015). ولقد قام المستقصى منهم بتحديد مدي اتقاقهم أو اختلافهم مع العبارات الممثلة لبنود نماذج القياس وذلك على مقياس ترتيبي ذو مسافات متساوية Equidistant Ordinal Scale (مقياس ليكرت الخماسي ذو المسافات المتساوية Five-Point Likert Scale) والذي

■ حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى :

الحدود الزمنية للبحث : تتمثل في الفترة التي تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي الشهور مايو، يونيو، ويوليو ٢٠١٧،

الحدود المكانية للبحث : تتمثل في الأكاديمية

العربية للعلوم والتكنولوجيا (منظمة دولية) داخل مصر، وقد اختار الباحث الأكاديمية نظراً لدورها الرائد في نشر العلم والمعرفة في مصر، حيث أقيمت على أرض مصر منذ عام ١٩٧٢م، وتُعد أكبر صرح تعليمي في المنطقة العربية وواحدة من أنجح المؤسسات العمل العربي. بالإضافة إلى **الحدود البشرية:** تتمثل في المفردات التي تتوفر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية، ومشاركة المعرفة، والتنمية المستدامة لدى العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها، ومن هنا جاءت أهمية ضرورة التعرف على مستوى تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية في دعم التنمية المستدامة من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط لهذه العلاقة، وربما يكون التعرف على مستوى متغيرات هذا البحث لدى العاملين بالأكاديمية العربية، مجالاً لبحث آخر مستقبلاً.

■ مقاييس متغيرات البحث

قام الباحث بقياس المتغير المستقل محل البحث والمتمثل في نظم العمل عالية الأداء- HighPerf

البحثية. وأخيراً، توفر تلك الطريقة درجة عالية من الكفاءة في تقدير المعلمات -Parameter estim- ation والتي تتجلى في القوة الإحصائية Statistical power التي تفوق تلك الناجمة عن طريقة نمذجة المعادلة البنائية القائمة على التغيرات Covariance-Based Structural Equation Modeling CB-SEM (Hair et al., 2011).

■ مجتمع وعينة البحث وجمع البيانات

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري والبالغ عددهم ١٢٠٩ عضواً. ولغرض جمع البيانات الأولية اللازمة لإتمام البحث، قام الباحث بإجراء إستبيان لعينة عشوائية بسيطة Simple random sample حجمها ٢٩٧ مفردة وذلك بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به $\pm 5\%$ اعتماداً على المعادلة التالية: (Richard., et al, 1996).

$$n = \left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times \frac{P(1 - P)}{D^2}$$

$$n = (1.96)^2 \times \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} = 384$$

والتصحيح بالنسبة لحجم المجتمع البالغ عددهم ١٢٠٩ عضواً تم كالتالي:

$$n = \frac{n}{1 + n/N}$$

$$n = \frac{384}{384/1209} = 292$$

ولقد تم الإتصال بالمشاركين المحتملين عن طريق المقابلة الشخصية، وذلك دون اتفاق مسبق مع أي منهم، فضلاً عن التأكيد على أن البيانات

يتراوح ما بين ١ = غير موافق على الإطلاق ، ٥ = موافق تماماً (أنظر الملاحق).

■ الطريقة الإحصائية المستخدمة

لغرض تقييم ثبات Reliability وصدق Validity نماذج القياس فضلاً عن اختبار فروض البحث، قام الباحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي Ringle et SmartPLS 2.0 (Ringle et al., 2005). المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية PLS-SEM هي طريقة قائمة على التباين variance-based method لتقدير نماذج المعادلة البنائية وذلك بهدف تعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة أو غير المشاهدة داخلية المنشأ Maximize the explained variance of the endogenous latent variables. وبعبارة أخرى، يمكن القول بأن تلك الطريقة تقوم بتقدير المعاملات (علاقات نموذج المسار) بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيم معامل التحديد (R^2) Coefficient of determination للمتغيرات التابعة (Hair et al., 2014b). إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية PLS-SEM تعمل بكفاءة مع العينات صغيرة الحجم والنماذج المعقدة، فضلاً عن أنها عملياً لا تضع أية قيود أو افتراضات حول البيانات المستخدمة (خاصة فيما يتعلق بنمط توزيع البيانات). بالإضافة إلى سهولة تعاملها مع نماذج القياس العاكسة والتكوينية على حد سواء Refle- ctive and formative measurement models فضلاً عن المتغيرات التي يتم قياسها ببند وحيد وذلك دونما أية مشاكل، وبالتالي إمكانية تطبيق تلك الطريقة على نطاق واسع من المواقف

ess وتقرطح Kurtosis توزيع مؤشرات متغيرات البحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24 وتبين أن عدم إعتدال توزيع البيانات لا يمثل مشكلة، حيث جاءت قيم الإلتواء والتقرطح لجميع المؤشرات تقريباً داخل نطاق المدى المقبول $1 \pm$ (Hair et al., 2014b). الخصائص الديموجرافية لعينة البحث يمكن استعراضها فيما يلي: أكثره العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري من الذكور (٩٠،٥٥%). جميع فئات المستوى الوظيفي ممثلة بشكل جيد، وأخيراً، ارتفاع مستوى خبرة عينة البحث حيث أن ٣،٧٨% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالعينة تصل مدة خبرتهم إلى ٥ سنوات أو أكثر.

■ تحليل البيانات والنتائج

● نتائج الإحصاء الوصفي

يوضح جدول رقم (١) نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات محل البحث، فضلاً عن معاملات الارتباط فيما بين تلك المتغيرات. يمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد الممثلة لنظم العمل عالية الأداء (التدريب، التوظيف الانتقائي، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي) بالإضافة إلى قيم الوسط الحسابي لمشاركة المعرفة وكذلك الأبعاد الممثلة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) تعتبر جميعاً قيم متوسطة بانحرافات معيارية صغيرة. علاوة على ذلك، وبناءً على معاملات الارتباط الموضحة بجدول رقم (١)، رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين جميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء من

المجمعة لن يتم استخدامها إلا لأغراض بحثية بحتة. ولقد بلغ إجمالي عدد المشاركين في البحث ٢٧٦ مفردة من أصل ٢٩٢ بمعدل استجابة ٩٤,٥% تقريباً، ولقد قام الباحث باستبعاد قائمة استقصاء واحدة بسبب تجاوز حجم البيانات المفقودة في تلك القائمة نسبة الـ ١٥% من إجمالي عدد عبارات الاستبيان والتي تبلغ ٣٦ عبارة. تنقية البيانات من أنماط الاستجابة المريبة أو المشكوك فيها suspicious response patterns والتي تمثل قيام المستقصى منه بالرد بنفس الإجابة على نسبة عالية من أسئلة قائمة الاستقصاء أدت إلى تخفيض حجم العينة إلى ٢٠٤ مشاهدة (Hair et al., 2014b)، ونظراً لكون أقصى عدد من المتغيرات المستقلة بالنموذج البنائي للدراسة يبلغ ٦ متغيرات، والحد الأدنى لمتطلبات حجم العينة اللازم لتحقيق قوة إحصائية تبلغ ٨٠%، وقيم معاملات تحديد R^2 لا تقل عن ١٠% بإحتمال خطأ ٥% هو ١٥٧ مشاهدة. لذلك فإن حجم العينة البالغ ٢٠٤ مفردة يعتبر كافي لتقدير نموذج المسار للبحث الحالي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Cohen, 1992). علاوة على ذلك، نجد أن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة البنائية PLS-SEM هي طريقة إحصائية لا معلمية Nonparametric statistical method، وبالتالي فهي لا تتطلب كون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ورغم ذلك، استوجب على الباحث التحقق من عدم إنحراف توزيع البيانات بشكل كبير عن التوزيع الطبيعي، حيث أن عدم إعتدال التوزيع بشكلٍ حاد يخلق إشكالية في تقييم معنوية معاملات النموذج (Henseler et Parameters' significances Skewn- al., 2009)، لذا، تم قياس مدى إلتواء

ناحية، وكل من مشاركة المعرفة والأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين مشاركة المعرفة وكل بعد من الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط

أكبر من ٠,٤٩ (Cohen, 1988)، الأمر الذي يعد مؤشراً للتأثير الإيجابي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على كلٍ من مشاركة المعرفة من ناحية والأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن التأثير الإيجابي لمشاركة المعرفة على كل بعد من الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة.

جدول رقم (١)
الإحصاء الوصفي وخصائص العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

المتغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرير	التوزيع الانتقالي	التوافق الانتقالي	المشاركة	تقييم الأداء	وضع الوظيف الوظيفي	مشاركة المعرفة	البعد الاقتصادي	البعد البشري
التكرير	٢٧٤٠	١,١٢٤	١								
التوافق الانتقالي	٢٣٧٤	١,٠٩٠	١	**٠,٨١٢							
المشاركة	٢٣٣٦	١,٠٣٧	١	**٠,٨١٢	**٠,٨٤٤						
تقييم الأداء	٢٣٦٠	١,٠٧٨	١	**٠,٨١٠	**٠,٨٣٣	**٠,٨٥٩					
وضع الوظيف الوظيفي	٢٣٤٠	١,١١٥	١	**٠,٨٣٦	**٠,٨٣٤	**٠,٨٣٤	**٠,٨٢٧				
مشاركة المعرفة	٢٨٠٥	١,٠٨٦	١	**٠,٨٥٢	**٠,٨٥٤	**٠,٨٥٤	**٠,٨٤٣	**٠,٨١٧			
البعد الاقتصادي	٢٨٩١	١,١٣٣	١	**٠,٨٣٧	**٠,٨٣٨	**٠,٨٣٨	**٠,٨٢٣	**٠,٨١٣	**٠,٨٥٧		
البعد الاجتماعي	٢٨٤٦	١,٠٦٧	١	**٠,٨٥٢	**٠,٨١٧	**٠,٨١٣	**٠,٨١٦	**٠,٨١١	**٠,٨٤٦	**٠,٨١٦	
البعد البشري	٢٧٠٧	١,٠٩٧	١	**٠,٧٤٠	**٠,٧١٥	**٠,٧٠٩	**٠,٦٨١	**٠,٦٣١	**٠,٧٢١	**٠,٧٧٥	**٠,٨٤٤

** معاملات الارتباط معنوية عند ٠,٠١ (طرفين)

• تقييم نموذج القياس

Measurement model

ذات الدلالة الإحصائية قد تكون ضعيفة إلى حد ما، فإن القاعدة الشائعة تنص على وجوب بلوغ معامل التحميل $0,708$ كحد أدنى (Hair et al., 2014b). وبناءً على ذلك قام الباحث بإسقاط مؤشر واحد (KShar_2) من مقياس متغير مشاركة المعرفة (أنظر الملاحق)، نظراً لكون معامل التحميل الخارجي (التشبع) لهذا المؤشر جاء أقل من الحد الأدنى المقبول والبالغ $0,708$ وأن هذا الإسقاط أدى إلى زيادة قيمة متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted (AVE) وقيمة مؤشر الثبات المركب Composite Reliability (CR) لهذا المقياس (Hair et al., 2011; Hair et al., 2014b) إن النتائج الموضحة بجدول رقم (٢) تدعم ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability لجميع المقاييس المستخدمة بالبحث، حيث جاءت مؤشر الثبات المركب (CR) أعلى من $0,70$ لجميع المتغيرات (Nunally & Bernst-ein, 1994).

إن الهدف من تقييم نموذج القياس إنما يتمثل في تخفيض خطأ القياس Measurement error إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بشقية، العشوائي Random error والذي يمثل تهديداً للثبات Reliability والمنتظم Systematic error والذي يمثل تهديداً للصدق Validity. ويعرض جدول رقم (٢) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بنموذج القياس. بداية وبمعلومية حجم العينة البالغ 204 مفردة، فإن معاملات التحميل الخارجية (التشبع) Outer Loading التي تساوي $0,40$ أو أكثر تعتبر دالة إحصائياً Statistically significant عند مستوى معنوية $0,05$ ، وبقوة إحصائية 80% ، كما أن معاملات التحميل التي تساوي $0,50$ على الأقل تعتبر ذات أهمية من الناحية العملية Practically significant (Hair et al., 2014a)، وكحد أدنى يجب أن تكون جميع معاملات التحميل (التشبع) دالة إحصائياً، ولكن نظراً لأن معاملات التحميل

جدول رقم (٢) نتائج تقييم ثبات الاتساق الداخلي
وصدق التقارب لنماذج القياس

ثبات الاتساق الداخلي (مؤشر الثبات المركب)	صدق التقارب		المؤشرات	متغيرات البحث
	متوسط التباين المستخلص	معاملات التحميل الخارجية (التشبع)		
٠.٩٣٥	٠.٨٢٨	٠.٩١٨	Train_1	التدريب Train
		٠.٨٩٥	Train_2	
		٠.٩١٧	Train_3	
٠.٩٥١	٠.٨٦٧	٠.٩٥٠	Staff_1	التوظيف الانتقائي Staff
		٠.٩٣٣	Staff_2	
		٠.٩١١	Staff_3	
٠.٩٢٥	٠.٧٥٦	٠.٩١٢	Part_1	المشاركة Part
		٠.٨٨٢	Part_2	
		٠.٨٨٢	Part_3	
		٠.٧٩٧	Part_4	
٠.٩٢٩	٠.٨١٤	٠.٩١٤	Appr_1	تقييم الأداء Appr
		٠.٨٩٦	Appr_2	
		٠.٨٩٧	Appr_3	
٠.٩١١	٠.٧٧٤	٠.٩١٣	Descr_1	وضوح الوصف الوظيفي Descr
		٠.٨٣٧	Descr_2	
		٠.٨٨٨	Descr_3	
٠.٩٧٢	٠.٨٣٠	٠.٩١٩	KShar_1	مشاركة المعرفة KShar
		٠.٩١٢	KShar_3	
		٠.٩٠٧	KShar_4	
		٠.٨٨٦	KShar_5	
		٠.٩٢٣	KShar_6	
		٠.٩٤٠	KShar_7	
		٠.٨٨٦	KShar_8	

جدول رقم (٢) تابع

ثبات الاتساق	صدق التقارب		المؤشرات	متغيرات البحث
	الداخلي (مؤشر الثبات المركب)	متوسط التباين المستخلص		
٠.٩٦٢	٠.٨٦٤	٠.٩٢٧	EcoD_1	البعد الاقتصادي EcoD
		٠.٩٤٥	EcoD_2	
		٠.٩١٨	EcoD_3	
		٠.٩٢٨	EcoD_4	
٠.٩٥٨	٠.٨٥١	٠.٨٨٤	SocD_1	البعد الاجتماعي SocD
		٠.٩٣٠	SocD_2	
		٠.٩٣٣	SocD_3	
		٠.٩٤٣	SocD_4	
٠.٩٦٧	٠.٨٧٨	٠.٩٣٨	EnvD_1	البعد البيئي EnvD
		٠.٩٣٤	EnvD_2	
		٠.٩٣٧	EnvD_3	
		٠.٩٣٩	EnvD_4	

وأخيراً، قام الباحث بتقييم صدق التمايز -Discriminant Validity باستخدام معيار "فورنيل-لاركر" Fornell-Larcker criterion، حيث تشير النتائج كما يوضحها جدول رقم (٣) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات الكامنة لنموذج المسار، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل البحث (Fornell & Larcker, 1981).

كما تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية (التشبع) جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠.٥٠٧٠٨. كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع المتغيرات هي أعلى بكثير من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠.٥٠. هذه النتائج تعتبر دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب Convergent Validity لجميع متغيرات النموذج (Hair et al., 2014b).

• تقييم النموذج البنائي Structural Model

إن ثبات وصدق نماذج القياس المستخدمة بالبحث تسمح بتقييم تقديرات النموذج البنائي، ووفقاً للمنهج المقترح من قبل كل من (Hair et al. (2014)، (Henseler et al. (2009) لتقييم النموذج البنائي، قام الباحث في البداية بتقييم علاقات التعدد الخطي Multicollinearity assessment بين المتغيرات المستقلة عن طريق إجراء تحليل إنحدار المربعات الصغرى الاعتيادي Ordinary Least Squares Regression (OLS) لكل جزء من جزئي النموذج وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 24 وطلب تشخيص علاقات التعدد الخطي. وبشكل أكثر تحديداً، قام الباحث بتقييم علاقات التعدد الخطي بالنسبة للمجموعتين

التاليتين من المتغيرات: (١) التدريب، التوظيف الانتقائي، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي كمتغيرات مستقلة بالنسبة لمشاركة المعرفة كمتغير تابع، (٢) التدريب، التوظيف الانتقائي، المشاركة، تقييم الأداء، وضوح الوصف الوظيفي، ومشاركة المعرفة كمتغيرات مستقلة بالنسبة للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة كمتغير تابع. ولقد أظهرت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٤) أن جميع قيم معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) تقل بشكل واضح عن الحد الأقصى المقبول (١٠)، مما يعد دليلاً على أن علاقات التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة بالنموذج البنائي لا تمثل مشكلة، ومن ثم إمكانية الاستمرار في تقييم جودة النتائج واختبار فروض البحث (Mooi & Sarstedt, 2014).

جدول رقم (٤) نتائج تشخيص علاقات التعدد الخطي

المجموعة الثانية		المجموعة الأولى	
معامل تضخم التباين	المتغيرات	معامل تضخم التباين	المتغيرات
٥.١٦٤	التدريب	٤.٨٢٠	التدريب
٤.٣٥٠	التوظيف الانتقائي	٤.٣٤٩	التوظيف الانتقائي
٥.٦٩٤	المشاركة	٥.٣٨٢	المشاركة
٥.٣٢٥	تقييم الأداء	٥.١٩٧	تقييم الأداء
٥.٨٦٢	وضوح الوصف الوظيفي	٥.١٩٢	وضوح الوصف الوظيفي
٥.٨٨٧	مشاركة المعرفة		

التحديد لمتغيرات البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي ومشاركة المعرفة والتي بلغت ٠.٨٠٣، ٠.٨٠٥، ٠.٦١٠، ٠.٨٣٠ على التوالي يمكن إعتبارها دليلاً قوياً على تمتع النموذج بالدقة التنبؤية Model's predictive accuracy

ويوضح جدول رقم (٥) النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS المتعلقة بالنموذج البنائي بالإضافة إلى ملخص لنتائج اختبار الفروض. إن المعيار الرئيسي لتقييم النموذج البنائي إنما يتمثل في معامل التحديد R^2 . إن قيم معامل

البيئي ومشاركة المعرفة والتي بلغت ٠.٦٨٩ ،
 أعلى من الصفر، الأمر الذي يدعم ملائمة النموذج
 للتنبؤ بمشاهدات مؤشرات قياس تلك المتغيرات.
 إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة
 المعادلة البنائية (PLS-SEM) لا تفترض إعتدال
 توزيع البيانات، مما يعني عدم إمكانية تطبيق
 اختبارات المعنوية المعلمية - Parametric signifi-
 cance tests المستخدمة في تحليل الإنحدار
 لإختبار مدى معنوية معاملات المسار ، لذلك تستند
 PLS-SEM إلى إجراء لا معلمي لتوليد العينات
 المتتالية Nonparametric Bootstrap Pro-
 cedure لاختبار معنوية تلك المعاملات وذلك من
 خلال سحب ٥٠٠٠ عينة فرعية بشكل عشوائي من
 العينة الأصلية وتقدير قيم معاملات المسار
 والأخطاء المعيارية لتلك المعاملات (Hair et al.,
 2014).

نظراً لكون قيم معامل التحديد جاءت أعلى من الحد
 الأدنى الموصى به والذي يبلغ ٠,١٠ (Falk &
 Miller, 1992). واتباع القاعدة العامة المقترحة
 من قبل Chin (1998), يمكن إعتبار قيم معامل
 التحديد لمتغيرات البعد الاقتصادي، البعد
 الاجتماعي، ومشاركة المعرفة قيماً جوهرية حيث
 أنها جاءت أعلى من ٠,٦٧ في حين يمكن إعتبار
 قيمة معامل التحديد لمتغير البعد البيئي للتنمية
 المستدامة قيمة متوسطة حيث أنها جاءت أعلى من
 ٠,٣٣ ولكنها أقل من ٠,٦٧، بالإضافة إلى تقييم حجم
 معامل التحديد R^2 كميّار لدقة التنبؤ، قام الباحث
 بقياس الملائمة التنبؤية للنموذج - Model's pr-
 edictive relevance وفقاً لمعيار Stone- (Q^2)
 Geisser's حيث يقصد بالملائمة التنبؤية؛ قدرة
 النموذج على التقدير الدقيق للمشاهدات الخاصة
 بمؤشرات نموذج القياس العاكس للمتغير التابع
 (Henseler et al., 2009). إن قيم Q^2 لمتغيرات
 لمتغيرات البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد

جدول رقم (٥)
النتائج الإحصائية لطريقة المربعات الصغرى لتقييم النموذج البنائي واختبارات الفروض

نتيجة اختبار الفرض	Q^2	R^2	p قيم	قيم t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المسار	الفرض		
قبول الفرض بشكل جزئي				٠,٠١٣	٧٥,٥٠٩	٠,٠٧٨	*٠,١٩٤	← الترويج	← البعد الاقتصادي	H1a
				٠,٤٧٠	٠,٢٢٤	٠,٠٣١	٠,٠٥٥	← التوظيف الانتقائي	← البعد الاقتصادي	
				٠,٠١٧	٧٤,٠٠٣	٠,٠٧٣	*٠,١٧٥	← المشاركة	← البعد الاقتصادي	
				٠,١٨٣	١,٣٣٥	٠,٠٧٧	٠,١٠٣	← تقييم الأداء	← البعد الاقتصادي	
				٠,١٣٢	١,٥١١	٠,٠٩٣	٠,١٤٠	← وضح الوصف الوظيفي	← البعد الاقتصادي	
				٠,٢٨٩	٠,٨٠٣	٠,٢٨٠	٢,٠٩٠	٠,١٣٩	*٠,٢٩٠	
قبول الفرض بشكل جزئي				٠,٠٠٠	٣,٩١٦	٠,٠٧٤	**٠,٢٩١	← الترويج	← البعد الاجتماعي	H3a
				٠,٠١٣	٢,٤٩٤	٠,٠٧٤	*٠,١٨٥	← التوظيف الانتقائي	← البعد الاجتماعي	
				٠,٤٠٣	٠,٨٣٨	٠,٠٧٥	٠,٠٦٣	← المشاركة	← البعد الاجتماعي	
				٠,٠٤٤	٢,٠٢٢	٠,٠٦٩	*٠,١٤٠	← تقييم الأداء	← البعد الاجتماعي	
				٠,٠٤٤	٠,٥١٩	٠,٠٨٧	٠,٠٤٥	← وضح الوصف الوظيفي	← البعد الاجتماعي	
				٠,٢٧٨	٠,٨٠٥	٠,٠٥١	١,٩٦٦	٠,١٢١	٠,٢٢٨	

**معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠١$ *معاملات المسار معنوية عند $p < ٠,٠٥$

جدول رقم (5) تابع

* معاملات المسار معنوية عند $p < 0.05$ ، * معاملات المسار معنوية عند $p < 0.01$

معنوية تأثير كلٍ من التوظيف الانتقائي، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على البعد البيئي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثالث (H_{1c}) جزئياً.

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث (H_1)، والذي ينص على أن "تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وتأثير التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وكذلك بتأثير التدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك. وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني للبحث (H_2)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٥)، التأثير الإيجابي والمعنوي لكلٍ من التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على مشاركة المعرفة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر وضوح الوصف الوظيفي صاحب أعلى تأثير إيجابي على مشاركة المعرفة (معامل مسار = ٠.٣٣٧، قيمة $t = ٣.٦٧١$ ، $p < ٠,٠٠١$)، يليه التدريب (معامل مسار = ٠.٢٤٢، قيمة $t = ٣.٠٣٨$ ، $p < ٠,٠١$)، ثم تأتي المشاركة في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠.٢٣٠، قيمة $t = ٣.٣٨٩$ ، $p < ٠,٠١$)، ويأتي تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة (معامل مسار = ٠.١٤٨، قيمة $t = ٢.٣٩٥$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير التوظيف الانتقائي على مشاركة المعرفة.

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث (H_2)، والذي ينص على أن "تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاركة المعرفة بتلك المؤسسات" وذلك

فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول للبحث (H_1)، أظهرت النتائج التي يوضحها جدول رقم (٥)، التأثير الإيجابي والمعنوي لكلٍ من التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التدريب صاحب التأثير الإيجابي الأعلى على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠.١٩٤، قيمة $t = ٢.٥٠٠$ ، $p < ٠,٠٥$)، ثم تأتي المشاركة في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠.١٧٥، قيمة $t = ٢.٤٠٣$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كلٍ من التوظيف الانتقائي، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الأول (H_{1a}) جزئياً.

كما أظهرت النتائج أيضاً التأثير الإيجابي والمعنوي لكلٍ من التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التدريب صاحب التأثير الإيجابي الأعلى على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠.٢٩١، قيمة $t = ٣.٩١٦$ ، $p < ٠,٠٠١$)، يليه التوظيف الانتقائي (معامل مسار = ٠.١٨٥، قيمة $t = ٢.٤٩٤$ ، $p < ٠,٠٥$)، ويأتي تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة (معامل مسار = ٠.١٤٠، قيمة $t = ٢.٠٢٢$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كلٍ من المشاركة، ووضوح الوصف الوظيفي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثاني (H_{1b}) جزئياً.

بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠.٢٧٥، قيمة $t = ٢.٧٨٨$ ، $p < ٠,٠١$)، كما تشير كذلك إلى عدم

الاجتماعي، والبعد البيئي) من ناحية أخرى وذلك باتباع المنهج المقترح من قبل Preacher (2004) & Hayes كبدل لاختبار Sobel (1982) الذي واجه العديد من الانتقادات (Hair et al., 2014). كخطوة أولى، تم تقدير معاملات المسار بالنموذج البنائي وذلك دون إدراج مشاركة المعرفة كمتغير وسيط محتمل، ويعرض جدول رقم (٦) نتائج إختبار معنوية تلك المعاملات والتي تم الحصول عليها باستخدام إجراء لا معلمي لتوليد العينات المتتالية Nonparametric Bootstrap Procedure عددها ٥٠٠٠ عينة فرعية.

يتضح من جدول رقم (٦) وجود تأثير دال إحصائياً لنظم العمل عالية الأداء على جميع أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ومن ثم فإن مشاركة المعرفة كمتغير وسيط من المحتمل أن تستوعب كل أو بعضاً من تلك الآثار المباشرة. في الخطوة الثانية، تم إدراج مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بالنموذج البنائي، بحيث ستركز التقييم على اختبار مدى معنوية التأثير غير المباشر لنظم العمل عالية الأداء كمتغير مستقل على كل بعد من الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة كمتغيرات تابعة وذلك عبر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وكشرط أساسي لهذا التقييم، ضرورة معنوية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة من ناحية، والعلاقة بين مشاركة المعرفة وكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة من ناحية أخرى.

بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي ورفضه فيما يتعلق بالتوظيف الانتقائي.

وأخيراً، فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثالث للبحث (H₃)، أظهرت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٢٩٠، قيمة t = ٢,٠٩٠، p < ٠,٠٥)، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الأول (H_{3a}). كما أظهرت النتائج كذلك عدم معنوية تأثير مشاركة المعرفة على كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثاني (H_{3b}) والثالث (H_{3c}) على التوالي. وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الرئيسي الثالث للبحث (H₃)، والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة المعرفة على التنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ورفضه فيما عدا ذلك.

■ إختبار أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة

يركز الباحث في هذا القسم على اختبار الفرض الرئيسي الرابع للدراسة (H₄) والذي يدور حول ما إذا كانت مشاركة المعرفة تلعب دور الوسيط في العلاقة ما بين نظم العمل عالية الأداء من ناحية والأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد

جدول رقم (١١)
نتائج اختبار أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والتنمية المستدامة

اختبار معنوية معاملات المسار بدون مشاركة المعرفة كمتغير وسيط محتمل	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	القرار	نتيجة اختبار الفروض
نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاقتصادي	المسار	0.085**	0.019	4.5196	0.000	القرار	نتيجة اختبار الفروض
	نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاجتماعي	0.087**	0.020	4.3771	0.000	القرار	نتيجة اختبار الفروض
	نظم العمل عالية الأداء ← البعد البيئي	0.077**	0.032	2.3917	0.020	القرار	نتيجة اختبار الفروض
اختبار معنوية معاملات المسارات غير المباشرة	المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	القرار	نتيجة اختبار الفروض
نظم العمل عالية الأداء ← مشاركة المعرفة	المسار	0.016**	0.0072	2.210	0.030	القرار	نتيجة اختبار الفروض
	مشاركة المعرفة ← البعد الاقتصادي	0.008*	0.0033	2.318	0.021	القرار	نتيجة اختبار الفروض
	مشاركة المعرفة ← البعد الاجتماعي	0.022*	0.0114	1.953	0.052	لا وساطة	رفض الفروض
مشاركة المعرفة ← البعد البيئي	0.018*	0.0103	1.792	0.078	لا وساطة	رفض الفروض	
اختبار معنوية التأثير غير المباشر من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط محتمل	الأثر غير المباشر	الخطأ المعياري	قيم t	قيم p	القرار	نتيجة اختبار الفروض	
نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاقتصادي عبر مشاركة المعرفة	0.079*	0.0133	5.922	0.005	القرار	نتيجة اختبار الفروض	
نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاجتماعي عبر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط	المسار	0.011	0.0279	0.393	0.695	القرار	نتيجة اختبار الفروض
نظم العمل عالية الأداء ← البعد البيئي عبر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط	المسار	0.011	0.0279	0.393	0.695	القرار	نتيجة اختبار الفروض
نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاقتصادي عبر مشاركة المعرفة	0.011	0.0279	0.393	0.695	القرار	نتيجة اختبار الفروض	
نظم العمل عالية الأداء ← البعد الاجتماعي عبر مشاركة المعرفة	0.011	0.0279	0.393	0.695	القرار	نتيجة اختبار الفروض	
نظم العمل عالية الأداء ← البعد البيئي عبر مشاركة المعرفة	0.011	0.0279	0.393	0.695	القرار	نتيجة اختبار الفروض	

الفرعي الأول (H4a). وبناءً على النتائج السابقة تم قبول الفرض الرئيسي الرابع للبحث (H4)، والذي ينص على "وجود تأثير لمشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية والتنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، ورفضه فيما يتعلق بكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستخلصة من أجوبة المبحوثين خلص البحث إلى نتائج سوف يتم عرضها فيما يلي:-

أ- نتائج البحث الميداني

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني تمكن الباحث من التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الصدق والثبات:

[1] إن النتائج تدعم ثبات الاتساق الداخلي -Inte- rnal Consistency Reliability لجميع المقاييس المستخدمة بالبحث، حيث جاءت مؤشر الثبات المركب (CR) أعلى من ٠,٧٠ لجميع المتغيرات كما تشير النتائج أيضاً إلى أن جميع معاملات التحميل الخارجية (التشبع) جاءت أعلى من الحد الأدنى المقبول والبالغ ٠,٧٠٨. كما يتضح أيضاً أن قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع المتغيرات هي أعلى بكثير من الحد الأدنى المطلوب والبالغ ٠,٥٠. هذه النتائج تعتبر دليلاً حاسماً على تحقق صدق التقارب Convergent Validity لجميع متغيرات النموذج.

وبمراجعة النتائج الموضحة بجدول رقم (٦)، تم التحقق من معنوية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة (معامل مسار = ٠,٩٠٦، قيمة $t = ٤٠.٥٦٠$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وكذلك معنوية العلاقة بين مشاركة المعرفة والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٣٠٨، قيمة $t = ٢.٣١٨$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين مشاركة المعرفة وكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، مما يعني أن مشاركة المعرفة لا تلعب دور الوسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثاني (H4b) والثالث (H4c) على التوالي. وبناءً على النتائج الموضحة بجدول رقم (٦)، يتضح معنوية التأثير غير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط (أثر غير مباشر = ٠,٢٧٩، قيمة $t = ٢.٢٦٢$ ، $p < ٠,٠٥$) وكخطوة أخيرة، قام الباحث بتقييم حجم تأثير مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك باستخدام معيار Variance Accounted For (VAF) كما هو موضح بجدول رقم (٦). وفقاً للقاعدة العامة المقترحة من قبل Hair et (2014)، يتضح أن ٣١,٥% من تأثير نظم العمل عالية الأداء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إنما يرجع إلى مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، وبالتالي يمكن وصف هذه الحالة بأنها حالة توسط جزئي نظراً لكون قيمة VAF جاءت أعلى من ٢٠% ولكنها أقل من ٨٠%، هذه النتيجة تدعم الفرض

البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) تعتبر جميعاً قيم متوسطة بانحرافات معيارية صغيرة.

[٣] رصد الباحث وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين جميع أبعاد نظم العمل عالية الأداء من ناحية، وكل من مشاركة المعرفة والأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن وجود علاقات ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين مشاركة المعرفة وكل بعد من الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة، حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من ٠,٤٩، الأمر الذي يعد مؤشراً للتأثير الإيجابي لأبعاد نظم العمل عالية الأداء على كل من مشاركة المعرفة من ناحية والأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن التأثير الإيجابي لمشاركة المعرفة على كل بعد من الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة.

ثالثاً : نتائج الفروض الإحصائية

[١] أظهرت نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بالفرض الرئيسي الأول للبحث، التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التدريب صاحب التأثير الإيجابي الأعلى على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,١٩٤، قيمة $t = ٢,٥٠٠$ ، $p < ٠,٠٥$)، ثم تأتي المشاركة في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,١٧٥، قيمة $t = ٢,٤٠٣$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كل من التوظيف الانتقائي، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على

[٢] قام الباحث بتقييم صدق التمايز Discriminant Validity مستعيناً بمعيار "فورنيل-لاركر" -Fornell-Larcker criterion، حيث تشير النتائج إلى أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغيرات البحث (القيم القطرية) جاءت جميعها أعلى من معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات وباقي المتغيرات الكامنة لنموذج المسار، مما يعد دليلاً على صدق تمايز جميع المتغيرات محل البحث.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي

[١] الخصائص الديموجرافية لعينة البحث يمكن استعراضها فيما يلي: أكثره العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة العاملين بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري من الذكور (٥٥,٩%). جميع فئات المستوى الوظيفي ممثلة بشكل جيد، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى خبرة عينة البحث حيث أن ٧٨,٣% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالعينة تصل مدة خبرتهم إلى ٥ سنوات أو أكثر.

[٢] نتائج الإحصاء الوصفي ممثلاً في قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المتغيرات محل البحث، فضلاً عن معاملات الارتباط فيما بين تلك المتغيرات. يمكن ملاحظة أن قيم الوسط الحسابي للأبعاد المتمثلة لنظم العمل عالية الأداء (التدريب، التوظيف الانتقائي، مشاركة المعلومات، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي) بالإضافة إلى قيم الوسط الحسابي لمشاركة المعرفة وكذلك الأبعاد المتمثلة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي،

إيجابياً معنوياً على التنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير التدريب، والمشاركة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وتأثير التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وكذلك بتأثير التدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة ورفضه فيما عدا ذلك. بالإشارة إلى تلك النتائج نجد في المجلد أنه يمكن القول بأنه على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية على أسس علمية دقيقة، يؤدي بدوره تبعاً إلى زيادة استدامة المنظمة (اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً)، وأن التطبيق العلمي السليم لهذه النظم يزيد من درجة التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة، مما يجعل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أكثر رضا، وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لديه بأن منظمته تحافظ على المشاركة في عملية التنمية الشاملة المستدامة مما يشعره بقيمة المنظمة والمساهمة في عملية الاستدامة.

[5] وقد أظهرت النتائج أيضاً وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني للبحث، التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على مشاركة المعرفة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر وضوح الوصف الوظيفي صاحب أعلى تأثير إيجابي على مشاركة المعرفة (معامل مسار = ٠,٣٣٧، قيمة $t = ٣,٦٧١$ ، $p < ٠,٠٠١$)، يليه التدريب (معامل مسار = ٠,٢٤٢، قيمة $t = ٣,٠٣٨$ ، $p < ٠,٠١$)، ثم تأتي المشاركة في المرتبة التالية (معامل مسار = ٠,٢٣٠، قيمة $t =$

البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الأول (H_{1a}) جزئياً.

[٢] كما أظهرت النتائج أيضاً التأثير الإيجابي والمعنوي لكل من التدريب، التوظيف الانتقائي وتقييم الأداء على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. وبشكل أكثر تحديداً، يعتبر التدريب صاحب التأثير الإيجابي الأعلى على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٢٩١، قيمة $t = ٣,٩١٦$ ، $p < ٠,٠٠١$)، يليه التوظيف الانتقائي (معامل مسار = ٠,١٨٥، قيمة $t = ٢,٤٩٤$ ، $p < ٠,٠٥$)، ويأتي تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة (معامل مسار = ٠,١٤٠، قيمة $t = ٢,٠٢٢$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير كل من المشاركة، ووضوح الوصف الوظيفي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثاني (H_{1b}) جزئياً.

[٣] بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتدريب على البعد البيئي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠,٢٧٥، قيمة $t = ٢,٧٨٨$ ، $p < ٠,٠١$)، كما تشير كذلك إلى عدم معنوية تأثير كل من التوظيف الانتقائي، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي على البعد البيئي للتنمية المستدامة، وبالتالي تلك النتائج تدعم الفرض الفرعي الثالث (H_{1c}) جزئياً.

[٤] بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث، والذي ينص على أن "تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً

وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بتأثير مشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ورفضه فيما عدا ذلك. اتضح معنوية مشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية، عدم معنوية تأثيرها على كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، وليس معنى ذلك أن مشاركة المعرفة غير مؤثرة أو خروجها من النموذج، وإنما يمكن القول بأنه يجب إعادة النظر والاهتمام بهذ المحور الهام نحو البعدين الآخرين للتنمية، مما يساعد على زيادة مشاركة المعرفة لما لها من أهمية بالغة لزيادة الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم دعم التنمية المستدامة في كافة الأبعاد والنواحي.

[٩] تم التحقق من معنوية العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء ومشاركة المعرفة (معامل مسار = ٠.٩٠٦، قيمة $t = ٤٠.٥٦٠$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وكذلك معنوية العلاقة بين مشاركة المعرفة والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠.٣٠٨، قيمة $t = ٢.٣١٨$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية العلاقة بين مشاركة المعرفة وكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، مما يعني أن مشاركة المعرفة لا تلعب دور الوسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثاني (H_{4b}) والثالث (H_{4c}) على التوالي.

ويأتي تقييم الأداء في المرتبة الأخيرة (معامل مسار = ٠.١٤٨، قيمة $t = ٢.٣٩٥$ ، $p < ٠,٠٥$). كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير التوظيف الانتقائي على مشاركة المعرفة.

[٦] بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرض الرئيسي الثاني للبحث، والذي ينص على أن "تطبيق نظم العمل عالية الأداء يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على مشاركة المعرفة بتلك المؤسسات" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، ووضوح الوصف الوظيفي ورفضه فيما يتعلق بالتوظيف الانتقائي، اتضح أن التوظيف الانتقائي غير معنوي وليس خروجه من النموذج بأنه غير مؤثر، ولكن يمكن القول بأنه يجب إعادة النظر والاهتمام بهذ المحور الهام مما يساعد على زيادة مشاركة المعرفة لما له من أهمية بالغة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

[٧] وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثالث للبحث، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لمشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة (معامل مسار = ٠.٢٩٠، قيمة $t = ٢.٠٩٠$ ، $p < ٠,٠٥$)، الأمر الذي يدعم الفرض الفرعي الأول. كما أظهرت النتائج كذلك عدم معنوية تأثير مشاركة المعرفة على كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، الأمر الذي قاد الباحث إلى رفض الفرض الفرعي الثاني والثالث على التوالي.

[٨] وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الرئيسي الثالث للبحث، والذي ينص على "وجود تأثير إيجابي معنوي لمشاركة المعرفة على التنمية المستدامة"

حيث اتضح معنوية مشاركة المعرفة على البعد الاقتصادي للتنمية، عدم معنوية تأثيرها على كلٍ من البعد الاجتماعي والبعد البيئي للتنمية المستدامة، وليس معنى ذلك أن مشاركة المعرفة غير مؤثرة أو خروجها من النموذج، وإنما يمكن القول بأنه يجب إعادة النظر والاهتمام بهذا المحور الهام نحو التّبعدين الآخرين للتنمية، مما يساعد على زيادة مشاركة المعرفة لما لها من أهمية بالغة لزيادة الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن ثم دعم دور المشاركة كلاعباً محورياً فى دعم التنمية المستدامة فى كافة الأبعاد.

رابعاً : مقارنة نتائج البحث بالدراسات

السابقة

الجدول التالي يعرض بعض الدراسات السابقة المتقّمة مع البحث الحالي فى دور أبعاد العوامل النفسية الإيجابية

[١٠] يتضح معنوية التأثير غير المباشر لنظم العمل عالية الأداء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وذلك من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط (أثر غير مباشر = ٠.٢٧٩، قيمة $t = ٢.٢٦٢$ ، $p < ٠,٠٥$)

[١١] اتضح أن ٣١,٥% من تأثير نظم العمل عالية الأداء على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إنما يرجع إلى مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، وبالتالي يمكن وصف هذه الحالة بأنها حالة توسط جزئي نظراً لكون قيمة VAF جاءت أعلى من ٢٠% ولكنها أقل من ٨٠%، هذه النتيجة تدعم الفرض الفرعي الأول (H_{4a}).

[١٢] وبناءً على النتائج السابقة تم قبول الفرض الرئيسي الرابع للبحث (H_4)، والذي ينص على "وجود تأثير لمشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق نظم العمل عالية الأداء ب والتنمية المستدامة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، ورفضة فيما يتعلق بكلٍ من البعد الاجتماعي والبعد البيئي، لا يختلف الأمر فى هذا الفرض عن الفرض الثالث

جدول (٧) الدراسات السابقة المتفقة مع البحث الحالي

أهم النتائج	الهدف	الدراسة
وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الانتماء التنظيمي بقطاع التعليم العالي الخاص ، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكلٍ من (الاستقطاب والاختيار ، التدريب والتنمية، تقييم الأداء) ورفضه فيما يتعلق بالتعويضات والمزايا بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد على أبعاد التنمية المستدامة	التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار- التدريب والتنمية- التعويضات والمزايا - تقييم الأداء) بمؤسسات قطاع التعليم العالي الخاص بالإضافة إلى التعرف على شكل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد وبين مستوى الانتماء التنظيمي والتنمية المستدامة	(شحاتة، ٢٠١٦)
وجود علاقة ايجابية بين عناصر نظم العمل عالية الأداء وسياسة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية	التعرف على أثر تطبيق نظم العمل عالية الأداء على سياسة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية في قطاع السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (FMCG) بجمهورية مصر العربية	(الفحام، ٢٠١٣)
العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء وأداء الشركة أكثر ايجابية عندما يكون التعلم التنظيمي أقوى، كما يتوسط التوجه الريادي جزئياً العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والأداء.	وتبحث هذه الدراسة في آليات عمل كيفية تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي	(Zhu, C, etal, 2018)
أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط بعلاقة ايجابية مع نواتج الموظفين المتمثلة في الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين ورفاهة الموظفين.	اختبار العلاقات بين نظم العمل عالية الأداء ونواتج الموظفين المتمثلة في الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين ورفاهة الموظفين في مراكز الاتصالات الهندية.	(Ananthram, S, et al, 2018)

مثل التدريب والتطوير والاستقطاب الانتقائي ونظم التعويضات ومشاركة المعلومات.

- أشارت معظم الأبحاث السابقة إلى أن نظم العمل عالية الأداء تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر فعالية واكتساب ميزة تنافسية أساسية. وبناءً على ذلك، يجب الاهتمام من قبل منظمات التعليم العالي بتطبيق النظم بشكل منهجي وعلمي سليم وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

- يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تحسن أدائها بواسطة تطبيق نظم العمل عالية الأداء بشكل

وفى ضوء النتائج السابقة يتم عرض توصيات البحث من خلال توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي، والآخري تتعلق بالجانب التطبيقي بشأن دعم التنمية المستدامة وزيادة مشاركة المعرفة من خلال الاهتمام بتطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية.

أولاً: التوصيات التي تتعلق بالجانب الأكاديمي

استخدام نظام من ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى الأداء التنظيمي الفائق. تلك الممارسات

الصناعات والمجالات المختلفة من أجل تحديد المتطلبات المحددة لكل منها.

- زيادة التوعية بشأن دورالجهات الفاعلة بشأن الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتنمية

ثانياً: توصيات تتعلق بدعم التنمية

المستدامة من خلال الاهتمام بتطبيق

نظم العمل عالية الأداء ومشاركة

المعرفة كمتغير وسيط للعلاقة بينهما

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي قد تؤدي إلى تحسين عملية تطبيق نظم العمل عالية الأداء لإدارة المواردالبشرية فى المؤسسات التعليمية التي لها نفس ظروف التماثل، كما أنها قد تساعد فى زيادة مشاركة المعرفة، ومن ثم دعم التنمية المستدامة ، والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات والجهة المسؤولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ المقترحة، وماهى النتيجة المستهدفة من هذاالتطبيق.

مستمر مثل إشراك أصحاب المصلحة في جميع تصرفات صنع القرار وصناعة السياسات، فضلاً عن التخطيط لكل من الرؤية والرسالة للمؤسسة.

- يجب أن يضع المدراء مزيداً من التركيز على تعليم تكنولوجيا المعلومات والتدريب من أجل تشجيع توفير أرضية مناسبة لاستفادة أفضل من وسائل التواصل بين أعضاء هيئة التدريس.
- يوفر إطارعمل البحث أساسيات التنمية المستدامة للمنظمات حتى يتمكن المدراء من استخدام هذا الإطار لتطوير الهياكل والعمليات ونظام الإدارة بصفة عامة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل كفريق مع تقليل الرقابة والمراقبة لتحسين الانتماء.
- تشجيع الدراسات المستقبلية التي تركز على بحث مفهوم التنمية المستدامة من منظور

جدول رقم (٨) برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

النتيجة المستهدفة	ألية واجراءات التنفيذ المقترحة	من المسئول	المجال
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى الرضا - ارتفاع مستوى الأداء - تطوير وتعزيز رأس المال البشري - تكوين مخزون استراتيجي من رأس مال بشري يتصف بالندرة والأداء المتميز - تحقيق الميزة التنافسية - زيادة الدافعية - الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة - تحسين الصورة الذهنية 	<ul style="list-style-type: none"> - حتى تصبح الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً ناجحاً ومنفذاً فعلاً لمبادئ نظم العمل عالية الأداء، ينبغي على مدراء الموارد البشرية التركيز على تطوير نظام الموارد البشرية من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية. - توضيح رسالة الأكاديمي ورؤيتها وإستراتيجيتها وأهدافها لجميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بها - توفير الفرص لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية للمشاركة في أهدافها بالإضافة إلى اتخاذ القرارات - إنشاء قنوات للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة - إقناع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأهمية تطبيق هذه النظم كمجموعة واحدة. - وضع سياسات ولوائح تنفذ بطريقة تراعى تحقيق التوازن بين حاجات أعضاء هيئة التدريس وأهداف الأكاديمية - تحقيق توافق أفقي بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وأنظمة العمل وتوافق رأسي بين أنظمة العمل واستراتيجية المنظمة. - التقييم المستمر للنظام بعد التنفيذ واجراء التعديلات المطلوبة. - اهتمام ثقافة الأكاديمية بخلق بيئة عمل ملائمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير ادارة الموارد البشرية - اختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بدقة على أساس القدرة على التكيف مع الأكاديمية ومع أى تغيرات قد تحدث في التوصيف الوظيفي ، والقدرة على اكتساب معارف جديدة - توافق قيم أعضاء هيئة التدريس مع ثقافة الأكاديمية - العمل على ربط الأداء فى الأكاديمية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فيها 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة عليا - ادارة الموارد البشرية - إدارة الكليات 	<ul style="list-style-type: none"> ١. تطبيق نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية

<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى الرضا - ارتفاع مستوى الأداء - تحقيق الميزة التنافسية - زيادة الدافعية - تحسين الصورة الذهنية - أثار ايجابية على مشاركة المعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها . - تحقيق أهداف الأكاديمية وتعزيز موقفها التنافسي. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وعي الجهات المسؤولة بشأن نتائج الأبحاث ومعلوماتها حول العوامل التي تحفز من قابلية الأفراد على مشاركة المعرفة بما في ذلك الطابع المؤسسي للآليات التي قد تشجع أنشطة مشاركة المعرفة. - توجيه المزيد من الاهتمام إلى ثقافة مشاركة المعرفة بداخل المنظمة من أجل تفادي إهدار معرفة أعضاء هيئة التدريس عندما يتركون مناصبهم الأكاديمية. - تشجيع المدراء وصناع القرار على إطلاق هيكل تنظيمي مرن من أجل السماح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، وبالتالي يمكن تحسين أنشطة مشاركة المعرفة وتبادلها بين الزملاء من خلال التصنيف الأكاديمي والترقيات الوظيفية بجانب المكافآت المادية وغير المادية. - بناء إستراتيجية فعالة من أجل استدامة التنمية يزيد من المشاركة. - سعي الأكاديمية إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة وخاصة تلك المتعلقة بالتدريب وفرق العمل ضرورة قيام الإدارات وامتخذي القرار في الأكاديمية بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها - توفير وسائل وادوات تدعم البيئة التعاونية في الأكاديمية مما يدعم مشاركة الافراد بافكارهم وملاحظاتهم . - توفير ادوات ووسائل لغرض تأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في الأكاديمية. ويزيد من قدرته وفعالية عملية مشاركة المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة عليا - ادارة الموارد البشرية - إدارة الكليات 	<p>٢- مشاركة المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق تنمية مستدامة للأكاديمية. - زيادة المشاركة المجتمعية تؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للجامعة. - تحقيق التنمية الشاملة المستدامة للمجتمع - تأثير إيجابي نحو التحول للتنمية 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية المهارات الخاصة للطلاب من خلال عقد ندوات فكرية وثقافية تهدف لرفع المهارات الطلاب وتنقيفهم، وزيادة الوعي لديهم بضرورة تحقيق التنمية. - التوجه للتنمية المستدامة من خلال القيام بمشروعات تقوم بها الجامعات تخدم البيئة والمجتمع - إعداد الخطط والبرامج التي تعمل على تفعيل دور الأكاديمية في دراسة مشاكل المجتمع، وتقديم حلول لها. - العمل على الحرية الأكاديمية بحيث تكون جميع البرامج العلمية على مستوى الأساتذة تنسم بطبيعة التنوع بين فروع المعرفة ، والجمع 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة عليا - ادارة الموارد البشرية - إدارة الكليات 	<p>٣- التنمية المستدامة</p>

المستدامة - التوجه إلي التغيير نحو التنمية المستدامة	بين النظرية والتطبيق. - الاهتمام بالثقافة المؤسسية متعددة التخصصات من خلال تمكين الأكاديمية من التوسع في المقررات خارج حدودها التقليدية. - الاهتمام بالثقافة المؤسسية متعددة التخصصات		
---	---	--	--

البحوث المستقبلية

- نظم العمل عالية الأداء وتأثيرها على الالتزام التنظيمي والتنمية المستدامة للمؤسسات - دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة
- دراسة تجيب على التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن وهو "هل كل نظم العمل عالية الأداء تلائم جميع المنظمات أم أن نظم العمل تختلف باختلاف المنظمات؟"
- تأثير نظم العمل عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات بالتطبيق على المنظمات متعددة الجنسيات في مصر
- أثر نظم العمل عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: التأثير الوسيط للقيادة التحويلية
- **البحوث المستقبلية الخاصة بمشاركة المعرفة:**
- استكشاف أثر الانتماء التنظيمي والثقة على مشاركة واستخدام المعرفة.
- فحص أثر مشاركة المعرفة على استخدام المعرفة.
- استكشاف تصورات الموظفين وخبراتهم فيما يتعلق بمشاركة المعرفة داخل القطاع المصرفي
- فهم العوامل الدافعة لمشاركة الموظفين والعوامل المعوقة لمشاركتهم في الشبكات الاجتماعية للمؤسسات

أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التي تستحق الدراسة والإهتمام من قبل الباحثين بعدد من القضايا الهامة ومن بين تلك هذه القضايا هي قضية نظم العمل عالية الأداء، ومشاركة المعرفة والتنمية المستدامة للمنظمات في ظل بيئة الأعمال.

يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:

- **البحوث المستقبلية الخاصة بنظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية:**
- إعادة اختبار نتائج البحث الحالي على قطاع مختلف آخر غير مؤسسات قطاع التعليم العالي
- نظم العمل عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والتنافسية - دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر
- العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء لإدارة الموارد البشرية وأداء الأعمال من خلال الدور الوسيط للرؤية المبنية على الموارد بالمنظمة
- تأثير نظم العمل عالية الأداء على الأداء التنظيمي من خلال دور التوجه الريادي كمتغير وسيط بالتطبيق بالصناعات التحويلية والخدمات بمصر.

الانتماء التنظيمي والتنمية المستدامة للمؤسسات
بالتطبيق على قطاع التعليم العالي الخاص -
دراسة ميدانية"، دراسة دكتوراة، قسم إدارة الأفراد،
كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم
الإدارية، مصر.

■ **الفحام، منى فتحى محمد، (٢٠١٣)،** "نظم عمل
عالية الأداء للموارد البشرية وعلاقتها بسياسة
الاحتفاظ بالكفاءات المحورية" دراسة ماجستير،
كلية العلوم الإدارية، قسم الأفراد والعلوم
السلوكية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،
القاهرة، مصر.

■ **ماهر، أحمد، (٢٠٠٧)،** "إدارة الموارد البشرية"،
الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر

■ **منة الله، ندى (٢٠١٥)،** "برنامج التعليم من
أجل التنمية المستدامة في التعليم غير الرسمي
بالتطبيق على الجامعة الأمريكية في القاهرة"،
رسالة دكتوراه منشورة، مركز التنمية المستدامة
بالجامعة الأمريكية - القاهرة، مصر.

■ **نادية إبراهيمي، (٢٠١٢)،** "دور الجامعة في
تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية
المستدامة - دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة
دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس -
سطيف، الجزائر.

■ **نيرمين، نايل محمدي، (٢٠١٢)،** استراتيجية
تطوير قطاع خدمة المجتمع بالجامعات
المصرية في ضوء مبادئ التنمية المستدامة
وأهدافها، رسالة دكتوراه في الفلسفة في التربية،
معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية،
جامعة القاهرة، مصر.

■ البحوث المستقبلية الخاصة بالتنمية المستدامة:

- استكشاف نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة في
صناعة الخدمات في مصر
- تحسين المناهج في التعليم من أجل التنمية
المستدامة: قياس نواتج التعلم ضمن
مقرر التخطيط العمراني التمهيدي على سبيل
المثال.
- البحث في بعض الممارسات المستدامة داخل
المشروعات مع التركيز على المشاريع
الاجتماعية.
- برنامج التعليم من أجل التنمية المستدامة للتعليم
الغير رسمي بالجامعات الأجنبية داخل مصر
- دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري
لتحقيق التنمية المستدامة
- كفاءات الإدارة المطلوبة للتنمية المستدامة في
مؤسسات التعليم العالي
- التعليم العالي والتنمية المستدامة والتعرف على
تحديد المسار الذي تتبعه أبحاث مؤسسات
التعليم العالي للدخول ضمن أهداف التنمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- **داليا خليل، رمزي، رشا مصطفى (٢٠١٣):**
"تصور مفهوم التنمية المستدامة: من منظور
الطالب المصري"، رسالة ماجستير غير منشورة،
نشرة المحاسبة المستدامة والإدارة والسياسة،
المجلد ٤، ص ٣، مصر، Emerald ©
Group Publishing Ltd.
- **شحاتة، ياسر السيد على، (٢٠١٦)،** "الممارسات
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على

ثانياً:المراجع الأجنبية

- **Abrahams, G. (2017)**. Constructing Definitions of Sustainable Development., Smart and Sustainable Built Environment Vol. 6 No. 1, pp.34 - 47, Emerald Publishing Limited
- **Abutayeh, B. K. (2017)**. The Role of High-Performance Work System on Career Success: Evidence from Jordan., International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10, Canadian Center of Science and Education, Canada, p. 12
- **Al-Abbadi, L. H. M. (2018)** .The Impact of High Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. , Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, V-ol. 18, Issue 4
- **Alsughayir, A. (2016)**. Employee Participation in Decision-making (P-DM) and Firm Performance. , International Business Research, 9(7), 64.
- **Ananthram. S, Matthew J. Xerri, Stephen T.T. Teo, Julia Connell, (2018)**. High Performance Work Systems and Employee Outcomes in Indian Call Centers: A Mediation Approach., Personnel Review, Vol. 47 Issue:4
- **Armstrong, M. (2014)**. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. , 13th edition, UK: Kogan Page Limited
- **Awang, Mariah, Mohammad, Abdul Hakim, Sapri, Maimunah.& Abdulrahman, Mohd. Shahril (201-4):** "Requisite Facilities Management Competencies for Sustainable Development at Higher Education Institutions", Unpublished Thesis, Journal of Sustainability Science and Management Volume 9 Number 2, Malaysia, pp. 71-89
- **Bunting, G., Davidson, J. & Osborne, P. (2015)**. Sustainability Skills Survey: Staff Questionnaire, University of Wales, Trinity Saint David & Swansea Metropolitan University, National HE STEM Programme.
- **Chin, W. W. (1998)**. The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research, 295(2), 295.
- **Cohen, J. (1988)**. Statistical power analysis for the behavioral sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- **Cohen, J. (1992)**. A power primer. Psychological Bulletin, 112, 155-159.
- **Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006)**. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. Academy of management journal, 49(3), 544
- **Darwish, Muge Mukaddes (2015):** "Sustainable Development: Using Sustainability – Green Building Education to Enable the Increase of Diversity in Construction Engineering", Copyright © American Society for Engineering Education, USA.
- **Dhahri, S. & Omri, A. (2018)**. Entrepreneurship Contribution to the Three Pillars of Sustainable Development: What Does the Evidence Really Say? , Munich Personal RePEc Archive, University of Sfax, Tunisia.

- **Do, H. (2016):** “High-Performance Work Systems and Organizational Performance: Evidence From The Vietnamese Service Sector”, PhD Degree, Aston University, England
- **El-Ghalayini, Y. (2015):** “The Effects of High Performance Work Systems on International Governmental Organizations: A Study of the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East Headquarters”, PhD in Public Administration, Faculty of Social Sciences, University of Ottawa, Kanada.
- **Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992).** A primer for soft modeling. University of Akron Press.
- **Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Bannas, S., Davidson, C. I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., Motodoa, Y., Onga, M., & Ostwald, M. (2008):** Op Cit P259
- **Filho, W. L., Manolas, E. & Pace, P. (2015).** Key Issues on Sustainable Development in Higher Education after Rio and the UN Decade of Education for Sustainable Development”, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 16 No. 1, pp. 112-129, Emerald Group Publishing
- **Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 39-50.
- **Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015):** “Exploring the Relationships between HPWS, Organizational Ambidexterity and Firm Performance in Chinese Professional Service Firms”, Journal of Chinese Human Resource Management, 6(1), 52-70
- **Godemann, Jasmin, Bebbington & Christian, Jan Herzig & Moon Jeremy (2014) ,** “Higher Education and Sustainable Development”, Unpublished Thesis, Accounting, Auditing & Accountability Journal, , Vol. 27 Iss 2 pp. 218-233, UK.
- **Goniadis, G. (2015).** Introduction to Sustainable Development: A Brief Handbook for Students by Students., International Hellenic University, Greece, p. 25
- **Haas, M. D. (2017).** Employee Perceptions of High Performance Work Practices and its Relationship with Stress and Work Well-being: A Literature Review., Bachelor Thesis, Human Resource Studies, Tilburg University, Netherlands, p. 2
- **Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014a).** Multivariate data analysis. Pearson Education Limited
- **Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014b).** A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.
- **Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011).** PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19, 139-151.
- **Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009).** The use of partial least squares path modeling in international marketing. Advances in International Marketing, 20, 277-320.
- **Huang, Y., Zhenzhong, M. & Meng, Y. (2018):** “High Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence From

- China”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 341–359
- **Karim, D. & Abdul Majid, A. (2017).** The Effect of High Performance Human Resource Practices on Knowledge Sharing Behavior: The Mediating Role of Employee Engagement., *International Postgraduate Business Journal*, Vol. 9(1), 74-88
 - **Korff, J., Biemann, T., and Voelpel, S. C. (2017).** Human Resource Management Systems and Work Attitudes: The Mediating Role of Future Time Perspective., *J. Organ. Behav.* 38, 45–67
 - **Li, H. Y. & Yu, G. L. (2017):** “A Multilevel Examination of High-Performance Work Systems and Organizational Citizenship Behavior: A Social Exchange Theory Perspective”, *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*
 - **Meuer, J., Rupiotta, C., & Backes-Gellner, U. (2015).** Layers of Co-Existing Innovation Systems., *Research Policy*, 44(4), 888–910
 - **Michaelis, B., Wagner, J. D., & Schweizer, L. (2015).** Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity. *Journal of Business Research*, 68(5), 1035-1044.
 - **Mohammed Laid Ouakouak, Noufou Ouedraogo, (2018).** Fostering Knowledge Sharing and Knowledge Utilization: The Impact of Organizational Commitment and Trust., *Business Process Management Journal*
 - **Mooi, E. A., & Sarstedt, M. (2014).** A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics. Berlin: Springer.
 - **Norfadillah, D., Hashim, H., Ali, N., Aziz, S. (2012).** UKM's Staff Perspective on Sustainability and Its Contribution towards a Sustainable University., *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, p. 376
 - **Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994).** Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
 - **Obeidat, S.M., Mitchell, R. and Bray, M. (2016).** The Link between High Performance Work Practices and Organizational Performance: Empirically Validating the Conceptualization of HPWP According to the AMO Model., *Employee Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 578-595
 - **Okhawere, P. Y. O. (2015):** “High Performance Work Systems and Workplace Safety: A Multilevel Approach”, PhD Degree, Aston University, England
 - **Omri, A. & Dhahri, S. (2018):** “Entrepreneurship Contribution to the Three Pillars of Sustainable Development: What Does the Evidence Really Say?”, MPRA Munich Personal RePEc Archive, Tunisia
 - **Otieno, D. (2015).** Improving Learning and Knowledge Sharing in a Technical Support Team: The Learning Curve in the Technical Support Organization of a Telecom Vendor., Master's Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences
 - **Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2018).** Fostering Knowledge Sharing and Knowledge Utilization: The Impact of Organizational Commitment and Trust., *Business Process Management Journal*, Emerald Publishing Limited

- **Pak, J., & Kim, S. (2016).** Team managers' implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management*
- **Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, (2018).** The Link between Perceived High-performance Work Practices, Employee Attitudes and Service Quality: The Mediating and Moderating Role of Trust., *Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 5, pp.801-821, Emerald Publishing Limited
- **Pervaiz, U., Imran, M., Arshad, Q., Haq, R., & Khan, M. K. (2016).** Human Resource Practices and Knowledge Sharing: The Moderating Role of Trust., *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 15-23
- **Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004).** SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- **Rasheed, M. A., Shahzad, K., Connroy, C., Nadeem, S. & Siddique, M. U. (2017).** Exploring the Role of Employee Voice between High-Performance Work System and Organizational Innovation in Small and Medium Enterprises., *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 24 Issue: 4, pp.670-688
- **Razmerita, L. Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016).** What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication., *Copenhagen Business School*, Denmark
- **Reddy, T. L. & Thomson, R. J. (2015).** Environmental, Social and Economic Sustainability: Implications for Actuarial Science., the Actuaries Institute, ASTIN, AFIR/ERM and IACA Colloquia, Sydney, pp 8.
- **Richard. L. & William. M. & R. I. ayman ott,1996,** " Elementary Survey Sampling ", USA
- **Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. (2005)** SmartPLS 2.0 (Beta), Hamburg, available at <http://www-smartpls.de>
- **Sareen, B. (2018):** "Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Satisfaction", *International Journal of Current Research in Life Sciences*, Vol. 07, No. 03, pp.1229-1233
- **Shah, S., Ganji, E. & Coutroubis, A. (2017).** Evaluation of Sustainable Practices within Project Management Methods., *MATEC Web of Conferences*.
- **Singh, V. (2014).** An Impact and Challenges of Sustainable Development in Global Era, *American Research Institute for Policy Development, Journal of Economics and Development Studies*, Vol. 2, No. 2, India, p. 327
- **Sobel, M. E. (1982).** Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- **Topcic, M., Baum, M., & Kabst, R. (2016).** Are High-Performance Work Practices Related to Individually Perceived Stress? A Job Demands-resources Perspective., *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 45-66
- **Tsolaki, C. (2017).** Knowledge Sharing Behavior: An empirical study in the Cyprus Cooperative Banking Sector., *International Journal of*

- Human Resource Development and Management, Volume 7, Number 1, Research India Publications, India, pp. 13-27
- **Uyen, N., Rohaida, S. & Zainal, M. (2016):** “Synergistic High-performance Work System and Perceived Organizational Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: A Review of Literature and Proposed Research Model”, International Journal of Business and Social
 - **Vagnoni, Emidia. &Cavicchi, Caterina. (2015):** “An Exploratory Study of Sustainable Development at Italian Universities”, Unpublished Thesis, International Journal of Sustainability in Higher Education, Italia, Vol. 16.
 - **Whitfield, K. (2015):** “Quick Guide to Sustainable Development: History & Concepts”, Research Service, National Assembly for Wales, Cardiff,
 - **Widjajani, R., Nimran, U & Utami, H. N. (2017):** “The effect of Trust, Job Involvement, Organizational Commitment, Knowledge Sharing Behavior to Employee Performance, International”, Journal of Business and Management Invention, Vol. 6, Issue. 11, Indonesia, Pp. 69-75
 - **Yip, A. W. H, & Bocken, N. M. P, (2018).** Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry., ELSEVIER, Procedia Computer Science, Journal of Cleaner Production, Sweden, p. 1
 - **Zainordin, N., Wahi, W., Petrus, M., & Koh, C. T. (2017).** Sustainable Development Attitude: A Study on Perception among Private & Public Higher Learning Institutions Student in Malaysia., MATTER: International Journal of Science and Technology, Vol. 3, Issue 2, Malaysia,
 - **Zhang, J, Naseer Akhtar, M, Matthijs Bal, P, Zhang, Y and Talat, U (2018).** How do High Performance Work System Affect Individual Outcomes? A Multilevel Perspective, University of Salford, Manchester, Frontiers in Psychology, Vol. 9, UK, p. 1
 - **Zhu, C., Liu, A. & Chen, G. (2018).** High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial orientation and Organizational Learning., Frontiers of Business Research in China, Springer Open, China, p. 2, 3
 - **Zuopeng Zhang, (2018).** Organizational Culture and Knowledge Sharing: Design of Incentives and Business Processes., Business Process Management Journal, Vol. 24 Issue: 2, pp.384-399

(الملاحق)

قائمة إستقصاء

أولاً: إلى أي مدى تتفق أو تختلف مع كل عبارة من العبارات التالية؟ برجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	بدون رأي محدد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١.	تقوم جامعتك بتوفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بصفة مستمرة					
٢.	تقوم جامعتك باستثمار قدر كبير من الوقت والأموال المتاحة في تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة					
٣.	التدريب الذي توفره الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يعتبر شامل ولا يقتصر فقط على المهارات					
٤.	تبذل الجامعة جهد كبير لاختيار الشخص المناسب للإنضمام إلى أسرة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة					
٥.	تولي الجامعة عناية فائقة لعملية توظيف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة					
٦.	تبذل جهود واسعة النطاق عند اختيار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة					
٧.	في أحيان كثيرة يُطلب من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المشاركة في صنع القرارات					
٨.	السماح لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة باتخاذ القرارات					
٩.	اتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتقديم مقترحات لتحسين أسلوب الأداء					
١٠.	المحافظة على وجود قنوات اتصال مفتوحة مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة					
١١.	نظام تقييم الأداء المطبق يوفر تغذية مرتدة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بغرض التطوير الشخصي					
١٢.	نظام تقييم الأداء المطبق يستند إلى مصادر متعددة (تقييم ذاتي - تقييم الزملاء - تقييم الرؤساء - تقييم الطلاب.....الخ)					
١٣.	تحقيق مصلحة الطلاب تعد معيار محوري في نظام تقييم الأداء المطبق بالجامعة					
١٤.	هناك تحديد واضح لواجبات ووظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة					
١٥.	وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة لها وصف وظيفي عصري					
١٦.	وصف وظائف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يحدد بدقة الواجبات المطلوب أدائها					
١٧.	يلمس أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فوائد					

ثانياً: الخصائص الديموجرافية

١. النوع ذكر أنثى
٢. المستوى الوظيفي أستاذ أستاذ مساعد مدرس معيد
٣. سنوات الخبرة أقل من سنة من سنة إلى أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات من ١٠ سنوات فأكثر

