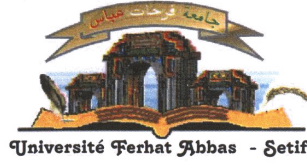


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف 1.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه
تحت عنوان:

نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريريج

إعداد الطالبة: دريس ناريمان

إشراف الأستاذ الدكتور: بورغدة حسين

لجنة المناقشة:

أ.د. بروش زين الدين	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	رئيسا
أ.د. بورغدة حسين	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د. قاسمي كمال	أستاذ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا
أ.د. بن زيان إيمان	أستاذ	جامعة الحاج لخضر باتنة 1	مناقشا
د. بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله ملاء السماوات وملاء الأرض وملاء ما بينهما،

الحمد لله الواحد الأحد

والصلاة والسلام على المربي والمعلم محمد صلى الله عليه وسلم

يشرفني أن أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وعميق امتناني إلى

الأستاذ الدكتور بورغدة حسين الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة

ولم يبخل علي بعلمه وجهده ونصائحه.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى كل أساتذتي وأخص بالذكر أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1

الذين قدموا لي النصيحة والدعم والتشجيع.

كما لا يفوتني تقديم شكري واحترامي لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بمناقشة هذه الأطروحة

والمشاركة في تقييمها وإثراء مختلف جوانب البحث.

دون أن يفوتني تقديم تشكراتي الخالصة إلى كل إطارات المؤسسات محل الدراسة.

الإهداء

إلى والدي الحبيين برا وإحسانا

اللدان ضحيا من أجلي وتحملا وصبرا وزاداني دعائهما نجاحا

إلى السند الذي أميل عليه لأستقيم، إلى قلبي الكبير أُمي الحبيبة

إلى البسمة التي توقد في قلبي العزائم على النجاح وعدم الاستسلام، إلى بطلي والدي الحبيب

إلى أخواني وأخي

إلى مساعدتي الأولى أختي الصغرى

إلى صديقتي وأختي التي لم تنجبها أُمي رمة قرارية

إلى كل صديقاتي

إلى كل طالب علم يحمل رسالة هادفة، وغاية شريفة، محسن ومتقن لعمله

إلى كل من شاركني معرفته

إلى كل زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدة والنصيحة، وشجعتني بالابتسام والكلمة الطيبة وبالدهاء

وإلى كل من كان سببا في فرحي

إلى وطني الحبيب

مقدمة

إن التغيرات والتطورات الجذرية التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، والتي أدت إلى الانتقال من الاقتصاد الصناعي المبني على الموارد المادية غير المتجددة إلى الاقتصاد المعرفي Knowledge Economy المبني على الموارد غير المادية - المعارف - المتجددة، أدت إلى التحول في العديد من المفاهيم الاقتصادية ومحتواها، فالإقتصاد المبني على المعرفة يمثل توجهها جديدا في عالم الأعمال، حيث أصبح ينظر إلى المعرفة Knowledge على أنها المصدر الوحيد لخلق الثروة وعامل إنتاج أكثر أهمية وقيمة من عوامل الإنتاج المادية، فهي تعد نوعا من رأس المال غير الملموس Intangible Asset القائم على الأفكار ومورد منظمي مهم لا ينفذ بالاستخدام بل تزداد قيمته بذلك بشكل دائم.

أصبح بقاء المؤسسات واستمراريتها في بيئة الأعمال سريعة التغير مرهون بمدى قدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة، أين أصبحت المعرفة العامل المفتاحي الذي يساعد المؤسسات على دعم ميزتها التنافسية وضمان استدامتها، الأمر الذي لا يتحقق إلا بوجود إدارة تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد لمورد المعرفة الذي يتسم بالخصوصية والتنافسية الشديتين، هذا ما يفسر توجه المؤسسات لإدارة معارفها بصورة تجعلها فعالة، قيمة وقابلة للتشارك داخلها وبين أفرادها.

لما كانت المعرفة وليدة رأس المال البشري، أصبح الاهتمام بالمعرفة الفردية وحده غير كاف، وأصبح الاهتمام بكيفية جعل هذه المعرفة معرفة تنظيمية حاجة ملحة وتحديا أمام مبادرات إدارة المعرفة كون المعرفة متواجدة في أذهان الأفراد وهي ذات طابع غير ملموس يصعب في كثير من الأحيان رسملتها فهي مهددة في الغالب بالفقدان، وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة في إدارة معارفها يتوقف من جهة على مدى إدراك أفرادها لأهمية وقيمة المعارف التي يمتلكونها ومن جهة أخرى على مدى مشاركتهم في عمليات خلق المعرفة الجديدة وتطويرها، وفي حالات كثيرة يبدى غالبية الأفراد في المؤسسات مقاومة للتعاون المعرفي فيما بينهم مما يخفض من فرص تطوير القدرات المعرفية التنظيمية داخل المؤسسات، وبالتالي يخفض من إنتاجية أفرادها ومن إنتاجية المؤسسات ككل.

يعد تشارك المعرفة Knowledge Sharing بين الأفراد وجماعات العمل مفتاح نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات، هذا ما يفسر توجه الباحثين في هذا المجال في السنوات الأخيرة إلى التركيز أكثر على دراسة مختلف جوانب تشارك المعرفة، باعتباره مجال بحث يعمل على الوصول إلى فهم أكبر لكيفية جعل المعارف الفردية الخاصة، معارف تنظيمية عامة داخل المؤسسات، وهذا بالعمل على تشجيع الأفراد العاملين في المؤسسات على تشارك معارفهم، أفكارهم، خبراتهم وأفضل الممارسات في العمل مع غيرهم داخل المؤسسات، ما يسمح بتكوين مخزون فكري متاح للجميع، فتشارك المعرفة يتعلق بالخلق المستمر والدائم للمعارف التي تسمح برفع أداء الأفراد في العمل

وتعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية وكفاءاتهم، الأمر الذي يتيح إمكانية تعظيم استغلال الموارد المعرفية داخل المؤسسات وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية لها.

على الرغم من اعتبار أن تشارك المعرفة في المؤسسات يعد أمراً حاسماً، إلا أنه يبقى متعلقاً بالأفراد أصحاب المعرفة الذين قد لا يرغبون في كثير من الأحيان في نقل معارفهم إلى غيرهم حيث يعتبرونها مهمة لهم، كما يعتبرونها مصدر قوتهم وقيمتهم وأداة للحفاظ على مكانتهم ومركزهم في المؤسسات، ومصدر سلطة وضغط على الإدارة، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة إجبار أفرادها على تشارك معارفهم كما لا يجب عليها أن تعمل على التجديد المستمر للأفراد والكفاءات بحثاً منها على المعارف الضرورية الأمر الذي يعد تكلفة إضافية لها، بل يجب عليها معرفة كيفية التعامل مع هذه المعارف ومتابعة حركتها من خلال معرفة كيف يتم نقل المعرفة وتبادلها من طرف لآخر وخاصة من أصحاب المهارة إلى زملائهم في نفس العمل وكذلك إلى الأفراد الجدد وهذا بالعمل على حث الأفراد والجماعات على تشارك معارفهم بطريقة تسمح بتربيتهم وإقناعهم بذلك وتسمح بدعم الرأس المال الفكري للمؤسسة الأمر الذي يتجسد في الإرادة الجادة للإدارة العليا في المؤسسات.

في هذا الصدد توجد العديد من النظريات المفسرة لسلوك تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات، والتي تتعلق بكل من؛ نظرية السلوك المخطط، نظرية السلوك العقلاني ونظرية التبادل الاجتماعي، نظرية التبادل الاقتصادي وغيرها من النظريات، المستوحاة من تخصصات ومجالات بحثية مختلفة تساهم في تحقيق فهم أكبر لأسباب قيام أو امتناع الأفراد عن القيام بتشارك المعرفة، وبالتالي إمكانية تحديد العوامل المتحكمة في هذا السلوك.

إن النجاح في تشارك المعرفة يتطلب ضرورة معرفة العوامل المتحكمة في سلوك تشارك المعرفة ومعرفة درجة تأثيرها، والتي من الممكن أن تعمل على زيادة أو تخفيض إمكانية النجاح في تحقيق عمليات تشارك المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة داخل المؤسسات، كون أنه من الصعب تحويل المعرفة الفردية وخاصة الضمنية منها إلى معرفة تنظيمية، لأن ارتباط تشارك المعرفة بالأفراد في المؤسسات يعد سلوكاً إنسانياً.

يختلف الباحثون في تحديد هذه العوامل والمتغيرات وحصرها، وحسب Wang¹ و Noe فإنه تم تصنيفها إلى العديد من العوامل ومن أهمها العوامل التنظيمية؛ التي تتعلق بالمؤسسات ككل، العوامل الفردية التي تتعلق بالأفراد

¹ Sheng Wang, Raymond A. Noe, Knowledge sharing: A review and directions for future research, Human Resource Management Review, N°. 20, 2010, p 116.

داخل المؤسسات، والعوامل المحفزة، كما توجد تصنيفات أخرى تحددها في كل من العوامل التنظيمية، العوامل الفردية والعوامل التكنولوجية، ويهتم بحثنا الحالي بالوصول إلى فهم أكبر لموضوع تشارك المعرفة من خلال دراسة أهم هذه العوامل ومعرفة الأكثر منها تأثيراً على تشارك المعرفة التي تسمح بالتنبؤ به في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: مشكلة البحث

من خلال ما سبق، يمكن عرض إشكالية بحثنا في السؤال الرئيس التالي:

ما هو النموذج المقترح لتشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

انطلاقاً من السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما هي المتغيرات الفردية المتحكممة في تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما هي المتغيرات التنظيمية المتحكممة في تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات البحث

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- يوجد أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية، الدعم الاستراتيجي) على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

تحت هذه الفرضية الرئيسة الأولى تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- يوجد أثر إيجابي للمتغيرات الفردية (الثقة، الفعالية الذاتية، الرضا الوظيفي) على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

تحت هذه الفرضية الرئيسة الثانية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي للثقة على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للفعالية الذاتية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته حيث تشكل المواضيع البحثية المتعلقة بالمعارف وكيفية إدارتها مواضيع العصر، وهذا استجابة لمتطلبات الاقتصاد الجديد والمنافسة العالمية، بحثا عن المداخل التي تؤدي إلى ريادة المؤسسات في سوق الأعمال، والتي تسمح لها بخلق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي يعد البحث في مجال تشارك المعرفة مبادرة طموحة تسعى إلى التعريف بهذا المجال البحثي المهم -والذي يتعلق بدراسة جزئية هامة من إدارة المعرفة يتوقف نجاح هذه الأخيرة عليها- والبحث في جزئياته، وإبراز دوره في تحقيق التميز للمؤسسة وهذا لتعظيم استغلال المعارف المتاحة فيها من خلال تشاركتها بين الأفراد والجماعات في المؤسسات وبالتالي دعم مخزونها الفكري، وتكوين ذاكرة تنظيمية ومواجهة ما تطلق عليه الباحثة بالتهرب المعرفي داخل المؤسسات.

كما تظهر أهمية البحث من أهمية الدراسة التطبيقية والتي تهتم بدراسة أهم المتغيرات المؤثرة على تشارك المعرفة بين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيق البحث على قطاع من المؤسسات - مؤسسات قطاع الأجهزة الإلكترونية- الذي تشكل المعرفة فيه موردا حرجا، وبالتالي أهمية العمل على الوصول إلى نتائج واقتراحات ذات قيمة وقابلة للتطبيق على أرض الواقع من خلال بناء واختبار نموذج تشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

رابعا: أهداف البحث

يهدف بحثنا الحالي إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- الوصول إلى فهم أكبر لموضوع تشارك المعرفة؛
- التعرف على مستوى تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- التعرف على المتغيرات الفردية المؤثرة على تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- التعرف على المتغيرات التنظيمية المؤثرة على تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

- اقتراح نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة من خلال بناء واختبار نموذج تشارك المعرفة بالاعتماد على المتغيرات التنظيمية والفردية التي تكون النموذج النظرية للبحث.

خامسا: دوافع اختيار البحث

لقد تم اختيار موضوع البحث بصورة موضوعية باعتباره يعد امتدادا وتطويرا لمواضيع بحثية سابقة، ونتيجة المطالعة المستمرة للمواضيع المرتبطة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية ومتابعة آخر البحوث المتعلقة بتشارك المعرفة إضافة إلى الاعتبارات الرئيسية التالية:

- ارتباط موضوع البحث بالتخصص والميل الشخصي للبحث في المواضيع الجديدة المتعلقة بالمعارف، وقيام الباحثة بالعديد من البحوث ذات الصلة وتطبيقها على مؤسسات جزائرية؛

- تطابق التوجه الشخصي للبحث في موضوع تشارك المعرفة مع البحوث الأجنبية الموجهة للبحوث المستقبلية التي تحتاج إلى الدراسة في هذا الموضوع؛

- حداثة الموضوع وأهميته بالنظر إلى ما حققه في الدول المتقدمة، وقلة البحوث العربية التطبيقية خاصة الجزائرية منها والتي تهتم بدراسة موضوع تشارك المعرفة وتحديد المتغيرات المؤثرة فيه والمتحكمة في سلوكه، على الرغم من أهميته وضرورة الحاجة لتشارك المعارف للارتقاء بأداء وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: منهج البحث وأدوات جمع البيانات

نظرا لطبيعة الموضوع، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، يقوم هذا البحث على المنهج التالي:

- **المنهج الوصفي:** الذي يتعلق بتجميع المادة العلمية الخاصة بالدراسة النظرية من مصادرها المختلفة في الكتب، الأطروحات، المقالات العلمية، المداخلات وأبحاث الملتقيات، بالتركيز على المراجع الأصلية الموثوقة وهذا لمعالجة الخلفية النظرية لموضوع البحث، بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات، حيث يستخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي التحليلي بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية كمنهجية رئيسية في البحث والتي تمثل مدخلا إحصائيا شاملا لاختبار العلاقات بين مجموعة المتغيرات التي تكون نموذج البحث.

- **أدوات جمع البيانات:** تخص الأدوات التي تم استخدامها في البحث الحالي لغرض جمع البيانات، حيث تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية في البحث إضافة إلى كل من المقابلة والملاحظة لميدان الدراسة، كذلك استخدام عدد من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على برامج إحصائية لتحليل المعطيات والبيانات إحصائيا والخاصة بالدراسة

التطبيقية، حيث يستخدم البحث الحالي كلا من برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وبرنامج التحليل الإحصائي AMOS.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة Zawiyah M. Yusof و Mohd Bakhari Ismail تحت عنوان: "تأثير العوامل الفردية على جودة تشارك المعرفة: دراسة حالة ثلاث وكالات عمومية بماليزيا" وهي عبارة عن مقالة منشورة في Journal of Organizational Knowledge Sharing سنة 2010. كان الهدف من البحث التحقيق في العلاقة التي تربط كل من العوامل الفردية وتشارك المعرفة، وقامت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية:

- وجود أثر دال لوعي الأفراد على جودة تشارك المعرفة؛

- وجود أثر دال للثقة لدى الأفراد على جودة تشارك المعرفة؛

- وجود أثر دال لطبيعة الشخصية لدى الأفراد على جودة تشارك المعرفة.

بعد تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى إثبات الفرضيات الثلاثة، حيث كان للشخصية الأثر الأكثر دلالة على تشارك المعرفة ثم يليها كل من الثقة والوعي أو الإدراك.

2. دراسة Marylène Gagné تحت عنوان: "نموذج لتحفيز تشارك المعرفة" وهي عبارة عن مقالة منشورة في Human Ressource Management، سنة 2009.

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم نموذج لتحفيز تشارك المعرفة يقوم على المزج بين نظريتين؛ نظرية السلوك المخطط ونظرية التحديد الذاتي، كما تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة.

- الرضا يرتبط بعلاقة إيجابية بالتحفيز الذاتي لتشارك المعرفة؛

- التحفيز الذاتي يرتبط بعلاقة إيجابية بالاهتمام لتشارك المعرفة؛

- التحفيز الذاتي يرتبط بعلاقة إيجابية بالاستعداد لتشارك المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتشارك المعرفة من خلال الربط بين المتغيرات التي تؤدي إلى التحفيز على عملية تشارك المعرفة والمتغيرات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة Mohd Bakhari Ismail و Zawiyah M. Yusof تحت عنوان: "مساهمة العوامل التكنولوجية

في جودة تشارك المعرفة بين الموظفين الحكوميين في ماليزيا": وهي عبارة عن مقالة منشورة في Journal of Organizational Knowledge Sharing سنة 2010. وكان الهدف من هذه الدراسة:

- دراسة العوامل التكنولوجية التي تؤثر على جودة تشارك المعرفة بين الموظفين الحكوميين؛
 - تحديد أهم العوامل التكنولوجية التي تؤثر على جودة تشارك المعرفة بين الموظفين الحكوميين.
- وتقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر دال على جودة تشارك المعرفة؛
- لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر دال على جودة تشارك المعرفة؛
- المعرفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر دال على جودة تشارك المعرفة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى إثبات الفرضيات الثلاثة الأولى، حيث أن المعرفة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الأثر الأكبر على تشارك المعرفة تليها البنية التحتية ومن ثم أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم استنتاج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد أمراً حاسماً لنجاح تشارك المعرفة في المنظمات.

4. دراسة Adel Ismail Al-Alawi وآخرون تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة: مفاتيح نجاح

حاسمة": وهي عبارة عن مقالة منشورة في Journal of Knowledge Sharing سنة 2007.

كان الهدف من هذه الدراسة: دراسة دور بعض العوامل في الثقافة التنظيمية في نجاح تشارك المعرفة.

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الرئيسية التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الثقة بين العاملين وتشارك المعرفة في المنظمات؛
- توجد علاقة إيجابية بين الاتصالات بين العاملين وتشارك المعرفة في المنظمات؛
- توجد علاقة إيجابية بين أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشارك المعرفة وتشارك المعرفة في

المنظمات؛

- توجد علاقة إيجابية بين أنظمة المكافآت المرتبطة بتشارك المعرفة وتشارك المعرفة في المنظمات؛

- توجد علاقة إيجابية بين بعض خصائص الهيكل التنظيمي وتشارك المعرفة في المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات كل من الفرضيات السابقة، وبالتالي أهمية دعم كل العوامل السابقة للنجاح في تشارك المعرفة.

5. دراسة Ammar D. Noor وآخرون تحت عنوان: "العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة في المنظمات" وهي عبارة عن مقالة منشورة في International Journal of Science and Research (IJSR)، سنة 2012. الهدف من هذه الدراسة هو الاطلاع على العوامل التي تحمل أثرا التي على نجاح تشارك المعرفة بين العاملين في المنظمات.

يظهر المقال بأن العوامل التي تساهم في نجاح تشارك المعرفة تم تحديدها فيما يلي: عوامل تنظيمية، عوامل فردية وعوامل تكنولوجية.

6. دراسة Zaid T. Alhalhouli وآخرون تحت عنوان: "العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة بين المساهمين في المستشفيات الأردنية باستعمال الشبكات الاجتماعية" وهي عبارة عن مقالة منشورة في International Journal of Computer and Information Technology، سنة 2014.

هدفت هذه الدراسة هو تحديد وفحص المتغيرات التي يمكن أن تشجع على دعم تشارك المعرفة بين المساهمين في المستشفيات الأردنية باستعمال الشبكات الاجتماعية.

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد تسع عوامل رئيسية والتي تحمل أثر على نجاح تشارك المعرفة من بينها القيادة والثقافة التنظيمية.

7. دراسة Liana Razmerita وآخرون تحت عنوان: "ما هي العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة في المنظمات" وهي عبارة عن مقالة منشورة في Journal of Knowledge Management، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة هو فهم ما هي العوامل التي توجه مشاركة العاملين في تشارك المعرفة وتلك التي تمنع دون ذلك.

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل القائدة أو الموجهة لتشارك المعرفة في المنظمات والتي يتعلق أحدها بالرغبة في مساعدة الآخرين، المكافآت المادية، دعم الإدارة، في حين تم الوصول إلى أن افتقار الثقة وافتقار الوقت يعدان أكثر العوائق التي تحول دون تشارك المعرفة.

8. دراسة Raymond A. Noe و Sheng Wang تحت عنوان: "تشارك المعرفة: مراجعة وتوجيه البحوث المستقبلية" وهي عبارة عن مقالة منشورة في Human Resource Management Review سنة 2010، كان الهدف من البحث إجراء مسح شامل للبحوث الكمية والكيفية التي تم إجرائها حول موضوع تشارك المعرفة، حيث قامت هذه الدراسة بتصنيف المتغيرات المتحركة والمؤثرة على تشارك المعرفة وفقا للخصائص التالية:

- الخصائص التنظيمية؛
- الخصائص الفردية؛
- الخصائص الجماعية؛
- الخصائص الثقافية؛
- الخصائص التحفيزية.

قدمت هذه الدراسة إطار عمل عن المتغيرات التي يمكن أن تحمل أثر وتوجه تشارك المعرفة في بيئات الأعمال والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، وتعد هذه الدراسة الموجه الرئيسي لموضوع البحث الحالي.

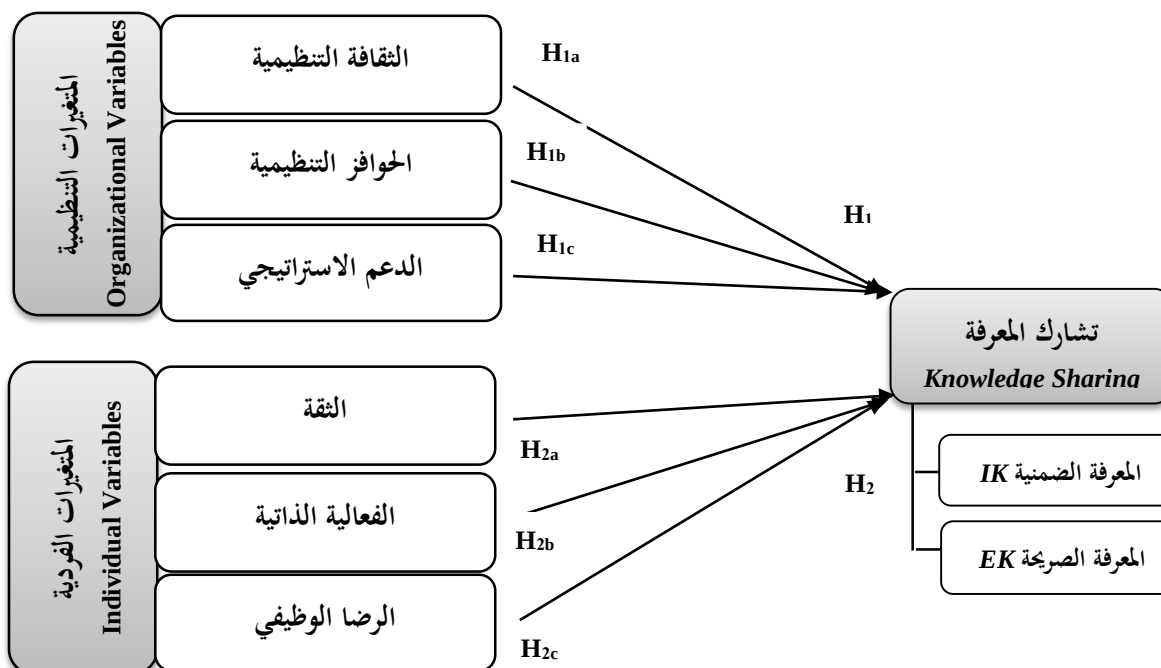
ثامنا: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

يعد البحث الحالي بمثابة بحث متكامل، فالدراسات السابقة كلها ركزت على دراسة نوع من المتغيرات المؤثرة على تشارك المعرفة دون الأخرى أو اهتمت بدراسة العلاقة بين أحد هذه المتغيرات سواءا كانت فردية أو تنظيمية وتشارك المعرفة، في حين يسعى بحثنا الحالي إلى دراسة مجموعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية التي تؤثر على تشارك المعرفة، للوصول إلى معرفة أكثر بهذه المتغيرات ودرجة تأثيرها من خلال بناء واختبار نموذج تشارك المعرفة انطلاقا من البيانات التي يتم تجميعها من واقع المؤسسة الجزائرية.

تاسعا: نموذج البحث

في ضوء إشكالية البحث وفرضياتها، تم تحديد نموذج البحث الذي يحدد المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث:

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المتغيرات المستقلة

المتغير التابع

عاشرا: تقسيمات البحث

قصد معالجة موضوع البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، واختبار صحة أو خطأ فرضيات البحث، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول رئيسية، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين، كما يلي:

- الفصل الأول: يخص الإطار المفاهيمي لتشارك المعرفة؛
- الفصل الثاني: يخص محددات تشارك المعرفة التي تتعلق بالمتغيرات التي تم اختيارها موضوع الدراسة؛
- الفصل الثالث: يخص الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- الفصل الرابع: يخص بناء واختبار نموذج البحث.

احدى عشر: صعوبات إجراء البحث

إن إنجاز أي بحث علمي لا يخلو من مجموعة من الصعوبات التي تعترض الباحث والتي يعد الإيجابي منها بمثابة تدريب لتطوير مهاراته للنجاح في مجال البحث العلمي، والتي أخصها في النقاط الرئيسية التالية:

- البحث في جزئية من إدارة المعرفة اوهي تشارك المعرفة لأمر الذي تطب وقتا أكبر لإعداد إطار مفاهيمي مفصل؛
- تعدد متغيرات نموذج البحث الأمر الذي تطلب وقتا كبيرا لدراسة كل متغير على حدة ودراسته علاقته بالمتغير موضوع البحث وصولا إلى تحديد أبعاد قياسه بما يتوافق وموضوع البحث؛
- الاعتماد على منهجية النمذجة بما يتوافق والهدف من البحث مما تطلب البحث والدراسة والتكوين في هذه المنهجية والتكوين في استعمال برنامج التحليل الاحصائي AMOS؛
- تطبيق الدراسة على قطاع من المؤسسات مما تطلب ضرورة التنقل والاتصال بأكثر من 30 مؤسسة والحصول على الموافقة واجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات واستردادها من مجموعة المؤسسات التي تختلف في نظام عملها ومكان تواجدها في غياب وجود اتفاقية بين الجامعة وهذه المؤسسات مما تطلب وقتا، جهدا، تكلفة ومهارة لإقناع هذه المؤسسات بأهمية البحث وضرورة تطبيقه؛
- وجود فجوة بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي الأمر الذي يجعل المؤسسات غير مهتمة بأبحاث الباحثين وعدم إعطائهم الأهمية والتسهيلات اللازمة لإجراء بحوثهم، الأمر الذي قد ينتج عليه عدم وعي وتحيز المستجوبين مما قد يؤثر سلبا على نتائج البحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لتشارك المعرفة

تمهيد

" المعرفة هي القوة".

"Knowledge is power".

Francis Bacon *

إن التغيرات والتطورات التي يعرفها العالم اليوم على وجه عام وتعرفها بيئة الأعمال على وجه خاص والتي تتسم بالتسارع، عدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ، جعلت المؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي جديد للبقاء في السوق، وغيّرت مفهوم المنافسة من تلك التي تنطلق باتجاه الخارج وتقوم بالتركيز على العميل والموارد المالية إلى تلك التي تنطلق باتجاه الداخل وتقوم بالتركيز على المورد البشري داخل وخارج المؤسسة والموارد المعرفية له.

اليوم، ترجمت التحديات التي عرفتتها المؤسسات إلى تحديات أمام وظائف ومصالح هذه المؤسسات حيث عرف المورد البشري تدرجا في سلم الأهمية الإدارية داخل المؤسسة فمن مجرد اعتباره أداة تساهم في تحقيق العمل إلى مورد يتم الاستثمار فيه، ويمكن تلمس هذه الأهمية من خلال تتبع التغيرات التي عرفتتها إدارة الموارد البشرية التي كانت في بداياتها تعرف بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية وأصبحت تحمل بعدا استراتيجيا يقوم على الأهداف طويلة المدى من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال الراهنة تتطلب توجها أكثر ذكاءا يتوافق مع ما تطلق عليه بالإدارة الذكية للموارد البشرية لأن التنافس اليوم لم يعد أبدا تنافسا على الموارد البشرية وإنما أصبح تنافسا على الأفكار المبدعة أي على الموارد البشرية أصحاب المعرفة التنافسية.

لا تكمن الأهمية التنافسية للمورد البشري في أهمية هذا المورد بحد ذاته وإنما في المعرفة التي يمتلكها المورد البشري والتي عادة ما تتسم بصعوبة الفهم والتقليد لأنها تعد نتيجة لامتزاج العديد من العناصر على فترات زمنية مختلفة وتحمل صفة المعنوية وغير المادية، وبالتالي أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية وتنافسية وأهم عناصر الإنتاج، فأدت إلى تغيير معادلة الإنتاج من تلك التي تقوم على تعظيم الموارد المادية إلى معادلة تقوم على تعظيم الموارد المعرفية، فإذا كان التحدي الذي تواجهه المؤسسات هو الحصول على الموارد البشرية التي تمتلك المعرفة التي تضمن نجاحها والذي نتج عنه إدارة جديدة تضاف إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسات وهي إدارة المعرفة التي تعمل بالتعاون وإدارة الموارد

*British Statesman and Philosopher, (1561-1626).

البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة _ أصبح هذا التحدي مزدوجا حيث يتعلق بالتفكير في كيفية الحفاظ على هذه الموارد البشرية أصحاب المعرفة الحرجة داخل المؤسسة وعدم خسارتها.

يتضمن هذا الفصل المباحث الرئيسة التالية:

- مفاهيم أساسية حول المعرفة؛
- مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة؛
- ماهية تشارك المعرفة؛
- عمليات، طرق وآليات تشارك المعرفة.

1.1 مفاهيم أساسية حول المعرفة Basic Concepts of Knowledge

"الاستثمار في المعرفة دائما يعود بأفضل منفعة"

"An investment in knowledge always pays the best interest"

Benjamin Franklin *

إن اعتبار المعرفة موردا إنتاجيا أكثر أهمية وقيمة من موارد الإنتاج المادية، يتسم بأهمية تنافسية استراتيجية كون أن المعرفة هي الأساس لخلق ميزة تنافسية مستدامة يجعل منها محورا هاما من محاور البحث خاصة وأنها في كثير من الأحيان صعبة الوصف، القياس والتقليد.

فاليوم، هناك افتراض ضمني قائم على كون أن المعرفة هي المورد الأهم والأساسي ومصدر خلق القيمة للمؤسسات¹، لاسيما بالنسبة للمؤسسات القائمة على الكثافة المعرفية.

1.1.1 مفهوم المعرفة Knowledge Concept

لا يوجد إجماع بين الباحثين والأكاديميين حول مفهوم المعرفة، حيث تختلف التعاريف باختلاف مجال العلوم الذي ينتمي إليه الباحث من جهة وحسب وجهة نظر الباحث من جهة أخرى كون أن المعرفة ذات طبيعة غير مادية وغير ظاهرية يصعب وصفها، تحديد خصائصها وعناصرها، فمفهوم المعرفة عادة ما يعكس المفهوم الخاص للباحث، فهو يتطلب الحكم الإنساني، ويرتبط بالمواقف كما يقوم على القيم والمعتقدات²، فمن إيجابيات إدخال مفهوم المعرفة في ممارسات الإدارة هو توضيح الخصائص المختلفة للمعرفة وهذا لصعوبة التعامل معها كعنصر مادي، في حين تبقى أهم سلبيات ذلك في الطبيعة المعقدة للمعرفة³. أي صعوبة حصر مفهوم المعرفة في تعريف محدد وصعوبة تحديد كل خصائصها.

* One of the Founding Fathers of the United States, (1706-1790).

¹ Steffen Bohm, Chris Land, **The "Value" of Knowledge: Reappraising Labor in the Postindustrial Economy**, handbook of researches on knowledge intensive organizations, p 480.

² Hannu Kivijärvi, **Aligning Knowledge and Business Strategies within an Artificial Ba Context, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, British Cataloguing in Publication Data, 2008, p 230.

³ Chimay J. Anumba et al, **Knowledge Management in Construction**, The Nature and Dimensions of Knowledge Management, Black well Publishing (Ltd), 2005, p 21.

حسب Wiig المعرفة هي عبارة عن حقائق ومعتقدات، آراء ومفاهيم، أحكام وتوقعات، منهجيات ومعرفة الكيف know how¹؛

من خلال هذا التعريف يظهر جليا تعقيد مفهوم المعرفة وتداخل العناصر المكونة لها، فبين الحقائق والمعتقدات نجد التداخل بين ما هو حقيقة مبنية على تجربة ونتائج أي حكم موضوعي وبين ما هو معتقد أي مبني على وجهة نظر ورأي الشخص الذي يصدر الحكم أي ذاتي، وهذا ما يضيفي صفة النسبية على تعريف المعرفة.

كما تعرف المعرفة على أنها معلومات ممزوجة مع الخبرة، السياق، التفسير، التفكير، الحدس والإبداع، فالمعلومات يمكن فقط أن تصبح معرفة إذا تم معالجتها في عقل الفرد²؛

يشير هذا التعريف إلى أن المعرفة هي المرحلة المتقدمة من معالجة واستعمال المعلومات فهي نتيجة لتداخل مجموعة من العناصر والتي في الغالب تخص الفرد صاحب المعرفة فتكون نتيجة لخبراته، أفكاره، تجاربه... إلخ، ويلعب العقل البشري دورا أساسيا في تحقيقها. حيث يتم تخزينها أساسا في العقل البشري، فهي تعني ماذا يعرف صاحب المعرفة ولا يمكن أن تكون معرفة بدون وجود شخص يعرف هذه المعرفة (أي صاحب المعرفة)³. وهذا يعكس الارتباط الوثيق بين المعرفة والفرد أي المورد البشري ولذلك يمكن أن نستنتج أن خصائص الفرد تنعكس في معرفته. في حين يرى J. P. Liebeskind المعرفة على أنها المعلومات التي يتم معالجتها من خلال الاختبارات التي تسمح بالوصول إلى الحقائق⁴؛

بالتالي فالمعلومات تشكل أحد المدخلات الأساسية للمعرفة، والتي تسمح بالوصول إلى معارف مهمة كلما توفرت فيها شروط الدقة، الموثوقية، التجديد والجودة، وكلما تم معالجتها بطريقة مناسبة.

كما أن كلا من Prusak و Davenport يعرف المعرفة على أنها المزيج الناتج عن التجربة المكتسبة، القيم، المعلومات القرينة، الرؤية الخبيرة والتي تتيح إطار عمل يسمح بتقييم المعلومات والتجارب الجديدة في المؤسسة⁵.

¹ Filieri Raffaele, **Overcoming Knowledge Sharing barriers through Communities of Practices: Empirical Evidence from a Big Automotive Supplier**, Doctorate School on Industrial Complex Systems, eBusiness Management School, University of Roma Tre, Doctoral dissertation, Roma, Italy, p 53.

² Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group publishing (Hershey • London • Melbourne • Singapore), 2007, p 11.

³ Idem.

⁴ Julia Porter Liebeskind, **Knowledge, Strategy and Theory of the Firm**, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: knowledge and the firm, winter 1996, p 94

⁵ Murray E. Jennex, **Current Issues in Knowledge Management**, Information Science Reference, British Cataloguing in Publication Data, 2008, p 35.

يضيف هذا التعريف للتعريف التي سبقته إمكانية الحكم على المعلومات والتجارب المؤسسية وتقييمها بناء على المعارف الناتجة عنها فكما سبق القول فالمعلومات، الخبرات والتجارب السابقة تعد مدخلات عملية خلق المعرفة أي كلما كانت هذه المدخلات بجودة عالية كانت المخرجات أي المعارف التي بنيت على أساسها وكانت نتيجة لتراكمها بجودة عالية.

كما يقول أن كلا من Takeuchi و Nonaka بأن المعرفة تنشأ من خلال تدفق المعلومات التي تكون متجذرة في معتقدات والتزامات من يملكها..، فالمعرفة ترتبط أساسا بمواقف الإنسان.

هذا ما يعكس الارتباط الوثيق بين المعرفة والمواقف التي يعيشها الفرد أي المورد البشري ولذلك يمكن أن نستنتج أن المعرفة هي نتيجة لتراكم التجارب والخبرات لفترة من الزمن.

فالمعرفة هي عبارة عن ناتج الامتزاج والتفاعل الخفي بين جملة من العناصر والتي تتعلق بكل من المعلومات، التجارب، الخبرات، الحدس، القيم والأفكار.. إلخ، والتي تخص صاحب المعرفة، من خلال عملية تراكمية يشكل فيها الزمن أحد أهم المتغيرات.

بالتالي تظهر أهمية المعرفة، كترجمة لجملة من الاعتبارات، أهمها ما يلي:

- المعرفة هي أصل اقتصادي Economic Asset أساسي ومورد استراتيجي¹؛ أي أن المعرفة تعد احد أهم أصول المؤسسة غير المادية والمتمثلة في الأصول المعنوية؛
- المعرفة هي مورد تراكمي من القيمة في المؤسسة كلما تم تطبيقها لإنتاج منتج أو تقديم خدمة²؛ أي أن المعرفة تعد مصدرا أساسيا لخلق القيمة في المؤسسة وبالتالي فهي تؤدي إلى تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف؛
- المعرفة هي مورد بطاقة كامنة قادرة على خلق الميزة التنافسية لأنها صعبة التقليد³، فمما تم بناء المعرفة في المؤسسة أصبحت هذه الأخيرة قادرة على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة⁴؛ أي أن الطبيعة المعقدة للمعرفة والتي تجعل منها صعبة المحاكاة والتقليد تسمح بإكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

¹ Imed Boughzala, JeanLouis Ermine, **Trends in Enterprise Knowledge Management**, British Library Cataloguing in Publication Data, Great Britain, 2006, p 23.

² Petter Gottschalk, Op Cit, p 11.

³ Chonticha Mathuramaytha, **Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model**, International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol.30, Singapore, 2012, p.p 286-287.

⁴ Syed S. Alam et al, **Assessing Knowledge Sharing Behavior among Employees in SMEs: An Empirical Study**, *International Business Research*, Vol. 2, N°. 2, 2009, p 116.

- المعرفة هي عامل مهم لاستقرار المؤسسة¹؛ أي أن استقرار المؤسسة يستمد من إمكانيات المعرفة في خلق ميزة تنافسية متفردة وبالتالي إمكانية إكساب المؤسسات القدرة على التميز والتفرد في السوق بما يضمن بقاءها واستقرارها فيه.

2.1.1 خصائص المعرفة Knowledge Characteristics

تظهر أهمية التعرف على خصائص المعرفة باعتبارها أساس الفهم الصحيح للمعرفة ومن ثم النجاح في إدارتها. تعد المعرفة سيرورة فكرية إنسانية متفردة ومعقدة تستمد تعقيدها أساسا من تعقيد الطبيعة البشرية لصاحب المعرفة وهو العنصر البشري وهذا لقدراته الخاصة على التفكير، التحليل والاستنباط، يجعلها تتميز بالعديد من المعاني، المضامين والخصائص.

إن ديناميكية المعرفة لا تمنع من تميز المعرفة بجملة من الخصائص، والمتمثلة فيما يلي²:

- **التجارب Experiences**: فالمعرفة تتطور بناء على التجربة عبر فترات زمنية، من خلال التعلم من التجارب المختلفة مثل؛ الملتقيات، ورش العمل.. إلخ، ولكنها تتعلق كذلك بما يتم القيام به في الماضي، فالخبرة المكتسبة عند القيام بعمل معين تكسب الفرد الجودة والسرعة للقيام بالأعمال بطريقة أفضل من المرة الأولى؛
- **الحقيقة Truth**: وهذا يعني أن المعرفة تقوم على الحقيقة، وتعكس ماذا حدث وماذا لم يحدث أي أنها لا تقوم على الشك، ومثال ذلك الدروس المتعلمة؛
- **التعقيد Complexity**: تعد التجارب والحقائق أحد أهم المقومات التي تسمح بالتعامل مع تعقيد المعرفة فالفرد الأكثر معرفة هو الفرد الأكثر قدرة على الوعي بالأشياء غير المعروفة، والفرد الأقل معرفة عادة ما يتميز بمرونة أقل وعدم القابلية لتقبل أو رفض التغيرات والتحويلات الجذرية؛
- **الحكم Judgment**: تتضمن المعرفة الأحكام الناتجة عن مواقف سابقة وانعكاسها على المعرفة نفسها بما يسمح بتكييفها مع التغيرات البيئية؛
- **الحدس Intuition**: يعد الموجه المرن للأحداث التي تنبع عن الاختبار والخطأ خلال التجارب والملاحظات طويلة المدى، والتي تتضمن الحلول للمشاكل الجديدة والتي تشبه تلك التي تم معالجتها سابقا من الطرف العمال

¹ Imed Boughzala, Op Cit, p 23.

² Filieri Raffaele, Op Cit, p 52.

أصحاب الخبرة؛ ففي بعض الأحيان يتم معالجة بعض المشاكل بطريقة سريعة وهذا اعتمادا على الحدس، بذلك يتم التعلم من خلال جملة من الخطوات التي تحدث تلقائيا دون تفكير واعٍ، وهذا ما يتم بسرعة قصوى؛

- **القيم والمعتقدات Values and Beliefs**: إن قيم ومعتقدات الأفراد لديها أثر على المعرفة التنظيمية، ومثال ذلك؛ تاريخ المؤسسة عادة ما يحمل أثرا على أنشطة وقيم العاملين فيها، فالأفراد مختلفي القيم والمعتقدات ينظرون إلى الأشياء بطريقة مختلفة وهم في نفس الوضعية، فحسب Nonaka و Takeuchi ففوة المعرفة في التنظيم، التعلم والحكم تأتي من القيم والمعتقدات أكثر منه من المعلومات والمنطق.

كما تتميز المعرفة بما يلي¹:

- إمكانية إعادة الاستعمال، فالمعرفة هي متجددة ولا تنفذ بالاستخدام؛
 - فوائد المعرفة لا يمكن الحصول عليها إلا إذا تم تطبيقها؛
 - قيم المعرفة يمكن أن تتغير عبر الزمن؛
 - صعوبة نقل، الحصول ونشر المعرفة؛
 - تتطور المعرفة بناء على عمليات التعلم؛
 - تتوقف على الذاكرة، التجارب السابقة، الخبرة، ميكانيزمات وفرص نقل المعرفة؛
 - تتيح المعرفة مستوى عالي من التعلم؛
 - إن تعزيز خلق واستعمال المعرفة يتم من خلال التكنولوجيا.
- إن اعتبار المعرفة أصل من أصول المؤسسة يميزها بجملة من الخصائص مقارنة بالأصول المادية والمالية والمتمثل أهمها فيما يلي²:

- **عدم الزوال Non depleting**: فعلى غرار الموارد المادية الأخرى التي يتم تسييرها والتي تتميز بالندرة في القيمة، فالمعرفة الأكثر استعمالا هي الأكثر إنتاجية؛
- **مربحة لطرفي عملية المشاركة Win-win Sharing**: فعند مشاركة فرد معرفته لفرد آخر فهو لا يخسر هذه المعرفة؛
- **القابلية للاحتفاظ والحركة Chunkable and Portable**: فالمعرفة يمكن تلخيصها، تجميعها وتوزيعها عبر الوحدات الإدارية وهذا من أجل نقل وإدارة أسهل؛

¹ Available at: www.tle.ee (15/02/2016)

² Available at: www.skyrme.com (15/02/2016)

- القابلية للنقل **Transferable**: تتميز المعرفة بإمكانية الحركة من مكان لآخر، خاصة المعرفة الصريحة، والتي يمكن نشرها من خلال شبكة من الأفراد؛
 - القابلية للحركة **Mobile**: وتعني إمكانية التسرب والنشر، بما يتوافق حركة ومحادثة الأفراد في العمل؛
 - القابلية للاستبدال **Substitutable**: في الكثير من الأحيان يمكن للمعرفة أن تعوض الكثير من الموارد المادية، وهذا ما يقلص الحاجة إلى النقل المادي للوثائق.
- ومن بين أهم الخصائص الأساسية التي تتميز بها المعرفة نذكر ما يلي¹:
- **عدم المنافسة Non-rivalty**: أي أن استعمال فكرة ما من طرف شخص معين، لا يمنع شخص آخر من استعمالها في نفس الوقت، فمن الناحية الاقتصادية تعد عدم المنافسة في المعرفة أهم خصائص المعرفة كون أن هذه الخاصية تؤدي إلى زيادة العوائد في المؤسسة.
- حاول Jones توضيح كيف يمكن أن تساهم خاصية عدم المنافسة في المعرفة في زيادة العوائد مقارنة بزيادة الحجم، وهذا على اعتبار أن المنظمة عادة ما تستعمل جملة من المدخلات؛ المعرفة، رأس المال، العمل... إلخ لإنتاج جملة من المخرجات، فالنقطة المفتاحية تكمن في كون أنه في حالة الحاجة لمضاعفة المخرجات، نحتاج فقط إلى مضاعفة المدخلات المعيارية (رأس المال، العمل)، وهذا يعني أننا لا نحتاج لمضاعفة مخزون المعرفة، باعتبار أنه يتم تطبيق نفس المعرفة.
- إن مثال اعتبار المعرفة غير تنافسية يتمثل في إمكانية استعمال تصميم معين (المعرفة التي تم تطبيقها) لمكون من مكونات منتج معين، من طرف مؤسسة جديدة في السوق أو من طرف عمال جدد، ومع ذلك فإن مضاعفة المخزون الموجود من المعرفة إضافة إلى مضاعفة عناصر الإنتاج المعيارية يؤدي إلى زيادة العوائد بأكثر من الضعف، إلا أن زيادة العوائد بالمقارنة مع الحجم يمكن أن يخلق بعض المشاكل في سوق تنافسي وهذا للوصول إلى أفضل المخرجات المقدمة للزبائن، ففي سوق تنافسي عادة ما تعكس الأسعار تكاليف المدخلات المعيارية وتؤدي إلى تعويضها، دون إمكانية ترك هامش لتعويض الأفكار (المعرفة)، وبالتالي فالقليل فقط من الأفكار يمكن إنتاجها وتحويلها إلى منتجات لأنه في الغالب لا يمكن مكافأة أو تعويض أصحابها.

¹ Available at: <http://www.treasury.govt.nz> (15/02/2016)

- **تكاليف ثابتة وهامشية Fixed and marginal costs**: من جهة أخرى يمكن توضيح مساهمة عدم المنافسة في المعرفة في زيادة العوائد مقارنة بالحجم من ناحية التكلفة، علماً أن زيادة العوائد والتحكم في التكاليف أي تخفيض التكاليف مقارنة بالحجم هو نفس الشيء.

إن خاصية عدم المنافسة في المعرفة تجعل المؤسسات تتحمل تكلفة عالية لاستعمال المعرفة لأول مرة، إلا أن الاستعمالات المتوالية والمحملة لهذه المعرفة تكون بتكلفة هامشية أو معدومة، كون أن هذه المعرفة يمكن استعمالها من طرف العديد من الأفراد وكذا المؤسسات ولهذا فالتكلفة المبدئية الثابتة لاستعمال المعرفة عادة ما تكون عالية ومرتفعة في حين تكون التكاليف الهامشية الثابتة منخفضة ما يؤدي إلى تخفيض متوسط التكاليف أو زيادة العوائد مقارنة بالحجم.

يجب التأكيد على أن التكلفة الهامشية للإنتاج والخاصة بفكرة موجودة (المعرفة) معدومة، هذا لا يعني بالضرورة أن تطبيق هذه المعرفة المنقولة يكون بتكلفة معدومة.

- **عدم الإقصاء أو عدم الاستثناء Non excludability**: أي عدم القدرة على إقصاء أو منع طرف آخر من استعمال المعرفة، إلا أن درجة عدم الإقصاء تتغير بتغير جملة من العوامل منها؛ خصائص صاحب المعرفة، مستوى التكنولوجيا المتاحة، المحيط... إلخ، وتعني هذه الخاصية أنه متى تم إنتاج أو خلق سلعة معينة (تطبيق المعرفة)، من غير الممكن منع الأفراد الآخرين من استعمال هذه المعرفة، مثال ذلك؛ عدم إمكانية باحث منع باحثين آخرين من استعمال باحثين آخرين لأفكاره لتطوير منتج جديد بناء على منتجه الحالي.

ما دام أن عدم المنافسة هي خاصية ملازمة للمعرفة تجعل من خاصية عدم الإقصاء صفة تابعة ومتصلة بها.

إن عدم إمكانية إقصاء أصحاب المعرفة الآخرين من استعمال معارفهم، يعطي هؤلاء إمكانية الاستفادة من هذه المعرفة أكثر من أصحابها، إلا أن هذه الخاصية تعد مفيدة للمجتمع مقارنة بالفرص الاقتصادية التي يمكن أن يخلقها أصحاب المعرفة عند محافظتهم على معارفهم لأنفسهم، ومن ناحية أخرى لا يملك أصحاب المعرفة القدرة للحصول على كل منافع المعرفة الجديدة ما يحد من إمكانيات الاستثمار لتطوير المعرفة في أولى مراحلها.

إن حق أصحاب المعرفة (حق الملكية الفكرية Intellectual Property Right) في إقصاء الآخرين من استعمال معارفهم يعطيهم القدرة لفرض أسعار على معارفهم واحتمال تجاوز متوسط التكاليف لكن الفعالية الاقتصادية تتطلب تساوي الأسعار والتكاليف الهامشية بما أن التكاليف الهامشية لاستعمال المعرفة لأكثر من مرة

هي منعدمة فهذه الأسعار إذن لا يمكنها أن تغطي متوسط التكاليف، هنالك عدم اتفاق جوهري بين القدرة على خلق المعرفة والقدرة على إلغائها.

على الرغم من أهمية هذه الخاصية والتي تساهم في حل أحد مشال المعرفة (تشجيع أصحاب المعرفة) فهي تها كذالك في خلق أحد مشاكل المعرفة (الحد من ضياع المعرفة).

ومن بين أهم الخصائص التي تتميز بها كذالك المعرفة نذكر ما يلي¹:

- **الطبيعة التراكمية للمعرفة The Cumulative Nature of Knowledge**: وتعد أحد أهم صفات المعرفة كون أن هذه الأخيرة ليست فقط أحد مدخلات إنتاج سلعة نهائية مثل منتجات الصيدلة وبرامج الكمبيوتر ولكن كذالك مخرجات تضمن استمرار إنتاج المعارف.

إن الطبيعة التراكمية للمعرفة خلقت قناة أو سلسلة أخرى والتي من خلالها يمكن للمعرفة أن تفيد المجتمع ومنافعها الإجمالية يمكن أن تكون الأكثر قدرة على البقاء والأكثر انتشارا في الاقتصاد، وفي اتجاه آخر يمكن أن يرفع من خطر تراجع الاستثمار في خلق المعرفة مما يخلق الصعوبة في تحديد واسترداد التكاليف من المستفيدين منها، هذا ما يدل كذالك على احتمال صعوبة التنبؤ المسبق بالفوائد التي يمكنها خلقها، هذا ما يضيف خاصية عدم التأكد حول إنتاج المعرفة.

- **عدم التأكد Uncertainty**: إن كلا من إنتاج وتوزيع المعرفة تخضع بشكل كبير لعدم التأكد، فالمؤسسة التي تقوم بعملية خلق المعرفة لا تعرف بالتحديد ما الذي تسعى لإنتاجه، وما هي أفضل طريقة للوصول إلى ذلك وكيف يمكن أن تنجح في ذلك.

نفس الشيء بالنسبة إلى مستهلك المعرفة والذي لا يعرف بالتحديد ما الذي يتم بيعه له، إلا بعد عملية الشراء. ولهذا فالاستثمار في إنتاج المعرفة يرتبط ارتفاع المخاطر المحتملة.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، فقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى مجموعة أخرى من الخصائص التي تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وباقي الموارد المادية، أهمها²:

¹ Available at: <http://www.treasury.govt.nz> (15/03/2016)

² طارق الطيب، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، الإمارات العربية المتحدة، ص 09، متاح على الموقع الإلكتروني: www.knol.google.com (2016/05/03)

أ. التراكمية: وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة، فعملية البناء على المعارف السابقة إنما تولد معارف جديدة، بحيث تظل المعرفة صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة. وبالتالي أهمية التطوير؛

ب. التنظيم: أي أن المعرفة المتولدة تتطلب ترتيبا خاصا يتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

ج. الشمولية: شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها وحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، فهي قابلة لأن تنقل لكل الأفراد؛

د. الدقة: وتعني الدقة إمكانية التعبير على الحقائق كميًا.

3.1.1 أنواع المعرفة Knowledge Types

المعرفة ليست صنفا واحدا فهي غير متجانسة ولا نمطية، ونظرا لطبيعتها غير الملموسة لا يمكن حصرها في حيز واحد أو تحديد شكل خاص بها، والقليل فقط من المعارف تترجم إلى منتجات أو خدمات، والتي تمثل جزءا قليلا فقط من المعارف التي تحوزها المؤسسة، فالجزء الأكبر من هذه المعارف التي ساهمت في تحقيق النجاح والتفوق تظل داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها، علاقاتها، اتصالاتها وفرق العمل، والتي يصعب نقلها إلى الآخرين، وقد تكون مهددة بالفقْدان إذا تم خسارة أصحابها.

وفي هذا المجال، ظهرت العديد من المبادرات التي حاول من خلالها الباحثين والمتخصصين في المجال إظهار الفوارق التي تسمح بإيجاد سبيل فعال لتصنيف المعرفة، ما يسهل التعامل معها وإدارتها، ويؤدي إلى إمكانية تقدير الفجوة المعرفية ما يسمح بتطوير آليات خلق المعرفة الجديدة وجعلها قابلة للتجسيد في شكل منتجات وخدمات ابتكارية تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

فالتعرف على أنواع المعرفة ليس مجرد فضول دفع الباحثين والمتخصصين وأصحاب القرار في المؤسسات على اختلافها إلى تصنيف المعارف فيها ولكن لأهمية تصنيف المعرفة في إدارة المعرفة لاختلاف طريقة التعامل مع كل صنف من المعرفة فالمعرفة الموثقة في الوثائق والمستندات ليست هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وإدارة كل نوع من المعرفة يختلف باختلاف تصنيف هذه المعرفة.

تم تصنيف المعرفة وفقاً للعديد من المداخل، إلا أن أهم تصنيفات المعرفة تلك التي قام بها M. Polany (1961) سنة والذي يعد التصنيف الأقدم والأهم حيث ميز من خلاله بين نوعين رئيسيين من المعرفة والمتمثلة في كل من؛ المعرفة الضمنية Tacit knowledge والمعرفة الصريحة Explicit knowledge.

ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى حينها بالاهتمام، وكان أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز هو I. Nonaka في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر سنة (1991)، التي نشرت في مجلة Harvard للأعمال حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً، والمتمثلة كذلك في كل من؛ المعرفة والمعرفة الصريحة.

1.3.1.1 المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

يقول M. Polany (1966) في عبارته الشهيرة¹:

"We know more than we can tell"

هذه العبارة تعطي فكرة مسبقة حول طبيعة المعرفة الضمنية المعقدة، التي لا يمكن التعبير عليها وإيصالها بسهولة إلى الآخرين، بشكل مطلق وبصورتها الحقيقية، أي أنها ترتبط بالخصائص الفردية لصاحب المعرفة Knowledge Owner، حيث تتعلق المعرفة الضمنية بالمعرفة الشخصية المتضمنة في الخبرة الفردية والتي تضم عوامل غير مادية مثل؛ المعتقدات الشخصية، وجهات النظر، القيم²، الأحكام الشخصية وكذا الحدس، فالمعرفة الضمنية هي متجذرة في تصرفات، قيم ومشاعر صاحب المعرفة، وإلى أبعد من ذلك تعد متضمنة في العقل البشري، وكذا في الروتين والمحتوى الاجتماعي للمؤسسة، وفي مهارات الأفراد وفي العلاقات التعاونية داخل المؤسسة وهذه المعرفة لا يمكن التعبير عليها بسهولة، وتعد صعبة الوصف والتشكيل ما يجعلها صعبة النقل والتشارك مع الآخرين، وعادة ما يرتبط مفهوم المعرفة الضمنية بمفهوم المعرفة ذات المستوى المنخفض من الترميز والذي يعكس مدى إمكانية التوثيق والتعبير الكتابي للمعرفة أثناء انتقالها بين شخصين، إن تعقيد المعرفة يتغير بتغير مستوى الترميز حيث يزداد تعقيدها مع المستويات المنخفضة من الترميز، وبالتالي فالمعرفة الضمنية هي فريدة، صعبة التقليد، وغامضة، وذات إمكانية محتملة عالية لخلق القيمة الاستراتيجية مقارنة بالمعرفة الصريحة³.

¹ Available at: <https://www.goodreads.com> (12/05/2016)

² Todd R. Groff, Thomas P. Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, An imprint of Elsevier Science, USA, 2003, p 03.

³ Petter Gottschalk, Op Cit, 2007, p 1819.

وكمثال على المعرفة الضمنية معرفة الخبير الذي يعرف حدسيا ما الذي يجب القيام به لرفع كفاءته أدائه، وهذه المعرفة يصعب التعبير عنها، فهذا النوع من المعرفة عادة ما يقوم على التحليلات الحسية لعدد من المدخلات الحسية، واستخراج هذه المعرفة يعتبر أكبر العوائق¹.

على الرغم من أن العديد من الباحثين ينظرون إلى المعرفة الضمنية على أنها معرفة شخصية وخاصة والتي من الملائم أن يتم معالجتها فقط على مستوى فردي، آخرون يؤيدون اعتبارها معرفة الفريق والجماعة والتي تظهر في روتين وإجراءات المؤسسة، كما يرون أن المعرفة الضمنية تظهر فقط في أشكال التفاعل للفرق والتي تظهر كذلك في فكرة الجماعة، ومع أن كل هؤلاء الباحثين يرون المعرفة الضمنية على أنها موجودة أو مجسدة في الأنشطة البشرية يقترح كلا من Grant و Gregory، إمكانية إيجادها في اختبارات المؤهلات².

تتصف المعرفة الضمنية ببعدين أساسيين ممثلين فيما يلي³:

- البعد الفني للمعرفة الضمنية **Technical Dimension of Tacit Knowledge**: ويعكس المهارات الشخصية غير الرسمية، أو البراعة التي عادة ما تعكس ما يعرف بمعرفة الكيف "know-how"؛
- البعد التجميعي للمعرفة الضمنية **Cognitive Dimension of Tacit Knowledge**: ويضم المهارات الشخصية غير الرسمية، أو البراعة التي عادة ما تعكس ما يعرف بمعرفة الكيف "know-how"، التي يتم تطبيقها في عمل خاص مثل مهارات الجراحة⁴.

لقد سبقت عبارة M. Polany (1966) الشهيرة، العبارة الشهيرة لـ Wittgenstein (1922)، والتي يقول فيها⁵:

**"The limits of my language are the limits of my mind,
all I know is what I have words for"**

تعكس هذه العبارة في مجملها تعقيد المعرفة التي لا يمكن التعبير عليها في شكل كلمات وبالتالي قد لا تدخل ضمن معارف الفرد إذا كان غير قادر على إيصالها إلى الآخرين.

¹ David G. Schwartz, **Encyclopedia of Knowledge Management**, IDEA GROUP REFERENCE, 2006, p.p 849-850.

² Claire R. McInerney · Ronald E. Day, **Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, Stephen Gourlay, **An Activity Centered Framework for Knowledge Management**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007, USA, p.p 2231.

³ Daniel L. Davenport, Clyde W. Holsapple, **Social Capital Knowledge**, David G. Schwartz, **Encyclopedia of Knowledge Management**, Idea group reference, 2006, p 811.

⁴ Murray E. Jennex, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Phillip EinDor, **Taxonomies of Knowledge**, British Cataloguing in Publication Data, 2008, p 163.

⁵ Available at: https://en.wikiquote.org/wiki/Ludwig_Wittgenstein (12/06/2016)

بهدف تقريب الفهم، يتم عرض الأمثلة العملية لهذه المعرفة كما يلي¹:

- **مهارات القيادة:** والتي تعد مهارات إنسانية معقدة يصعب تعليمها، فهي قائمة على التجارب؛
- **مهارات البيع:** وتعد كذلك أحد المهارات الإنسانية المعقدة التي يصعب نقلها إلى الآخرين؛
- **القدرات الابتكارية:** ومثال ذلك الاختلاف بين الأفراد الذين يصارعون لفترة طويلة في سبيل الوصول إلى الابتكارات الجديدة دون تحقيق النجاح وأولئك الذين يصلون إليها بسهولة ولفترة قصيرة.
- **القدرات الحدسية:** وتعكس القدرة على فهم الأشياء بدون استعمال المنطق، والتي تعد مهمة للابتكار واتخاذ القرار؛

- **الذكاء العاطفي:** ويعكس القدرة لقراءة واستعمال المشاعر للتأثير على النتائج، وهي صعبة للتعليم والوصف.

2.3.1.1 المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

يوجد اتفاق واسع على أن المعرفة الصريحة هي المعرفة المتاحة في شكل تقرير لفظي، مفصل، وسهلة الترميز، وبناء على ذلك تعكس المعرفة الصريحة "الكلام النظري"، هذا ما يعطي المعرفة الصريحة إمكانية التعبير اللفظي عنها، تحويلها إلى أشكال أو رموز وكذا قابلية التواصل بها مع الآخرين، وبالتالي يمكن التقاطها، تخزينها في المستندات، قواعد البيانات.. إلخ².

فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن توثيقها في صورة شكلية مثل الكلمات والأرقام، وبذلك يمكن أن تنتقل بسهولة بين الأفراد بطرق منظمة وممنهجة³، من خلال برامج الكمبيوتر، البيانات، الفيديوهات.. إلخ⁴، أحيانا تدعى هذه المعرفة بالمعرفة التي يمكن التعبير عليها، كونها قابلة للترميز وبالتالي يمكن كتابتها ونقلها بسهولة⁵، فالمعرفة الصريحة يقال أنها تتعلق بالحقائق والنظريات والتي تتفق مع كونها مجردة، (ضمنيا) موضوعية وتخضع للقوانين⁶.

¹ Available at: [http://management.simplicable.com \(15/06/2016\)](http://management.simplicable.com (15/06/2016))

² Claire R. McInerney, Ronald E. Day, **Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, Stephen Gourlay, **An Activity Centered Framework for Knowledge Management**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007, USA, p.p 22-31.

³ David G. Schwartz, **Encyclopedia of Knowledge Management**, IDEA GROUP REFERENCE, 2006, p 811.

⁴ Irma B. Fernandez, Dorothy Leidner, **Knowledge, Knowledge Management, and Knowledge Management Systems An Introduction**, Irma B. Fernandez, Dorothy Leidner **Knowledge Management an Evolutionary Vie, Advances in Management Information Systems**, M.E. Sharpe, Inc, USA, p 5.

⁵ Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group publishing (Hershey • London • Melbourne • Singapore), 2007, p 1819.

⁶ Claire R. McInerney • Ronald E. Day, **Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, Stephen Gourlay, **An Activity Centered Framework for Knowledge Management**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007, USA, p.p 22-31.

عموما، فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها كلية في شكل كتابي أو بطريقة أخرى يمكن توثيقها وتشاركها، أساسا هي ما تم معرفته وما يمكن تحويله إلى كلمات، أو عرضه في أشكال أو في بعض الصور السمعية والبصرية.

المعرفة الصريحة هي سهلة الالتقاط، التخزين والنقل باستعمال التكنولوجيات الحديثة (مثال ذلك؛ الارسال الالكتروني، التخزين في قواعد البيانات أو عمليات الكمبيوتر)، يمكن في العديد من الحالات وإن لم تكن كلها تعليمها (مثال ذلك؛ المراحل الخاصة أو سلسلة الأحداث اللازمة لانتهاء شيء ما، أو تفاصيل عملية يتم إنجازها)، عند وصف المعرفة الصريحة عادة ما يتم وصفها على أنها المعرفة التي تم ترميزها وتصنيفها، مثال على هذه المعرفة يمكن أن تضم: الوثائق، الكتب، دليل العمل، بيانات العمليات، الصيغ الرياضية وكذا المواصفات¹.

أحيانا المعرفة الصريحة تعكس ما يعرف بمعرفة ماذا know-what، وبذلك فهي سهلة التحديد، الخزن، والاسترجاع، فهذه المعرفة هي الأسهل معالجة من طرف استراتيجية إدارة المعرفة، من الناحية الإدارية يعد التحدي الأكبر المرتبط بالمعرفة الصريحة في كونها مشابحة للمعلومات، وبالتالي كيفية ضمان وصول الأفراد إلى ما يحتاجون إليه، تخزين المعرفة المهمة، وكذا مراجعة، تحيين (تحديث) ونشر هذه المعرفة، فالعديد من المنظرين يعتبرون المعرفة الصريحة أقل أهمية من المعرفة الضمنية، كونها بسيطة في طبيعتها ولا يمكن أن تتضمن الخبرات المفيدة القائمة على معرفة كيف know-how، التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية دائمة².

بهدف تقريب الفهم يتم تقديم الأمثلة العملية لهذا النوع من المعرفة، كما يلي³:

- سياسات، إجراءات ووثائق العمل؛
- قاعدة البيانات لقوائم الزبائن المحتملين؛
- شكاوى واقتراحات الزبائن الرسميين؛
- دليل العمل والسلوك الخاص بالمؤسسة.

فالمعرفة الصريحة هي المعرفة الفنية والتي تتطلب مستوى معين من المعرفة الأكاديمية والفهم المحصل من التعليم المنظم والدراسة المهيكلة؛ متى تم ترميز هذه المعرفة أمكن إعادة استعمالها لحل العديد من المشاكل المماثلة⁴؛

¹ Available at: <http://it.toolbox.com> (15/02/2016)

² Available at: <http://www.knowledgemanagementtools.net> (15/02/2016)

³ Available at: <http://fr.slideshare.net> (15/02/2016)

⁴ Elizabeth A. Smith, **The role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace**, *Journal of Knowledge Management*, Vol 5, N° 4. MCB University Press, 2001, p 315.

تعكس المعرفة الصريحة شكل المعرفة الضمنية التي تم توثيقها وتم التعبير عنها بلغة رسمية والتي يمكن أن تنتقل بسهولة أكبر بين الأفراد، إن جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة يعد أحد المهام الرئيسية لاستراتيجية إدارة المعرفة¹.

ويعكس الجدول الموالي المقارنة بين استعمال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في مكان العمل²:

الجدول رقم (01): مقارنة بين استعمال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في مكان العمل.

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge	المعرفة الصريحة Explicit Knowledge
سيرورة العمل Work process : مهام منظمة، روتين، تفترض إمكانية التنبؤ بالحيط، إعادة استعمال المعرفة المرمزة، خلق أهداف للمعرفة؛	سيرورة العمل Work process : عفوية وارتجالية، تستجيب للتغيير، محيط غير تنبؤي، خبرة فردية عميقة، خلق المعرفة؛
التعلم Learn : التعلم من العمل، التجربة والخطأ، إشراف ذاتي في المناطق ذات الخبرة العالية، الغايات والأهداف المحددة من طرف المؤسسة؛	التعلم Learn : تسهيلات من طرف المشرف أو قائد الفريق، تعزيز الانفتاح والثقة لزيادة تشارك المعرفة؛
التدريب Training : يعتمد المدرب على برنامج مخطط، يستعمل التصاميم والأشكال المختارة من طرف المنظمة، وقد يتم من طرف جهة من خارج المنظمة؛	التدريب Training : من شخص لآخر، المعلم، التدرّب، المدرب، التمهين، العصف الذهني، من الأفراد إلى الأفراد؛
طريقة التفكير Type of thinking : منطقية، تقوم على الحقيقة، تستعمل الطرق المثبتة، التفكير المتقارب؛	طريقة التفكير Type of thinking : إبداعية، مرنة، تؤدي إلى تفكير مختلف؛
تشارك المعرفة Share knowledge : تشارك المعرفة من شخص لآخر الموجودة في مخازن المعرفة، دليل العمل من خلال الوسائط الالكترونية، البريد الالكتروني، المنتديات..	تشارك المعرفة Share knowledge : التشارك القائم على الذاتية، التشارك القائم على الشبكة، التواصل وجها لوجه، المحادثة، رواية القصص، التواصل باستعمال المعرفة الشخصية، الاتصال المعرفي بين الموظفين؛
التحفيز Type of thinking : دائما تقوم على الحاجة للتحكم في العمل لتحقيق أهداف محددة..	التحفيز Type of thinking : التحفيز من خلال القيادة، الرؤية والاتصال الشخصي المتكرر مع العمال؛
المكافآت Rewards : ترتبط بأهداف المؤسسة، تنافسية في مكان العمل، التنافس على مكافآت قليلة، يمكن ألا تتم المكافأة على تشارك المعلومات؛	المكافآت Rewards : وتتنوع بدمج مكافآت نقدية أو غير نقدية ومكافآت مقابل تشارك المعرفة، والاعتراف بالإبداع والابتكار؛
العلاقات Relationships : يمكن أن تكون من الأعلى إلى الأسفل من المشرف إلى المرؤوسين، أو من طرف رئيس الفريق إلى أعضاء الفريق؛	العلاقات Relationships : منفتحة، تتميز بالصدقة، غير مهيكلة، تقوم على الصراحة، تشارك عفوي للمعرفة؛

¹ Todd R. Groff and Thomas P. Jones, Op Cit, p 03.

² Elizabeth A. Smith, Op Cit, p 314.

التكنولوجيا Technology: أداة لاختيار المعلومات الشخصية، تسهيل المحادثات، تبادل المعرفة الضمنية، الاستثمار متواضع في هيكل تكنولوجيا المعلومات، تمكين الأفراد من إيجاد بعضهم؛	التكنولوجيا Technology: ترتبط بالعمل، تقوم على الإتاحة (سهولة الاستعمال والوصول) والتكلفة، والاستثمار الضخم في تكنولوجيا المعلومات لتطوير مكتبة متخصصة في قواعد البيانات باستعمال المعرفة الموجودة؛
التقييم Evaluation: يقوم على الأداء، المتطور والتقييم العفوي.	التقييم Evaluation: تقوم على انجاز العمل المادي وليس بالضرورة على الإبداع وتشارك المعرفة.

Source : Elizabeth A. Smith, *The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, N° 4, MCB University Press, 2001, p 315.

إن الاختلاف في طبيعة المعرفة يفترض عدم المعيارية في التعامل مع هذه المعرفة إلا أن هذا الاختلاف لا يعني أن كل نوع من المعرفة هو مخصص لأداء عمل معين وناتج عن عملية محددة فطبيعة المعرفة لا تسمح بميكلة العمليات المعرفية وبالتالي فالفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هو عملية ضمنية ومفترضة وعادة ما ينتج هذا التفاعل بين المعارف عن التفاعل المتبادل بين الأفراد أصحاب المعرفة في مكان العمل.

حسب كل من Nonaka و Takeuchi فالمعرفة أساسا يتم خلقها عن طريق الأفراد، وهذه المعرفة التي يتم خلقها عن طريق الأفراد (فردية) تصبح تنظيمية، من خلال مجموعة من العمليات، حيث حدد الباحثين بعدين أساسيين لخلق المعرفة التنظيمية، فالبعد الأول هو البعد الإبيستيمولوجي **epistemological dimension** والذي يخص كلا من صنفى المعرفة التي تم تحديدهما مسبقا أي كلا من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فهذا البعد يميز بين أنماط المعرفة، أما البعد الثاني فهو البعد الأنتولوجي **ontological dimension** والذي يميز بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية وبالتالي يخص الأفراد وكذا الفرق، جماعات العمل والمنظمة ككل¹.

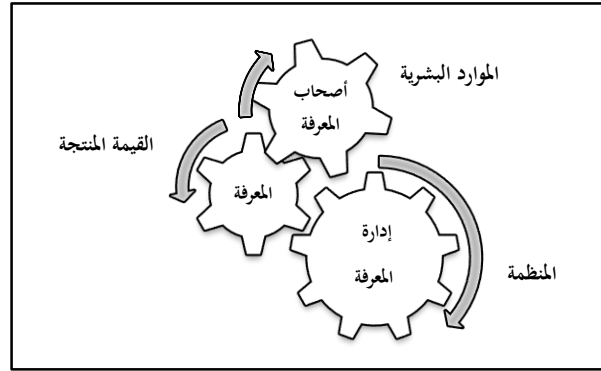
هنا قام I. Nonaka بتحديد أربع عمليات أساسية لخلق المعرفة والتي توضح التفاعل المتبادل بين كل من صنفى المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، من خلال ما يعرف بمدرج المعرفة أو حلزونية المعرفة²، تعكس هذه العمليات والتي يصعب في كثير من الأحيان تفصيل كل واحدة منها على أنها؛ العمليات المتكاملة والتي تتم بصورة عفوية وتسمح في الأخير بالانتقال بين صنفى المعرفة مع إمكانية تحول كل نوع من المعرفة إلى نفسه وإلى النوع الآخر، وهذه الأخيرة تتم وفقا لخصائص كل نوع من المعرفة.

¹ Laird D. McLean, *A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation*, Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/a947/e9975d5daf665f6cdc115e49121431887527.pdf>

² Idem.

تعكس المعارف بنوعيتها الضمني والصريح أهم أصول المؤسسة فهذه المعارف بشكلها غير المادي وغير الملموس هي التي يتم ترجمتها إلى سلع وخدمات والتي في الغالب تحمل الطابع المادي والملموس، وبالتالي أصبح تطوير المنتجات ضمن الاقتصاد القائم على المعرفة قائما بحد ذاته على المعارف، وهنا ترى الباحثة أهمية التكامل بين العناصر الثلاثة، المكونة لما ما تطلق عليه بثلاثية المعرفة، التي تتعلق بكل من **المورد البشري** (صاحب المعرفة)، **المعرفة** (الأساس) و**المنظمة** (إدارة المعرفة)، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): ثلاثية المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يشرح الشكل أعلاه علاقة التكامل والتفاعل بين المكونات الثلاثة والمتمثلة في كل من المورد البشري (صاحب المعرفة)، المعرفة (الأساس) والمنظمة (إدارة المعرفة)، حيث تمثل الموارد البشرية المصدر الأساسي والأهم للمعرفة في بيئات الأعمال، وبالتالي تحتل أهمية بالغة الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستثمار الصحيح في هذه الموارد من أجل تعظيم الأصول المعرفية في المنظمات، حيث تعتبر هذه الأخيرة البيئة التي يتم فيها هذا التفاعل، أين تمثل إدارة المعرفة مع إدارة الموارد البشرية فيها الجهة المسؤولة على النجاح في التعامل مع أصحاب المعرفة والجهة المسؤولة عن التسيير الصحيح لهذه المعرفة والتي تعتبر أساس التفاعل ومصدر الميزة التنافسية لكل مؤسسة.

2.1 مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة Basic Concepts of Knowledge Management

" لا يوجد مثل إدارة المعرفة؛ فقط يوجد الأفراد أصحاب المعرفة، المعلومات فقط يمكن أن تصبح معرفة إذا كانت في يد الشخص الذي يعرف ما الذي يجب القيام به بها "

"There's no such thing as knowledge management; there are only knowledgeable people, Information only becomes knowledge in the hands of someone who knows what to do with it".

*Peter F. Drucker**

إن الحاجة إلى إدارة متخصصة للمعارف في المؤسسات لم تأتي من فراغ ولكن جاءت كاستجابة حتمية لمجموعة من المتغيرات، منها ما يرتبط بطبيعة المعرفة في حد ذاتها، ومنها ما يرتبط بالمؤسسات، وأخرى ترتبط بالبيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

بالتالي تترجم حاجة المؤسسات للاهتمام بالمعارف التي تلزمها للتفوق في العمل إلى حاجة لإدارة هذه المعارف، من خلال محاولة كل مؤسسة لتحديد هذه المعارف، تحديد مصادر الحصول عليها وخصائصها الرئيسية وكذا البحث عن المداخل الفعالة التي تسمح بالحفاظ عليها وعلى تطويرها.

المؤسسات اليوم تهتم بتسيير معارفها لأسباب متعددة، أهمها يتمثل في كون أن جوهر الكفاءات يقوم على مهارات وخبرات الأفراد الذين يقومون بأداء بالعمل والتي لا يمكن أن توجد في شكل مادي، ولهذا من المهم أن تجد المؤسسات الطرق التي تسمح لها بالوصول إلى قاعدة المعرفة هذه وهذا للحفاظ وتطوير كفاءاتها الجوهرية، ففي السنوات الأخيرة وبناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً رئيسياً في أدبيات الإدارة¹.

* American writer and management consultant, (1909-2005).

¹ Norhaiza B. Ishak et al, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2010, IBIMA Publishing, 2010. Available at: <http://www.ibimapublishing.com>

1.2.1 تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management Definition

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما متزايدا، نتيجة التوجه الجديد الذي اعتمدته العديد من المؤسسات في سعيها إلى تحويل أعمالها إلى أعمال وأنشطة قائمة على المعرفة تماشيا ومتطلبات المنافسة في الاقتصاد الجديد أي الاقتصاد المبني على المعرفة.

لقد أعطيت إدارة المعرفة العديد من التعاريف، وكل منها يركز على جانب محدد أو مجموعة من الجوانب، وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب للمفهوم أو حسب مجالات استخدامها، ويمكن القول أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد ودقيق لإدارة المعرفة، إلا أن أغلب هذه المفاهيم وإن اختلفت عن بعضها البعض فهي تتفق في كونها تتعلق بالعمليات الرئيسة لإدارة المعرفة.

حيث يعرف كلا من Uriarte و Filemon إدارة المعرفة على أنها " العمليات الرئيسة التي تخص تحديد، تنظيم، نقل واستعمال المعلومات والخبرات داخل المؤسسة"¹.

يقوم هذا التعريف أساسا على العمليات الرئيسة التي تكون في مجموعها الأنشطة التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات والتي تتعلق بكل من تحديد المعرفة؛ وهذا يعني البحث عن المعرفة وإيجاد مصادرها، تنظيم المعرفة؛ أي ترتيبها وفقا لأساس معين مثلا مجال تطبيق هذه المعرفة، وكذلك استعمال المعرفة؛ أي تطبيق المعرفة الضمنية والصريحة داخل المؤسسة.

إدارة المعرفة تتضمن " :جمع، تخزين، استرجاع، تطبيق، تعميم وتنقيح أصول المعرفة للمؤسسة بطريقة موجهة"².

يضيف هذا التعريف عدد من عمليات إدارة المعرفة والتي تخص تخزين المعرفة؛ والتي عادة ما تتعلق بالمعرفة الصريحة التي عادة ما تكون قابلة للتوثيق والخزن، على غرار الضمنية، استرجاع المعرفة؛ أي جعل نفس المعرفة قابلة للاستعمال والتطبيق لأكثر من مرة، تعميم وتنقيح المعرفة؛ أي جعل المعرفة متاحة للجميع في المؤسسة من خلال نقل وتشارك المعرفة وتحيينها بما يتوافق والمتغيرات والتطورات الجديدة.

¹ Abdel Nasser H. Zaid et al, **The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance**, I.J. Information Engineering and Electronic Business, Vol 5, N° 4, 2012, p 28.

² Ian Watson, **Applying Knowledge Management Techniques for Building corporate memories**, Morgan Kanfman Publishers, USA, 2003, p 05.

وفي نفس السياق، نجد أن إدارة المعرفة تعرف على أنها " العملية التي تتضمن أنشطة متنوعة، والتي تأخذ على الأقل بعين الاعتبار العمليات القاعدية الأربعة والمتعلقة بخلق، استرجاع، نقل وتصنيف المعرفة"¹.

وهذا التعريف يركز كذلك على مجموعة من العمليات والتي تعد أساس إدارة المعرفة.

تعرف إدارة المعرفة على أنها " الأنظمة، الإجراءات، المداخل والثقافة التي توضع موضع التنفيذ لإدارة أكثر أصول المؤسسة قيمة، وهي المعرفة"².

يأخذ هذا التعريف بعدا آخر في تعريف إدارة المعرفة والذي لا يقوم فقط على ذكر العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسة وإنما يتطرق إلى ما تحتاج إليه هذه الإدارة لإدارة أكثر الأصول قيمة في المؤسسة.

أما Jennex فيعرف إدارة المعرفة على أنها " ممارسات التطبيق الانتقائي للمعرفة المحصلة من الخبرات السابقة لعمليات اتخاذ القرار في عمليات اتخاذ القرار الحالية والمستقبلية وهذا مع غاية واضحة لتحسين فعالية المؤسسة"³.

يعطي Jennex تعريف إدارة المعرفة اتجاهها آخر حيث يركز على نوع معين من المعرفة وهي الضمنية التي تعد حصيلة خبرات متراكمة لسنوات سابقة ويشير إلى الهدف من ممارسات إدارة المعرفة أين تعد المعرفة أحد أهم مدخلات عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة والتي تظهر قيمتها المضافة في تحسين ورفع فعالية المؤسسة ككل من خلال توظيف المعرفة المتاحة لتلبية الحاجات الحالية والعمل على تطوير هذه المعرفة استعدادا للفرص المستقبلية.

كون أن المعرفة تعكس معرفة الكيف، الخبرة، التجربة، البصيرة، والقدرة التي تمكن الفرق والأفراد من اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة في سبيل دعم استراتيجية المؤسسة"⁴.

تضيف الباحثة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات تقوم أساسا على تلك الجهود التعاونية التي تحمل بعدا استراتيجيا لكيفية جعل المعرفة متاحة للجميع، ومن ثم قابلية التحويل إلى سلعة ذات قيمة خاصة في السوق التنافسي.

¹ Margum Alavi, Donothoy E. leidner, **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundation and research issues**, MisQ Review, Vol 25, N° 01, 2001, p 114.

² Abdel Nasser H. Zaid et al, Op Cit, p 28.

³ Murray E. Jennex, **Knowledge Management in Modern Organizations**, British Cataloguing in Publication Data, 2008, p 04.

⁴ Abdel Nasser H. Zaid et al, Op Cit, p 28.

فحسب Wiig فالفكرة الأساسية وراء إدارة المعرفة تتعلق بكل العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق، الإبداع التنظيمي، الفعالية التشغيلية، جودة المنتجات والخدمات، والتي يتم تحسينها كلما تم جعل أفضل معرفة متاحة ومستعملة بشكل كفو¹.

فإدارة المعرفة تتعلق بأسر مخزون المعرفة في المؤسسات من خلال عمليات الخلق، التخزين والتطبيق، أي تحديد واستعمال المعرفة الجماعية المحصلة من الخبرات والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، فغدارة المعرفة المثالية هي تلك التي تقوم بأسر، نقل، وتفعيل ما يعرفه الفرد داخل المؤسسة (المعرفة)، ولذلك يوجد تحدي هو معرفة من يكون كل شخص في المؤسسة، وكيف تقوم المؤسسة بإدارة معارفها، رأس المال البشري وبالتالي تحويلها على رأس المال الفكري².

بالتالي فإدارة المعرفة هي الوسيلة النظامية التي تساعد الأفراد، فرق العمل، جماعات العمل والمنظمات على³:

- أ. تعلم ما الذي يعرفه الأفراد؛
 - ب. تعلم ما الذي يعرفه الآخرون؛
 - ج. تعلم ما الذي تعرفه المؤسسة؛
 - د. تعلم ما الذي تحتاج لمعرفته؛
 - هـ. تنظيم ونشر هذا المعارف بشكل بسيط وفعال؛
 - و. تطبيق هذه المعارف في الأنشطة الجديدة.
- يتمثل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة من خلال خلق، تشارك، استرجاع وتفعيل المعرفة فيما يلي⁴:

- أ. بناء أنشطة قائمة على المعرفة؛
- ب. دعم تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ج. خلق مؤسسة ذكية من خلال رفع تنافسية المؤسسة؛
- د. خلق ثقافة ومحيط مبتكرة؛
- هـ. ترسيخ التعاون كممارسة في العمل.

¹ Nicholas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, Palgrave, 2001, p 75.

² Norhaiza Binti Ishak et al, Op Cit, Available at: <http://www.ibimapublishing.com>

³ CAROL GORELICK et al, **Performance through Learning: Knowledge Management in Practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 2004, p 03.

⁴ M. du Plessis, **Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment**, *International Journal of Information Management*, Vol 25, 2005, p 194. Available at: www.sciencedirect.com.

إضافة إلى ما سبق تقوم إدارة المعرفة بتحسين فعالية العمل ورفع القدرات التنظيمية من خلال¹:

أ. تحسين عملية اتخاذ القرارات؛

ب. تحسين خدمات الزبائن؛

ج. تحسين الحلول للمشاكل العمل؛

د. رفع الإنتاجية؛

هـ. تعظيم الفائدة من المعارف الفردية والمؤسسية.

2.2.1 أهمية إدارة المعرفة Knowledge Management's Importance

تعكس مجموعة المنافع التي تتيحها إدارة المعرفة للأفراد، جماعات العمل، والمؤسسة ككل أهمية هذه الأخيرة، وهذا من خلال ما يلي²:

أ. بالنسبة للأفراد For individuals:

- تساعد إدارة المعرفة الأفراد على أداء وظائفهم وتوفير الوقت من خلال عملية اتخاذ أفضل للقرار وحل أفضل المشكلات؛

- بناء روابط اجتماعية مشتركة؛

- مساعدة الأفراد لمواكبة التطورات اليومية؛

- توفير إمكانية المساهمة في التحديات والفرص؛

- توفير فرص المشاركة والتحدي.

ب. بالنسبة لجماعة الممارسة For the community of practice:

- إدارة المعرفة تطور المهارات المهنية؛

- تعزز دور المعلم من فرد إلى فرد؛

- تسهل أكثر فعالية للشبكات والتعاون؛

- تطور دليل مهني للأخلاق الذي يسمح للأفراد بمتابعته؛

- تطور لغة مشتركة.

¹ Available at: www.sciencedirect.com (12/05/2017)

² Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier, USA, 2005, p 20.

ج. بالنسبة للمنظمة For organization:

- تساعد إدارة المعرفة على قيادة الاستراتيجية؛
- حل المشاكل بسرعة؛
- نشر أفضل الممارسات؛
- تحسين المعرفة المتضمنة في السلع والخدمات؛
- تفعيل المتبادل للأفكار وزيادة الفرص للابتكارات؛
- تمكين المؤسسة من البقاء في المقدمة لأفضل منافسة؛
- بناء ذاكرة تنظيمية.
- زيادة فرص طرح الأفكار والابتكار.

3.2.1 عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

تشير معظم البحوث والدراسات في مجال إدارة المعرفة إلى تعدد النماذج التي قدمها الباحثون لوصف وترتيب عمليات إدارة المعرفة، ولقد قدم العديد من الباحثين أمثال Davenport Jeanne, Delong, Jacobson, Nonaka وTakuichi نماذج وصفية لمكونات ومراحل دورة حياة المعرفة، ورغم اختلاف المسميات من عمليات ومكونات إدارة المعرفة وتباين ترتيب مراحلها، إلا أن مراحل إدارة المعرفة تدور في معظمها حول العمليات الأساسية التالية:

أ. تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف، البحث والوصول وقد تكون هذه العملية ليست مكونة من مرحلة واحدة، وهناك طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص، منها¹:

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد؛
- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية.

¹ طارق الطيب، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، الإمارات العربية المتحدة، ص 10. متاح على الموقع الإلكتروني: www.knol.google.com

ب. توليد المعرفة Knowledge Generation

إن عملية إنتاج الأفكار الجديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، ولذلك فإن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هو زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، ولا يكفي لتوليد المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل البحث والتطوير مسؤولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات، وإنما إيجاد ثقافة تشجع على بناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات، فعملية توليد المعرفة لا تقتصر على العمليات الداخلية بل تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من المؤسسات، الجماعات والأفراد ومن ضمنهم الزبائن¹.

ج. تشارك المعرفة Knowledge Sharing

وهذه العملية تشير إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وتتم عمليات تشارك المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بينهم، وأيضا من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات، فالمؤسسات غالبا ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار نفس الأخطاء، وإعادة تنفيذ نفس الأعمال، وأيضا عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها أفرادها داخل المؤسسة نفسها، وفقد هذه المعرفة التي تعد تنافسية بمجرد فقد أصحابها².

د. تطبيق المعرفة Knowledge Application

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، التخزين والتوزيع إلى تحقيق الهدف المنشود من إدارة المعرفة إذا لم تتبع بعملية التطبيق الفعال لهذه المعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة لحاجات الزبائن لذلك فالمعرفة تمثل قوة المؤسسة إذا نجحت في تطبيقها³.

هـ. خزن المعرفة Knowledge Storage

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها أفرادها الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني معدلات دوران عمل عالية، لأن هؤلاء الأفراد يأخذون معارفهم عند مغادرتهم للمؤسسة،

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 06.

² علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 198.

وقد تنجح عمليات الخزن في خزن المعرفة الصريحة الموثقة في قواعد، ولكن في حالات كثيرة لا تنجح في عملية خزن المعارف الضمنية غير الموثقة الموجودة في رؤوس مالكيها.¹ هذا ما يؤكد على أهمية دعم عملية تشارك المعرفة في أي مؤسسة.

و. تطوير المعرفة وتوزيعها Knowledge development and Distribution

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة وتنمية قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز جدارتها التنظيمية، ويساعد في جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية، أما توزيع المعرفة فإنه يتعلق بالتوزيع الكفء لهذه المعرفة ما يسمح بتوليد عائدا مقابل التكلفة التي تحملتها المؤسسة لقاء العمليات السابقة، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.² والذي يعول من خلال النجاح في عملية تشارك المعرفة.

3.1 ماهية تشارك المعرفة Knowledge Sharing Essence

"في بيئة اليوم، إخفاء المعرفة حتما سيضعف من قوتك. إذا كنت تعرف شيئا مهما جدا، فالطريقة للحصول على القوة حاليا هي مشاركة هذه المعرفة"

"In today's environment, hoarding knowledge ultimately erodes your power.
If you know something very important, the way to get power is by actually sharing it".

Joseph L. Badaracco*

إن التعرف على طبيعة المعرفة وأهميتها والعمل على إيجاد السبيل الفعال الذي يسمح بالوصول إليها، تطويرها وتطبيقها قبل المنافس، يعد اليوم محور اهتمامات المؤسسات الباحثة عن الريادة في السوق التنافسي الحالي لما يتصف به من سرعة في التغير تعكسها التطورات التكنولوجية الحديثة والبحث المستمر على التجديد والابتكار في المنتجات من قبل مستهلك أصبح أكثر تطلبا وتطلعا للأفضل.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 99.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 198.

* Professor of Business ethics at Harvard Business School, (1948).

إن أهداف إدارة المعرفة ولسنوات طويلة من البحث والتطبيق إضافة إلى ما حققته من تميز ونجاح في العديد من اقتصاديات الدول، أفرزت توجهات جديدة للبحث في نفس المجال، بالتالي وعلى الرغم من أهمية كل العمليات التي تقوم عليها هذه الإدارة، ركز العديد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال البحثي على **تشارك المعرفة** باعتباره أهم عمليات إدارة المعرفة، ومفتاح النجاح فيها.

يعد تشارك المعرفة العملية المفتاحية في إدارة المعرفة باعتباره العملية الأكثر قدرة على توفير أهم الممارسات الأساسية التي تؤدي إلى النجاح في إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتؤدي إلى زيادة الرأس مال المعرفي، كون أن تشارك المعرفة يتعلق بإتاحة المعرفة داخل المؤسسة ككل، ويقوم على خلق قاعدة معرفية تعاونية **A Collaborative Knowledge Basis** وبالتالي اكتساب المؤسسة القدرة على مواجهة تهديد تقادم وفقدان المعرفة داخلها. فعادة ما يطلق على الأصل المعرفي مصطلح الأصل غير المنتهي باعتباره الأصل الوحيد الذي يزداد كلما تم تشاركه¹. ولهذا، أصبح البحث في تشارك المعرفة أحد أهم مجالات البحث في إدارة المعرفة².

1.3.1 مفهوم تشارك المعرفة Knowledge Sharing Concept

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت لتشارك المعرفة والتي تختلف باختلاف رؤية الباحث والمتخصص لهذه العملية.

يعكس **تشارك المعرفة** "قيام الفرد بمشاركة معارفه الخاصة مع غيره من الأفراد، والذي يعد أحد أهم العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة"³.

من خلال هذا التعريف يظهر كمقدمة أن تشارك المعرفة يعد أحد أهم عمليات إدارة المعرفة الذي يتعلق أساسا بالأفراد والذي يحمل بعدا تنظيميا.

¹Todd R. Groff, Thomas P. Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, Butterworth-Heinemann, USA, 2003, p 02.

² Angelos Alexopoulos, Kathy Monks, **A Social Capital Perspective on the Role of Human Resource Practices in Intraorganizational Knowledge Sharing**, link working paper series, the learning, innovation and knowledge (link) research centre, Ireland, 2004, p 04.

³ Kamla A. Al Busaidi et al, **Sharing Knowledge to A Knowledge Management System: Examining the motivators and the benefits in an Omani organization**, *Journal of Organizational Knowledge Management*, IBIMA Publishing, Vol. 2010, 2010, p 03.

وفي تعريف آخر نجد أن تشارك المعرفة يتعلق "بالتقاط، تنظيم، إعادة استعمال ونقل الخبرات المعرفية والتي تكون ضمن المؤسسة وجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين في العمل"¹.

إن اعتبار تشارك المعرفة أهم وأحد عمليات إدارة المعرفة، أي اعتباره جزئية من الكل لا يعني أن هذا المفهوم هو ضيق الحيز ومحدد بصورة مطلقة وإنما يعبر تشارك المعرفة على مجموعة من الممارسات كما يوضح التعريف السابق ويضم مجموعة من العمليات الفرعية كما توضح المفاهيم الموالية، وبالتالي هذا مفهوم شامل ذهب الباحثين والمتخصصين في المجال إلى اعتباره إدارة في حد ذاته.

كما يعرف تشارك المعرفة على أنه "نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المنظمة، عن طريق جهود الأفراد"²، وفي نفس السياق يعرف كذلك على أنه "عملية نقل المعرفة في المنظمة من شخص لآخر"³.

وهذا التعريف يشير إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة، ويركز الاهتمام على الأفراد. فتشارك المعرفة يحدث متى كان الفرد ميالا لمساعدة الآخرين أو التعلم منهم من أجل تطوير قدرات جديدة⁴.

فتشارك المعرفة يحدث متى يكون الفرد حقيقة مهتم بمساعدة الآخرين والتعاون معهم في العمل ومتى يكون الفرد راغبا في التعلم من الآخرين بهدف تطوير قدرة جديدة لأداء نشاط ما⁵.

تشارك المعرفة يرجع إلى المجهود الذي يبذله الفرد في سبيل تحقيق هذه العملية، ومدى استعداداته في المؤسسة لتشارك كل ما يملك أو يخلق من معارف⁶، فهو يتضمن تشارك الأفراد للمعلومات والخبرات التنظيمية مع بعضهم البعض⁷.

كما يعكس تشارك المعرفة "أنشطة نقل ونشر المعرفة من فرد، فريق إلى آخر أو منظمة إلى أخرى"⁸.

¹ Rohana Ngah, Kamaruzman Jusoff, **Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance**, *International Journal of Economics and Finance*, Vol 01, N° 01, 2009, p 218.

² Choudhury Abul Anam Rashed, **Effect of Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach**, Vol 3, N° 2, July-December 2010, p 65.

³ Noorazah Md Noo Juhana Salim, **Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia**, *JCSI International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 8, Issue 4, N° 2, July 2011, p 107.

⁴ Feryal Aslani et al, **Knowledge Sharing: A Survey, Assessment and Directions for Future Research: Individual Behavior Perspective**, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2012, p 310.

⁵ Mohd B. Ismail, Zawiyah M. Yusof, **The Relationship between Knowledge Sharing, Employee Performance and Service Delivery in Public Sector Originations: the Theoretical Framework**, *public sector ICT management review*, Vol 03, N° 01, 2009, p 38.

⁶ Idem

⁷ YaChin Kang et al, *Op Cit*, p 244.

⁸ Jae N. Lee, **The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success**, *Information & Management* 38, Elsevier Science, 2001, p 364.

إضافة إلى عمليات النقل يتعلق تشارك المعرفة كذلك بنشر المعرفة، حيث يعد النشر مفهوم أوسع من النقل تتحرك من خلاله المعارف في فضاء أسع لا يتعلق بطرفين فقط لعملية النقل وإنما يشمل الفرق والمنظمة ككل، إلا أنه يظهر أقل تنظيماً من النقل.

وفي هذا السياق نجد أن **تشارك المعرفة** يعكس "تشارك المعارف والمعلومات المتعلقة بمهمة ما بين أعضاء الفريق والاقتراحات التي تتم بينهم"¹.

يمكن تعريف تشارك المعرفة على أنه: "العملية التي يتبادل من خلالها الأفراد معارفهم (الضمنية والصريحة)، ويخلقون مع بعضهم البعض معرفة جديدة"².

معناه أن تشارك المعرفة يرتبط بمنظور واسع بتبادل كل أنواع المعارف ويتضمن المعرفة الظاهرية (الوسائط التكنولوجية، الوثائق، معرفة الوقائع والأحداث (know what) والمعرفة الضمنية (المهارات والخبرات والقدرات البشرية (know how).

في نفس الاتجاه، نجد أن **تشارك المعرفة** هو "العملية التي يتبادل من خلالها الأفراد المعرفة والأفكار من خلال النقاشات بهدف خلق معرفة جديدة أو أفكار جديدة"³.

من خلال المفهوم السابق يمكن القول أن تشارك المعرفة يرتبط بعملية التبادل ولكن بالإضافة إلى إمكانية خلق معرفة جديدة كنتائج لعملية التبادل وهنا تظهر القيمة المضافة لتشارك المعرفة.

كما يمكن اعتبار المعرفة على أنها عملية إبداعية، بحيث يمكن يحدث خلق للمعرفة أثناء قيام الأفراد بالنقاش ويتشاركون معرفة سابقة⁴.

بالمعنى المطلق، لا يمكن تشارك المعرفة، فالمعرفة ليست كالسلعة والتي يمكن أن تنتقل بحرية، فعملية التشارك ترتبط بموضوع المعرفة، وبالتالي لتعلم شيء ما من شخص معين؛ يعني مشاركة معرفته؛ هنا تظهر الحاجة إلى عملية إعادة البناء (أي التراكم)؛ حيث تأخذ المعرفة من أجل اكتساب المعرفة ولذلك يتم تشارك المعرفة⁵.

¹ Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol, **Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance**, *Academy of management journal*, Vol 49, N° 06, 2006, p 124.

² Dulce V. Marques et al, **Knowledge sharing networks and performance**, *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2008, VOL. 14, N.º 2, p 166.

³ Syed S. Alam et al, **Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study**, *International Business Research*, Vol. 2, N°. 2, 2009, p 116.

⁴ Filieri Raffaele, **Op Cit**, p 65

⁵ Paul Hendriks, **Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing**, *Knowledge and Process Management* Vol 6, N° 2, 1999, p 92.

من خلال هذا المفهوم يمكن القول بأن الهدف من تشارك المعرفة ليس في عملية التشارك في حد ذاتها وإنما تحقيق مخرجات هذه العملية والتي عادة تتمثل في خلق معرفة جديدة وهذه الأخيرة ليست ناتج مطلق لعملية التشارك وإنما ناتج لعملية التراكم المعرفي لخالق المعرفة.

تشارك المعرفة هو " عملية التحويل المتبادل للمعرفة والخلق المشترك للمعرفة الجديدة والتي تدل ضمناً على التشارك التعاوني بين الأفراد الذين يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك"¹.

يعد هذا التعريف الأكثر عمقا حيث لا يرتبط فقط بحركة المعرفة من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد في مكان العمل، وإنما يتعلق بعمليات تحويل المعرفة التي تسمح بإمكانية الانتقال من نوع إلى آخر من المعرفة (من معرفة ضمنية إلى صريحة، ومن صريحة إلى ضمنية، ومن المعرفة إلى ذاتها) وبالتالي القدرة على خلق معرفة جديدة كنتائج للتشارك المعرفي بين الأفراد ضمن إطار تفاعلي تعاوني، وبمنظرة تحليلية يدل هذا التعريف على العمليات الأربعة التي حددها كلا من Nonaka و Takeuchi لخلق المعرفة والتي تعد من أهم العمليات الفرعية لتشارك المعرفة.

كما ينظر إلى **تشارك المعرفة** على أنه "مجموعة من السلوكيات التي تخص تشارك المعرفة والتي تتألف من مجموعة من العناصر مثل؛ العوامل، المحتوى، السياق التنظيمي، وسائل الإعلام المناسبة والمحيط الاجتماعي"².

إن اعتبار تشارك المعرفة مجموعة من السلوكيات، يعكس ارتباط عملية تشارك المعرفة بالسلوك الفردي من جهة؛ أي سلوك الأفراد الذين يقومون بعملية التشارك، وما يتضمنه هذا السلوك من مجموعة **المتغيرات الفردية** التي تتحكم في عملية التشارك المعرفي، ومن جهة أخرى ارتباط عملية تشارك المعرفة بالسلوك التنظيمي أي سلوك المنظمة التي يتم ضمنها تشارك المعرفة وما يتضمنه أيضا هذا السلوك من مجموعة **المتغيرات التنظيمية** التي تتحكم في عملية التشارك المعرفي.

يعرف Helmstadter **تشارك المعرفة** على أنه " **التفاعل** الإرادي بين الأطراف البشرية ضمن إطار عمل من الجهات التشاركية يضم كل من القوانين، المعايير الأخلاقية، القواعد السلوكية، العادات.. إلخ، وبالتالي فالموضوع

¹ Marylène Gagné, **A Model of Knowledge Sharing Motivation, Human Resource Management, Human Resources Management**, July–August 2009, Vol. 48, N° 4, Wiley InterScience, 2009, p 572.

² Muhammad J. Yousaf et al, **Empirical Investigation of Knowledge Sharing Obstacles in Education Sector of Pakistan**, *International Journal of Management and Organizational Studies*, Vol 2, N° 2, P 10.

الذي يتعلق به التفاعل بين الأطراف المشاركة هو المعرفة، فالتفاعل في حد ذاته يمكن أن يطلق عليه تشارك المعرفة¹.

يعكس مفهوم التفاعل، الجانب الاجتماعي لعملية تشارك المعرفة والذي يرتبط بالأفراد في حد ذاتهم والعلاقات التفاعلية التي تتم بينهم، كما أن هذا المفهوم لا يتم إلا بمشاركة مجموعة من العناصر داخل المؤسسة والتي تتعلق بما يعرف السياق التنظيمي وما يحتويه من متغيرات.

في نفس السياق نجد أن تشارك المعرفة هو عبارة: " ثقافة التفاعل الاجتماعي والتي تتضمن تبادل العمال للمعرفة، الخبرات والمهارات من خلال كل المصالح أو المنظمة ككل"².

أي أن تشارك المعرفة يعتبر أساس خلق المعارف وتطوير الفرص الجديدة من خلال التفاعل الاجتماعي وعمليات التعلم التي يقوم بها عمال المعرفة، وكنتيجة لذلك فإن تشارك المعرفة في المؤسسة سيؤثر على أداءها طويل الأجل وتنافسيتها³.

إن عملية التفاعل الاجتماعي والتي تتم بين الأفراد بشكل مستمر في المؤسسة وتسمح بتشارك المعارف بينهم، ينتج عنها عملية تعلم دائم بين الأفراد كذلك، فالتعلم التنظيمي يعتبر من بين المتغيرات التي تحمل أثرا محتملا على عملية التشارك المعرفي والتي تحدد توجهها، فعملية التعلم الفعال تؤدي إلى عملية خلق فعال للمعرفة الجديدة من خلال تشارك المعرفة.

عادة ما يعتبر تشارك المعرفة كنشاط حاسم بالنسبة للمؤسسات لكونه يمكنها من تحديد، تعزيز ونشر أفضل الممارسات وبالمقابل تقليص أو القضاء على الجهود غير التجديدية الزائدة عن الحاجة⁴.

¹ Chay Y. Wah et al, **Social Capital and Knowledge Sharing in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study**, Murray E. Jennex, Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements, Information science reference, Hershey • New York, 2009, p 120.

² YaChin Kang et al, **The Exploratory Study of Online Knowledge Sharing by Applying Wiki Collaboration System**, *iBusiness, scientific research (SciRes)*, N° 2, 2010, p 244. Available at: <http://www.SciRP.org/journal/ib>

³ Noorazah Md Noor, Juhana Salim, Op Cit, p 107.

⁴ Robert M. Davison, Carol X.J. Ou, **Sharing Knowledge in China: Experiences in an SME**, 11th Pacific Asia Conference on Information Systems, 2014, p 10.

تشارك المعرفة يفترض وجود علاقة بين طرفين على الأقل، طرف مالك المعرفة وطرف ثاني وهو مكتسب هذه المعرفة. فالطرف الأول عليه إيصال معرفته في شكل معين وبطريقة واعية وطوعية، وعلى الطرف الثاني القدرة على فهم وإدراك هذا الشكل من المعرفة، وخلق معنى من خلاله¹.

حسب Hendriks فإن تشارك المعرفة يقوم على وجود علاقة بين الأفراد العاملين الذين يملكون المعرفة وبين مكتسبي هذه المعرفة²، فعادة ما يعكس تشارك المعرفة تبادل المعرفة بين فردين: الأول مانح المعرفة والثاني مستوعب لهذه المعرفة، فتشارك المعرفة يركز على رأس المال البشري وعلى التفاعل بين الأفراد³.

إن تشارك المعرفة لا يتعلق بقيام مصدر أو صاحب المعرفة بإعطاء كل المخزون المعرفي حول ما يعرفه عن ممارسة معينة إلى متلقي أو مستقبل المعرفة. وهذا بسبب العنصر أو المكون الضمني للمعرفة، فالمعرفة تتضمن عنصرا غير قابل للوصف، والذي يقوم على فعل البصيرة الشخصية والتي هي أساسا غير لفظية⁴.

لكن حسب Tsoukas هذا يحدث بفعل البصيرة الشخصية والتي تعد أساسية وهذا لا يعني انه لا يمكن تشارك المعرفة الخاصة بالممارسة وإنما يتطلب ذلك تحديد الفروقات الضمنية التي تخص الممارسة، وذلك من خلال القدرة على إعادة ملاحظة السمات التي تخص الممارسة، وجعل الأفراد أكثر وعيا بالعلاقات الجديدة⁵.

من خلال ما سبق، يمكن تعريف تشارك المعرفة على أنه: "مجموع العمليات والممارسات التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد من خلال التعاون، الاتصالات والتفاعل المتبادل والتي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة".

بعد عرض وتحليل أهم التعاريف والمفاهيم التي تخص تشارك المعرفة والتعرف على طبيعته، يمكن استنتاج أهم العناصر الأساسية لتحقيق تشارك المعرفة، والتي يتم عرضها فيما يلي⁶:

¹ Paul Hendriks, **Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing**, *Knowledge and Process Management*, Vol 6, N° 2, 1999, p 92.

² Chonticha Mathuramaytha, **Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model**, International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol.30, Singapore, 2012, p 286.

³ Carolyn M. Jacobson, **Knowledge Sharing Between Individuals**, Murray E. Jennex, *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, Information science reference, Hershey • New York, 2009, p 1634.

⁴ Peter van Baalen et al, **Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal**, ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, January 2005, p 07, Available at: <http://ssrn.com>

⁵ Idem.

⁶ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.ص 37-40.

أ. **التعاون Collaboration**: ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ضمن جماعة أو فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والوحدات.

إن التعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة. فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم تشارك المعرفة.

ب. **الثقة Trust**: وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد بعضهم البعض، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك المعرفة.

ج. **التعلم Learning**: ويعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة.

د. **اللامركزية Decentralization**: يذهب الباحثون في إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات ومعلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة إيمانا واعتقادا جازما منهم أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية.

هـ. **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity**: ويعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما ورئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة أمر ضروري للمؤسسة لاستخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى العناصر المهمة السابقة فالباحثة تعتبر عنصر العمل الجماعي Collective work عنصرا رئيسيا من عناصر تشارك المعرفة تتفاعل فيه مختلف العناصر الفرعية السابقة الذكر.

تظهر أهمية تشارك المعرفة في المنظمة من خلال الارتباط الذي تخلقه بين الأفراد العاملين ومن خلال تحريك المعرفة إلى المستوى التنظيمي؛ وكذلك تحويلها (المعرفة) إلى قيمة اقتصادية وتنافسية¹.

¹ Chonticha Mathuramaytha, Op Cit, p 286.

2.3.1 أهمية تشارك المعرفة Knowledge Sharing Importance

إن أهمية المعارف لا ترجع إلى أهمية المعرفة بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة.

اليوم يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، وترجع أهمية تشارك المعرفة إلى العديد من الأسباب والتي تتضمن ما يلي¹:

- أخذت (تشكل) المنتجات غير الملموسة، الأفكار، العمليات والمعلومات حصة كبيرة من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي؛
- رفع الميزة التنافسية هو ابتكار مستمر، وبمصطلح آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة (أي ناتج تشارك المعرفة)؛
- ارتفاع معدلات دوران العمل لأن الأفراد لا يبقون في العمل مدى الحياة، فعند مغادرة أحد الأفراد المنظمة، فإن معارفه تغادر معه؛
- مشكلة المؤسسة في الغالب هي أنها "لا تعرف ماذا تعرف"، فعدد كبير من المؤسسات في العالم أو المؤسسات الأقل انتشاراً جغرافياً لا يعرفون ماذا يعرفون مما يحملها تكاليف البحث مجدداً عن المعارف، فالخبرة المتعلمة والمطبقة في أحد أجزاء المؤسسة قد لا تكون فعالة في أجزاء أخرى؛
- التغيير المتسارع في التكنولوجيا، الأعمال والجانب الاجتماعي... إلخ، فمثلما تتغير الأشياء فمعارف المؤسسة أو القاعدة المعرفية لها تتآكل وتتقدم، ففي بعض المؤسسات أكثر من 50% من معارفها ولخمس سنوات ماضية على الأرجح هي مهملة.

كما تظهر أهمية تشارك المعرفة للاعتبارات التالية²:

- يعد تشارك المعرفة مهما بالنسبة للمؤسسات فهو يجعلها قادرة على تطوير المهارات والكفاءات، زيادة القيمة وتعزيز الميزة التنافسية؛

¹ David Gurteen, **Creating a Knowledge Sharing Culture**, *Knowledge Management Magazine*, Vol 2, N° 2, February 1999, p 02.

² Chonticha Mathuramaytha, **Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations a Theoretical Model**, *International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol.30, Singapore, 2012, p.p 286-287.*

- يعد تشارك المعرفة عملية أساسية لتسيير المعرفة لأنها تعد المرحلة الأولية للابتكارات؛ فالابتكارات تحدث عندما يقوم العمال بتشارك وتوحيد المعرفة في المؤسسة؛
 - يعد تشارك المعرفة النشاط الذي يمكن العاملين من المساهمة في تطبيق المعرفة، تحقيق الابتكارات وخلق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات؛
 - لقد بينت البحوث أن تشارك ودمج المعرفة يرتبط بعلاقة إيجابية بالقدرات الابتكارية للمؤسسات، إضافة إلى ذلك يرى Armbrecht أن تشارك المعرفة يؤدي إلى نشر الأفكار الإبداعية، جوهر الابتكارات وأساس الإبداع في المؤسسة؛
 - إن نجاح تشارك المعرفة يحصل عند حدوث تفاعل ذو جودة بين الأفراد، إلا أن التركيز عادة ما يرتبط بالمسائل التي تخص معارضة أو مقاومة تشارك المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى بالرغبة والقدرة على استعمال معرفة الآخرين.
- ويمكن استخلاص هذه الأهمية في كون انه، متى تم بناء المعرفة، ستصبح المؤسسات قادرة على الحصول على الميزة التنافسية¹؛
- إن تشارك المعرفة مكون مهم في إدارة المعرفة، كونه يساعد في أسر مخزون المعرفة المتاحة في المنظمة، وزيادته مع مرور الوقت، تشارك المعرفة هو مجموع العمليات الموحدة الحاسمة بالنسبة للمؤسسة، فالمعرفة إذا لم يتم تشاركها، فالموارد المجمعة المتاحة ضمن فريق تبقى دون استعمال².
- إن النظرة القائمة على المعرفة في المنظمة تركز على المعرفة كأهم مورد استراتيجي بالنسبة لموارد المؤسسة، تشارك المعرفة التنظيمي هو عنصر أساسي لهذه الفكرة لأن الباحثين وجدوا أن تشارك المعرفة هو مفتاح الإنتاجية التنظيمية³.
- يرى Tsakanikas أن القدرات الداخلية للمنظمة والانفتاح باتجاه تشارك المعرفة يعتبر حاسماً بالنسبة للأداء الابتكاري للمؤسسة⁴؛

¹ Syed S. Alam et al, **Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study**, *International Business Research*, Vol. 2, N°. 2, 2009, p 116.

² Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol, Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, N°. 6, p 1241.

³ Sherry D. Ryan et al, **Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation across Distinct National Cultures**, *Informing Science: the International Journal of an Emerging Trans-discipline*, Vol 13, 2010, p 143.

⁴ Sarah MacCurtain et al, **Top Team Trust, Knowledge Sharing and Innovation**, (LINK) Research Centre Working Paper Series, 2008, p 10. Available at: <http://www.link.dcu.ie>

بالتالي يمكن النظر إلى تشارك المعرفة على أنه مجموعة من الممارسات والتي تدعم القدرات الإبداعية وتجعل الابتكار يظهر أو ينشأ من خلال استغلال الأفكار والموارد الداخلية للمنظمة، والتي عادة ما تتواجد في عقول الأفراد ويمكن فقط التعبير عنها وشرحها من خلال التفاعل، المناقشات، ورش العمل، أي عمليات التشارك المستمر للمعرفة بين الأفراد والجماعات في بيئة تنظيمية معينة.

يعد تشارك المعرفة مهم لخلق معرفة جديدة وهذا بهدف تحقيق الميزة التنافسية؛ وتخفيض معدل دوران العمل في المؤسسة، فالأفراد لا يبقون في العمل مدى الحياة¹؛

حسب Lin فإن تشارك المعرفة بالنسبة للأفراد العاملين؛ يسمح لهم بالتعاون للقيام بشيء ما بطريقة أفضل، أكثر سرعة وأكثر فعالية، وبالنسبة للمنظمة؛ فتشارك المعرفة يسمح بأسر، تنظيم، إعادة استعمال ونقل الخبرة القائمة على المعرفة الموجودة في المنظمة وجعلها متاحة للآخرين، إضافة إلى أن تشارك المعرفة يعد أساسياً لأنه يمكن المنظمات من تعزيز الأداء الابتكار وتقليل جهود التعلم الزائدة عن الحاجة².

كما تظهر أهمية تشارك المعرفة من أهمية تشارك المعرفة الضمنية في المنظمة، التي تؤدي إلى انتزاع المعرفة من الأفراد الأكثر خبرة العاملين في المؤسسة لمدة طويلة، ففي حالة عدم نقل هذه المعرفة فالمؤسسة ستخسر هذه المعرفة كنتيجة لخسارة صاحب المعرفة، هذا ما يجعل هذه الوضعية أكثر سوءاً من خلال ارتفاع معدل دوران العمل بين هيئة العمال وتسريع تآكل معرفة المؤسسة.

المعرفة هي المورد الذي لا يهتك بالاستخدام ولكن على العكس فالمعرفة تتميز بقصر حياتها وسرعة خسارتها لقيمتها إذا لم يتم استعمالها، فمن الواضح كذلك أنه إذا لم يقوم صاحب المعرفة بوضعها ضمن استعمال منتج، فإن شخص آخر سوف يقوم بذلك³.

بالتالي تتحدد منافع تشارك المعرفة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي⁴:

- تعزيز الابتكار من خلال التشجيع على التدفق الحر للأفكار؛
- تطوير المنتج والخدمة؛
- بناء الكفاءات؛

¹ Available at: www.researchgate.org (12/05/2016)

² YaChin Kang et al, Op Cit, p 244.

³ Susan N. Wamitu, **Tacit Knowledge Sharing in Public Sector Departments in Kenya**, *Open Journal of Business and Management*, scientific research publishing (SciRes), Vol 3, 2015, pp114. Available at: <http://www.scirp.org/journal/ojbm>

⁴ R. Sethumadhavan, **Importance of Knowledge Sharing for Organizations**, faculty of management studies, Tamilnadu College of Engineering. Available at: www.indiaMBA.com

- تعزيز معدل الاحتفاظ بالعاملين من خلال إدراك قيمة معرفة العاملين ومكافئتهم عليها؛
- تسهيل وتبسيط العمليات وتخفيض التكاليف من خلال القضاء على العمليات غير الضرورية أو الزائدة عن الحاجة.

أظهرت دراسة أجراها Dyer وNobeoka أن تشارك المعرفة يساعد جماعات العمل على العمل سوياً، ويسهل تبادل المعرفة، ويعزز القدرة على التعلم التنظيمي ويزيد القدرة على تحقيق الهدف الفردي وكذلك التنظيمي¹.

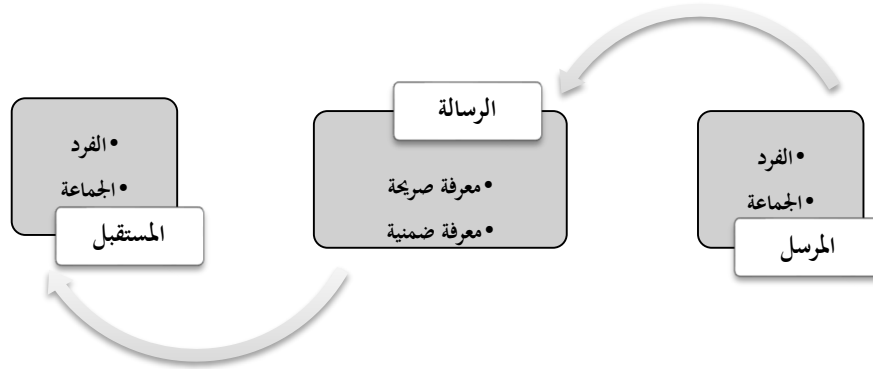
يمكن تلخيص أهمية تشارك المعرفة في المؤسسة من خلال أهمية الدور الذي يلعبه باعتباره منتج أساسي للمعارف الجديدة وآلية فعالة لتطوير القدرات الإبداعية، كما يعمل على الرفع من كفاءة الأفراد والمجموعات القائمة على عملية التشارك المستمر للمعارف في بيئة تنظيمية معينة، ويعد استثماراً للرأس المال البشري فيها، حيث يعمل هذا الأخير في خفض تكاليف البحث عن الكفاءات الجديدة أصحاب المعرفة وإنما يعمل على ضمان بقاء المعرفة داخل المنظمة من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية من خلال طرق تشارك المعرفة المختلفة، وبالتالي فإن فقط الفرد صاحب المعرفة لا يؤدي إلى فقد معرفته طالما تم نقلها إلى غيره وتم تخزينها.

3.3.1 طريقة عمل تشارك المعرفة Knowledge Sharing's Working Way

يعد تشارك المعرفة عبارة عن سيورة، تضم مجموعة من العمليات الفرعية المتسلسلة، التي تتعلق بنقل وتحويل المعرفة من طرف أو أكثر يسمى بصاحب المعرفة (المرسل) إلى طرف آخر أو أكثر يسمى متلقي المعرفة (المستقبل)، وهذه المعرفة قد تكون في صورة ضمنية أو صريحة، مثلما يتم شرحه وفقاً للشكل التالي:

¹ Zuraina D. Mansor et all, **Motivation and Willingness to Participate in Knowledge Sharing Activities Among Academics in a Public University**, International Accounting and Business Conference, Procedia Economics and Finance, N° 31, 2015, Available at: www.sciencedirect.com

الشكل رقم (03): طريقة عمل تشارك المعرفة



Source : Paul Hendriks, **Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing**, Knowledge and Process Management Vol 6, N° 2, 1999, p.p 91–100, p 92.

يظهر الشكل السابق سيورة تشارك المعرفة، حيث يرى Hendriks أن تشارك المعرفة يتكون من جزئين على الأقل، الأول من يمتلك المعرفة والآخر الذي سيقوم باكتسابها، بحيث يجب على الطرف الأول أن يوصل معرفته، بوعي وطوعية في شكل معين أو آخر، أي من خلال الأفعال والحديث، أو الكتابة، في حين يتعين على الطرف الآخر أن يكون قادرا على استيعاب التعبيرات التي تخص المعرفة، وتحقيق الفهم والمعنى منها، أي من خلال الاستماع، أو القراءة وحتى تقليد الأفعال¹.

تشارك المعرفة يفترض وجود علاقة بين طرفين على الأقل، طرف مالك المعرفة وطرف ثاني وهو مكتسب هذه المعرفة. فالطرف الأول عليه التواصل بمعرفته في شكل معين وبطريقة واعية وطوعية، وعلى الطرف الثاني القدرة على فهم وإدراك هذا الشكل من المعرفة، وخلق معنى من خلاله².

حسب Hendriks فإن تشارك المعرفة يقوم على وجود علاقة بين الأفراد العاملين الذين يملكون المعرفة وبين مكتسبي هذه المعرفة³، فعادة ما يعكس تشارك المعرفة تبادل المعرفة بين فردين: الأول مانح المعرفة والثاني مستوعب لهذه المعرفة، فتشارك المعرفة يركز على رأس المال البشري وعلى التفاعل بين الأفراد⁴.

¹ Christine Nya-Ling Tan et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture**, January 2009, p.p 138-139. Available at: <https://www.researchgate.net>

² Paul Hendriks, **Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing**, Knowledge and Process Management, Vol 6, N° 2, 2010, p 92.

³ Chonticha Mathuramaytha, **Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model**, International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol.30, Singapore, 2012, p 286.

⁴ Carolyn McKinnell Jacobson, **Knowledge Sharing Between Individuals**, Murray E. Jennex, **Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements**, Information science reference, Hershey • New York, 2009, p 1634.

من أجل الوصول إلى الهدف من هذه السيرة، تعد طريقة التشارك مهمة جدا بحيث أن التحفيز يعد غير كافيا لتشارك المعرفة إذا كان الأفراد الذين يتشاركون المعرفة غير متأكدين ما إذا كانوا قادرين على التواصل المعرفي بالطريقة التي يتم فهمها، هم أكثر احتمالا لاستخدام تشارك المعرفة كفرصة لتعميق فهمهم وإيجاد طريقة أفضل لتنظيم وشرح المعرفة قبل مشاركتها¹، فغالبا ما ينطوي تشارك المعرفة على التفاعل المتبادل بين الأفراد، الذي يشمل نقل المعرفة وتلقيها².

إن تشارك المعرفة ليس عملية خطية ذات اتجاه واحد تتعلق بانتقال رسالة من شخص إلى شخص آخر وإنما يعد أوسع من ذلك وتنظر إليها الباحثة على أنها شبكة من العلاقات والتبادلات والتي تقوم أساسا على التفاعل المتبادل والذي يضم في الغالب أكثر من شخصين.

4.1 عمليات، طرق وآليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing's Processes, Methods and Mechanisms

إن تشارك المعرفة هو عملية مهمة لدعم الإبداع في المؤسسات، كما يعتبر عملية أكثر أهمية لدعم أداء المؤسسات وتطوير كفاءات ومهارات أفرادها من خلال تطوير معارف هؤلاء الأفراد الضمنية والصريحة، والتي يتم تحقيقها عن طريق مجموعة من العمليات الفرعية، بالإضافة إلى مجموعة من الطرق، الموضحة فيما يلي:

1.4.1 عمليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing Processes

إن تشارك المعرفة هو عملية مهمة لدعم الإبداع في المؤسسات، كما يعتبر عملية أكثر أهمية لدعم أداء المؤسسات وتطوير كفاءات ومهارات أفرادها من خلال تطوير معارف هؤلاء الأفراد الضمنية والصريحة، والتي يتم تحقيقها عن طريق مجموعة من العمليات الفرعية، بالإضافة إلى مجموعة من الطرق، الموضحة فيما يلي:

تعكس عمليات تشارك المعرفة مجموع الأنشطة التي ينتج عليها معرفة جديدة ونشاط إبداعي والتي تعد مخرجات التشارك المعرفي.

¹ Riga Latvia, Svetlana Šajeva, **Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters**, 19th International Scientific Conference; Economics and Management (ICEM 2014), April 2014, p 124. Available at: www.sciencedirect.com

² Mohammad Hossein Moshref Javadi et al, **Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance**, *International Journal of Human Resource*, Vol. 2, N°. 1, 2010, p 213. Available at: www.macrothink.org/ijhrs

أولاً: التبادل Exchange

التبادل في المعرفة يركز بالدرجة الأولى على تشارك المعرفة الصريحة، ويستخدم الاتصالات بين الأفراد والجماعات لتحقيق ذلك¹.

ثانياً: النقل Transfer

لا يمكن الحديث عن تشارك المعرفة في المؤسسة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية انتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية تشارك المعرفة داخلها.

في هذا المجال، يبين Cookes أن عملية نقل المعرفة هو الخطوة الأولى في عملية تشارك المعرفة، كما تعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة².

بالتالي فعملية نقل المعرفة هي أكثر الطرق فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة³، أي أن نقل المعرفة يتيح تشارك المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة⁴.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن عملية نقل المعرفة تتعلق بإيصال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحقيق نقل المعرفة يتم بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي، الاتصالات والتعلم، الالتقاء وجها لوجه، أو من خلال تضمينها في الإجراءات وتبادل الوثائق، حيث يتم نقل المعرفة من مخازنها المختلفة أي أماكن وجودها إلى الأفراد ومن الفرق أو الجماعات إلى الأفراد، وكذلك بين الأفراد أنفسهم أو بين الفرق والجماعات، فالمتلقي للمعرفة قد يكون الأفراد أو الجماعات أو فرق العمل، حيث تعمل عملية نقل المعرفة على تسهيل تحويل الخبرة إلى معرفة، وبالتالي يسهل استخدامها من قبل الأفراد، وكذلك يوجد جزء من المعرفة يذهب إلى مخازن المعرفة من أجل استخدامها في حالات متشابهة تستفيد منها المؤسسة.

تتم عملية نقل المعرفة، من خلال العمليات الفرعية التالية⁵:

¹ اسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في، شركات الاتصالات الأردنية، ص 07. متاح على الموقع الإلكتروني: www.eco.asu.edu.jo
² مرجع نفسه.

³ Megan L. Endree et al, **TaCit Knowledge Sharing; Self-Efficacy Theory and Application to the Open Source Community**, *Journal of Knowledge Management*, Vol 11, N° 03, 2007, p 92.

⁴ Sheng Wang, Raymond A. Noc, **Knowledge Staring**, Op Cit, p 117.

⁵ محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص.ص 161-163.

أ. النقل المتسلسل التراكمي **Collective sequential transfer**: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر في نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصتها.

ب. نقل المعرفة الصريحة بين الفرق **Explicit inter team knowledge transfer**: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة على طريق نقلها من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما من أجل تشارك الخبرة مع فريق آخر يعمل في نفس المجال، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.

ج. نقل المعرفة الضمنية **Tacit knowledge transfer**: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.

توجد العديد من الطرق لنقل المعرفة، وقد حدد العالم والباحث Diwon، أنواع وعمليات نقل أخرى للمعرفة، يتم عرضها على النحو التالي¹:

د. النقل القريب **Near transfer**

ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الظاهرة.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2010، ص.ص 67-70.

هـ. النقل البعيد Far tranfer

يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء يعتبر هو مصدر للمعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

و. نقل الخبر Expert transfer

يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات الكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

ثالثا: تحويل المعرفة Knowledge convension

الإضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة من العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كل من H. Tackuchi و I. Nonaka عن طريق نموذج التدرج المعرفي، والتي سنعرضها في النقاط التالية:

أ. التفاعل الاجتماعي Socialisation

وهذه تمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة. وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل، وكذلك أداء الأعمال الفنية، حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء¹.

فهذه عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد، وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في المؤسسة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، مثال ذلك: عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات تعمل على مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين، وفهم طريقة العمل بشكل أفضل².

¹ Moktar Lamari, Op Cit, p 39.

² حسن عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة: الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص 61.

هذه العملية تبقي المعرفة على شكلها الضمني، وبالتالي التشارك وتشارك الخبرات يكون من خلال التقليد، الملاحظة أو الممارسة التي تسمح بانتشار المعرفة من فرد إلى فرد، وهذه العملية تتعلق بتشارك المعرفة صعبة الاستنباط من خلال ممارسات الجماعة والتكوين في المحيط¹. وينتج عن هذه العملية خلق مخزون اجتماعي.

كما تتم من خلال عملية التبادلات المباشرة بين الأفراد عن طريق الاتصالات الشفوية، التعاونية أو النقاشية². بذلك تؤدي هذه العملية إلى اكتساب المعرفة الضمنية من خلال التجربة والملاحظة³، وبالتالي عملية التفاعل الاجتماعي تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.

ب. الإخراج (التجسيد) Externalization

ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلنية... إلخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوما لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل: الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها⁴.

هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل معارف الأفراد الضمنية إلى صورة ظاهرية، والتي تسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة⁵، من خلال التفاعلات الرسمية كاللقاءات مع الخبراء، وتشارك الدروس المتعلمة من مشروع سابق⁶.

إن التفاعل الخلاق والكثيف يساهم بفعالية وقوة في تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والموظفين والمشاركين في هذا التفاعل داخل المؤسسة.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص 102.

² Charlotte Fillol, L'entreprise Apprenante: Knowledge Management en Question, l'Harmattan, Paris, 2009, p 58.

³ Real Jacob, Sébastien Harvey, La Gestion des Connaissances et le Transfert Inter-générationnel: Une Etude de Cas au Sein de la fonction Publique Québécoise, Télescope, 2005, p 12.

⁴ حسن عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ Irma B. Fernandez, Rajiv Sabaherwal, Knowledge Management: System and Processes, New York, 2010, p 59.

⁶ Morray E. Jennex, Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management Emergency Dimensions, IGI global, USA, 2011, p 213.

ج. الإدخال (الذاتية) Internalization

تسمح هذه العملية بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الظاهرة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل بما قام به من قبله من الأفراد، أي أن تتم العملية تتم من خلال اكتساب المعرفة بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، من خلال اللقاءات وجها لوجه¹.

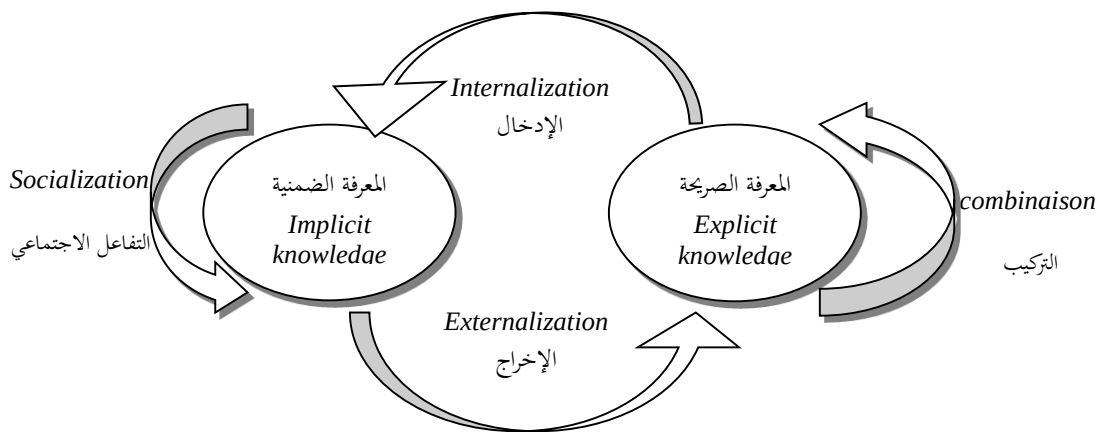
د. التركيب Combination

تمكّن هذه العملية من اكتشاف معرفة ظاهرية جديدة، وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعارف الظاهرة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب².

بالتالي يتم التأكيد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشارا في المؤسسة.

يمكن توضيح العمليات الفرعية لتحويل المعرفة، من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): عمليات تحويل المعرفة حسب Nonaka, Takeuchi



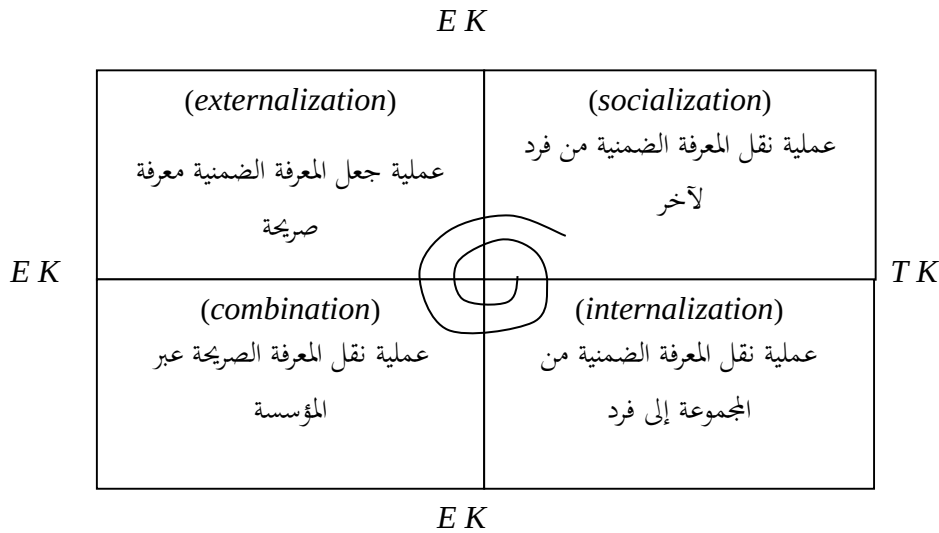
Source: Laura Phirmis, **Capitaliser et Partager les Connaissances pour Assurer une Meilleure Gouvernance Associative**, mémoire pour obtenir la titre professionnel «chef de projet en ingénierie documentaire», INTD sciences et techniques de l'information, Paris, 2009, p 25.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² حسن عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

يظهر الشكل أعلاه أنه بتحقيق العمليات السابقة المتعلقة بتحويل المعرفة، تتحقق حلزونية المعرفة (Knowledge spiral)، أي دورات حياة معرفة متتالية ولكنها متصاعدة إلى الأعلى (متراكمة) وفق لمنظور Nonaka, Takeuchi، كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل (05): حلزونية المعرفة



Source : Ikujiro Nonaka, **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, February 1994, p 19.

من خلال هذا الشكل، الذي يشرح العمليات الأصلية لتحويل المعرفة حسب صاحبها Ikujiro Nonaka نجد أن المعرفة التي يتم تشاركتها تعد تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف أخرى، مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر على تحقيق دورة التعزيز الذاتي (self fosterage circule)، من خلال التحويل خلافا للأشياء عموما التي تمر بدورة التدهور الذاتي (self declining circule).

2.4.1 طرق تشارك المعرفة Knowledge Sharing Methodes

إنّ طرق تشارك المعرفة تعرض مجموعة مختارة من أفضل الطرق التي تساعد على العمل داخل المؤسسة بصورة تعاونية بين الأفراد، محاولة للخروج من العمل الروتيني وتحقيق التفاعل في الأفكار والحوارات بين الأفراد، مما يتيح إمكانية أفضل لتشارك المعرفة.

الطرق التي سيتم عرضها، هي نتيجة تجارب سابقة لمؤسسات رائدة، تمكن المؤسسة من الوصول إلى الخبرات المكتنزة في رؤوس العاملين، فهذه الطرق التعاونية تمكن من إيجاد الحلول المبتكرة وتحقيق استمرارية التعلم بين الأفراد من خلال تشارك المعارف وأفضل الممارسات.

أ. طريقة دعم النظير Peer Assist

تعود نشأة هذه الطريقة إلى الشركة البريطانية للبترول British Petroleum سنة 1994، وهي طريقة للتعاون تركز على التبادل المعرفي والاحترام المتبادل بين الأفراد¹.

تعد هذه الطريقة عملية بسيطة أين يقوم فريق من الأفراد الذين يعملون على تحقيق مشروع أو يعملون على إنجاز مهمة أو نشاط ما، بطلب لقاء أو ورشة عمل للبحث عن المعرفة من طرف أفراد في فرق عمل أخرى². كما تعرف هذه الطريقة بـ "التعلم قبل العمل (أي قبل بداية التنفيذ)" بعبارة أخرى بجميع المعرفة اللازمة قبل بداية العمل³. تعتبر هذه الطريقة بمثابة لقاء تحدي، أين يلتقي أفضل الخبراء في المؤسسة ويعبر كل واحد منهم على آرائه حول الموضوع المعروض، فقد يوجه هذا اللقاء لمساعدة رئيس في اتخاذ قرار استراتيجي يتعلق بالعمل⁴.

قد تكون في صورة اجتماع بين فريقين من الأفراد، بحيث يقوم فريق عمل بدعوة فريق عمل آخر من المؤسسة أو خارجها بغية تشارك المعرفة للمساعدة على حل مشكل خاص يعترض العمل⁵.

بالتالي، يمكن الاستفادة من هذه الطريقة في تشارك المعرفة في الحالات التالية:

- في حالة مواجهة مشكل وهناك فريق عمل آخر واجه نفس المشكل من قبل؛
 - في حالة عدم القدرة على مواجهة وضعية ما ولا تمتلك المؤسسة الإجراءات الجديدة لإتباعها؛
 - في حالة التخطيط لتحقيق عمل مماثل في بعض الجوانب لعمل آخر تم إنجازه من طرف فريق آخر.
- تتمثل أهم فوائد هذه الطريقة في مجال تشارك المعرفة، فيما يلي⁶:
- التركيز على مهمة محددة وبالتالي يمكن تحقيقها مباشرة؛
 - تسمح بالبحث عن المعارف خارج فريق العمل؛
 - تشجيع التعاون بين أعضاء الفريق وتعمل على تطوير شبكة اجتماعية من خلال الاتصالات.
- كما تظهر فوائد هذه الطريقة، في العناصر التالية⁷:

¹ Barbara Brown, Mélanie Lambert, **Le partage des Connaissances: Méthodes, Espaces et Outils**, p 09, Disponible au: <http://www.knudev.org> (24/04/2012)

² Géraud Servin, Op Cit, p 39.

³ Barbara Brown, Mélanie Lambert, Op Cit, p 09.

⁴ Martin R. Dugage, **Organization 2.0: Le Knowledge Management Nouvelle Génération**, Eyrolles, Paris , 2007, p 210.

⁵ David W. DeLong, **Last Knowledge Confronting the Threat of an Aging Work Force**, Oxford University press, New York, 2004, p 158.

⁶ Barbara Brown, Mélanie Lambert, Op Cit, p 10.

⁷ Grand Servin, op Cit, p 39.

- إعادة استعمال المعرفة الموجودة والخبرة بدل من إعادة البحث عن موارد جديدة؛

- تشجيع تشارك المعارف والتعلم بين فرق العمل.

بالتالي تعد هذه الطريقة أحد أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتشارك المعرفة والحصول على المعرفة في حالة الحاجة لها، كما تجدر الإشارة إلى أهمية أن يكون الأفراد المشاركون في هذه العملية ممن يملكون تجارب حديثة ومعارف عملية للتشارك وسبق لهم المشاركة في مشاريع مشابهة¹.

بهدف إنجاح عملية تشارك المعرفة عن طريق هذه الطريقة يجب الحفاظ على مناخ ملائم بين الأفراد المشاركين، فهي فرصة لتشجيع التعاون وتشارك المعرفة، ومن ثم أهمية تحقيق التوافق بين مختلف الأفراد المشاركين.

ب. طريقة المراجعة بعد العمليات After Action Review

تعود جذور هذه الطريقة إلى الجيش الأمريكي، وتهدف أساساً إلى التعلم من خلال المناقشات وردود الفعل حول نشاط أو مشروع ما، فالهدف من هذه الطريقة يمتد إلى صياغة الدروس المستفادة وليس فقط حل المشاكل أو النقد، بحيث يجب تطبيق هذه الطريقة مباشرة بعد مناقشة موضوع العمل، لأنّ هذه العملية تركز على التقاط المعرفة المكتسبة في موقع العمل قبل نسيانها²، أي تشارك المعرفة أثناء إنجاز وتنفيذ العمل، بحيث يتم إتاحة الفرصة لكل فرد للمشاركة بأفكاره في عملية النقاش الجماعي في جو منفتح، فنجاح هذه الطريقة يقوم على الإدارة الجيدة للمشاركين في عملية المناقشة.

تعد هذه الطريقة عبارة عن نقاش مفتوح حول مشروع أو نشاط ما، والتي تمكن الأفراد من التعلم ذاتياً بمعرفة ماذا يحدث، لماذا حدث، كيف يمكن أن يصبح أفضل، وماذا نحتاج للتحسين، وما هي الدروس التي يمكن تعلمها من هذه التجربة، وتقوم هذه الطريقة على قاعدتين رئيسيتين³:

- التركيز على الحوار البناء واكتشاف المشاركات الايجابية؛

- اعتبار كل المشاركين متساوين.

كما يمكن توضيح الفوائد التي يتم تحقيقها من خلال هذه الطريقة، فيما يلي:

- ملائمة لكل الأنشطة ذات الأهداف المقررة مسبقاً؛

¹ Carol Gorelick et al, **Performance through Learning: Knowledge Management in Practice**, Elsevier INC, USA, 2004, p.p 391392.

² Barbara Brown, Mélanie Lambert, Op Cit, p 11.

³ Idem

- تتيح لكل فرد الفرصة ليشارك أفكاره ومعارفه مع غيره أثناء تنفيذ المهام وأن يكون مستمع للآخرين؛
- خلق جو من الثقة في فريق العمل؛
- مفيدة عند إدخال طريقة أو أسلوب عمل جديد؛
- يمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل إنجاز العمل؛
- توثيق النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الطريقة (الدروس المتعلمة)، وتشاركها مع بقية فرق العمل الأخرى في المؤسسة.

ج. طريقة التعلم Mentorat

تتيح هذه الطريقة عملية تشارك المعرفة بالاستفادة من التعلم، أي القيام بتشارك المعارف بصورة غير مباشرة موجهة إلى التعلم، فهي عملية تعلم من خلال شخص أكثر كفاءة وتجربة¹.

تتحقق هذه العملية عن طريق شخص يعرف بالمعلم والذي تربطه علاقات صداقة وتعاون مع فرد آخر أقل خبرة وتجربة، بحيث يعمل على نصحه وهذا من خلال الالتقاء به بصفة منتظمة، فمن خلال هذه الطريقة تتحقق إمكانية تعلم العمال الجدد وامتلاكهم لما هو موجود من قبل في المؤسسة من معارف، وما يمتلكه العمال القدامى من رصيد فكري².

كما تعرف هذه الطريقة على أنّها علاقة تعلم بين طرفين، حيث أنّ تشارك المعرفة يتم بين طرفين؛ الأول هو المعلم فهو عامل ذو خبرة وتجربة ينقل معارفه وخبراته وأفكاره إلى عامل أقل خبرة ويعرف بالمتعلم، والذي يمتلك قدرات واضحة ورغبة حقيقية في التعلم واكتساب المعارف والخبرات الجديدة، كما أن المعلم ليس بالضرورة مسير العاملين، فقط يكون خارج الإطار الرسمي (علاقة رئيس، مرؤوس)³.

تعد هذه الطريقة موجهة إلى التحسين المهني من خلال نقل وإيصال المعارف وكفاءات التسيير العامة والقيادية إلى الفرد الجديد، والتي تحضره لأن يكون على مستوى عالي إذا تطلب الأمر ذلك، فهي تركز على الالتزام، الاحترام المتبادل والثقة.

¹ Christine Williamson et al, **Gestion des Ressources Humaines**, Thearfind, Angleterre, 2008, p 76.

² Réal Jacob, Sébastien Harrey, Op Cit, p 15.

³ Barbara Brown, Mélanie Lambert, Op Cit, p 13.

تتمثل أهم فوائد هذه الطريقة بأنها¹:

- تجعل العاملين أصحاب الخبرة الأقل أكثر اندماجاً في فريق العمل؛
- تتيح الفرصة للمتعلّم للتعلّم عن طريق المعلم الذي يشارك خبراته، وتجاربه مع الآخرين، خاصة عند عرض طريقة جديدة للعمل والتفكير؛
- تحقيق اتصالات داخلية أفضل داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق تشارك أفضل للمعارف في محيط عمل أكثر تحفيز وإنتاجية.

د. طريقة سرد القصص Story Telling

تعتبر القصص نمط جيّد لتشارك المعلومات، المفاهيم والمعرفة، وتعد القصص نقطة الانطلاق التي تبعث النشاط في المؤسسة، حيث أصبحت طريقة فعّالة لتحريك المعرفة على مستوى المؤسسة².

القصة تعتبر طريقة لنقل المعرفة، من خلال عملية السرد بطريقة رسمية أو غير رسمية عبر علاقات وأنشطة العمل كهدف أول لنقل المعرفة الضمنية في المؤسسة، فهي أداة بسيطة وفعّالة لإيصال المفاهيم المعقدة والدروس المتعلّمة³. سرد القصص يعمل على بناء ثقة متبادلة تمكن الباحث عن المعرفة من الوصول إليها من خلال تعلّمها من أصحاب المعرفة، وهذا من خلال تشارك الحوار الصريح بين الطرفين⁴.

قد تحتاج معظم الأحاديث والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها للطرف الآخر، وبالعكس ذلك فالقصة لا تستند إلى سلطة، فغالبا ما تصدر من شخص محل ثقة، فيقبلها الآخرون دون رغبة في التمرد، ولكن برغبة صادقة في الفهم، التعلّم والنفاز إلى الأسرار والرموز الضمنية في داخلها وتنفيذ الرسالة التي تصدرها⁵.

تعد هذه الطريقة مهمة لتشارك المعرفة باعتبار أن القصص تساعد على تعزيز المخزون الفكري من خلال خلق مخزون مترابط نتيجة التفكير بعمق وإتاحة إمكانية الانتقاد ومشاركة الجميع في تشارك المعرفة.

¹ Barbara Brown, Mélanie Lambert, Op Cit, p 13.

² Madan M. Rao, **Knowledge Management Tools and Technique: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, Elsevier. Inc, USA, 2005, p.p 1718.

³ Barbara Brown, Mélané Lambert, Op Cit 14.

⁴ Irma B. Fernandez, Rajiv Sabnrwal, **Knowledge Management: Systems and Processes**, ME. Sharpe. Inc, USA, 2010, p 129.

⁵ أنيت سيمونز، المدير الراوي: الإلهام والتأثير والإقناع من خلال فن القصص، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 215، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2009، ص.ص 56.

3.4.1 آليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing mechanisms

تتعد آليات تشارك المعرفة باختلاف نظرة الباحث، وتم اختيار مجتمعات الممارسة باعتبارها آلية مهمة لتفعيل تشارك المعرفة في المؤسسات.

يعكس مفهوم مجتمعات المشاركة المجموعات الاجتماعية التي تحتم بناء هويات المعرفة وهوية مجتمعات المشاركة بشكل مستمر وإعادة إنتاجها وتعديلها وتغييرها¹.

تعتبر مجتمعات الممارسة عبارة شبكات تفاعلية من الأفراد ضمن سياق تنظيمي من المعرفة، وتعد أداة لتسهيل تشارك المعرفة في بيئة التعلم، أساسا كانت تهدف إلى خلق مجموعات العمل الطوعية، الذاتية وغير الرسمية والتي تخص تشارك معرفة محددة، أين يعد مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية في كثير من الأحيان مهما لخلق روح الجماعة².

كما تعبر مجتمعات الممارسة عن مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون الاهتمام والتفاعل لإنجاز عمل في كثير من الأحيان يهدف إلى التعلم الجماعي، من ناحية أخرى، ولا تركز مجموعات الممارسة على مجموعة الأفراد المشاركين فيها طوعية بقدر تركيزها على الأهداف طويلة المدى³.

تجدر الإشارة إلى أنه تم إثارة مصطلح "الممارسة" من قبل كل من Lave و Wenger سنة 1991 اللذان عرفاه على أنه "نظام نشاط يتشارك فيه المشاركون الفهم لما يقومون به وما يعنيه ذلك في حياتهم ومجتمعهم"، وهذا بهدف إتاحة إمكانية التعلم للأفراد الأقل خبرة حتى يتعلمون من التفاعل الاجتماعي مع الجماعة الأكثر خبرة⁴.

تعد مجتمعات الممارسة عبارة عن مجتمع نموذجي للمشاركة، يضم مجموعة من الممارسين الذين يركزون على هدف معين، مما يسهل تبادل المعلومات والمهارات بينهم، كما يمكن أن يكونوا أعضاء في نفس المنظمة⁵.

بالتالي يمكن القول أن مجتمعات الممارسة هي عبارة عن شبكات تعاونية تفاعلية للأفراد حول موضوع معرفة محدد، وتعد مجتمعات الممارسة كآلية لتفعيل تشارك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة.

¹ Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/> (11/ 04/ 2016)

² Alexandre Ardichvili, **Knowledge Sharing through Online Communities of Practice: The Impact of Cultural Variations** p.p 685-686. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492420.pdf>

³ Available at: <https://usalearninglab.org/> (11/ 04/ 2016)

⁴ Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492420.pdf> (11/ 04/ 2016)

⁵ Available at: <https://knowledgeecologists.com> (04/11/2017)

تعد مجتمعات الممارسة وسيلة لتشارك ونشر المعرفة وتمكن من الاستفادة من الأصول الفكرية في جميع أنحاء المنظمات، حيث يحدد كلا من Storck و Lesser عددا من المزايا الملموسة لمجتمعات الممارسة، كما يلي¹:

- تقصير منحى التعلم للموظفين الجدد؛
 - الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات العملاء والاستفسارات؛
 - الحد من إعادة التشغيل ومنع إعادة تكرار نفس الأخطاء والصعوبات في العمل؛
 - الوصول إلى خلق أفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات.
- كما يمكن أن تكون مجموعات الممارسة مفيدة لعدد من الأسباب التالية²:
- إمكانية الاستفادة من أساليب التعلم المختلفة، حيث يتعلم الأفراد مختلف الطرق والآليات التي تستخدم الالتقاط ومشاركة المعرفة الضمنية (غير موثقة وغير رسمية) والمعرفة الصريحة.
 - جمع المعارف الجماعية: تساعد على الاستفادة من المعرفة التنظيمية من خلال التعلم الجماعي المستمر، كما تعمل مجموعات الممارسة على توفير مساحة ثقة للأفراد الذين يقومون بعملية التشارك، ومساعدة بعضهم البعض من خلال مواجهة التحديات في مجالهم.
 - إنشاء شبكات قيمة: حيث تتيح مجتمعات الممارسة إمكانية تجميع شبكة متنوعة من الأفراد حول مصلحة مماثلة مع ضمان توفير اتصالات مهنية مستمرة مما يؤدي إلى خلق أفكار مبتكرة، قد توجد مجتمعات الممارسة في شكل أفراد، أو عبر الإنترنت في شكل منصات إلكترونية، أو من خلال المزج بين الاثنين.
- كما تتميز مجتمعات الممارسة بأنها³:
- عبارة عن مجموعات من الأفراد المشاركين، الذين يتشاركون نفس الخطاب، نفس اللغة المتخصصة ونفس مصادر المعرفة الاجتماعية، كما يتشاركون نفس الآليات للوصول إلى "المعرفة"؛
 - شبكة من المعلومات غير الرسمية وممارسات المعرفة بين الأشخاص الذين يشاركون مجالات نشاط مماثلة؛
 - وبشكل خاص، يمكن لأعضاء مجتمعات الممارسة مشاركة المعرفة دون التعبير بوضوح عن البعد الضمني للمعرفة، وهو جزء لا يتجزأ من السياق المشترك للممارسة.

¹ Brad Hinton, **Knowledge Management and Communities of Practice: an experience from Rabobank Australia and New Zealand**, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 5, N° 3, 2003, p.p 6-7. Available at: <https://www.ifama.org/resources/Documents/v5i3/Hinton.PDF>

² Available at: <https://usaidlearninglab.org> (12/05/ 2016)

³ Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org> (12/ 05/ 2016)

أشار العديد من الباحثين إلى أنه في غياب مجتمعات الممارسات المشتركة، يصعب نقل المعرفة، وبالتالي فإن الحجة هي أن بعض مزايا مشاركة المعرفة داخل مجموعات الممارسة قد تتضاءل أو تفقد كون أن مجتمعات الممارسة هي بيئة ثقافية من حيث أنها توفر في جوهرها، محتوى تنظيمي للمفهوم المشترك¹.

حيث يمكن أن ينتج عن مجتمعات الممارسة نتائج إيجابية، ووفقا لكل من Wenger و Lave، "فإن الأفراد في مجتمعات الممارسة يشاركون تجاربهم والمعرفة التي يمتلكونها بطرق مبتكرة تتدفق بمرونة وتشجع على الحل الجماعي للمشاكل، هذه المناهج الجديدة يمكن أن ينتج عنها فوائد ملموسة إيجابية²".

يمكن أن نجد مجتمعات الممارسة متى وجدت إرادة لتبادل المعارف والخبرات في مجتمع مفيد، وبالتالي فمجتمعات الممارسة تقدم وسيلة لتشارك ونشر المعرفة وتمكن من الاستفادة من الأصول الفكرية في جميع أنحاء الشركة.

تسمح مجتمعات الممارسة التي تقوم على التعلم المستمر بوصفها "مشاركة شرعية"، باستمرارية مشاركة الخبرة داخل مجتمع الممارسة وتتميز بقدرتها على توليد ونشر المعرفة الضمنية، أي المعرفة التي يصعب إيصالها لأنها في الغالب مضمنة في سياق محدد ويصعب على الآخرين تقليدها أو نسخها، حيث يتفق الكثير بأن مجتمعات الممارسة يمكن أن تكون بمثابة منصة لتبادل المعرفة الضمنية واستيعابها³.

إضافة إلى اعتبار مجتمعات الممارسة آلية من آليات تفعيل تشارك المعرفة داخل المؤسسات من خلال النجاح في تكوين وتجميع مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون ويتشاركون نفس الاهتمام والتفاعل لإنجاز عمل وتتفق على نفس الهدف وهو تشارك المعرفة وتحقيق التعلم المستمر، تضيف الباحثة آلية أخرى تخص برامج التدريب الداخلية باعتبارها آلية مهمة لتفعيل تشارك المعرفة من خلال تحديد مجموعة من الأفراد المبادرين والذين يتمتعون بالكفاءة في مجال عملهم للقيام بنقل معارفهم من خلال برنامج تدريب وتكوين سنوي داخلي في المؤسسة.

4.4.1 تكنولوجيا تسهيل تشارك المعرفة ومعوقات تشارك المعرفة Knowledge sharing's facility technologies and knowledge sharing's obstacles

إن إدراك أهمية تشارك المعرفة وإتباع مختلف العمليات والطرق العلمية لتحقيقها غير كاف للوصول إلى الأهداف المسطرة، بل يتطلب ذلك دعم هذه العملية من خلال ما يعرف بنظم تشارك المعرفة وأدوات تكنولوجيا المعلومات، والتي تسهل تدفق ونقل وتبادل المعارف بين الأفراد في المؤسسة.

¹ Available at : <https://www.ifama.org> (12/05/2017)

² Available at : <https://www.ifama.org> (12/05/2017)

³ Available at : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492420.pdf> (04/11/2017)

1.4.4.1 تكنولوجيا تسهيل تشارك المعرفة Knowledge sharing's facility technologies

تعرف نظم تشارك المعرفة على أنّها النظم التي تمكن الأفراد في المنظمات من اكتساب المعرفة الصريحة والضمنية مع بعضهم البعض، كما يطلق عليها أسواق المعرفة فهي تجتذب حجم كبير من الباحثين عن المعرفة والمالكين للمعرفة ومن أهم هذه النظم نذكر¹:

أ. نظم إدارة الوثائق Documents management Systems

يعتبر جوهر نظم إدارة الوثائق، المخزون الالكتروني الذي يحتوي على أماكن التخزين الرئيسية، كما أنّ هذا المخزون قابل للتوزيع، حيث أن نظم إدارة الوثائق تستند إلى بناء مخزون من خلال تصنيف المعلومات، تنظيمها وإمكانية استرجاعها بدعم نظام مستقل، وإتاحة إمكانية وصول الأفراد إليه بالاعتماد على الشبكة العنكبوتية. إنّ تطبيقات نظم إدارة الوثائق تزيد من التشارك في الوثائق عبر المنظمة ولهذا فهي تساعد على تشارك المعرفة بين أفراد المنظمة أثناء سير العمل، وهذه النظم تتعلق بدرجة أولى بتشارك المعرفة الصريحة.

ب. نظم قواعد البيانات ذات الأداء الأفضل Best performance data bases Systems

حيث تصف هذه البيانات الجهود المبذولة الناجحة، والتي قد تستفيد منها المؤسسة مرة أخرى، وباختصار فإنّ قواعد البيانات تساعد على وضع أطر وطرق محددة لكل عمل من الأعمال يكون عنوانها أفضل السبل أو أفضل الطرق لإنجاز العمل.

ج. نظم الدروس المستفادة Beneficial lessons Systems

تعتبر الدروس المستفادة من الأمور الشائعة الاستعمال في المؤسسات، حيث تستخدم من قبل الشركات الأمريكية، الأوروبية واليابانية، فهي عبارة عن معرفة أو فهم يتم اكتسابه عن طريق الخبرة، وقد تكون هذه الخبرة ايجابية في حالة النجاح أو سلبية في حالة تحقق النشر في أمر ما غير مرغوب فيه، وتعتبر من مصادر التعلم، وكلما كان الدرس هاما يكون أكثر تأثيرا في عمليات المؤسسة وقابلا للتطبيق، بحيث يعزز الجوانب الايجابية ويقلل من الجوانب السلبية.

¹ محمد تركي البطانية، زياد محمد الشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص.ص 104-107.

2.4.4.1 معوقات تسهيل تشارك المعرفة Knowledge sharing's obstacles

عملية تشارك المعرفة ليست دائما سهلة بالنسبة للمؤسسات، بوجود بعض المخاطر والحواجز بالإضافة إلى إمكانية حدوث بعض المشاكل التي تحول دون التطبيق الفعال لتشارك المعرفة، والتي يكون لها تأثير على جودة تشارك المعرفة في المؤسسة، يلزم هذه الأخيرة ضرورة الاهتمام بالعقبات الأساسية التي تواجه تشارك المعرفة داخلها، من خلال التعرف عليها وتقليلها أو الحد منها.

لقد صنف Riege عدد من هذه الحواجز والتي يجب على المؤسسة أن تتغلب عليها لتحقيق فعالية تشارك المعرفة، حيث قام بتصنيفها تحت ثلاث مستويات: الحواجز التنظيمية الفردية والتكنولوجية، ومن أمثلة هذه الحواجز تلك التي تتضمن¹:

- الافتقار للوقت؛
- الافتقار للثقة؛
- عدم التجانس في السن والجنس؛
- الافتقار لمهارات العلاقات الشخصية؛
- المستويات المختلفة للخبرة.

كما قام Rosen بدراسة حواجز تشارك المعرفة في فرق العمل، من خلال التركيز على خلق المناخ والذي بإمكانه تسهيل وصول المؤسسة للمعرفة اللازمة وبالتالي الإبقاء على ميزتها التنافسية لمواجهة الوقت الضائع، والمتعلق بالبحث عن المعرفة من جديد. ومن ناحية أخرى ليس وحدها الحواجز التي يمكن أن تعيق فعالية تشارك المعرفة، كما يبين Balsot من خلال تصنيف بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تؤثر على فعالية أنشطة تشارك المعرفة، الناتجة عن الافتقار إلى الدقة في انتقال (المعرفة) know how، بالإضافة إلى أن نقل الرسالة (من مالك المعرفة إلى المستقبل) يمكن ألا يحمل المعنى المطلوب كما أن الأحداث التي يمكن أن تنشأ من تشارك المعرفة يمكن ألا تكون تلك المطلوبة في الأصل².

¹ Jonathan Staplehurst et al, **Knowledge Sharing in SMEs: a Comparison of Two Case Study Organizations**, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol 11, N° 1 March 2010, p 04. Available at: <http://www.hainc.com>

² Robert M. Davison, Carol X.J. Ou, **Sharing Knowledge in China: Experiences in an SME**, 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems, Available at: <http://www.knudev.org>

في هذا السياق يمكن أن نشير إلى أبرز عقبات نقل وتشارك المعرفة، فيما يأتي¹:

أ. **الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:** فمن المعروف أن المعرفة الضمنية سواء على مستوى المؤسسة أو الفريق (الجماعة الفرعية) أو الفرد هي ما لا يمكن نقلها بسهولة عن طريق التعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل أو في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة. وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتشاركه ويتطلب وقتاً من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المؤسسة تواجه تعاضاً بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها؛

ب. **الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة:** وهؤلاء قد لا يميلون إلى تشارك معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدراً أساسياً من مصادر قوتهم وأهميتهم في المؤسسة، بسبب تولد مخاوف لديهم من إمكانية فقد سلطتهم وقوتهم نتيجة تشارك المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية. والأهم عدم قدرة الإدارة على إجبار هؤلاء على تشارك معرفتهم مع غيرهم في ظل الحاجة المتزايدة إليهم، ولقد تحدث دراكر P. Drucker عن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي مؤكداً أنهم الأصول الجديدة للمؤسسة الذين يستطيعون نقلها بسهولة خارج المؤسسة إذ لم تحسن المؤسسة طريقة التعامل معهم، وبالتالي فإن هذه الصعوبة حدية في أن يكون في المؤسسة أفراد يتطلعون لأن يجعلوا معرفتهم الخاصة جزءاً من معرفة المؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتم في ظروف التوتر بين الطرفين أي الإدارة ومهنيي المعرفة، وإنما فقط عندما تشكل المؤسسة إطاراً طبيعياً وصحياً لإنشاء المعرفة من قبل أفراد ذوي ولاء ويرتبطون بعلاقات إيجابية معها وفرقها وأفرادها الآخرين، كما أن هذه الصعوبة تفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المعرفة في المؤسسات في صنع حوافز لتشارك المعرفة أو أية فكرة أو مفهوم جديد يتم التوصل إليه؛

ج. **عقبة التجاهل:** رغم أن تكنولوجيا المعلومات IT جعلت إمكانية الاتصال غالبية ومستمرة، إلا أنه في حالات كثيرة لا بد من البحث عن المعرفة المطلوبة والملائمة وعقبة التجاهل تظهر بين المرسل والمستلم، حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل: أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أو أنا لا أعرف أنك تعرفها. وقد يكون التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين أطراف المؤسسة

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2008، ص.ص 106-108.

المختلفة وبين بعض المستويات التنظيمية وسيلة للحد من هذه العقبة، إلا أن التعميم المتزايد، يجعل إمكانية الوصول إلى ما هو مطلوب مسألة صعبة أيضاً؛

د. عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال، وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني والتخصيص وحسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة؛

هـ. عقبة نقص العلاقات: في حالة غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار ما يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وبالتالي صعوبة الحصول على المعرفة؛

و. عقبة إمكانية تشارك المعرفة الخطأ: وبالتالي تعريض المؤسسة والآخرين للضرر؛

ز. الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية: فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة، تعويض أو مقابل ينتظرهم.

إضافة إلى عوائق تشارك المعرفة التي تم ذكرها سابقا حسب الباحثين، تضيف الباحثة مجموعة من العوائق التي تحول دون النجاح في تشارك المعرفة في البيئة التنظيمية، ممثلة فيما يلي:

- غياب الأمان الوظيفي، بالتالي امتناع الفرد عن مشاركة معرفته في مكان العمل خوفا من خسارة مركزه الوظيفي؛
- غياب العدالة والموضوعية في الترقية؛
- الصراع داخل فريق العمل الواحد؛
- عدم وجود علاقات قوية بين الرئيس والمرؤوسين؛
- عدم الاعتراف بالجهد التعاوني والتشاركي للمعرفة؛
- انخفاض مهارات التواصل المعرفي والتي تتجسد في عدم قدرة صاحب المعرفة على نقل معرفته بصورة صحيحة ومفهومة إلى الطرف الآخر؛

- التهرب المعرفي: وهو تهرب الأفراد أصحاب المعرفة الحرجة في المؤسسة من نقل معارفهم إلى غيرهم، واتخاذهم لمواقف سلبية تجاه سلوك تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها في البيئة التنظيمية، وهذا التهرب المعرفي قد يكون صريحا أو ضمنيا.

خلاصة الفصل

يعد تشارك المعرفة أحد الموضوعات الهامة التي تزايد الاهتمام بها، والتي تتعلق بأهم عمليات إدارة المعرفة، التي تعد إدارة في حد ذاتها، التي تتطلب نهجا إداريا منظما يهتم بتحليلها ووضعها في إطار مفاهيمي مدروس يستفيد منه الفرد والمؤسسة، وحينها فقط تظهر مخرجات تشارك المعرفة التي تتعلق بخلق معرفة جديدة وتطوير قدرات إبداعية جديدة تضمن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية ينتج عنها منتجات تنافسية تخلق الفرق في السوق، كون أن إهمال هذا المورد والتعامل معه بتلقائية لا يحقق أي إضافة وقيمة إلى المؤسسة والاقتصاد.

إن النجاح في تشارك المعرفة يتوقف على النجاح على إدارتها بطريقة صحيحة من خلال إعداد موارد بشرية محفزة لمشاركة معارفها مع غيرها في العمل وتطبيق الطرق والعمليات المنهجية لتشارك المعرفة التي تسمح بتعزيز المخزون الفكري والوصول إلى ذاكرة تنظيمية متاحة للجميع داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق تظهر الحاجة إلى التفكير في كيفية الوصول إلى المعرفة التنظيمية التي تكون نتيجة الجهد والتعاون الجماعي مقارنة بالمعرفة الفردية التي تكون عادة نتيجة الجهد الفردي، والوصول إلى هذه النتيجة يتوقف على التسيير الفعال لسلوك تشارك المعرفة في البيئة التنظيمية من خلال التعرف على المتغيرات المتحركة في هذا السلوك الذي يقوم على صفة الجماعية لا الفردية والذي يتيح للموارد البشرية إمكانية تشارك معارفهم وكذا خبراتهم في العمل ويسمح للأفراد بالتعاون للرفع من أدائهم، حل المشاكل التي تواجههم في العمل بأكثر فعالية من خلال تشارك الأفكار والحلول معا.

الفصل الثاني

محددات تشارك المعرفة

تمهيد

" المعرفة والقوة الإنسانية مترادفتان".

"Knowledge and human power are synonymous".

*Francis Bacon **

إن طبيعة مفهوم التشارك المعرفي الذي يختلف من سياق تنظيمي إلى آخر باختلاف مجموعة المتغيرات الفردية والتنظيمية المتفاعلة فيه والتي تساهم في تشكيله، تفسر اختيارنا لدراسة تشارك المعرفة باعتباره سلوكا تنظيميا، انطلاقا من كون أن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمة فسلوك تشارك المعرفة هو السلوك التشاركي للمعرفة بين الأفراد فيها، حيث تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي في كونه يساعد على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه في البيئة التنظيمية، ولهذا فدراسة تشارك المعرفة باعتباره سلوكا تنظيميا سيسمح بتفسير السلوك التشاركي للأفراد والتنبؤ به والسيطرة عليه في البيئة التنظيمية حيث ترى الباحثة أن السلوك التشاركي للمعرفة يحدث نتيجة تفاعل الأفراد ضمن سياق تنظيمي معين والذي يتحدد من خلال جملة من المتغيرات الفردية والتنظيمية المتحركة والمحددة لهذا السلوك فيها.

يتضمن هذا الفصل المباحث الرئيسة التالية:

- سلوك تشارك المعرفة؛
- النظريات السلوكية المفسرة لتشارك المعرفة؛
- المحددات التنظيمية لتشارك المعرفة.
- المحددات الفردية لتشارك المعرفة؛

* British Statesman and Philosopher, (1561-1626).

1.2 سلوك تشارك المعرفة Knowledge Sharing Behaviour

" يتشكل السلوك الإنساني من ثلاث مصادر أساسية؛ الرغبة، الشعور والمعرفة".

"Human behavior flows from three main sources: desire, emotion and knowledge".

Plato *

طبيعة تشارك المعرفة والتي تعد عبارة عن مجموعة من السلوكيات¹، التي تحمل بعدا فرديا يرتبط بالشخص الذي يقوم بعملية التشارك (الفرد) هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحمل بعدا تنظيميا يرتبط بسياق التشارك (المنظمة)، تجعل البحث في مجال تشارك المعرفة لا ينفصل عن البحث في متغيرات السلوك التنظيمي ككل ومن ثم تحديد تلك المتغيرات التي تشكل محددات تشارك المعرفة في البحث.

بالتالي سلوك الأفراد في المؤسسات يعكس سلوك عملية تشارك المعرفة بينهم، وتشكل المتغيرات التي تمثل هذا السلوك الفردي مجموعة العوامل المحددة لسلوك تشارك المعرفة والتي تختلف أهميتها باختلاف درجة تحكمها في تحديد سلوك الأفراد نحو تشارك المعرفة، أي مدى قابليتهم وتقبلهم لعملية التشارك المعرفي فيما بينهم ومدى استعدادهم للانخراط فيه.

1.1.2 مفاهيم أساسية حول السلوك التنظيمي Basic Concepts on Organizational Behaviour

يعد السلوك الإنساني ظاهرة معقدة، ويعد حصرها في عدد محدد من المصطلحات أكثر تعقيدا²، حيث يعكس مفهوم السلوك عموما ما يلاحظه الآخرون على الفرد، كون أن السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك البشري في البيئات التنظيمية، وكيفية تفاعل السلوك البشري مع المنظمة، والمنظمة نفسها³.

يجب النظر إلى كل فرد باعتباره مجموعة فريدة من الخصائص الشخصية، والخبرات المحصلة من المنظمات الأخرى، وكذلك الخلفية الشخصية له. ولهذا ينظر إلى السلوك التنظيمي من منظور فريد من نوعه وهذا بالنظر إلى

*Greek Philosopher.

¹ Muhammad Jahanzaib Yousaf et al, Op Cit, P 10.

² Jit S. Chandan, **Organizational Behaviour**, Vikas Publishing House pvt ltd, p 40.

³ Frédérique A. Bailly et al, **Comportement Humains et Management**, 4^e Edition, Pearson, p 9.

اختلاف الأفراد وما يجلبونه إلى العمل¹، فالسلوك الإنساني ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك أين تتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة السلوك، وتحديد اتجاهاته ومداه، فالسلوك إذا ليس نتيجة لعامل محدد وإنما تتعاون مجموعة من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه، فالسلوك الإنساني يعكس سلسلة متعاقبة من الأفعال ومن ردود الأفعال².

هذا ما يشرح اعتبار تشارك المعرفة سلوكا يحدث نتيجة للتفاعل والتعاون بين مجموعة من العوامل مما يدفعنا إلى دراسته من خلال مجموعة العوامل التي تتحكم فيه.

حسب المدرسة السلوكية فالسلوك الفردي ينشأ من خلال العلاقة بين الحث stimulus والاستجابة response، فهو ناتج الاستجابات التي يتخذها الفرد تحت تأثير مجموعة من المنبهات المتعددة³.

لسلوك التنظيمي "يكون نتاجا لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)"⁴.

كما يعرف السلوك التنظيمي بأنه "الدراسة المنظمة للسلوك الإنساني، المواقف والأداء داخل المحيط التنظيمي، بالاعتماد على الطرق والمبادئ النظرية المستمدة من بعض العلوم مثل علم النفس، علم الاجتماع والجانب الثقافي لعلم الإنسان وهذا لدراسة اتجاهات، قيم، القدرات التعليمية، الأنشطة وهذا أثناء أداء العمل في الفرق وكذا التطبيق الدقيق للمعرفة حول كيفية تعامل الأفراد داخل المنظمة ككل؛ تحليل تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على المنظمة، الأفراد، الرسالة، الأهداف والاستراتيجيات"⁵.

يعنى السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الإنسان في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الأفراد كأعضاء في المنظمة⁶.

¹ Understanding and Managing Organizational Behavior, Delta Publishing Company, 2006. Available at: <http://www.apexcpe.com/publications/471001.pdf>

² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 71.

³ Frédérique A. Bailly et al, Op Cit, p 9.

⁴ يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 7، جويلية 2014، ص 126.

⁵ Available at: www.researchgate.net (05/03/2016)

⁶ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الأفراد في العمل، المؤلف، القاهرة، 2005، ص 23.

كما يهتم السلوك التنظيمي بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد¹.

كما يعكس هذا المفهوم التطبيق والدراسة المنظمة للمعرفة التي تخص سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات التي يعملون بها².

تشير الباحثة إلى أن البحث الحالي يعنى بدراسة سلوك تشارك المعرفة للأفراد في المحيط التنظيمي، ما يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ بالعوامل المؤثرة فيه.

حيث، يقيس سلوك تشارك المعرفة عمل الموظف في اكتساب وتبادل المعارف والأصول الفكرية ورأس المال غير الملموس مع الموظفين الآخرين في المنظمة³.

2.1.2 خصائص السلوك التنظيمي Characteristics of Organizational Behaviour

السلوك التنظيمي باعتباره الدراسة المنهجية للإجراءات والمواقف التي يديها الأفراد داخل المنظمات، فمنها السلوك الفردي وديناميكيات الجماعة في المنظمات. ومع ذلك، المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على السلوك البشري في العمل هي أيضا ذات صلة لدراسة السلوك التنظيمي.

بالرجوع إلى مفهوم السلوك التنظيمي حسب Stephen P. Robbins باعتباره "مجال المعرفة الذي يختص في التحقيق في تأثير الأفراد والجماعات والهياكل على السلوك داخل المنظمات لغرض تطبيق هذه المعارف على تحسين فعالية المنظمة". تتحدد أهم خصائص السلوك التنظيمي باعتباره⁴:

أ. مجال دراسة مع بنية مشتركة من المعرفة؛

ب. دراسة تتعلق بثلاث محددات للسلوك في المنظمات؛ الأفراد، الجماعات والهياكل؛

ج. تطبيق المعرفة المكتسبة حول الأفراد والجماعات وتأثير الهيكل على السلوك من أجل جعل المنظمات تعمل بفعالية أكبر؛

¹ أحمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، الأردن، 2011، ص 01.

² An Introduction to Organizational Behavior, p 17. Available at: <http://www.clicktoconvert.com>

³ Yuen Y. Yen et al, Cultural Impact on Knowledge Sharing Behavior of Foreign and Local Employees in Private University Malaysia, American Journal of Economics, Vol 3 (5C), 2013, p 13.

⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 15 Edition, Pearson, 2012, p 10.

كما تضم دراسة السلوك التنظيمي جوانب متعددة مثل¹:

أ. طريقة التفكير: يتطلب تحديد وبوضوح مستوى التحليل (فردى، جماعى وتنظيمى)؛

ب. التخصص: يقوم على مبادئ متعددة التخصصات والتوجهات؛ من نظريات ونماذج من علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية؛

ج. التوجه الإنسانى: يفترض أن المشاعر الفردية، المواقف، التصورات، الأهداف وما إلى ذلك، مهمة للمنظمة؛

د. الأداء: يركز مستوى أداء الأفراد، المجموعات والمنظمات وتحديد ما أن يكون مرتفعاً أو معتدلاً أو منخفضاً؛

هـ. البيئة الخارجية: والتي تؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمى؛

ز. التطبيق العملى: يعنى بتوفير إجابات مفيدة وقابلة للتطبيق لحل مشاكل المنظمات.

يمكن مناقشة الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمى باعتباره يفيد فيما يلى²:

أ. شرح السلوك الفردى والجماعى، بهدف تفسير لماذا الأفراد أو الجماعات تتصرف بالطريقة معينة؛

ب. توقع استجابة سلوكية معينة للتغيير، فالتنبؤ يسعى لتحديد النتائج التي ستنتج من إجراء معين، فوجود معرفة سليمة عن السلوك التنظيمى سيساعد المدراء للتنبؤ ببعض الاستجابات السلوكية لأي تغيير تنظيمى يرغبون في إحداثه، وبهذه الطريقة يمكن للمدراء توقع الأسلوب الإدارى الذي سوف يولد أقل قدر من مقاومة الموظفين ويسمح باستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات؛

ج. التحكم في السلوك: فالمعرفة بالسلوك التنظيمى يمكن استخدامها من قبل المديرين للسيطرة على السلوك، ويرى المديرون في كثير من الأحيان أن السيطرة تعد المساهمة الأكثر قيمة للسلوك التنظيمى من اجل فعالية العمل.

واعتبار السلوك التنظيمى مفهوماً يتعلق بدراسة الفرد وديناميكيات المجموعة في بيئة تنظيمية، حيث أنه كلما تفاعل الأفراد في المنظمات، كلما تدخلت الكثير من العوامل التي تأتي في التحليل، ويتحدد موضوع الدراسات التنظيمية بفهم ونمذجة هذه العوامل، هذا الموضوع أصبح أكثر أهمية كون أن الأفراد لديهم خلفيات وقيم ثقافية متنوعة ويجب عليهم العمل معا بفعالية وكفاءة³.

¹ Available at: www.researchgate.net (05/06/2017)

² Management Practices and Organizational Behaviour, Op Cit, p 148.

³ Robert Dailey, Organizational Behaviour, Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh, United Kingdom, 2016, p 1.

هذا ما يمكن إسقاطه على تشارك المعرفة، ويشرح أكثر وجهة نظر الباحثة باعتبار أن تشارك المعرفة سلوكا تنظيميا، يتعلق بدراسة السلوك التشاركي للمعرفة بين الأفراد ومجموعات العمل، وكذلك دراسة ونمذجة العوامل المحددة لهذا السلوك بفاعلية وفعالية.

3.1.2 تشارك المعرفة كسلوك Knowledge Sharing as a Behaviour

إن النجاح في عملية تشارك المعرفة في المؤسسات والذي يعد مطلباً أساسياً للنجاح في إدارة المعرفة ككل يقوم أساساً على طرفين أساسيين؛ طرف أول وهو الفرد القائم بعملية التشارك داخل التنظيم، وطرف ثاني وهي المنظمة التي يتم ضمنها أو من خلالها عملية تشارك المعرفة.

سلوك تشارك المعرفة ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك أين تتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة هذا السلوك، وتحديد اتجاهاته ومده، فسلوك تشارك المعرفة كغيره من السلوكيات التنظيمية ليس نتيجة لعامل محدد وإنما تتعاون مجموعة من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه، والتي تعكس سلسلة متعاقبة من الأفعال ومن ردود الأفعال.

يمكن للمدراء استعمال النظريات والمعرفة الخاصة بالسلوك التنظيمي لتفسير سلوك تشارك المعرفة ولتحسين ممارسات الإدارة من أجل عمل فعال وهذا بالتأثير على العمال لتحقيق أهداف المنظمة¹، فالسلوك التنظيمي فهو سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهناك ثلاثة أسباب لدراسة تشارك المعرفة كسلوك تنظيمي²:

أ. التعرف على مسببات السلوك: ويعني ذلك التعرف على مسببات تشارك المعرفة في المحيط التنظيمي؛

ب. التنبؤ بمسببات هذا السلوك في حالة التعرف على هذه المسببات: أي التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة والتخطيط للتعامل معه؛

ج. السيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات: وبالتالي القدرة على توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ينبغي أن تركز مبادرات إدارة المعرفة على سلوكيات الأفراد والتفاعلات بينهما، حتى يتمكنوا جميعاً من الوصول إلى معارف الآخرين، وإعادة تشكيل وجهات نظرهم تجاه والتعلم، إن تلك الممارسات والقيم السلوكية تتعلق بالتفاعل

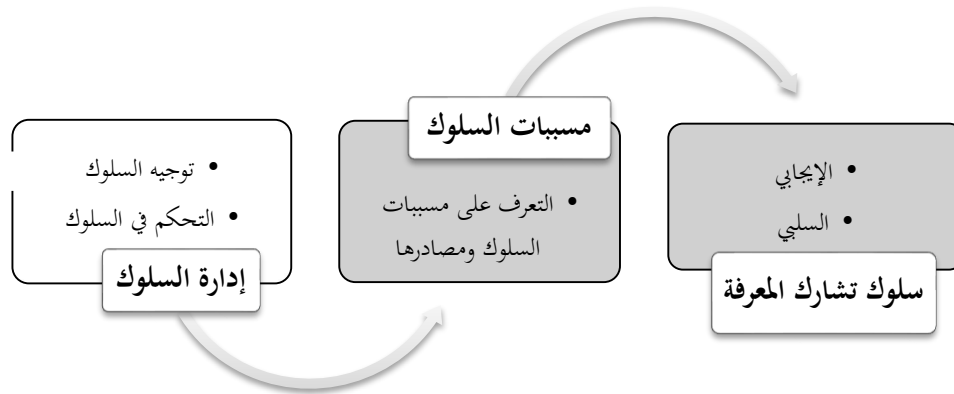
¹ Sheila K. McGinnis, **Organizational Behaviour and Management**, Chapter 03, Jones and Bartlett Publishers, p 02.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي **Organizational Behaviour**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص.ص 24-28.

بين العمليات التفسيرية والإجراءات التي يتخذها الأفراد والتي تعتبر أساسية، مع ذلك، فإن تحديد سلوكيات، قيم ومواقف الأفراد التي تتعلق بالمعرفة تعد عملية صعبة للإدارة لأن كل شخص يدرك ويفسر البيئة بشكل مختلف، اعتمادا على الحدس الفرد، الإدراكات وردود الفعل¹.

يوضح الشكل الموالي متغيرات نموذج إدارة تشارك المعرفة باعتباره سلوكا:

الشكل رقم (06): منظور تشارك المعرفة باعتباره سلوكا



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الإطار النظري

يشرح الشكل أعلاه، تشارك المعرفة باعتباره سلوكا تنظيميا تتداخل في تكوين والحث عليه مجموعة من المتغيرات، وهي ما يطلق عليها مسببات السلوك، والتي تختلف من بيئة تنظيمية إلى أخرى، هذه المسببات قد تلعب دورا إيجابيا كما يمكنها أن تلعب دورا إيجابيا؛ أي مكن أن تكون بمثابة المشجع على سلوك تشارك المعرفة الإيجابي الذي ينتج عنه التعاون الإيجابي لنقل وتبادل المعرفة بين الأفراد في مكان العمل، كما قد تلعب دورا سلبيا في منع الأفراد على مشاركة ما يعرفونه مع غيرهم في العمل ورفع مستوى تهرهم المعرفي، الأمر الذي يؤثر سلبا على بلوغ أهداف المؤسسة، بالتالي متى تمكنت المؤسسات من التعرف وتحديد مسببات سلوك تشارك المعرفة سواء كانت متغيرات فردية ترتبط بالفرد أو متغيرات تنظيمية ترتبط بالمنظمة في حد ذاتها، واستطاعت تحديد نوع ومستوى تأثيرها على توجيه السلوك ومن ثم دعم تلك المتغيرات التي تحمل أثرا إيجابيا، والعمل على تحسين تلك المتغيرات ذات الأثر السليبي كلما أمكن النجاح في تفعيل سلوك تشارك المعرفة فيها، وهذا ما يشرح توجه البحث الحالي لدراسة موضوع تشارك المعرفة باعتباره سلوكا تنظيميا تتحكم فيه مجموعة من المتغيرات التي سيتم دراستها.

¹ Isabel M Prietoa, Elena Revillab, **Information Technologies and Human Behaviors as Interacting Knowledge Management Enablers of the Organizational Learning Capacity**, p.p 04-05.

2.2 النظريات السلوكية المفسرة لتشارك المعرفة Behavioural Theories that Explain Knowledge Sharing

إن التطرق إلى النظريات المفسرة لسلوك تشارك المعرفة لا يعد حصراً لها باعتبار أنه لا توجد نظريات محددة لتشارك المعرفة، وإنما هي مستمدة من مجالات بحثية أخرى عادة ما ترتبط بتشارك المعرفة، وتسمح بتفسير هذا السلوك في البيئات التنظيمية المختلفة.

1.2.2 نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory

تم تطوير نظرية التصرف العقلاني كمحاولة لفهم العلاقة بين المواقف والسلوك، وجاءت كنتيجة للنتائج المخيبة بسبب الإخفاقات المتكررة للتنبؤ بالسلوك من خلال المقاييس التقليدية للمواقف، وعادة ما تستعمل للتنبؤ بالسلوك العقلاني في العديد من المجالات.

1.1.2.2 ماهية نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory's Essence

تم تبني نظرية التصرف العقلاني في العديد من الدراسات ولقد أظهرت بأنها أداة تنبؤ قوية حول السلوك الواقعي في العديد من المجالات المختلفة، والعديد من السلوكيات التي تم دراستها أمكن تفسيرها من خلال هذه النظرية. حسب هذه النظرية، يتم تحديد السلوك من خلال تحديد النية من السلوك للتعبير عنه؛ وبالتالي يوجد عاملين أساسيين يحددان النية من السلوك، وهما؛ العامل الذاتي أو الموقفي، العامل الاجتماعي أو الموضوعي¹؛ تم تطوير هذه النظرية من قبل كلا من Ajzen و Fishbein والتي تعد كأحد نظريات السلوك التنظيمي الأكثر تأثيراً، حسب هذه النظرية يتأثر سلوك بالنية من أداء السلوك، وهذه النية تندرج أو تتشكل تحت تأثير المواقف من السلوك؛ أي تقييم السلوك في حد ذاته ليكون مقبولا أو مرفوضا، وكذلك من خلال المعايير الشخصية؛ وتعكس تقييم السلوك من طرف الآخرين².

¹ Robert J. Vallerand et al, **Ajzen and Fishbein's Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis**, *journal of personality and social psychology*, 1992, Vol. 62, N° 1, p. 33

² Blair Beadnell et al, **The Theory of Reasoned Action and the Role of External Factors on Heterosexual Men's Monodamg and Condon Use**, *journal of applied social psychology*, Blackwell publishing, 2008, p.p 97-134.

فحسب Ajzen و Fishbein تقوم نظرية السلوك العقلاني على افتراض أن الفرد هو عقلائي وعادة ما يقوم بالاستعمال المنظم للمعلومات لاتخاذ قرار معين، وعادة ما يأخذ الأفراد بعين الاعتبار ما يترتب على تصرفاتهم قبل أن يقرروا ما إذا سوف يقومون بالسلوك المحدد أو لا، ويضم النموذج المتغيرات الرئيسية التالية¹:

أ. **النية أو الاحتمالية:** والتي تعكس "احتمال قيام الفرد بأداء السلوك المحدد أو المدروس، حيث تتكون هذه النية من المواقف والمعايير الشخصية، كما قام Fishbein بالإشارة إلى وجود متغيرات أخرى والتي يمكن إضافتها إلى النموذج والتي تقوم بالتقاط العوامل التحفيزية والتي تؤثر على السلوك، والتي تعد العوامل الدالة على مدى صعوبة وجود إرادة أو رغبة لدى الأفراد لاتخاذ قرار، وكذا كمية الجهد التي خططوا للقيام بها وهذا لأداء سلوك معين؛

ب. **موقف الشخص:** يعكس الشعور العام للشخص بالموافقة (التأييد) أو عدم الموافقة (عدم التأييد)، بمصطلح آخر، يعبر عن كمية التأثير، بالاعتماد على نظرية التصرف العقلاني تعتبر المواقف تجاه السلوك، المحدد الأول لنية الفرد للقيام بالسلوك، فحسب Ajzen و Fishbein الموقف تجاه السلوك هو التقدير السلبي أو الإيجابي للتقييم الذاتي لسلوك معين، هذا التركيب أو البناء يتعلق بمدى تقييم السلوك سلبيا أو إيجابيا، ويتم تحديده من خلال مجموع المعتقدات السلوكية المتاحة والتي تربط السلوك بمختلف النتائج والخصائص كما يعكس الموقف كذلك أهم المعتقدات الخاصة بشخص حول النتائج المنتظرة وما أن كانت سلبية أو إيجابية.

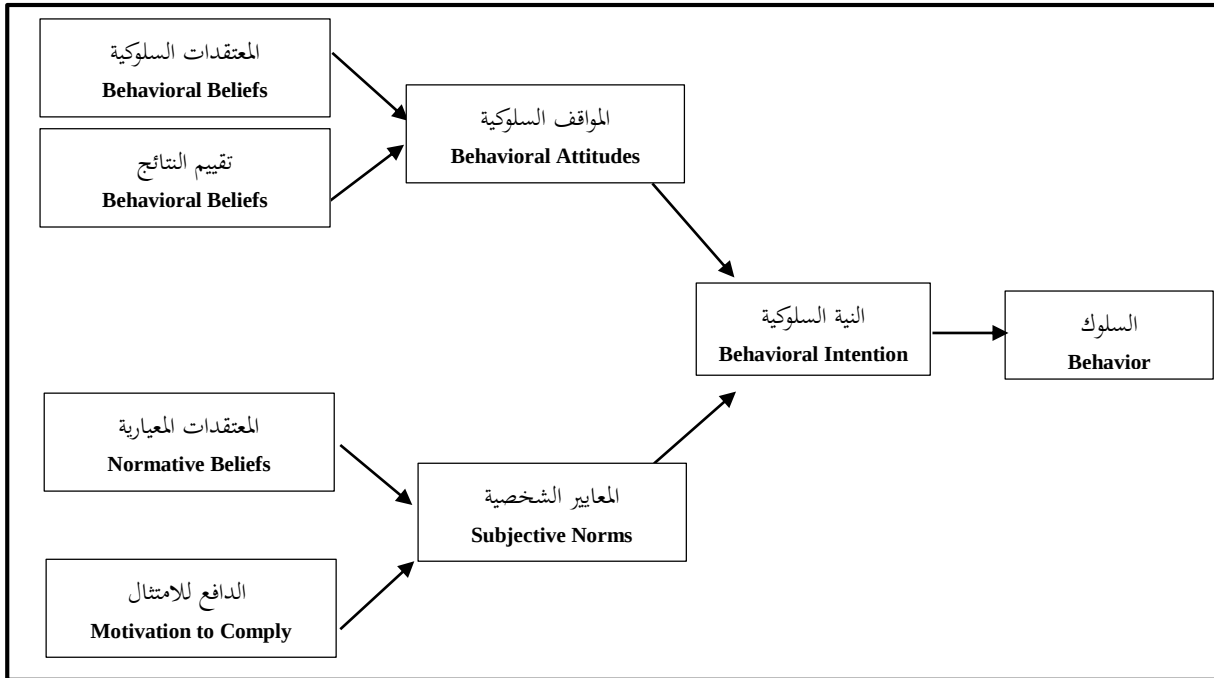
ج. **المعتقدات المستهدفة** يتم استخراجها من خلال تقييم الأفراد لمزايا وسلبيات القيام بالسلوك، وبالتالي عندما يتم التعرف على المعتقدات البارزة التي تخص شخص معين حول أداء السلوك، يصبح من الممكن تحديد معتقداته تجاه السلوك، كما ترتبط بمدى تقييم ثقة الشخص بأن أداء السلوك المحدد سوف يخلق له النتائج المرغوبة، وهذا مقياس لقوة المعتقدات لدى الأفراد.

2.1.2.2 متغيرات ونموذج نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory's Model and Variables

لقد تم الاعتماد بشكل واسع على هذا النموذج في تقييم عدد كبير من سلوكيات، ويوضح الشكل الموالي متغيرات نموذج نظرية التصرف العقلاني والتي تعد المحددات التي تسمح بالتنبؤ بالسلوك في بيئات تنظيمية مختلفة:

¹ Abdulrahman Alsughayir, Abbas N. Albarq, **Examining a Theory of Reasoned Action (TRA) In Internet Banking Using SEM among Saudi Consumer**, *International Journal of Marketing Practices*, Vol. 1, N° 1, 2013, p 18.

الشكل رقم (07): متغيرات ونموذج نظرية التصرف العقلاني



Source: Gregory Southey, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, A Selective Annotated Bibliography, p 44.

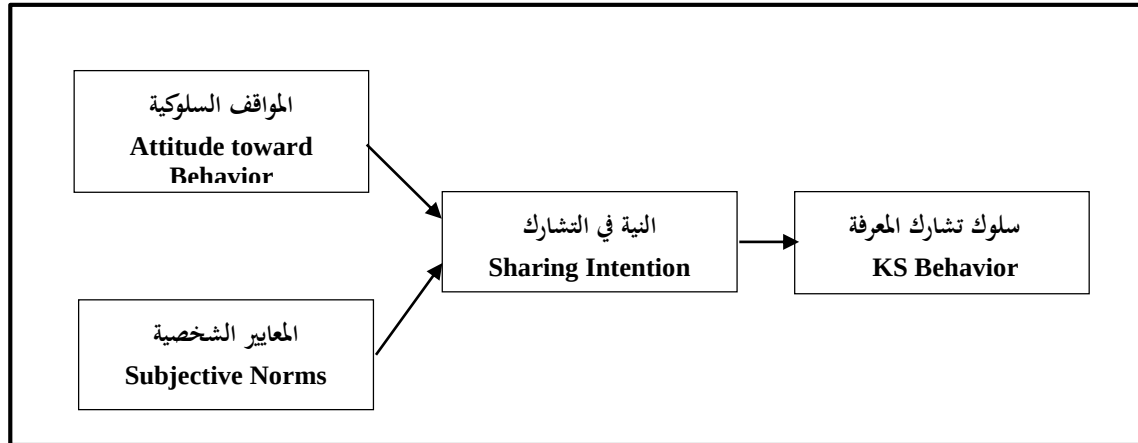
جاءت هذه النظرية لدراسة وتحديد المتغيرات التي من المفترض أن تكون مسؤولة على القرار السلوكي للفرد¹، يرجع أصل هذا النموذج إلى نظرية التعلم والذي يفترض بأن السلوك نحو هدف معين، يتوافق مع النية من أداء هذا السلوك، وتعتبر النية عن الخطوة المقصودة للفرد وهذا لبذل جهد من أجل أداء سلوك معين.

3.1.2.2 تفسير سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية التصرف العقلاني Explain Knowledge Sharing through Reasoned Action Theory

تتيح نظرية التصرف العقلاني نموذجاً فعالاً يسمح بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد؛ اعتماداً على المواقف الفردية، والمعتقدات المعيارية، وحسب هذه النظرية فإن سلوك تشارك المعرفة لدى الفرد يتحدد من خلال مواقف الفرد ومعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك المعرفي، مثلما يوضح الشكل الموالي.

¹ Gregory Southey, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, *Journal of New Business Ideas and Trends*, Vol. 9, N° 1, 2011. Available at: <http://www.jnbit.org>

الشكل رقم (08): نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية التصرف العقلاني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Gregory Southey, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, A Selective Annotated Bibliography, p 44.

يتيح نموذج نظرية السلوك العقلاني إمكانية تفسير تشارك المعرفة من خلال التعرف على المواقف السلوكية والمعايير الشخصية التي تشكل سلوك تشارك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة والتي تعتبر هذا السلوك سلوكا عقلانيا وأن الأفراد عادة ما يكونون عقلانيون في قراراتهم بما في ذلك قرار الانخراط في سلوك تشارك المعرفة إذا ما كان.

2.2.2 نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory

تعد في الأساس امتدادا لنظرية التوقع التي تحدد سبب نية الفرد لأداء سلوك معين، باعتبار أن نية الفرد لأداء سلوك يتأثر بالموقف الإيجابي والمعايير الاجتماعية حسب درجة إدراك الفرد لمدى موافقة الآخرين على المشاركة الفرد في سلوك معين.

1.2.2.2 ماهية نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory's Essence

تم تطوير هذه النظرية من افتراض أن السلوك الفردي إضافة إلى أنه يتأثر بالمواقف الشخصية، والمعايير الاجتماعية فإنه يتأثر بالبعد الجديد الإضافي الذي قدمه Ajzen هو سلوك المراقبة، ووفقا لنظرية الباحث، فإن السيطرة السلوكية تتعلق بالمعتقدات والمهارات الفردية وفرص المشاركة في السلوك، وتتعلق بالمدى الذي يشعر فيه الشخص بالقدرة على أداء السلوك في شرطين هما¹:

- قدرة الفرد على السيطرة على السلوك؛

¹ Icek Ajzen, **The Theory of Planned Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Process**, academia press, Inc. 1991, p 181. Available at: www.semanticscholar.org

- مستوى ثقة الفرد التي تحدد قدرته على أداء أو عدم أداء السلوك.

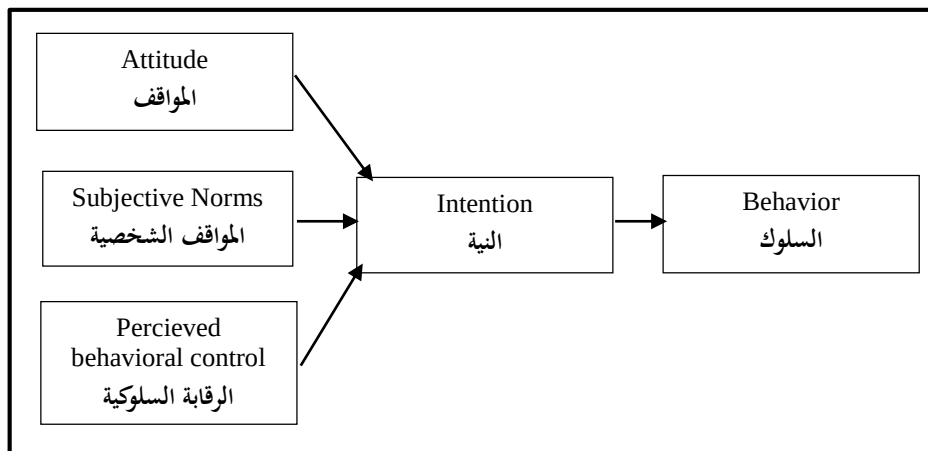
مع ذلك، تم تكييف المفهوم الأصلي لسلوك السيطرة، مع مفهوم الفعالية الذاتية الذي قدمه Bandura ويشير إلى تصور وحكم الفرد قدرته لأداء والقيام بعمل معين¹. بالإضافة إلى نظرية Bandura، فإن دور السيطرة السلوكية المتصورة تتأثر كذلك بقوة بالثقة الفردية حول قدرة الفرد على أداء سلوك معين.

في حين أشار Bandura، إلى أن الفعالية الذاتية يمكن أن تؤثر على استعداد أو عدم استعداد الفرد في أداء الأنشطة، واستعدادهم للمشاركة، والتأثير على جهودهم للأداء. ومن ثم، تقدم هذه النظرية بناء إدراك السلوك المراقب كعنصر جديد للنظرية في تحديد النية الفردية للسلوك الفردي².

2.2.2.2 متغيرات ونموذج نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory's variables and model

تتيح نظرية السلوك المخطط نمودجا فعالا يسمح بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد، يوضح الشكل الموالي متغيرات نموذج نظرية السلوك المخطط والتي تعد المحددات التي تسمح بالتنبؤ بالسلوك:

الشكل رقم (09): متغيرات ونموذج نظرية السلوك المخطط.



Source: Icek Ajzen, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, *Rivista di Economia Agraria*, Vol LXX, N°. 2, 2015, p 126.

يتحدد السلوك وفقا لهذه النظرية اعتبارا أن السلوك الفردي يتأثر بالموقف، والمعايير الاجتماعية، إضافة إلى سلوك المراقبة. ويعتبر حكم الفرد على قدرته على أداء السلوك إذا كان قادرا على السيطرة على السلوك؛ وكذلك مستوى ثقة الفرد التي تحدد قدرته على أداء أو عدم أداء السلوك.

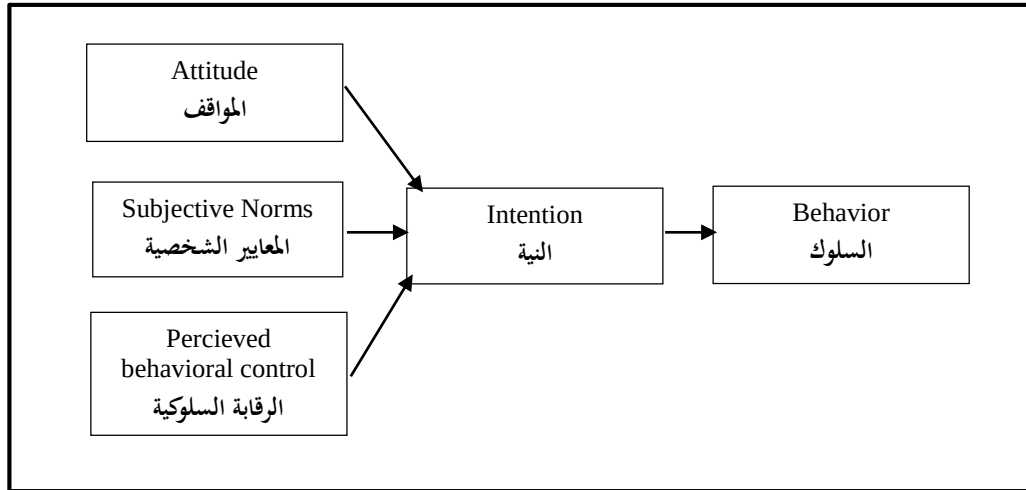
¹ Available at: <https://www.learning-theories.com> (12/05/2016)

² Bandura, Albert. **Self-efficacy**, p 2. Available at: <https://www.uky.edu>

3.2.2.2 Explain Knowledge Sharing سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية السلوك المخطط through Planned Behaviour Theory

حسب هذه النظرية فإن سلوك تشارك المعرفة يتحدد من خلال مواقف الفرد، معايير الشخصية والرقابة السلوكية المرتبطة بالتشارك المعرفي، مثلما يوضح الشكل الموالي.

الشكل رقم (10): نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية السلوك المخطط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Icek Ajzen, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, *Rivista di Economia Agraria*, Vol LXX, N°. 2, 2015, p 126.

يتيح نموذج نظرية السلوك المخطط تفسير سلوك تشاك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة باعتباره سلوكا مخططا تحدده كلا من المواقف السلوكية والمعايير الشخصية للفرد إضافة إلى الرقابة السلوكية التي تحدد حكم الفرد على قدرته الذاتية على تشارك المعرفة، ما ينتج عنه نية إيجابية تؤدي إلى قراره الانخراط في عملية تشارك المعرفة والذي يفترض أن يكون نتيجة سلوك مخطط له.

3.2.2 Social Exchange Theory نظرية التبادل الاجتماعي

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي أساسا على مبدأ تبادل الموارد القيمة التي من المتوقع أن تعود بالفائدة على الطرفين، من خلال تعظيم الفائدة وخفض التكلفة، وتعكس السلوك العقلاني للفرد لتقييم مدى إمكانية الحصول على المكافآت التي سوف تتحقق من التبادل الاجتماعي.

1.3.2.2 ماهية نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

عادة ما يكون سلوك الفرد كنتيجة للتصورات الخاصة به عن الطرف الآخر وعادة ما يكون لديه تصورا عن احتياجات الآخرين، ويتحدد قراره للقيام بسلوك تشاركي معين يعتمد على مدى وجود نزعة فردية للمشاركة ويشير هذا إلى التفضيلات الفردية (المواقف أو المعايير الذاتية) فيما يتعلق بتوزيع النتائج على الذات وغيره في حالة المشاركة. تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات التي تتطور مع مرور الوقت إلى علاقات ثقة متبادلة والتزامات متبادلة، وحسب هذه النظرية يلتزم الأطراف ببعض "قواعد" التبادل والتي تعد بمثابة "المبادئ التوجيهية" لسلوك التشارك، وبالتالي يركز أغلبها على توقعات المعاملة بالمثل¹.

نظرية التبادل الاجتماعي هي نظرية ذات منظور اجتماعي والذي يشرح التبادل الاجتماعي والاستقرار كعملية للتبادلات التفاوضية بين الأطراف².

بعبارة أخرى، فإن المجموعة قد تفترض تحقيق أقصى قدر من المنافع وخفض التكاليف التي تحدث عندما يتبادل الفرد مع الآخرين، وقام Blau، بتحديد تصور للمكافآت المرتقبة في شكل أربعة أنواع³:

- المال؛
- القبول الاجتماعي؛
- احترام أو تقدير الذات؛
- الامتثال.

في حالات عديدة، قد يكون المال مناسبا وقيمة للتبادل الفردي، ومع ذلك، في منظور آخر للعلاقات الاجتماعية، التوافق الاجتماعي، احترام الذات والامتثال هي الأكثر تأثيرا في علاقات التبادل الاجتماعي كون أن نظرية التبادل الاجتماعي تفترض أن الأفراد يتفاعلون مع الآخرين على أساس تقييم ذاتي للتكاليف والمنافع، والتي يسعى من خلالها الفرد إلى تعظيم منفعه وتقليل تكاليفه عند تبادل الموارد مع الآخرين.

إن التقييم الذاتي للتكاليف والمنافع لا يلزم أن تكون هذه الفوائد ملموسة لأن الأفراد قد ينخرطون في التفاعل مع توقع المعاملة بالمثل (المقابل) في المستقبل، وتعرف المعاملة بالمثل بأن جميع عمليات التبادل تعمل تحت افتراض

¹ Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, **Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review**, *Journal of Management*, Vol. 31, N°. 6, 2005, p874.

² Available at : <https://accolades1.files.wordpress.com> (02/01/2017)

³ Available at : www.reserachgate.com (02/01/2017)

أن الأشخاص الذين يمنحون منافع أو موارد قيمة سيحصلون على مكافآت بدورهم كأجر مقابل القيمة التي يتم تلقيها¹.

وفقا لما سبق يمكن القول أنه حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن كلا طرفي التبادل سيكتسبون فوائد عند القيام بسلوك تشاركي معين مع بعضهم البعض.

وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي، يتفاعل الأفراد مع الآخرين أساسا من خلال التقييم الذاتي للتكاليف والمنافع، على النحو التالي²:

- تعظيم الفوائد وتقليل التكاليف؛
 - الفوائد لا تقتصر على الصورة ملموسة؛
 - استعداد الأفراد لمساعدة الآخرين مع توقع المعاملة بالمثل.
- يتحدد السلوك التنظيمي حسب هذه النظرية وفقا للأهداف التالية³:

أ. الهدف المتعلق بتوجيه السلوك نحو الهدف المادي، ويتعلق بما يلي:

- الأرباح؛
- المكافآت.

ب. الهدف المتعلق بالموارد (الاقتصادية)؛

ج. الهدف الرمزي (الاهتمام، المشورة، الشكر والتقدير)، ويتعلق بما يلي:

- التناقص الحدسي للمنفعة: على الرغم من تلقي المكافأة في كثير من الأحيان لا يكون لها قيمة؛
- الشح: يزيد من قيمة المكافأة؛
- القوة: امتلاك مهارة نادرة أو عالية مرغوبة؛
- مبدأ الأقل: الشخص الأقل اهتماما بالجائزة؛ لديه معظم القوة.

¹ Norfadzilah A. Razak et al, **Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy**, Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5TH INCOMaR), *Procedia Economics and Finance* 37, 2016, p.p 549-550 , Available at: www.sciencedirect.com

² Ting P. Liang et al, **Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge Sharing Behavior? A Meta-Analysis**, 2008, p 8. Available at: www.pdfsemanticscholar.org (05/01/2017)

³ Available at: <https://pdfsemanticscholar.org> (08/01/2017)

وفقا لهذه النظرية فإن سلوك تشارك المعرفة يمكن تفسيره من خلال إمكانية الأفراد لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين من خلال تبادل المعرفة مع توقع المنافع المستقبلية بين الأطراف المشاركة في السلوك.

2.3.2.2 متغيرات ونموذج نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory's Variables and Model

تشمل نظرية التبادل الاجتماعي وكغيرها من النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في تفسير سلوك تشارك المعرفة، على مجموعة من المتغيرات التي استخدمت في الأدبيات لدراسة هذه النظرية، والتي تتعلق بما يلي¹:

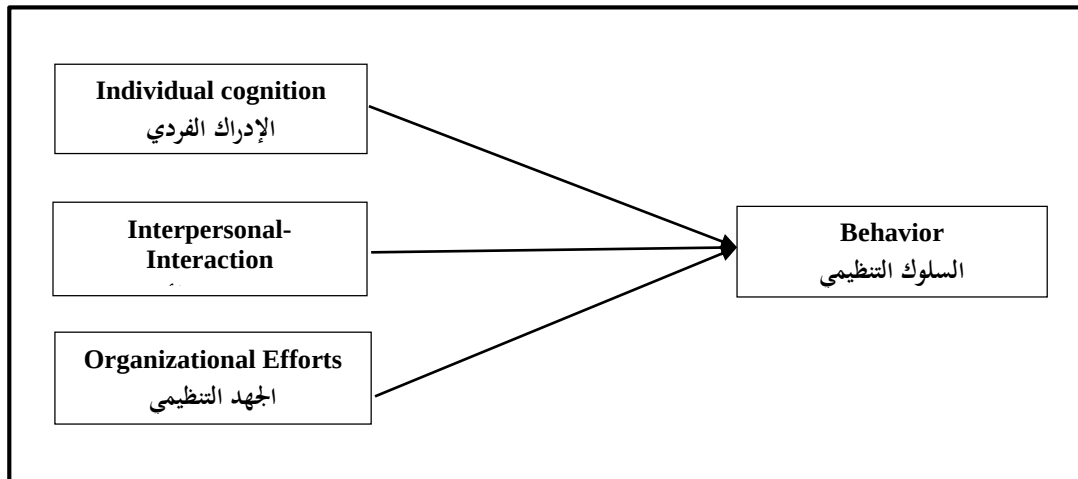
أ. الإدراك الفردي: ويتعلق بالالتزام التنظيمي والفوائد المتوقعة.

ب. التفاعل بين الأشخاص: ويتعلق بالتفاعل الاجتماعي والثقة المتبادلة.

ج. الجهد التنظيمي: ويتعلق بالدعم التنظيمي وأنظمة المكافآت.

يوضح الشكل الموالي متغيرات نموذج نظرية التبادل الاجتماعي والتي تعد المحددات التي تسمح بالتنبؤ بسلوك معين وفقا لهذه النظرية:

الشكل رقم (11): متغيرات ونموذج نظرية التبادل الاجتماعي



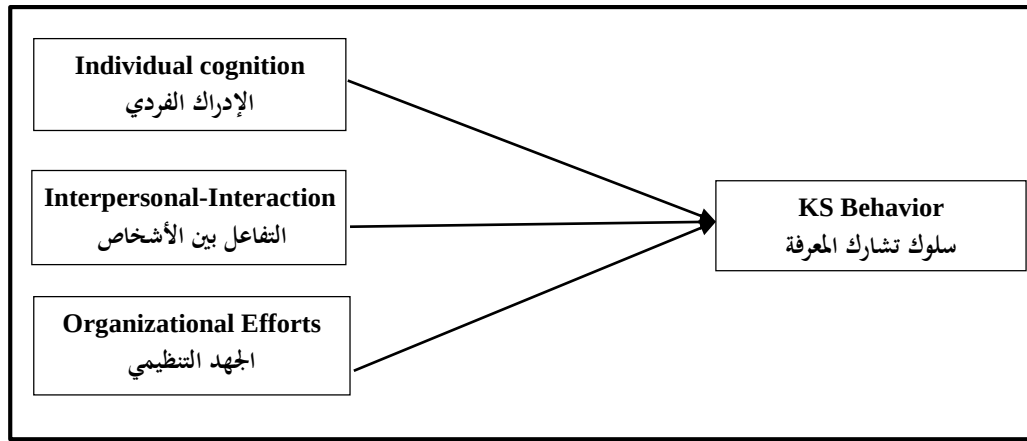
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: www.media.terry.uga.edu

¹Available at: <https://media.terry.uga.edu> (02/01/2017)

3.3.2.2 تفسير سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي Explain Knowledge Sharing through Social Exchange Theory

حسب هذه النظرية فإن سلوك تشارك المعرفة لدى الفرد يتحدد من خلال الإدراك الفردي والتفاعل بين الأشخاص وكذلك الجهد المنظم المرتبط بالتشارك المعرفي، مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: www.media.terry.uga.edu

يتحدد سلوك تشارك المعرفة وفقا لهذه النظرية في حال توفر منفعة متبادلة بين طرفي التشارك، بحيث يتحدد قرار الانخراط في سلوك تشارك المعرفة إذا ما توفرت شروط محددة تعبر عن قناعة مشتركة لطرفي تشارك المعرفة، والتي تعبر عن¹:

- وجود فرصة مشتركة لتبادل المعرفة؛

- توقع خلق قيمة من خلال عملية تشارك المعرفة؛

- أن تكون عملية تشارك المعرفة مفيدة للطرفين.

تتيح هذه النظرية تفسيراً لسلوك تشارك المعرفة باعتباره سلوكاً اجتماعياً يقوم على توقع المنفعة المتبادلة بين طرفي تشارك المعرفة، ما يؤدي إلى قراره الانخراط في عملية التشارك المعرفي.

¹ Hazel Hall, Social Exchange Theory for Knowledge Sharing, Available at: www.researchgate.com

3.2 المحددات التنظيمية لتشارك المعرفة Organizational Determinants of Knowledge Sharing

" موظفونك هم جزء من شركتك، إذا أردت أن تحسن من مؤسستك؛
تعامل معهم كأصدقاء وليس كخدم."

**"Your Employees is Part of Your Company, if you
want to improve your business Treat like friend not
like servant."**

M.Zuber Bhoja *

إن سلوك تشارك المعرفة ونظرا لما يحمله من تعقيد لارتباطه بالعنصر البشري وما يتسم به من خصائص متداخلة من جهة، ولارتباطه بالسياق التنظيمي من جهة أخرى، يعتبر عملية مركبة تدخل في تحريك سيرورتها العديد من المتغيرات المحددة لسلوك المورد البشري في سياق تنظيمي، حيث تتمثل المحددات التنظيمية في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالبيئة التنظيمية وتحكم في سلوك تشارك المعرفة فيها، وهذا ما سيتم دراسته حيث يركز هذا الجزء على دراسة كل من المتغيرات التنظيمية الثلاثة للبحث والتي تخص كل من الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية والدعم الاستراتيجي ليس باعتبارها مواضيع بحثية قائمة بحد ذاتها وإنما باعتبارها محدّدات سلوك تشارك المعرفة.

1.3.2 الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المتغيرات التنظيمية المقترحة لتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البيئات التنظيمية وهذا بالنظر إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، بالنظر إلى الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه في تعزيز قيم التعاون والتشارك المعرفي في مكان العمل لتسهيل وتحفيز الموظفين على تشارك المعرفة.

1.1.3.2 ماهية الثقافة التنظيمية Organizational Culture Essence

تعتبر الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم التي تم تناولها بالدراسة والاهتمام من قبل الكثير من الباحثين على اختلاف مجالهم البحثي، وهذا لما تحمله من دور محتمل في تحقيق النجاح في مجال معين متى ما كانت داعمة وإيجابية وتتوافق والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في بيئة تنظيمية معينة.

أ. مفهوم الثقافة التنظيمية Organizational Culture's Concept

لقد أعطيت الثقافة التنظيمية العديد من التعاريف، والتي تختلف باختلاف التخصص والمجال البحثي، ولكن معظمها تتشابه من حيث السمات المشتركة، والتي تضم كلا من المعتقدات، القيم والمعرفة التي يتم الحصول عليها والتي تتفاعل في سياق تنظيمي معين.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "ظاهرة ديناميكية تحيط بالأفراد في كل وقت، وتحدث باستمرار وتنشأ من خلال تفاعلهم مع الآخرين، وتتشكل من خلال سلوك القيادة، الروتين، القواعد، المعايير التي توجه السلوك في المؤسسة"¹.

تعكس الثقافة التنظيمية "نموذجاً من الافتراضات الأساسية المشتركة والتي تم تعلمها بين أفراد المجموعة، باعتبارها ساهمت في حل مشاكل المجموعة التي تتعلق بالتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي والتي تم العمل عليها بشكل كافٍ لتكون صالحة وبالتالي قابلة للتعلم بين الأفراد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم، التفكير والاعتقاد وهذا فيما يتعلق بالمشاكل التي يتم مواجهتها"².

الثقافة التنظيمية هي عبارة "عن تراكم للمعرفة، الخبرات، المعتقدات، المواقف، الأدوار والمفاهيم المكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد أو فرق العمل خلال فترة زمنية معينة"³.

حسب Tichy تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "الغراء المعياري" والذي يجمع بين أجزاء المنظمة ككل، ما يسمح بالتنبؤ بمدى إمكانية تشارك الأفراد لنفس ثقافة المنظمة على الرغم من أنهم من خلفيات مختلفة ومن مستويات مختلفة"⁴.

*Brian Chesky, Co-Founder, CEO, Airbnb.

¹ Boniface C. Madu, **Organization Culture as Driver of Competitive Advantage**, *Journal of Academic and Business Ethics Organization Culture as Driver*, p 02. Available at: <https://www.aabri.com>

² Kenneth Desson, Joseph Clouthier, **Organizational Culture – Why Does It Matter?** the symposium on international safeguards international atomic energy agency, Vienna, Austria, Vol 3, 2010, p 1.

³ Maria Elena, Parpandel D. Elena, **Study on the Importance of Organizational Culture in a Company Gheordunescu**, p.p 292-293. Available at: <http://www.utgjiu.ro>

⁴ Fakher Shahzad et al, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: an Overview**, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, N°. 9, p.p 976-977.

تنعكس الثقافة التنظيمية في "منتوج التعايش، التفاعل، التعاون بين العاملين ومجمل الافتراضات الجوهرية التي يتم خلقها واكتشافها وتطويرها من طرف مجموعة من الأفراد وهذا أثناء تعلمهم لكيفية حل المشاكل المتعلقة بمحيط العمل والاندماج الداخلي"¹.

كما تعكس الثقافة التنظيمية "مجموعة الإدراكات المشتركة بين الأفراد الذين يشكلون وحدة اجتماعية لنظام من القيم والمعتقدات المشتركة والتي ينتج عنها معايير السلوك وتؤسس طريقة تنظيمية مشتركة للحياة"².

ثقافة المؤسسة هي الثقافة القابلة للتواصل، التعلم والتشارك بين الأعضاء فهي³:

- تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والاندماج الداخلي؛
- تعمل كإطار عمل أو دليل لحل المشاكل التي يتم مواجهتها في العمل؛
- تعمل كأداة لتحسن عمليات اتخاذ القرار، الأداء، الفعالية، والموقع التنافسي للمؤسسة.

كما تعمل الثقافة التنظيمية على⁴:

- بناء وتوحيد القدرات؛
- تحديد وتكيف المعايير والإجراءات؛
- توفير الحلول وبالتالي تصبح مصدر للميزة التنافسية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مزيج معقد من المعتقدات، القيم الجوهرية والقناعات المشتركة بين الأفراد والقائمة على المواقف السلوكية، القيم المرسخة في المؤسسة، المعايير المشتركة والمقبولة بين أفراد الجماعة، والتي تضمن الاندماج الداخلي وتسمح بالتفاعل والتعاون بين العمال والأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين.

¹ Katarzyna S. Woszczyna, **The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company**, Forum Scientiae Economica, Vol 2, N°. 3, 2014, p28-29.

² Nathalie Delobbe et al, **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: a Review of Research and Development of a New Instrument**, Core Dimensions of Organizational Culture, Available at: <https://www.researchgate.net> (06/07/2017)

³ Maria L. Lacatus, **Organizational Culture in Contemporary University**, 5th International Conference Edu-world 2012 - Education Facing Contemporary World Issues, *Procedia - social and behavioral sciences*, N° 76, 2013, p 422.

⁴ Awais Imam1et al, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, *European journal of business and management*, Vol.5, N°.20, 2013, p 24. Available at: www.iiste.org (06/09/2017)

ب. أهمية الثقافة التنظيمية Organizational Culture's Importance

إن فهم الثقافة التنظيمية مهم للمدراء، بسبب تأثيرها على الطريقة التي تقوم بها منظماتهم برد الفعل تجاه التغيرات التي تتطلبها محيط الأعمال، والتكيف مع التغيرات البيئية يتطلب تغييرات أيضا على بيئة المؤسسة وهذه التغيرات لا تتوقف على الجانب المادي فقط بل تطال كذلك القيم، طريقة التفكير والسلوك الخاص بالأفراد¹.

تؤثر الثقافة على عوائد المؤسسة إيجابا أو سلبا من خلال جملة من الطرق، كما يلي:

- تعد الثقافة السبيل لتحقيق الاستراتيجية والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب وتمكين العاملين من تحقيق أهداف المؤسسة مثل؛ ثقافة التعلم التي تشجع على الفضول والاستكشاف وبالتالي تسمح بتطوير المهارات المطلوبة لإدارة مؤسسة قائمة على الإبداع؛ وكذلك ثقافة التعاون التي ينتج عنها أداء عالي لفرق العمل، إضافة إلى ثقافة التفاعل الاجتماعي التي ينتج عنها مستوى عالي من الولاء ومستوى أدنى من دوران العمل²؛
 - تعد الثقافة مفيدة للمؤسسة وهذا لكونها تدعم التحفيز، الالتزام، التضامن، التماسك وعدم التفرقة داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى التكامل الداخلي والتنسيق والتكيف الخارجي، كما تعد مهمة لدعم الإبداع وقبول الأفكار الجديدة³؛
 - تعد الثقافة التنظيمية مهمة لان اتخاذ القرارات دون إدراك القوى الثقافية العملية يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة⁴؛
 - تعد الثقافة التنظيمية بمثابة إطار للعمل وتعلم العاملين وتحدد الشيء المقبول داخل المؤسسة والشيء المرفوض فيها، أين يمثل سلوك المدراء والعمال الجزء الأكبر الدال للعاملين فهو يحمل توقعاتهم، أفكارهم ومواقفهم⁵.
- يؤكد Edgar Schein وعدد من المنظرين في مجال إدارة الأعمال أن امتلاك المؤسسة للنوع الصحيح من الثقافة التنظيمية أي الثقافة الملائمة لطبيعة المؤسسة يعد المحدد الأكثر أهمية الذي يبين الكيفية التي ستكون من خلالها المؤسسة فعالة وناجحة، فالثقافة مهمة للمؤسسة لأنها تحدد⁶:

¹ Daniel R. Denison et al, **Denison Organizational Culture Facilitator Guide**, published by Denison consulting, Available at: <https://www.researchgate.net>

² **The Effect of Organizational Culture on Employee Behavior**, Available at: <https://sites.psu.edu>

³ Kathryn A. Baker, **Organizational Culture**, p4. Available at: www.semanticscholar.org

⁴ Boniface c. Madu, **Organization Culture as Driver of Competitive Advantage**, *Journal of Academic and Business Ethics*, Culture as Driver Organization, p 03.

⁵ Maria Elena, Parpandel D. Elena, Op Cit, p 293.

⁶ Kenneth Desson, Joseph Clouthier, **Organizational Culture: Why Does It Matter?** The Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency (iaea-cn), Vienna, Austria, 2010, p 3.

- ما الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة "القرار الصحيح"؛
 - ما الذي يجب أن يكون عليه العاملين وسلوكهم الملائم، وكيف يتفاعلون مع بعضهم البعض داخل المؤسسة؛
 - كيف يعمل الأفراد كفرق وكيف تتعامل المؤسسة مع كل واحد منهم؛
 - السرعة والفاعلية للقيام بأي شيء؛
 - قدرة المؤسسة على للتغيير وجاهزيتها لذلك؛
 - توحيد مواقف الأطراف ذات المصلحة داخل وخارج المؤسسة.
- باختصار يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة بمثابة المدعم أو المعوق للإنجازات المتعلقة بالمبادرات الجديدة وتحقيق الأهداف العامة لها.
- كما تسمح الثقافة بشرح لماذا مجموعة من الأفراد يستوعبون الأشياء بطريقتهم الخاصة ويقومون بأداء الأشياء بصورة مختلفة مقارنة بمجموعات أخرى؛ لكون أن الثقافة التنظيمية تساعد في التقليل من التعقيد وعدم التأكد، وتتيح التماسك في وجهات النظر والقيم، تسهل عملية اتخاذ القرارات، التنسيق والتحكم في التنظيم، حيث يشدد Schein على أهمية الثقافة التنظيمية وهذا بسبب ازدياد الحاجة إلى¹:
- التنسيق والتكامل بين الوحدات وهذا بهدف تحسين الفاعلية، الجودة، سرعة التصميم، صناعة وتوزيع السلع والخدمات؛
 - الإبداع في الاستراتيجية والمنتج؛
 - عمليات الإبداع والقدرة على إدخال تكنولوجيات وأنظمة جديدة بنجاح؛
 - الإدارة الفعالة لوحدة العمل المنتشرة وارتفاع تنوع قوة العمل؛
 - الإدارة الثقافية للمؤسسة ككل والشراكة المعرفية؛
 - بناء ثقافة صافية أو هجينة من الثقافات التي تدمج بين العديد من ملامح الثقافة التي تتعلق بما تم ترسيخه من قبل في المنظمة؛
 - إدارة تنويع القوى العاملة وتسهيل ودعم فرق العمل.

¹ Nadaraj Naicker, **Organizational Culture and Employee Commitment: A Case Study**, submitted in partial fulfillment of the requirements of Master of business administration in the department of business studies Durban, University of Technology, 2008, p.p 12-15.

اكتسبت الثقافة التنظيمية أهمية أكبر بسبب أن تعظيم قيمة الموارد البشرية كرأس مال فكري يتطلب الثقافة التي تعزز وتشجع على المشاركة الفكرية، وتسهل التعلم الفردي والتنظيمي، تشجع على خلق وتطبيق المعرفة الجديدة، والاستعداد لمشاركة المعرفة مع الآخرين، الأمر الذي يسمح للأفراد داخل المؤسسة بمعرفة ما يجب عليهم القيام به في مختلف الوضعيات وهذا بسبب وضوح دليل القيم داخل المؤسسة.

إن الثقافة التنظيمية يمكن أن تعزز أو تمنع التعاون، تبادل المعرفة، الخبرة والأفكار، كما أن الثقافة المنفتحة تشجع كل أعضاء الفريق على عملية الإبداع، وتشجع الأفراد على المبادرة، في حين أن الثقافة المبنية على الرقابة المطلقة لا تؤدي إلى الإبداع والابتكار¹.

تشير الباحثة إلى أن هذا النوع من الثقافة التنظيمية المنفتحة التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي، اندماج العامل في فرق وجماعات العمل، تبادل المعرفة، الخبرة والأفكار، تشجع الأفراد على المبادرة والإبداع، هو الأنسب للنجاح في خلق واستدامة التشارك المعرفي بين أعضاء المنظمة والذي يؤدي إلى تطوير معرفة تنظيمية ذات قوة تنافسية.

كما يشير Saiyadin إلى أن الثقافة التنظيمية القوية وباعتبارها دليلاً للسلوك في المؤسسة تعمل بشكل واضح على تحقيق التواصل مع مختلف أشكال السلوك، ما ينتج عنها مجموعة من الأفراد الأكثر وعياً بالسلوكيات الإيجابية في مكان العمل، ومتى كانت هذه الثقافة مستوعبة من طرف الأفراد كلما أصروا على إظهارها في شكل سلوكيات نموذجية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة².

2.1.3.2 الثقافة التنظيمية كمحدد لتشارك المعرفة Organizational Culture as a Determinant of Knowledge Sharing

تعد المعرفة أحد مكونات الثقافة التنظيمية الأساسية، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تراكم للمعرفة، الخبرات، المعتقدات، المواقف، الأدوار والمفاهيم المكتسبة من خلال تفاعل فرد أو فريق خلال فترة زمنية معينة³. ويؤكد هذا التعريف على أن المعرفة باعتبارها مكوناً أساسياً من مكونات ثقافة أي مؤسسة، وبالتالي يمكن لهذه لأخيرة أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الاستخدام الأمثل لهذا المورد وتعد الإطار الذي يتم ضمنه تشارك المعرفة.

¹ Katarzyna S. Woszczyzna, **The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company**, Forum of Scientiae Economica, Vol 2, N°. 3, 2014, p.p 30-31.

² Nadaraj Naicker, Op Cit, p.p 12-15.

³ Maria Elena, Parpandel D. Elena, Op Cit, p 292-293.

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في إنجاح عملية التشارك المعرفي، حيث أن التغيير الثقافي داخل المؤسسة يجب أن يساهم بشكل فعال في توجيه العمليات المعرفية، حيث يرتبط تشارك المعرفة بمدى امتلاك الأفراد للقيم الجوهرية ومدى مشاركتهم للقيم التنظيمية الخاصة بتشارك المعرفة؛ والمتمثلة فيما يسمى باللبنيات الثقافية وصولاً إلى ما يعرف بالذاكرة التنظيمية حيث تعمل الثقافة التنظيمية على تسهيل عمليات التعلم داخل المنظمات من خلال ضمان أن ما يتم تعلمه داخل المنظمة يمكن تخزينه، مشاركته وتحسينه¹.

بالتالي فثقافة تشارك المعرفة هي أسلوب إداري يتيح ويشجع الأفراد على خلق، تشارك واستعمال المعرفة ويضمن التعلم المستمر، يدعم الإبداع ويطور الكفاءات ويحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

حدد كلا من Fahey و De Long أربع طرق تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية على تحقيق خلق المعرفة، وتشاركها ضمن بيئة تنظيمية معينة، متمثلة فيما يلي²:

- تخلق الثقافة اعتقاد بأن قيمة المعرفة تزيد متى تم مشاركتها وإدارتها؛
 - تحدد الثقافة العلاقة بين الفرد والمعرفة التنظيمية، وبالتالي تحدد طرفي التشارك المعرفي؛ من ينقل المعرفة وإلى من يجب أن تنتقل؛
 - الثقافة تخلق محتوى التفاعل الاجتماعي الذي يحدد كيفية تطبيق المعرفة بعد تشاركها في حالات محددة؛
 - تشكل الثقافة التنظيمية إطار تتم ضمنه العمليات التي تتعلق بخلق، تفعيل، توزيع المعرفة في المنظمة.
- وفقاً للباحثين Wan و Yang فإن الثقافة المثالية لإدارة المعرفة هي التي تسمح دائماً للفرد داخل المنظمة وبشكل مستمر من تعقب، مشاركة وتعلم المعرفة ما يرفع أدائهم، وتتيح نقل ما يعرفه على مستوى المنظمة ككل، وينتج عنها خلق مستودعات لإدارة المعرفة³.

بالتالي فالثقافة التنظيمية التي تدعم تشارك المعرفة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أكثر الانجازات فعالية لأن الثقافة هي التي توحد وتحافظ على المعارف الحاسمة لتحقيق تشارك فعال للمعرفة⁴.

¹ Ebrahim Moradi et al, **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management**, *International Journal of Innovative Ideas*, Vol 12, N° 3, 2012, p.p 33-34.

² Lina Girdauskienė, Asta Savanevičienė, **Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer**, *Engineering Economics*, Vol 4 N° 54, 2007, p 39.

³ Christine N. Tan et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture Article**, 2009, p.p 138-139. Available at: www.researchgate.net

⁴ Available at: <http://www.academicjournals.org> (13/02/2016)

Md. Zahidul Islam et al, **Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Service Organizations**, p.p 5902-5903.

حسب كلا من Syed-Ikhsan و Rowl فإن تشارك المعرفة يزدهر في البيئات التنظيمية التي تقوم على ثقافة تدعم سهولة تدفق المعارف مع عدد ضعيف من الحدود بين الوظائف والمصالح في المؤسسة¹.

كما يرى كلا من Wan و Yang أن ثقافة تشارك المعرفة تكون أقوى في المنظمة كلما أمكن تحقيقها مستوى أداء أعلى، وبالتالي لا بد من خلق ثقافة تنظيمية تشجع موظفيها على تشارك المعرفة المفيدة والقابلة للتطبيق في أماكن العمل².

وصف العديد من الباحثين ثقافة تشارك المعرفة على أنها الثقافة التي من خلالها يتشارك الأفراد معارفهم بشكل صريح، مع وجود استعداد منهم لتعليم وتدريب الآخرين، وهناك أربعة أسباب رئيسية لاعتبار الثقافة التنظيمية على أنها القاعدة التي تسمح بالتشارك الجيد للمعرفة، يتم ذكرها وفقاً لما يلي³:

- الثقافة تشكل افتراضات الأفراد حول أهمية المعرفة؛
- الثقافة تحدد العلاقة بين مستويات المعرفة، أي ما هي المعرفة التي تنتمي إلى المنظمة (معرفة تنظيمية) وما هي المعرفة التي تنتمي إلى الفرد (معرفة فردية)؛
- الثقافة تخلق سياقاً للتفاعل الاجتماعي حول المعرفة، على سبيل المثال؛ تحديد المعرفة المهمة، تحديد مدى الاستعداد للتفاعل أو التعاون، وما هي التصرفات والسلوكيات التشاركية التي يتم مكافأتها أو معاقبتها؛
- تشكل الثقافة السياق لخلق واعتماد المعرفة الجديدة، مع التركيز على العمر الصناعي للثقافة الذي يصف معظم المنظمات بأنها معادية بقوة لتشارك المعارف، ولذا فإن التحدي الذي يواجه قادة اليوم يرتبط بتطوير شكل هذه الثقافة إلى تلك التي تشجع بفاعلية وتسهل تشارك المعارف وتثبط التفكير بالعمر الصناعي والسلوكيات المرتبطة به.

تشير الباحثة إلى أن الثقافة المفتوحة التي تقوم على تشجيع الأفراد وإقناعهم على مشاركة معارفهم مع غيرهم مهمة لخلق الاستعداد لدى الأفراد لتشارك المعرفة والنجاح فيه.

¹ Adel I. Al-Alawi et al, **Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, N° 2, 2007, p25.

² Christine N. Tan et al, Op Cit, 2009, p.p 138-139.

³ Heather A. Smith, James D. Mckeen, **Instilling a Knowledge-Sharing Culture**, p.p 6-7. Available at: <https://www.semanticscholar.org> (12/11/2016)

أثبت Stoddart أن تشارك المعرفة يمكن أن ينجح فقط في حالة ما إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع ذلك كنتيجة لتطوير ثقافة تشارك معرفة فعالة في المنظمة، وهذا من خلال دور الإدارة في القيام بتحفيز الموظفين وتدريب الموظفين على ثقافة تشارك المعرفة¹.

يؤكد العديد من الباحثين على أنه يمكن لأي منظمة أن تدعم تطوير وتعزيز ثقافة تشارك المعرفة، ليس فقط من خلال دمجها ضمن الاستراتيجية التنظيمية، ولكن أيضا عن طريق تغيير استعداد وسلوك الموظفين بحيث يكونون على رغبة لمشاركة معارفهم²، من اجل تطوير فعال لثقافة تشارك المعرفة في المنظمات، هناك حاجة للتغيير في الجانب السلوكي للمنظمة³.

من خلال ما سبق يظهر الدور الحاسم للثقافة التنظيمية على إنجاح تشارك المعرفة وتفعيل دوره في المؤسسات، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن أنواع المعرفة قد تحدث اختلافا في تأثير الثقافة على نقل المعارف؛ فالمعارف الظاهرة تقلل من تأثير الثقافة على عملية تشاركتها، والمعرفة الضمنية ترفع من تأثير الثقافة على تشارك هذه المعرفة، ومن المهم جدا تحديد الخصائص التي تشكل شروط ثقافة تشارك المعرفة.

كما تشدد الباحثة على أهمية ودور الثقافة التنظيمية على تشجيع العاملين على مشاركة المعرفة في المنظمات، وتخلق بينهم ما يعرف بالصدقة المعرفية حيث تمنع ما يطلق عليه الباحثة بالتهرب المعرفي، ما يؤدي إلى تطوير معرفة تنظيمية بين الأفراد في بيئة تنظيمية تصبح المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.

3.1.3.2 أبعاد تقييم ثقافة تشارك المعرفة Knowledge Sharing Culture's Assessment Dimensions

تختلف أبعاد تقييم الثقافة التنظيمية من بحث إلى آخر باختلاف الهدف منه، حيث حدد الباحثون على اختلاف مجالاتهم البحثية العديد من الأبعاد والتي تطرح التساؤل حول الأبعاد التي يمكن استخدامها في الدراسة دون غيرها، إن اختيار أبعاد تقييم ثقافة التنظيمية في البحث الحالي يجب أن تتوافق وتتكيف مع موضوع البحث، حيث يجب أن ترتبط بتشارك المعرفة.

¹ Lisa L. S. Wei, Abdul H. Mohammed, **The Development of Knowledge Sharing Culture in Construction Industry**, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu> (07/01/2016)

² Zuraina D. Mansor et al, **Motivation and Willingness to Participate in Knowledge Sharing Activities Among Academics in a Public University**, International Accounting and Business Conference (IABC 2015), *Procedia Economics and Finance* 31, Elsevier, 2015, p 289.

³ Christine N. Tan et al, Op Cit, p.p 138-139.

يصف Wigg خصائص الثقافة المشجعة على إدارة المعرفة على أنها¹:

- تؤيد ثقافة الفريق وثقافة قوية لتبادل الأفكار؛
- تقوم على الانفتاح والصدق؛
- ثقافة عالية الثقة من أجل التعلم المشترك؛
- تقوم على توسيع الحاجة إلى التعلم والإبداع.

كما يؤكد كلا من Pasher على أن النجاح في خلق وتشارك المعرفة في المنظمة هو نتيجة لأسلوب الإدارة القائم على قيم الثقافة التنظيمية التي تم تشاركتها، وهذه القيم تتمثل فيما يلي²:

- الثقة؛
- الإبداع؛
- احترام معرفة العمال.

حيث قام كلا من Nor'ashikin Ali و Norliza Jumeri بتحليل وتحديد جميع العوامل ذات الصلة لتقييم الاستعداد الثقافي داخل المنظمات، بعد تحليل قائمة من الأبعاد باستخدام الخصائص التالية³:

- تضيق المسافة عن السلطة؛
- سهولة الأدوار والوصف الوظيفي؛
- الإدارة التشاركية؛
- تعزيز عمليات التعلم القيادية؛
- العمل بروح الفريق الواحد؛
- تعاون وحيازة المعلومات المناسبة؛
- طرق التواصل غير الرسمية.

¹ Dorota C. Muciek, Agnieszka S. Lutek, **Organizational Culture Conditions of Knowledge Management**, Management Knowledge and Learning, International Conference, 19/21 June, Zadar, Croatia, 2013, p.p 1364-1365.

² Mohammad Essawi, Oleg Tilchin, a Model of Knowledge Management Culture Change, American Journal of Industrial and Business Management, Vol 3, N° 5, 2013, p 467. Available at: <http://www.scirp.org/journal/ajibm>

³Norliza Jumeri, Nor'ashikin Ali, **Measuring Cultural Readiness for Knowledge Sharing**, The 3rd National Graduate Conference (NatGrad2015), Universiti Tenaga Nasional, Putrajaya Campus, 8-9 April 2015, P 291.

يركز Hubert على مجموعة مختلفة من الخصائص والأبعاد لتقييم الثقافة التنظيمية والتي تتوافق مع طبيعة تشارك المعرفة، وترتبط بكل من الإبداع، التفويض، الحماس، الاندماج في العمل، التعاون، الثقة، الانسجام والمواقف الإيجابية، وفي نفس السياق يركز كلا من Davenport و Prusak على؛ السمعة، مساعدة الآخر، التبادلية¹. إضافة إلى أبعاد تقييم الثقافة التنظيمية التي ترتبط بتشارك المعرفة، يحدد A. Sitko, Lutek مجموعة من خصائص ثقافة المعرفة والتي تضم²:

- قبول التنوع؛
- تقليل البعد في السلطة؛
- زيادة الاستقلال الذاتي بالمعرفة؛
- التسامح مع الأخطاء؛
- الرغبة في التعاون؛
- الحل الجماعي للمشكلات؛
- الرغبة في الرفع من الكفاءات والمهارات؛
- البحث عن الحلول والخبرات الجديدة؛
- الانفتاح؛
- الاتصالات غير الرسمية؛
- المرونة.

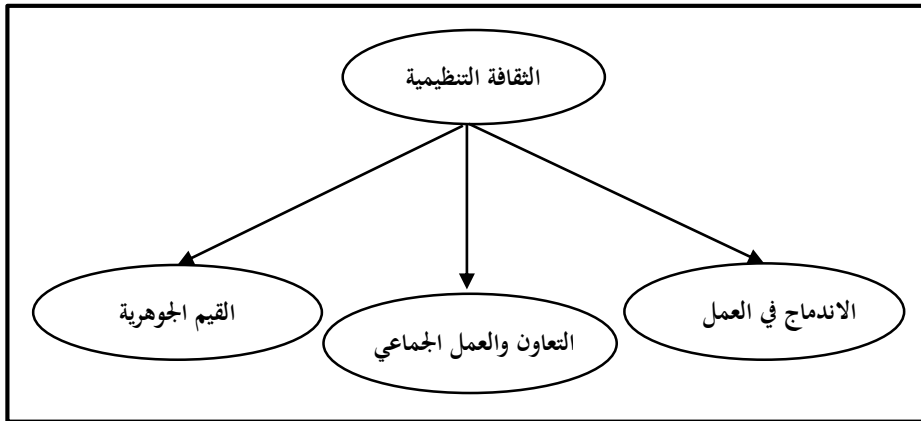
إن تحليل خصائص ثقافة تشارك المعرفة يشرح أهمية تشارك القيم التنظيمية الجوهرية، التعاون والعمل الجماعي وضمان اندماج العامل في مكان العمل.

يوضح الشكل الموالي نموذج أبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة التي تم اختيارها في هذا البحث بما يتوافق وطبيعة تشارك المعرفة، تصور الباحثة والدراسات السابقة، كما هو موضح سابقا.

¹ Lina Girdauskienė, Asta Savanevičienė, **Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer**, *Engineering Economics*, Vol 4, N° 54, 2007, p 39.

² Dorota C. Muciek, Agnieszka S. Lutek, *Op Cit*, p.p 1364-1365.

الشكل (13): أبعاد تقييم الثقافة التنظيمية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Romualdas Ginevičius, Vida Vaitkūnaitė, **Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance**, *Journal of Business Economics and Management*, 2006, Vol VII, N° 4, p202.

David Scott, Jeffrey Martin, **Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version**, *Journal of Sport Management*, N° 24, 2010, Human Kinetics Inc, p.p 174-176.

Dorota Chmielewska-Muciek, Agnieszka Sitko-Lutek, **Organizational Culture Conditions of Knowledge Management**, *Management Knowledge and Learning*, International Conference, 19/21 June, Zadar, Croatia, 2013, p.p 1364-1365.

يظهر الشكل أعلاه أن مفهوم الثقافة التنظيمية الذي سيتم اعتماده للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البحث الحالي يشارك في تكوينه ثلاثة أبعاد رئيسية تخص كلا من؛ الاندماج في العمل الذي يضمن اندماج وتوافق الفرد مع غيره في مكان العمل، التعاون والعمل الجماعي وكذلك القيم الجوهرية التي تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لرؤيتها.

2.3.2 الحوافز التنظيمية Organizational Incentives

تعد الحوافز التنظيمية أحد أهم المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية البالغة والأثر المحتمل على تغيير سلوك الأفراد، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن نقص الحوافز قد يشكل عائقاً رئيسياً أمام تشارك المعارف، والتي اعتبرت كوسيط لتسهيل تشارك المعرفة والمساعدة على بناء ثقافة معرفية داعمة لهذا السلوك في منظمات الأعمال.

1.2.3.2 ماهية الحوافز التنظيمية Organizational Incentives Essence

إن تصميم وتنفيذ نظم الحوافز في منظمات الأعمال يجب أن يعكس الاحتياجات المحددة لها، من خلال النجاح في إعداد نظام حوافز متوازنة بشكل صحيح.

تعرف الحوافز التنظيمية على أنها مجموع المتغيرات الخارجية والتي تشجع دافعية الأفراد لأداء عمل معين من خلال توجيه سلوكهم¹.

كما تعرف على أنها المكافئة التي يكون الهدف منها النجاح في إحداث تغيير معين في سلوك مستهدف، والتي يمكن أن تأخذ شكلا ماديا أو غير مادي².

يتم تصنيف الحوافز إلى جانبين مختلفين، أولا: تلك المستمدة من الفرق بين الدافع الخارجي والجوهري، حيث تنقسم إلى حوافز خارجية وجهرية، في الخطوة الثانية، يتم تمييزها مع الحوافز المادية وغير المادية حسب معيار الهدف من التحفيز.

تعد الحوافز الخارجية والجهرية طريقتين متعاكستين لكيفية تحفيز الموظفين³:

- **الحوافز الخارجية:** تتعلق بالدافع الخارجي من المكافآت المالية، والمكافآت المادية وكل شيء خارج النفسية وخارج المشاعر؛

- **الحوافز الداخلية:** تتعلق بالشخصية، الثقة بالنفس، الحوافز الجهرية تأتي من الشعور الداخلي، الفرح في العمل، التحدي، التعلم وجميع الأشياء التي يفعلها الأفراد والتي تلي احتياجاتهم الداخلي.

تتألف الحوافز الخارجية من حوافز مادية وغير مادية، أما الحوافز الجهرية ترتبط ارتباطا قويا بالعمل، ويستمد إعدادها للدافع مباشرة من محتوياتها أو نتائجها، وهذه الحوافز تكاد تكون كلها ذات طابع غير مادي⁴.

¹ Ashraf M. Alfandi, Mohammad S. Alkawsawneh, **The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, N°. 4, 2014, p 329

² James Buchan et al, **Incentive and Remuneration Strategies, Health Workforce Incentive and Remuneration – A Research Review** -, *Issues in health services delivery Discussion paper*, N°. 4, 2000, p3.

³ Andrea Stropkova, **The Importance of Incentive Systems to Knowledge Sharing in Manufacturing Environment**; p.p 1-2. Available at: <http://www.cutn.sk>

⁴ Wolfgang Semar, **Incentive Systems in Knowledge Management to Support Cooperative Distributed Forms of Creating and Acquiring Knowledge**, the International Conference on Information and Knowledge Engineering (IKE'04), Las Vegas, 2004, p 408.

2.2.3.2 الحوافز التنظيمية كمحدد لتشارك المعرفة Organizational Incentives as a Determinant of Knowledge Sharing

إن بناء نظام حوافز متوازن الذي من شأنه أن يحفز الموظفين على تحقيق الأهداف لا يزال يمثل تحدياً بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال، ما يجعلها تواجه خطر عدم الاستفادة الكاملة من رأس مالها البشري في حال لم يكن الأفراد جوهرياً محفزين بالطريقة الصحيحة.

يرى أساتذة الإدارة Grant و Singh أن المديرين ينبغي أن يولوا اهتماماً أكبر للمكافآت الجوهرية التي توفر فرصاً لتطوير المهارات، وفرص اتخاذ الخيارات وبناء علاقات هادفة، ويناقش Jetter تصميم وتنفيذ نظم الحوافز لإدارة المعرفة، ويحدد أربع مجالات رئيسية لتصميم أنظمة الحوافز، ترتبط بما يلي¹:

- تحديد أهداف المعرفة؛
- تحديد منطقة التطبيق؛
- اختيار الأدوات المحفزة؛
- تقييم أداء الموظفين.

إذا لم يتم بذل الجهد لمعرفة الجهود الجماعية التي تم تقديمها لتشارك المعرفة، فإن الحوافز التي يتم تقديمها مقابل الأداء الفردي قد تكون متعكسة مع هدف تشارك المعارف، وبالمثل؛ فإن الموظفين الذين يدركون وجود مستوى أعلى من الحوافز للمشاركة واستخدام المعرفة يكونون أكثر احتمالاً لمشاركة غيرهم حول أهمية وفائدة محتوى نظام إدارة المعرفة².

إن الدراسات التي درست تأثير الحوافز القائمة على المجموعة وجدت عموماً نتائج إيجابية مقارنة بتلك التي فحصت الحوافز الفردية³.

في حين قد تؤدي أنظمة الحوافز القائمة على الفريق إلى مشكلة عدم تكافؤ الفرص لأنه من الصعب رصد جهود تشارك المعرفة حتى من قبل أعضاء الفريق، وقد تعمل نظم الحوافز مقابل الأداء القائم على الفريق في زيادة أنشطة تشارك المعارف، وفي نفس الوقت قد لا تكون قادرة على تعزيز ثقافة تشارك المعارف⁴.

¹ Andrea Stropkova, **The Importance of Incentive Systems to Knowledge Sharing in Manufacturing Environment**, p 2. Available at: <http://www.cutn.sk> (06/07/2017)

² Sheng Wang, Raymond A. Noe, **Knowledge sharing: A review and directions for future research**, *Human Resource Management Review*, N°. 20, 2010, p.p 118-119.

³ Sheng Wang, Raymond A. Noe, Op Cit, p.p 118-119.

⁴ Tanu Ghosh, **Creating Incentives for Knowledge Sharing**, 3rd may 2004, Available at: <https://ocw.mit.edu> (06/08/2017)

يؤكد الباحثين أمثال Merchant و Van der Stede على أنه ينبغي للمنظمات تصميم الحوافز لأنها تساعد على تحفيز السلوكيات، مثل سلوك تشارك المعرفة، وفقا لما يفسره المؤلفون باعتبار أن الغرض الرئيسي من الحافز ينبغي أن يستهدف سلوكا محددا تحتاج المنظمة إلى تعزيزه¹.

تعد الحوافز الخارجية مثل المكافأة النقدية الأنسب لتحفيز الجهود القائمة على السلوك الفردي لتشارك المعارف، فنقل وتبادل المعارف التي يمتلكها الأفراد، يمكن تلبيتها بسهولة أكبر تحت هذا النهج، من ناحية أخرى، قد لا تلعب الحوافز الخارجية على تحفيز تشارك المعرفة أين يلعب السلوك دورا محدودا في تمكين تبادل المعارف من خلال التفاعلات الرسمية مثل اجتماعات الفريق أو الإدارة الدورية أو تشارك المعارف من خلال التفاعلات غير الرسمية².

أنظمة الحوافز القائمة على آلية التحفيز الداخلي تأخذ بعين الاعتبار خصائص أصحاب المعرفة، ومستخدمي المعرفة، وتكون مصممة وفقا لمحتوى وحدات مختلفة من مصادر المعرفة ومختلف التفاعلات بينها³، ووفقا Bock و Kim تتأثر مواقف الأفراد حول تشارك المعرفة بمعتقداتهم بشأن المكافآت المتوقعة، وجد Smith و McKeen أن وجود نظام للمكافآت يزيد من دافعية العمال للمساهمة في تشارك المعرفة⁴.

بالتالي فتصميم حوافز متخصصة للتشجيع على تشارك المعرفة في المؤسسة يمكن أن يعزز ويوجه الموظفين لاتخاذ إجراءات منسقة مع أهداف المؤسسة، لتعزيز سلوك تشارك المعرفة تحتاج منظمات الأعمال إلى ما يلي:

- التعرف على نوع السلوكيات التي تحتاج إلى تعزيزها من أجل تحديد نوع الحوافز التي سيتم تشكيلها بنجاح، وهذا يعني أنه عندما يكون الهدف هو تعزيز سلوكيات تبادل المعارف؛
- التركيز على السبب الكامن وراء رفض الأفراد مشاركة معارفهم مع الآخرين؛
- التوصل إلى تحديد الحوافز المناسبة التي تهدف إلى منع حدوث رفض تشارك المعرفة؛
- الحرص على تكيف الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنظيمية.

¹ Tina Rozic, Julia Taxén, **Incentives for Knowledge Sharing in Project based Organizations a Case Study at Sectra AB**, Master Thesis in Business Administration International Business and Economics Programme, Department of Management and Engineering, Linköping University, 2015, p 2. Available at: <http://www.diva-portal.org> (06/07/2017)

² Dong-Joo Lee A, Jae-Hyeonahn, **Reward Systems for Intra-Organizational Knowledge Sharing**, *European Journal of Operational Research*, N°. 180, 2007, p 940.

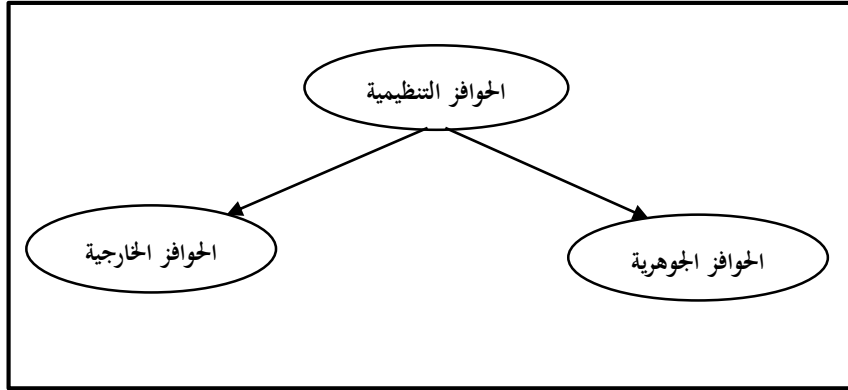
³ Angela Titiamayah, Firm F. Nelson, **Knowledge Sharing: Types of Knowledge Shared and Rewards**, Available at: <https://msu.edu> (09/07/2017)

⁴ Andrea Stropkova, **The Importance of Incentive Systems to Knowledge Sharing in Manufacturing Environment**, Available at: <http://www.cutn.sk> (11/05/2017)

3.2.3.2 أبعاد قياس الحوافز التنظيمية Measurement Dimensions of Organizational Incentives

يوضح الشكل الموالي نموذج الحوافز التنظيمية الذي تم اعتمادها في هذا البحث للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة، والذي يضم كلا من الحوافز الجوهرية والحوافز الخارجية:

الشكل (14): أبعاد قياس الحوافز التنظيمية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Sunita R. Kathiravelua et al, **Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing?** International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier, p.p 22-23.

Svetlana Šajeva, **Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters**, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, 23-25, April 2014, Riga, Latvia, Procedia - Social and Behavioral Sciences, p.p 131-132.

يظهر الشكل أعلاه أن مفهوم الحوافز التنظيمية الذي سيتم اعتماده للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البحث الحالي، باعتباره مفهوماً يشارك في تكوينه بعدين رئيسيين تخص كلا من؛ الحوافز الجوهرية والحوافز الخارجية. وهذا بما يتوافق مع طبيعة تشارك المعرفة والدراسات السابقة.

3.3.2 الدعم الاستراتيجي Strategic Support

إن الوصول إلى المستوى المطلوب من التشارك المعرفي الفعال بين الأفراد داخل المنظمات، الذي يضمن تسهيل عملية بلوغ أهداف هذه الأخيرة لا يتحقق إلا من خلال إدارة فعالة لهذه السيورة، تحقق التفاعل والتكامل بين مختلف المحددات التنظيمية لعمليات التشارك المعرفي وتعد حلقة الوصل فيما بينهما، إن هذه المحددات ذات البعد التنظيمي وعلى الرغم من أهميتها في إنجاح عملية التشارك المعرفي، متى تم النجاح في التعامل الصحيح معها لتوجيه عملية التشارك في المعرفة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أنه لا يمكن بلوغ هذه الأخيرة إلا من خلال وجود دعم

استراتيجي لعملية تشارك المعرفة من مستوى إداري عالي كفيل بضمان التشارك الفعال داخل المنظمة من خلال إعطائه قوة استراتيجية.

1.3.3.2 ماهية الدعم الاستراتيجي Strategic Support's Essence

تضم الإدارة العليا مجموعة من المديرين في أعلى مستوى إداري في المنظمة، الذين يساهمون بشكل يومي في الإشراف على التخطيط ومختلف العمليات الإدارية بهدف تحقيق أهداف المنظمة¹، وعادة ما ترتبط مهامها أساسا بالمدى الاستراتيجي؛ أي التخطيط والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن التوجيه، والإشراف على الإدارة الفعالة لعمليات المنظمات، وتتمثل المسؤوليات الأساسية لها في²:

- تطوير أهداف المنظمات، الاستراتيجيات، الخطط، الهيكل التنظيمي، الرقابة والسياسات بموافقة مجلس الإدارة؛
 - تطوير وتعزيز ممارسات حوكمة الشركات، الثقافة والأخلاق؛
 - تنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الخطط، وفعالية الهيكل التنظيمي التي وافق عليها مجلس الإدارة؛
 - ضمان اطلاع مجلس الإدارة على المعلومات بشكل مستمر.
- تستمد الإدارة العليا قوتها في المنظمة من خلال موقعها في قمة الهيكل التنظيمي ومركز السلطة، وحدود مسؤوليتها وبالتالي قدرتها وحدها على دعم تبني توجه دون آخر في المنظمة، وبالتالي إمكانية دمج أحد الممارسات ضمن المهام الأساسية للمنظمة من خلال ترجمتها في شكل أهداف تدخل ضمن استراتيجية المنظمة، وتخصيص كل الدعم المادي واللامادي لتحقيقها أي تخصيص الموارد المادية وغير المادية الضرورية لبلوغها.

كما يعرف الدعم الاستراتيجي على أنه مدى تقييم الموظفين إلى أن مساهماتهم تقدر من قبل منظماتهم وأن الشركة تهتم برفاههم التنظيمي، وقد أظهر المدراء الذين تلقوا دعما تنظيميا عاليا زيادة في المشاركة في العمل والالتزام³. إضافة إلى كل ما سبق، ترى الباحثة بأنه عندما يرى الموظفون أن المنظمة تدعمهم، فإنهم سيتبادلون المواقف الإيجابية (مثل الالتزام)، ويكونون أكثر استعدادا للانخراط في سلوكيات العمل التشاركية، بما فيها تشارك المعرفة.

¹ Available at: www.businessdictionary.com (05/02/2017)

² Senior Management; Assessment Criteria, Office of superintendent of financial institutions Canada, Available at: <http://www.osfi-bsif.gc.ca> (05/12/2017)

³ Yuen Y. Yen et al, Cultural Impact on Knowledge Sharing Behavior of Foreign and Local Employees in Private University, American Journal of Economics, Vol. 3, N°. 5, 2013, p 13.

2.3.3.2 الدعم الاستراتيجي كمحدد لتشارك المعرفة 'Strategic Support' as a Determinant of Knowledge Sharing

كما سبق التقديم يمكن القول بأنه لا يمكن أن يلعب تشارك المعرفة دورا محوريا في تحقيق أهداف إدارة المعرفة وأهداف المنظمة ككل دون وجود دعم وتوجيه من قبل الإدارة العليا، وهذا ما بينته الدراسات القليلة في هذا المجال. يلعب القادة كمدير المنظمة مثلا باعتباره هو المسؤول عن نشر المعلومات عن أهداف المؤسسة دورا هاما في تحفيز وتشجيع الموظفين على خلق ثقافة تبادل المعرفة داخل المنظمة، فمسؤولية تشارك المعرفة لا تقع فقط على العمال ولكن أيضا على كبار المديرين الذين يحتاجون إلى إنشاء البيئة التي تشجع على تشارك المعرفة.

هناك نقاش دائم حول أن ثقافة إدارة وتشارك المعرفة يمكن فقط خلقها من خلال وجود موقف ايجابي للإدارة العليا تجاه دعم وتخصيص الموارد، القيادة الديمقراطية والتسهيلات المناسبة، كما أن وجود فريق عمل جيد بوجود دعم من الإدارة العليا يعد أحد أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة، فدعم الإدارة العليا يضمن الاتصال والتكامل مع أهداف إدارة المعرفة وربطها مع الهدف الاقتصادي للمؤسسة، مختلف قنوات نقل المعرفة، محفزات أفراد إدارة المعرفة، وثقافة الصداقة المعرفية، الهيكل التنظيمي الملائم والهيكل المرن للمعرف، كما تم التوصل إلى أن دعم الإدارة العليا يعد عاملا حاسما لنجاح مشاريع إدارة المعرفة من خلال¹:

— الدعم المالي؛

— دعم تطوير كفاءات العاملين؛

— تعيين مصادر المعرفة.

أما Galletta و Malhotra فلقد أظهرتا ارتباط دعم الإدارة العليا بإدراك العاملين بثقافة تشارك المعرفة والرغبة في تشارك المعرفة².

حسب Hsiu-Fen Lin، فإن إدراك الإدارة العليا لأهمية تشجيع تشارك المعرفة وفهمها يؤثر على رغبة الأفراد في التشارك المعرفي، ولهذا تعمل الإدارة العليا على تسهيل عمليات تشارك المعرفة من خلال تعزيز ثقافة التفاعل الاجتماعي التي تعد أكثر أهمية من الحوافز المادية والتي تضمن المطاوعة المؤقتة لعمليات التشارك فقط³.

¹ Basu B, Sengupta K, **Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School**, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 5, N° 3, 2007, p 275. Available at: www.ejkm.com (13/10/2017)

² Sheng Wang, Raymond A. Noe, Op Cit, p 118.

³ Hsiu F. Lin, **Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study**, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, N°. 3/4, 2007, p 319

فدور الإدارة العليا يعد حاسماً للنجاح في أي مشروع تنظيمي، وعليها معرفة كيفية التأثير في مواقف العاملين، خلق والحفاظ على القيم والمعتقدات الايجابية لديهم تجاه المعرفة، ولهذا يعد دعم الإدارة العليا أحد أهم العناصر المؤثرة في المعرفة التنظيمية¹.

حسب دراسة Lin و Lee فان إدراك الإدارة العليا لأهمية تشجيع تشارك المعرفة هو ضروري لخلق ثقافة ايجابية لتشارك المعرفة في المنظمة والحفاظ عليها²، وكذلك خلق بيئة مشجعة لتشارك المعرفة مع توفير الموارد الضرورية لها³، كما وجد أن دعم الإدارة العليا يؤثر على مستوى وجود تشارك المعرفة من خلال التأثير على التزام العاملين بإدارة المعرفة، كذلك إدراك المشرفين والعاملين للدعم والتشجيع على تشارك المعرفة وكذلك إدراكهم لفائدة التشارك المعرفي، ما يظهر أن دعم الإدارة العليا يعد متنبأ جيد لتشارك المعرفة بين العاملين⁴.

حسب Raed Kanaan وآخرون، فإن دعم الإدارة العليا يزيد القدرة على تشارك المعرفة⁵، واقترح wang وآخرون أن بناء علاقة إيجابية طويلة الأمد مع الموظفين من شأنه أن يساعد على توليد وتبادل المعرفة التنظيمية⁶. فالعديد من الدراسات بينت أن دعم الإدارة العليا يعد مهما لخلق محيط مشجع على تشارك المعرفة⁷، حيث يعد دعم الإدارة العليا أحد أهم المؤثرات المحتملة على سلوك تشارك المعرفة التنظيمية.

3.3.3.2 قياس الدعم الاستراتيجي Strategic Support Measurement

خلافًا لمتغيرات البحث السابقة والتي يقوم قياسها بالاعتماد على عدد من الأبعاد التي تم التوصل إليها من خلال الدراسات السابقة، وعلى الرغم من إمكانية تحديد بعدي الدعم المادي والدعم غير المادي لسلوك تشارك المعرفة حسب تصور الباحثة، إلا أنه لا يتم في البحث الحالي تحديد أبعاد محددة لقياس الدعم الاستراتيجي على اعتبار انه لم تجدر في الدراسات السابقة أبعاداً محددة لقياس الدعم الاستراتيجي وإنما سيتم تناوله باعتباره مفهوماً

¹ Rima K. Sliat, Muhammed S. Alnsour, **Business Innovation through Knowledge Sharing: an Applied Study on the Jordanian Mobile Telecommunications Sector**, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, N°.18, 2013, p.p 9-10. Available at: www.iiste.org (15/05/2017)

² Hsiu F. Lin, Op Cit, p 319

³ Raed Kanaan et al, **The Impact of Knowledge Sharing Enablers on Knowledge Sharing Capability: an Empirical Study on Jordanian Telecommunication Firms**, *European scientific journal*, Vol.9, N°.22, 2013, p 243.

⁴ Sheng Wang, Raymond A. Noe, Op Cit, p 118.

⁵ Raed Kanaan et al, Op Cit, 2013, p 243.

⁶ Yuen Y. Yen et al, **Cultural Impact on Knowledge Sharing Behavior of Foreign and Local Employees in Private University Malaysia**, *American journal of economics*, Vol 3, N° 5c, 2013, p 13.

⁷ Rima K. Sliat, Muhammed S. Alnsour, Op Cit, p.p 9-10. Available at: www.iiste.org (07/11/2017)

موحدا يتم قياسه مباشرة من خلال جملة من المؤشرات التي تترجم هذا المفهوم وتكيفه مع تشارك المعرفة في البيئة التنظيمي.

4.2 المحددات الفردية لتشارك المعرفة Individual Determinants of Knowledge Sharing

" كل فرد لديه أسلوبه الخاص، وطريقته الخاصة في تقديم نفسه داخل او خارج مجاله".

“Every individual has his own style, his own way of presenting himself on and off the field”.

*Sachin Tendulkar **

إن سلوك تشارك المعرفة ونظرا لما يحمله من تعقيد وهذا لارتباطه بالعنصر البشري وما يتسم به من خصائص متداخلة يعتبر عملية مركبة تدخل في تحريك سيرورتها العديد من المتغيرات المتحركة في سلوك المورد البشري الذي يتعلق بتشارك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة، حيث تتمثل المحددات الفردية في مختلف المتغيرات التي ترتبط بالفرد القائم بعملية التشارك المعرفي وتتحكم في سلوكه الخاص بتشارك المعرفة ، وهذا ما سيتم دراسته حيث يركز هذا الجزء على دراسة كل من المتغيرات الفردية الثلاثة للبحث والتي تخص كل من الثقة، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي ليس باعتبارها مواضيع بحثية قائمة بحد ذاتها وإنما باعتبارها محددات سلوك تشارك المعرفة.

1.4.2 الثقة Trust

رجوعا إلى مفهوم تشارك المعرفة الذي يعكس العملية الطوعية لتبادل المعرفة بين طرفين والتي ينتج عنها خلق معرفة جديدة وقدرات إبداعية، يعكس مدى أهمية الاستعداد الطوعي للطرفين للقيام بالسلوك التشاركي والذي تلعب فيه الثقة المتبادلة عنصرا جوهريا بين طرفي عملية التشارك، والتي تناولتها العديد من الدراسات كمتغير مهم للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة.

1.1.4.2 تعريف الثقة Trust Definition

تعرف الثقة حسب Mayer وآخرون على أنها: "الاستعداد لتقبل تصرفات طرف آخر مع توقع أن تكون تصرفات هذا الطرف آمنة، بغض النظر عن القدرة لرصد أو السيطرة على سلوكه"¹.

تعرف الثقة كذلك بأنها: "مجموعة من المعتقدات التي تتشكل لدى الوثائق والتي تتعلق بوجود افتراض ضمني لوجود نتائج إيجابية عن تصرفات الموثوق فيه تجاه الطرف الآخر أي الوثائق نفسه"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقة تعكس مجموع المعتقدات والتوقعات الإيجابية التي تتكون عند طرف معين حول موثوقية، صدق وكفاءة طرف آخر.

يمكن أن تأخذ الثقة العديد من الأشكال باعتبارها اعتقاداً، قراراً أو عملاً³.

كما ينظر إلى الثقة على أساس القواعد المشتركة داخل مجموعة العمل؛ باعتبارها التوقع الذي ينشأ من السلوك المنتظم والصادق والتعاوني لجماعة العمل والذي يقوم على معايير مشتركة من جانب أعضاء الجماعة نفسها⁴.

بالتالي فالنجاح في تكوين جماعة عمل ناجحة، قوية ومتماسكة تقوم على قواعد ومعايير مشتركة إيجابية مثل الصدق والتعاون يؤدي إلى رفع مستوى الثقة بين أعضاء الجماعة.

ينتج عن تنمية الثقة المتبادلة بين الأفراد في مكان العمل تمكينهم من العمل معا بأكثر فعالية، الأمر الذي يزيد من كمية المعلومات والمعارف، كما تساهم الثقة المتبادلة في تيسير اتخاذ القرارات من خلال تبسيط عملية الجمع والوصول إلى المعلومات وأصحاب المعرفة، والثقة تمكن من التفاعل المتبادل بين الأفراد في المنظمات⁵.

كما تظهر أهمية الثقة في كونها تؤدي إلى خلق وتطوير الاستعداد لدى أفراد المنظمة للتعاون والتشارك في العمل وبالتالي رفع فعالية وفاعلية أداءهم الوظيفي.

¹ Michael J. Zhang, **The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees**, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, N° 1, 2014, p 02.

² Tan N. Ling et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture**, *Communications of the IBIMA*, Vol.7, 2009, p.p 598-599.

³ Marloes Bakker et al, **Is Trust Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects**, *The Learning Organization*, Vol. 13, N° 6, 2006, p.p 598-599.

⁴ Abel Usoro et al, **Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice**, p.p 65-66.

⁵ Birgit Renzl et al, **Impact of Trust in Colleagues and Management on Knowledge Sharing within and across Work Groups**, p.p 4-6. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu> (07/11/2017)

2.1.4.2 الثقة كمحدد لسلوك تشارك Trust as a Determinant of Knowledge Sharing

تم التطرق إلى الثقة في أدبيات إدارة المعرفة على نطاق واسع باعتبارها عاملاً حاسماً لتسهيل تشارك المعارف، فالثقة تعد عنصراً أساسياً لخلق علاقات تعاون قوية بين مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون نفس مكان العمل ما ينتج عنها إنشاء قاعدة علاقات متينة تمكن من التفاعل ومشاركة المعرفة.

تبين العديد من البحوث أن الثقة تؤدي إلى زيادة احتمالية فهم المعرفة التي يتم تشاركتها وتكتسي الثقة أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بتشارك المعرفة الضمنية، وهذا راجع حسب Mayer وآخرون للأسباب التالية¹:

- الثقة تعد عنصراً أساسياً لإقامة العلاقة بين الأطراف المعنية بسلوك معين؛
- الثقة تعد عاملاً أساسياً لإنشاء والحفاظ على العلاقات بين الأعضاء داخل وعبر مجموعات العمل؛
- الثقة داخل مكان العمل تولد التعاون وتلعب دوراً هاماً في تحديد قرار الأفراد للتعاون أو لا، وما إذا كان الأفراد يقومون بتشارك المعرفة داخل وعبر مجموعات العمل أو لا يقومون بذلك.

تطرق McAllister إلى الثقة بين الأفراد وآثارها على السلوكيات التعاونية بما في ذلك تشارك المعرفة². واعتبر Nonaka الثقة قاعدة لا غنى عنها لخلق تجربة مشتركة بين الأفراد لتسهيل تشارك المعرفة الضمنية، كما أن الثقة بين الأفراد تساهم في تحسين سلوك تشارك المعرفة بين الموظفين، وفي نفس السياق، لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن الثقة تؤثر على المنظمات من خلال تشكيل التفاعل بين الموظفين وتحفيز هؤلاء الموظفين للمساهمة والجمع بين مصادر المعرفة³، كما أن الأفراد بشكل عام ليسوا على استعداد لتشارك المعرفة دون الشعور بالثقة⁴.

حسب Fox تعد الثقة هي النقطة المحورية لكل علاقة داخل المنظمة، وقد ثبت أن الثقة تعزز تشارك المعرفة داخل المنظمة كلما كان هناك ثقة بين الأفراد في المنظمات كلما كان هناك ميل أكبر نحو التعاون والالتزام⁵.

يشير الباحثون إلى أن الثقة تؤثر على المنظمات من خلال تشكيل التفاعل بين الموظفين وتحفيز هؤلاء الموظفين للمساهمة والجمع بين مصادر المعرفة، كما أظهرت بعض الدراسات أن الثقة لها تأثير كبير على نقل المعرفة خاصة

¹ Birgit Renzl et al, Op Cit, p.p 4-6.

² Michael J. Zhang, **The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees**, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, N°. 1, 2014, p 02.

³ Eugene O. Kwakye, Khalil M. Nor, **Individual Factors and Knowledge Sharing**, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 03, N°. 1, 2011, p 69.

⁴ Daniel Z. Levin et al, **Trust and knowledge sharing: A critical combination**, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, p 03. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org> (11/11/2017)

⁵ Abel Usoro et al, **Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice**, p.p 65-66.

الضمنية منها لأن المعرفة ذات القيمة الكبيرة الموجودة في المنظمات غالباً ما تكون قائمة على الخبرة ويصعب تدوينها¹.

أما في دراسة الثقة باعتبارها محدد لسلوك تشارك المعرفة تطرق بعض الباحثين إلى التفرقة بين نوعين من الثقة²:

– **الثقة الداخلية:** وتتعلق بمشاركة المعرفة داخل مجموعة العمل والتي تشير إلى الثقة في زملاء العمل في المقام الأول، والتي تعد أمراً بالغ الأهمية؛

– **الثقة الخارجية:** وتتعلق بمشاركة المعرفة خارج فريق العمل، أين تكتسب الثقة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث تنطوي المعرفة الخارجية على المشاركة بين أشخاص ليسوا أعضاء في الفريق العمل الواحد، وهنا تنخفض أهمية العلاقات الداخلية، وتأخذ الثقة في الإدارة أهميته أكبر.

ترى الباحثة أن الثقة تعد عاملاً هاماً وحاسماً للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة، فالأفراد سوف يكونون محفزون لمشاركة معارفهم عندما يدركون أن المتلقين صادقين وجديري بالثقة ويعول عليهم في عملية التشارك، فالثقة العالية تجعل الأفراد أكثر استعداداً وقابلية ليتشاركوا معارفهم.

3.1.4.2 أبعاد قياس الثقة Measurement Dimensions of Trust

إن مفهوم الثقة وكغيره من المفاهيم يختلف من مجال بحثي إلى آخر ومن باحث إلى آخر ويعتمد البحث الحالي على المفاهيم الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، والتي يتم الاعتماد عليها كأساس لتحديد أبعاد ومؤشرات قياس الثقة للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة.

يرى العديد من المؤلفين بأن الثقة تتكون من جوانب لا حصر لها، أهمها يتمثل فيما يلي³:

- الثقة في الكفاءة؛
- الثقة في الانفتاح والصدق؛
- الثقة في النوايا والمخاوف؛
- الثقة في الموثوقية.

¹ Marloes Bakker et al, **Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects**, *The Learning Organization*, Vol. 13, N°. 6, 2006, p.p 598-599.

² Birgit Renzl et al, *Op Cit*, p.p 4-6

³ Tan N. Ling et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture**, *Communications of the IBIMA*, Vol. 07, 2009, p.p 598-599.

حسب Mayer وآخرون، تعتبر الثقة متعددة الأوجه من خلال وجود ثلاثة أبعاد مختلفة، والتي تخص¹:

- **القدرة:** تشير إلى مجموع المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن الفرد من التأثير في نطاق معين، كما تعكس القدرة؛ الكفاءة في نشاط أو مهنة بسبب مهارة الشخص أو تدريبه أو مؤهلاته الأخرى؛
- **الخيرية:** تشير إلى المدى الذي يعتقد من خلاله أن بخيرية طرف التشارك، بصرف النظر عن دافع الربح ويعكس ميل طرفي العلاقة إلى القيام بنوع من الأعمال الخيرية؛
- **النزاهة:** وتنطوي النزاهة على تصور بأن طرفي العلاقة يلتزمان بمجموعة من المبادئ والقيم التي يراها الوصي مقبولة، وتقوم على الصدق والإخلاص.

تعد هذه الأبعاد متداخلة وغير قابلة للفصل بحيث يمكن أن تتولد لدى طرف الثقة في قدرة الطرف الآخر في حين أنه لا يثق في نزاهة هذا الطرف.

من ثم يمكننا أن نخلص إلى أن الاهتمام، الموثوقية والكفاءة يمكن أن ينظر إليها على أنها تعكس الخير والنزاهة والقدرة على التوالي، لذلك لم يتم إدراجها كأبعاد إضافية للثقة.

في حين هناك من الباحثين من يضيف بعد الانفتاح والذي يرتبط بكل من بعدي النزاهة والخير².

كما نجد McAllister الذي حدد في تصنيف آخر بعدين مختلفين للثقة، والتي ترتبطان بكلا من³:

- **الثقة القائمة على الإدراك:** وتستند الثقة القائمة على الإدراك على تقييم كفاءة واعتمادية طرفي العلاقة؛
- **الثقة القائمة على التأثير:** وتشكل الثقة القائمة على التأثير من خلال الروابط العاطفية والقيم بين طرفي العلاقة فضلا عن الرعاية المتبادلة والاهتمام المتبادل بينهما.

في البحث الحالي يتم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة للثقة التي اقترحها Mayer وباحثين آخرين والتي تتعلق بكلا من القدرة، الخير، والنزاهة.

¹ Check:

- Eugene O. Kwakye, Khalil. Nor, **Individual Factors and Knowledge Sharing**, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol 03, N° 1, 2011, p 69.

- Abel Usoro et al, **Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice**, p.p 65-66. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/61008766.pdf>

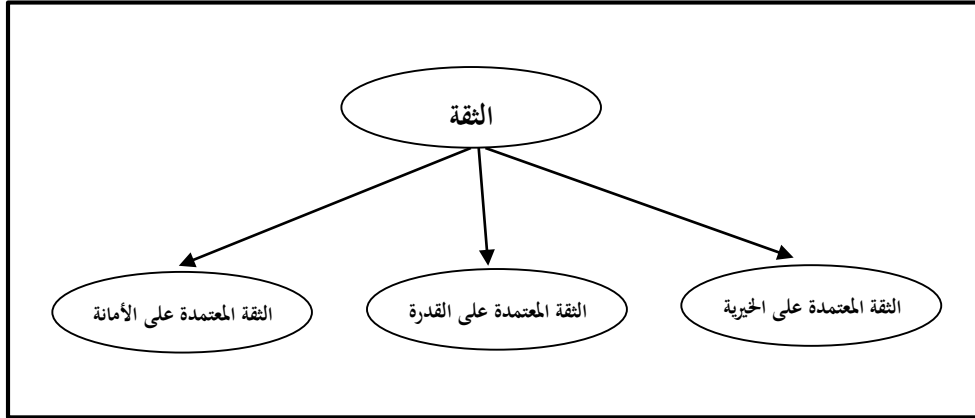
- Tan .N Ling et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture**, *Communications of the IBIMA*, Vol 7, 2009, p 139.

² Birgit Renzl et al, Op Cit, p.p 4-6.

³ Michael J. Zhang, **The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees**, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol 17, N° 1, 2014, p 02.

يوضح الشكل الموالي نموذج الثقة الذي سيتم اعتماده في هذا البحث للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة:

الشكل (15): أبعاد قياس الثقة المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد:

Roger C. Mayer, James H. Davis, **An Integrative Model of Organizational Trust**, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3, 1995, p 715.

Heyns, M., Rothmann, S. **Dimensionality of Trust: an Analysis of the Relations between Propensity; Trust Worthiness and Trust**. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 41, N° 1, 2015, p 03.

يظهر الشكل أعلاه أن مفهوم الفعالية الذاتية الذي سيتم اعتماده للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البحث الحالي، باعتباره مفهوماً يساهم في تكوينه ثلاثة أبعاد رئيسية تخص كلا من؛ الثقة المعتمدة على الخبرة، الثقة المعتمدة على القدرة وكذلك الثقة المعتمدة على القدرة، وهذا بما يتوافق مع طبيعة تشارك المعرفة والدراسات السابقة.

2.4.2 الفعالية الذاتية Self-Efficacy

تعد الفعالية الذاتية من النظريات المهمة التي تسمح بفهم وتفسير قرار اختيار الأفراد للانخراط في سلوك معين بما في ذلك تشارك المعرفة في سياق تنظيمي معين وليس في سياق آخر.

1.2.4.2 ماهية الفعالية الذاتية Self-Efficacy's Essence

إن المعتقدات الشخصية التي يكونها الفرد عن قدراته على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق أهداف معينة تسمى الفعالية الذاتية في نظرية الإدراك الاجتماعي الفعالية الذاتية هي شكل من أشكال التقييم الذاتي الذي

يؤثر على القرارات والتي تتعلق بالسلوكيات التي يجب القيام بها، ومقدار الجهد والمثابرة التي يمكن أن تحدث عند مواجهة العقبات، والتحكم في السلوك¹.

تمثل الفعالية الذاتية تصور الفرد لقدرته على التخطيط واتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هدف معين، حيث تعكس الانطباع الذي يتولد لدى الفرد بالقدرة على تحقيق أهداف معينة أو اعتقاده بقدرته على تنفيذ الإجراءات اللازمة للتحكم في الحالات المحتملة².

حسب Bandura تعكس الفعالية الذاتية معتقدات الفرد حول قدراته لإنتاج أثر معين³، وكذلك أحكام الأفراد على قدرتهم على تنظيم سلوك معين، حيث يفترض Bandura أن الفعالية الذاتية تحدد رغبة شخص لأداء بعض عمل معين⁴.

في نفس السياق، فالفعالية الذاتية توجه اختيار الأفراد للأنشطة والإعدادات السلوكية، وكمية الجهد الذي تنفقه، وكمية الوقت اللازم لإدراك ما يقومون به ويفترض أن الأشخاص ذوي الفعالية الذاتية العالية لديهم أداء وظيفي مرتفع⁵.

بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة التي أجراها كلا من Elias وآخرون إلى أن الفعالية الذاتية تؤثر على تعديل السلوك⁶، كما تعكس الفعالية الذاتية الاعتقاد الذي يكونه الفرد في قدراته لتنظيم وتنفيذ الإجراءات اللازمة لإدارة الحالات المرتقبة⁷، وتعكس الأحكام الفردية حول توافر الموارد والفرص لأداء السلوك⁸.

يشير Kim و Bock إلى أن الفعالية الفردية يمكن أن يتم اعتبارها عاملاً رئيسياً من مصادر تحفيز الذات، ويعتقد أن مفهوم الفعالية الذاتية تتعلق بأحكام الأفراد على قدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق

¹ Chien-C. Huang et al, **Establishing Knowledge Sharing in Virtual Community through Trust, Self-Efficacy and Success Model**, p.p 101-103. Available at: www.pacis-net.org (03/06/2017)

² Ming T. Tsai, Nai. C. Cheng, **The Effect of Self-Efficacy and Self-Regulation on Knowledge Sharing Behavior under Social Cognitive Perspective**, p 992. Available at: www.semanticscholar.org

³ Bandura Albert, **Self-efficacy**, p 2. Available at: www.uky.edu (05/07/2017)

⁴ Eugene O. Kwakye et al, **Individual Factors and Knowledge Sharing**, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 3 N°. 1, 2011, p 70.

⁵ Rozian Ashaari et al, **Self-Efficacy as a Determined Factor for Knowledge Sharing Awareness**, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, N° 1, February 2014, p 40.

⁶ Eugene O. Kwakye et al, Op Cit, p 70.

⁷ Meng H. Hsua et al, **Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: the Relationship between Trust, Self-Efficacy, and Outcome Expectations**, *International Journal of Human Computer Studies*, Vol 65, 2007, p 154.

⁸ Chen, I. Y. L, Chen, N.S, **Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities**, *Educational Technology and Society*, Vol 12, N° 1, 2009, p.p 139-139.

مستويات محددة من الأداء¹، وهي لا تتعلق بالمهارات التي يمتلكها الفرد وإنما بحكمه على ما يمكن القيام به مهما كانت المهارات التي يمتلكها، وهي تشير إلى معتقدات الموظفين الخاصة بأنهم قادرون على إنهاء مهامهم بنجاح²، حيث يميل الأفراد إلى اتخاذ أحكام بناء على تحليلهم لمستوى المشاكل، المتابعة، والجهد المبذول عن طريق الإحساس الفردي بالفعالية الذاتية³.

تتبع الفعالية الذاتية جزئياً من الخبرات الشخصية ذات الصلة بالمهام والتي تؤثر على مشاعر الفرد من كفاءته وتوقعاته، ومن المرجح أن يتم تطوير الفعالية الذاتية من الأداء السابق، الخبرة المتنقلة، الإقناع اللفظي والإثارة العاطفية، ويؤكد الباحثون أن الفعالية الذاتية تتأثر بعدد من العوامل الخارجية والداخلية⁴.

2.2.4.2 الفعالية الذاتية كمحدد لتشارك المعرفة Self-Efficacy as a Determinant of Knowledge

Sharing

الفعالية الذاتية هي واحدة من نظريات الدافعية التي يمكن استخدامها لتفسير أسباب تشارك المعرفة، بحيث تعكس الفعالية الذاتية حكم الموظف على قدرته على تنظيم وتنفيذ مسار تشارك المعرفة⁵.

حسب كلا من Kim و Bock فإن الفعالية الفردية تعد عاملاً رئيسياً من مصادر تحفيز الذات التي يمكن أن تفسر حكم الفرد على مساهمته في تشارك المعرفة، وينظر إلى الفعالية الذاتية باعتبارها حافزاً جوهرياً لتعزيز تشارك المعرفة⁶.

قد وجد الباحثون أيضاً أن الموظفين الذين لديهم ثقة عالية في قدرتهم على توفير المعرفة القيمة هم أكثر نجاحاً في إنجاز مهام محددة، وعادة ما تظهر الفعالية الذاتية للمعرفة لدى الأفراد الذين يعتقدون أن معارفهم يمكن أن

¹ Maria Yiu, **Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior: a Social-Psychological View in Tourism, rservice science**, Vol. 3, N° 2, 2012, p 17.

² Wilson W. H. Chee, **The Predictability of Individual, Organizational, and Technology Factors on Knowledge Sharing Processes in the Construction Industry of Hong Kong**, A dissertation submitted to Newcastle Graduate School of Business for the degree of Doctor of Business Administration (DBA), 2009, P48

³ Ming Y. Tan, **The Relationship between Knowledge Management Factors and the, Adoption of Knowledge Sharing: a Study of Singapore Organizations**, a dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration Newcastle graduate school of business, faculty of business and law, the university of newcastle, 2012, p 41.

⁴ Chia Y. Li, **Does Self-Efficacy Contribute to Knowledge Sharing and Innovation Effectiveness? a Multi-Level Perspective**, Available at: www.pacis-net.org

⁵ Stella A. Olowodunoye, **Knowledge Sharing Behaviour: the Role of Self-Efficacy, Organizational Justice and Organizational Tenure**, *European Scientific Journal*, Vol.11, N°17, 2015, p 256.

⁶ Maria Yiu, Op Cit, p 17.

تساعد في حل المشاكل المتعلقة بالعمل وتحسين فعالية العمل، من خلال تبادل المعرفة وتطوير استعداد إيجابي أكبر للمشاركة في أنشطة تشارك المعرفة¹.

كما أكد كلا من Lopez و Snyder على أن الفعالية الذاتية قد تكون عنصراً ضرورياً للانخراط في سلوك تشارك المعرفة في مكان العمل، وعلاوة على ذلك، يشير Endres وآخرون إلى أن الحكم الشخصي للفرد على قدراته يحدد مدى التزام الفرد بتشارك المعرفة².

من خلال ما سبق يمكن القول بأن درجة الفعالية الذاتية للفرد تتحدد اعتماداً على النتائج التي يتوقعها من سلوك تشارك المعرفة، الأمر الذي قد يطور قدر أعلى من الفعالية الذاتية للتشارك المعرفة لدى الفرد عندما يكون هناك تعاون داخل بيئة العمل وشبكة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد التي وجدوها أنفسهم أعضاء فاعلين فيها.

وفقاً لـ Endres وآخرون فإن أحكام الأفراد على قدراتهم الذاتية يعطي نظرة ثاقبة حول كيفية اتخاذهم للقرارات التي تتعلق بمشاركة معارفهم الشخصية، وفي نفس السياق، وفي دراسة أجراها Elias وآخرون فالفعالية الذاتية تؤثر على تعديل السلوك، هذا ما يعني أن سلوك الأفراد لتشارك معارفهم يتأثر بفاعليتهم الذاتية³، بحيث يحتاج الشخص إلى الاقتناع بامتلاكه المعرفة الفعلية التي تستحق المشاركة، ولديه المهارات اللازمة لتوفير هذه المعرفة للآخرين⁴.

من أجل ممارسة تشارك المعرفة، تعتبر الفعالية الذاتية مهمة لأن تشارك المعرفة الناجح يتطلب تعديل سلوك الفرد للانخراط في عملية التشارك⁵، ويعكس مفهوم الفعالية الذاتية لتشارك المعرفة، معتقدات الفرد حول قدراته على تنظيم وتنفيذ مجموعة من الإجراءات المطلوبة لتشارك المعرفة، باعتبارها متغيراً رقابياً للسلوك للتعامل مع الحالات التي يواجه فيها الأفراد التحدي المتمثل في تحقيق هدف تشارك المعرفة بينهم⁶.

كما أشارت بعض الدراسات البحثية إلى أن الفعالية الذاتية تؤثر على اختيارات الفرد للدخول في عملية المشاركة، الجهد المبذول، الموقف، المثابرة التي تظهر لإكمال مهمة تشارك المعرفة ونوعية الأداء⁷.

¹ Maria Yiu, Op Cit, p 17.

² Stella A. Olowodunoye, Op Cit, p 256.

³ Eugene O. Kwakye, Khalil M. Nor, Op Cit, p 70.

⁴ Frederik V. Acker et al, **The Role of Knowledge Sharing Self-Efficacy in Sharing Open Educational Resources**, *Computers in Human Behavior*, 2014, p.p 138-139.

⁵ Chien-Chih Huang et al, **Establishing Knowledge Sharing in Virtual Community through Trust, Self-Efficacy and Success Model**, p.p 101-103. Available at: www.pacis-net.org (30/10/2017)

⁶ Available at: www.pacis-net.org (25/11/2017)

⁷ Stella A. Olowodunoye, Op Cit, p 256.

وتعد الفعالية الذاتية المعرفية بمثابة قوة تحفيزية في تشارك المعرفة، ومع ذلك، يمكن للفرد أن يمتنع عن منح المعرفة إذا كان يعتقد أن المعرفة لا يمكن أن تحدث أثرا إيجابيا¹.

3.2.4.2 أبعاد قياس الفعالية الذاتية Self-Efficacy's Measurement Dimensions

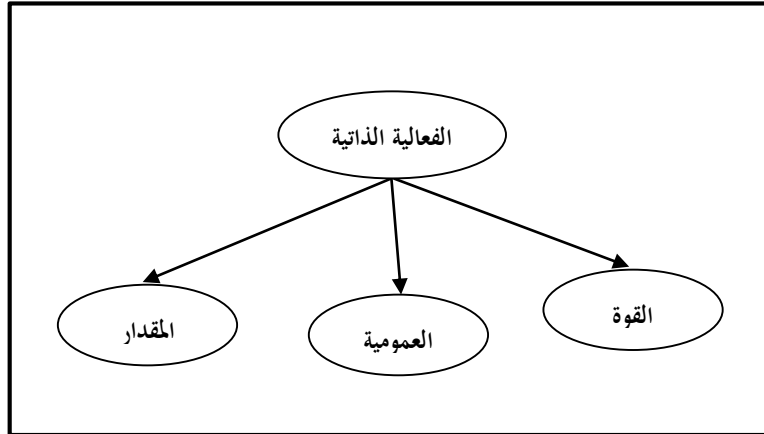
تشير دراسة Bandura إلى أن قياس بناء الفعالية الذاتية يتم من خلال ثلاثة أبعاد تضم كلا من الحجم، قوة والعمومية، بحيث²:

- تشير "القدرة" إلى تقدير الشخص لمدى قدرته على أداء مهمة محددة بنجاح، وترتبط بمفهوم الثقة في الوصول إلى مستوى أداء معين، أي أن الشخص الذي لديه ثقة منخفضة في قدرته على أداء عمل معين هو أقل قدرة على أداء هذه المهمة، خلافا للشخص الذي لديه توقعات قوية؛ كما ترتبط القدرة بمستويات الصعوبة في إنجاز المهمة، على سبيل المثال، الفرد ذو المستوى الأعلى من الفعالية الذاتية للمعرفة يعتقد أن له قدرة أكبر على إنجاز المهام بمستويات أعلى من الصعوبة؛
 - تشير "العمومية" إلى مدى فعالية الشخص على تعميم التوقعات والحلول حول مهمة أو سلوك إلى مواقف أخرى، كما تعكس الدرجة التي يمكن بها تطبيق حكم الفعالية الذاتية على مهام أخرى في مجال آخر؛
 - يشير "المقدار" إلى مستوى الأداء المتوقع وترتيب المهام حسب مستوى الصعوبة، على سبيل المثال، الفرد ذو المستوى المنخفض من الفعالية الذاتية تشير الافتراضات إلى أنه قادر على أداء مهام أبسط، في حين أن الفرد ذو المستوى العالي من الفعالية الذاتية تشير الافتراضات إلى قدرته على أداء مهام أكثر صعوبة.
- يوضح الشكل الموالي نموذج الفعالية الذاتية التي تم اعتمادها في هذا البحث للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة، حيث سيتم الأبعاد الثلاثة التي تم تحديدها من قبل Bandura، والتي تخص كلا من القدرة، العمومية والمقدار:

¹Stella A. Olowodunoye, Op Cit, p.30

²Arevalo Mariana, **Assessing the Psychometric Properties Of A Self-Efficacy Measure Within A Patient Navigation Research Program**, Graduate Theses and Dissertations, 2012, p 6. Available at: <http://scholarcommons.usf.edu>

الشكل (16): أبعاد قياس الفعالية الفردية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Bandura, Albert, **Self-Efficacy**, p 2. Available at: www.uky.edu

Jaap J. van der Bijl, **The Theory and Measurement of the Self-Efficacy Construct**, p.p 03-04. Available at: www.researchgate.com

يظهر الشكل أعلاه أن مفهوم الفعالية الذاتية الذي سيتم اعتماده للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البحث الحالي، باعتباره مفهوما يساهم في تكوينه ثلاثة أبعاد رئيسية تخص كلا من؛ القوة، العمومية والمقدار، وهذا بما يتوافق مع طبيعة تشارك المعرفة والدراسات السابقة.

3.4.2 الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم المتغيرات الفردية التي اعتمدها الكثير من الدراسات للتنبؤ بسلوك الأفراد في الانخراط في عمل معين بما في ذلك تشارك المعرفة.

1.3.4.2 ماهية الرضا الوظيفي Job Satisfaction Essence

يعرف الرضا الوظيفي حسب كلا من Hoppock و Locke على أنه "حالة عاطفية إيجابية ناجمة عن تقييم تجربة في عمل محدد"¹.

ببساطة، يعبر الرضا الوظيفي عن الفرق بين ما يتوقعه الفرد من وظيفته والوظيفة الفعلية، هذه التوقعات يمكن أن تكون ذاتية، أي أنها قد تختلف على أساس فردي، فالتوقعات من العمل هي ذات طابع شخصي لأنها تختلف من فرد إلى فرد بسبب إلى عوامل متعددة ترتبط بالفرد في حد ذاته.

¹ Mobashar Rehman et al, **Job Satisfaction and Knowledge Sharing among Computer and Information Science Faculty Members: A Case of Malaysian Universities**, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol 7, N° 4, 2014, p.p 840-841.

في تعريف آخر، تم شرح الرضا الوظيفي كمفهوم يشمل جميع خصائص بيئة العمل التي تكون مرضية ومفيدة للموظفين، كما يعني الرضا الوظيفي الفرق بين ما يتوقعه الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه فعليا من العمل¹. كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه تقييم الفرد لشروط أدائه في وظيفة معينة، وهو يعكس شعور الأفراد عن وظائفهم في جوانب مختلفة، ويعتبر مؤشرا على الرفاه العاطفي في البيئة التنظيمية². يشير العديد من الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء وإنتاجية الموظفين في المنظمات، وعلى وجه التحديد، يعتقد الباحثون والممارسون أن الموظفين الراضين عن العمل هم أكثر إنتاجية ونشاطا بالنسبة للمنظمة بالمقارنة مع غير الراضين منهم.

كما تشير الباحثة إلى أن الأفراد الراضين عن عملهم هم الأكثر استعدادا لعطاء والتعاون مع غيرهم ويكونون محفزين للانخراط في السلوك التشاركي الذي يعود بالنفع على غيرهم والمنظمة طالما أنهم راضون عنها.

2.3.4.2 الرضا الوظيفي كمحدد شارك المعرفة Job satisfaction as a Determinant of Knowledge Sharing Behaviour

يشكل تشارك المعرفة عنصرا حاسما بالنسبة للموظفين للقيام بدور نشيط في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يسعى الموظفون للحصول على معلومات لإنجاز مهامهم وأيضا للاستجابة لاحتياجات العمل الروتينية، وتفيد نتائج العديد من الدراسات بأن الأفراد يكونون أكثر انخراطا ودافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية عندما يكونون راضون عن العمل.

كشفت دراسة Sun و Teh على حد سواء، أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك تبادل المعرفة لدى الموظفين³.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة المعرفة، فعلى سبيل المثال، توصلوا كلا من Sun و Teh إلى أن الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة يرتبطان ارتباطا إيجابيا ببعضهما البعض⁴.

¹ Panagiotis Trivellasa et al, **The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies**, p 241. Available at: <https://www.sciencedirect.com>

² Available at: www.macrothink.org/ijhrs (16/01/2017)

³ **The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the world**, EBEEC 2014. Available at www.sciencedirect.com

⁴ Noor Azlina, Mohamed Yunus, **Knowledge Sharing on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Customer Service Representatives?**, Knowledge Management International Conference (KMICE), 12 – 15 August 2014, Malaysia, p.p 59-60. Available at: <http://www.kmice.cms.net.my>

خلافا لذلك، فحسب Bektas وآخرون فإنه لا توجد علاقة هامة بين تبادل المعرفة والرضا الوظيفي، وقد وجد Oshagbemi نتائج مماثلة كشفت أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة ليست واضحة في الأدب¹.

في حين، كشفت دراسات سابقة أن إدارة المعرفة تؤثر على العمليات، الأفراد، والمنظمة باعتبار أن الرضا الوظيفي يرتبط بالاستعداد والحماس لتبادل المعرفة، وأثبتت دراسات أخرى أيضا العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة².

كما قام Liao وآخرون بدراسة العلاقة بين تشارك المعرفة والرضا الوظيفي داخل الشركات التايوانية، ووجدوا أن الرضا عن علاقات العمل بين المرؤوسين والمشرفين تلعب دورا حاسما لسلوك تبادل المعرفة في المنظمات، خلافا لذلك، فحسب Bektas وآخرون فإنه لم يتم التوصل إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة³.

كما أظهرت دراسات أخرى وجود علاقات تربط بين الرضا الوظيفي وتبادل المعرفة باعتباره شبكة العلاقات التي ترتبط الأداء الفردي المكثف للمعرفة للفرد مع غيره في العمل، في بيئات العمل التي توفر الوصول إلى المعلومات، الدعم، الموارد، فرص التعلم والتطور التي أثبتت تأثيرها على مواقف الفرد للانخراط في سلوك تشارك المعرفة، كما كشفت دراسة Sun و Teh أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك تبادل المعرفة بين الموظفين⁴.

قد أشارت الدراسات السابقة إلى أن غياب الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل التزام الموظفين للانخراط في سلوك تشارك المعرفة، ومع ذلك، لم تقدم الدراسات السابقة أدلة كافية على كيفية تأثير ممارسات تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال الرضا الوظيفي، كما أنه لم يتم تطوير العلاقة بين الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة بشكل واضح في أدبيات إدارة المعرفة.

وتشير الباحثة إلى أن العلاقة بين تشارك المعرفة والرضا الوظيفي قد تختلف باختلاف البيئات التنظيمية وثقافة المؤسسة، لهذا تختلف النتائج التي تم التوصل إليها والتي تدرس نفس الموضوع من بلد إلى آخر.

¹ Noor Azlina, Mohamed Yunus, Op Cit, p.p 59-60.

² Maryam P. Tarighi, Forugh R. Nezhad, **The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province**, *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol. 85, 2016, p 1018.

³ **Knowledge Sharing from a Different Approach: the Influence of Quantity and Quality of Knowledge Sharing on Satisfaction, Trust and Commitment within a Non-Profit Organization**, Available at: <https://www.semanticscholar.org/05/06/2017>

⁴ Canon Tong, **The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong**, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, N°. 1, 2014, p.p 20-21

3.3.4.2 أبعاد قياس الرضا الوظيفي Measurement Dimensions of Job Satisfaction

اختلفت أبعاد قياس الرضا الوظيفي باختلاف الهدف من الدراسة وطبيعة الموضوع الذي يتم دراسته، حيث اقترح العديد من الباحثين مجموعة متعددة من أبعاد قياس وتقييم الرضا الوظيفي في البيئات التنظيمية. قام Weiss وآخرون، من خلال قيامهم بمسح شامل بهدف قياس الرضا الوظيفي بتطوير استبيان يعرف بـ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) الذي يعد أحد أهم أدوات القياس الشاملة للرضا الوظيفي، يقيس مدى رضا الفرد عن 20 جانباً، وتشمل مجموعة من الأبعاد التي استخدمت لقياس الرضا الوظيفي من النشاط، استخدام القدرة، السلطة، العلاقات الجيدة مع زملاء العمل، الاستقلال، القيم الأخلاقية، الاعتراف وعبء العمل¹.

لقد حدد كلا من Hackman و Oldham في دراستهم مجموعة من الأبعاد التي تقيس الرضا الوظيفي وتضم كلا من الأجر والترقية، ومواقف زملاء العمل والإشراف².

في حين تشير دراسة Abdullah M. Al-Rubaish وآخرون، التي تم من خلالها تطوير استبيان لقياس الرضا الوظيفي، إلى عدد كبير من الأبعاد التي يمكن اعتمادها لتقييم الرضا الوظيفي، تتمثل في: السلطة، العمل، العلاقات بين الأفراد، الالتزام، الإشراف، والأجر³.

يوضح الشكل الموالي نموذج الرضا الوظيفي التي سيتم اعتماده في هذا البحث للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة، حيث يضم الأبعاد الثلاثة التي تم إدراجها في دراسة Abdullah M. Al-Rubaish وآخرون:

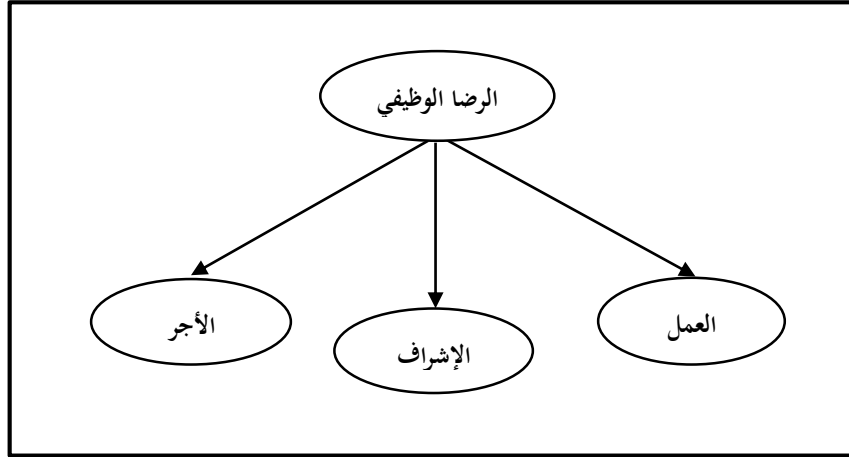
يعرض الشكل الموالي أبعاد الرضا الوظيفي التي تم اعتمادها للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة:

¹ Available at: <https://www.scimagojr.com> (11/01/2017)

² Mobashar Rehman et al, **Job Satisfaction and Knowledge Sharing among Computer and Information Science Faculty Members: A Case of Malaysian Universities**, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 2014, p.p 840-841.

³ Abdullah M. Al-Rubaish et al, **Academic Job Satisfaction Questionnaire: Construction and Validation in Saudi Arabia**, *Journal of Family and Community Medicine*, 2011, Vol 18, N° 1, p 03.

الشكل (17): أبعاد تقييم الرضا الوظيفي المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة



المصدر: بالاعتماد على:

AbdullahM. Al-Rubaish et al, **Academic Job Satisfaction Questionnaire: Construction and Validation in Saudi Arabia**, *Journal of Family and Community Medicine*, 2011, Vol 18, N° 1, p 03.

يظهر الشكل أعلاه أن مفهوم الرضا الوظيفي الذي سيتم اعتماده للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في البحث الحالي، باعتباره مفهوماً يساهم في تكوينه ثلاثة أبعاد رئيسية تخص كلا من؛ الرضا عن العمل، الرضا عن الإشراف، والرضا عن الأجر، وهذا بما يتوافق مع طبيعة تشارك المعرفة والدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

إن اعتبار تشارك المعرفة سلوكا تنظيميا تتداخل في تكوينه مجموعة من المتغيرات التنظيمية؛ التي ترتبط من جهة بالمنظمة في حد ذاتها وتعرف بالمتغيرات التنظيمية، ومن جهة أخرى ترتبط بالفرد الذي يقوم بعملية التشارك المعرفي في البيئة التنظيمية وتعرف بالمتغيرات الفردية، يجعل النجاح في عملية تشارك المعرفة في المؤسسات يرتبط بالنجاح في الوصول إلى التعرف على هذه المتغيرات التي تتحكم في سلوك تشارك المعرفة، وكذلك تحديد نوع ودرجة تأثيرها على هذا السلوك.

اختص هذا الفصل بدراسة تشارك المعرفة باعتباره سلوكا تنظيميا وكذلك دراسة أهم النظريات المفسرة لهذا السلوك التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة، إضافة إلى دراسة العلاقة النظرية التي تربط هذه المتغيرات بتشارك المعرفة من خلال تناول أهم ما توصلت إليه الدراسات التي اختبرت هذه العلاقات، وصولا إلى تحديد الأبعاد التي يتم اعتمادها في الجانب التطبيقي للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة وقياس نموذج البحث.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تمهيد

إن البحث في أي موضوع بما في ذلك موضوع تشارك المعرفة لا ينفصل عن البحث في المنهجية الصحيحة التي تضمن الوصول إلى أهداف البحث وتوجب بنجاح على إشكاليته، ولهذا يختص هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال التطرق إلى منهجية البحث المتبعة بهدف الإجابة على مشكلة البحث وتبسيط الضوء على الطرق المتبعة بهدف الجمع الصحيح والمنظم للبيانات، والمعلومات التي تضمن الوصول إلى الحقائق التي يستهدفها البحث، كما يتيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية شرح أفضل لمنهجية اختبار النموذج المتكامل للبحث باستخدام نموذج المعادلة البنائية والذي يتم تطبيقه بهدف اختبار النموذج المتكامل لتشارك المعرفة في مؤسسات الصناعة الالكترونية محل الدراسة في ولاية برج بوعريش، وبداية يعرض هذا الفصل المؤسسات محل الدراسة، والتي تنتمي إلى أحد أهم قطاعات الصناعة الواعدة في الجزائر وهو قطاع الصناعة الالكترونية، باعتبارها قطبا صناعيا مهما في الجزائر وشمال إفريقيا حيث يستقطب هذا القطاع عددا مهما من الكفاءات البشرية أين تمثل المعرفة فيها موردا مهما ورئيسيا للنجاح وإدامة الميزة التنافسية.

يتضمن هذا الفصل بالترتيب المباحث الرئيسية التالية:

- تقديم المؤسسات محل الدراسة؛
- منهج الدراسة التطبيقية وأدوات جمع البيانات؛
- منهجية اختبار النموذج البنائي.

1.3 تقديم المؤسسات محل الدراسة

بغرض الوصول إلى هدف البحث الذي يرتبط بدراسة واختبار نموذج العلاقات التي تشرح نموذج البحث، يهتم البحث الحالي بتطبيق موضوع البحث على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي تكوّن قطاع الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريّج.

1.1.3 التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

إن المتتبع لتطور قطاع الإلكترونيك وبالتحديد قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر يلاحظ حجم التطور الذي يشهده هذا القطاع والذي ينبأ بمستقبل واعد للقطاع في الاقتصاد الوطني والعالمي، حيث أشار وزير الصناعة والمناجم إلى أن قطاع الإلكترونيك يفتح فرصا مهمة للجزائر وللتعاون والشراكة الدولية¹.

عرفت الصناعة الإلكترونية والإلكترومنزلية ازدهارا كبيرا في السنوات الأخيرة، حيث تم إحصاء أكثر من 900 مؤسسة ناشطة في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وبطاقة إنتاج تقدر بحوالي 5 ملايين جهاز من مختلف الأنواع، وبطاقة تصدير تقدر بحوالي 60 مليون دولار في سنة 2017².

وعلى غرار الأقطاب الصناعية في سيدي بلعباس، تيزي وزو، يعد القطب الصناعي ببرج بوعريّج من أهم الأقطاب الصناعية الواعدة في مجال الصناعة الإلكترونية والإلكترومنزلية، حيث يضم عددا مهما من المؤسسات التي تتيح تشكيلة متنوعة وتنافسية من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية من حيث السعر، الجودة.

تضم الدراسة التطبيقية جميع مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريّج، التي تقوم بعملية التصنيع وقد تم استثناء المؤسسات التي تقوم بالاستيراد وإعادة البيع التي لا تمثل فيها المعرفة جزءا أساسيا من النشاط الذي تقوم به، حيث تم تحديد 15 مؤسسة من مجموع 30 مؤسسة، ليتم تطبيق الدراسة الحالية على 10 مؤسسات ممن تتوفر فيهم شروط الدراسة الحالية، وكذلك المؤسسات التي وافقت على طلب دراستنا، حيث يعرض الجدول التالي قائمة بأسماء هذه المؤسسات.

¹ Available at: <http://www.radioalgerie.dz/> (2018/02/19)

² Available at: <http://www.mdipi.gov.dz/> (02/02/2018)

الجدول رقم (02): قائمة بأسماء المؤسسات محل الدراسة

الرقم	إسم الشركة
01	Condor Electronics
02	Geant
03	TCL
04	Pacific
05	Brant
06	Midea Arkodym
07	Kridor
08	Sentrax
09	Cobra
10	Space

المصدر: غرفة الصناعة والتجارة، البيان، برج بوعرييج، متاح على الموقع

الإلكتروني: <http://www.dcommercebba.dz/>

يتمثل مجتمع البحث في جميع إطارات المؤسسات محل الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل حيث ضمت الدراسة جميع إطارات المؤسسات محل الدراسة باستثناء مؤسسة Condor أين تم أخذ عينة قصدية مكونة من 120 إطارا نظرا لأكبر حجم المؤسسة مقارنة بمثيلاتها، حيث تم توزيع في الاجمال 360 استمارة، ليتم استرجاع 245 استمارة في المجمل واختيار 206 استمارة صالحة للتحليل.

2.1.3 مبررات اختيار قطاع الدراسة

إن اختيار مؤسسات قطاع الأجهزة الإلكترونية المنزلية في المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج، التي تعد واحدة من أهم الديناميكيات الاقتصادية على المستوى الوطني، بالنظر إلى العدد الكبير من المستثمرين الاقتصاديين في منطقة برج بوعرييج، التي لا تزال تعرف نموا وتطورا متزايدا العام تلو الآخر، كان بصورة مدروسة وهذا كون أنه في هذا النوع من المؤسسات تعد المعرفة مهمة، حيث تعرف المنطقة باسم "الرائد" لصناعة الإلكترونيات، وتجاوزت منتجاتهم حجم وشهرة الإقليم الوطني، لتصل إلى الصعيد الدولي.

كما أن اختيار هذه القطاع من المؤسسات يرجع إلى الاعتبارات الرئيسية التالية:

- يقوم نشاط هذه المؤسسات على المعرفة: أي أن منتجات الصناعة الإلكترونية تقوم أساسا على المعرفة وتعد مراحل إنتاج المنتج عبارة عن دورة معرفية يشكل تشارك المعرفة فيها عملية مهمة لتطوير المنتج؛
- يقوم إنتاج الصناعة الإلكترونية والإلكترو منزلية على الكثافة المعرفية: حيث يقوم نشاط مؤسسات هذا القطاع على المعرفة، التطوير التقني والإبداع التكنولوجي، وهذا ما يتناسب وبحثنا الحالي ويعطيه قوة أكثر باعتبار أن تشارك المعرفة يعد أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات التي يكون فيها تطوير المنتج قائما على الكثافة المعرفية؛
- الحاجة إلى إقامة شراكات أجنبية من أجل نقل التكنولوجيا: أين يعد تشارك المعرفة من بين أهم الآليات لضمان نقل المعرفة من الأفراد الممثلين للشركات الأجنبية إلى الأفراد الداخليين في المؤسسات المحلية؛
- تضم إطارات بمستويات تعليمية عالية، أين يعد تطوير الكفاءات فيها من أهم التحديات، ويعتبر تشارك المعرفة من بين أهم الآليات لتحقيق ذلك؛
- التوافق بين موضوع البحث ومؤسسات قطاع الدراسة باعتبار أن موضوع البحث انطلق من الميدان لأن هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاع حيوي (الإلكترونيك) في نسيج الاقتصاد الوطني، يعتمد بدرجة أولى على التنافسية من خلال المعارف والابتكارات، على غرار بقية المؤسسات المنافسة التي تعد مجرد مؤسسات مركبة للمنتج وليست منتجة له.

3.1.3 مجالات الدراسة الميدانية

تتمثل مجالات الدراسة الميدانية في كل من المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري، والموضحة كما يلي:

- المجال المكاني أو الجغرافي: يتمثل المجال المكاني للدراسة التطبيقية في جميع مؤسسات الإلكترونيك المنتجة للأجهزة الإلكترونية منزلية، الواقعة بمنطقة النشاطات بولاية برج بوعريريج والتي تقوم بعملية التصنيع، أي تقوم بعملية الإنتاج المحلي لأحد أو كل منتجاتها، حيث تم استثناء منها تلك المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع ولا تقوم بعملية الإنتاج، أي تقوم بعملية الاستيراد من أجل البيع أو تقوم فقط بعملية التركيب أين لا تشكل المعرفة وتشاركها عنصرا مهما في نشاط المؤسسة؛

- المجال الزمني: يعكس المجال الزمني فترة إنجاز الدراسة التطبيقية للبحث، والتي استمرت من 2016 إلى غاية بداية 2018 وتخص فترة الاتصال بالمؤسسات وحصول الموافقة على إجراء الدراسة التطبيقية، إجراء المقابلات مع مدراء الموارد البشرية، وكذلك توزيع استمارات البحث وفترة استرجاع هذه الاستمارات؛

- المجال البشري: يعبر المجال البشري عن مجموعة الأفراد الذين تم اخضاعهم للدراسة التطبيقية للبحث والمتمثلين في جميع إدارات المؤسسات محل الدراسة في ولاية بولاية برج بوعريج، الذين ينتمون إلى المستوى الإداري الاستراتيجي والوظيفي.

2.3 منهج الدراسة التطبيقية وأدوات جمع البيانات

يعكس الإطار المنهجي للبحث الإطار الذي تتم من خلاله الدراسة الميدانية، والذي يسمح بالجمع الصحيح والمنظم للبيانات، والمعلومات التي تضمن الوصول إلى الحقائق التي يستهدفها البحث، والذي يضم منهجية الدراسة التطبيقية، أدوات جمع البيانات وكذلك أدوات التحليل الإحصائي للبيانات ونموذج اختبار الفرضيات.

1.2.3 منهج الدراسة التطبيقية

يهدف القيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقائق ذات مصداقية وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة، بهدف الوصول إلى الحقيقة، إن اختيار المنهج الملائم للبحث يختلف باختلاف طبيعة الموضوع وطبيعة الأسئلة والفرضيات التي يطرحها الباحث، ومن أجل الإجابة على الإشكالية والبرهنة على فرضيات البحث ميدانيا، تم الاعتماد أساسا على:

1.1.2.3 المنهج الوصفي

يقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم وضبط هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

المنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في دراسته، للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، وهي أكثر الطرق استعمالا في مجال العلوم الإنسانية لاسيما في مجال إدارة الأعمال، كون أن الباحث يتعامل في الغالب مع معلومات كيفية.

كما يقوم المنهج الوصفي على التحليل الذي يد طريقة هامة من طرق البحث العلمي التي تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب الكمي وتحليل البيانات، من خلال الاعتماد على تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينها، الأمر الذي يسمح بإظهار العلاقات والترابط بين المتغيرات من خلال ترجمتها في شكل كمي وبالتالي إمكانية قياسها، وفي هذا السياق تم الاعتماد أساسا على النمذجة بالمعادلات البنائية.

2.2.3 أدوات جمع بيانات الدراسة التطبيقية

تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، وكلما زادت الدقة المنهجية في اختيار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية، وتحديد هذه الأدوات يتوقف على طبيعة الموضوع المراد دراسته وخصائصه، والمنهج المتبع في الدراسة، وعلى طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فقد يعتمد الباحث على أداة أو أكثر، إلا أن تعقد الظاهرة الاقتصادية المدروسة في بعض الأحيان يفرض على الباحث الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، وهو أمر جيد لأنه يحقق الدقة والموضوعية، وبغية جمع المادة العلمية الميدانية تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1.2.2.3 المقابلة الشخصية

تعتبر المقابلة أداة ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، فهي "محادثة هادفة وموجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث أو مجموعة مبحوثين بهدف الحصول على المعلومات لاستخدامها في البحث"¹، فهي عبارة عن حوار لفظي مرتب ومنظم، يتضمن نقاط محددة تمكن الباحث من مقابلة المستجوب وجها لوجه، فيتفاعل ويتبادل النقاش معه.

ولقد تم الاستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان الدراسة من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة من جهة أخرى. واعتمدنا على المقابلة المغلقة من خلال الإعداد المسبق لمجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على معلومات معينة حول ظواهر محددة، بالاستعانة بدليل مرتب منهجيا يغطي جوانب الموضوع، ويتضمن مجموعة الأسئلة المعدة مسبقا على الموضوع.

2.2.2.3 الاستمارة

تعرف الاستمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"².

¹ محمد الأمين هيشور، منهجية البحث العلمي، محاضرات في منهجية البحث العلمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 104.

لقد تم الاعتماد على الاستمارة في إعداد هذه الدراسة بطريقة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنها وسيلة تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات المجمعة بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على المستجوبين، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للتحليل والمقارنة، ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي فإنه تم اتباع المراحل المنهجية التالية:

أ. مرحلة الإعداد الأولي

إن الصياغة الجيدة للاستمارة والمناسبة للموضوع محل البحث، تساعد على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، وبالتالي بهدف ضمان صلاحية أداة الدراسة تم مراعاة البساطة والوضوح في بناء الاستمارة من خلال صياغة عبارات محددة وغير مبهمه، بحيث لا تحمل أكثر من تأويل وتعطي إجابة واحدة ودقيقة تخدم الموضوع، كما أن هذه البنود منبثقة من الموضوع محل البحث فهي متصلة بالإشكالية ومجسدة للأسئلة الفرعية وتتماشى والفرضيات المطروحة.

لقد تم تصميم الاستمارة في ثلاث محاور رئيسية إضافة إلى محور المعلومات العامة، بحيث يضم كل محور مجموعة من المقاييس التي تضم مجموعة من الأبعاد التي بدورها تتفرع إلى مجموعة من البنود، محور يتعلق بالمتغيرات التنظيمية ومحور المتغيرات الفردية وكذلك محور تشارك المعرفة، وهي أحد طرق تصميم الاستمارة التي تقضي بفصل متغيرات الدراسة كل في محور والبنود المتعلقة به.

ب. مرحلة التجريب

هذه المرحلة مهمة جداً قبل أن تأخذ الاستمارة شكلها النهائي، وبغرض التأكد من صدق الاستمارة فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكذلك مدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا لإبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى ملائمة البنود لمحاور الاستمارة ومدى وضوحها، ومدى حاجتها لأي تعديل أو إعادة صياغة، وأسماء الأساتذة المحكمين موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): قائمة بأسماء محكمي الاستمارة

الدرجة الوظيفية	إسم ولقب المحكم
أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1	أ.د بورغدة حسين
أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1	أ.د بلمهدي عبد الوهاب
أستاذ التعليم العالي جامعة وهران 2	أ.د تيغزة أحمد
أستاذ محاضر جامعة سطيف 1	د. رقام ليندة
أستاذ محاضر جامعة سطيف 1	د. ونوغي فتيحة
إطار بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة Condor	دريسي عبد الرفيق
مدير الموارد البشرية بمؤسسة Geant	بوضياف عبد الوهاب

المصدر: إعداد الباحثة.

تم الاعتماد على صدق المحكمين لاستطلاع رأيهم في مدى ملائمة البنود لمحاور الاستمارة بما ومدى وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة.

ج. مرحلة الصياغة النهائية

انطلاقاً من نتائج المرحلتين السابقتين تم القيام بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي، آخذين في الحسبان توجيهات الأستاذ المشرف، وكل ما أثير من ملاحظات وانتقادات المحكمين، ليتم إخراجها في الصورة النهائية¹.

3.2.3 طريقة اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً. اختبار الثبات:

يقصد باختبار الثبات الاختبار الذي يسمح باختبار مدى ثبات أداة الدراسة أي صلاحية هذه الأداة وقدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا تم تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأفراد، ويعبر عن دقة المقياس أو اتساقه، ويعد الثبات مؤشراً هاماً على صحة البيانات وقدرتها على تفسير الظاهرة المدروسة، وعادة ما تعتمد الدراسات لاختبار ثبات أداة الدراسة عادة ما يلجأ إلى إجراء اختبار الثبات، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

¹ أنظر الملحق رقم 01.

ثانيا. اختبار الصدق:

يقصد به قدرة المقياس على قياس ما يدعى قياسه، ويشير إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس للقياس بتفسيرات معينة ويرتبط بالاستخدام الخاص بنتائج المقياس، ويمدّ صحة التفسيرات المقترحة لهذه النتائج، وتم إجراء اختبار صدق أداة الدراسة، بطريقتين رئيسيتين:

أ. اختبار صدق المحتوى **Context Validity**: لغرض التأكد من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المتخصصين المحكمين وكذا مدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بهدف تحكيمها وهذا لإبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى ملائمة البنود لمحاور الاستمارة ومدى وضوحها، ومدى حاجتها لأي تعديل أو إعادة صياغة وإجراء التعديلات المطلوبة لتأخذ شكلها النهائي.

تم الاعتماد على صدق المحكمين لاستطلاع رأيهم في مدى ارتباط محاور وبنود الاستمارة بما تناولناه في الجانب النظري ومدى وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة.

ب. اختبار صدق البناء **Construct Validity**: لغرض التأكد من صدق بناء أداة الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** على جميع الاستثمارات، والذي ينطلق من افتراض معلوم نهدف إلى التحقق منه، الأمر الذي يسمح بالتحقق من مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات عينة الدراسة الميدانية.

ويظهر الجدول الموالي مؤشرات حسن المطابقة التي تم الاعتماد عليها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الصدق البنائي لاستثمارات البحث:

الجدول رقم (04): مؤشرات المطابقة

إسم المؤشر	الرمز	محك القبول
مربع كاي المعياري	Df/CMIN	3-1
مؤشر حسن المطابقة	GFI	0.9<
مؤشر توكر لويس	TLI	0.9<
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	0.9<
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	0.9<
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	0.06-0.08

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:

أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس (دراسة تطبيقية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2018، ص.ص 21-22.

4.2.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، عادة ما يتم تحليلها إحصائياً وفقاً للهدف من البحث، وفي هذا المجال تم استخدام برنامج النمذجة بالمعادلات البنائية (AMOS)، إضافة إلى برنامج التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كبرنامج مساعد لمعالجة بيانات الاستمارة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية، عن طريق استخدام بعض الاختبارات التي يتيحها هذا البرنامج، ولقد تم استخدام كلا من الأدوات الإحصائية التالية في البحث التالية:

أ. المتوسط الحسابي **Arthmetic mean**: تم استخدام هذه الأداة الإحصائية لمعرفة درجة تركيز الإجابات حول خيار معين.

ب. الانحراف المعياري **Standard Deviation**: والغرض من استخدامه معرفة مدى التشتت في إجابات المستجوبين.

ج. المدى Range: ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس ليكرت للاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Quintuple Likert Scale، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يلي:

- موافق بشدة، وتم إعطاؤها القيمة 5؛

- موافق، وتم إعطاؤها القيمة 4؛

- محايد، وتم إعطاؤها القيمة 3؛

- غير موافق، وتم إعطاؤها القيمة 2؛

- غير موافق بشدة، وتم إعطاؤها القيمة 1.

وتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة، وقيمة المدى (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس ($4/3=1.33$)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية:

- إن قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [1-2.34] تعبر على مستوى منخفض من الموافقة؛

- إن قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [2.34-3.66] تعبر على مستوى متوسط من الموافقة؛

- إن قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [3.99-5] تعبر على مستوى مرتفع من الموافقة.

وبهدف تحليل البيانات يتم الاعتماد على ما يلي:

أ. مصفوفة الارتباط؛

ب. التحليل العاملي التوكيدي؛

ج. التحليل البنائي.

3.3 منهجية اختبار النموذج البنائي:

انطلقت الباحثة من فكرة أساسية تعكس قناعة شخصية جاءت كنتيجة لتراكم معرفي وتحمل تبريرا موضوعيا في مجال البحث العلمي مفادها أن دراسة موضوع من خلال علاقة أحادية الاتجاه بين متغيرين فقط يعد غير كافيا وغير فعالا في الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية وأكثر قربا من الواقع، ولو أخذنا مثال الظاهرة (أ) وعند دراسة أثر (ب) على (أ) أو كلا من (ب، ج) على (أ)، من خلال تحليل للبيانات باستعمال الأدوات الإحصائية المعروفة قد

لا يؤدي إلى نتائج موضوعية لوجود احتمال تأثير متغيرات أخرى أكثر أهمية لم تدخل في نموذج الدراسة هذا من جهة، إضافة إلى كون أن العلاقة الثنائية وحيدة الاتجاه لا تسمح أبداً في اختبار مجموع العلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة جملة واحدة، وهي تقتصر فقط على اختبار العلاقة بين (ب) و(أ)، وكذا بين (ج) و(أ) وليس العكس وليس بين كلا من (ب) و(ج) على (أ)، و(ب) على (أ) مروراً بـ (ج) أو (ب) و(ج) على (أ) مروراً بـ (د) جملة واحدة، وهذه الأخيرة تعرف بالنموذج ولا يمكن تحليل العلاقات المتفاعلة فيما بينها جملة واحدة إلا من خلال ما يعرف بالنمذجة Modeling.

1.3.3 ماهية النمذجة:

تقوم النمذجة على اختبار مجموعة العلاقات المتفاعلة ذات العلاقات المتبادلة والمتصلة بين أكثر من متغير جملة واحدة من خلال ما يعرف باختبار النموذج وليس اختبار الفرضيات المنفصلة التي لا تحمل تحليلاً متكاملًا للظاهرة المدروسة.

أ. تعريف النموذج Model definition

يعرف النموذج اصطلاحاً بأنه تمثيل لنظام (هيكل) معين يسمح بالتحقيق في خصائص هذا النظام، وفي بعض الحالات، التنبؤ بالنتائج المستقبلية. وكثيراً ما تستخدم النماذج في التحليل الكمي والتحليل التقني¹؛ حيث ينطوي النموذج في الغالب على عدد من العلاقات بين المتغيرات، وبالتالي فهو يتجاوز بساطة الفرضيات البسيطة التي قد لا تفي بحقيقة سلوك المتغيرات في الواقع فالنموذج يستهدف الاقتراب من واقع العلاقات بين المتغيرات المدروسة محاولاً مضاهاة سلوك المتغيرات المستهدفة، ويعكس قدر الإمكان شبكة العلاقات بين المتغيرات المدروسة التي تتعدى مجرد الفرق أو الارتباط بين متغيرين، بدون إقحام متغيرات قليلة الأهمية في النموذج وبدون استبعاد دراسة المتغيرات الهامة أو نتيجة إهمال بعضها لعدم التفطن لأهميتها في النموذج².

إن التنظير عن طريق الفرضيات الجزئية يركز على الأبعاد الجزئية للعلاقات، لكن لا يركز على تكاملها وتفاعلها، إذ في غياب تكامل العلاقات وتفاعلها تفقد العلاقات قدراً كبيراً من دلالتها النظرية الأصلية.

ينبغي أن تتسم الفرضيات بنوع من الثراء النظري الذي لا يقوم على ثنائية المتغيرات أو يتعامل معها مثنى مثنى، بل الفرضيات التي تستوعب تكامل المتغيرات وتفاعلها وتمفصلها وتقاطعها، والنماذج النظرية أو التصورية ما هي إلا

¹ Available at: <http://www.investorwords.com> (15/02/2018)

² أحمد تبيغزة، اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحنى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011، ص.ص 14-15.

فرضيات اتسمت بقدر من الثراء في التنظير بحيث تغطي عددا من المتغيرات وتنظر لطبيعية علاقاتها وتضيفي على المتغيرات مرونة وظيفية، بحيث أن المتغير قد يكون متغيرا مستقلا بالنسبة للمتغيرات التابعة التي يؤثر فيها، ومتغيرا تابعا بالنسبة للمتغيرات المستقلة التي تؤثر فيه، ومتغيرا وسيطيا ضابطا للعلاقة بين متغير مستقل بمتغير تابع. والنموذج النظري يتفوق على الفرضيات من عدة جوانب نذكر منها ما يلي¹:

- رسم إطار متكامل تتحرك في مساحته العديد من الفرضيات الجزئية التي تستهدف عملية الوصف أو التنبؤ أو تفسير مشكلة بحثية معينة، وبالتالي لا تبدو الفرضيات المتضمنة في النموذج كشتات، إنما كوحدة تفاعل في إطار علائقي، وتشتق معناها من علاقاتها بالوحدات أو الفرضيات الأخرى داخل نسق النموذج؛

- قوة النموذج تتجلى في قدرته على مضاهاة سلوك المتغيرات المتشعب والمتداخل في الواقع، الأمر الذي تعجز دونه الفرضيات التي تنحوا إلى التركيز في الغالب على علاقة معينة وتستقطعها من نسيج علاقاتها بمتغيرات أخرى؛

- النموذج ينطوي على مرونة في التنظير حيث تضطلع نفس المتغيرات بأدوار مختلفة في نفس النموذج، فقد تلعب دور المتغيرات المستقلة المؤثرة أو التنبؤية، وقد تمارس في نفس الوقت دورا وسيطيا بين متغيرات مستقلة مؤثرة ومتغيرات تابعة متأثرة وقد تضطلع في نفس الوقت بدور ثالث بكونها متغيرات تابعة بالنسبة لمتغيرات أخرى مستقلة. وقد تلعب دورا آخر باعتبارها متغيرات وسيطية تنقل جزئيا أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛

- ومن جوانب قوة النموذج أنه يمكن الباحث من اختبار نسيج العلاقات التي ينطوي عليها. دفعة واحدة، ولا يقوم فقط على اختبار العلاقات بفلها أو تجزئها علاقة علاقة؛

أما الفرضية الوسيطة أو الفرضية الشرطية تعد أقل حضورا واستعمالا. وستتبع هذا الاستعمال أعراض التنظير التالية:

- تجزئ شبكة العلاقات ونسيجه في الواقع إلى وحدات فيسيكسائية جزئية أو شتات من العلاقات، بحيث أن كل وحدة لا تزيد في الغالب عن العلاقة بين متغيرين، أي إلى ثنائيات أو أزواج من العلاقات بحيث أن كل زوج يصاغ في شكل فرضية ارتباطية أو فرضية فرقية؛

¹ أحمد تبيغزة، اختبار صحة البنية العالمية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحي التحليل والتحقق، 20-23.

- اختزال سلوك المتغيرات في الواقع الذي يتسم بالتركيب والالتحام والتداخل والتفاعل إلى أشكال مبسطة من العلاقات المباشرة أي ارتباط متغير معين بمتغير آخر؛
- سيادة التنظير المتسم بالخطية والمتسم أيضا بافتراض العلاقات المباشرة بين المتغيرين مع ندرة التفكير في متغيرات أخرى وسيطية أو مشرطة تضطلع بتعديل العلاقة المباشرة بين المتغيرين أو المتغيرات حسب طبيعة المتغير الوسيط أو المشرط ومستوياته، الأمر الذي يضفي على الفرضية قدرة تنبؤية وتفسيرية والتي افتقرت لها من قبل، ويجعلها أكثر قدرة على مضاهاة سلوك المتغيرات المتداخل والمتفاعل في الواقع.

ب. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling

يرجع التطور المبكر لنماذج النمذجة بالمعادلات البنائية إلى Karl Joreskog, Ward Keesling, and David Wiley وهذا المنهج كان يعرف في البداية باسم نموذج JKW، ولكن أصبح يعرف باسم نموذج العلاقات البنائية الخطية (LISREL) مع تطوير البرنامج الأول (LISREL).

أصبحت النمذجة بالمعادلات البنائية خيارا ذا شهرة فيما يخص الطرق متعددة المتغيرات وأصبحت مجلة النمذجة بالمعادلة البنائية المصدر الرئيسي للتطورات التقنية في النمذجة بالمعادلة البنائية¹.

كما وصفت النمذجة بالمعادلات البنائية باعتبارها مزيجا من التحليل العاملي الاستكشافي والانحدار المتعدد، ونفضل وصفها على أنها مزيجا بين التحليل العاملي التوكيدي والانحدار المتعدد لأن النمذجة بالمعادلات البنائية هي أكثر من تقنية تأكيد، ولكن أيضا يمكن استخدامها لأغراض استكشافية².

تستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية أنواعا مختلفة من النماذج لوصف العلاقات بين المتغيرات المقاسة، مع نفس الهدف الأساسي المتمثل في توفير اختبار كمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبشكل أكثر تحديدا، العديد من النماذج النظرية يمكن اختبارها من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية التي تفترض كيف أن مجموعات المتغيرات تحدد البناءات وكيف ترتبط هذه البناءات ببعضها البعض³.

¹ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Taylor and Francis Group, LLC, 2010, p.p 6-7.

² James B. Schreiber et al, **Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review**, *The Journal of Educational Research*, Vol. 99, N°. 6, 2006, p.p 24-26.

³ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Taylor and Francis Group, LLC, 2010, p 5.

نوع النموذج النهائي هو النمذجة بالمعادلات البنائية. وهذه النماذج تجمع أساسا بين نماذج المسار ونماذج العامل التوكيدي، أي أن نماذج النمذجة بالمعادلات البنائية تتضمن كلا من المتغيرات الكامنة والمشاهدة¹.

النمذجة بالمعادلات البنائية تعد امتدادا للنموذج الخطي العام التي تمكن الباحث من اختبار مجموعة من معادلات الانحدار في وقت واحد. حيث لا تسمح فقط برامج النمذجة بالمعادلات البنائية من اختبار النماذج التقليدية، ولكنها تسمح أيضا بفحص العلاقات والنماذج الأكثر تعقيدا مثل التحليل العاملي التوكيدي وتحليل السلاسل الزمنية².

النمذجة البنائية، إحدى هذه الأساليب التي مكنت من إعطاء بعد واسع في تفسير الظواهر والحالات المعقدة، وهي منهجية إحصائية تقدم مجموعة من الاجراءات مثل باقي الطرق والنمذجة بالمعادلات البنائية لا تقتصر على الأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التغاير، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من معادلات الانحدار واستخدامها يوفر إمكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة³.

وبالتالي، فالنمذجة بالمعادلة البنائية هي:

- مدخل إحصائي شامل لاختبار الفرضيات حول العلاقات بين المتغيرات المقاسة والكامنة؛
- منهجية لتمثيل وتقدير واختبار الشبكة النظرية للعلاقات الخطية (في الغالب) بين المتغيرات؛
- اختبارا للأنماط المفترضة للعلاقات وحيدة الاتجاه وغير المتداخلة بين مجموعة من المتغيرات الملاحظة (المقاسة) وغير المراقبة (الكامنة).

تهدف النمذجة بالمعادلات البنائية إلى:

¹ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **Op Cit**, p.p 6-7.

² **Structural Equation Modeling Using AMOS: An Introduction**, The Division of Statistics + Scientific Computation, The University of Texas at Austin, p.p 5-6.

³ محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 05، ديسمبر 2016، ص.ص 22-23.

فهم أنماط الارتباط والتباين بين مجموعة من المتغيرات؛ وكذا شرح أكبر قدر ممكن من تباينها مع النموذج المحدد¹. وخلاصة القول، أن النمذجة بالمعادلات البنائية يسمح للباحثين باختبار المقترحات النظرية حول كيفية ارتباط البنى نظريا واتجاه دلالة العلاقات².

ج. أهمية النمذجة:

تظهر أهمية النمذجة بالمعادلات البنائية في المزايا الأساسية التالية³:

- تتيح النمذجة بالمعادلات البنائية إمكانية دراسة نماذج معقدة من العلاقات بين البنى في نموذج مفاهيمي بطريقة تكاملية.

- قياس المتغيرات الكامنة عن طريق مؤشرات مقاسة قابلة للخطأ، والتي يمكن نمذجتها، ويمكن أن تأخذ في الاعتبار أثر خطأ القياس (العشوائي والمنهجي) على العلاقات البنائية؛

كما تظهر أسباب شهرة وشعبية النمذجة بالمعادلة البنائية في الأسباب الرئيسية التالية⁴:

- **السبب الأول:** يشير إلى أن الباحثين أصبحوا أكثر وعيا بالحاجة إلى استخدام متغيرات مشاهدة متعددة من أجل فهم أفضل لإشكالياتهم في مجال البحث العلمي؛ حيث أن الطرق الإحصائية الأساسية تستخدم عددا محدودا من المتغيرات التي لا تستطيع التعامل مع النظريات المعقدة التي يجري تطويرها. استخدام عدد قليل من المتغيرات لفهم الظواهر المعقدة هو محدود. على سبيل المثال، استخدام الارتباطات الثنائية البسيطة يعد غير كافيا لدراسة نموذج نظري معقد ومتطور. وفي المقابل، نمذجة بالمعادلة البنائية تسمح بدراسة الظواهر المعقدة لأنه يتم اختبارها ونمذجتها إحصائيا. ولذلك أصبحت تقنيات النمذجة بالمعادلات البنائية هي الطريقة المفضلة لتأكيد أو إلغاء النماذج النظرية بطريقة كمية.

- **السبب الثاني:** ينطوي على الاعتراف الكبير بصحة وموثوقية درجات المشاهدات من أدوات القياس، وعلى وجه التحديد، أصبح خطأ القياس قضية رئيسية في العديد من التخصصات، ولكن تم التعامل مع خطأ القياس

¹ Diana Suhr, **The Basics of Structural Equation Modeling**, available at: <https://www.semanticscholar.org> (02/12/2017)

² James B. Schreiber et al, Op Cit, p.p 24-26.

³ Hans Baumgartner, **An introduction to structural equation modeling**, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org> (05/11/2017)

⁴ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Taylor and Francis Group, LLC, 2010, p.p 6-7.

والتحليل الإحصائي للبيانات بشكل منفصل، حيث تأخذ تقنيات النمذجة بالمعادلات البنائية في الاعتبار خطأ القياس عند تحليل البيانات إحصائياً.

- **السبب الثالث:** يتعلق بكيفية نضج معادلات النمذجة البنائية على مدى السنوات الثلاثين الماضية، وخاصة في قدرتها على تحليل النماذج البنائية الأكثر تقدماً نظرياً. على سبيل المثال، يمكن تقييم اختلافات المجموعة في النماذج النظرية من خلال النماذج البنائية متعددة المجموعات. وبالإضافة إلى ذلك، تحليل البيانات التي تم جمعها في أكثر من مستوى واحد، على سبيل المثال؛ البيانات التي تم جمعها من المدارس والمناطق، والمعلمين مع بيانات الطالب أصبح ممكناً الآن باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية متعددة المستويات. وكمثال أخير، يمكن الآن إدراج مصطلحات التفاعل في نموذج النمذجة بالمعادلات البنائية بحيث يمكن اختبار التأثيرات الرئيسية وتأثيرات التفاعل. وقد أتاحت هذه النماذج والتقنيات المتقدمة لنماذج النمذجة بالمعادلات البنائية للعديد من الباحثين قدرة أكبر على تحليل النماذج النظرية المعقدة للظواهر المعقدة، مما يتطلب اعتماداً أقل على الأساليب الإحصائية الأساسية (التقليدية).

د. أنواع المتغيرات في النمذجة:

يعد التعرف على المتغيرات المكونة للنماذج الأساسية مطلباً أساسياً لفهم أفضل للنمذجة بالمعادلات البنائية، مما تظهر الحاجة إلى تعريف هذه المتغيرات، وهناك نوعان رئيسيان من المتغيرات؛ المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة، كما يلي¹:

- أ. **المتغيرات الكامنة (البنى أو العوامل):** هي المتغيرات التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة. فالمتغيرات الكامنة يتم ملاحظتها أو قياسها بشكل غير مباشر، وبالتالي يتم الاستدلال عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المقاسة والتي في الواقع نقوم بقياسها باستخدام الاختبارات والدراسات الاستقصائية وما إلى ذلك؛
- ب. **المتغيرات الملاحظة أو المقاسة أو المؤشرة:** هي مجموعة من المتغيرات التي نستخدمها للتعريف أو الاستدلال على المتغير الكامن أو بناءه، ويستخدم الباحثون مجموعات من المتغيرات المقاسة لتعريف المتغير الكامن؛ وبالتالي، يتم استخدام أدوات قياس أخرى للحصول على متغيرات مقاسة.

¹ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, Op Cit, p 5.

ويمكن أيضا تعريف المتغيرات، سواء كانت ملحوظة أو كامنة، إما كمتغيرات مستقلة أو متغيرات تابعة. حيث أن المتغير المستقل هو متغير لا يتأثر بأي متغير آخر في النموذج، المتغير التابع هو المتغير الذي يتأثر بمتغير آخر في النموذج .

2.3.3 أوجه التشابه والاختلاف بين النمذجة بالمعادلات البنائية والأساليب الإحصائية التقليدية:

تظهر أهمية النمذجة من أهمية التطرق إلى أوجه التشابه والاختلاف بين النمذجة بالمعادلات البنائية والأساليب الإحصائية التقليدية والتي تتعلق بما يلي¹:

أولا: أوجه التشابه:

النمذجة بالمعادلات البنائية مماثلة للأساليب التقليدية مثل الارتباط والانحدار وتحليل التباين في نواح كثيرة:

أ. تستند كل من الطرق التقليدية والنمذجة بالمعادلات البنائية على نماذج إحصائية خطية؛

ب. الاختبارات الإحصائية المرتبطة بكلتا الطريقتين صالحة إذا تم استيفاء بعض الافتراضات، وتفترض الطرق

التقليدية توزيعها العادي وتفترض النمذجة بالمعادلات البنائية أن تكون طبيعتها متعددة المتغيرات؛

ج. لا تقدم أي من المنهجيتين على اختبارا للسببية.

ثانيا: أوجه الاختلاف:

تختلف المقاربات التقليدية عن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية في العديد من المجالات، أهمها:

أ. النمذجة بالمعادلات البنائية هي منهجية مرنة للغاية وشاملة، هذه المنهجية مناسبة للتحقيق في العديد من الظواهر الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية.. إلخ، مثل: الإنجازات، والاتجاهات الاقتصادية، والقضايا الصحية، ديناميكيات الأقران والأسرة، ومفهوم الذات، الممارسة، والفعالية الذاتية، والاكتمال، والعلاج النفسي، وظواهر أخرى؛

ب. تحدد الأساليب التقليدية نمودجا افتراضيا، بينما تتطلب النمذجة بالمعادلات البنائية تعيينا أساسيا لنموذج نظري يتم تقديره واختباره، فالنمذجة بالمعادلات البنائية لا تقدم نمودجا افتراضيا وتضع بعض القيود على أنواع

¹ Diana Suhr, Op Cit, Available at: <https://www.semanticscholar.org>

العلاقات التي يمكن تحديدها، فمواصفات نموذج النمذجة بالمعادلات البنائية تتطلب من الباحثين دعم الفرضية مع النظرية أو البحث وتحديد العلاقات مسبقاً؛

ج. النمذجة بالمعادلات البنائية هي تقنية متعددة المتغيرات تتضمن المتغيرات الملاحظة (المقاسة) وغير الملاحظة (الكامنة) في حين أن التقنيات التقليدية تحلل المتغيرات المقاسة فقط حيث يتم حل المعادلات المتعددة ذات الصلة في نفس الوقت لتحديد تقديرات المعلمات من خلال منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية؛

د. النمذجة بالمعادلات البنائية تسمح للباحثين بتحديد الخطأ بشكل واضح بينما تفترض الطرق التقليدية أن القياس يحدث بدون خطأ؛

هـ. يوفر التحليل التقليدي اختبارات ذات دلالة واضحة لتحديد اختلافات المجموعة والعلاقات بين المتغيرات، أو مقدار التباين الموضح. في حين توفر النمذجة بالمعادلات البنائية اختبارات مباشرة لتحديد النموذج الصالح، بحيث أن أفضل إستراتيجية لتقييم نموذج صالح هو فحص اختبارات متعددة (على سبيل المثال، كاي مربع، مؤشر المقارنة)؛
و. النمذجة بالمعادلات البنائية تحل مشاكل متعددة، ويلزم اتخاذ تدابير متعددة لوصف بناء كامن (متغير غير مشاهد).

وأخيراً، توفر النمذجة بالمعادلات البنائية لغة رسومية وسيلة مريحة وقوية لتقديم العلاقات المعقدة في النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث تتضمن مواصفات النموذج صياغة بيانات حول مجموعة من المتغيرات، بحيث يتم تحويل الرسم البياني، وهو التمثيل المصور للنموذج، إلى مجموعة من المعادلات. ومن ثم يتم حل مجموعة من المعادلات في وقت واحد لاختبار تناسب وتقدير المعلمات الخاصة بالنموذج.

3.3.3 أنواع النماذج في النمذجة Models types

تضم النمذجة بالمعادلات البنائية عدداً مختلفاً من النماذج التي يختلف استخدامها باختلاف طبيعة البحث والهدف من الدراسة.

أ. نموذج الانحدار Regression Model

نموذج الانحدار هو أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتقدير العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع ومتغير كمي آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

إذا فالغرض من تحليل الانحدار هو التنبؤ بقيمة المتغير التابع من خلال قيم واحدة أو أكثر من المتغيرات المستقلة.

كما يتحدد الغرض من تحليل الارتباط في نموذج الانحدار بقياس قوة الارتباط بين اثنين من المتغيرات، أي كلا من المتغير التابع والمتغير المستقل¹.

حيث، يوجد نوعان من الانحدار:

- **الانحدار الخطي:** طريقة إحصائية تسمح لنا بتلخيص ودراسة العلاقات بين اثنين من المتغيرات المستمرة (الكمية).

حيث، يعتبر متغير واحد (X) على أنه المتنبئ أو المتغير التوضيحي أو المستقل. المتغير الآخر، المشار إليه (y)، هو المتغير، النتيجة، أو المتغير التابع².

- **الانحدار المتعدد:** تحليل الانحدار المتعدد يشير إلى مجموعة من التقنيات لدراسة العلاقات المستقيمة بين اثنين أو مزيد من المتغيرات. يقدر الانحدار المتعدد β في المعادلة³.

إضافة على الانحدار تتضمن النمذجة الأنواع الرئيسية للنماذج التالي⁴:

ب. نموذج تحليل المسار Path Analysis Model

تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات أخرى مقاسة في اتجاه واحد، بحيث أن كل علاقة تأثير يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه، يدعى بالمسار.

ج. النموذج العامل الاستكشافي Exploratory Factor Model

وهو النموذج الذي لا تتضح معالمه نظرياً، حيث يفتقر الباحث إلى تصور واضح إلى بنية المفهوم قبل اجراء التحليل العامل الاستكشافي، إذ لا يتمكن في الغالب من تحديد بنية المفهوم والعوامل التي تكونه.

د. النموذج العامل التوكيدي Confirmatory Factor Model

على خلاف النموذج الاستكشافي يقوم النموذج العامل التوكيدي على إطار نظري واضح يمكنه من تحديد عدد العوامل المكونة للمفهوم، ومؤشرات، وكذلك علاقات الارتباط بينها.

¹ Daniel A. Menascé, **Simple Regression**, George Mason University, 2002, Electronic courses. Available at: <https://cs.gmu.edu>.

² Available at: <http://www.uta.fi> (12/03/2017)

³ Available at: <https://ncss-wpengine.netdna-ssl.com> (05/11/2017)

⁴ أمحمد تيفزة، التحليل العامل الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف LISREL, SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص.ص 136-146.

هـ. النموذج البنائي أو الهيكلي Structural Model

النموذج البنائي يتألف أساساً من العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها التي تمثل البعد البنائي للنموذج فضلاً عن احتوائه على المتغيرات الكامنة أو العوامل مصحوبة بمؤشرات أو متغيراتها المقاسة التي تمثل بعد القياس للنموذج، والمتغيرات الكامنة تقوم على تكوينات فرضية أو مفاهيم تستعصي عن القياس المباشر بحيث تقاس عن طريق عدد من المتغيرات الملاحظة القابلة للقياس أو المؤشرات التي يفترض الباحث أنها تعطي صورة مقارنة لدلالة المفهوم أو المتغير الكامن.

4.3.3 المراحل المنهجية لاختبار النموذج Model Testing's Methodology

تستخدم النمذجة بالمعادلات البنائية أنواعاً مختلفة من النماذج لوصف العلاقات بين المتغيرات المقاسة، مع نفس الهدف الأساسي المتمثل في توفير اختبار كمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبشكل أكثر تحديداً، العديد من النماذج النظرية يمكن اختبارها من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية التي تفترض كيفية أن مجموعات المتغيرات تحدد البناءات وكيف ترتبط هذه البناءات ببعضها البعض¹.

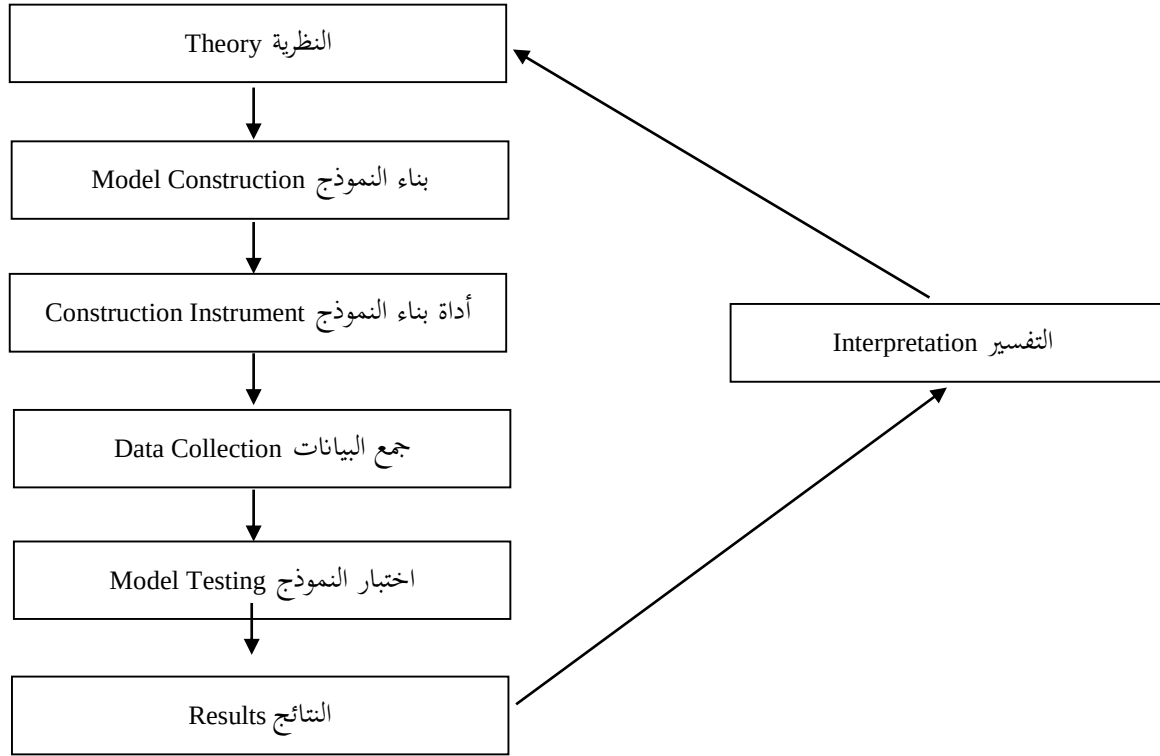
فاستناداً إلى النظرية والبحث التجريبي، يفترض الباحث أن مجموعة المتغيرات تعرف البناءات التي تم افتراض أنها مرتبطة بطريقة معينة، وبالتالي، فالهدف من تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية هو تحديد ما مدى دعم بيانات العينة للنموذج النظري المفترض من قبل الباحث.

فإذا كانت بيانات العينة تدعم النموذج النظري، بالتالي يمكن افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، وإذا كانت بيانات العينة لا تدعم النموذج النظري، بالتالي يمكن تعديل النموذج الأصلي واختباره، أو يمكن اقتراح نماذج نظرية أخرى تحتاج إلى التطوير والاختبار. ونتيجة لذلك، فالنمذجة بالمعادلات البنائية تختبر النماذج النظرية باستخدام الطرق العلمية لاختبار الفرضية لتعزيز فهمنا للعلاقات المعقدة بين البناءات.

ويوضح الشكل الموالي مختصراً، لمنهجية اختبار النموذج حسب النمذجة بالمعادلات البنائية.

¹ Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Taylor and Francis Group, LLC, 2010, p 5.

الشكل رقم (18): منهجية اختبار النموذج في النمذجة بالمعادلات البنائية



المصدر: منهجية اختبار النموذج في النمذجة بالمعادلات البنائية

حسب هذه المنهجية، فإنه يتعين على الباحث أولاً تحديد نموذجاً يستند إلى النظرية، ثم يحدد كيفية قياس البنات الخاصة بالنموذج، ويجمع البنات، ثم يقوم بجمع البيانات ومن ثم إدخال البيانات في حزمة برمجيات النمذجة بالمعادلات البنائية، وتتناسب الحزمة مع البيانات في النموذج المحدد وتنتج النتائج التي تضم إحصاءات تناسب النموذج العام وتقديرات المعلمات، وعملياً يقوم محلل البيانات عادة بتزويد برامج النمذجة بالمعادلات البنائية ببيانات أولية، بحيث يتكون النموذج من مجموعة من العلاقات بين المتغيرات المقاسة، ثم يتم التعبير عن هذه العلاقات كقيود على مجموع مجموعة من العلاقات المحتملة، وتتميز النتائج بمؤشرات عامة لتصميم النموذج وكذلك تقديرات المعلمات والأخطاء المعيارية وإحصاءات الاختبار لكل معلمة في النموذج¹.

يمر اختبار أي نموذج باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بمجموعة المراحل المنهجية التالية²:

¹ **Structural Equation Modeling Using AMOS: An Introduction**, The Division of Statistics and Scientific Computation, The University of Texas at Austin, p.p 5-6. Available at: <https://stat.utexas.edu>

² Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **Op Cit**, p.p 13-15.

أ. وصف النموذج Model Specification

ينطوي وصف النموذج على استخدام كل من النظرية المتاحة ذات الصلة، والبحوث والمعلومات لتطوير نموذج نظري، فقبل أي جمع للبيانات أو القيام بالتحليل، يحدد الباحث نموذجاً نظرياً محدداً ينبغي أن يكون مؤكداً باستخدام البيانات التي يتم تجميعها، والتي تستخدم لتحديد المتغيرات التي يجب تضمينها في النموذج النظري (والتي تضم ضمناً أيضاً المتغيرات التي لا تدرج في النموذج) وكيف ترتبط هذه المتغيرات ببعضها. هذا النموذج النظري هو الذي يتم اختباره لمعرفة مدى انحراف النموذج الحقيقي المختبر الذي ولد البيانات عن النموذج النظري المفترض.

ب. تحديد النموذج Model Identification

أساساً، هناك ثلاثة مستويات لتحديد النموذج تعتمد على كمية المعلومات في النموذج المختبر، ممثلة في مصفوفة البيانات اللازمة لتقدير معلمات النموذج بشكل محدد، وتمثل المستويات الثلاثة لتحديد النموذج فيما يلي:

- النموذج غير محدد (أو غير معرف) سواء كان واحداً أو أكثر حيث لا يمكن تحديد المعلمات بشكل محدد لأنه لا يوجد ما يكفي من المعلومات في المصفوفة؛
- النموذج محدد (أو معرف) يتم تحديد نموذج إذا تم تحديد جميع المعلمات بشكل محدد لأن هناك معلومات كافية في المصفوفة؛
- النموذج متعدد التحديد أو معرف بشكل مفرط عندما يكون هناك أكثر من طريقة لتقدير معلمة (أو معلمات) لأن هناك أكثر ما يكفي من المعلومات في المصفوفة.

ج. تقدير النموذج Model Estimation

يتعلق تقدير النموذج بمختلف الطرق لتقدير المعلمات في نموذج، أي تقدير عينة بيانات المعلمات في النموذج البنائي، من أجل الحصول على تقديرات لكل المعلمات المحددة في النموذج الذي ينتج مصفوفة البيانات، تتضمن عملية التقدير استخدام بعض الوظائف الملائمة خاصة تقليل الفرق بين بيانات النموذج المفترض والنموذج المختبر.

د. اختبار النموذج Model Testing

يجب على الباحث أن يحدد مدى ملائمة البيانات للنموذج، بمصطلح آخر، إلى أي مدى تدعم بيانات العينة النموذج النظري؟ وهناك طريقتان للتفكير في نموذج مناسب؛

- الطريقة الأولى: القيام باختبار من النوع الشامل لمدى ملائمة النموذج بأكمله؛
- الطريقة الثانية: فحص ملائمة المعلمات الفردية (البنى الفردية للنموذج) في النموذج كل على حدا.

هـ. تعديل النموذج Model Modification

يتعلق تعديل النموذج بمدى ملائمة النموذج النظري الضمني للنموذج المختبر في حالة ما إذا كان ليس بنفس القوة المطلوبة، في هذه الحالة تأتي خطوة تعديل النموذج، وبالتالي تقييم المعادلة الجديدة للنموذج، هناك عدد إجراءات متاحة للكشف عن أخطاء المواصفات بحيث يمكن تقييم نماذج بديلة بشكل صحيح من خلال عملية تحديد النموذج، وبشكل عام يتم استخدام هذه الإجراءات لأداء ما يسمى بالبحث عن التعيين.

الغرض من هذه المرحلة هو تغيير النموذج الأصلي في البحث بحثاً عن النموذج المناسب بشكل أفضل ما ينتج عنه أهمية عملية ومعنى جوهري للمعلمات في النموذج، أما إذا كانت المعلمة ليس لها معنى جوهري للبحث التطبيقي فإنه لا ينبغي أبدا تضمينها في النموذج، ويجب أن تكون المصلحة الموضوعية هي القوة الموجهة في عملية البحث عن التعيين؛ خلاف ذلك لن يكون النموذج الناتج ذو قيمة أو أهمية عملية.

و. ملائمة النموذج Model Fit

في هذه المرحلة يتم تحديد مؤشرات المطابقة التي تحدد مدى ملائمة النموذج المبدئي لبيانات العينة والتي توضح أي نموذج مقترح له أفضل النتائج، هذه التدابير توفر أكثر من غيرها دلالة أساسية على مدى تناسب النظرية المقترحة للبيانات، والتي تعد مقياساً لمدى جودة النموذج المدروس بالمقارنة مع أي نموذج آخر.

خلاصة الفصل

اختص هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، الذي يشرح منهجية البحث المتبعة في الدراسة التطبيقية بهدف الإجابة على مشكلة البحث وتبسيط الضوء على الطرق الإحصائية وأدوات جمع البيانات المتبعة التي تمكن من الجمع الصحيح والمنظم للبيانات، والمعلومات التي تضمن الوصول إلى الحقائق التي يستهدفها البحث، وكذلك التي تسمح باختبار نموذج البحث وفرضياته، من خلال التطرق إلى الخطوات المنهجية لاختبار نموذج البحث المتكامل والتي يتم الاعتماد عليها أساساً لاختبار نموذج البحث، مع شرح مختلف طرق وأساليب اختبار الصدق والثبات لمقاييس نموذج البحث والتي تختبر صدق وصلاحيها لتكون جزءاً من بناء النموذج البحثي المراد اختباره، وهذا بهدف اختبار النموذج المتكامل للبحث باستخدام نموذج المعادلة البنائية والذي يتم تطبيقه بهدف اختبار النموذج المتكامل لتشارك المعرفة في مؤسسات الصناعة الالكترونية محل الدراسة في ولاية برج بوعريش.

الفصل الرابع

بناء واختبار نموذج البحث

تمهيد

إن النجاح في دراسة أي بحث لا يرتبط فقط بالمعالجة النظرية لأهم العناصر والمفاهيم التي تشرح موضوع البحث، وإنما يرتبط بالنجاح في تطبيق هذه المفاهيم واسقاطها على أرض الواقع، فالبحث في موضوع تشارك المعرفة يهدف أساساً إلى اختبار الظاهرة المدروسة على أرض الواقع بشكل علمي ومنهجي، وهو ما يتوافق مع الهدف الأساسي من البحث العلمي، فبالإضافة إلى الإطار النظري الذي يشرح تفصيلاً الظاهرة المدروسة ويعرض تصور الباحثة عن متغيرات الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة، وكذلك الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية والذي يعرض المنهجية المتبعة التي تضمن الوصول إلى أهداف البحث وتجيّب بنجاح على إشكاليته.

تختص الدراسة التطبيقية بدراسة وتحليل الظاهرة المدروسة على أرض الواقع، وهذا من خلال بناء واختبار نموذج البحث وتحليل العلاقات بين متغيراته التي تجسّد الظاهرة المدروسة في المؤسسات محل الدراسة. تماشياً مع إشكالية وفرضيات البحث تقترح الباحثة نموذجين فرعيين لاختبار نموذج البحث ككل الذي يضم نموذج العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الفردية مع تشارك المعرفة؛ حيث يضم النموذج الفرعي الأول نموذج العلاقات بين المتغيرات التنظيمية وتشارك المعرفة، ويضم النموذج الفرعي الثاني نموذج العلاقات بين المتغيرات الفردية وتشارك المعرفة، بحيث يتم عرض، اختبار وتفسير نموذج العلاقات التي تربط كلا من تشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية للبحث (الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية، الدعم الاستراتيجي) من جهة، ومن جهة أخرى يتم عرض، اختبار وتفسير نموذج العلاقات التي تربط كلا من تشارك المعرفة والمتغيرات الفردية للبحث (الثقة، الفعالية الذاتية، الرضا الوظيفي)، وهذا باستخدام منهجية النمذجة.

يتضمن هذا الفصل المباحث الرئيسية التالية:

- البناء وخصائص مقاييس نموذج البحث؛
- دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات البحث؛
- اختبار النموذج البنائي المتكامل للبحث؛
- اختبار فرضيات البحث.

1.4 البناء وخصائص مقاييس نموذج البحث

بعد التطرق إلى الإطار المنهجي الخاص بالدراسة التطبيقية والذي يشرح الخطوات المنهجية المعتمدة في اختبار نموذج البحث وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة بغرض جمع وتحليل بيانات البحث، يختص هذا الجزء ببناء نموذج البحث ومختلف البناءات الفرعية للنموذج الكلي بتحديد المتغيرات التي تدخل في هذا النموذج، كما يختص بقياس ثبات أداة الدراسة وكذلك الاختبار المنهجي لصدق مقاييس البحث من خلال تقدير صدق الاتساق الداخلي باستعمال معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مقياس مع درجة كل بعد من الأبعاد التي تنتمي لنفس المقياس، وكذلك تقدير الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من الصدق البنائي لمقاييس النموذج البنائي المتكامل المفترض.

1.1.4 اختبار الثبات لمقاييس نموذج البحث

باعتبار أن الثبات هو جزء من الصدق في البحث العلمي، كما سبق الإشارة إليه في الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، يعد اختبار ثبات أداة الدراسة مرحلة مهمة للوصول إلى نتائج تتوافق مع هدف البحث، ويختص هذا العنصر باختبار ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الثبات لألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

أولاً: اختبار الثبات لمقاييس محور المتغيرات التنظيمية

يضم محور المتغيرات التنظيمية مجموعة المتغيرات التنظيمية والتي يطلق عليها بمقاييس المحور والتي تضم كلا من الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية والدعم الاستراتيجي، وهذه المقاييس تضم بدورها مجموعة من الأبعاد التي تم اقتراحها اعتماداً على الدراسات السابقة وتصور الباحثة، وهذا للتعبير عن كل ظاهرة بحيث يضم كل بعد مجموعة من المؤشرات (البُنىود في استمارة البحث) التي تم اعتمادها لقياس كل مقياس، ويختص هذا العنصر بتقدير الثبات لكل مقاييس محور المتغيرات التنظيمية.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات على محور المتغيرات التنظيمية والذي يضم مقياس الثقافة التنظيمية، مقياس الحوافز التنظيمية وكذلك مقياس الدعم الاستراتيجي:

جدول (05): نتائج اختبار الثبات لمحور "المتغيرات التنظيمية"

الرقم	البيان	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور المتغيرات التنظيمية			
1	الثقافة التنظيمية		
	الاندماج في العمل	03	0.88
	التعاون والعمل الجماعي	03	0.91
	القيم الجوهرية	03	0.82
2	الخوافر التنظيمية		
	الخوافر الجوهرية	03	0.79
	الخوافر الخارجية	03	0.88
3	مقياس الدعم الاستراتيجي	04	0.88

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار ثبات بنود الاستمارة.

تشير بيانات الجدول الخاصة باختبار الثبات لأداة الدراسة والتي تتعلق بمحور المتغيرات التنظيمية إلى أن قيم اختبار الثبات تتجاوز القيمة الدنيا 0.6 وتقترب من القيمة العالية 0.9 مما يدل على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة، مما يدعم ثبات مقاييس محور المتغيرات التنظيمية ويدل على صلاحية هذه الأداة للدراسة.

ثانيا: اختبار الثبات لمقاييس محور المتغيرات الفردية

يضم محور المتغيرات الفردية مجموعة المتغيرات الفردية والتي تعد مقاييس المحور وتضم كلا من الثقة، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي، بحيث يضم كل مقياس بدوره مجموعة من الأبعاد للتعبير عن المتغير التي تم اقتراحها بناء على الدراسات السابقة وتصور الباحثة للظاهرة المدروسة، بحث يضم كل بعد مجموعة من المؤشرات (البنود في الاستمارة) التي تم اعتمادها لقياس كل مقياس، ويختص هذا العنصر بتقدير الثبات لكل مقاييس محور المتغيرات الفردية.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات على محور المتغيرات الفردية والذي يضم كلا من الثقة، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي:

جدول (06): نتائج اختبار الثبات لمحور "المتغيرات الفردية"

الرقم	البيان	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور المتغيرات الفردية لتشارك المعرفة			
1	الثقة		
	الثقة المبنية على الأمانة	03	0.81
	الثقة المبنية على الخيرية	03	0.82
	الثقة المبنية على النزاهة	03	0.93
2	الفعالية الذاتية		
	القدرة	03	0.85
	العمومية	03	0.81
	المقدار	04	0.82
3	الرضا الوظيفي		
	العمل	03	0.86
	الإشراف	03	0.88
	الأجر	03	0.93

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار ثبات بنود الاستمارة.

تشير بيانات الجدول الخاصة باختبار الثبات لأداة الدراسة والتي تتعلق بمحور المتغيرات الفردية إلى أن قيم اختبار الثبات تتجاوز القيمة الدنيا 0.6 وتقترب من القيمة العالية 0.9 مما يدل على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة، مما يدعم صلاحية هذه الأداة للدراسة.

ثالثاً: اختبار الثبات لمحور تشارك المعرفة

يعبر محور تشارك المعرفة عن مقياس تشارك المعرفة والذي يضم بعددين أساسيين يتعلقان بكل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، اللذان يضمنان بدورها مجموعة من المؤشرات (البنود في الاستمارة) التي تم اعتمادها لقياس كل بعد، ويختص هذا العنصر بتقدير الثبات لمحور تشارك المعرفة ككل.

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات على محور تشارك المعرفة والذي يضم كلا من المعرفة الضمنية والمعرفة

الصريحة:

جدول (07): نتائج اختبار الثبات لمحور "تشارك المعرفة"

الرقم	البيان	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور تشارك المعرفة			
1	تشارك المعرفة الصريحة	04	0.82
2	تشارك المعرفة الضمنية	04	0.90

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار ثبات بنود الاستمارة.

تشير بيانات الجدول الخاصة باختبار الثبات لأداة الدراسة والتي تتعلق بمحور تشارك المعرفة إلى أن قيم اختبار الثبات تتجاوز القيمة المطلوبة 0.6 وتقترب من القيمة العالية 0.9 مما يدل على قوة ثبات عالية لأداة الدراسة، مما يدعم صلاحية هذه الأداة للدراسة.

تشير البيانات السابقة الخاصة باختبار الثبات لكل محاور أداة الدراسة والتي تتعلق بكل من محور المتغيرات التنظيمية، محور المتغيرات الفردية ومحور تشارك المعرفة إلى أن قيم اختبار الثبات تتجاوز القيمة المطلوبة 0.6 وتقترب من القيمة العالية 0.9 مما يدل على قوة ثبات عالية لأداة الدراسة ككل، مما يدعم صلاحية هذه الأداة للدراسة.

2.1.4 تقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس نموذج البحث

يهدف صدق الاتساق الداخلي إلى اختبار مدى اتساق كل بند من بنود أبعاد مقاييس نموذج البحث مع البعد الذي تنتمي إليه، وهو يدل عن مدى صلاحية وملائمة الأبعاد التي تم تحديدها للتعبير عن كل مقياس، أي مدى قدرة وصلاحية الأبعاد ببندوها التي تم تحديدها على تفسير الظاهرة المدروسة ومدى تميزها بالاتساق الداخلي، وتم تقدير صدق الاتساق الداخلي من خلال تقدير الاتساق بين الدرجة الكلية للمقياس مع الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك بين الدرجة الكلية للبعد مع الدرجة الكلية لكل بند أو مؤشر وهذا باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

أولاً: تقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس محور المتغيرات التنظيمية

يختص هذا الجزء بتقدير صدق الاتساق الداخلي لمحور المتغيرات التنظيمية الذي يتكون من ثلاثة مقاييس؛ مقياس الثقافة التنظيمية (البنود من 01 إلى 09)، مقياس الحوافز التنظيمية (البنود من 10 إلى 15) ومقياس الدعم الاستراتيجي (البنود من 16 إلى 19).

أ. مقياس الثقافة التنظيمية:

يتكون مقياس الثقافة التنظيمية من ثلاثة أبعاد؛ بعد الاندماج في العمل (البنود من 01 إلى 03)، بعد التعاون والعمل الجماعي (البنود من 04 إلى 06) وبعد القيم الجوهرية (البنود من 07 إلى 09).

البعد الأول: الاندماج في العمل

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي والذي يتم تقديره من خلال معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الاندماج في العمل" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (08): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الاندماج في العمل" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
01	توفر المؤسسة الظروف الملائمة التي تدفع العمال لطرح مختلف الأفكار، الاقتراحات، الملاحظات..	0.813	0.000
02	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على اقتراح حلول للمشكلات التي يواجهونها ضمن فريق العمل	0.903	0.000
03	تعمل المؤسسة على ضمان التوافق بين الأفراد وغيرهم في العمل	0.856	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسّق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي وتعد مناسبة لقياس "اندماج العامل في العمل" والذي يعد بعداً رئيسياً لتقييم الثقافة التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: التعاون والعمل الجماعي

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "التعاون والعمل الجماعي" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (09): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "التعاون والعمل الجماعي" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
04	يقوم المديرون بمشاركة الرؤوسين القرارات التي يتم اتخاذها من خلال الاستماع إلى أفكارهم وآرائهم	0.806	0.000
05	عند تفاقم المشاكل والصعوبات في العمل يتم حلها من خلال التشاور الجماعي بدل العمل الفردي	0.874	0.000
06	تشجع المؤسسة تبادل الأفكار في العمل	0.841	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "التعاون والعمل الجماعي" والذي يعد بعداً رئيسياً لتقييم الثقافة التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثالث: القيم الجوهرية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القيم الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (10): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القيم الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
07	تسمح القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة في المؤسسة بتوحيد طريقة العمل بين العاملين	0.673	0.000
08	تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين لما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه	0.833	0.000
09	تعمل المؤسسة على توحيد سلوك العاملين من خلال زرع قيم مشتركة مثل الالتزام بالعمل	0.852	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لتقييم مدى توفر "القيم الجوهرية في العمل" والذي يعد بعداً رئيسياً لتقييم الثقافة التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين أن الأبعاد تتميز بصدق اتساق قوي، وأنها منسقة وصادقة في قياس ما وضعت لقياسه، وأن هذه الأبعاد الثلاثة تشكل مجتمعة مقياساً متجانساً ومتناسقاً وهو مقياس الثقافة التنظيمية، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل يتم تقدير الارتباطات بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لمقياس "الثقافة التنظيمية"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	الاندماج في العمل	0.855	0.000
02	التعاون والعمل الجماعي	0.794	0.000
03	القيم الجوهرية	0.774	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن الأبعاد الثلاثة صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس الثقافة التنظيمية.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن الأبعاد الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس الثقافة التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل المحاور أو إلغائها.

ولغرض اختبار مدى ترابط الأبعاد فيما بينها ومدى تجانسها للتعبير عن مفهوم واحد وهو "الثقافة التنظيمية"، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الثقافة التنظيمية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس "الثقافة التنظيمية"

الارتباط			
القيم الجوهرية	التعاون والعمل الجماعي	الاندماج في العمل	
0.555	0.649	1	الاندماج في العمل
0.532	1	0.649	التعاون والعمل الجماعي
1	0.532	0.555	القيم الجوهرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن الأبعاد الثلاثة والمتضمنة في كل من الاندماج في العمل، التعاون والعمل الجماعي، والقيم الجوهرية ترتبط فيما بينها ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لتشكل بنية واحدة تمثل مفهوما أو مقياسا واحدا وهو الثقافة التنظيمية، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.5 كما أنها لم تتجاوز 1، مما يدل على أنها تدل على ترابط البنية المقترحة أي المقياس بأبعاده الثلاثة.

ب. مقياس الخوافز التنظيمية

يتكون مقياس الخوافز التنظيمية من بعدين أساسيين؛ بعد الخوافز الجوهرية (البند من 10 إلى 12) وبعد الخوافز الخارجية (البند من 13 إلى 15).

البعد الأول: الخوافز الجوهرية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الخوافز الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (13): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الخوافز الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
10	يتم تقديم الشكر والعرفان للأفراد الأكثر تفاعلا في العمل والأكثر تعاوناً مع زملائهم في العمل	0.840	0.000
11	يتم إعطاء الأفراد الأكثر قدرة على خلق الأفكار الجديدة في العمل ومشاركتها غيرهم حرية أكبر في العمل واستقلال أكبر في اتخاذ القرارات	0.823	0.000
12	يعد الأفراد الأكثر مشاركة لمعارفهم مع غيرهم الأكثر استفادة من برامج التكوين أو التدريب	0.778	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة تتميز باتساق داخلي عالي وتعد مناسبة لقياس "الخوافز الجوهرية" والذي يعد بعداً رئيسياً لتقييم الخوافز التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: الخوافز الخارجية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الخوافز الخارجية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (14): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الخوافز الخارجية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
13	يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال الرفع من رواتبهم، المنح المالية، والامتيازات في العمل	0.803	0.000
14	يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال ترقيتهم في العمل	0.840	0.000
15	يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال إعطائهم مسؤوليات، مهام وتحديات جديدة في العمل	0.812	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس الحوافز الخارجية" والذي يعد بعداً رئيسياً لتقييم الحوافز التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين أن البعدين يتميزان بصدق اتساق داخلي قوي، وأنها منسقة وصادقان في قياس ما وضع لقياسه، ويشكلان معاً مقياساً متجانساً وهو مقياس الحوافز التنظيمية، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل يتم تقدير الارتباطات بين كل بعد من أبعاد الحوافز التنظيمية والمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لمقياس "الحوافز التنظيمية"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	الحوافز الجوهرية	0.867	0.000
02	الحوافز الخارجية	0.858	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس الحوافز التنظيمية.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البعدان اللذان يظهران في الجدول السابق يتميزان باتساق داخلي عالي ومناسبان لقياس الحوافز التنظيمية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديلها أو إلغائها.

ولغرض اختبار مدى ترابط البعدين فيما بينها ومدى تجانسها للتعبير عن مفهوم واحد وهو "الحوافز التنظيمية"، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين بعدي الحوافز التنظيمية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): مصفوفة الارتباط بين بعدي مقياس الحوافز التنظيمية

الارتباط		
الحوافز الخارجية	الحوافز الجوهرية	
0.697	1	الحوافز الجوهرية
1	0.697	الحوافز الخارجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن بعدي مقياس الحوافز التنظيمية يرتبطان فيما بينها ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، ليشكلا معا بنية واحدة تمثل مفهوما واحدا وهو الحوافز التنظيمية، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.5 كما أنها لم تتجاوز 1، مما يدل على أنها على ترابط البنية المقترحة أي المقياس ببعديه.

ج. مقياس الدعم الاستراتيجي

يتكون مقياس الدعم الاستراتيجي من بعد واحد؛ يتمثل في مقياس الدعم الاستراتيجي (البند من 16 إلى 19).

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود مقياس "الدعم الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمقياس، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (17): معاملات ارتباط كل بند من بنود مقياس "الدعم الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمقياس

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
16	تحرص الإدارة العليا على توفير متطلبات تشارك المعرفة من حرية الاتصال والتعاون والتشاور بين العاملين	0.688	0.000
17	تدعم الإدارة العليا الأنشطة والممارسات التي تضمن استدامة التدفق المعرفي داخل المؤسسة	0.821	0.000
18	تحتل المعرفة التنظيمية أهمية استراتيجية داخل المؤسسة	0.809	0.000
19	تعمل الإدارة العليا على ضمان مناخ العمل المنفتح، الإيجابي والمشجع على تشارك المعرفة بين العمال في العمل	0.801	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس ككل تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا

يعني أن المحور صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل البنود منسقة وتتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه.

وفقا لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الأربعة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس الدعم الاستراتيجي المناسب لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة والذي يعد مقياسا رئيسيا من مقاييس محور المتغيرات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

ثانيا: تقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس محور المتغيرات الفردية

يختص هذا الجزء بتقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس محور المتغيرات الفردية الذي يتكون من ثلاثة مقاييس؛ مقياس الثقة (البنود من 20 إلى 28)، مقياس الفعالية الذاتية (البنود من 29 إلى 39) ومقياس الرضا الوظيفي (البنود من 40 إلى 48).

أ. مقياس الثقة

يتكون مقياس الثقة من ثلاثة أبعاد؛ بعد الثقة المعتمدة على الخيرية (البنود من 20 إلى 22)، بعد الثقة المعتمدة على الأمانة (البنود من 23 إلى 25)، بعد الثقة المعتمدة على القدرة (البنود من 26 إلى 28).

البعد الأول: الثقة المعتمدة على الخيرية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الخيرية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (18): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الخيرية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
20	أعلم أن تصرفات زملائي لا تؤثر سلبا عليا في العمل	0.795	0.000
21	يهتم زملائي بمساعدتي لحل المشاكل المرتبطة بالعمل الذي أقوم به	0.803	0.000
22	أعرف أن زملائي لا يقومون بما قد يسيء لي في العمل	0.711	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن المحور صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الثقة المعتمدة على الخيرية" والتي تعد بعداً رئيسياً لقياس الثقة عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: الثقة المعتمدة على الأمانة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الأمانة" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (19): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الأمانة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
23	يملك زملائي سمعة حسنة من خلال تعاونهم مع غيرهم في العمل	0.774	0.000
24	تشارك زملائي في العمل قيم العدالة	0.756	0.000
25	يحرص زملائي في العمل على إيصال المعرفة الصحيحة بالطريقة الصحيحة لمن يحتاجها في العمل	0.860	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن المحور صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الثقة المعتمدة على الأمانة" والتي تعد بعداً رئيسياً لقياس الثقة عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثالث: الثقة المعتمدة على القدرة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على القدرة" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (20): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على القدرة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
26	يملك زملائي قدرات جيدة لأداء العمل بنجاح	0.815	0.000
27	أثق في قدرتي على حل المشكلات التي ترتبط بعملتي	0.846	0.000
28	أثق في المعرفة والكفاءة التي يمتلكها زملائي في العمل	0.752	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن المحور صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقا لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الثقة المعتمدة على القدرة" والتي تعد بعدا رئيسيا لقياس الثقة عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين أن الأبعاد تتميز بصدق اتساق جيد، وأنها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، هذا ما يعني أن الأبعاد قادرة على أن تقيس ما وضعت لقياسه بشكل مستقل، وأن هذه الأبعاد تشكل مجتمعة مقياسا عاما هو مقياس الثقة، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل يتم تقدير الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة والمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (21): صدق الاتساق الداخلي لمقياس "الثقة"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	الثقة المعتمدة على الخيرية	0.734	0.000
02	الثقة المعتمدة على الأمانة	0.812	0.000
03	الثقة المعتمدة على القدرة	0.744	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد فرعي والدرجة الكلية للمقياس تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني

أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس الثقة.

وفقا لنتائج الاتساق الداخلي فإن الأبعاد الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس الثقة المناسبة لتشارك المعرفة بين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل الأبعاد أو إلغائها.

لغرض اختبار مدى ترابط الأبعاد فيما بينها ومدى تجانسها للتعبير عن مفهوم واحد وهو الثقة أي الظاهرة المدروسة، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة للثقة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس "الثقة"

الارتباط			
الثقة المعتمدة على القدرة	الثقة المعتمدة على الأمانة	الثقة المعتمدة على الخيرية	
0.608	0.651	1	الثقة المعتمدة على الخيرية
0.688	1	0.651	الثقة المعتمدة على الأمانة
1	0.688	0.601	الثقة المعتمدة على القدرة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن الأبعاد الثلاثة والمتمثلة في كل من الثقة المعتمدة على الخيرية، الثقة المعتمدة على الأمانة، الثقة المعتمدة على القدرة ترتبط فيما بينها ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لتشكيل بنية واحدة تمثل مفهوما أو مقياسا واحدا وهو الثقة، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.5 كما أنها لم تتجاوز 1، مما يدل على ترابط البنية المقترحة أي مقياس الثقة بأبعاده الثلاثة.

ب. مقياس الفعالية الذاتية

يتكون مقياس الفعالية الذاتية من ثلاثة أبعاد؛ بعد القدرة (البند من 29 إلى 31)، بعد الشمول أو العمومية (البند من 32 إلى 34)، وبعد المقدار (البند من 35 إلى 38).

البعد الأول: القدرة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القدرة" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (23): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القدرة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدالة
29	أنا قادر على إتاحة المعرفة المناسبة في الوقت المناسب إذا طلب مني ذلك في العمل	0.750	0.000
30	لدي مهارات التواصل الضرورية التي تسمح بمشاركة خبراتي مع الآخرين في العمل بنجاح	0.830	0.000
31	أواجه بنجاح الصعوبات التي تعيق عملية انتقال وتبادل الخبرات مع زملائي في العمل	0.846	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن المحور صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "القدرة" والتي تعد بعداً رئيسياً لقياس الفعالية الذاتية في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: العمومية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "العمومية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (24): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "العمومية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدالة
32	لدي ثقة بأن مشاركة غيري لما أعرف يؤدي إلى الرفع من أدائي في العمل ويؤدي إلى نتائج أكثر قيمة في أداء أنشطة مستقبلية	0.734	0.000
33	أقوم بتطبيق حلول المشكلات في الحالات المشابهة	0.734	0.000
34	أعمل على مشاركة غيري حلول مشاكل العمل وأقوم بتطبيق تلك الحلول في الحالات المشابهة	0.829	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "العمومية" والتي تعد بعداً رئيسياً لقياس الفعالية الذاتية عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثالث: المقدار

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المقدار" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (25): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المقدار" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
35	أعرف أن الأفكار التي أقدمها لغيري لها أثر إيجابي على أدائهم	0.742	0.000
36	أقوم بأداء جهد واعي ومقصود من أجل ضمان نقل فعال ومستمر للأفكار والمعارف الجديدة في العمل	0.815	0.000
37	لدي الثقة التي تسمح لي عرض أفكارتي وخبراتي أمام الآخرين	0.820	0.000
38	لدي الثقة التي تسمح لي بالإجابة على استفسارات زملائي في العمل	0.817	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الأربعة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس المقدار والذي يعد بعداً رئيسياً لقياس الفعالية الذاتية عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين الأبعاد تتميز بصدق اتساق جيد، وأنها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، هذا ما يعني أن الأبعاد قادرة على أن تقيس ما وضعت لقياسه بشكل مستقل، وأن هذه الأبعاد

تشكل مجتمعة مقياسا واحدا هو مقياس الفعالية الذاتية، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل يتم تقدير الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة والمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (26): صدق الاتساق الداخلي لمقياس "الفعالية الذاتية"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	القدرة	0.763	0.000
02	العمومية	0.876	0.000
03	المقدار	0.835	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل بعد فرعي والدرجة الكلية للمقياس تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس الفعالية الذاتية.

وفقا لنتائج الاتساق الداخلي فإن الأبعاد الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس الفعالية الذاتية المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل الأبعاد أو إلغائها.

بغرض اختبار مدى ترابط الأبعاد فيما بينها ومدى تجانسها للتعبير عن مفهوم واحد وهو الفعالية الذاتية أي الظاهرة المدروسة، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة للفعالية الذاتية كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس "الفعالية الذاتية"

الارتباط			
القدرة	العمومية	المقدار	
1	0.659	0.556	القدرة
0.659	1	0.726	العمومية
0.556	0.726	1	المقدار

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أعلاه أن الأبعاد الثلاثة والمتمثلة في كل من القدرة، العمومية، والمقدار ترتبط فيما بينها ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، لتشكيل بنية واحدة تمثل مفهوماً أو مقياساً واحداً وهو الفعالية الذاتية، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.2 كما أنها لم تتجاوز 1، ما يدل على ترابط البنية المقترحة أي مقياس الفعالية الذاتية بأبعاده الثلاثة.

ج. مقياس الرضا الوظيفي

يتكون مقياس الرضا الوظيفي من ثلاثة أبعاد؛ بعد العمل (البنود من 39 إلى 41)، بعد الإشراف (البنود 42 إلى 43)، بعد الأجر (البنود 45 إلى 47).

البعد الأول: العمل

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "العمل" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (28): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "العمل" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
39	حجم العمل (الجهد) المطلوب مني منطقي ومعقول	0.829	0.000
40	أتلقي التغذية الراجعة بشكل مستمر ومنتظم حول أدائي في العمل	0.851	0.000
41	استمتع بالعمل في وظيفتي الحالية	0.755	0.000

المصدر: مخرجات جدول SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الرضا عن العمل" والذي يعد بعداً رئيسياً لقياس الرضا الوظيفي عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: الاشراف

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الاشراف" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (29): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الاشراف" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
42	أثق في الرؤساء المباشرين لي في العمل	0.778	0.000
43	يتميز رؤسائي المباشرين في العمل بالفعالية	0.827	0.000
44	يعتمد رؤسائي في العمل على التغذية الراجعة مع العاملين	0.759	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الرضا عن الإشراف" والذي يعد بعداً رئيسياً لقياس الرضا الوظيفي عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثالث: الأجر

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الأجر" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (30): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الأجر" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
45	يعد الأجر الذي أتلّقه عادلاً	0.849	0.000
46	يعد الأجر الذي أتلّقه كافياً	0.848	0.000
47	تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة فيما يخص الأجور والعلاوات	0.825	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الثلاثة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لقياس "الرضا عن الأجر" والذي يعد بعداً رئيسياً لقياس الرضا الوظيفي عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين الأبعاد تتميز بصدق اتساق جيد، وأنها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، هذا ما يعني أن الأبعاد قادرة على أن تقيس ما وضعت لقياسه بشكل مستقل، وأن هذه الأبعاد تشكل مجتمعة مقياساً عاماً هو مقياس الرضا الوظيفي، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل يتم تقدير الارتباطات بين الأبعاد الثلاثة والمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (31): صدق الاتساق الداخلي لمقياس "الرضا الوظيفي"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	العمل	0.812	0.000
02	الإشراف	0.771	0.000
03	الأجر	0.749	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس الرضا الوظيفي.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البعدين اللذان يظهران في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي عالي ومناسبة لمقياس الرضا الوظيفي المناسب لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل الأبعاد أو إلغائها.

ولغرض اختبار مدى ترابط الأبعاد فيما بينها ومدى تجانسها للتعبير عن مفهوم واحد وهو الرضا الوظيفي أي الظاهرة المدروسة، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة للرضا الوظيفي كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس "الرضا الوظيفي"

الارتباط			
الأجر	الإشراف	العمل	
0.635	0.568	1	العمل
0.598	1	0.568	الإشراف
1	0.598	0.635	الأجر

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن الأبعاد الثلاثة والمتمثلة في كل من الرضا عن العمل، الرضا عن الإشراف، والرضا عن الأجر ترتبط فيما بينها ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لتشكل بنية واحدة تمثل مفهوما أو مقياسا واحدا وهو الرضا الوظيفي، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.5 كما أنها لم تتجاوز 1، ما يدل على ترابط البنية المقترحة أي مقياس الرضا الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

ثالثا: تقدير صدق الاتساق الداخلي لمحور تشارك المعرفة

يختص هذا الجزء بتقدير صدق الاتساق الداخلي لمحور تشارك المعرفة ممثلا في مقياسا واحدا وهو مقياس تشارك المعرفة الذي يضم بعدين رئيسيين؛ بعد المعرفة الصريحة (البنود من 48 إلى 51) وبعد المعرفة الضمنية (البنود من 52 إلى 55).

البعد الأول: المعرفة الصريحة

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المعرفة الصريحة" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (33): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المعرفة الصريحة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
48	أبدال مع زملائي الوثائق المتعلقة بالعمل	0.592	0.000
49	احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف	0.838	0.000
50	أتيح للأفراد الآخرين المعلومات التي يحتاجونها في العمل	0.793	0.000
51	أتيح لزملائي دليل، نماذج أو منهجيات تنفيذ العمل	0.666	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 60% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، ما يظهر أن كل بند منسق ويتناسب مع البعد الذي وضع لقياسه.

وفقا لنتائج الاتساق الداخلي فإن البنود الأربعة التي تظهر في الجدول السابق تتميز باتساق داخلي مقبول ومناسبة لقياس تشارك المعرفة الضمنية والذي يعد بعدا رئيسيا لقياس تشارك المعرفة عند المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البنود أو إلغائها.

البعد الثاني: المعرفة الضمنية

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المعرفة الضمنية" والدرجة الكلية للبعد، عند مستوى دلالة 0.05

الجدول (34): معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "المعرفة الضمنية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	البند	قيمة الارتباط	الدلالة
52	أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها	0.673	0.000
53	أعمل على إيصال المعرفة المناسبة إلى جماعة العمل في الوقت المناسب	0.785	0.000
54	أبدال الأفكار مع زملائي في العمل	0.733	0.000
55	أناقش أخطاء العمل مع الآخرين وأعتبرها فرصة للتعلم	0.684	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 60% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن كل معاملات الارتباط دالة وهذا يعني أن البعد صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي.

حسب نتائج ارتباطات البنود بأبعادها، يتبين أن البعدين يتميزان بصدق اتساق داخلي مقبول، وأنهما صادقان في قياس ما وضعنا لقياسه، هذا ما يعني أن البعدين قادران على قياس تشارك المعرفة بشكل مستقل، وأنهما يشكلان معاً مقياساً واحداً هو مقياس "تشارك المعرفة"، ولقياس صدق الاتساق الداخلي للمقياس ككل تم تقدير الارتباطات بين معامل الارتباط لكل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس ككل، عند مستوى دلالة 0.05، كما يوضح الجدول الموالي:

جدول رقم (35): الاتساق الداخلي لمقياس "تشارك المعرفة"

الرقم	الأبعاد	قيمة الارتباط	الدلالة
01	المعرفة الصريحة	0.790	0.000
02	المعرفة الضمنية	0.903	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 وكذلك مستوى دلالة 0.01 وهذا يعني أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي، مما يظهر أن كل بعد فرعي منسق ويتناسب مع المقياس الذي وضع لقياسه، أي مقياس تشارك المعرفة.

وفقاً لنتائج الاتساق الداخلي فإن البعدين اللذان يظهران في الجدول السابق يتميزان باتساق داخلي عالي ومناسبان لقياس تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما لا يظهر أي حاجة لتعديل البعدين أو إلغائهما.

ولغرض اختبار مدى ترابط البعدين فيما بينها ومدى تجانسهما للتعبير عن مفهوم واحد وهو تشارك المعرفة أي الظاهرة المدروسة، يتم عرض مصفوفة الارتباط بين بعدي مقياس تشارك المعرفة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (36): مصفوفة الارتباط بين بعدي مقياس "تشارك المعرفة"

الارتباط		
المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية	
1	0.636	المعرفة الصريحة
0.636	1	المعرفة الضمنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

تظهر بيانات الجدول أن بعدي مقياس تشارك المعرفة؛ بعد المعرفة الصريحة وبعد المعرفة الضمنية يرتبطان فيما بينها ارتباطا دالا إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، ليشكلا معا بنية واحدة تمثل مفهوما واحدا وهو "تشارك المعرفة"، كما أن قيم الارتباطات جيدة ولا تقل عن 0.2 كما أنها لم تتجاوز 1، مما يدل على ترابط البنية المقترحة أي المقياس ببعديه.

3.1.4 تقدير الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث

إضافة إلى تقدير صدق الاتساق الداخلي لجميع مقاييس نموذج البحث والتي أظهرت نتائج جيدة، يتم التحقق من الصدق البنائي لمقاييس (متغيرات البحث) نموذج البحث باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، بتحديد النموذج المفترض لكل مقياس وتحديد متغيراته الكامنة التي تمثل أبعاد كل مقياس وكذا المتغيرات المشاهدة أو المقاسة التي تمثل مؤشرات أو فقرات المقياس أي بنود الاستمارة، ويتم الحكم على صدق مقاييس نموذج البحث من خلال دراسة جودة مؤشرات المطابقة التي يعطيها برنامج AMOS V.22 ما يسمح بالحكم على مدى صلاحية المقاييس المقترحة لبناء واختبار نموذج البحث، وهذا ما يسمح بقبول، تعديل أو رفض مقاييس نموذج البحث، حيث تعبر أفضل النتائج التي تعطيها مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث مقارنة بمحكات القبول على مدى صلاحية وملائمة هذه المقاييس لإدراجها ضمن نموذج البحث المفترض.

ويتم تقدير صدق المقاييس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي اعتمادا على افتراض توكيدي وفقا للإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صدق المقاييس باستعمال برنامج AMOS V.22

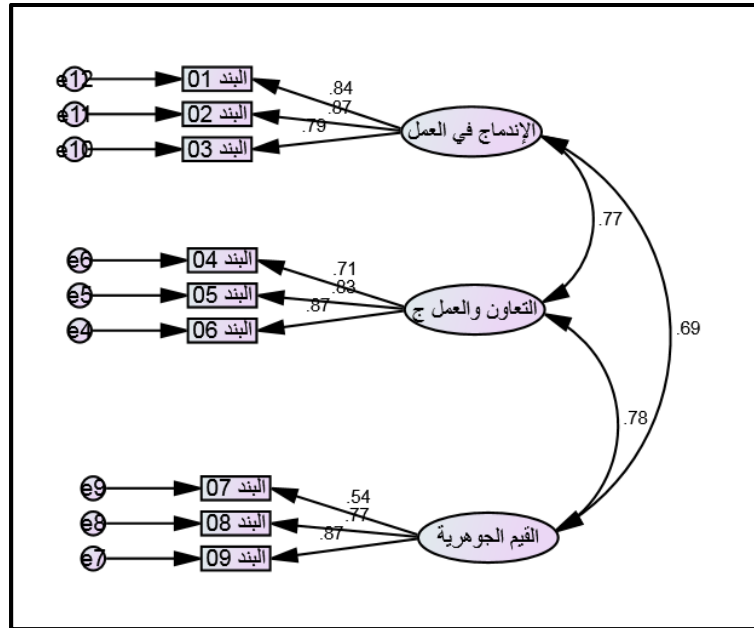
أولاً: الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس محور المتغيرات التنظيمية

يختص هذا العنصر بتقدير الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لكل مقياس من مقاييس محور المتغيرات التنظيمية؛ والتي تخص كلا من؛ مقياس الثقافة التنظيمية، مقياس الحوافز التنظيمية ومقياس الدعم الاستراتيجي.

أ. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية المقترح، الذي يجسد الثقافة التنظيمية على أنها بنية مفاهيمية مشكلة من ثلاثة أبعاد أي ثلاث متغيرات كامنة.

الشكل رقم (19): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الثقافة التنظيمية"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تفوق 50% كما توضحه معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل قيم النسبة الحرجة Critical Ratio التي تختلف عن الصفر على قدرة العامل الكامن على التنبؤ بكل بند من بنوده¹، وهي جميعها دالة عند 0.05 ما يؤكد تشبع البنود على عاملها.

لحكم على صدق مقياس الثقافة التنظيمية نعرض نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية، وفقاً للجدول التالي:

¹ عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي: النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة الشارقة، ص 143.

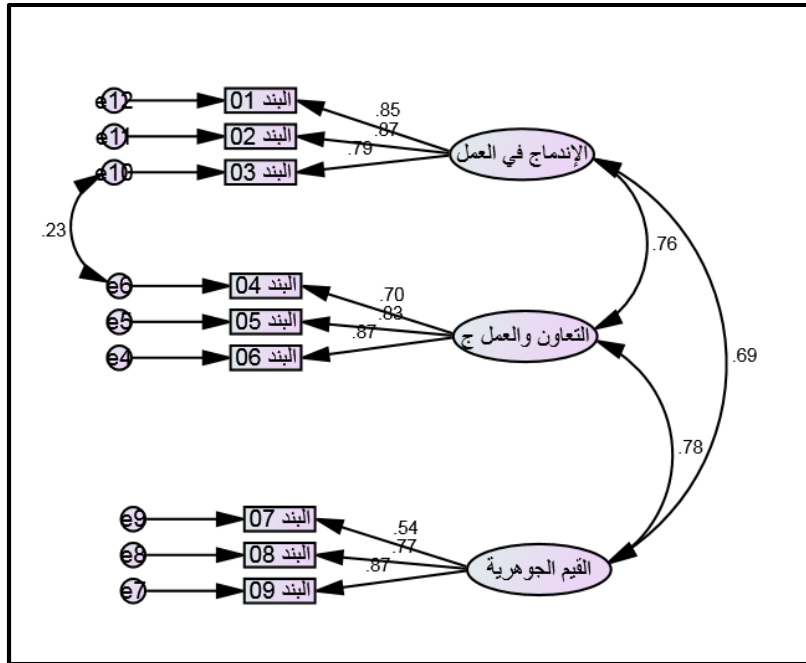
الجدول رقم (37): مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الثقافة التنظيمية"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.628	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.058	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.934	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.887	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.084	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.974	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.936	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لويس TLI	0.961	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح لمقياس الثقافة التنظيمية والنموذج المختبر، وبالرغم من أن جميع المؤشرات كانت جيدة إلا أن قيمة الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات بلغت 0.084 وعلى الرغم من أنها تقترب إلى المجال المحدد 0.5-0.8 إلا أننا نقبل بإجراء احد التعديلات التي يقترحها الاختبار لتحسين جودة هذه المؤشرات والذي يفترض وجود ارتباط بين البواقي الخاصة بالبعد الأول والبعد الثاني وهذا لوجود تقارب بين المفهومين. يوضح الشكل التالي تقدير نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية، وتشبعات البنود على عواملها والارتباطات بين الأبعاد المختلفة للنموذج المختبر بعد اجراء التعديل المقترح من قبل البرنامج من أجل تحسين مؤشرات المطابقة.

الشكل رقم (20): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الثقافة التنظيمية" بعد التعديل



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، وهذه النسبة تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي للثقافة التنظيمية، والتي بلغت $Df=23$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباراه.

وللحكم على صدق مقياس الثقافة التنظيمية بعد إجراء التعديل المقترح يتم الاطلاع على التحسن في نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية بعد إجراء التعديل مثلما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لمقياس "الثقافة التنظيمية" بعد التعديل

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.494	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.046	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.941	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.885	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.065	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.980	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.944	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.969	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

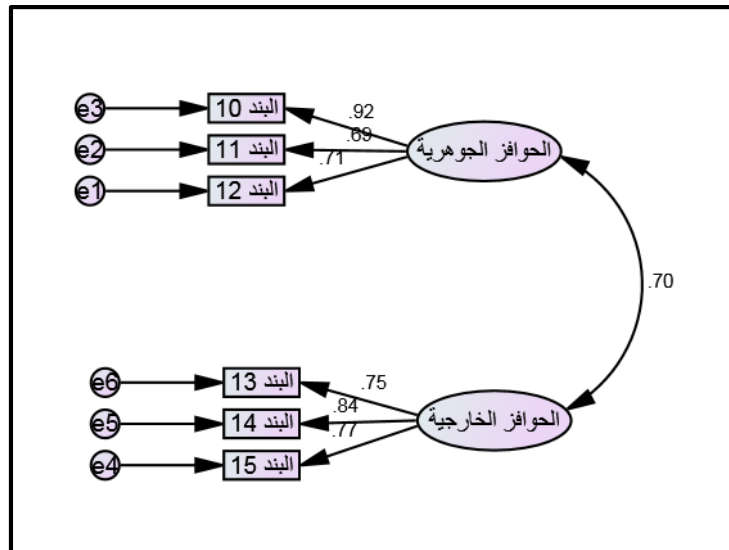
يبين الجدول أعلاه نتائج جودة مؤشرات المطابقة التي تسمح بالكشف على مدى جودة المطابقة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، حيث تشير أغلب مؤشرات المطابقة إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض والنموذج المختبر، كما نلاحظ التحسن في أغلب مؤشرات المطابقة بعد تعديل النموذج، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSEA) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.065 وهي قيمة جيدة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما ان أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.980، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود تطابق بين نموذج البيانات المختبر لمقياس الثقافة التنظيمية والنموذج النظري المقترح، ما يجعل هذا المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي للبحث.

ب. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوافز التنظيمية:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوافز التنظيمية، وتشعبات البنود على عواملها والارتباطات بين الأبعاد المختلفة التي تكون النموذج.

الشكل رقم (21): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الحوافز التنظيمية"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشعب على عواملها بقيم جيدة، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، وهذه النسبة تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشعب البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي للحوافز التنظيمية والتي بلغت $Df=8$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

يوضح الجدول الموالي نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوافز التنظيمية.

الجدول رقم (39): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الخوافز التنظيمية"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.433	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.040	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.967	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.914	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.061	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.989	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.964	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.979	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

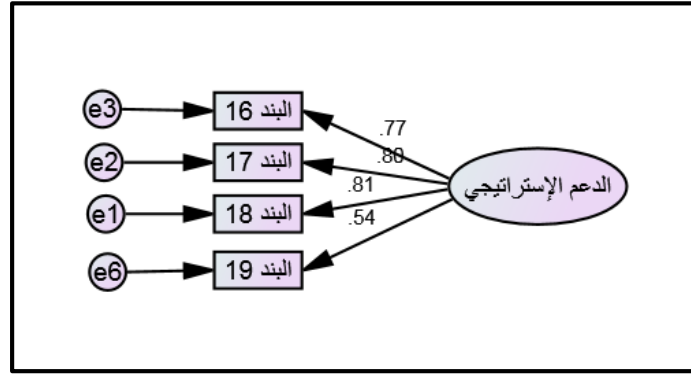
يبين الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تعبر على مدى وجود المطابقة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، حيث تشير أغلب مؤشرات المطابقة إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.061 وهي قيمة جيدة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما ان أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.989، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات، مما لا يتطلب إجراء أي تعديل.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود تطابق بين نموذج البيانات المختبر لمقياس الخوافز التنظيمية والنموذج النظري المقترح، ما يجعل هذا المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي المقترح للبحث.

ج. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم الاستراتيجي:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم الاستراتيجي وتشبعات البنود على عاملها.

الشكل رقم (22): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الدعم الاستراتيجي"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة فوق 50%، قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، باعتبار أنها تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي للدعم الاستراتيجي والتي بلغت $Df=2$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختبار النموذج.

ويوضح الجدول الموالي نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم الاستراتيجي.

الجدول رقم (40): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الدعم الاستراتيجي"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.722	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.025	$0.1 \geq$ من الأفضل ≥ 0.08
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.986	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.932	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.079	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.991	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.980	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لويس TLI	0.974	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يبين الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تسمح بالكشف على مدى جودة المطابقة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، حيث نلاحظ أن أغلب مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.079 وهي قيمة مقبولة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما أن أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.991، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود الأربعة على عاملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج مقياس الدعم الاستراتيجي والنموذج النظري المقترح، ما يجعل هذا المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي المقترح للبحث.

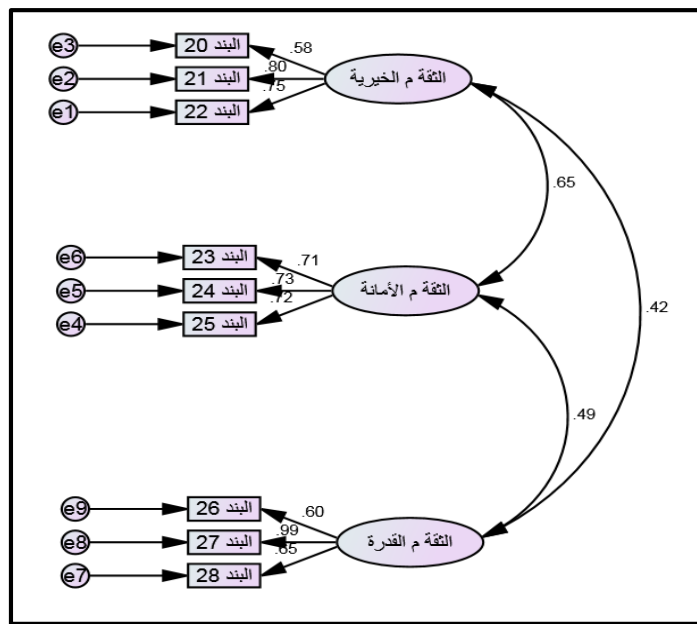
ثانيا: الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس محور المتغيرات الفردية:

يختص هذا الجزء بتقدير الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للمقاييس الأربعة لمحور المتغيرات الفردية؛ والتي تخص كلا من؛ مقياس الثقة، مقياس الفعالية الذاتية، ومقياس الرضا الوظيفي.

أ. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة وتشبعات البنود على عواملها:

الشكل رقم (23): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الثقة"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة فوق 50%، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العامل الكامن (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستنادا إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي للثقة، والتي بلغت $Df=24$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

يوضح الجدول الموالي نتائج جودة مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة.

الجدول رقم (41): جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الثقة"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.456	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.056	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.935	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.878	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.063	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.935	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.908	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.952	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

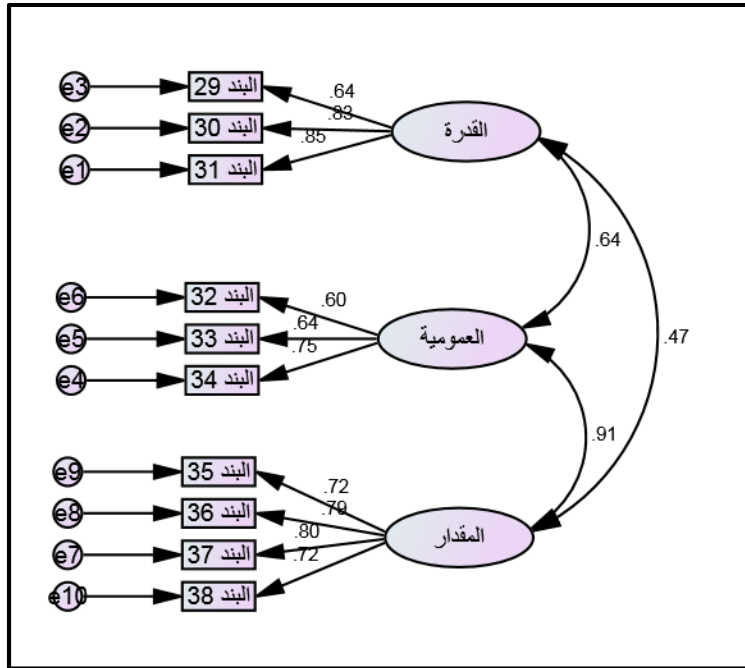
يبين الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تسمح بالكشف على مدى جودة المطابقة بين البيانات الحقيقية وما يولده نموذج القياس من بيانات، حيث نلاحظ أن أغلب مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.063 وهي قيمة جيدة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما أن أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.935، وهي قيمة جيدة جداً ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

بعد اختبار النموذج وتشبعات البنود على عواملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج مقياس الثقة والنموذج النظري المقترح لهذا المقياس، ما يجعل هذا المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي المفترض للبحث.

ب. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفعالية الذاتية:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفعالية الذاتية وتشبعات البنود على عواملها.

الشكل رقم (24): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الفعالية الذاتية"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة فوق 50%، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، باعتبار أنها تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عواملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدر في النموذج التوكيدي للفعالية الذاتية، والتي بلغت $Df=32$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختبار النموذج.

يوضح الجدول الموالي نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفعالية الذاتية.

الجدول رقم (42): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الفعالية الذاتية"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.437	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.044	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.929	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.877	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.061	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.971	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.914	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.960	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

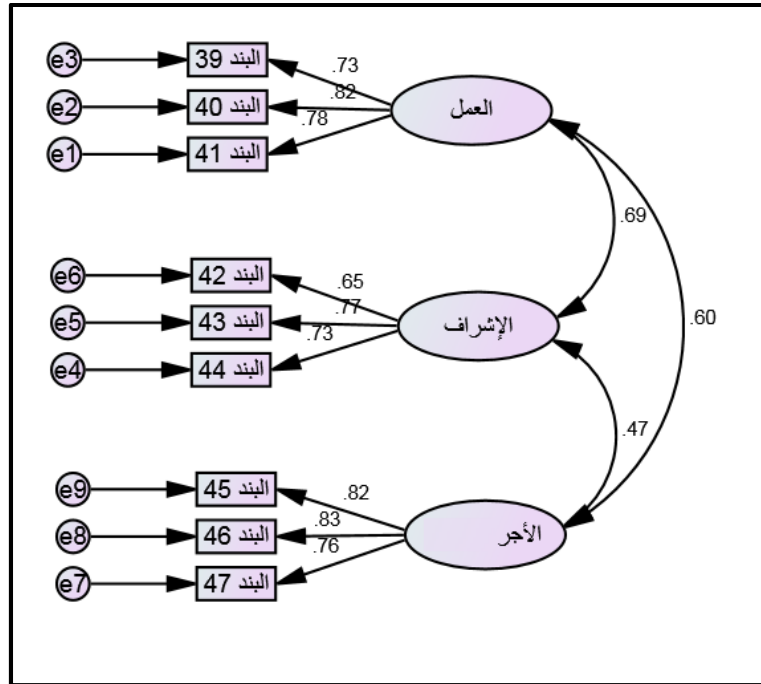
يبين الجدول أعلاه نتائج قيم مؤشرات المطابقة لنموذج التحليل العاملي لمقياس الفعالية الذاتية، حيث نلاحظ أن أغلب مؤشرات المطابقة تشير إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.061 وهي قيمة جيدة جدا وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما أن أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.971، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

بعد فحص واختبار النموذج وتشبعات البنود على عواملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج مقياس الفعالية الذاتية والنموذج النظري المقترح لهذا المقياس، ما يجعل هذا المقياس صالحا لإدراجه ضمن النموذج البنائي المفترض للبحث.

ج. الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي:

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي وتشبعات البنود على عواملها.

الشكل رقم (25): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الرضا الوظيفي"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة فوق 50%، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، كما أن هذه النسبة تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي للرضا الوظيفي والتي بلغت $Df=24$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختبار النموذج. ويوضح الجدول الموالي نتائج جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (43): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "الرضا الوظيفي"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.699	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.0523	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.929	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.867	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.061	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.963	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.915	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.944	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يبين الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تعبر على مدى وجود المطابقة بين البيانات الحقيقية لمقياس الرضا الوظيفي والنموذج المفترض، حيث تشير أغلب مؤشرات المطابقة إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.061 وهي قيمة جيدة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما أن أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.963، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

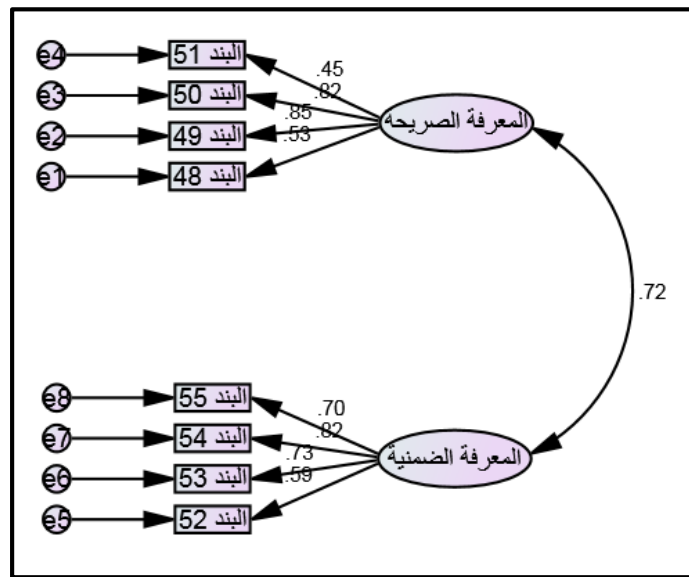
بعد فحص واختبار النموذج وتشبعات البنود على عواملها وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج مقياس الرضا الوظيفي والنموذج النظري المقترح لهذا المقياس، ما يجعل هذا المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي المفترض للبحث.

ثالثاً: الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لحوار تشارك المعرفة

يختص هذا الجزء بتقدير الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لحوار تشارك المعرفة؛ والذي يضم كلا من؛ بعد المعرفة الصريحة، وبعد المعرفة الضمنية.

يوضح الشكل التالي نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي وتشبعات البنود على عواملها.

الشكل رقم (26): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "تشارك المعرفة"



المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة فوق 50%، كما توضحه قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وهي جميعها دالة عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة العوامل الكامنة (أبعاد المقياس) على التنبؤ بكل بند من بنودها، باعتبار أنها تختلف عن الصفر مما يعني قدرة كل متغير كامن على التنبؤ ببنوده، وهي جميعها دالة عند 0.05، مما يؤكد على تشبع البنود على عاملها كما يظهر من خلال قيم أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

واستناداً إلى قيمة درجات الحرية المقدرة في النموذج التوكيدي لتشارك المعرفة، والتي بلغت $Df=19$ فإن النموذج يعتبر متعدد التعيين باعتبار قيمة درجات الحرية موجبة ويحتوي على وفرة في البيانات بهدف اختباره.

يوضح الجدول الموالي نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تشارك المعرفة.

الجدول رقم (44): جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس "تشارك المعرفة"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.391	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.698	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.945	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.895	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.058	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.969	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.902	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لويس TLI	0.955	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يبين الجدول أعلاه قيم مؤشرات المطابقة التي تعبر على مدى جودة المطابقة بين نموذج البيانات الحقيقية والنموذج المفترض، حيث تشير أغلب مؤشرات المطابقة إلى وجود مطابقة جيدة ومقبولة بين النموذج المفترض ونموذج البيانات المختبر، حيث بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب (RMSR) والذي يعد أهم المؤشرات للحكم على جودة النموذج للبيانات قيمة 0.058 وهي قيمة جيدة وتنتمي إلى النموذج المحدد، كما ان أغلب المؤشرات جيدة وتجاوزت قيمها 0.9، حيث بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قيمة 0.969، وهي قيمة جيدة ونفس الشيء لبقية المؤشرات.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح أن النموذج الافتراضي مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير النتائج إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج مقياس تشارك المعرفة المختبر والنموذج النظري المقترح، وبالتالي يعد المقياس صالحاً لإدراجه ضمن النموذج البنائي المفترض للبحث.

2.4 دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة:

بعد إجراء اختبار الثبات والصدق لجميع مقاييس نموذج البحث كمرحلة أولية لاختبار نموذج البحث، وقبل اختبار نموذج البحث المتكامل، يختص هذا العنصر بدراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين المتمثلين في 206 مفردة، حول متغيرات الدراسة من خلال عرض نتائج الإجابة على المحاور الثلاثة الرئيسية لاستمارة البحث والتي تخص كلا من محور المتغيرات التنظيمية ومحور المتغيرات الفردية ومحور تشارك المعرفة، إضافة إلى محور المعلومات العامة، بهدف التعرف على درجة الموافقة على كل محور، والتي تمثل البيانات الرئيسية التي تغذي نموذج البحث.

1.2.4 دراسة الخصائص الديموغرافية للمستجوبين:

من خلال هذا العنصر يتم تحليل إجابات المستجوبين حول الخصائص الديموغرافية، من خلال تحليل خصائص المستجوبين التي تضمنتها الاستمارة والمتمثلة في كل من الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وكذلك سنوات الخبرة في المؤسسة.

أولاً: توزيع المستجوبين وفقاً لمتغير الجنس

يعرض الجدول التالي توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.

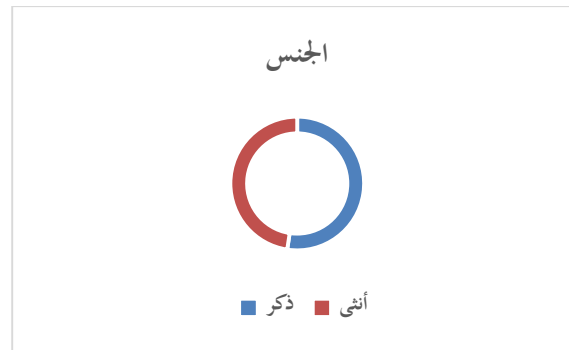
الجدول (45): توزيع المستجوبين وفقاً لمتغير "الجنس"

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	108	52.4
أنثى	98	47.6
المجموع	206	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

تبين نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع المستجوبين حسب فئات الجنس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم في العينة 108 مبحوثاً بنسبة تقارب 52.4%، بينما بلغ عدد الإناث 98 أي ما يقابل 47.6% من مجموع المستجوبين، وهذه النسبة تقترب كثيراً من نسبة الذكور، ويمكن التعبير بشكل أفضل على هذه البيانات من خلال الشكل الموالي:

الشكل (27): توزيع المستجوبين حسب "الجنس"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

ويلاحظ من البيانات المبينة أعلاه أن نسبة الإناث من مجموع المستجوبين هي نسبة جيدة مقارنة بنسبة الذكور فهي تمثل تقريبا النصف وتكاد تتساوى مع نسبة الذكور، ويمكن إرجاع ذلك لكون أن طبيعة العمل في هذا القطاع من المؤسسات لا تتعارض مع خصائص النساء، كما يمكن تفسيرها كذلك بالنظر إلى التحصيل العلمي العالي للنساء في السنوات الأخيرة واتجاه الإناث للتكوين في مختلف التخصصات التي كانت، كما أن المؤسسات محل الدراسة تتجه أكثر للتركيز على توظيف الكفاءات ولا تأخذ بفوارق الجنس، مما يحسب كنقطة إيجابية لها.

ثانيا: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير الفئة العمرية

يعرض الجدول التالي توزيع المستجوبين حسب الفئة العمرية.

الجدول (46): توزيع المستجوبين وفقا "للفئة العمرية"

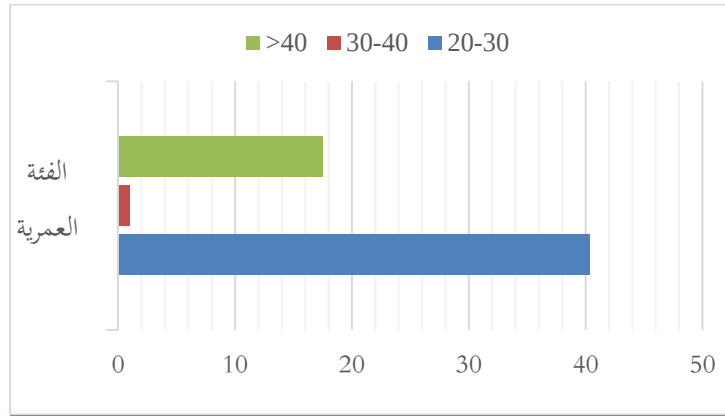
العمر	التكرار	النسبة %
30-20	83	40.3
40-30	87	42.2
أكبر من 40	36	17.5
المجموع	206	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع المستجوبين حسب الفئة العمرية، يمكن أن نلاحظ أن غالبية الأفراد المستجوبين، أي نسبة 42.2% تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، تليها مباشرة نسبة 40.33% من المستجوبين

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة، في حين نسبة 17.5% وهي النسبة الأقل تمثل المستجوبين الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة، ويمكن التعبير بشكل أفضل على هذه البيانات من خلال الشكل الموالي:

الشكل (28): توزيع المستجوبين حسب "الفئة العمرية"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال البيانات الموضحة أعلاه، يمكن أن نستنتج أن أغلبية الطاقة العاملة هي طاقة شابة، وأن النسبة الأعلى تمثل نسبة الإطارات الشابة في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن اعتبار النسبة العالية للشباب بمثابة طاقة ايجابية في صالح المؤسسات محل الدراسة متى تم استثمارها بصورة صحيحة، فهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، ويكون حريصا ومتحمسا للعمل، ما يقلل من معدل تركه للعمل ومعدل غيابه عنه، ويكون أكثر استعدادا للتعليم وتشارك المعرفة مع غيره حيث لا يوجد فجوة عمرية كبيرة بينه وبينه وغيره في مكان العمل، وهذا ما لمسناه خلال زيارتنا الميدانية المتكررة للمؤسسات محل الدراسة، لاهتمامها وتوجهها الواضح لتوظيف الكفاءات الشابة، حسب ما أدلى به مديرو الموارد البشرية في أغلب المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يعرض الجدول التالي توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

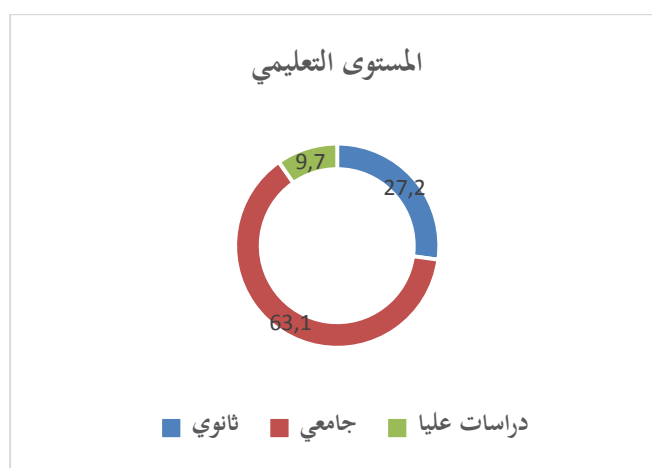
الجدول (47): توزيع المستجوبين وفقا لمتغير "المستوى التعليمي"

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	56	27.2
جامعي	130	63.1
دراسات عليا	20	9.7
المجموع	206	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

يوضح الجدول السابق أن التحصيل العلمي للمستجوبين يتوزع على مختلف المستويات التعليمية، إلا أن نسبة الجامعيين تمثل النسبة الأكبر والتي تقابل 63.1% في ترتيب المستجوبين، حيث بلغ عددهم 56 مبحوثاً، تليها نسبة 27.2% التي تمثل المستجوبين ذوي المستوى التعليمي الثانوي أي ما يقابل 56 عاملاً، كما يعكس عدد المستجوبين ذوي المستوى التعليمي الخاص بالدراسات العليا 20 مستجوباً بنسبة 9.7%، ويمكن التعبير بشكل أفضل على هذه البيانات من خلال الشكل الموالي:

الشكل (29): توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءتنا للبيانات الموضحة في الشكل السابق، نلاحظ أن الجامعيين يشكلون النسبة العالية، وتجدد أهمية الإشارة إلى كون أن هذه النسبة مضاف إليها نسبة المستجوبين أصحاب الدراسات العليا تتوافق ونسبة 72.8% وهي نسبة عالية وجيدة وتعبر عن المستوى العالي للإطارات في المؤسسات محل الدراسة وتعد كنقطة قوة داخلية للمؤسسات محل الدراسة وتخدم هدف بحثنا الحالي.

رابعا: توزيع المستجوبين وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

يعرض الجدول التالي توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

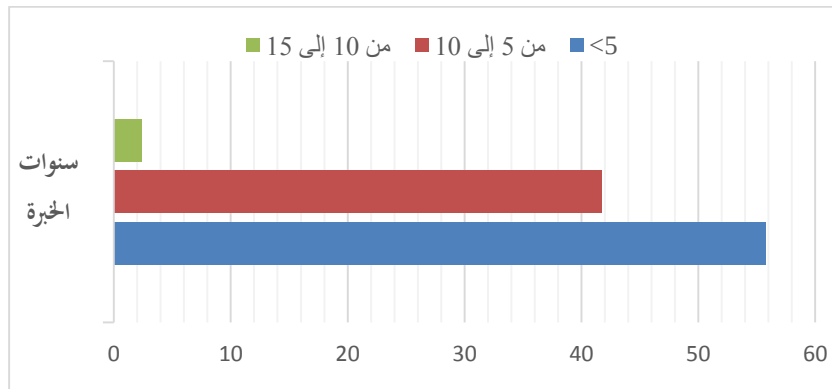
الجدول (48): توزيع المستجوبين حسب متغير "عدد سنوات الخبرة"

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	115	55.8
من 05 إلى 10 سنوات	86	41.7
من 11-15 سنة	05	2.4
المجموع	206	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

من بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 55.8% من المستجوبين أي ما يعادل 115 مستجوبا لا يتجاوز عدد سنوات خبرتهم في المؤسسة 5 سنوات، ثم تليها نسبة 41.7% من العاملين أي ما يعادل 86 إطارا تتراوح عدد سنوات خبرتهم في المؤسسات محل الدراسة ما بين 05 و 10 سنوات وهي نسبة متوسطة، في حين تشكل فئة المستجوبين الذين تفوق سنوات خبرتهم بالمؤسسة 11 سنة النسبة الأضعف وهي 2.4%، ويمكن التعبير بشكل أفضل على هذه البيانات من خلال الشكل الموالي:

الشكل (30): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال قراءة بيانات الشكل السابق والتي تعكس النسبة الأعلى للإطارات الذين تقل سنوات عملهم في المؤسسة عن 5 سنوات ما يدل على عدم استقرار حركة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، وهذا نظرا لارتفاع معدل دوران العمل في أغلب هذه المؤسسات ما قد يؤثر سلبا على خلق ذاكرة تنظيمية وتوفير رصيد معتبر من

المعرفة، المهارة والخبرة التنظيمية، ويرفع من التسرب المعرفي ويشكل خطراً لخسارة الأفراد الذين يتوقع منهم نقل الخبرة للعمال الجدد الأمر الذي يعد أحد أهم عوامل نجاح تشارك المعرفة.

2.2.4 عرض وتحليل اتجاهات المستجوبين حول محور المتغيرات التنظيمية:

يعرف الجدول التالي نتائج الإجابات على بنود المحور الأول من الاستمارة الخاص بمحور "بالمغيرات التنظيمية"، والذي يضم كلا من الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية، والدعم الاستراتيجي.

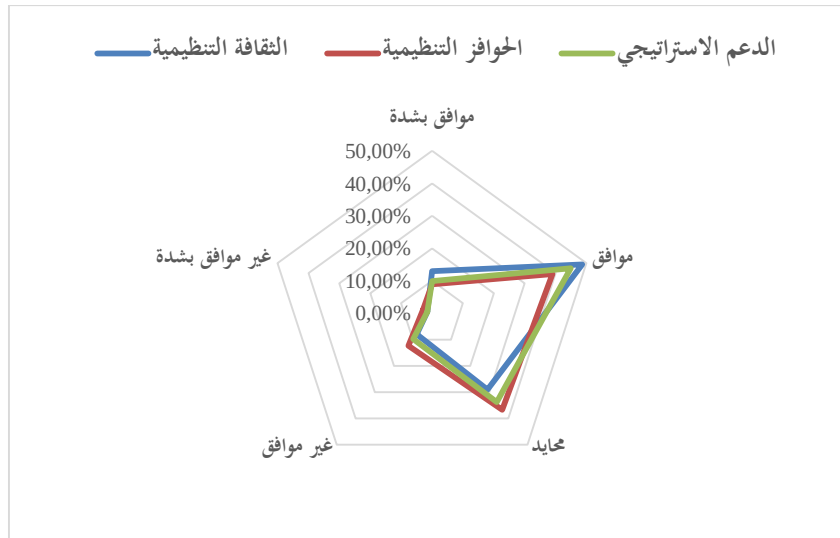
الجدول (49): نتائج موافقة المستجوبين على محور "المتغيرات التنظيمية"

الرقم	مقاييس محور المتغيرات التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الثقافة التنظيمية	13.01%	48.64%	29.03%	7.99%	1.53%
02	الحوافز التنظيمية	8.97%	39.00%	36.73%	12.39%	3.02%
04	الدعم الاستراتيجي	9.93%	44.93%	33.85%	9.85%	1.48%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

يعرض الجدول السابق نسب الموافقة على مقاييس محور المتغيرات التنظيمية، حيث تشير نسب الموافقة على مقياس الثقافة التنظيمية إلى النسبة 61.65%، في حين تشير نسبة الموافقة على مقياس الحوافز التنظيمية إلى النسبة 47.97%، أما نسبة الموافقة على بنود مقياس الدعم الاستراتيجي فتقدر بـ 54.86%، ما يعكس نسب موافقة متوسطة على مقاييس محور المتغيرات التنظيمية والتي تعكس مستوى متوسط للثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية والدعم الاستراتيجي المناسبة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يمكن التعبير عليه بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل (31): التمثيل البياني لنتائج موافقة المستجوبين على محور "المتغيرات التنظيمية"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

يظهر الشكل السابق أن أغلب الإجابات تتركز حول الخيار موافق بالنسبة للمقاييس الثلاثة مما يعكس مستوى متوسط من الموافقة على مقاييس محور المتغيرات التنظيمية والتي تخص كلا من المستوى المتوسط للثقافة التنظيمية الداعمة لتشارك المعرفة من خلال مستوى الاندماج في العمل، مستوى التعاون والعمل الجماعي ومستوى القيم الجوهرية، حيث تشير نسبة الموافقة العالية على هذه الأبعاد، إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين المستعدين للعمل الجماعي، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسات محل الدراسة ما يعكس وجود علاقات بين العاملين لتأدية مهامهم ووظائفهم إضافة إلى أن سياسات المؤسسة مشجعة على تكوين هذه القيم، فكما أوضح مديرو الموارد البشرية في أغلب المؤسسات محل الدراسة خاصة الكبيرة منها أن العمل الجماعي التعاوني يعد أحد أهم اهتمامات المؤسسات، وهذا ما يدعم روح الفريق، وبالتالي يعزز ويقوي نشاطات أخرى ذات الصلة المباشرة بالتعاون.

كما تعكس نسب الموافقة المستوى المتوسط للحوافز التنظيمية بنوعيتها الجوهرية والخارجية الموجهة للتشجيع على تشارك المعرفة وكذلك المستوى المتوسط للدعم الاستراتيجي للتشجيع على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

في نفس السياق يعرض الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين حول محور المتغيرات التنظيمية من خلال قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (50): نتائج إجابات المستجوبين حول محور "المتغيرات التنظيمية"

الرقم	مقاييس محور المتغيرات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
01	الثقافة التنظيمية	3.59	0.53	2
02	الحوافز التنظيمية	3.44	0.61	4
03	الدعم الاستراتيجي	3.50	0.60	3
	المتوسط العام	3.54	0.45	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من الجدول (51) أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي من [2.34-3.66] والتي تعبر على مستوى متوسط لثقافة تشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.53 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات المستجوبين.

تظهر نتائج الجدول كذلك، أن مستوى توفر الحوافز التنظيمية الداعمة لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.44 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي من [2.34-3.66] والتي تعبر على مستوى متوسط لتوفر الحوافز التنظيمية الداعمة لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.61 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

كما تظهر نتائج الجدول، أن مستوى توفر الدعم الاستراتيجي لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي من [2.34-3.66] والتي تعبر على مستوى متوسط لتوفر الدعم الاستراتيجي لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.60 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

3.2.4 عرض وتحليل اتجاهات المستجوبين حول محور المتغيرات الفردية:

بغرض عرض وتحليل نتائج الإجابات على بنود المحور الثاني من الاستمارة والخاصة بـ 206 مفردة، والمتعلقة بمحور "المتغيرات الفردية"، الذي يضم كلا من الثقة، الفعالية الذاتية، والرضا الوظيفي، يتم عرض النتائج في الجدول الموالي:

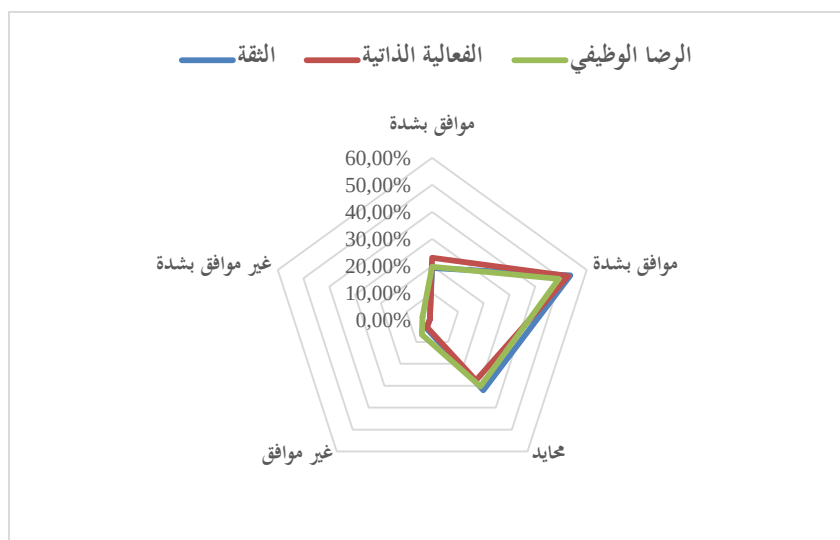
الجدول (51): نتائج موافقة المستجوبين على محور "المتغيرات الفردية"

الرقم	مقاييس محور المتغيرات التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الثقة	19.26%	53.67%	32.09%	3.68%	0.92%
02	الفعالية الذاتية	23.08%	52.87%	27.52%	3.25%	0.9%
03	الرضا الوظيفي	19.73%	49.19%	30.26%	6.59%	3.78%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

يعرض الجدول السابق نسب الموافقة على مقاييس محور المتغيرات الفردية، حيث تشير قيمة متوسط الموافقة على مقياس الثقة إلى النسبة 72.93%، في حين تشير قيمة متوسط الموافقة على مقياس الفعالية الذاتية 72.93%، أما قيمة متوسط الموافقة على مقياس الرضا الوظيفي فتقدر بـ 72.93%، مما يعكس نسب موافقة عالية على مقاييس محور المتغيرات الفردية والتي تعكس مستوى عالي للثقة، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يمكن التعبير عليه بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل (32): التمثيل البياني لنسب الموافقة على محور "المتغيرات الفردية"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

يظهر الشكل السابق أن أغلب الإجابات تتركز حول الخيار موافق بشدة بالنسبة للمقاييس الثلاثة ما يعكس مستوى عالي من الموافقة على محور المتغيرات الفردية.

في نفس السياق يعرض الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين حول محور المتغيرات الفردية من خلال عرض قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (52): نتائج إجابات المستجوبين على محور "المتغيرات الفردية"

الرقم	مقاييس محور المتغيرات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	الثقة	3.76	0.40	1
2	الفعالية الذاتية	3.57	0.47	3
3	الرضا الوظيفي	3.58	0.45	2
	المتوسط العام	3.65	0.35	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الثقة المرتبطة بشارك المعرفة لدى الإطارات في المؤسسات محل الدراسة هو عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي من [3.66-5] والتي تعبر على مستوى عالي من الثقة بين المستجوبين، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.40 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات المستجوبين.

ويشير الجدول أعلاه كذلك، إلى أن مستوى الفعالية الذاتية المرتبطة بتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي من [2.34-3.66] والتي تعبر على مستوى متوسط للفعالية الذاتية لدى الإطارات لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.47 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

كما يبين الجدول، أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإطارات في المؤسسات محل الدراسة هو متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي من [2.34-3.66] والتي تعبر على مستوى متوسط للرضا الوظيفي، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.45 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

4.2.4 عرض وتحليل نتائج إجابات المستجوبين حول محور تشارك المعرفة: بهدف عرض نتائج الإجابات على بنود المحور الثالث لاستمارة البحث والذي يخص "تشارك المعرفة" ويخص 206 مفردة، يتم عرض النتائج في الجدول الموالي:

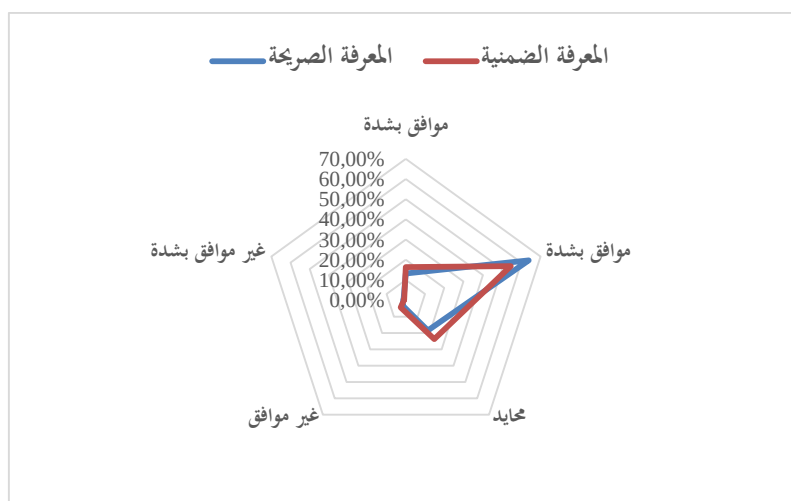
الجدول (53): نتائج موافقة المستجوبين على محور "تشارك المعرفة"

الرقم	محور تشارك المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	المعرفة الصريحة	13.23%	63.95%	18.55%	3.03%	1.23%
02	المعرفة الضمنية	16.38%	54.63%	23.8%	4.35%	0.88%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

يعرض الجدول السابق نسب الموافقة على محور تشارك المعرفة، حيث تشير قيمة متوسط الموافقة على مقياس تشارك المعرفة الصريحة إلى النسبة 77.18%، في حين تشير قيمة متوسط الموافقة على مقياس تشارك المعرفة الضمنية إلى النسبة 71.02%، ما يعكس نسب موافقة عالية، وهذا ما يمكن التعبير عليه بشكل أفضل من خلال الشكل التالي:

الشكل (33): التمثيل البياني لنتائج موافقة المستجوبين على محور تشارك المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel.

يظهر الشكل السابق أن أغلب الإجابات تتركز حول الخيار موافق بشدة بالنسبة لبعدي مقياس تشارك المعرفة أي ما يقارب نسبة 70% من الموافقة، ما يعكس مستوى عالي من الموافقة على محور تشارك المعرفة، ويعبر مستوى عالي من التشارك المعرفي في المؤسسات محل الدراسة.

وفي نفس السياق يعرض الجدول الموالي نتائج إجابات المستجوبين على محور تشارك المعرفة من خلال عرض قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (54): نتائج إجابات المستجوبين على محور "تشارك المعرفة"

الرقم	محور تشارك المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1	المعرفة الضمنية	3.80	0.53	2
2	المعرفة الصريحة	3.97	0.46	1
	المتوسط العام	3.79	0.43	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج Spss.

تظهر النتائج أعلاه أن مستوى تشارك المعرفة الضمنية في المؤسسات محل الدراسة هو عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي من [3.66-5] والتي تعبر على مستوى عالي من تشارك المعرفة الضمنية في المؤسسات محل الدراسة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.53 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

كما تظهر نفس النتائج المستوى العالي لتشارك المعرفة الصريحة في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي من [3.66-5] والتي تعبر على مستوى عالي من تشارك المعرفة الصريحة في المؤسسات محل الدراسة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.46 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

كما أن مستوى تشارك المعرفة العام في المؤسسات محل الدراسة هو عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي من [3.66-5] والتي تعبر على مستوى عالي من التشارك المعرفي في المؤسسات محل الدراسة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.43 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

3.4 اختبار النموذج البنائي المتكامل للبحث؛

بهدف الإجابة على إشكالية البحث يختص هذا الجزء باختبار نموذج البحث المفترض باستخدام النمذجة وهذا بهدف التحقق من البنية المقترحة لنموذج البحث كما تم تصوره نظريا بمتغيراته وأبعادها المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها وعن علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات التنظيمية، المتغيرات الفردية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة).

حيث يهدف هذا البحث وباعتماد منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية إلى وضع نموذج نظري لمسار عملي لتشارك المعرفة في مؤسسات الصناعة الإلكترونية من خلال الوصول إلى تحديد المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الفردية المتحركة في سلوك تشارك المعرفة والتي يجب توفيرها بهدف النجاح في إرساء نظام تشارك معرفة فعال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال اختبار النموذج النظري المدروس والبحث في مدى مطابقته للبيانات التي تم جمعها من الواقع.

من أجل اختبار النموذج الكلي للبحث تشير الباحثة إلى أنه سيتم اختبار نموذجين فرعيين كما سبق الإشارة إليه في مقدمة الفصل، النموذج الأول يتعلق بنموذج العلاقات بين تشارك المعرفة كمتغير تابع والمتغيرات التنظيمية كمتغيرات مستقلة، والنموذج الثاني يتعلق بنموذج العلاقات بين تشارك المعرفة كمتغير تابع والمتغيرات الفردية كمتغيرات مستقلة، وهذا لعدم تجانس المتغيرات الفردية والتنظيمية لاختبارها في نموذج واحد.

1.3.4 اختبار النموذج البنائي لتشارك المعرفة (كمتغير تابع) والمتغيرات التنظيمية (كمتغيرات مستقلة)

يضم النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية؛ نموذج العلاقات بين مجموعة المتغيرات التنظيمية المستقلة التي تضم كلا من الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية والدعم الاستراتيجي كميتغيرات مستقلة وتشارك المعرفة كميتغير تابع.

إن اختبار مدى صحة النموذج البنائي المفترض وملائمته يتم بالاستناد على بيانات العينة التي تتضمن استجابات أفرادها على المتغيرات المشاهدة أي البنود التي تضمنها الاستبيان ودراسة حسن المطابقة بين النموذج النظري المفترض ونموذج البيانات المختبر من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة.

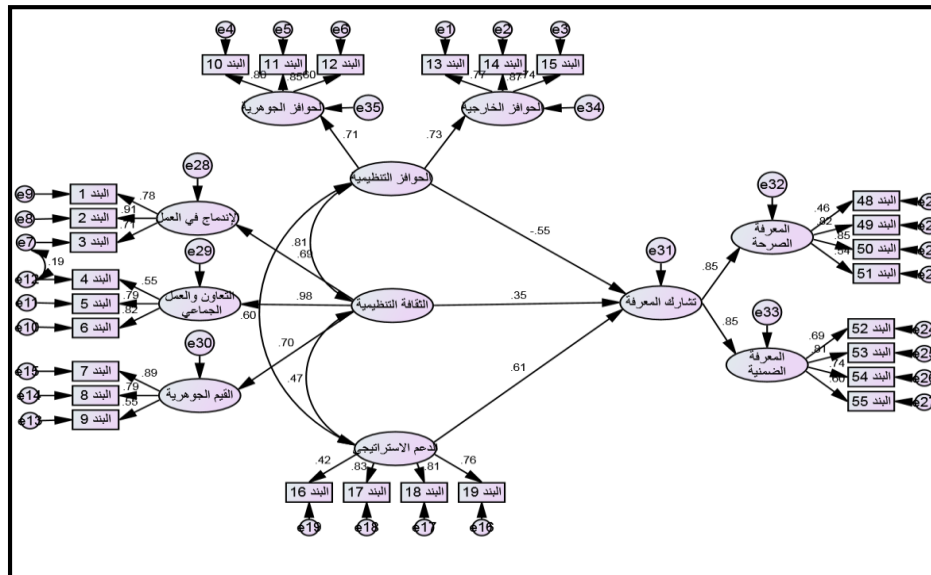
كما تم الإشارة إليه في الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، فإن اختبار أي نموذج باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية يمر بمجموعة من المراحل المنهجية التي تضمن الاختبار المنهجي الصحيح لنموذج البحث وتضمن الوصول إلى النتائج المطلوبة، وسيتم اختبار النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة (كميتغير تابع) والمتغيرات التنظيمية (كميتغيرات مستقلة) وفقاً للمراحل المنهجية التالية:

أ. وصف النموذج: يضم النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة كميتغير تابع والمتغيرات التنظيمية كميتغيرات مستقلة؛ نموذج العلاقات بين مجموعة مقاييس محور المتغيرات التنظيمية التي تضم كلا من مقياس الثقافة التنظيمية؛ والذي بدوره يتكون من ثلاثة أبعاد تخص كلا من؛ بعد الاندماج في العمل (البنود من 01 إلى 03)، بعد التعاون والعمل الجماعي (البنود من 04 إلى 06)، وبعد القيم الجوهرية (البنود من 07 إلى 09)، وكذلك مقياس الحوافز التنظيمية الذي يتكون من بعدين أساسيين وهما بعد الحوافز الجوهرية (البنود من 10 إلى 12) وبعد الحوافز الخارجية (البنود من 13 إلى 15)، إضافة إلى مقياس الدعم الاستراتيجي الذي يضم بعداً واحداً وهو الدعم الاستراتيجي (البنود من 16 إلى 19)، ومقياس تشارك المعرفة والذي بدوره يتكون من بعدين أساسيين يتمثلان في كل من بعد تشارك المعرفة الصريحة (البنود من 48 إلى 51)، وتشارك المعرفة الضمنية (البنود من 52 إلى 55).

ب. تقدير النموذج:

يعبر تقدير النموذج عن تقدير جميع معلمات النموذج أي تقدير معاملات الارتباط للعلاقات بين كل المتغيرات في النموذج، ويمثل الشكل التالي النموذج البنائي الكمي لمجموعة العلاقات بين المتغيرات التي تضمنتها

الشكل (34): النموذج البنائي المتكامل "لتشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية"



يتضح من خلال الشكل أن أغلب البنود تشبع على عواملها بقيم جيدة تتراوح ما بين 0.8-0.5، وهي قيم جيدة وتعكس مستوى صدق عالي وأغلبها دالة عند 0.05، كما تدل قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة أغلب العوامل الكامنة على التنبؤ بكل بند من بنودها، حيث تعكس النسبة الحرجة للبنود التي تختلف عن الصفر قدرة المتغير الكامن على التنبؤ ببنيه، ما يدل على قدرة البنود على التشبع على عواملها كما تظهرها أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

يتم الحكم على النموذج بأنه محدد إذا تم تحديد جميع المعلمات بشكل مقبول بمعنى أن مصفوفة البيانات الخاصة بالنموذج المختبر مقارنة مع النموذج المفترض كافية لتقدير جميع معلمات النموذج وتسمح بصلاحية اختبار النموذج، وهذا من خلال مقارنة البيانات في النموذج المفترض مع البيانات في العينة أي النموذج المختبر والتي يظهرها تقدير النموذج وتنعكس في إشارة درجات الحرية، حيث يظهر النموذج المختبر درجات حرية موجبة حيث

بلغت قيمة درجات الحرية DF القيمة 310، مما يعني أن النموذج متعدد التعيين وأن البيانات المتوفرة كافية لاختبار معلمات كل النموذج، مما يعني صلاحية النموذج المفترض للاختبار.

د. اختبار النموذج:

يسمح اختبار النموذج بالتحقق من مدى مطابقة بيانات العينة مع النموذج المفترض وهذا بالحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم مؤشرات المطابقة المحسوبة للنموذج بمحكات القبول الظاهرة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين "تشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	2.089	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.086	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.878	$0.9 <$
04	مؤشر جودة المطابقة المعدل AGFI	0.844	$0.9 <$
05	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.079	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
06	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.888	$0.9 <$
07	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.808	$0.9 <$
08	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.848	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من الجدول السابق الذي يعرض مؤشرات المطابقة لنموذج العلاقات بين متغيرات النموذج أنه يجوز على قيم مقبولة للمؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وفي المقابل فإن قيمة مربع كاي المعياري غير دالة عند نفس مستوى الدلالة كما أنها أقل من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، في

حين يعبر CMIN عن مدى القبول العام للنموذج النظري المراد دراسته¹، والذي يجب ألا يقل وألا يزيد بشكل كبير عن عدد درجات الحرية حيث بلغت قيمته 647.59، وهي قيمة موجبة وتقترب من قيمة DF.

أما بالنسبة لمؤشر CFI الذي بلغ القيمة 0.888 فهو يقترب من القيمة 0.9 ويدل على مطابقة البيانات للنموذج المفترض مطابقة حسنة بالإضافة إلى أن مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والتي تسمح بتقييم مدى قبول ونجاح النموذج المختبر وقربه من النموذج المفترض، حيث بلغت القيمة 0.08 وهي قيمة حسنة ولا تبتعد عن المجال المحدد، في حين أن مؤشر المطابقة المعياري NFI ومؤشر تاكر لويس TLI لم يتجاوزا 0.9 إلا أنهما يقتربان من المستوى المطلوب للمطابقة بقليل.

د. تعديل النموذج وملائمة النموذج: بهدف الحصول على نتائج أفضل للنموذج يقترح البرنامج مجموعة من التعديلات المقترحة، وعلى الرغم من إمكانية الحصول على نتائج أفضل للنموذج من خلال إجراء بعض التعديلات إلا أنه يتم قبول هذه النتائج والنموذج بمؤشرات الحالية، لأن التعديلات التي اقترحها البرنامج غير مفسرة نظرياً، وتفترض علاقات تأثير وتأثر بين عدد من المتغيرات التي لا يمكن تفسيرها نظرياً.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، يتضح لنا أن النموذج المفترض مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير إلى وجود مطابقة حسنة بين نموذج البيانات المختبر الخاص بالمتغيرات التنظيمية مع تشارك المعرفة التي تم اختبارها والنموذج النظري المفترض.

2.3.4 اختبار النموذج البنائي لتشارك المعرفة (كمتغير تابع) والمتغيرات الفردية (كمتغيرات مستقلة)

يضم النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة والمتغيرات الفردية؛ نموذج العلاقات بين مجموعة المتغيرات الفردية المستقلة التي تضم كلا من الثقة، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي مع المتغير التابع وهو تشارك المعرفة ببعديه؛ المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

إن اختبار مدى صحة النموذج البنائي المفترض والحكم على مدى ملائمته يتم بالاستناد لبيانات العينة التي تتضمن استجابات أفرادها على المتغيرات المشاهدة (الفقرات والبنود) التي تضمنها الاستبيان ودراسة حسن المطابقة بين النموذج النظري المفترض والبيانات التي تم تجميعها من العينة والخاصة بالنموذج المختبر من خلال مجموعة من مؤشرات المطابقة.

¹عباس البرق وآخرون، مرجع سابق، ص 139.

وسيتيم اختبار النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة (كمتغير تابع) والمتغيرات الفردية (كمتغيرات مستقلة) وفقاً للمراحل المنهجية كما يلي:

أ. **وصف النموذج:** يضم النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة كمتغير تابع والمتغيرات الفردية كمتغيرات مستقلة؛ نموذج العلاقات بين مجموعة مقاييس المتغيرات الفردية التي تضم كلا من مقياس الثقة، والذي بدوره يتكون من ثلاثة أبعاد تتعلق بكل من الثقة القائمة على الأمانة (البنود من 20 إلى 22)، الثقة القائمة على النزاهة (البنود من 23 إلى 25)، الثقة القائمة على الأمانة (البنود من 26 إلى 28)، وكذلك مقياس الفعالية الذاتية الذي يتكون من ثلاثة أبعاد تخص كلا من القدرة (البنود من 29 إلى 31)، العمومية (البنود من 32 إلى 34) والمقدار (البنود من 35 إلى 38)، إضافة إلى مقياس الرضا الوظيفي الذي يضم ثلاثة أبعاد تخص كلا من بعد الرضا عن العمل (البنود من 39 إلى 41)، بعد الرضا عن الإشراف (البنود من 42 إلى 44)، إضافة إلى بعد الرضا عن الأجر (البنود من 45 إلى 47)، ومقياس تشارك المعرفة الذي بدوره يتكون من بعدين أساسيين يتمثلان في كل من بعد تشارك المعرفة الصريحة (البنود من 48 إلى 51)، وتشارك المعرفة الضمنية (البنود من 52 إلى 55).

ب. **تقدير النموذج:**

يشرح تقدير النموذج تقدير جميع معلمات النموذج أي تقدير قيمة العلاقات بين كل المتغيرات في النموذج، ويمثل الشكل التالي النموذج البنائي الكمي لمجموعة العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها المقياس الذي يخص النموذج الفرعي الثاني للبحث ويتعلق بالمتغيرات الفردية وتشارك المعرفة ببعديها الضمنية والصريحة، حيث تتضح قيم تشبعات البنود على عواملها كما هو موضح في الشكل التالي:

The diagram illustrates a structural equation model (SEM) with the following components:

- Latent Variables (Ovals):**
 - الثقة (Trust):** Measured by indicators 20-28. Path coefficients to other variables: 0.42 to 'الثقة م الخيرية', 0.34 to 'الثقة م الأمانة', 0.50 to 'الثقة م القدرة', 0.91 to 'الرضا الوظيفي', 0.12 to 'تشارك المعرفة', 0.49 to 'المعرفة الصريحة', 0.28 to 'المعرفة الضمنية'.
 - المعرفة (Knowledge):** Measured by indicators 29-38. Path coefficients: 0.87 to 'العمومية', 0.62 to 'القدرة', 0.89 to 'الفعالية الذاتية', 0.12 to 'تشارك المعرفة', 0.49 to 'المعرفة الصريحة', 0.28 to 'المعرفة الضمنية'.
 - الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):** Measured by indicators 39-47. Path coefficients: 0.92 to 'العمل', 0.76 to 'الإشراف', 0.63 to 'الأجر'.
 - العمل (Work):** Measured by indicators 48-51. Path coefficients: 0.84 to 'الإشراف', 0.58 to 'الأجر'.
 - الإشراف (Supervision):** Measured by indicators 52-55. Path coefficients: 0.82 to 'الأجر'.
 - الأجر (Wage):** Measured by indicators 56-59.
- Path Coefficients:**
 - From 'الثقة' to 'المعرفة': 0.42, 0.34, 0.50, 0.91, 0.12, 0.49, 0.28.
 - From 'المعرفة' to 'الرضا الوظيفي': 0.87, 0.62, 0.89, 0.12, 0.49, 0.28.
 - From 'الرضا الوظيفي' to 'العمل': 0.92, 0.76.
 - From 'الرضا الوظيفي' to 'الإشراف': 0.63.
 - From 'الرضا الوظيفي' to 'الأجر': 0.58.
 - From 'العمل' to 'الإشراف': 0.84.
 - From 'العمل' to 'الأجر': 0.58.
 - From 'الإشراف' to 'الأجر': 0.82.
- Error Variances (e):**
 - e48, e49, e50, e51, e52, e53, e54, e55, e56, e57, e58, e59, e60, e61, e62, e63, e64, e65, e66, e67, e68, e69, e70, e71, e72, e73, e74, e75, e76, e77, e78, e79, e80, e81, e82, e83, e84, e85, e86, e87, e88, e89, e90, e91, e92, e93, e94, e95, e96, e97, e98, e99, e100, e101, e102, e103, e104, e105, e106, e107, e108, e109, e110, e111, e112, e113, e114, e115, e116, e117, e118, e119, e120, e121, e122, e123, e124, e125, e126, e127, e128, e129, e130, e131, e132, e133, e134, e135, e136, e137, e138, e139, e140, e141, e142, e143, e144, e145, e146, e147, e148, e149, e150, e151, e152, e153, e154, e155, e156, e157, e158, e159, e160, e161, e162, e163, e164, e165, e166, e167, e168, e169, e170, e171, e172, e173, e174, e175, e176, e177, e178, e179, e180, e181, e182, e183, e184, e185, e186, e187, e188, e189, e190, e191, e192, e193, e194, e195, e196, e197, e198, e199, e200, e201, e202, e203, e204, e205, e206, e207, e208, e209, e210, e211, e212, e213, e214, e215, e216, e217, e218, e219, e220, e221, e222, e223, e224, e225, e226, e227, e228, e229, e230, e231, e232, e233, e234, e235, e236, e237, e238, e239, e240, e241, e242, e243, e244, e245, e246, e247, e248, e249, e250, e251, e252, e253, e254, e255, e256, e257, e258, e259, e260, e261, e262, e263, e264, e265, e266, e267, e268, e269, e270, e271, e272, e273, e274, e275, e276, e277, e278, e279, e280, e281, e282, e283, e284, e285, e286, e287, e288, e289, e290, e291, e292, e293, e294, e295, e296, e297, e298, e299, e300, e301, e302, e303, e304, e305, e306, e307, e308, e309, e310, e311, e312, e313, e314, e315, e316, e317, e318, e319, e320, e321, e322, e323, e324, e325, e326, e327, e328, e329, e330, e331, e332, e333, e334, e335, e336, e337, e338, e339, e340, e341, e342, e343, e344, e345, e346, e347, e348, e349, e350, e351, e352, e353, e354, e355, e356, e357, e358, e359, e360, e361, e362, e363, e364, e365, e366, e367, e368, e369, e370, e371, e372, e373, e374, e375, e376, e377, e378, e379, e380, e381, e382, e383, e384, e385, e386, e387, e388, e389, e390, e391, e392, e393, e394, e395, e396, e397, e398, e399, e400, e401, e402, e403, e404, e405, e406, e407, e408, e409, e410, e411, e412, e413, e414, e415, e416, e417, e418, e419, e420, e421, e422, e423, e424, e425, e426, e427, e428, e429, e430, e431, e432, e433, e434, e435, e436, e437, e438, e439, e440, e441, e442, e443, e444, e445, e446, e447, e448, e449, e450, e451, e452, e453, e454, e455, e456, e457, e458, e459, e460, e461, e462, e463, e464, e465, e466, e467, e468, e469, e470, e471, e472, e473, e474, e475, e476, e477, e478, e479, e480, e481, e482, e483, e484, e485, e486, e487, e488, e489, e490, e491, e492, e493, e494, e495, e496, e497, e498, e499, e500, e501, e502, e503, e504, e505, e506, e507, e508, e509, e510, e511, e512, e513, e514, e515, e516, e517, e518, e519, e520, e521, e522, e523, e524, e525, e526, e527, e528, e529, e530, e531, e532, e533, e534, e535, e536, e537, e538, e539, e540, e541, e542, e543, e544, e545, e546, e547, e548, e549, e550, e551, e552, e553, e554, e555, e556, e557, e558, e559, e560, e561, e562, e563, e564, e565, e566, e567, e568, e569, e570, e571, e572, e573, e574, e575, e576, e577, e578, e579, e580, e581, e582, e583, e584, e585, e586, e587, e588, e589, e590, e591, e592, e593, e594, e595, e596, e597, e598, e599, e600, e601, e602, e603, e604, e605, e606, e607, e608, e609, e610, e611, e612, e613, e614, e615, e616, e617, e618, e619, e620, e621, e622, e623, e624, e625, e626, e627, e628, e629, e630, e631, e632, e633, e634, e635, e636, e637, e638, e639, e640, e641, e642, e643, e644, e645, e646, e647, e648, e649, e650, e651, e652, e653, e654, e655, e656, e657, e658, e659, e660, e661, e662, e663, e664, e665, e666, e667, e668, e669, e670, e671, e672, e673, e674, e675, e676, e677, e678, e679, e680, e681, e682, e683, e684, e685, e686, e687, e688, e689, e690, e691, e692, e693, e694, e695, e696, e697, e698, e699, e700, e701, e702, e703

يتضح من خلال الشكل أن جميع البنود تشعب على عواملها بقيم جيدة تتراوح ما بين 0.8-0.5، كما توضح معاملات الارتباط من خلال قيم أوزان الانحدار المعيارية في الشكل، وتعكس مستوى صدق عالي وهي جميعها عند 0.05، كما تدل كذلك قيم النسبة الحرجة Critical Ratio على قدرة أغلب العوامل الكامنة على التنبؤ بـ بند من بنودها، حيث تعكس النسبة الحرجة للبنود التي تختلف عن الصفر قدرة المتغير الكامن على التنبؤ ببنوده يؤكد على قدرة البنود على التشعب على عواملها كما تظهرها أوزان الانحدار اللامعيارية (أنظر الملحق رقم 02).

يتم الحكم على النموذج بأنه محدد إذا تم تحديد جميع المعلمات بشكل مقبول بمعنى أن مصفوفة البيانات الخاصة بالنموذج المختبر مقارنة مع النموذج المفترض كافية لتقدير جميع معلمات النموذج وتسمح بصلاحية اختبار النموذج، وهذا من خلال مقارنة البيانات في النموذج المفترض مع البيانات في العينة أي النموذج المختبر والتي يظهرها تقدير النموذج وتنعكس في إشارة درجات الحرية، حيث يظهر النموذج المختبر درجات حرية موجبة حيث بلغت قيمة درجات الحرية DF القيمة 578، مما يعني أن النموذج متعدد التعيين وأن البيانات المتوفرة كافية لاختبار معلمات كل النموذج، مما يعني صلاحية النموذج المفترض للاختبار.

د. اختبار النموذج:

يسمح اختبار النموذج من التحقق من مدى مطابقة البيانات للنموذج المفترض وهذا بالحكم على صلاحية النموذج من خلال مقارنة قيم المؤشرات المحسوبة بقيم محركات القبول كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين "تشارك المعرفة والمتغيرات الفردية"

الرقم	المؤشر	القيمة المحسوبة	محك القبول
01	مربع كاي المعياري DF/x^2	1.037	[3-1]
02	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	0.068	$0.1 \geq$ من الأفضل $0.08 \geq$
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices			
03	مؤشر جودة المطابقة GFI	0.828	$0.9 <$
04	الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA	0.068	$0.08 >$
مؤشرات المطابقة المقارنة Comparative Fit Indices			
05	مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.929	$0.9 <$
06	مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.836	$0.9 <$
07	مؤشر تاكر لوييس TLI	0.814	$0.9 <$

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

يتضح من الجدول السابق الذي يعرض مؤشرات المطابقة لنموذج العلاقات بين متغيرات النموذج أنه يحوز على قيم جيدة للمؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وفي المقابل فإن قيمة مربع كاي المعياري غير دالة عند نفس مستوى الدلالة كما أنها أقل من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، في حين يعبر CMIN عن مدى القبول العام للنموذج النظري المراد دراسته¹، والذي يجب ألا يقل وألا يزيد بشكل كبير عن عدد درجات الحرية DF، حيث بلغت قيمته 599.386، وهي قيمة موجبة وتقترب من قيمة DF.

أما بالنسبة لمؤشر CFI الذي بلغ القيمة 0.929 فهو يدل على مطابقة جيدة بالإضافة إلى أن مؤشر الجذر التربيعي لمؤشر خطأ الاقتراب RMSEA وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والتي تسمح بتقييم مدى قبول ونجاح النموذج المختبر وقربه من النموذج المفترض، حيث بلغت القيمة 0.068 وهي قيمة جيدة وأقل من 0.08، في

¹عباس البرق وآخرون، مرجع سابق، ص 139.

حين أن كل من مؤشر المطابقة المعياري NFI ومؤشر تاكر لوييس TLI لم يتجاوزا 0.9 إلا أنهما يقتربان من المستوى المطلوب للمطابقة بقليل.

د. تعديل النموذج وملائمة النموذج: بهدف الحصول على نتائج أفضل للنموذج يقترح البرنامج مجموعة من التعديلات، وعلى الرغم من إمكانية الحصول على نتائج أفضل للنموذج من خلال إجراء بعض التعديلات إلا أنه يتم قبول هذه النتائج والنموذج بمؤشرات الحالية، لأن التعديلات التي اقترحها البرنامج غير مفسرة نظريا، وتفترض علاقات تأثير وتأثر بين عدد من المتغيرات التي لا يمكن تفسيرها نظريا.

بعد فحص النموذج وتشبعات البنود على عواملها، وتقدير مؤشرات المطابقة للنموذج، من خلال الرجوع إلى قيم التحميل المستخرجة من البرنامج يتضح لنا أن النموذج المفترض مطابق للبيانات المأخوذة من عينة قدرها 206 مفردة، حيث تشير النتائج إلى وجود مطابقة جيدة بين نموذج البيانات المختبر الخاص بالمتغيرات الفردية مع تشارك المعرفة التي تم اختبارها والنموذج النظري المفترض.

4.4 اختبار فرضيات البحث

بهدف الإجابة على إشكالية البحث، والأسئلة الفرعية المطروحة وبغرض الحكم على صحة فرضيات البحث يتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية وصولا إلى نتائج البحث، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

سيتم اختبار فرضيات البحث من خلال معاينة قيم معاملات الانحدار المعيارية للنموذج البنائي التي تم تقديرها، والتي تسمح باختبار أثر العلاقات السببية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للنموذج، وكذلك التنبؤ بقيم الأثر الذي يحدثه كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع موضوع الدراسة، وهذا بما يتوافق مع طبيعة فرضيات الدراسة، وسيتم تحقيق هذا الاختبار من خلال مقارنة أوزان الانحدار المعياري للمتغيرات المستقلة مع مستوى دلالة 0.05

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والفرضيات الفرعية التابعة لها

للحكم على صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي تم صياغتها بالشكل التالي:

- يوجد أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية، الدعم الاستراتيجي) على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يتم أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية الأولى، التالية:
 - يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
 - يوجد أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية للحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
 - يوجد أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- بهدف اختبار صحة هذه الفرضيات وكذلك تحديد مدى التأثير القائم بين المتغيرات التنظيمية؛ (الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية والدعم الاستراتيجي)، ومتغير تشارك المعرفة، يتم معاناة قيم معاملات الانحدار المعيارية التي تم تقديرها في نموذج البحث، وهذا باستخدام نموذج المعادلة البنائية.

ويعرض الجدول التالي نتائج نموذج المعادلة البنائية لنموذج تشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية، كما يلي:

الجدول رقم (57): نتائج نموذج المعادلة البنائية "لتشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية"

الرقم	مسار العلاقة	أوزان الانحدار المعيارية	CR	مستوى الدلالة	القرار	R ²
01	الثقافة التنظيمية ← تشارك المعرفة	0.348	1.286	0.198	رفض	0.279
02	الحوافز التنظيمية ← تشارك المعرفة	-0.548	-1.547	0.122	رفض	
03	الدعم الاستراتيجي ← تشارك المعرفة	0.610	3.386	0.000	قبول	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

تظهر نتائج اختبار الفرضيات للنموذج البنائي الفرعي الأول للبحث والذي أثبت مطابقة حسنة للنموذج المفترض، النتائج التالية:

- تشير قيمة معامل الانحدار والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، إلى القيمة 0.348 وهي غير دالة عند المستوى 0.05 مما يعني عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- كما تشير قيمة معامل الانحدار والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الحوافز التنظيمية)، إلى القيمة -0.548 وهي غير دالة عند المستوى 0.05 مما يعني عدم وجود أثر للحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تفترض أنه يوجد أثر للحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- في حين تشير قيمة وزن الانحدار والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الدعم الاستراتيجي)، إلى القيمة 0.610 وهي موجبة، كما أن القيمة الحرجة تقدر بـ 3.386 وهي قيمة جيدة تختلف عن 0، كما أن قيمة معامل الانحدار هي دالة عند المستوى 0.05 مما يعني وجود أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة، أي أن قوة العلاقة بين الدعم الاستراتيجي وتشارك المعرفة هي 61% وهي جيدة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض أنه يوجد أثر للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- كما تشير قيمة مربع R إلى القيمة 0.279 أي أن المتغيرات التنظيمية ممثلة في الدعم الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تتحكم بنسبة 27.9 % في تباين سلوك تشارك المعرفة فيها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تفترض وجود أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للنموذج البنائي الفرعي الأول للبحث والذي أثبت مطابقة حسنة للنموذج النظري المفترض، تثبت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، في حين أنه لم يثبت وجود أي أثر إيجابي لكلا من ثقافة التنظيمية والحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يمكن تفسير هذه النتائج التي تتوافق وشكل النموذج رقم 33 من خلال ما يلي:

- بالنسبة للثقافة التنظيمية: من خلال تقدير واختبار النموذج يظهر أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على تشارك المعرفة، ما يعني أن الأبعاد الثلاثة لمقياس الثقافة التنظيمية والمتمثلة في كل من اندماج العامل في العمل، التعاون والعمل الجماعي وكذلك القيم الجوهرية التي يتم تشاركها في المؤسسات محل الدراسة لا تتحكم في سلوك تشارك المعرفة.

يمكن تفسير ذلك باعتبار أن أغلب المؤسسات محل الدراسة وبالنظر إلى طبيعة نشاطها فإن ثقافة تشارك المعرفة لا زالت تشكل تحدياً وفقاً للمقابلات مع مديري الموارد البشرية ويرتبط التحدي أساساً بالقدرة على خلق قابلية واقتناع لدى الفرد بعملية التشارك المعرفي وخاصة تلك التي تتعلق بالمعرفة الضمنية حيث أن الوصول إلى المعرفة

الصریحة لا يتطلب تعاون ومساعدة الزملاء في مكان العمل إذ أنه في الغالب يتم الاعتماد على قواعد بيانات إلكترونية وهناك مخطط اتصال communication plan على الجميع احترامه واستخدامه والذي يخص حركة المعلومات والوثائق داخل المؤسسات.

على الرغم من صدق وصلاحيه مقياس الثقافة التنظيمية المقترح والذي ينعكس في تشبعات البنود على عواملها وأوزان الانحدار الجيدة والتي تشير إلى قوة ارتباط إيجابي تتراوح بين 50% إلى 80%، إلا أن هذا المقياس لا يبدي استجابة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى طبيعة الثقافة التنظيمية التي تعبر عن تراكم معرفي يمكن فقط أن يؤدي نتائج خلال عدد من السنوات باعتبار أن أغلب المؤسسات لا تبدي توجهها واضحا لإدارة معارفها والقليل فقط منها من يعمل حديثا على ذلك ولكن دون وضع مخطط واضح لذلك، وبالتالي فالوصول إلى نتائج مرضية لسلوك تشارك المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار الموجه في هذه الثقافة نحو تفعيل سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة من خلال العمل على خلق ما يعرف بثقافة الصداقة المعرفية والتي تقوم على خلق قيم التعاون المعرفي بين الأفراد في بيئة تنظيمية معينة وتكون أحد أهم الآليات لمواجهة والحد من التسرب المعرفي والذي يعد خسارة بالنسبة للمؤسسات.

- **بالنسبة للحوافز التنظيمية:** من خلال تقدير واختبار النموذج تظهر النتائج أن الحوافز التنظيمية لا تحمل أي أثر على تشارك المعرفة، على الرغم من صدق وصلاحيه مقياس الحوافز التنظيمية وهذه النتيجة طبيعية باعتبار أنه لا توجد حوافز تنظيمية واضحة موجهة للتشجيع على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن أغلب الحوافز والمكافآت ترتبط بالنتائج في العمل.

- **بالنسبة للدعم الاستراتيجي:** من خلال تقدير النموذج واختبار فرضيات البحث تظهر النتائج أن الدعم الاستراتيجي يؤثر إيجابا على تشارك المعرفة، وتظهر نتائج النموذج الذي تم اختباره إلى كون أن الدعم الاستراتيجي يتحكم بشكل كبير في سلوك تشارك المعرفة، وهذا ما يتوافق مع نسب الموافقة العالية على هذا المقياس، حيث تهدف أغلب المؤسسات محل الدراسة من خلال دعم الإدارة العليا إلى تشجيع الأفراد على العمل الجماعي والتعلم لضمان تكيف الفرد مع مشكلات العمل، وبالتالي قدرته على اتخاذ قرارات فعالة والتي عادة ما يتطلبها السير اليومي للعمل، وتنسيق العمل مع الجماعة من خلال تحسين علاقات العمل، وهذا ما يشكل مطلبا مهما للنجاح في سلوك تشارك المعرفة وإن كان لا يهدف بشكل مباشر إلى التشجيع على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، فإنه يدعم افتراض الدور المهم والمحوري للإدارة العليا للنجاح في التشجيع على أي سلوك مرغوب فيه في بيئة العمل.

2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والفرضيات الفرعية التابعة لها

للحكم على صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تم صياغتها بالشكل التالي:

- يوجد أثر إيجابي للمتغيرات الفردية (الثقة، الفعالية الذاتية، الرضا الوظيفي) على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يتم أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية الثانية، التالية:
- يوجد أثر إيجابي للثقة على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للفعالية الذاتية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

يهدف اختبار صحة هذه الفرضيات وكذلك تحديد مدى التأثير القائم بين المتغيرات الفردية؛ (الثقة، الفعالية الذاتية، والرضا الوظيفي)، ومتغير تشارك المعرفة، يتم معانة قيم معاملات الانحدار المعيارية التي تم تقديرها في نموذج البحث، وهذا باستخدام نموذج المعادلة البنائية.

بعرض الجدول التالي نتائج نموذج المعادلة البنائية لنموذج تشارك المعرفة والمتغيرات الفردية، كما يلي:

الجدول رقم (58): نتائج نموذج المعادلة البنائية "لتشارك المعرفة والمتغيرات الفردية"

الرقم	مسار العلاقة	أوزان الانحدار المعيارية	CR	مستوى الدلالة	القرار	R ²
01	الثقة ← تشارك المعرفة	0.135	1.295	0.195	رفض	0.375
03	الفعالية الذاتية ← تشارك المعرفة	0.339	2.613	0.009	قبول	
05	الرضا الوظيفي ← تشارك المعرفة	0.302	2.912	0.004	قبول	

المصدر: مخرجات برنامج AMOS V.22

تظهر نتائج اختبار الفرضيات للنموذج البنائي الفرعي الثاني للبحث والذي أثبت مطابقة جيدة للنموذج المفترض، النتائج التالية:

- تشير قيمة معامل الانحدار المعيارية والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الثقة)، إلى القيمة 0.135 وهي غير دالة عند المستوى 0.05 مما يعني عدم وجود أثر للثقة على تشارك المعرفة، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض وجود أثر إيجابي للثقة على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- في حين تشير قيمة معامل الانحدار المعياري والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الفعالية الذاتية)، إلى القيمة 0.339 كما أن القيمة الحرجة تقدر بـ 2.613 وهي قيمة جيدة تختلف عن 0، كما أن قيمة معامل الانحدار هي دالة عند المستوى 0.05 ما يعني وجود أثر إيجابي للفعالية الذاتية على تشارك المعرفة، ما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض وجود أثر إيجابي للفعالية الذاتية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- كما تشير قيمة معامل الانحدار المعياري والتي تقيس نوع العلاقة بين المتغير التابع (تشارك المعرفة) والمتغير المستقل (الرضا الوظيفي)، إلى القيمة 0.302 كما أن القيمة الحرجة تقدر بـ 2.912 وهي قيمة جيدة تختلف عن 0، كما أن قيمة معامل الانحدار هي دالة عند المستوى 0.05 ما يعني وجود أثر للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- وتشير قيمة مربع الارتباط R إلى القيمة 0.279 أي أن المتغيرات الفردية ممثلة في كل من الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة تتحكم بنسبة 37.5 % في سلوك تشارك المعرفة فيها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تفترض وجود أثر إيجابي للمتغيرات الفردية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية للنموذج البنائي الفرعي الثاني للبحث والذي أثبت مطابقة جيدة مع النموذج النظري المفترض، تثبت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر إيجابي لكل من الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، في حين لم تثبت نتائج اختبار الفرضيات وجود أي أثر للثقة على تشارك المعرفة، ويمكن تفسير هذه النتائج التي تتوافق وشكل النموذج رقم 34 من خلال ما يلي:

- **الثقة:** من خلال تقدير النموذج واختبار فرضيات البحث تظهر النتائج أن الثقة لا تؤثر على سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، على الرغم من الأهمية النظرية لمتغير الثقة للنجاح في تفعيل سلوك تشارك المعرفة وخاصة الضمنية منها حيث في العادة يبدي الأفراد استعداداً أكبر لمشاركة معارفهم مع الأفراد الذين تربطهم بهم علاقات ثقة قوية، في حين عدم وجود أي أثر للثقة على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة قد يعزى إلى تدعيم فكرة أن تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة قد يتعلق فقط بالمعرفة الصريحة والتي عادة لا يتطلب الوصول إليها وجود علاقات ثقة متبادلة للوصول إلى المعارف الصريحة طالما أن الوصول إليها سهل، بالتالي فتفعيل

دور الثقة لإنجاح تشارك المعرفة يتطلب العمل على بناء علاقات ثقة قوية طويلة المدى بين الأفراد الذين يتشاركون مكان العمل وبين الرؤساء والمرؤوسين لضمان عملية الانتقال الفعال للمعرفة.

- **الفعالية الذاتية:** من خلال تقدير النموذج واختبار فرضيات البحث تظهر النتائج أن الفعالية الذاتية تؤثر إيجاباً على سلوك تشارك المعرفة، ما يفسر أهمية متغير الفعالية الذاتية للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة، كون الأفراد لا ينخرطون في سلوك تشارك المعرفة إلا إذا كانت فعاليتهم الذاتية عالية أي أن ثقتهم في قدراتهم الذاتية عالية وكذلك قدرات غيرهم على نقل وتشارك المعرفة، ولقد أعطت الفعالية الذاتية أفضل النتائج للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة من خلال وجود أثر إيجابي متوسط للفعالية الذاتية على تشارك المعرفة حيث قارب معامل الانحدار بين كل من الفعالية الذاتية وتشارك المعرفة القيمة 0.40 الذي يعد جيداً، وهذا ما يتوافق مع نسب الموافقة العالية على مقياس الفعالية الذاتية.

- **الرضا الوظيفي:** من خلال تقدير نموذج البحث واختبار فرضياته تظهر النتائج أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على سلوك تشارك المعرفة، وهذا ما يتوافق مع صدق وصلاحيّة مقياس الرضا الوظيفي وكذلك مع نسب الموافقة على مقياس الرضا الوظيفي، ويدعم الافتراض القائل بتحكم الرضا الوظيفي في سلوك تشارك المعرفة، وبالتالي يعد الرضا عن العمل، الاشراف والأجر مهماً للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

خلاصة الفصل

لقد اختص هذا الفصل بنمذجة العلاقات بين تشارك المعرفة ومجموعة المتغيرات التنظيمية والفردية في المؤسسات محل الدراسة، من خلال اختبار النموذج المتكامل للبحث وصولاً إلى النموذج المقترح لتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بتطبيق الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تم عرض نتائج الاستمارة وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة بهدف تفسير نتائج الدراسة، ومن ثم تم عرض نتائج الاستمارة وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، كما تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي بهدف اختبار صدق كل مقاييس البحث وتحديد مدى صلاحيتها لإدراجها ضمن النموذج المختبر، ووصولاً إلى بناء نموذج البحث البنائي المتكامل واختباره، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على المعادلة البنائية.

خاتمة

يُحظى تشارك المعرفة بأهمية استراتيجية في مجال الإدارة وهذا لإمكانيته على ضمان التدفق المستمر للمعارف في البيئة التنظيمية، ما يسمح بتحويل المعرفة الفردية محدودة القيمة إلى معرفة تنظيمية ذات قيمة مستدامة ينتج عنه على المدى الطويل خلق ذاكرة تنظيمية للمعارف ذات الطبيعة التراكمية متاحة للجميع داخل منظمات الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى التطوير المستمر لقدرات الأفراد ومهاراتهم، وكذلك تنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم في العمل، وكنتيجة لذلك يتم تعزيز المخزون الفكري، خلق معارف جديدة وتطوير القدرات الإبداعية، ما يمكن المنظمات من تقديم منتجات وخدمات ابتكارية تحملها إلى الريادة في السوق.

يعد مفهوم التشارك المعرفي سلوكاً تنظيمياً، انطلاقاً من كون أن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات، فسلوك تشارك المعرفة هو السلوك التشاركي للمعرفة بين الأفراد فيها، ولهذا فدراسة تشارك المعرفة باعتباره سلوكاً تنظيمياً يهدف إلى تفسير السلوك التشاركي للأفراد والتنبؤ به والسيطرة عليه في البيئة التنظيمية، ويتحدد هذا السلوك بناءً على عدد من المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الفردية التي تتحكم في سلوك تشارك المعرفة في بيئات العمل المختلفة.

إن النجاح في تشارك المعرفة يتطلب ضرورة معرفة العوامل المتحكمة في سلوك تشارك المعرفة ومعرفة درجة تأثيرها، والتي من الممكن أن تعمل على زيادة أو تخفيض إمكانية النجاح في تحقيق عمليات تشارك المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة داخل المؤسسة، كون أنه من الصعب تحويل المعرفة الفردية وخاصة الضمنية منها إلى معرفة تنظيمية، فارتباط تشارك المعرفة بالأفراد في المؤسسة يعد سلوكاً تنظيمياً تتحكم فيه العديد من المتغيرات.

تعد الدراسة الحالية التي هدفت أساساً إلى دراسة واختبار تشارك المعرفة في المؤسسات الجزائرية بمثابة محاولة للوصول إلى نموذج مقترح لتشارك المعرفة من خلال دراسة واختبار نموذج العلاقات بين المتغيرات التنظيمية والفردية المتحكمة في تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بعد التعرف على الإطار المفاهيمي لتشارك المعرفة أين أثارت الباحثة مفهوم ثلاثية المعرفة وكذلك مفهوم التهرب المعرفي، وكذلك تم التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية الذي يضمن الاختبار الصحيح للظاهرة المدروسة على أرض الواقع، من اختيار المنهج الصحيح في الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومن ثم عرض نتائج الاستمارة وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهذا بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة لميدان الدراسة، إضافة إلى إجراء التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صدق كل مقاييس البحث، وصولاً إلى بناء واختبار نموذج البحث المتكامل، وكذلك اختبار فرضياته، والوصول إلى مجموعة من النتائج التطبيقية والاقتراحات العملية.

نتائج البحث:

في ضوء إشكالية وفرضيات البحث، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة التي تتوافق وهدف البحث وكذلك اختبار صحة الفرضيات، ومن خلال كل ما سبق من تحليل لبيانات البحث، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، التي سيتم مناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، حيث تتمثل أهم النتائج التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بمحور المتغيرات التنظيمية: أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية التي تخص محور المتغيرات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة ما يلي:

- وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية الداعمة لتشارك المعرفة، والتي تخص كلا من المستوى المتوسط لاندماج العامل في العمل، المستوى المتوسط للتعاون والعمل الجماعي بين الأفراد في العمل وكذلك المستوى المتوسط لمشاركة القيم الجوهرية التي تشجع على تشارك المعرفة في مكان العمل، أي وجود قيم ثقافية يتم تشاركها والتي تدعم تشارك المعرفة في هذه المؤسسات؛

- وجود مستوى متوسط للحوافز التنظيمية التي تشجع على تشارك المعرفة، والتي قد ترتبط بشكل غير مباشر بسلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

- وجود مستوى متوسط من الدعم الاستراتيجي لسلوك تشارك المعرفة، في المؤسسات محل الدراسة ما يعكس وجود بعض الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا في سبيل تشجيع تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ولو بشكل غير مباشر حيث يتجسد هذا الدعم الاستراتيجي في التشجيع على التعاون والعمل الجماعي والحل الجماعي لمشكلات العمل بهدف رفع أداء الأفراد؛

- أظهرت نتائج اختباري الثبات لمقاييس محور المتغيرات التنظيمية درجة ثبات عالية لهذه المقاييس، ما يدعم صلاحيتها للدراسة؛

- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال الاتساق الداخلي صلاحية المقاييس الثلاثة للمتغيرات التنظيمية في البيئة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الاختبار درجة اتساق داخلي عالية لمقياس الثقافة التنظيمية، ودرجة اتساق داخلي عالية لمقياس الحوافز التنظيمية، إضافة إلى درجة اتساق داخلي عالية لمقياس الدعم الاستراتيجي؛

- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال التحليل العاملي التوكيدي صلاحية المقاييس الثلاثة للمتغيرات التنظيمية في البيئة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الاختبار صلاحية مقياس الثقافة التنظيمية باعتبارها بنية

مفاهيمية تتكون من ثلاثة أبعاد تخص كلا من الاندماج في العمل، الإشراف والقيم الجوهرية، كما أظهرت نتائج الاختبار صلاحية مقياس الحوافز التنظيمية باعتباره بنية مفاهيمية تتكون من بعدين أساسيين هما الحوافز الجوهرية والحوافز الخارجية، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي صلاحية مقياس الدعم الاستراتيجي باعتباره بنية مفاهيمية مكونة من بعد واحد وهو الدعم الاستراتيجي.

ب. النتائج المتعلقة بمحور المتغيرات الفردية: أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية التي تخص محور المتغيرات الفردية في المؤسسات محل الدراسة ما يلي:

- وجود مستوى عالي من الثقة، التي تخص كلا من المستوى العالي للثقة المبنية على الأمانة، المستوى العالي للثقة المبنية على الخيرية بين الأفراد في العمل وكذلك المستوى العالي للثقة المبنية على القدرة بين الأفراد في مكان العمل والتي تشجع على تشارك المعرفة في هذه المؤسسات؛
- وجود مستوى متوسط من الفعالية الذاتية الخاصة بتشارك المعرفة، والتي تخص كلا من المستوى المتوسط للقدرة، العمومية ومقدار الفعالية الذاتية للأفراد التي تخص تشارك المعرفة في هذه المؤسسات؛
- وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي عن تشارك المعرفة، في المؤسسات محل الدراسة ما يعكس وجود مستوى متوسط من الرضا عن العمل، الإشراف والأجر الذي يرتبط بسلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- أظهرت نتائج اختباري الثبات لمقاييس محور المتغيرات الفردية درجة ثبات عالية لمقاييس المحور، ما يدعم صلاحيتها للدراسة؛
- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال الاتساق الداخلي صلاحية المقاييس الثلاثة للمتغيرات الفردية في البيئة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الاختبار درجة اتساق عالية لمقياس الثقة، كما أظهرت نتائج الاختبار درجة اتساق داخلي عالية لمقياس الفعالية الذاتية، كما أظهرت النتائج درجة اتساق داخلي عالية لمقياس الرضا الوظيفي؛
- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال التحليل العاملي التوكيدي صلاحية المقاييس الثلاثة للمتغيرات الفردية في البيئة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الاختبار صلاحية مقياس الثقة باعتبارها بنية مفاهيمية تتكون من ثلاثة أبعاد تخص كلا من الثقة المعتمدة على الخيرية، الثقة المعتمدة على النزاهة والثقة المعتمدة على القدرة، كما أظهرت نتائج الاختبار صلاحية مقياس الفعالية الذاتية باعتباره بنية مفاهيمية تتكون من ثلاثة أبعاد تخص

كلا من القدرة، العمومية والمقدار، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج اختبار التحليل العاملي التوكيدي صلاحية مقياس الرضا الوظيفي باعتباره بنية مفاهيمية مكونة من ثلاثة أبعاد التي تخص كلا من بعد العمل، الإشراف وبعد الأجر.

ج. النتائج المتعلقة بمحور تشارك المعرفة: أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية التي تخص محور تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ما يلي:

- وجود مستوى عالي من تشارك المعرفة الصريحة بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود مستوى عالي من تشارك المعرفة الضمنية بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة؛
- أظهرت نتائج اختبائي الثبات لمحور تشارك المعرفة إلى وجود درجة ثبات عالية لمقياس تشارك المعرفة، ما يدعم صلاحية هذا المقياس للدراسة؛
- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال الاتساق الداخلي صلاحية مقياس تشارك المعرفة في البيئة محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الاختبار درجة اتساق داخلي عالية لمقياس تشارك المعرفة ممثلا في بعدي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية؛
- أظهرت نتائج اختبار الصدق باستعمال التحليل العاملي التوكيدي صلاحية مقياس تشارك المعرفة في البيئة محل الدراسة، باعتباره بنية مفاهيمية تتكون من بعدين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ج. النتائج المتعلقة باختبار نموذج البحث:

أظهرت نتائج اختبار النموذج البنائي للمتغيرات التنظيمية وتشارك المعرفة وجود مطابقة حسنة ومقبولة للنموذج البنائي المختبر مع النموذج النظري المقترح، ووجود أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية على تشارك المعرفة، حيث أظهرت نتائج اختبار هذا النموذج ما يلي:

- عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة، وهذا ما لا يتوافق ودراسة Stoddart التي أثبتت أن تشارك المعرفة يمكن أن ينجح فقط في حالة ما إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع ذلك وهذا كنتيجة لتطوير ثقافة تشارك معرفة فعالة في المنظمة؛

- عدم وجود أثر للحوافز التنظيمية على تشارك المعرفة، وهذا ما لا تتوافق مع ما توصل إليه كل من Smith و Mc Keen باعتبار أن وجود نظام للمكافآت يزيد من دافعية العمال للمساهمة في تشارك المعرفة، وكذلك نتائج

دراسة Kim و Bock التي توصلت إلى أن مواقف الأفراد حول تشارك المعرفة تتأثر بمعتقداتهم بشأن المكافآت المتوقعة من عملية التشارك؛

- وجود أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يتوافق ودراسة Galletta و Malhotra التي أظهرت ارتباط دعم الإدارة العليا برغبة العاملين في تشارك المعرفة، وكذلك دراسة Lin و Lee التي توصلت إلى أن إدراك الإدارة العليا لأهمية التشجيع على تشارك المعرفة هو ضروري لخلق ثقافة إيجابية لتشارك المعرفة في المنظمة والحفاظ عليها؛

كما أظهرت نتائج اختبار النموذج البنائي للمتغيرات الفردية وتشارك المعرفة إلى وجود مطابقة جيدة للنموذج البنائي المختبر مع النموذج النظري المقترح، ووجود أثر إيجابي للمتغيرات التنظيمية على تشارك المعرفة، حيث أظهرت نتائج اختبار هذا النموذج ما يلي:

- عدم وجود أثر للثقة على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يتعارض مع نتائج دراسة Mohd B. Ismail و Zawiyah M. Yusof وكذلك دراسة Neil French التي توصلوا فيها إلى وجود أثر دال للثقة على تشارك المعرفة، إضافة إلى دراسة Adel Ismail Al-Alawi وآخرون، التي أثبتت وجود أثر دال للثقة على تشارك المعرفة؛

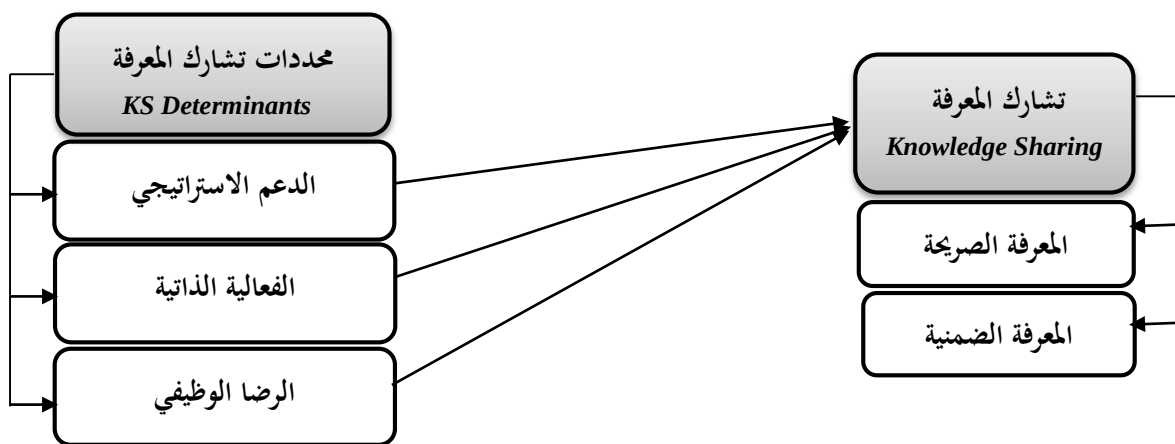
- وجود أثر إيجابي للفعالية الفردية على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، هذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي أجراها Elias وآخرون وتوصلوا من خلالها إلى أن الفعالية الذاتية إلى وجود أثر إيجابي للفعالية الفردية على تشارك المعرفة وأن الفعالية الذاتية تؤثر على تعديل السلوك، هذا ما يعني أن سلوك الأفراد لتشارك المعرفة يتأثر بفاعليتهم الذاتية؛

- وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة Maryléne Gagné التي توصل فيها إلى وجود أثر دال للرضا الوظيفي على تشارك المعرفة، ويتوافق كذلك مع نتائج دراسة Adel Ismail Al-Alawi وآخرون، وكذا دراسة Sun و Teh على حد سواء، حيث توصلوا إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك تبادل المعرفة لدى الموظفين، وفي نفس السياق تتوافق نتائج بحثنا الحالي مع نتائج دراسة كل من Sun و Teh التي توصلوا فيها إلى أن الرضا الوظيفي وتشارك المعرفة يرتبطان ارتباطا إيجابيا ببعضهما البعض، كما تتوافق أيضا مع نتائج دراسة Liao التي درست العلاقة بين تشارك المعرفة والرضا الوظيفي داخل الشركات التايوانية، وتم التوصل من خلالها إلى أن علاقات العمل بين الرؤوسين والمشرفين تلعب

دورا حاسما لسلوك تبادل المعرفة في المنظمات، وهو ما يتوافق في بحثنا الحالي مع البعد الثاني للرضا الوظيفي الذي يخص بعد الرضا عن الإشراف في المؤسسات محل الدراسة، خلافا لذلك، تختلف نتائج البحث الحالي مع دراسة Bektas وآخرون التي توصلوا فيها إلى أنه لا توجد علاقة هامة بين تبادل المعرفة والرضا الوظيفي.

بناءً على نتائج البحث الحالي، فإن نموذج العلاقات المقترح للتنبؤ بتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة يضم المتغيرات الثلاثة التي تتعلق بكل من الدعم الاستراتيجي، الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي ويأخذ الشكل التالي:

الشكل (36): نموذج العلاقات المقترح للتنبؤ بتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البحث الحالي.

الاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية لموضوع البحث، يختص هذا الجزء بعرض مجموعة من الاقتراحات والتي تراها الباحثة مهمة، حيث ترتبط أهم هذه الاقتراحات بمجموعة من الخطوات العملية للنجاح في وضع نظام فعال لتشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية يقوم على تخصيص الموارد البشرية والمادية الضرورية، ويهدف إلى الوصول إلى مجموعة من أهداف تشارك المعرفة، والتي تتعلق بما يلي:

- **المدى القصير:** تحديد مصادر المعرفة، تحديد متلقي ومستقبل المعرفة سواء كانوا أفراداً أو جماعات، تحديد المعرفة المستهدفة من التشارك، تحديد طرق التشارك وطرق تخزين المعرفة التي يتم تشاركها؛

- **المدى المتوسط:** القيام بعملية التشارك المعرفي على مختلف المستويات الإدارية، داخل وبين مختلف فرق العمل، تخزين المعرفة التي يتم تشاركها؛

- **المدى الطويل:** ضمان التعلم المستمر والمشاركة الجماعية في بناء ذاكرة تنظيمية.

بغرض الوصول إلى نظام فعال لتشارك المعرفة، يجب على المؤسسات توفير جملة من المتطلبات التي ترتبط بالاقترحات التي تقدمها الباحثة، وتتعلق بما يلي:

أ. ضمان تقديم الدعم الاستراتيجي اللازم لإنجاح تشارك المعرفة:

يعكس الدعم الاستراتيجي لسلوك تشارك المعرفة في المنظمات إرادة والتزام الإدارة العليا بتوجيه سلوك الأفراد نحو تشارك المعرفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان تطوير الكفاءات فيها، من خلال ما يلي:

- تبني رؤية استراتيجية واضحة قائمة على إدارة المعرفة وتطوير الإبداع؛
- دعم الإدارة العليا لتشارك المعرفة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية؛
- التشجيع الدائم للعمال من قبل الإدارة العليا لتبادل الأفكار والآراء في العمل؛
- حرص الإدارة العليا على توفير متطلبات تشارك المعرفة من حرية الاتصال، العمل الجماعي والتعاون والتشاور بين العاملين،
- حرص الإدارة العليا على توفير الإمكانيات المادية (وسائط الاتصال الالكترونية) الضرورية التي تضمن التشارك الفعال للمعرفة بين الزملاء في العمل؛
- إعطاء المعرفة التنظيمية أهمية استراتيجية داخل المؤسسة.

ب. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتشارك المعرفة:

- إن توجيه سلوك الأفراد نحو تشارك المعرفة لا يتم إلا في محتوى تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية داعمة لهذا السلوك، من خلال خلق ما يعرف بثقافة الصداقة المعرفية والتي تعمل على إنجاح التشارك المعرفي من خلال ما يلي:
- خلق قيم تنظيمية مشتركة بين العاملين تشجع على التشارك وتدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة التي يجب أن تقوم على إدارة المعرفة والتطوير الابداعي؛
 - خلق قيم مشتركة بين العاملين تخص التعاون والعمل الجماعي، والتعلم المستمر؛
 - خلق لغة مشتركة بين العاملين تقلل من الاختلاف بينهم الذي يحد تشارك المعرفة في بيئة العمل؛

- خلق بيئة تعاونية لتشارك المعرفة بشكل منفتح على جميع المستويات التنظيمية، تقوم على خلق علاقات صداقة قوية في مكان العمل تدعم ما يعرف بالصداقة المعرفية بين الأفراد؛

- العمل على نشر قصص النجاح في العمل؛

- استثمار التنوع والاختلاف بين الأفراد العاملين من خلال تجميعهم في فرق عمل تقوم على المواصفات المشتركة بينهم مما يضمن اندماج العامل في الفريق ويقلل من الصراع والتهرب المعرفي.

ج. بناء نظام حوافز يدمج ممارسات تشارك المعرفة:

إن نظام الحوافز الذي يهدف أساسا إلى تحفيز سلوكيات الأفراد الإيجابية في بيئة تنظيمية معينة، يعد أمرا مهما جدا لتحفيز الأفراد على تشارك المعرفة والتعاون لخلق معرفة جديدة طالما وجد هؤلاء الأفراد أن انخراطهم في هذا السلوك سيعود عليهم بالنفع المادي والمعنوي من خلال ما يلي:

- عدم الاكتفاء بربط الحوافز بالنتائج فقط ولكن أيضا ربطها بالجانب السلوكي بما فيه تشارك المعرفة؛

- بناء نظام حوافز يدمج ويأخذ في عين الاعتبار التشارك المعرفي ويكافئ عليه؛

- إعطاء أولوية أكبر للحوافز المعنوية التي تستجيب أكثر لحث الجانب السلوكي للعاملين المرتبط بالتشارك المعرفي؛

- تقديم مكافآت واضحة ومحددة على السلوك الإيجابي الفردي والجماعي لتشارك المعرفة بين العاملين والجماعات في مكان العمل؛

- التنويع في الحوافز التنظيمية ومشاركة سياستها مع العاملين والتي تظهر إعطاء أولوية لسلوك تشارك المعرفة بينهم.

د. بناء علاقات ثقة متبادلة بين الأفراد:

إن الثقة وإن كانت لا تمثل مقياسا للتنبؤ بسلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة إلا أنها يمكن أن تلعب دورا مهما في تعزيز علاقات التشارك المعرفي بين الأفراد، وهذا من خلال:

- خلق مجتمعات ممارسة لتشارك المعرفة من خلال تجميع الأفراد المتقاربين فكريا وثقافيا في نفس فرق وجماعات العمل؛

- خلق بعض الأنشطة الاجتماعية التي تساهم في التقارب بين الأفراد العاملين في العمل؛
- التركيز على العمل الجماعي بدل العمل الفردي؛
- خلق فضاءات حوار لحل مشاكل العمل بشكل جماعي مثل اللقاءات المقطعة وبوقت قصير للقيام بالعصف الذهني، وكذلك خلق لجان متخصصة في تقييم وحل مشكلات العمل بطريقة جماعية من خلال إشراك الأفراد فيها، وكذلك برمجة برامج التدريب الداخلي أين يكون المدرب والمتدرب أفراداً من نفس مكان العمل.

هـ. التقييم الدوري لمستوى الرضا الوظيفي:

- إن الرضا الوظيفي وبالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالي، يظهر دوره المهم في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة والتحكم فيه، ولضمان دوره الايجابي ينصح العمل على ما يلي:
- الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي للأفراد في مكان العمل؛
 - القياس الدوري لمعدلات الرضا الوظيفي بين الأفراد؛
 - تحليل وتحديد متطلبات الرضا الوظيفي التي ترتبط بسلوك تشارك المعرفة؛
 - اجراء استقصاء على محفزات الأفراد لقيامهم بتشارك المعرفة والتي تختلف من فرد إلى آخر والعمل على ادماجها ضمن أنظمة الحوافز التنظيمية للمؤسسة؛
 - الانتباه إلى درجة التأثير بين الرضا الوظيفي وجاهزية الفرد لتشارك المعرفة في بيئة تنظيمية معينة.

و. العمل على رفع الفعالية الذاتية للأفراد:

- إن المستوى العالي للفعالية الذاتية للأفراد المستهدفين من عملية التشارك المعرفي وبالنظر إلى نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالي، يظهر الدور المهم لها في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة والتحكم فيه، وهذا من خلال العمل على ما يلي:

- دعم علاقات العمل الجماعي والتعاوني؛
- خلق علاقات ثقة متبادلة بين العاملين من خلال ضمان الموضوعية في المكافأة، الترقية والأجر؛
- تطوير قدرات وكفاءات الأفراد على أداء المهام المرتبطة بالعمل؛
- خلق قواعد بيانات للأداء الأفضل في المؤسسة يمكن للجميع الوصول إليها؛

- تشجيع الأفراد على التعاون والتشارك المعرفي وتطوير ثقتهم في قدرتهم وقدرات غيرهم على التشارك الفعال للمعرفة.

من خلال ما سبق وفي نفس السياق تقترح الباحثة الإطار العملي لوضع نظام فعال لتشارك المعرفة في المؤسسات من خلال اتباع مجموعة من المراحل والخطوات العملية، كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل (37): إطار عملي لوضع نظام فعال تشارك المعرفة في المؤسسات

من؟ who	ماذا؟ what	كيف؟ How
مدير الموارد البشرية مسؤول إدارة الكفاءات المستوى الاستراتيجي المدراء	وضع نظام لتشارك المعرفة مدخلات	1. التحضير Preparation: - ضمان جاهزية المحتوى التنظيمي لعملية التشارك؛ - بناء ثقافة تشارك المعرفة؛ - وضع نظام حوافز يدعم تشارك المعرفة؛ - ضمان الدعم الاستراتيجي. 2. التحديد Identification: - تحديد مصادر المعرفة؛ - تحديد مستقبل ومتلقي المعرفة؛ - تحديد المعرفة المستهدفة للتشارك. 3. التشارك Sharing: - تطبيق حلزونية Nonaka؛ - توظيف طرق تشارك المعرفة التي تتوافق وبيئة المنظمة؛ - تخزين المعرفة التي تم تشاركها. 4. التقييم Evaluation: - كفاءة الأفراد في عملية التشارك مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الفعالية الذاتية، مستوى الثقة المتبادلة، مستوى الرضا الوظيفي عن عملية تشارك المعرفة؛ - نجاعة طرق وأساليب التشارك؛ - القيمة المضافة للمعرفة التي يتم تشاركها؛ - قياس مدى تخفيض التسرب المعرفي. 5. التحسين المستمر Continuous Improvement: - توعية وتكوين الأفراد على عمليات تشارك المعرفة - تطوير أساليب تشارك المعرفة؛ - تطوير البنية التكنولوجية لتشارك المعرفة
المستوى الوظيفي الرئيس المرووسين	العمليات	
المستوى التشغيلي المشرف المنفذين	العمليات	
	المخرجات (خلق معرفة جديدة وتطوير القدرات الإبداعية)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البحث الحالي.

الآفاق المستقبلية للبحث:

إن نهاية أي بحث تعد بمثابة الأرضية لبداية بحث آخر، حيث يعد هذا البحث بمثابة إطار نظري وعملي لموضوع تشارك المعرفة، يعد مدخلا للمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تتناوله بالدراسة والتحليل موضوع تشارك المعرفة بصورة تكمل البحث الحالي أو تختلف عليه، وترى الباحثة أنه من الممكن أن ترتبط البحوث المستقبلية على استكمال البحث في المواضيع التالية:

- تطبيق النظريات المفسرة لسلوك تشارك المعرفة لتفسير سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
- بناء واختبار نماذج أخرى لتشارك المعرفة من خلال اختبار متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج بحثنا الحالي؛
- بناء واختبار نموذج تشارك المعرفة الضمنية أو الصريحة كل على حدا؛
- دراسة مقارنة بين سلوك تشارك المعرفة في مؤسسات الصناعة الالكترونية وقطاع المؤسسات الأخرى؛
- وضع نظام لتشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق الإطار العملي المقترح.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الأفراد في العمل، القاهرة، 2005.
2. أحمد كردي، السلوك التنظيمي، الأردن، 2011.
3. أحمد تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمهما ومنهجيتهما بتوظيف LISREL، SPSS، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2012.
4. أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2018.
5. حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة: الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010.
7. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007.
8. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
9. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي **Organizational Behaviour**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
10. طارق الطيب، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، الإمارات العربية المتحدة، متاح على الموقع الإلكتروني: www.knol.google.com
11. عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي: النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، مكتبة الجامعة الشارقة.

12. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
14. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
15. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2008.
- ب. المجالات العلمية:
17. إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في، شركات الاتصالات الأردنية، متاح على الموقع الإلكتروني: www.eco.asu.edu.jo
18. أحمد تيغزة، اختبار صحة البنية العائلية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق، بحث علمي محكم، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2011.
19. آنيث سيمونز، المدير الراوي: الإلهام والتأثير والإقناع من خلال فن القص، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 215، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2009.
20. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05 ديسمبر، 2016.
21. يوسف عنصر، ناجي لتيتم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي العدد السابع، جويلية 2014.
- ج. ملتقيات علمية:
22. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

د. محاضرات:

23. محمد الأمين هيشور، **منهجية البحث العلمي**، محاضرات في منهجية البحث العلمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

أولاً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

24. **An Introduction to Organizational Behavior**. Available at: www.clicktoconvert.com
25. Andrea Stropkova, **The Importance of Incentive Systems to Knowledge Sharing in Manufacturing Environment**, Available at: www.cutn.sk
26. Angela Titiamayah, Firm F. Nelson, **Knowledge Sharing: Types of Knowledge Shared and Rewards**, Available at: <https://msu.edu/>
27. Bandura Albert, **Self-efficacy**. Available at: www.uky.edu
28. Barbara Brown, Mélamie Lambert, **Le partage des Connaissances: Méthodes, Espaces et Outils**, p 09, Disponible au: www.knudev.org
29. Carol Gorelick et al, **Performance through Learning: Knowledge Management in Practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 2004.
30. Carolyn M. Jacobson, **Knowledge Sharing Between Individuals**, Murray E. Jennex, Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements, Information science reference, Hershey • New York, 2009.
31. Carolyn McKinnell Jacobson, **Knowledge Sharing Between Individuals**, Murray E. Jennex, **Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements**, Information science reference, Hershey • New York, 2009.
32. Charlotte Fillol, **L'entreprise Apprenante: Knowledge Management en Question**, l'Harmattan, Paris, 2009.
33. Chay Y. Wah et al, **Social Capital and Knowledge Sharing in Knowledge Based Organizations: An Empirical Study**, Murray E. Jennex, Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements, Information science reference, Hershey • New York, 2009.
34. Chia Y. Li, **Does Self-Efficacy Contribute to Knowledge Sharing and Innovation Effectiveness? a Multi-Level Perspective**, Available at: www.pacis-net.org
35. Chimay J. Anumba et al, **Knowledge Management in Construction**, The Nature and Dimensions of Knowledge Management, Black well Publishing (Ltd), 2005.

36. Christine N. Tan et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture Article**, 2009. Available at: www.researchgate.net
37. Christine Williamson et al, **Gestion des Ressources Humaines**, Thearfind, Angleterre, 2008.
38. Claire R. McInerney · Ronald E. Day, **Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes**, Stephen Gourlay, **An Activity Centered Framework for Knowledge Management**, Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007, USA.
39. Daniel L. Davenport, Clyde W. Holsapple, **Social Capital Knowledge**, David G. Schwartz, Encyclopedia of Knowledge Management, Idea group reference, 2006.
40. Daniel R. Denison et al, **Denison Organizational Culture Facilitator Guide**, published by Denison consulting, Available at: www.researchgate.net
41. Daniel Z. Levin et al, **Trust and knowledge sharing: A critical combination**, IBM Institute for Knowledge-Based Organizations, p 03. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/>
42. David G. Schwartz, **Encyclopedia of Knowledge Management**, IDEA GROUP REFERENCE, 2006.
43. David W. DeLong, **Last Knowledge Confronting the Threat of an Aging Work Force**, Oxford University press, New York, 2004.
44. Diana Suhr, **The Basics of Structural Equation Modeling**, available at: www.semanticscholar.org
45. Frédérique A. Bailly et al, **Comportement Humains et Management**, 4^e Edition, Pearson.
46. Jit S. Chandan, **Organizational Behaviour**, Vikas Publishing House pvt ltd.
47. Kathryn A. Baker, **Organizational Culture**. Available at: www.semanticscholar.org
48. Hannu Kivijärvi, **Aligning Knowledge and Business Strategies within an Artificial Ba Context, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, British Cataloguing in Publication Data, 2008.
49. Hans Baumgartner, **An introduction to structural equation modeling**, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/>
50. Hazel Hall, **Social Exchange Theory for Knowledge Sharing**, Available at: www.researchgate.com
51. Ian Watson, **Applying Knowledge Management Techniques for Building corporate memories**, Morgan Kanfmam Publishers, USA, 2003.
52. Icek Ajzen, **The Theory of Planned Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Process**, academia press, Inc. 1991. Available at: www.semanticscholar.org
53. Imed Boughzala, JeanLouis Ermine, **Trends in Enterprise Knowledge Management**, British Library Cataloguing in Publication Data, Great Britain, 2006.
54. Irma B. Fernandez, Dorothy Leidner, **Knowledge, Knowledge Management, and Knowledge Management Systems An Introduction**, Irma B. Fernandez, Dorothy Leidner

Knowledge Management an Evolutionary Vie, Advances in Management Information Systems, M.E. Sharpe, Inc, USA.

55. Irma B. Fernandez, Rajiv Sabnrwal, **Knowledge Management: Systems and Processes**, ME. Sharpe. Inc, USA, 2010.

56. Isabel M Prietoa, Elena Revillab, **Information Technologies and Human Behaviors as Interacting Knowledge Management Enablers of the Organizational Learning Capacity**.

57. Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier, USA, 2005.

58. Madan M. Rao, **Knowledge Management Tools and Technique: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions**, Elsevier. Inc, USA, 2005.

59. Martin R. Dugage, **Organization 2.0: Le Knowledge Management Nouvelle Génération**, Eyrolles, Paris , 2007.

60. Morray E. Jennex, **Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management EmergencyDimensions**, IGI global, USA, 2011.

61. Murray E. Jennex, **Current Issues in Knowledge Management**, Information Science Reference, British Cataloguing in Publication Data, 2008.

62. Murray E. Jennex, **Knowledge Management in Modern Organizations**, British Cataloguing in Publication Data, 2008.

63. Murray E. Jennex, **Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications**, Phillip EinDor, **Taxonomies of Knowledge**, British Cataloguing in Publication Data, 2008.

64. Nicholas Bahra, **Competitive Knowledge Management**, Palgrave, 2001.

65. Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group publishing (Hershey • London • Melbourne • Singapore), 2007.

66. Randall E. Schumacker, Richard G. Lomax, **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, **Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

67. Robert Dailey, **Organisational Behaviour**, Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh, United Kingdom, 2016.

68. Sheila K. McGinnis, **Organizational Behaviour and Management**, Chapter 03, Jones and Bartlett Publishers.

69. Steffen Bohm, Chris Land, **The “Value” of Knowledge: Reappraising Labor in the Postindustrial Economy**, handbook of researches on knowledge intensive organizations.

70. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15 Edition, Pearson, 2012.

71. **The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the world**, EBEEC 2014. Available at www.sciencedirect.com

72. **The Organizational Culture Behavior**, Available at: <https://sites.psu.edu/>

73. Todd R. Groff, Thomas P. Jones, **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**, Butterworth–Heinemann, USA, 2003.

74. **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Delta Publishing Company, 2006. Available at: www.apexcpe.com

ب المجلات العلمية:

75. Abel Usoro et al, **Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice**. Available at: <https://core.ac.uk/>

76. Alexandre Ardichvili, **Knowledge Sharing through Online Communities of Practice: The Impact of Cultural Variations**. Available at: <https://files.eric.ed.gov/>

77. Abdel Nasser H. Zaied et al, **The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance**, *I.J. Information Engineering and Electronic Business*, Vol 5, N° 4, 2012.

78. Abdullah M. Al-Rubaish et al, **Academic Job Satisfaction Questionnaire: Construction and Validation in Saudi Arabia**, *Journal of Family and Community Medicine*, 2011, Vol 18, N° 1.

79. Abdulrahman Alsughayir, Abbas N. Albarq, **Examining a Theory of Reasoned Action (TRA) In Internet Banking Using SEM among Saudi Consumer**, *International Journal of Marketing Practices*, Vol. 1, N° 1, 2013.

80. Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol, **Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance**, *Academy of management journal*, Vol 49, N° 06, 2006.

81. Adel I. Al-Alawi et al, **Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, N° 2, 2007.

82. Ammar D. Noor et al, **Factors Influencing Knowledge Sharing in Organizations: A Literature Review**, *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol 3 N° 9, September 2014.

83. Ashraf M. Alfandi, Mohammad S. Alkawsaneh, **The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance "A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions"**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, N° 4, 2014.

84. Awais Imam et al, **Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change**, *European journal of business and management*, Vol.5, N° 20, 2013. Available at: www.iiste.org

85. Basu B, Sengupta K, **Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School**, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 5, N° 3, 2007. Available at: www.ejkm.com

86. Birgit Renzl et al, **Impact of Trust in Colleagues and Management on Knowledge Sharing within and across Work Groups**. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/>

87. Blair Beadnell et al, **The Theory of Reasoned Action and the Role of External Factors on Heterosexual Men's Monodamg and Condon Use**, *journal of applied social psychology*, Blackwell publishing, 2008.
88. Boniface C. Madu, **Organization Culture as Driver of Competitive Advantage**, *Journal of Academic and Business Ethics Organization Culture as Driver*. Available at: www.aabri.com
89. Brad Hinton, **Knowledge Management and Communities of Practice: an experience from Rabobank Australia and New Zealand**, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 5, N° 3, 2003. Available at: www.ifama.org
90. Canon Tong, **The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong**, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5, N°. 1, 2014.
91. Chen, I. Y. L, Chen, N.S, **Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities**, *Educational Technology and Society*, Vol 12, N° 1, 2009.
92. Chien-Chih Huang et al, **Establishing Knowledge Sharing in Virtual Community through Trust, Self-Efficacy and Success Model**, .Available at: www.pacis-net.org
93. Choudhury Abul Anam Rashed, **Effect of Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach**, Vol 3, N° 2, July-December 2010.
94. Christine N. Tan et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-Sharing Culture Article**, 2009. Available at: www.researchgate.net
95. David Gurteen, **Creating a Knowledge Sharing Culture**, *Knowledge Management Magazine*, Vol 2, N° 2, February 1999.
96. David Scott, Jeffrey Martin, **Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version**, *Journal of Sport Management*, N°24, 2010, Human Kinetics Inc.
97. Dong-Joo Lee A, Jae-Hyeonahn, **Reward Systems for Intra-Organizational Knowledge Sharing**, *European Journal of Operational Research*, N°. 180, 2007.
98. Dulce V. Marques et al, **Knowledge sharing networks and performance**, *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 2008, VOL. 14, N.º 2.
99. Ebrahim Moradi et al, **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management**, *International Journal of Innovative Ideas*, Vol 12,N° 3, 2012.
- 100.Elizabeth A. Smith, **The role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace**, *Journal of Knowledge Management*, Vol 5, N° 4. MCB University Press, 2001.
- 101.Eugene O. Kwakye, Khalil. Nor, **Individual Factors and Knowledge Sharing**, *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol 03,N° 1, 2011.

- 102.Fakher Shahzad et al, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: an Overview**, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2012, Vol. 3, N°. 9.
- 103.Feryal Aslani et al, **Knowledge Sharing: A Survey, Assessment and Directions for Future Research: Individual Behavior Perspective**, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 2012.
- 104.Frederik V. Acker et al, **The Role of Knowledge Sharing Self-Efficacy in Sharing Open Educational Resources**, *Computers in Human Behavior*, 2014.
- 105.Gregory Southey, **The Theories of Reasoned Action and Planned Behaviour Applied to Business Decisions**, *Journal of New Business Ideas and Trends*, Vol. 9, N° 1, 2011. Available at: www.jnbit.org
- 106.Hsiu F. Lin, **Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study**, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, N°. 3/4, 2007.
- 107.Jaap J. van der Bijl, **The Theory and Measurement of the Self-Efficacy Construct**. Available at: www.researchgate.com
- 108.Jae N. Lee, **The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success**, *Information and Management* 38, Elsevier Science, 2001.
- 109.James B. Schreiber et al, **Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review**, *The Journal of Educational Research*, Vol. 99, N°. 6, 2006.
- 110.James Buchan et al, **Incentive and Remuneration Strategies, Health Workforce Incentive and Remuneration – A Research Review –**, *Issues in health services delivery Discussion paper*, N°. 4, 2000.
- 111.Jonathan Staplehurst et al, **Knowledge Sharing in SMEs: a Comparison of Two Case Study Organizations**, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11, N° 1 March 2010. Available at: www.hainc.com
- 112.Julia Porter Liebeskind, **Knowledge, Strategy and Theory of the Firm**, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue: knowledge and the firm, winter 1996.
- 113.Heather A. Smith, James D. McKee, **Instilling a Knowledge-Sharing Culture**. Available at: www.semanticscholar.org
- 114.Heyns, M., Rothmann, S. **Dimensionality of Trust: an Analysis of the Relations between Propensity; Trust Worthiness and Trust**. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 41, N° 1, 2015.
115. Ikujiro Nonaka, **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, February 1994, p 19.
- 116.Kamla A. Al Busaidi et al, **Sharing Knowledge to a Knowledge Management System: Examining the motivators and the benefits in an Omani organization**, *Journal of Organizational Knowledge Management*, IBIMA Publishing, Vol. 2010, 2010.
- 117.Katarzyna S. Woszczyna, **The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company**, *Forum Scientiae Economica*, Vol. 2, N°. 3, 2014.

118. **Knowledge Sharing from a Different Approach: the Influence of Quantity and Quality of Knowledge Sharing on Satisfaction, Trust and Commitment within a Non-Profit Organization**, Available at: www.semanticscholar.org
119. Laird D. McLean, **A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation**, Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/>
120. Laura Phirmis, **Capitaliser et Partager les Connaissances pour Assurer une Meilleure Gouvernance Associative**, mémoire pour obtenir la titre professionnel «chef de projet en ingénierie documentaire», INTD sciences et techniques de l'information, Paris, 2009.
121. Liana Razmerita et al, **What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 6, 2016.
122. Lina Girdauskienė, Asta Savanevičienė, **Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer**, *Engineering Economics*, Vol 4 N° 54, 2007.
123. Lisa L. S. Wei, Abdul H. Mohammed, **The Development of Knowledge Sharing Culture in Construction Industry**, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/>
124. M. du Plessis, **Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment**, *International Journal of Information Management*, Vol 25, 2005. Available at: www.sciencedirect.com
125. Margum Alavi, Donothoy E. leidner, **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundation and research issues**, *MisQ Review*, Vol 25, N° 01, 2001.
126. Maria Elena, Parpandel D. Elena, **Study on the Importance of Organizational Culture in a Company Gheordunescu**, .Available at: www.utgjiu.ro
127. Maria L. Lacatus, **Organizational Culture in Contemporary University**, 5th International Conference Edu-world 2012 - Education Facing Contemporary WorldIssues, *Procedia - social and behavioral sciences*, N° 76, 2013.
128. Maria Yiu, **Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior: a Social-Psychological View in Tourism**, *rservice science*, Vol. 3, N° 2, 2012.
129. Marloes Bakker et al, **Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects**, *The Learning Organization*, Vol. 13, N°. 6, 2006.
130. Maryam P. Tarighi, Forugh R.Nezhad, **The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province**, *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol. 85, 2016.
131. Marylène Gagné, **A Model of Knowledge Sharing Motivation**, *Human Resource Management*, July–August 2009, Vol. 48, N°. 4, Wiley InterScience, 2009.
132. Md. Zahidul Islam et al, **Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence from Service Organizations**.

133. Megan L. Endree et al, **Tacit Knowledge Sharing; Self-Efficacy Theory and Application to the Open Source Community**, *Journal of Knowledge Management*, Vol 11, N° 03, 2007.
134. Meng H. Hsua et al, **Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: the Relationship between Trust, Self-Efficacy, and Outcome Expectations**, *International Journal of Human Computer Studies*, Vol 65, 2007.
135. Michael J. Zhang, **The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees**, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, N°. 1, 2014.
136. Ming. T Tsai, Nai. C. Cheng, **The Effect of Self-Efficacy and Self-Regulation on Knowledge Sharing Behavior under Social Cognitive Perspective**. Available at: www.semanticscholar.org
137. Mobashar Rehman et al, **Job Satisfaction and Knowledge Sharing among Computer and Information Science Faculty Members: A Case of Malaysian Universities**, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, Vol 7, N° 4, 2014.
138. Mohammad Essawi, Oleg Tilchin, **a Model of Knowledge Management Culture Change**, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol 3, N° 5, 2013. Available at: www.scirp.org
139. Mohammad Hossein Moshref Javadi et al, **Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance**, *International Journal of Human Resource*, Vol. 2, N°. 1, 2010. Available at: www.macrothink.org
140. Mohd B. Ismail, Zawiyah M. Yusof, **The Relationship between Knowledge Sharing, Employee Performance and Service Delivery in Public Sector Originations: the Theoretical Framework**, *public sector ICT management review*, Vol 03, N° 01, 2009.
141. Muhammad J. Yousaf et al, **Empirical Investigation of Knowledge Sharing Obstacles in Education Sector of Pakistan**, *International Journal of Management and Organizational Studies*, Vol 2, N° 2.
142. Noorazah Md NooJuhana Salim, **Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia**, *JCSI International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 8, Issue 4, N° 2, July 2011.
143. Norfadzilah A. Razak et al, **Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy**, Fifth International Conference on Marketing and Retailing (5TH INCOMaR), *Procedia Economics and Finance* 37, 2016. Available at: www.sciencedirect.com
144. Norhaiza B. Ishak et al, **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol. 2010, IBIMA Publishing, 2010. Available at: www.ibimapublishing.com
145. Panagiotis Trivellasa et al, **The Impact of Knowledge Sharing Culture on Job Satisfaction in Accounting Firms. The Mediating Effect of General Competencies**. Available at: www.sciencedirect.com

146. Paul Hendriks, **Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing**, *Knowledge and Process Management*, Vol 6, N° 2, 1999.
147. Raed Kanaan et al, **The Impact of Knowledge Sharing Enablers on Knowledge Sharing Capability: an Empirical Study on Jordanian Telecommunication Firms**, *European scientific journal*, Vol.9, N°.22, 2013.
148. Real Jacob, Sébastien Harvey, **LaGestion des Connaissances et le Transfert Inter-générationnel: Une Etude de Cas au Sein de la fonction Publique Québécoise**, *Télescope*, 2005.
149. Rima K. Sliat, Muhammed S. Alnsour, **Business Innovation through Knowledge Sharing: an Applied Study on the Jordanian Mobile Telecommunications Sector**, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, N°.18, 2013. Available at: www.iiste.org
150. Romualdas Ginevičius, Vida Vaitkūnaitė, **Analysis of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance**, *Journal of Business Economics and Management*, 2006, Vol VII, N° 4.
151. Robert J. Vallerand et al, **Ajzen and Fishbein's Theory of Reasoned Action as Applied to Moral Behavior: A Confirmatory Analysis**, *journal of personality and social psychology*, 1992, Vol. 62, N°1.
152. Roger C. Mayer, James H. Davis, **An Integrative Model of Organizational Trust**, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°. 3, 1995
153. Rohana Ngah, Kamaruzman Jusoff, **Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance**, *International Journal of Economics and Finance*, Vol 01, N° 01, 2009.
154. Rozian Ashaari et al, **Self-Efficacy as a Determined Factor for Knowledge Sharing Awareness**, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 5, N° 1, February 2014.
155. Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, **Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review**, *Journal of Management*, Vol. 31, N°. 6, 2005.
156. Sarah MacCurtain et al, **Top Team Trust, Knowledge Sharing and Innovation**, (LINK) Research Centre Working Paper Series, 2008. Available at: www.link.dcu.ie
157. **Senior Management; Assessment Criteria**, Office of superintendent of financial institutions Canada, Available at: www.osfi-bsif.gc.ca
158. Sheng Wang, Raymond A. Noe, **Knowledge sharing: A review and directions for future research**, *Human Resource Management Review*, N°. 20, 2010.
159. Sherry D. Ryan et al, **Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation across Distinct National Cultures**, *Informing Science: the International Journal of an Emerging Trans-discipline*, Vol 13, 2010.

160. Stella A. Olowodunoye, **Knowledge Sharing Behaviour: the Role of Self-Efficacy, Organizational Justice and Organizational Tenure**, *European Scientific Journal*, Vol.11, N°17,2015.

161. Susan N. Wamitu, **Tacit Knowledge Sharing in Public Sector Departments in Kenya**, *Open Journal of Business and Management*, scientific research publishing (SciRes), Vol 3, 2015, pp114. Available at: www.scirp.org

162. Syed S. Alam et al, **Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study**, *International Business Research*, Vol. 2, N°. 2, 2009.

163. Sunita R. Kathiravelua et al, **Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing?**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Published by Elsevier.

164. Tan N. Ling et al, **Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture**, *Communications of the IBIMA*, Vol.7, 2009.

165. Ting P. Liang et al, **Can Social Exchange Theory Explain Individual Knowledge Sharing Behavior? A Meta-Analysis**, 2008. Available at: www.pdfsemanticscholar.org/

166. **The Effect of Organizational Culture on Employee Behavior**, Available at: <https://sites.psu.edu/>

167. YaChin Kang et al, **The Exploratory Study of Online Knowledge Sharing by Applying Wiki Collaboration System**, *iBusiness*, scientific research (SciRes), N° 2, 2010. Available at: www.SciRP.org

168. Yuen Y. Yen et al, **Cultural Impact on Knowledge Sharing Behavior of Foreign and Local Employees in Private University**, *American Journal of Economics*, Vol. 3, N°. 5, 2013.

169. Zaid T. Alhalhouli et al, **Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior among Stakeholders in Jordanian Hospitals Using Social Networks**, *International Journal of Computer and Information Technology*, Vol 03, N° 05, September 2014 .

170. Zuraina D. Mansor et al, **Motivation and Willingness to Participate in Knowledge Sharing Activities Among Academics in a Public University**, *International Accounting and Business Conference (IABC 2015)*, *Procedia Economics and Finance* 31, Elsevier, 2015.

ج. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه:

171. Arevalo Mariana, **Assessing the Psychometric Properties Of A Self-Efficacy Measure Within A Patient Navigation Research Program**, *Graduate Theses and Dissertations*, 2012. Available at: <http://scholarcommons.usf.edu/>

172. Filieri Raffaele, **Overcoming Knowledge Sharing barriers through Communities of Practices: Empirical Evidence from a Big Automotive Supplier**, *Doctorate School on Industrial Complex Systems*, eBusiness Management School, University of Roma Tre, Doctoral dissertation, Roma, Italy.

173. Ming Y. Tan, **The Relationship between Knowledge Management Factors and the, Adoption of Knowledge Sharing: a Study of Singapore Organizations**, a dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration

Newcastle graduate school of business, faculty of business and law, the university of newcastle, 2012.

174.Nadaraj Naicker, **Organizational Culture and Employee Commitment: A Case Study**, submitted in partial fulfillment of there quirements of Master of business administration in the department of business studies Durban, University of Technology, 2008.

175.Tanu Ghosh, **Creating Incentives for Knowledge Sharing**, 3rd may 2004, Available at: <https://ocw.mit.edu/>

176.Tina Rozic, Julia Taxén, **Incentives for Knowledge Sharing in Project based Organizations a Case Study at Sectra AB**, Master Thesis in Business Administration International Business and Economics Programme, Department of Management and Engineering, Linköping University, 2015. Available at: www.diva-portal.org

177.Wilson W. H. Chee, **The Predictability of Individual, Organizational, and Technology Factors on Knowledge Sharing Processes in the Construction Industry of Hong Kong**, A dissertation submitted to Newcastle Graduate School of Business for the degree of Doctor of Business Administration (DBA), 2009.

د. الملتقيات العلمية:

178.Chonticha Mathuramaytha, **Developing Knowledge Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model**, International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol.30 , Singapore, 2012.

179.Dorota C. Muciek, Agnieszka S. Lutek, **Organizational Culture Conditions of Knowledge Management**, Management Knowledge and Learning, International Conference, 19/21 June, Zadar, Croatia, 2013.

180.Kenneth Desson, Joseph Clouthier, **Organizational Culture – Why Does It Matter?** the symposium on international safeguards international atomic energy agency, Vienna, Austria, Vol 3, 2010.

181.Noor Azlina, Mohamed Yunus, **Knowledge Sharing on Job Satisfaction and Organizational Commitment among Customer Service Representatives?**, Knowledge Management International Conference (KMICE), 12 – 15 August 2014, Malaysia. Available at: www.kmice.cms.net.my

182.Norliza Jumeri, Nor'ashikin Ali, **Measuring Cultural Readiness for Knowledge Sharing**, The 3rd National Graduate Conference (NatGrad2015), Universiti Tenaga Nasional, Putrajaya Campus, 8-9 April 2015.

183.Riga Latvia, Svetlana Šajeva, **Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters**, 19th International Scientific Conference; Economics and Management (ICEM 2014), April 2014. Available at: www.sciencedirect.com

184.Robert M. Davison, Carol X.J. Ou, **Sharing Knowledge in China: Experiences in an SME**, 11th Pacific-Asia Conference on Information Systems, Available at: www.knudev.org

185.Sunita R. Kathiravelua et al, **Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing?**International Conference on Innovation, Management and Technology Research,

Malaysia, 22 – 23 September, 2013, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Published by Elsevier.

186.Svetlana Šajeva, **Encouraging knowledge sharing among employees: how reward matters**, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, 23-25, April 2014, Riga, Latvia, Procedia - Social and Behavioral Sciences.

187.Wolfgang Semar, **Incentive Systems in Knowledge Management to Support Cooperative Distributed Forms of Creating and Acquiring Knowledge**, the International Conference on Information and Knowledge Engineering (IKE'04), Las Vegas, 2004

هـ. المحاضرات والتقارير العلمية:

188. Angelos Alexopoulos, Kathy Monks, **A Social Capital Perspective on the Role of Human Resource Practices in Intraorganizational Knowledge Sharing**, link working paper series, the learning, innovation and knowledge (link) research centre, Ireland, 2004.

189.Daniel A. Menascé, **Simple Regression**, George Mason University, 2002, Electronic courses. Available at: <https://cs.gmu.edu/>

190.Peter van Baalen et al, **Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice: The Role of a Knowledge Portal**, ERIM REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, January 2005. Available at: <http://ssrn.com/>

191. R. Sethumadhavan, **Importance of Knowledge Sharing for Organizations**, faculty of management studies, Tamilnadu College of Engineering. Available at: www.indiaMBA.com

192.**Structural Equation Modeling Using AMOS: An Introduction**, The Division of Statistics and Scientific Computation, The University of Texas at Austin. Available at: <https://stat.utexas.edu/>

193.Nathalie Delobbe et al, **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: a Review of Research and Development of a New Instrument, Core Dimensions of Organizational Culture**, Available at: www.researchgate.net

هـ. المواقع الالكترونية:

194.www.management.simplicable.com

195.www.academicjournals.org

196.www.investorwords.com

197.www.knowledgemanagementtools.net

198.www.semanticscholar.org

199.www.learning-theories.com

200.www.ifama.org

201.www.macrothink.org

202.www.pacis-net.org

203.www.researchgate.org

204.www.sciencedirect.com

205.www.scimagojr.com

206. www.businessdictionary.com
207. www.core.ac.uk
208. www.msu.edu
209. www.iiste.org
210. www.uky.edu
211. www.knudev.org
212. www.ejkm.com
213. www.aabri.com
214. www.ifama.org
215. www.cs.gmu.edu
216. www.semanticscholar.org
217. www.jnbit.org
218. www.hainc.com
219. www.citeseerx.ist.psu.edu
220. www.utgjiu.ro
221. www.scirp.org
222. www.macrothink.org
223. www.kmice.cms.net.my
224. www.ssrn.com
225. www.iiste.org
226. www.knudev.org
227. www.osfi-bsif.gc.ca
228. www.ocw.mit.edu

الملاحق

الملحق رقم (01): استثمار البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية
وعلوم التسيير

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، بعنوان "نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة حالة مؤسسات الصناعة الالكترونية في ولاية برج بوعريش"، نضع بين أيديكم هذه الاستثمارة راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الاستثمارة بكل دقة ومصادقية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل واقع هذه الممارسة في مؤسستكم.

وإنني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على كامل سريتها.

أ. ناريمان دريس

والسلام عليكم

معلومات عامة

1- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2- السن:

☐ 40 سنة فما فوق

☐ 40-31 سنة

☐ 30-21 سنة

3- سنوات الخبرة بالمؤسسة:

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

من 16 سنة فما فوق

☐

من 11 إلى 15 سنة

4- المستوى الدراسي:

☐

دراسات علي

☐

جامعي

☐

ثانوي

المحور الأول: المتغيرات التنظيمية (المحددة لتشارك المعرفة)

تضم مجموعة البنود الخاصة بالمتغيرات التنظيمية للبحث (الثقافة التنظيمية، الحوافز التنظيمية، الدعم الاستراتيجي)

الخاور الرئيسية	الخاور الفرعية	البنود	مقياس ليكرت الخماسي			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	اندماج العامل في العمل	توفر المؤسسة الظروف الملائمة التي تدفع العمال لطرح مختلف الأفكار، الاقتراحات، الملاحظات..				
		تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على اقتراح حلول للمشكلات التي يواجهونها في العمل				
		تعمل المؤسسة على ضمان التوافق بين الأفراد وغيرهم في العمل				
	التعاون والعمل الجماعي	يقوم المديرون بمشاركة الرؤوسين القرارات التي يتم اتخاذها من خلال الاستماع إلى أفكارهم وآرائهم				
		عند تقاوم المشاكل والصعوبات في العمل يتم حلها من خلال التشاور الجماعي بدل العمل الفردي				
		تشجع المؤسسة تبادل الأفكار في العمل				
	القيم الجوهرية	تسمح القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة في المؤسسة بتوحيد طريقة العمل بين العاملين				
		تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين لما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه				
		تعمل المؤسسة على توحيد سلوك العاملين من خلال زرع قيم مشتركة مثل الالتزام بالعمل				
الحوافز التنظيمية		يتم تقديم الشكر والاعتراف للأفراد الأكثر تفاعلا في العمل والأكثر تعاونا مع زملائهم في العمل				
		يتم إعطاء الأفراد الأكثر قدرة على خلق الأفكار الجديدة في العمل ومشاركتها غيرهم حرية أكبر في العمل واستقلال أكبر في اتخاذ القرارات				
		يعد الأفراد الأكثر مشاركة لغيرهم في العمل الأكثر أمنا وظيفيا				
		يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال الرفع من رواتبهم، المنح المالية، والامتيازات في العمل				
		يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال ترقيتهم في العمل				
		يتم مكافأة الأفراد على مشاركة غيرهم لمعارفهم من خلال إعطائهم مسؤوليات، مهام وتحديات جديدة في العمل				
الدعم الاستراتيجي		تحرص الإدارة العليا على توفير متطلبات تشارك المعرفة من حرية الاتصال والتعاون والتشاور بين العاملين				
		تدعم الإدارة العليا الأنشطة والممارسات التي تضمن استدامة التدفق المعرفي داخل المؤسسة				
		تحتل المعرفة التنظيمية أهمية إستراتيجية داخل المؤسسة				

					تعمل الإدارة العليا على ضمان مناخ العمل المفتوح، الإيجابي والمشجع على تشارك المعرفة بين العمال في العمل
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: المتغيرات الفردية (المحددة لتشارك المعرفة)

يضم مجموعة البنود الخاصة بالمتغيرات الفردية للبحث (الثقة، الفعالية الفردية، الرضا الوظيفي)

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	البنود	مقياس ليكرت الخماسي				
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الثقة	المعتمدة الخيرية	أعلم أن تصرفات زملائي لا تؤثر سلبا عليا في العمل					
		يهتم زملائي بمساعدتي لحل المشاكل المرتبطة بالعمل الذي أقوم به					
		أعرف أن زملائي لا يقومون بما قد يسيء لي في العمل					
	الثقة المعتمدة على الأمانة	يملك زملائي سمعة حسنة من خلال تعاونهم مع غيرهم في العمل					
		نتشارك وزملائي في العمل قيم العدالة					
		يحرص زملائي في العمل على إيصال المعرفة الصحيحة بالطريقة الصحيحة لمن يحتاجها في العمل					
	الثقة المعتمدة على القدرة	يملك زملائي قدرات جيدة لأداء العمل بنجاح					
		أثق في قدرتي على حل المشكلات التي ترتبط بعملهم					
		أثق في المعرفة والكفاءة التي يمتلكها زملائي في العمل					
الفعالية الذاتية		أنا قادر على إتاحة المعرفة المناسبة في الوقت المناسب إذا طلب مني ذلك في العمل					
		لدي مهارات التواصل الضرورية التي تسمح بمشاركة خبراتي مع الآخرين في العمل بنجاح					
		أواجه بنجاح الصعوبات التي تعيق عملية انتقال وتبادل الخبرات مع زملائي في العمل					
		لدي ثقة بان مشاركة غيري لما اعرف يؤدي إلى الرفع من أدائي في العمل ويؤدي إلى نتائج أكثر قيمة في أداء أنشطة مستقبلية					
		أقوم بتطبيق حلول المشكلات في الحالات المشابهة					
		أعمل على مشاركة غيري حلول مشاكل العمل وأقوم بتطبيق تلك الحلول في الحالات المشابهة					
		أعرف أن الأفكار أقدمها لغيري لما أثر إيجابي على التي أدائهم					
		أقوم بأداء جهد واعي ومقصود من أجل ضمان نقل فعال ومستمر للأفكار والمعارف الجديدة في العمل					

					لدي الثقة التي تسمح لي عرض أفكارتي وخبراتي أمام الآخرين	
					لدي الثقة التي تسمح لي بالإجابة على استفسارات زملائي في العمل	

يرجى التكرم بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن درجة رضاك عن كل عبارة.

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	البنود	مقياس ليكرت الخماسي			
			راض بشدة	راض	محايد	غير راض
الرضا الوظيفي	العمل	حجم العمل (الجهد) المطلوب مني منطقي ومعقول				
		أتلقي التغذية الراجعة بشكل مستمر ومنتظم حول أدائي في العمل				
		استمتع بالعمل في وظيفتي الحالية				
	التأثير	أثق في الرؤساء المباشرين لي في العمل				
		يتميز رؤسائي المباشرين في العمل بالفعالية				
		يعتمد رؤسائي في العمل على التغذية الراجعة مع العاملين				
	المرتبة	يعد الأجر الذي أتلقيه عادلا				
		يعد الأجر الذي أتلقيه كافيا				
		تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة فيما يخص الأجور والعلاوات				

المحور الثالث: تشارك المعرفة

يضم مجموعة البنود الخاصة بتشارك المعرفة (تشارك المعرفة الصريحة، تشارك المعرفة الضمنية)

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	البنود	مقياس ليكرت الخماسي			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
تشارك المعرفة	المعرفة الصريحة	أبادل مع زملائي الوثائق المتعلقة بالعمل				
		أتيح لزملائي دليل، نماذج أو منهجيات تنفيذ العمل				
		احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف				
		أتيح للأفراد الآخرين المعلومات التي يحتاجونها في العمل				
	المعرفة الضمنية	أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها				
		أعمل على إيصال المعرفة المناسبة إلى جماعة العمل في الوقت المناسب				

					أتبادل مع زملائي الممارسات الجيدة في العمل		
					أناقش أخطاء العمل مع الآخرين وأعتبرها فرصة للتعلم		

الملحق رقم (02): أوزان الانحدار اللامعيارية Unstandardized Regression Weights

1. مقياس الثقافة التنظيمي

Unstandardized Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 09 <--- cb	1.000				
x08 <--- cb	.984	.087	11.256	***	
x07 <--- cb	.737	.090	8.160	***	
x06 <--- cc	1.000				
x 05 <--- cc	.857	.077	11.071	***	
x 04 <--- cc	.548	.074	7.459	***	
x03 <--- ca	1.000				
x02 <--- ca	1.425	.126	11.350	***	
x01 <--- ca	1.111	.108	10.321	***	

2. مقياس الحوافر التنظيمية

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 12 <--- II	1.000				
x 11 <--- II	.839	.122	6.875	***	
x 10 <--- II	1.305	.163	8.024	***	
x 15 <--- EI	1.000				
x 14 <--- EI	1.119	.132	8.504	***	
x 13 <--- EI	1.151	.147	7.852	***	

3. مقياس الدعم الاستراتيجي

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 19 <--- SS	1.000				
x 18 <--- SS	1.059	.125	8.453	***	
x 17 <--- SS	1.000	.122	8.189	***	
x 16 <--- SS	.641	.115	5.554	***	

4. مقياس الثقة

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 22 <--- T1	1.000				
x 21 <--- T1	1.155	.172	6.712	***	
x 20 <--- T1	.879	.159	5.519	***	
x 25 <--- T2	1.000				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 24 <--- T2	.866	.136	6.351	***	
x 23 <--- T2	.912	.146	6.236	***	
x 28 <--- T3	1.000				
x 27 <--- T3	1.468	.226	6.500	***	
x 26 <--- T3	.922	.154	5.981	***	

5. مقياس الفعالية الذاتي

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 31 <--- F1	1.000				
x 30 <--- F1	1.077	.126	8.515	***	
x 29 <--- F1	.770	.113	6.805	***	
x 34 <--- F2	1.000				
x 33 <--- F2	.764	.117	6.509	***	
x 32 <--- F2	.798	.132	6.028	***	
x 38 <--- F3	1.000				
x 37 <--- F3	1.029	.116	8.833	***	
x 36 <--- F3	.966	.121	7.995	***	
x 35 <--- F3	.908	.114	7.971	***	

6. مقياس الرضا الوظيفي

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x 41 <--- Ta	1.000				
x 40 <--- Ta	1.111	.134	8.280	***	
x 39 <--- Ta	1.001	.133	7.542	***	
x 44 <--- Sb	1.000				
x 43 <--- Sb	.962	.146	6.571	***	
x 42 <--- Sb	.924	.155	5.965	***	
x 47 <--- Rc	1.000				
x 46 <--- Rc	1.063	.128	8.301	***	
x 45 <--- Rc	.977	.119	8.226	***	

7. مقياس تشارك المعرفة

Unstandardized Regression Weights:

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y 04 <--- EK	1.000				
y 03 <--- EK	1.582	.211	7.494	***	
y 02 <--- EK	1.622	.218	7.426	***	
y 01 <--- EK	.674	.130	5.178	***	
y 08 <--- IK	1.000				
y 07 <--- IK	1.302	.168	7.774	***	
y 06 <--- IK	1.376	.168	8.206	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y 05 <--- IK	1.133	.151	7.517	***	

8. نموذج تشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية

Unstandardized Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KS <--- OI	-.222	.143	-1.547	.122	
KS <--- OC	.204	.159	1.286	.198	
KS <--- SS	.203	.060	3.386	***	
IB <--- OI	1.000				
IA <--- OI	.882	.142	6.193	***	
Ca <--- OC	1.000				
Cb <--- OC	1.754	.249	7.048	***	
Cc <--- OC	.734	.138	5.305	***	
EK <--- KS	1.000				
IK <--- KS	1.927	.478	4.034	***	
x 15 <--- IB	1.000				
x 14 <--- IB	1.045	.092	11.395	***	
x 13 <--- IB	.826	.081	10.233	***	
x 12 <--- IA	1.000				
x 11 <--- IA	1.132	.105	10.819	***	
x 10 <--- IA	.681	.083	8.202	***	
x 03 <--- Ca	1.000				
x 02 <--- Ca	1.392	.126	11.012	***	
x01 <--- Ca	1.145	.111	10.314	***	
x 06 <--- Cb	1.000				
x 05 <--- Cb	1.054	.091	11.558	***	
x 04 <--- Cb	.726	.094	7.720	***	
x 09 <--- Cc	1.000				
x 08 <--- Cc	1.502	.198	7.584	***	
x 07 <--- Cc	1.789	.232	7.722	***	
x 19 <--- SS	1.000				
x 18 <--- SS	1.040	.094	11.048	***	
x 17 <--- SS	1.043	.093	11.242	***	
x 16 <--- SS	.499	.088	5.639	***	
y01 <--- EK	1.000				
y 02 <--- EK	2.361	.375	6.297	***	
y 03 <--- EK	2.290	.361	6.338	***	
y 04 <--- EK	1.483	.280	5.291	***	
y 05 <--- IK	1.000				
y 06 <--- IK	1.213	.126	9.598	***	
y 07 <--- IK	1.173	.130	9.057	***	
y 08 <--- IK	.900	.119	7.546	***	

9. نموذج تشارك المعرفة والمتغيرات الفردية

Unstandardized Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Tb	<---	Tr	1.764	.351	5.022	***	
Tc	<---	Tr	.685	.203	3.368	***	
JS1	<---	JS	1.000				
JS2	<---	JS	.820	.186	4.414	***	
JS3	<---	JS	.812	.190	4.282	***	
SE3	<---	SE	1.000				
SE2	<---	SE	.927	.173	5.343	***	
SE1	<---	SE	.679	.154	4.407	***	
Ta	<---	Tr	1.000				
x 22	<---	Ta	1.000				
x 21	<---	Ta	1.109	.167	6.636	***	
x 20	<---	Ta	.880	.157	5.607	***	
x 25	<---	Tb	1.000				
x 24	<---	Tb	.855	.124	6.901	***	
x 23	<---	Tb	.859	.132	6.512	***	
x 28	<---	Tc	1.000				
x 27	<---	Tc	1.476	.229	6.448	***	
x 26	<---	Tc	.919	.151	6.070	***	
x 41	<---	JS1	1.000				
x 40	<---	JS1	1.127	.136	8.274	***	
x 39	<---	JS1	1.012	.134	7.534	***	
x 45	<---	JS2	1.000				
x 44	<---	JS2	.957	.144	6.641	***	
x 42	<---	JS2	.917	.153	5.990	***	
x 47	<---	JS3	1.000				
x 46	<---	JS3	1.065	.129	8.273	***	
x 45	<---	JS3	.980	.119	8.208	***	
x 38	<---	SE3	1.000				
x 37	<---	SE3	1.080	.141	7.648	***	
x 36	<---	SE3	1.078	.136	7.921	***	
x 35	<---	SE3	.971	.135	7.174	***	
x 34	<---	SE2	1.000				
x 33	<---	SE2	.972	.179	5.418	***	
x 32	<---	SE2	1.279	.214	5.977	***	
x 31	<---	SE1	1.000				
x 30	<---	SE1	1.406	.205	6.860	***	
x 29	<---	SE1	1.272	.186	6.845	***	
y01	<---	EK	1.000				
y 02	<---	EK	2.322	.572	4.062	***	
y 03	<---	EK	2.461	.599	4.105	***	
y 04	<---	EK	1.406	.400	3.514	***	
y 05	<---	IK	1.000				
y 06	<---	IK	1.127	.190	5.929	***	
y 07	<---	IK	1.032	.187	5.514	***	
y 08	<---	IK	.938	.179	5.252	***	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين استعمال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في مكان العمل	18-17
02	قائمة بأسماء المؤسسات محل الدراسة	116
03	قائمة بأسماء محكمي الاستمارة	121
04	مؤشرات المطابقة	123
05	نتائج اختبار الثبات لمحور المتغيرات التنظيمية	142
06	نتائج اختبار الثبات لمحور المتغيرات الفردية	143
07	نتائج اختبار الثبات لمحور تشارك المعرفة	144
08	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الاندماج في العمل" والدرجة الكلية للبعد	145
09	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "التعاون والعمل الجماعي" والدرجة الكلية للبعد	146
10	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القيم الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد	146
11	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية	147
12	مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الثقافة التنظيمية	148
13	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الحوافز الجوهرية" والدرجة الكلية للبعد	149
14	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الحوافز الخارجية" والدرجة الكلية للبعد	149
15	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الحوافز التنظيمية	150
16	مصفوفة الارتباط بين بعدي مقياس الحوافز التنظيمية	151
17	معاملات ارتباط كل بند من بنود مقياس "الدعم الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمقياس	151
18	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الخيرية" والدرجة الكلية للبعد	152
19	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على الأمانة" والدرجة الكلية للبعد	153
20	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "الثقة المعتمدة على القدرة" والدرجة الكلية للبعد	154
21	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقة	154
22	مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الثقة	155
23	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد "القدرة" والدرجة الكلية للبعد	156

24	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " العمومية " والدرجة الكلية للبعد	156
25	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " المقدار " والدرجة الكلية للبعد	157
26	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الفعالية الذاتية	158
27	مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الفعالية الذاتية	158
28	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " العمل " والدرجة الكلية للبعد	159
29	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " الاشراف " والدرجة الكلية للبعد	160
30	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " الأجر " والدرجة الكلية للبعد	160
31	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي	161
32	مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة لمقياس الرضا الوظيفي	162
33	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " المعرفة الصريحة " والدرجة الكلية للبعد	163
34	معاملات ارتباط كل بند من بنود بعد " المعرفة الضمنية " والدرجة الكلية للبعد	163
35	الاتساق الداخلي لمقياس تشارك المعرفة	164
36	مصفوفة الارتباط بين بعدي مقياس تشارك المعرفة	164
37	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية	167
38	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لمقياس الثقافة التنظيمية بعد التعديل	169
39	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوافز التنظيمية	171
40	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم الاستراتيجي	173
41	جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة	175
42	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفعالية الذاتية	177
43	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي	179
44	جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تشارك المعرفة	181
45	توزيع المستجوبين وفقا لمتغير الجنس	182
46	توزيع المستجوبين وفقا للفئة العمرية	183
47	توزيع المستجوبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي	185
48	توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة	186
49	نتائج موافقة المستجوبين على محور المتغيرات التنظيمية	187
50	نتائج إجابات المستجوبين على محور المتغيرات التنظيمية	189

190	نتائج موافقة المستجوبين على محور المتغيرات الفردية	51
191	نتائج إجابات المستجوبين على محور المتغيرات الفردية	52
192	نتائج موافقة المستجوبين على محور تشارك المعرفة	53
193	نتائج إجابات المستجوبين على محور تشارك المعرفة	54
197	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين تشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية	55
201	نتائج مؤشرات جودة المطابقة لنموذج العلاقات بين تشارك المعرفة والمتغيرات الفردية	56
203	نتائج نموذج المعادلة البنائية لتشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية	57
206	نتائج نموذج المعادلة البنائية لتشارك المعرفة والمتغيرات الفردية	58

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج البحث	ي
02	ثلاثية المعرفة	19
03	طريقة عمل تشارك المعرفة	39
04	عمليات تحويل المعرفة حسب Nonaka, Takeuchi	45
05	حلزونية المعرفة	46
06	منظور تشارك المعرفة باعتباره سلوكا	67
07	متغيرات ونموذج نظرية التصرف العقلاني	70
08	نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية التصرف العقلاني	71
09	متغيرات ونموذج نظرية السلوك المخطط	72
10	نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية السلوك المخطط	73
11	متغيرات ونموذج نظرية التبادل الاجتماعي	76
12	نموذج تفسير سلوك تشارك المعرفة وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي	77
13	أبعاد تقييم الثقافة التنظيمية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة	89
14	أبعاد قياس الحوافز التنظيمية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة	93
15	أبعاد قياس الثقة المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة	102
16	أبعاد قياس الفعالية الفردية المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة	107
17	أبعاد تقييم الرضا الوظيفي المعتمدة في التنبؤ بسلوك تشارك المعرفة	111
18	منهجية اختبار النموذج في النمذجة بالمعادلات البنائية	135
19	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية	166
20	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية بعد التعديل	168
21	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوافز التنظيمية	170
22	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الدعم الاستراتيجي	172
23	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقة	174
24	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الفعالية الذاتية	176
25	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي	178
26	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تشارك المعرفة	180
27	توزيع المستجوبين حسب الجنس	183

184	توزيع المستجوبين حسب الفئة العمرية	28
185	توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي	29
186	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة	30
188	التمثيل البياني لنتائج المستخدمين على محور المتغيرات التنظيمية	31
191	التمثيل البياني لنسب الموافقة على محور المتغيرات الفردية	32
193	التمثيل البياني لنتائج موافقة المستجوبين على محور تشارك المعرفة	33
196	النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة والمتغيرات التنظيمية	34
200	النموذج البنائي المتكامل لتشارك المعرفة والمتغيرات الفردية	35
216	نموذج العلاقات المقترح للتنبؤ بتشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	36
221	إطار عملي مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسات	37

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الإهداء
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتشارك المعرفة	
02	تمهيد
04	1.1 مفاهيم أساسية حول المعرفة Basic Concepts of Knowledge
04	1.1.1 مفهوم المعرفة Knowledge Concept
07	2.1.1 خصائص المعرفة Knowledge Characteristics
12	3.1.1 أنواع المعرفة Knowledge Types
13	1.3.1.1 المعرفة الضمنية Tacit Knowledge
15	2.3.1.1 المعرفة الصريحة Explicit Knowledge
20	2.1 مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة Basic Concepts of Knowledge Management
21	1.2.1 تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management Definition
24	2.2.1 أهمية إدارة المعرفة Knowledge Management's Importance
25	3.2.1 عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes
27	3.1 ماهية تشارك المعرفة Knowledge Sharing Essence
28	1.3.1 مفهوم تشارك المعرفة Knowledge Sharing Concept
35	2.3.1 أهمية تشارك المعرفة Knowledge Sharing Importance
38	3.3.1 طريقة عمل تشارك المعرفة Knowledge Sharing's Working Way
40	4.1 عمليات، طرق وآليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing's Processes, Methods and Mechanisms
40	1.4.1 عمليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing Processes
46	2.4.1 طرق تشارك المعرفة Knowledge sharing methodes
51	3.4.1 آليات تشارك المعرفة knowledge sharing's mechanisms
53	4.4.1 تكنولوجيا تسهيل تشارك المعرفة ومعوقات تشارك المعرفة Knowledge sharing's facility technologies and knowledge sharing's obstacles
54	1.4.4.1 تكنولوجيا تسهيل تشارك المعرفة Knowledge sharing's facility technologies

55	Knowledge sharing's obstacles 2.4.4.1 معوقات تسهيل تشارك المعرفة
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: محددات تشارك المعرفة	
61	تمهيد
62	1.2 سلوك تشارك المعرفة Knowledge Sharing Behaviour
62	1.1.2 مفاهيم أساسية حول السلوك التنظيمي Basic Concepts on Organizational Behaviour
64	2.1.2 خصائص السلوك التنظيمي Characteristics of Organizational Behaviour
66	3.1.2 تشارك المعرفة كسلوك Knowledge Sharing as a Behaviour
68	2.2 النظريات السلوكية المفسرة لتشارك المعرفة Behavioural Theories that Explain Knowledge Sharing
68	1.2.2 نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory
68	1.1.2.2 ماهية نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory's Essence
69	2.1.2.2 متغيرات ونموذج نظرية التصرف العقلاني Reasoned Action Theory's Model and Variables
70	3.1.2.2 تفسير سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية التصرف العقلاني Explain Knowledge Sharing through Reasoned Action Theory
71	2.2.2 نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory
71	1.2.2.2 ماهية نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory's Essence
72	2.2.2.2 متغيرات ونموذج نظرية السلوك المخطط Planned Behaviour Theory's variables and model
73	3.2.2.2 تفسير سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية السلوك المخطط Explain Knowledge Sharing through Planned Behaviour Theory
73	3.2.2 نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory
74	1.3.2.2 ماهية نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory
76	2.3.2.2 متغيرات ونموذج نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory's Variables and Model
77	3.3.2.2 تفسير سلوك تشارك المعرفة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي Explain Knowledge Sharing through Social Exchange Theory
78	3.2 المحددات التنظيمية لتشارك المعرفة Organizational Determinants of Knowledge Sharing

78	Organizational Culture 1.3.2 الثقافة التنظيمية
78	Organizational Culture Essence 1.1.3.2 ماهية الثقافة التنظيمية
83	Organizational Culture as a Determinant of Knowledge Sharing 2.1.3.2 الثقافة التنظيمية كمحدد لتشارك المعرفة
86	Knowledge Sharing Culture's Assessment Dimensions 3.1.3.2 أبعاد تقييم ثقافة تشارك المعرفة
89	Organizational Incentives 2.3.2 الحوافز التنظيمية
89	Organizational Incentives Essence 1.2.3.2 ماهية الحوافز التنظيمية
91	Organizational Incentives as a Determinant of Knowledge Sharing 2.2.3.2 الحوافز التنظيمية كمحدد لتشارك المعرفة
93	Measurement Dimensions of Organizational Incentives 3.2.3.2 أبعاد قياس الحوافز التنظيمية
93	Strategic Support 3.3.2 الدعم الاستراتيجي
94	Strategic Support' Essence 1.3.3.2 ماهية الدعم الاستراتيجي
95	Strategic Support' as a Determinant of Knowledge Sharing 2.3.3.2 الدعم الاستراتيجي كمحدد لتشارك المعرفة
96	Strategic Support Measurement 3.3.3.2 قياس الدعم الاستراتيجي
97	Individual Determinants of Knowledge Sharing 4.2 المحددات الفردية لتشارك المعرفة
97	Trust 1.4.2 الثقة
98	Trust Definition 1.1.4.2 تعريف الثقة
99	Trust as a Determinant of Knowledge Sharing 2.1.4.2 الثقة كمحدد لسلوك تشارك
100	Measurement Dimensions of Trust 3.1.4.2 أبعاد قياس الثقة
103	Self-Efficacy 2.4.2 الفعالية الذاتية
103	Self-Efficacy's Essence 1.2.4.2 ماهية الفعالية الذاتية
104	Self-Efficacy as a Determinant of Knowledge Sharing 2.2.4.2 الفعالية الذاتية كمحدد لتشارك المعرفة
106	Self-Efficacy's Measurement Dimensions 3.2.4.2 أبعاد قياس الفعالية الذاتية
107	Job Satisfaction 3.4.2 الرضا الوظيفي
107	Job Satisfaction Essence 1.3.4.2 ماهية الرضا الوظيفي
108	Job satisfaction as a Determinant of Knowledge Sharing Behaviour 2.3.4.2 الرضا الوظيفي كمحدد لتشارك المعرفة

110	Measurement Dimensions of Job Satisfaction أبعاد قياس الرضا الوظيفي
112	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	
114	تمهيد
115	1.3 تقديم المؤسسات محل الدراسة
115	1.1.3 التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
116	2.1.3 مبررات اختيار قطاع الدراسة
117	3.1.3 مجالات الدراسة الميدانية
118	2.3 منهج الدراسة التطبيقية وأدوات جمع البيانات
118	1.2.3 منهج الدراسة التطبيقية
118	1.1.2.3 المنهج الوصفي
119	2.2.3 أدوات جمع بيانات الدراسة التطبيقية
119	1.2.2.3 المقابلة الشخصية
119	2.2.2.3 الاستمارة
121	3.2.3 طريقة اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
123	4.2.3 الأدوات الإحصائية المستخدمة
124	3.3 منهجية اختبار النموذج البنائي
125	1.3.3 ماهية النمذجة
131	2.3.3 أوجه التشابه والاختلاف بين النمذجة بالمعادلات البنائية والأساليب الإحصائية التقليدية
132	3.3.3 أنواع النماذج في النمذجة Models types
134	4.3.3 المراحل المنهجية لاختبار النموذج Model Testing's Methodology
138	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: بناء واختبار نموذج البحث	
140	تمهيد
141	1.4 البناء وخصائص مقاييس نموذج البحث
141	1.1.4 اختبار الثبات لمقاييس نموذج البحث
144	2.1.4 تقدير صدق الاتساق الداخلي لمقاييس نموذج البحث

165	3.1.4 تقدير الصدق البنائي بطريقة التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث
182	2.4 دراسة وتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة
182	1.2.4 دراسة الخصائص الديموغرافية للمستجوبين
187	2.2.4 عرض وتحليل اتجاهات المستجوبين حول محور المتغيرات التنظيمية
189	3.2.4 عرض وتحليل اتجاهات المستجوبين حول محور المتغيرات الفردية
192	4.2.4 عرض وتحليل نتائج اتجاهات المستجوبين حول تشارك المعرفة
194	3.4 اختبار النموذج البنائي المتكامل للبحث
195	1.3.4 اختبار النموذج البنائي لتشارك المعرفة (كمتغير تابع) والمتغيرات التنظيمية (كمتغيرات مستقلة)
198	2.3.4 اختبار النموذج البنائي لتشارك المعرفة (كمتغير تابع) والمتغيرات الفردية (كمتغيرات مستقلة)
202	4.4 اختبار فرضيات البحث
202	1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والفرضيات الفرعية التابعة لها
206	2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والفرضيات الفرعية التابعة لها
209	خلاصة الفصل
211	خاتمة
224	قائمة المراجع
240	الملاحق
250	فهرس الجداول
254	فهرس الأشكال
257	فهرس المحتويات

ملخص

يهدف هذا البحث إلى اقتراح نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال بناء واختبار نموذج تشارك المعرفة الذي يدرس ويحلل نوع وطبيعة العلاقات بين تشارك المعرفة ومجموعة المتغيرات التنظيمية والفردية محل الدراسة التي تكون النموذج النظري للبحث.

لتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة مؤسسات قطاع الأجهزة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على 360 مستجوب ضمت الإطارات في المؤسسات محل الدراسة حيث تم استرجاع 206 استمارة صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صدق مقاييس النموذج البنائي للبحث، كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار النموذج البنائي المتكامل للبحث.

توصل البحث إلى وجود أثر إيجابي للدعم الاستراتيجي على تشارك المعرفة في حين لم يثبت وجود أي أثر للثقافة التنظيمية والخوافز التنظيمية على تشارك المعرفة، كما توصل البحث إلى وجود أثر إيجابي لكل من الفعالية الذاتية والرضا الوظيفي على تشارك المعرفة في حين لم يثبت وجود أي أثر للثقة على تشارك المعرفة.

بالاعتماد على نتائج البحث، تقدم الباحثة مجموعة من الاقتراحات العملية المرتبطة بالمتغيرات محل الدراسة بهدف تفعيل تشارك المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات الدالة: المعرفة، تشارك المعرفة، المتغيرات التنظيمية، المتغيرات الفردية، النموذج البنائي.

Abstract:

This research aims to suggest a knowledge sharing's model at the Algerian economic business through the construct and the test of a knowledge sharing's model which studies and analyzes the kind and the nature of the relationships between knowledge sharing and the set of the organizational and the individual variables that formulate the theoretical model of research,

In order to achieve the research objective a case study was conducted at the Electronic Businesses in BBA, using a set of data collection tools, and the questionnaire as a principal tool in research which was distributed among 360 managers, While retrieving 206 valid questionnaires for analysis, this research used the confirmatory factorial analysis to test the reliability of the research's structural model and the structural equation modeling to test the research hypotheses.

The research found a positive impact of strategic support on knowledge sharing, while it did not find any impact of organizational culture and organizational incentives on knowledge sharing. In addition, the research found a positive impact of self-efficacy and job satisfaction on knowledge sharing, while it did not find any impact of trust on knowledge sharing.

Based on research results, the researcher made a modest attempt to give some practical suggestions, which would uphold knowledge sharing at the economic businesses.

Key words: knowledge, knowledge sharing, organizational variables, individual variables, structural mode

