تأثير التشارك المعرفي في القلق الاستراتيجي : بحث تحليلي في شركة الخطوط الجوية العراقية

The effect of cognitive sharing on strategic anxiety : Analytical research into the Iraqi Airways Company

Adel Naima Obaid[1] | **Dr. Nasreen Jassim Mohammed[2]**

Received 20/3/2023
Accepted 2/4/2023
Published 30/9/2023

Abstract:

The current research aims to test the effect of knowledge sharing in its dimensions represented by(individual dimension, organizational dimension, and technological dimension), In reducing the strategic Anxiety of Iraqi Airways, In view of the importance of the two variables for the company from the perspective of society and the sample resulting from directing various organizational phenomena to reduce its strategic Anxiety, As a goal, it should be viewed from multifaceted perspectives(uncertainty, relational disorder, competitive disorder, resource depletion), And it was embodied by choosing the descriptive, exploratory approach, as it is the most appropriate in that aspect, so that the research questionnaire is one of solid scientific standards adopted by previous studies And some expert professors and arbitrators introduced appropriate modifications to it, as the research sample was intentional stratification from the company's leadership community, which consisted of(general manager, department managers, divisional officials), It was used in some statistical programs(SPSS V.28) and through appropriate statistical methods(Descriptive statistical analysis through the mean, standard deviation, relative importance, coefficient of relative difference, multiple regression), The practical analysis, through the data obtained by the researcher from the sample answers, reached the most prominent result(Enables Iraqi Airways to embrace knowledge exchange To reduce its level of strategic Anxiety) .

Keywords: strategic Anxiety, knowledge sharing

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير التشارك المعرفي بأبعاده المتمثلة بـ(البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي)، في الحد من القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية،ونظراً لأهمية المتغيرين للشركة من منظور المجتمع والعينة والناجم عن توجيه مختلف الظواهر التنظيمية للحد من قلقها الاستراتيجي ، كهدف ينبغي النظر اليه من مناظير متعددة الأوجه (اللا تأكد، الاضطراب العلائقي، الاضطراب التنافسي، نضوب الموارد)، وتجسد باختيار المنهج الوصفي الاستطلاعي كونه الأكثر ملائمة في ذلك الجانب لتعد استبانة البحث من مقاييس علمية رصينة اعتمدتها دراسات سابقة وأدخل عليها بعض الأساتذة الخبراء والمحكمين التعديلات المناسبة اذ كانت عينة البحث قصدية طبقية من مجتمع قيادات الشركة والمتملة بـ(المدير العام، ومديري الأقسام، ومسؤولي الشعب) ،اذ تم الاستعانة في بعض البرامج الإحصائية (SPSS V.28) وعبر الأساليب الإحصائية المناسبة (التحليل الإحصائي

1-Postgraduate Student, College of Management and Economics, University Baghdad, Adel.Naima1204a@coadec.uobaghdad.edu.iq
2-Professor,College of Management and Economics, University Baghdad, dr.nisreenjasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

الوصفي من خلال الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف النسبي، الانحدار المتعدد)، ليصل التحليل العملي عبر البيانات التي حصل عليها الباحث من إجابات العينة الى ابرز نتيجة (تمكن شركة الخطوط الجوية العراقية من اعتماد التشارك المعرفي لتخفيف مستوى قلقها الاستراتيجي).

الكلمات الرئيسة: القلق الاستراتيجي، التشارك المعرفي

المقدمة:

تواجه منظمات السياحة والنقل الجوي وشركات الطيران مختلف أنواع التحديات وعلى جميع الأصعدة التي تربطها بالبيئة، لاسيما وان تنوع الأذواق واختلاف الطلب على النقل الجوي والخدمة الأرضية التي أصبحت في تصاعد مستمر في الألفية الثالثة ، إذ فرضت العولمة والتقدم التكنولوجي والتي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير وزيادة الضغوط على تلك المنظمات لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة وارتفاع مستوى التنافسية والتحديات والمشكلات على مختلف التخصصات الفنية والإدارية، في مجال عملها والتي تسببت في إحداث قلق استراتيجي لدى قياداتها العليا، نتيجة عدم الاستقرار البيئي وسرعة التغييرات، إذ إن الواقع الذي تعيشه معظم المنظمات بما فيها شركة الخطوط الجوية العراقية يدفعها لمواجهة التحديات والصعوبات والتغيرات في البيئة التي تعمل بها ، والتي تتسم بظروف ديناميكية وحالة من عدم التأكد والتي باتت من الصفات الملازمة لها، إذ يتوجب عليها مشاركة المعرفة لتجنبها من التعرض أو الحد من درجة القلق الاستراتيجي الذي يصيب إدارتها.الذي يتمثل بقصور الاستراتيجيات المتبعة وقدرتها على التكيف مع التقلبات والتطورات وتبدل أذواق زبائن الشركة حالياً، فضلاً عن تحقيق أهدافها ، وعدم قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية المتسارعة لذا صار إلزاما عليها التوجه نحو عملية التشارك المعرفي بفطنة وذكاء وفق أسبقيات تنافسية، إذ يكون بإمكان شركات الطيران اليوم أن تجد وسائل متنوعة وان تكون قادرة على بناء إستراتيجية تمكنها من تجنب الوقوع في مثل هذه المزالق الإستراتيجية ومواجهة الأزمات والمتغيرات والتهديدات البيئية وتجنب آثارها السلبية والحفاظ على وجودها واستمرارها والمحافظة على مركزها التنافسي من خلال القيام بعملية مشاركة المعرفة ، والميل إلى الاستعانة بالتشارك ونقل وتبادل المعلومة والمعرفة بين أفرادها ووحداتها وأقسامها واقتناء تكنولوجيا معلومات تتلاءم وتوجهاتها وقدرتها على التنافس مع شركات الطيران الأخرى، سيجعل قلق قيادتها اقل مما عليه الآن، وتأسيساً على ما تقدم فقد اتجه البحث إلى بيان دور التشارك المعرفي من خلال بعض أبعاده المتعددة ومستوى تأثيره في القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية. ومن خلال هذا المنطلق يأمل الباحث في اغناء الجانب المعرفي لمتغيرات البحث وقياسها ميدانياً، في شركة الخطوط الجوية العراقية، من خلال استقصاء آراء عينة من القيادات العليا لكونهم أكثر انسجاماً مع متغيرات البحث ، ليتجسد كل ما سبق بتساؤل رئيس (هل استطاعت شركة الخطوط الجوية العراقية من استثمار التشارك المعرفي في الحد من قلقها الاستراتيجي ؟)، ليجسد العنوان بمخطط فرضي صيغت من خلاله فرضية رئيسة اشتقت منها فرضيات فرعية.

1.منهجية البحث:

1-1: مشكلة البحث :نتيجة التعقيد وسرعة التغير في البيئة المحيطة بشركات الطيران ولا سيما شركة الخطوط الجوية العراقية ، وارتفاع حدة المنافسة العالمية بين الشركات المختلفة في مختلف الأسواق العالمية ، الأمر الذي أدى إلى توليد ضغوط على الشركات وحدوث نوع من القلق لديها اتجاه تحقيق أهدافها ومزاياها التنافسية كأساس للاستمرار والبقاء في بيئة تتصف بالتغير والتطور السريع وحالات المنافسة الحادة ومن ثم أصبح من الضروري مواجهة هذه التحديات التي تعيق عمل الشركة من خلال القيام بعملية التشارك المعرفي للحد من حالة القلق الاستراتيجي الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الأعمال الإستراتيجية الذين قدموا دراسات بهذا الشأن، الا ان هناك فجوة معرفية فكرية نتيجة عدم وجود دراسة تشير للمتغيرين مجتمعة، وقد استشعر الباحث المشكلة من خلال الزيارات والمعايشة الميدانية والمقابلات التي اجراها مع بعض المسؤولين اذ لاحظ هناك

محدودية في ادراك طبيعة العلاقة بين متغيري البحث ولم يجد تفسيراً واضحاً لهذين ومن هنا تجسدت مشكلة البحث في بيان ومعرفة تأثير التشارك المعرفي في الحد من القلق الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية العراقية) التي تعد الناقل الرسمي المتخصصة بالنقل الجوي وشهد العراق دخول العديد من شركات النقل العالمية إلى قطاع النقل الجوي مما أسهم في منافسة الناقل الوطني المتمثل بالشركة فضلاً عن توقفها عدة سنوات عن تقديم الخدمات خلال فترة الحصار ومرورها بعد سنة 2003 بالعديد من الأزمات كل هذه العوامل أدت إلى التأثيرعلى الشركة والحد من إمكانية تحقيق أهدافها ،كل هذا يتم في إطارعدة تساؤلات أهمها:

1.ما مستوى توافر التشارك المعرفي والقلق الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية العراقية؟.

2.هل يؤثر التشارك المعرفي لشركة الخطوط الجوية العراقية قيد البحث في الحد من القلق الاستراتيجي؟.

1-2 :أهمية البحث :-تنطلق أهمية البحث من أهمية التشارك المعرفي لشركة الخطوط الجوية العراقية التي تسعى لبناء مكانة متفوقة ومتميزة في مجال عملها، وكذلك تحديد أهمية التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة من خلال تأثيره المباشر على القلق الاستراتيجي ، فضلاً عن ذلك تبرز أهمية البحث من خلال الاتي:

1.يكتسب البحث أهميته الميدانية من أهمية قطاع النقل الجوي العراقي ، اذ طبق لأول مرة أنموذج يضم هذان المتغيران في شركة الخطوط الجوية العراقية.

2. السعي لأن يكون هذا البحث منطلق لتوجيه الاهتمام بشكل أكبر نحو موضوع التشارك المعرفي ، وتأثيره في القلق الاستراتيجي ، والتي تعد من الموضوعات التي يجب ان تلق اهتماماً بالبحث بالخصوص في البلدان التي تشهد تقلبات بيئية متسارعة.

3. إرشاد الإدارة العليا في الشركة قيد البحث بأهمية تأثير التشارك المعرفي في الحد من درجة القلق الاستراتيجي ، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة والاستعداد لمواجهة التحديات التي تواجه أغلب المنظمات ، وشركة الخطوط الجوية العراقية بشكلٍ خاص، والتي تتمثل بالتغيرات البيئية المتسارعة.

1-3: أهداف البحث: يكمن الهدف الرئيسي للبحث في توضيح الدور الايجابي الذي يؤديه التشارك المعرفي في تجنب القلق الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .وتحقق البحث عدة أهداف في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها:

1. تشخيص مستوى التشارك المعرفي في الشركة المبحوثة في ضوء إجابة عينة البحث.

2.التعرف على مستوى القلق الاستراتيجي الموجود في الشركة المبحوثة في ضوء إجابة عينة البحث.

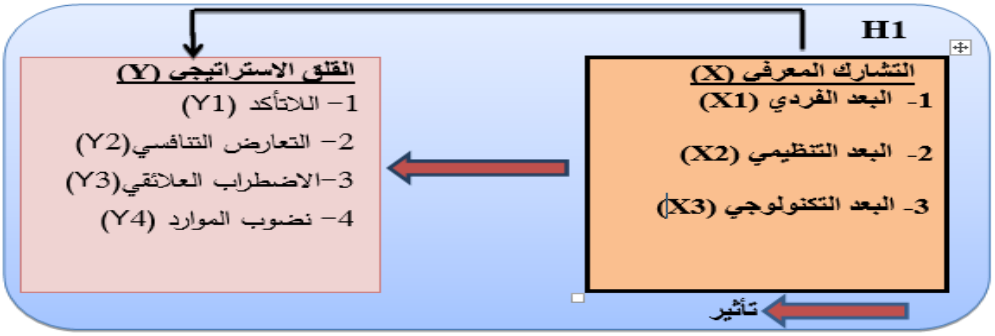
3. تشخيص تأثير التشارك المعرفي في القلق الاستراتيجي في الشركة.

4. تقديم مجموعة من التوصيات المناسبة لتفعيل جودة النقل الجوي وإنجاح التوجه نحو زيادة الحصة السوقية للشركة.

1-4: المخطط الفرضي للبحث: يوضح المخطط الفرضي العلاقات الفرضية المنطقية للمتغيرين الرئيسيين والإبعاد ذات العلاقة لكل منهما التي تم اعتمادهم واختيارهم وفقاً للمصادر والدراسات اذ تم اختيار **التشارك المعرفي والمتمثل بـــــــــــ(البعدالفردي، البعدالتنظيمي، البعد التكنولوجي)،بناءً على دراسة(Bulan&scnsnc,2013)**، بينما تم اعتماد **القلق الاستراتيجي** بوصفه متغير مستجيباً والمتمثل بأبعاده (الخوف من المجهول **اللاتأكد**، التعارض التنافسي، الاضطراب العلائقي،نضوب الموارد)، بناءً على دراسة كل من(العبادي والماضي، 2021) و(الشمري، 2021)، و تم اعتماد المخطط الفرضي للدراسة ليمثل التأثير المباشر، بين المتغيرين، وكما يأتي :

1. المتغير المستقل (التشارك المعرفي) (knowledge sharing): والذي يقاس من خلال ابعادهِ(البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي)،بناءاً على دراسة(Bulan&scnsnc,2013)

2. المتغير المعتمد (القلق الاستراتيجي) (strategic concern):سيتم قياسهُ من خلال ابعادهِ (اللا تأكد التعارض التنافسي، الاضطراب العلائقي، نضوب الموارد) بناءً على دراسة كل من(العبادي والماضي، 2021) و(الشمري، 2021).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

1-5: فرضية البحث

الفرضية الرئيسة للبحث: يؤثر التشارك المعرفي بأبعاده مجتمعة في القلق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً.

1-6: مجتمع البحث وعينته:اعتمد الباحث شركة الخطوط الجوية العراقية محلاً لتطبيق البحث الحالي ، نظراً لكونه جزاً من محل التطبيق ، فضلاً عن الضرورة المُلحة التي اوجبت دراسة المتغيرين (التشارك المعرفي، القلق الاستراتيجي) لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية ، في ظل اللاتأكد والاضطراب في العلاقات مع الزبون والمنافسين والموردين ، والتعارض التنافسي مع دخول شركات الطيران والانفتاح العراقي على مختلف الشركات وتسهيل أمور السفر للمواطن، فضلاً عن قلق يدور حول الحصول على الموارد.وعلى هذا الأساس كان مجتمع البحث قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، والبالغ عددهم (98) بعد جردهم بشكل كامل والمتمثلين بـ(مدير عام عدد 1 ، مديري الأقسام والبالغ عددهم 17، مديري الشعب والبالغ عددهم 80) ، وقد وزع الباحث عليهم الاستبانة المعدة من خلال مقاييس من دراسات سابقة ادخل عليها الخبراء والمحكمين تعديلاتهم ، ليسترد الباحث منهم (83) ، استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي ، وبذلك تكون عينة البحث قصديه طبقية، خصص منها نسبة (18%) لمديري الأقسام ، بينما كانت نسبة مديري الشعب (82%)، بينما لم يسترد الباحث أي استبانه من المدير العام.

2 – الجانب النظري

2-1- التشارك المعرفي

2-1-1-مفهوم التشارك المعرفي:يعرف التشارك المعرفي بأنه ممارسة تبادل الأفكار والخبرات والمعرفة مع الآخرين سواء على مستوى الافراد او الجماعات او المنظمات مما يؤدي الى إيجاد علاقات وتفاعلات تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي (Janus, 2016:4) . كما ينظر له على انه سياق يتم فيه تبادل المعرفة الضمنية والصريحة ودمجها ومشاركتها من خلال التفاعلات التي يمكن ان تحدث بين مختلف الأعضاء المشاركين في مشاريع الابتكار والتي تمكن أعضاءها من التعاون كفريق واحد وحل مشاكلهم بشكل اكثر فاعلية(Wissal &Rickard, 2018:11) .كما ينظر الى مشاركة المعرفة بأنها تلك العملية التي يتبادل بها الافراد بشكل تعاوني معرفتهم الضمنية والصريحة لكي يكونوا معرفة جديدة (سلمان،2013: 93).

2-1-2-أهمية التشارك المعرفي:تشجع مشاركة المعرفة العاملين ضمن الفريق على الابتكار، وبشكل أكثر تحديداً الموظفين الذين لديهم مستوى اعلى من مشاركة المعرفة على مستوى اعلى من السلوك المبتكر ، فضلاً عن انها تتيح للذين يميلون الى الانخراط في السلوكيات التي تسمح لهم بالتعلم ، وتساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تقود الى الابتكار(Rama & David, 2019: 8)، فيما يعد تقاسم المعرفة الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتمكن الموظفين من تبادل المعرفة وصولاً الى الابداع، ويمكن نقل المعرفة الفردية والجماعية الى معرفة تنظيمية فاعلة تؤدي الى بناء ميزة تنافسية تعمل على تحسين الابداع والابتكار والسمعة والتي بدورها

تزيد من معدل الأرباح(Wang &Noe, 2010:25)، كما تتيح مشاركة المعرفة للأفراد الانخراط في أنشطة تعمل على تلبية حاجات الزبائن ، وتقديم ما يحتاجونه من خدمات وسلع بشكل متميز وباستجابة سريعة،وتحسين أنظمة العمل باستمرار ،وتحفيزهم على رصد ومعرفة وتوقع حاجات وطلبات الزبائن في المستقبل (Jilani et al., 2020:13). اظافتاً الى ان مشاركة المعرفة في المنظمات تعد عاملاً محفزاً في اغلب القضايا الإدارية وآداء الاعمال والنجاحة (عليوي،الطائي،2019: 5)

2-1-3-ابعاد التشارك المعرفي:

أ- البعد الفردي:يعد البعد الفردي من اهم المستويات في المنظمة اذ يعمل على خلق المعرفة المتكونة بسبب التفاعل فيما بين الموظفين، اذ يحدث التبادل المعرفي بين العاملين لمساعدتهم بإنجاز أعمالهم بأسرع وقت وجهد اقل(Hammadi,2019:90). ويرى الباحث الى ان البعد الفردي يشير إلى السلوكيات التقديرية (الوعي، الثقة بالنفس، الدافعية، متعة المشاركة والرضا الوظيفي، كفاءة الذاتية، والاستعداد للمشاركة)التي يعتمدها الفرد في مساعدة الأفراد الآخرين في ما يخص حل المشكلات وانجاز المهام ذات الصلة بعمل المنظمة، اذ أن مساعدة الآخرين تقود إلى الفخر والاعتزاز بالنفس كما تقوي العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات وتنمي معرفتهم.

ب-البعد التنظيمي:ويمثل البعد الثاني من ابعاد التشارك المعرفي ، اذ يعد من بين اهم الركائز المهمة والأساسية والتي تضمن النجاح والتميز للمنظمات في ظل البيئة الحرجة والتي تتسم بكونها ذات منافسة شديدة، فالبعد التنظيمي يؤثر تأثيرا بالغاً في الاداء والولاء والرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي داخل المنظمة أيضا(مرجاح، 102:2019)،ويعرف الباحث البعد التنظيمي على انه مرتكز رئيسي يمكن الشركة من بلوغ أهدافها ويسهم في بناء مناخ عمل إيجابي يقود الى التشارك المعرفي، ومن هذا المنطلق يمكن القاء الضوء على البعد التنظيمي وما يتضمنه من العوامل المؤثرة في المنظمة بشكل إيجابي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة التنظيمية، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا، القيادة، آلية التعامل، والتي تسهم في بناء مناخ عمل إيجابي تقود الى التشارك المعرفي.

ت-البعد التكنولوجي:يشار الى ان التكنولوجيا احد البنى التحتية الضرورية لإدارة المعرفة جنباً الى الافراد والعمليات، ويتحتم على المنظمة إيجاد طرائق تقنية للعثور على المعرفة ونشرها والإفادة منها وعادة ما ينظر الى تقنية المعلومات طريقة جيدة لمشاركة المعرفة داخل المنظم (Chong&Besharati,2014:176) واستخلاصاً لما سبق يعرف الباحث البعد التكنولوجي على انه محركات البحث والأساليب التكنولوجية التي تسهم في أيجاد الحلول لمشكلات المعرفة بطريقة تكنولوجية وكذلك تعتمد من قبل المنظمة لغرض زيادة المعرفة بين أعضاءها ويتضمن هذا البعد البنية التحتية للتكنولوجيا والخوارزميات والبرمجيات والأجهزة الحديثة والاتصال والرقمنة،

2-2- القلق الاستراتيجي

2-2-1- مفهوم القلق الاستراتيجي:يعد القلق الاستراتيجي احد السلوكيات السلبية والتي تكون نتيجة التغييرات البيئية الخارجية أو الداخلية سواء كانت تلك التغييرات مفروضة عليها من الخارج ، اذ يرتبط التغيير والتجديد بعدم التأكد والتوتر والقلق الذي يستهلك جزءاً من القدرة المعرفية ويؤثر في مستوى الرفاهية والرضا ويخفض القدرة على معالجة المعلومات ويقلل من مستوى التفكير الاستراتيجي، وقد يقوض تنفيذ الإستراتيجية الكلية(Contreras et al. ,2020: 1). ويشكل القلق الاستراتيجي خطورة على حياة المنظمات ، إذ يتمثل في مظاهر الخوف من المجهول والناجم عن خبرات ماضية وحاضرة تعيشها المنظمة، تجعلها أكثر شعوراً بعدم الاستقرار والاطمئنان على مستقبلها وتسبب لديها اليأس والتشاؤم ومن هنا يحصل اضطراب حقيقي للمنظمة(شقير،2005: 5).ان المستقبل احد مصادر القلق الاستراتيجي بوصفه مساحة لتحقيق الطموحات والرغبات والامكانات الكامنة ، وان ظاهرة القلق الاستراتيجي أصبحت اليوم واضحة نتيجة التغيرات والمستقبل المجهول، فضلاً عن كونه شعور بالهم والخوف وعدم ارتياح البال اتجاه العمل نتيجة الأحداث والظروف الطارئة في العمل مثل الركود الاقتصادي وقلة الموارد الأولية وزيادة في كلف الإنتاج

(Green& Medlin,2010: 214). يظهر القلق الاستراتيجي عندما تنحرف المنظمة عن مسارها الحقيقي نتيجة سوء صياغة الإستراتيجية أو السيناريو المتبع الذي يركز وينفق الاهتمام والجهود على أنشطة غير أساسية أو دون المستوى على حساب الأنشطة الأخرى، (Gachanja,2018: 11).

2-2-2- أهمية دراسة القلق الاستراتيجي:تحفز دراسة القلق الاستراتيجي المنظمات التي تسعى الى النمو والتفوق إلى فهم ومعرفة الظروف والمتغيرات وتهتم بالتفكير ألاستباقي لمواجهة الاضطرابات التي قد تحصل خارج حدودها ،إذ أثبتت نتائج الدراسات إن المنظمة التي لديها دوافع تنافسية تكون أكثر عرضة للإصابة بالقلق الاستراتيجي خوفاً من عدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (Rioux& Penner,2001;44)، وتعد دراسة القلق الاستراتيجي ظاهرة ذات قيمة وظيفية متميزة تساعد على تجنب وتقيم التهديدات والمخاطر وتحد من الإعراض الأساسية للعديد من الاضطرابات التي تواجهها مما دفعها لفهم آليات هذا النوع من القلق المرتبط بمستقبل ميزتها التنافسية (Macovei,2016; 451). وإن التعرف على القلق الاستراتيجي والاهتمام به من قبل المنظمة يؤدي إلى تعزيز المزيد من المعالجات وتحسين النتائج، إذ إن التعرف المبكر للحالات والظروف التي تسبب الاضطراب ، والاهتمام بمعالجتها تكون أكثر فاعلية مما لو كان يحدث في وقت لاحق، وتقليل احتمالية حدوث مشكلات اضطراب القلق الاستراتيجي(Baruch& Lambert,2007;91).

2-2-3- إبعاد القلق الاستراتيجي:

أ- الخوف من المجهول (اللا تأكد):يعرف اللا تأكد بأنه "عدم قدرة الفرد المتصورة على التنبؤ بشيء بدقة" وبالتالي، يعاني الأفراد من عدم اليقين عندما يكون الموقف معقدًا، والمعلومات المتاحة غير كاملة أو غير متسقة، أو عندما يشعرون بعدم اليقين من حالة المعرفة ،وان احد أسباب اللاتأكد التغيير كونه أمر لا مفر منه من أجل البقاء والازدهار، ولكن التغييرات تؤدي حتماً إلى عدم اليقين للفرد والمجموعة، اذ يشعرون بعدم الأمان بشأن مستقبلهم الوظيفي عندما تقوم منظمتهم بإجراء تغييرات كبيرة في هيكلها أو إستراتيجيتها أو نموذج أعمالها، (Matsunaga,2022: 3-77).ويرى(Rhee,2021:3) ان اللاتأكد البيئي يشير إلى التغييرات المتكررة وغير المتوقعة المتعلقة بتطوير التكنولوجيا والسلوك التنافسي التي يتصورها المديرون،واكد(Sanchez et al, 2008: 390) ان البيئة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، يمكن أن تؤدي القرارات التنظيمية فيها إلى العديد من الأخطاء. لأنه من الصعب على المديرين تحديد أو التنبؤ بالبدائل لحل المشكلات وقد بين(Cullen et al,2014: 123) ان عدم اليقين البيئي حالة لا يمكن توقعها (مثل تغير المناخ أو الكوارث الطبيعية) أو معدل التغير في السوق (مثل رغبات الزبائن ، وتحديات المنافسين والتغير التكنولوجي) التي تقود المنظمة للاستجابة إما حاليًا أو في المستقبل ويرتبط بنقص المعلومات وسرعة المعلومات البيئية كعامل يحد من الإجراء. في ظروف عدم اليقين الشديد ، ان للمعلومات المعقدة تؤدي الى انخفاض جودة القرار المتخذة من قبل المديرين وزيادة التأثير البيئي.

ب- التعارض التنافسي:تلجأ شركات الألفية الثالثة إلى التنافس، باستخدام أسعار قد تؤدي لمزيد من الاحتراب وخرق قوانين التسعير المتعارف عليه بينها ، فضلاً عن الاختراق ومحاولة جذب الافراد الموهوبين في المنظمات الاخرى لتجريدها من أسلحتها التنافسية بشكل تدريجي، ويمكن أن تكون المنافسة مرتفعة الآثار أكثر من المنافسة المعتمدة على التوافق& Klemperer Farrell,2006: 1-11). فضلاً عن أن المنافسة في سوق المنتجات تؤثر على القرارات الإدارية وبالتالي فهي عامل محدد لربحية المنظمة ، وهناك اتفاق أقل حول كيفية تأثير هذه المنافسة على السلوك التنفيذي أو الحوافز المقدمة للمديرين ، مما يدل على أن المنافسة المتزايدة تزيد من احتمال تصفية المنظمة إذا واجهت ركودًا إداريًا وتكاليف عالية، ويتوقع عندما يكون تأثير التهديد بالتصفية عالياً ، فإن الجهد الإداري يزداد بشكل لا لبس فيه،(Karuna , 2007: 276-277). وممكن ان يؤدي التزاحم التنافسي على الموارد بين المنظمات الى خلق أثاراً ضارة على أداء واستراتيجيات المنظمات داخل مجال ما، بافتراض احتواء البيئة على مجموعة ثابتة من الموارد ، مع زيادة الكثافة ، يتوقع الفرد أن تصبح المنافسة على الموارد تهدد جودة الأداء ، مما يؤدي إلى زيادة كلف الإنتاج وتقسيم السوق بحسب نوع الزبائن المحتملين،(Paarlberg, & Hwang: 2017,899).

ت- الاضطراب العلائقي: تعد قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجية العلاقات مع الزبائن بناجح من خلال التعاون الداخلي ومن خلال ثقافة المنظمة ومعرفة الموظفين بالزبائن وأعمالهم هي عوامل مهمة في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العلائقية سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة، كما تم قياسها بواسطة ارتفاع مستوى رضا الزبائن والولاء بينما إستراتيجية العلاقات غير الناجحة سوف يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة ، كما تم قياسها بواسطة انخفاض مستوى رضا الزبائن وولائهم مما يجعل المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بالزبائن في بيئة المنافسة الشديدة بشكل متزايد وخفض الأرباح ، أن تكلفة كسب عميل جديد تبلغ اكثر من تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي (Colgate & Danaher,2000: 375.). ولايمكن لاي منظمة ان تنجح او تتقدم وان تبني سمعتها بدون مهارات اتصال فعالة التي تعمل على توصيل وتفسير الافكار والحقائق والاراء والمشاعر حول اداء العمل والفعالية والكفاءة التنظيمية بالاضافة الى تحقيق الاهداف في المنظمة ان نجاح اي عمل يكمن في التواصل الفعال بين المنظمة وافرادها وجمهورها وان الاتصال الفعال ضروري للبقاء والتقدم في مجال الاعمال في حين قد يؤدي الاتصال والتفاعل الضعيف الى سوء الادارة ونتائج الاعمال السيئة(Radovic et al,2018:1).واضاف (Heide et al 2018:61) اذ ينبغي تؤكد ان المنظمات على أهمية إدارة العلاقات وبناء ثقة المستهلك وإطلاع الجمهور على قرارات المنظمة المهمة. و تجمع المزيج الصحيح من المعلومات من خلال التماس آراء زبائنها، والاقتراحات من الموردين، ورؤى المقاولين المستقلين في الإنشاء المشترك لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية من المرجح أن تنجح أكثر من تلك التي تعمل في عزلة، فالعملية الأساسية تكمن في التواصل الفاعل، وان المنظمات التي تقدر ملاحظات عملائها وتدرج آرائهم في التصميم والاختبار والتسويق وعملية ما بعد البيع تحصل على رؤى أفضل لاحتياجات الزبون، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى خفض الكلف المتعلقة بأبحاث السوق، والمساعدة في تسريع دورة التطوير، وزيادة ولاء الزبائن.

ث- نضوب الموارد: ان المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد الإنتاجية التي تتضمن كلاً من الموارد المادية والبشرية ، مثل المهارات الإدارية والمعرفة والخبرة لكسب ما يزيد عن العوائد العادية ، تحتاج المنظمات إلى تحديد واكتساب الموارد التي تعتبر بالغة الأهمية لتطوير المنتجات ويتم توسيع نطاق الموارد من خلال تضمين القدرات والعمليات التنظيمية ، يمكن أن يكون لنضوب الموارد تأثير سلبي عندما تحتاج المنظمات لبناء حاجز مؤقت للحماية من التغييرات الخارجية التي لايمكن السيطرة عليها ، والتي تكون أكثر صلة في سياق الأزمات والكوارث و قد يزيد من عزل المنظمة عن التغيرات الخارجية والابتكارات التكنولوجية ، والتي تعوق بعد ذلك فرص التوسع الجديدة(Jiang et al,2019: 5-9) . كما أن استنفاد الموارد يقلل من قدرة الأفراد على مزيد من التنظيم الذاتي ، أضافتا أن العديد من العوامل يمكن أن تؤدي إلى نزعات عمل عدائية في العمل (على سبيل المثال ، الاستفزازات ، والإحباط ، والضغوط)، وما إلى ذلك، أن الأفراد ذوي القدرة على التنظيم الذاتي المستنفد يؤدون بشكل أسوأ في مهام التنظيم يجد هؤلاء الأفراد صعوبة أكبر ، في إتباع القواعد والحفاظ على السلوك المعياري مع انخفاض الكفاءة الذاتية التي ينظر اليها على أنها مورد مهم يمكّن الموظفين من تلبية متطلبات العمل والتعامل (Deng et al,2017: 8-12). كما ينظر الى الموارد الشحيحة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، تؤثر على أداء رواد الأعمال الداخليين بشكل كبير وعلى أداء المنظمة. اضافتاً على ذلك عند مواجهة المخاطر المتصورة للسلوك داخل المنظمات ، يمكن أن يولد هذا القلق بين الموظفين الذين يخشون الحكم السلبي.
(Chouchane et al, 2022:5).

3- الجانب العملي

3-1- تحليل ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لبيانات التشارك المعرفي، القلق الاستراتيجي

1. عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول التشارك المعرفي: قيس المتغير الوسيط التشارك المعرفي عبر ثلاثة ابعاد (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) ومن خلال (23) فقرة، وإجابات (83) مشاهدة من قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، اذ حصل المتغير اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.55) مرتفع المستوى مما يؤشر الى تبني قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية سلوكيات تدعو الى عملية تعلم ديناميكية تتسم بالتفاعلات المستمرة الرابطة لمجموعة سلوكيات الافراد وامكانياتهم

على تحويل معرفتهم الضمنية للآخرين ،من خلال تبادلهم لخبراتهم ومهاراتهم مع زملاء العمل، اذ حصل التشارك المعرفي اجمالاً على انحراف معياري (0.626)، واهتمام نسبي (71%) جيد، ومعامل اختلاف نسبي (17.63%) يشير الى التجانس والتقارب في الآراء حول توفرها بشكل جيد في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي: أ- اعتمدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية البعد التنظيمي اولاً عندما يستهدفون تعزيز التشارك المعرفي، لتحصل على وسط حسابي (3.57) مرتفع المستوى، والنابع من اهتمامها النسبي (71.4%) الجيد في امتلاك مرتكزاً رئيس يمكن الشركة من بلوغ أهدافها ويتضمن مجموعة عوامل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة التنظيمية، سياسة المنظمة ، دعم الادارة العليا، القيادة، الية العمل) وتسهم في بناء مناخ عمل إيجابي يقود الى التشارك المعرفي ، فكانت اجاباتهم تؤشر الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.668) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.71%) ليحصل على الترتيب الأول ، فضلاً عن الحرص على اكتساب المورد البشري للشركة مهارات متميزة والعمل على تقديم الحلول الإبداعية والمتجددة من مختلف الافراد لحل المشكلات الإدارية التي يواجهها قادة الشركة، وهذا ما تجسد في السعي الى توفير نظام مكافئات يشجع على التشارك المعرفي، والتأكيد على ان عملية صياغة الأهداف تتم عبر عدة إجراءات تدعمها الإدارة العليا من خلال الاهتمام بعملية انسياب المعلومات بشكل محدد وواضح بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما جعلها تؤمن بعلاقات العمل الإيجابية بصفتها احد عوامل نجاحها الحاسم، فضلاً عن منحها الحرية لملاكاتها بتقديم مقترحاتهم لحل المشكلات الطارئة.

ب- وعلى الجانب الاخر استندت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الى البعد الفردي بالترتيب الثاني عند استهدافهم مستوى افضل للتشارك المعرفي، وبمتوسط حسابي (3.61) مرتفع المستوى، وينال اهتمام نسبي (72.2%) جيد في السلوكيات التقديرية (الوعي ،الثقة ،الشخصية ،الدوافع ،متعة المشاركة،الايثار ،الكفاءة الذاتية ،الاستعداد للمشاركة ،الرضا الوظيفي ،الاداء السياقي) الذي يعتمدها الفرد في مساعدة الافراد الاخرين فيما يخص حل المشكلات وإنجاز المهام ذات الصلة بعمل الشركة ،اذ ان مساعدة الاخرين تقود الى الفخر والاعتزاز بالنفس فضلاً عن كونها تقوي العلاقات بين الافراد داخل المنظمات وتنمي معرفتهم ، اذ تؤشر اجاباتهم الى الاتفاق على توفر البعد وبانحراف معياري (0.678) ، وبمعامل اختلاف نسبي (18.78%)، وصولاً الى المساهمة من قبل ملاكات الشركة بشكل فردي في إيجاد حلول ناجعة تنم عن استجابة جدية للتغيير، والحرص على زيادة قدراتهم في توليد المعلومات والمعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتوظيف المعرفة الجديدة في انجاز العمل المطلوب خلال الوقت المحدد، والوفاء بوعودها اليهم حول تبادل الآراء والأفكار مع زملاء العمل دون قيود، وهذا ما تجسد في تشجيع افرادها على تبادل المعرفة مع بعضهم البعض، وصولاً الى إشاعة مناخ يعتمد الثقة وبما يتيح لملاكاتها العاملة من اكتساب معرفة جديدة تسهل إجراءات العمل، فضلاً عن الاهتمام بتوفير قاعدة للفهم المشترك حول السياسات والإجراءات الوظيفية الحالية، اذ عمدت الى دعم المناقشات العلمية واللقاءات المستمرة بين مختلف الأقسام والافراد حول مهامهم وبما يزيد من وعيهم وادراكهم لمتطلبات العمل، كما اظهر قيادات الشركة رضاهم عن الوظائف وهذا ما حفزهم على أداء مهامهم خارج أوقات العمل الرسمي، فضلاً عن تأكيدها على مشاركتهم الخبرة الإدارية والمعلومات مع زملائهم الجدد.

ت- بينما أظهرت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية اعتمادهم البعد التكنولوجي بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين التشارك المعرفي، اذ حصل على وسط حسابي (3.47) مرتفع، لينال اهتمام نسبي (69.4%) الجيد حول امتلاك محركات البحث والأساليب التكنولوجية التي تسهم في إيجاد الحلول لمشكلات المعرفة بطريقة تكنولوجية وكذلك تعتمد من قبل شركة الخطوط الجوية العراقية لغرض زيادة المعرفة بين اعضاءها وتتضمن (تطبيق تكنولوجيا المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، استعمال تكنولوجيا المعلومات)، فكانت اجاباتهم تؤشر الى التوافق والانسجام وبانحراف معياري (0.679) ، وبمعامل اختلاف نسبي (19.56%) ، اذ أكدت شركة الخطوط الجوية العراقية على استثمار الاتصالات الحديثة وبما يسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين قوى العمل لديها، في ظل ملاءمة عدد الحواسيب والمعدات مع حجم الاعمال التي يؤدونها، لاسيما وانها تعتمد تكنولوجيا المعلومات في كثير من

مفاصلها لتسهيل إجراءات العمل، وهذا ما تبين من سعيها الى امتلاك البرمجيات الحديثة بالسيطرة الأرضية، وأضافت لذلك نظام معلومات إدارية يزيد من سرعة اتخاذ القرار، وقد تبين اهمال الإدارة رغبة افرادها في المشاركة بدورات متخصصة ببرمجيات الطيران.

3-2- عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد القلق الاستراتيجي:

قيس المتغير المعتمد للبحث القلق الاستراتيجي من خلال ثلاث ابعاد (اللا تأكد، الاضطراب العلائقي، التعارض التنافسي، الموارد) وعبر (18) فقرة ، بعد استبعاد خمس فقرات(35,40,42,47,52) من قبل التحليل العاملي التوكيدي ، وعبر إجابات (83) مشاهدة لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية، اذ حاز على وسط محسوب قدره (3.16) معتدل المستوى وهو يقل عن الوسط الفرضي مما يؤكد على ضعف الشعور بالخوف والتوتر الذي يظهر في سلوك متخذ القرار حول مختلف انظمة الشركة ومواردها وتوجهاتها المستقبلية نتيجة لشعوره باللاتأكد بسبب تسارع التغيرات في البيئة والعمل على تشكيل قدرتها للانسجام والتكيف مع مختلف التغيرات وبما يحافظ على علاقاتها مع اصحاب المصلحة وتوجيه إمكاناتها ومواردها وتحسين موقعها التنافسي، وحصل على انحراف معياري (0.518) ، واهتمام نسبي (63.2%)جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (16.39%) يشير الى الاتفاق على توفره وممارسته بالشكل الذي ادركته العينة عند اجابتها عليه ، ، اما على مستوى الابعاد فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ- اتجهت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الى اعتماد التعارض التنافسي بالترتيب الاول عند اهتمامها بالقلق الاستراتيجي، فحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (3.50) مرتفع المستوى ، ويمارس باهتمام نسبي من قبلها (70%) جيد، من خلال شعور الإدارة العليا النسبي بتعرضها لتهديدات ومضايقات تؤدي الى اعاقتها وابعادها عن تحقيق أهدافها، فضلاً عن وصعوبة اقتناص فرصاً جديدة وتكون مصدر التهديدات هي الشركات المنافسة ضمن مجال عملها، اذ دلت إجاباتهم على الاتفاق والتقارب وبانحراف معياري (0.565) ، وبمعامل اختلاف نسبي (16.14%)، اذ تميل الى مراقبة انخفاض مستوى فرصها في الأمد المتوسط والبعيد، فضلاً عن شعورها بصعوبة الحصول على فرص عمل في أسواق جديدة نتيجة لزيادة حدة المنافسة مع الاخرين، الامر الذي جعلها تتضايق من تحقيق منافسيها إنجازات وسمعة تتنامى على حسابها، فضلاً عن محدودية وجود تهديدات مستمرة من قبل الشركات المنافسة عند استهدافها مكاسب إضافية ضمن قطاع الطيران العالمي.

ب- فيما أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية اعتمادهم اللاتأكد بالترتيب الثاني في توفر القلق الاستراتيجي، ليحصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (2.99) معتدل المستوى، اذ نال اهتمامها النسبي (59.8%) المتوسط والنابع من تبنيهم الشعور بالخوف من المستقبل وضعف الاطمئنان الذي يصيب الفرد وتفاقم حالات اللاتاكد نتيجة لضعف التنبؤ والالمام بالظروف والاحداث والمتغيرات الخارجية والداخلية وماذا سيجري في البيئة التنافسية، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.624) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.86%) ، لاسيما وانها تراقب بقلق دخول منافسين جدد مهددين مكانتها وحصتها السوقية، والشعور بالخوف من استثمار منافسيها لنقاط ضعفها في ضوء الفرص المتاحة، فضلاً عن قلقها من استمرار أدائها الحالي بوتيرة مستقرة، ومحدودية الأمان نتيجة التغيرات البيئية السريعة المفاجئة ومدى امكانياتها الداخلية مقارنة بتلك التغيرات.

ت- اتضح اعتماد قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الموارد بالترتيب الثالث وبما يسهم في توفر القلق الاستراتيجي، فحصل على وسط حسابي (3.07) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمام نسبي (61.4%) المتوسط في امتلاك مجموعة من موجودات ملموسة وغير ملموسة ،فضلاً عن إمكانات ومهارات مالية وتكنولوجية وبشرية ومعرفية يضاف اليها عنصر الزمن ، تزيد من قدرتها وسمعتها وعلامتها التجارية وتساعد في تفعيل خياراتها الاستراتيجية نتيجة لقدرتها على وضع مزيج مناسب يجمع هذه الموارد ويوجهها الى تحقيق غاياتها ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.660) ، وبمعامل اختلاف نسبي (21.49%) ، فضلاً عن شعور الشركة بضعف توفير فرص تدريبية لإفرادها لمواجهة المشكلات الطارئة ، فضلاً عن شعورها بمحدودية توفير المعلومات لمتخذ القرار وضمن الوقت المناسب، يضاف لذلك تشعر قيادات الشركة بوجود ضعف كبير في تمويل خططها التوسعية مما جعلها تشعر بالضعف احياناً في برامج الحوافز والمكافئات الحالية وبما يجعلها غير مناسبة لتحفيز وتطوير موظفي الشركة، يضاف لذلك

وجود ضعف في قاعدة البيانات وتقادمها، والشعور ، لذلك أبدت الشعور بضعف الاهتمام حول تخصيصها الوقت اللازم للتخطيط المستقبلي.

ث- اتضح اهتمام قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية ببعد الاضطراب العلائقي بالترتيب الرابع، فحصل على وسط حسابي (3.07) مرتفع المستوى، اذ نال اهتمام نسبي (61.4%) المتوسط في شعور مقلق نسبياً يصيب الإدارة العليا للشركة حول العلاقات والتفاعلات الاجتماعية الحاصلة بين الافراد والرؤساء او بين الشركة وجمهورها وزبائنها او مع الشركات الصديقة والمنافسة نتيجة لضعف الثقة فضلاً عن الانطباع السلبي عن نتائج اعمالها لدى اصحاب المصلحة، وبما يدفعهم الى تحقيق نتائج على الصعيد الفردي والجماعي ، فكانت اجاباتهم تؤكد على الاتفاق وبانحراف معياري (0.950) ، وبمعامل اختلاف نسبي (30.94%)،لاسيما وانها تتابع انخفاض ثقة الزبائن بالشركة واللجوء الى الشركات المنافسة ، لذلك ظهر عليها مشاعر القلق من التفاعلات الاجتماعية في مجال العمل بين العاملين ورؤسائهم، ليظهر العاملين الخوف المفرط حول المواقف الاجتماعية المؤدية الى للتقييم السلبي لهم ، وابداء الخوف من ضعف العلاقات مع الشركات التي تكون شركة الخطوط الجوية واسطة لنقل منتجاتها المقدمة لمسافريها بشكل محدود.

الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرين وابعادهما بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبي%	الترتيب
التشارك المعرفي	3.55	0.626	17.63	71	اولاً
البعد الفردي	3.61	0.678	18.78	72.2	2
البعد التنظيمي	3.57	0.668	18.71	71.4	1
البعد التكنولوجي	3.47	0.679	19.56	69.4	3
القلق الاستراتيجي	3.16	0.518	16.39	63.2	ثانياً
اللا تأكد	2.99	0.624	20.86	59.8	2
الاضطراب العلائقي	3.07	0.950	30.94	61.4	4
التعارض التنافسي	3.50	0.565	16.14	70	1
نضوب الموارد	3.07	0.660	21.49	61.4	3
المتوسط الفرضي للبحث			3		

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

3-3- اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث(التشارك المعرفي، القلق الاستراتيجي)

***التحقق من الفرضية الرئيسة للبحث*:يؤثر التشارك المعرفي بأبعاده مجتمعة في القلق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً:**

أظهرت النتائج الجدول (2) وجود معامل تحديد (**0.177**) ، وبمعامل تحديد مصحح (**0.167**) ، اذ استطاعت إبعاد التشارك المعرفي مجتمعة (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) من تفسير ما نسبته (**16.7%**) من التغيرات التي تطرأ على القلق الاستراتيجي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (**83.3%**) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر وهو أنموذج مقبول ويمكن الاعتماد عليه، فيما ظهرت قيمة (**F**) المحسوبة للأنموذج الأفضل (**17.443**) عند القيمة الاحتمالية (**0.000**) معنوية الأنموذج كونها تزيد عن القيمة الجدولية (**3.9593**) عند درجة الحرية (**82**) وبقيمة احتمالية (**0.05**)، اذ وجد تأثير سلبي لبعد البعد الفردي في القلق الاستراتيجي اجمالاً مقداره(**0.322-**) عند القيمة الاحتمالية (**0.000**) وبقيمة (**T**) المحسوبة (**4.176**) ،اذ تمكنت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية من استثمار وتوظيف البعد الفردي في تخفيف مستوى القلق الاستراتيجي، ومن جميع ما استعرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة (يؤثر التشارك المعرفي بأبعاده في القلق الاستراتيجي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

القلق الاستراتيجي(Y)= (3.903) -0.322 * (البعد الفردي)

الجدول (2) تأثير التشارك المعرفي بأبعاده في القلق الاستراتيجي(n=83)

المتغير المستقل	القلق الاستراتيجي						
	A	B	R^2	A R^2	P	T	F
البعد الفردي	3.895	-0.311	0.182	0.151	0.046	2.031	5.850
البعد التنظيمي		0.069			0.619	0.500	
البعد التكنولوجي		-0.081			0.568	0.573	
الانموذج الأفضل							
البعد الفردي	3.903	-0.322	0.177	0.167	0.000	4.176	17.443

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

4- الاستنتاجات والتوصيات

4-1 -الاستنتاجات

4-1-1- استنتاجات المتغير المستقل التشارك المعرفي:

1. ارتكزت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية على البعد الفردي عند توجهها الى تحسين التشارك المعرفي من خلال مساهمة ملاكاتها الفردية في إيجاد الحلول الناجعة والناجمة عن استجابة جدية للتغيير، فضلاً عن تأكيدها على مشاركة خبرتهم الإدارية والمعلوماتية مع افرادها الجدد.

2. تبين ارتكاز قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية على البعد التنظيمي عندما تستهدف تعزيز التشارك المعرفي من خلال حرصها العالي على اكتساب مرؤوسيها مختلف المهارات التي تميزهم، فضلاً عن منحهم الحرية لتقديم مقترحاتهم لحل المشكلات الطارئة بشكل متميز.

3. اعتمدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية البعد التكنولوجي خياراً لتحسين مستوى التشارك المعرفي، اذ حرصت على استثمار الاتصالات الحديثة وبما يسمح بتبادل المعرفة بين مرؤوسيها، فضلاً عن اهمالها رغبتهم في المشاركة بدورات متخصصة ببرمجيات الطيران نتيجة لمحدودية توفرها او لعدم وجود مخصصات مالية.

4. اهتمت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الحد مستوى القلق الاستراتيجي، لذلك توجهت الى خفض مستواه من خلال توظيف التشارك المعرفي بشكل عام.

5. وظفت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية التشارك المعرفي في تخفيف حجم القلق الاستراتيجي التي تواجهه اثناء عملها، معتمدة بذلك على البعد الفردي، فضلاً عن استثمار البعد الفردي في تقليل القلق الناجم عن الاضطراب التنافسي، مع عدم استثمار أي من الابعاد في تخفيض القلق الناجم عن الموارد والاضطراب العلائقي واللا تأكد.

4-1 -2- استنتاجات المتغير المعتمد القلق الاستراتيجي:

6. تبين وجود قلق استراتيجي لدى قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية ناجم عن اللاتأكد، فضلاًعن دخول منافسين جدد يهددون مكانتها وحصتها السوقية بشكل معتدل، فضلاً توفيرها الأمان نتيجة للتغيرات البيئية السريعة المفاجئة مقارنة بإمكانياتها الداخلية.

7. أظهرت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية قلقاً استراتيجياً ناجم عن اضطراب علائقي، والنابع من انخفاض ثقة الزبائن بالشركة واللجوء الى شركات منافسة، فضلاً عن ابدائها الخوف من ضعف العلاقات مع الشركات الأخرى التي يكون واسطة لنقل منتجاتها وخدمات الطيران.

8. أبدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية اهتمام جيد بالتعارض التنافسي كونه المعزز لقلقها الاستراتيجي والناجم عن مراقبتها لانخفاض مستوى فرصها في الأمد المتوسط والبعيد، فضلاً عن ظهور تهديدات مستمرة من قبل منافسيها عند توجهها الى الحصول على مكاسب إضافية في مختلف الأسواق الجديدة ضمن قطاع الطيران.

9. اعتمدت قيادات شركة الخطوط الجوية العراقية الموارد كمصدر يزيد من قلقها الاستراتيجي، في ظل شعورها بضعف توفير فرص التدريب لمرؤوسيها تحسباً لمواجهة مختلف الظروف الطارئة، فضلاً عن شعورها المحدود بضعف الاهتمام بتخصيص الوقت الكافي للتخطيط المستقبلي.

4-2 – التوصيات

1. ينبغي توجه شركة الخطوط الجوية العراقية الى تحسين اهتمامها بالبعد الفردي، نظراً لمساهمته الفاعلة في تحسين قدرتها على التشارك المعرفي من خلال زيادة قدرات افرادها على توليد المعلومات والمعرفة من مصادرها الداخلية او الخارجية، والايفاء بوعودها للعاملين حول تبادل هم الآراء والأفكار مع زملاء العمل دون قيود، والعمل على إيجاد الحلول الفردية ناجعة تنم عن استجابة جدية للتغيير.

2. تعزيز شركة الخطوط الجوية العراقية للبعد التنظيمي وبما ينمي من مستوى التشارك المعرفي فيها واكتساب مواردها البشرية مختلف المهارات المتميزة، والتوجه نحو انسياب المعلومات بشكل محدد وواضح بين مختلف اقسامها ومستوياتها التنظيمية.

3. على شركة الخطوط الجوية العراقية تحسين مستوى البعد التكنولوجي لتشارك المعرفة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في كثير من مفاصلها لتسهيل إجراءات العمل ،واستثمار الاتصالات الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين ملاكاتها.

4. اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بتخفيض القلق الاستراتيجي الناجم عن اللا تأكد البيئي من خلال الانتباه الى دخول منافسين جدد قد يهددون مكانتها وحصتها السوقية، وتحسين أدائها الحالي بوتيرة متصاعدة تبتعد قدر المستطاع عن الاستقرار والتواكل.

5. توجه شركة الخطوط الجوية العراقية الى خفض القلق الاستراتيجي الناجم عن الاضطراب العلائقي مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال متابعة انخفاض ثقة الزبائن بها ومنعهم من اللجوء الى الشركات المنافسة.

6. اعتماد الشركة أساليب وطرائق سلوكية اكثر انسجاماً وتوجهاتها الى تخفيق القلق الاستراتيجي الناجم عن التعارض التنافسي من خلال توليدها فرص عمل في اسواق جديدة نتيجة والناجمة عن ارتفاع حدة المنافسة مع الأخرين، ومراقبة أسباب انخفاض مستوى الفرص التي تحصل عليها في العادة في الامدين المتوسط والبعيد.

7. ينبغي الاهتمام بالحصول على الموارد التي تدخل في عمل الشركة وبما يحد من قلقها الاستراتيجي من خلال حصولها على المعلومات التي تساعد متخذ القرار على مواجهة المواقف وبالوقت المناسب، وتوفير فرص التدريب الملاءمة لتوقعاتها بظهور مشكلات طارئة .

8. ينبغي اهتمام شركة الخطوط الجوية العراقية بالتشارك المعرفي عند تخفيفها القلق الاستراتيجي التي تواجهه اثناء عملها، بالاعتماد على البعد الفردي، واستثمار البعد الفردي في تخفيف القلق الناجم عن الاضطراب التنافسي.

5- المصادر

5-1- المصادر العربية

1-العبادي هاشم ، الماضي ضرغام .(2021) .الكمال الإستراتيجي لمنظمات الأعمال التحليلية لآراء العاملين في مديرية تربية النجف .مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد (1) 17 ، 239-219 .

2-الشمري ، ليث لطيف جهان،(2021)، القلق الاستراتيجي للقادة الأمنيين في ضوء افتراضات نظرية المؤامرة التنظيمية وانسحاب الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مديرية شرطة محافظة ميسان، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني.

3-شقير، زينب،(2005)، قياس قلق المستقبل،مكتبة النهضة المصرية،القاهرة.

4-سلمان، قيس حمد،(2013)، تأثير المشاركة في المعرفة في الابداع التنظيمي، دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 19، ع110.

5-مرجاح، زهراء غانم (2019) "انعكاس مرونة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بتوسيط التشارك المعرفي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

6-عليوي، الهام محمد، والطائي، علي حسون،(2019)، تأثير المشاركة في المعرفة في مقدرات الموارد البشرية، بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 25، ع113.

5-2- المصادر الاجنبية

1-Janus; Steffen,(2016)," Becoming A Knowledge-Sharing Organization", International Bank For Reconstruction And Development / The World Bank Washington

2-Wissal Ben Arfi, Rickard Enström, Jean Michel Sahut, LubicaHikkerova, (2019) "The significance of knowledge sharing platforms for open innovation success: A tale of two in companies the dairy industry", Journal of Organizational Change Management, https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2018-0256

3-Source: Bulan, S. J., &Sensuse, D. I. (2013). Knowledge sharing model among academic staffs in universities. JurnalSistemInformasi, 8(2), 133-13

4-Jilani, M. M. A. K., Fan, L., Islam, M. T., &Uddin, M. (2020). The influence of knowledge sharing on sustainable performance:A moderated mediation study. Sustainability, 12(3), 908.

5- Hammadi, A. A. (2019). Employing Knowledge Sharing in the Process of Improving Performance: A Survey of the Views of A Sample of Employees of Some Faculties of the University of Fallujah.Tanmiyat al-rafidin, 38(124), 81-104.

6- Chong،C.W،&Besharati،J. (2014). tahadiyattaqasumalmaerifat fi sinaeatbitrukimawiatin. 'iidaratalmaerifatwaltaelimal'iilikturuni: majalatduliat , 6 (2) ,

7-Contreras, S., & Gonzalez, J. A. (2020). Organizational change and work stress, attitudes, and cognitive load utilization: a natural experiment in a university restructuring. Personnel Review, 50(1), 264-284.

8- Green, K. W., & Medlin, B. (2010). Impact of recession-based workplace anxiety. International Journal of Management and Enterprise Development, 9(3), 213-232.

9-Gachanja, L. E. (2018). Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City County, Kenya. School Of Business In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award.

10-Rioux, S. M., &Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. Journal of applied Psychology, 86(6), 1306.

11-Macovei, C.M. (2016). Measuring job anxiety in military organization. In International Conference Knowledge-based Organization, 22(2), 451-456. Sciendo. https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0077

12-Baruch, Y., & Lambert, R. (2007). Organizational anxiety: applyingpsychological concepts into organizational theory. Journal ofManagerial Psychology, 22(1), 84-99.

13-Klemperer, P., & Farrell, J. (2006). Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects.

14-Karuna, C. (2007). Industry product market competition and managerial incentives. Journal of accounting and economics, 43(2-3), 275-297.

15-Paarlberg, L. E., & Hwang, H. (2017). The heterogeneity of competitive forces: The impact of competition for resources on United Way fundraising. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(5), 897-921.

16-Matsunaga, M. (2022). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. Communication Monographs, 89(1), 118-139

17-Rhee, T., &Jin, X. (2021). The Effect of Job Anxiety of Replacement by Artificial Intelligence on Organizational Members' Job Satisfaction in the 4th Industrial Revolution Era: The Moderating Effect of Job Uncertainty. Journal of Digital Convergence, 19(7), 1-9.

18-Sanchez-Rodrigues,V, Stantchev,D,Potter,A,Naim,M and Whiteing,A(2008), Establishing a Transport Operation Fouced Uncertainty Model for Supply Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,38(5) pp. 388-411.
19-Jiang, Y., Ritchie, B. W., &Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. International Journal of Tourism Research, 21(6), 882-900.
20-Colgate, M. R., & Danaher, P. J. (2000). Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. Journal of the Academy of marketing Science, 28(3), 375-387.
21-RadovicMarkovic, M., &Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In RadovicMarkovic, M., &Salamzadeh, A.(2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
29-.Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., &Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. International Journal of Strategic Communication, 12(4), 452-468.
30- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W., &Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. Journal of Business and Psychology, 29(2), 269-280.
31- Chouchane, R., & St-Jean, É. (2022).Job anxiety as psychosocial risk in the relationship between perceived organizational support and intrapreneurship in SMEs." Innovation , 1-18.
32- Deng, h., walter, f., lam, c. K., & zhao, h. H. (2017). Spillover effects of emotional labor in customer service encounters toward coworker harming: a resource depletion perspective. Personnel psychology, 70(2), 469-502.
33- Rama & david (2019)knowledge sharing leadership and in novation behaviour: analyzing across level institute of human resource management, national sun yat-sen university kaohsiung, taiwan jin feng wen،natio)international journal of manpower, vol. 41 no. 8, 2020, pp. 1221-1233 emerald publishing limited.
34- Wang, s. And noe, r.a. (2010), "knowledge sharing: a review and directions for future research" ,human resource management review, vol. 20 no. 2, pp. 115-131.