



البحوث و الدراسات

العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

د / ماجدة عزت عباس غريب^{*1}

¹ أستاذ مشارك جامعة الملك عبد العزيز بجدة (المملكة العربية السعودية)

✉ mgharib@kau.edu.sa

 <https://orcid.org/0000-0002-2929-3383>

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/09

تاريخ الاستلام: 2021/10/03

■ المستخلص :

تهدف الدراسة إلى المساهمة في تحديد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري داخل جامعة الملك عبد العزيز من إدراك مفهوم مشاركة المعرفة بين الإداريين في مختلف قطاعات الجامعة الإدارية والتعرف على آرائهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وممارساتهم العملية نحو مشاركة المعرفة في بيئة العمل وحول الفوائد المتوقعة منها بالجامعة وممارساتهم العملية التي تساعدهم في تعزيز تطبيق مشاركة المعرفة . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي حيث تم توزيع استبانة الكترونية على عينة عشوائية من الإداريين بالجامعة، للتعرف على آراء واتجاهات الإداريين نحو مشاركة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها ، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر البيانات الديموغرافية تأثيراً على مشاركة المعرفة سنوات الخبرة للموظف، فكلما زادت خبرته زادت مشاركته للمعرفة وتعزوا الدراسة هذه النتيجة للثقة وأثرها على ممارسة العمل، وأن أكثر نمط معرفي من أنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين المعلومات الحديثة والعمليات والإجراءات الإدارية والفعاليات الاجتماعية، وكشفت أن مشاركة المعرفة تدفعهم نحو الإيجابية في العلاقات التي تربط الموظف/ة بالإداريين الآخرين العاملين بالجامعة و إيجاد علاقات قوية مع الموظفين الذين يملكون وظائف مشتركة بالجامعة والعلاقات التي تعتمد على الثقة مع الآخرين تؤدي إلى زيادة مشاركة المعرفة. وأن فوائد مشاركة المعرفة للإداريين تزيد مشاركة المعرفة الإدارية من الإنتاجية بالجامعة، وتدعم الابتكار لدى الإداريين و تساعد

* المؤلف المُرسَل: mgharib@kau.edu.sa

على تطوير إجراءات العمل بالجامعة و يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، وتساعد الزملاء الآخرين بالجامعة العمل على إيجاد الحلول للمشكلات. وأن الثقافة التنظيمية بالجامعة تعزز مشاركة المعرفة بين الإداريين، وثقافة العمل الجماعي، وأكثر التطبيقات التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة البرامج التدريبية المتخصصة وفرق العمل وجماعات الممارسة للمهنة الواحدة.

■ **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، مشاركة المعرفة ، الثقافة التنظيمية ، مجموعات الممارسة، الموظفون الإداريين ، جامعة الملك عبد العزيز، اتجاهات نحو سلوكيات مشاركة المعرفة.

■ **Abstract**

The study aims to contribute in identifying the factors affecting the sharing of knowledge in the administrative work environment, starting from realizing the concept of knowledge sharing among administrators in the various administrative sectors of the university and identifying their opinions, attitudes, behaviors and practical practices towards sharing knowledge in the work environment and the expected benefits of sharing knowledge at the university and the practical practices that encourage the application of knowledge sharing. It relied on the descriptive approach using the survey method, where an electronic questionnaire was distributed to a random sample of administrators within the University, to identify the views and attitudes of administrators towards sharing knowledge and the factors affecting it (some of the components of organizational memory). The study concluded that the most influential demographic data on Knowledge sharing is the employee's years of experience, the more his experience increases, the more he will share knowledge. The study attributes this result to trust and its impact on work practice. The most cognitive type of knowledge that administrators share is modern information, administrative processes and procedures, and social activities. The study also revealed that sharing knowledge pushes them towards positive Relationships that bind the employee with other administrators working at the university and finding strong relationships with employees who have common jobs and relationships depending on trusting others led to increased knowledge sharing. Moreover, sharing administrative knowledge increases productivity within the university, supports innovation among administrators, helps develop university work procedures, and increases the efficiency of employee's cooperation, and helps colleagues within the university work to find solutions to problems and that the university's organizational culture promotes knowledge sharing among administrators, and a culture of teamwork. The study indicated that the most relevant applications that help administrators share knowledge are specialized training programs, work teams and groups of practice in the same profession.

■ الإطار المنهجي :

■ المقدمة:

إن ظهور ثورة المعلومات وتقنيات الاتصال أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة وتداولها ومشاركتها ، وأصبحت المعرفة سمة العصر الأساسية لبناء الثروة في الاقتصاد ومتطلب للوصول إلى الميزة التنافسية. ويمكن أن نلخص المعرفة بأنها مجموع الحقائق ووجهات النظر ، والخبرات والتجارب ، والآراء والأحكام والبيانات والمعلومات والمفاهيم وأساليب العمل والمبادئ التي يمتلكها الموظف أو المنظمة أو المجتمع ويمارسها في حياته الوظيفية والمعيشية من خلال التفاعلات الإنسانية .وعادة مزيج الخبرات المتراكمة يقدم معلومات ومعارف جديدة ، ويؤدي إلى تكوين الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والبناء التنظيمي لها . وتصبح بذلك المعرفة جزءاً لا يتجزأ في الوثائق والإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات للمنظمة ويتبلور هذا السلوك ليشكل ثقافة المنظمة.

و يعد حصاد المعرفة حلاً استراتيجياً لتوليد وتأمين المعرفة في المنظمة عندما تضم المزايا التقنية مع السياقات ذات العلاقة، ويناسب حصاد المعرفة الطرق والتقنيات المستخدمة لالتقاط المعرفة الضمنية المبادرة في الممارسات والفعاليات المتقنة كخبرة وتحويلها إلى معرفة صريحة ومن ثم تعميمها على الموظفين في المنظمة ليستفاد منها، ومن ضمن إجراءات وعمليات حصاد المعرفة في المنظمة المشاركة بالمعرفة sharing of knowledge والذي تعني بالمعرفة التي ينبغي تسجيلها بعد اقتناصها وتوثيقها والتشارك بها حتى لا تضيع الجهود والتكاليف ، وعادة المشاركة سوف تؤدي إلى البحث عن التقاط معرفة أخرى جديدة و توزيعها على الموظفين في المنظمة لتطبيقها ومعرفة تأثيرها على العمل بتقويم أداء الفرد لتحسين العمل وتطويره . العلي، وقنديجي والعمرى (2012، ص128) .وتعد مشاركة المعرفة إحدى التحديات التي تواجه المنظمات وتطبيقها الذي يؤدي إلى تسريع عملية التعلم على المستوى الفردي والمؤسسي وزيادة الابتكار وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي. ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات لمشاركة المعرفة وحث الموظفين على مشاركة خبراتهم ومهاراتهم.

و أشار كلا من ميشين وقليناو (McShane, Glinow، 2007) أن المنظمة تستطيع انجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك، وأن البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح ، إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأكثر مرونة واسرع وسيلة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة.

و تعد مشاركة المعرفة عملية معقدة تشمل أكثر من مجرد تواصل معرفي (Ahmad، 2017). و يمكن لخصائص الأفراد وفرق العمل والمؤسسات أن تشكل الالتزام والظروف والبيئة لعمليات تشارك المعرفة ، و كشفت بعض الدراسات دور العوامل الخارجية في نتائج تشارك المعرفة. ومع ذلك ، لا يزال يتعين استكشاف الإمكانيات التفاعلية للخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية.

وبما أن الجامعات حقل المعرفة البشرية الديناميكي الذي تعمل فيه على توليد المعرفة الجديدة وتنقلها إلى المجتمع ليستفيد منها، فلها دور أساسي في توليد التنمية الاقتصادية الذي يعتمد على إدارة أصولها المعرفية. فالجامعات حقول المعارف والمهارات والخبرات الأمر الذي يتطلب منها التحسين المستمر على مختلف الأصعدة والمستويات حيث يعتمد قياس نجاحها على تحسين حياة الأفراد الذين تخدمهم فهي مؤسسات لخلق المعرفة ونشرها وتعد مشاركة المعرفة احد عمليات إدارة المعرفة في الجامعات التي لها نشاطا محوريا يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح، إذ تعد مشاركة المعرفة الإدارية بين الإداريين من العوامل المؤثرة في تجويد العمل والارتقاء بالانجازات الإدارية ومستويات الجودة للأنشطة المرتبطة بالعمل. وتعد قطاعات جامعة الملك عبد العزيز الإدارية مجالا واسعا للكشف عن تطبيقات مشاركة المعرفة وتبادلها على مستوى الفرد وفريق العمل والممارسات العملية التي يمثلها هذا الكيان الأكاديمي المتراكم المعارف والخبرات. لذلك مشاركة المعرفة في هذه الدراسة ترصد العوامل التي تؤثر على الموظفين الإداريين الذين يشكلون أهم العناصر في أي منظمة وتعد هذه العوامل من الأمور الهامة التي يمكن أن توفر جواً مليئاً بالثقة والتفاعل في بيئة العمل ليتمكنوا من مشاركة معارفهم وخبراتهم مع بعضهم البعض.

■ مشكلة الدراسة :

نعيش في عصر اقتصاد المعرفة الذي يتميز بالديمومة والذي اثر على إدارة الموارد البشرية، وجعل المنظمات تركز على المعرفة التي يمتلكها الموظفين كمصدر استراتيجي لمواجهة المتغيرات والتحديات البيئية التي تواجههم مثل زيادة التنافسية وحرية الاتصال والانتقال وتبادل المعرفة. واتجهت المنظمات والتي منها الجامعات لمواكبة هذه التغيرات بالتركيز على المعرفة وتبنيها لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية لان المعرفة تمثل مورد أساسي يساهم في تحسين مجالات العمل و جودة المنتجات من الخدمات وخفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد جاء المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد في الرياض لعام 2009 بعنوان “نحو أداء متميز للقطاع الحكومي” مؤكداً ضرورة تحول المنظمات إلى منظمات مبنية على المعرفة في ضوء عدم وجود منهجية واضحة وعدم الاهتمام الكافي بإدارة المعرفة". وفي ظل هذه التغيرات كان لزاماً على الجامعات لمواجهة هذه التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من الاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، فظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يهتم بالمعلومات ذات القيمة التي تشكل مورداً ضرورياً لاستدامة المنظمة وتطوير أدائها مما استوجب تبني إدارة المعرفة كمتطلب للتطور في المنظمة يعمل على تحقيق العديد من الفوائد منها تحسين الأداء وتراكم الخبرات وزيادة الإنتاجية وإيجاد الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الكفاءة وسرعة الاستجابة للتحديات في البيئة المحيطة.

وإحدى أهم أساليب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات عملية مشاركة المعرفة والتي تمكن الموظفون من نقل معارفهم وخبراتهم بين بعضهم البعض، وتعد مشاركة المعرفة وتحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم في

المنظمات من أكثر العمليات الشائعة والهامة في الهياكل المميزة التي تم تقديمها لإدارة المعرفة ، وهي واحدة من أكثر الأولويات أهمية لممارسي إدارة المعرفة في العالم (khayat Moghadam et .al,2017).

ويعد الاهتمام بسلوك الموظفين وما يدور في أذهانهم عاملاً فعالاً ومؤثراً في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. حيث أن مشاركة المعرفة تعتمد على تبادل القيم والمعلومات المتوفرة وسلوكيات الخبرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها. ويوفر هذا التقييم للموظفين الفرصة ليكونوا على اطلاع بمعارفهم الحالية واحتياجاتهم التعليمية. وعادة المنظمات تمتلك المعلومات عن (منتجاتها وخدماتها وبيئة عملها وإجراءاتها والتقنيات المستخدمة وعملاتها والرعاة والمنافسين لها) التي يستخدمونها لنمو منظماتهم تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية . وربما لا تزال بعض المعلومات موجودة في أذهان الموظفين. و ليس سهلاً الوصول إلى هذه المعلومات والمعارف إذا لم توجد المنظمة استراتيجيات أو أساليب للحصول عليها قبل مغادرة الموظفين من المنظمة لأي سبب كان وبالتالي سوف تفقد معارفهم وخبراتهم. وعادة تسعى المنظمات لإيجاد أنظمة لإدارة المعرفة داخلها لحفظ هذه المعارف ومشاركتها والاستفادة منها. فلا يخفى على المهتمين تأثير الاختلاف بين الموظفين والإدارة في التوجهات والقيم والمبادئ والمعلومات والسلوكيات قد يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم الانسجام التنظيمي وعدم الولاء والانتماء بسبب عدم وجود تجانس بين الموظفين في المنظمة وبالتالي عدم المشاركة المعرفية بينهم.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة في الموضوع لاحظت ان الدراسات التي اهتمت بدراسة مفهوم مشاركة المعرفة وأراء الموظفين الإداريين واتجاهاتهم نحوها في جامعة الملك عبد العزيز محدودة وغير كافية إذ أنها تسعى لمعرفة واقع المشاركة بين الإداريين في الإدارة التشغيلية . وانطلاقاً من أهمية مشاركة المعرفة بين الإداريين والتي تعد من أهم الأولويات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عن تطبيق إدارة المعرفة بين الموظفين لترتقي بمستويات الأداء في العمل وتزيد من فعاليتهم وتحقق أحياناً إبداعات متجددة ، فإن هذه الدراسة الحالية تتناول تصور مفهوم إدارة المعرفة ومشاركتها بين الإداريين في مختلف قطاعات الجامعة الإدارية على مستوى الإدارة التشغيلية في الجامعة للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وحول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بينهم بالجامعة وتأثير المهام الإدارية المشتركة على مشاركة المعرفة والممارسات العملية بين الإداريين التي تساعد على مشاركة المعرفة. وهذا ما دفع الباحثة إلى التطرق لهذه المشكلة والبحث في العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة و مشاركتها كمفهوم معاصر في تعزيز المهام الإدارية وتتلخص مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما العوامل المؤثرة في مشاركته المعرفة لدى الإداريين في بيئة العمل الإداري وممارساتهم العملية التي تساعدهم في تعزيز تطبيق مشاركة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

■ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة الإدارية في الجامعة التي تسعى مع التطورات السريعة في الجانب المعرفي والتقني، تحقيق أقصى استفادة من إمكانياتها الداخلية والحصول على

مزايا تنافسية والتي منها رأس المال الفكري المتمثل في الإداريين والذين يعدوا إحدى العناصر الأساسية لنجاح الجامعة الذين يستخدمون مهاراتهم ومعرفتهم في العمل الإداري لتحقيق أهدافها، وتكمن أهمية دراسة مشاركة المعرفة في المفاهيم الشخصية التي يمكن من خلالها إنتاج وتطبيق معارفهم وأفكارهم ووضعها موضع التطبيق، أو العمل على تعديل وتحسين وتطوير اتجاهاتهم وآراؤهم نحو المشاركة المعرفية ومساعدة متخذي القرار لتصميم نظم إدارة المعرفة تبنى على توظيف العوامل الإيجابية في مشاركة المعرفة، كما تعمل الدراسة على تقديم إطار فكري يساهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري بالجامعة باستعراض العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة، وصياغة توصيات ومقترحات مستقبلية يمكن أن تعمل على زيادة الوعي بأهمية مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري بين الإداريين، والخروج بأدلة إرشادية تعليمية في ممارسة الأعمال الإدارية المهنية يستفاد منها على مستوى الجامعة ومستوى المملكة العربية السعودية.

■ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومشاركتها بين الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية.
2. التعرف على آراء الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو إيجابيات مشاركة المعرفة.
3. التعرف على آراء الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة.
4. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية.
5. التعرف على آراء الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو الانتماء المؤسسي وتأثيره على مشاركة المعرفة.
6. التعرف على آراء الموظفين الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو الانتماء للمهام الإدارية المشتركة وتأثيره على مشاركة المعرفة.
7. التعرف على الممارسات العملية التي تساعد الموظفين الإداريين على مشاركة المعرفة.

■ تساؤلات الدراسة :

تجيب هذه الدراسة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى انتشار ثقافة مشاركة المعرفة فيما بين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؟
2. ما اتجاهات وسلوكيات الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو مشاركة المعرفة؟
3. ما آراء الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو إيجابيات مشاركة المعرفة؟

4. ما آراء الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية حول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بالجامعة؟
5. ما الثقافة التنظيمية بالجامعة في جميع قطاعات الجامعة الإدارية ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين؟
6. ما آراء الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو الانتماء المؤسسي- وتأثيره على مشاركة المعرفة؟
7. ما آراء الإداريين في جميع قطاعات الجامعة الإدارية نحو الانتماء للمهام الإدارية المشتركة، وتأثيره على مشاركة المعرفة؟
8. ما الممارسات العملية في جميع قطاعات الجامعة الإدارية التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة؟

■ مجال الدراسة :

قسمت حدود الدراسة إلى:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع مشاركة المعرفة بين الإداريين والإداريات.
- **الحدود المكانية :** تتناول الدراسة كافة الإدارات في جامعة الملك عبد العزيز الواقعة في الحرم الجامعي الرئيسي بمحافظة جدة .
- **الحدود الزمانية :** تم توزيع الاستبانة خلال الفترة الزمنية من 1/6/ 1442 هـ. إلى 30/11/1442 هـ.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة جميع الإداريين والإداريات ((مدير إدارة / مكتب ، سكرتير ، رئيس وحدة ، كاتب مساعد إداري ، مسجل معلومات ، مشرف مساعد إداري ، أخصائي إداري وغيرهم).

■ مجتمع الدراسة :

ولتحقيق أهداف الدراسة، فإن مجتمع الدراسة يشمل:

جميع الموظفين الإداريين الذكور والإناث في الشطرين، وبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 3600 موظف/ة ، وبلغ حجم العينة العشوائية المسترجعة 262 موظف/ة، بواقع 199 موظفة و 62 موظف، حيث تم توزيع الاستبانة الالكترونية عليهم عشوائيا وبمتابعة مديري الإدارات والحث المستمر للإجابة عليها واستمر استجداء الاستجابة على الاستبانة لمدة ستة أشهر ثم تحليلها وتفرغ بياناتها واستخدامها في البحث.

■ منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تمثلت إجراءات الدراسة فيما يلي :

- الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الإنتاج الفكري المرتبط بمشاركة المعرفة .

○ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعني الحصول على المعلومات التي تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها". (النهارى والسر- يحي' 1432هـ، ص213)، وهو من المناهج التي تناسب الدراسات الإنسانية والاجتماعية وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي الذي يقوم على جمع البيانات بشكل منظم حول ظاهرة معينة من خلال الموظفين، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بمؤشرات ونتائج الدراسة. وتساعد طبيعته الميدانية على شرح الظاهرة كما هي في الواقع كما يفيد بتجميع الانطباعات المختلفة حول مشاركة المعرفة في بيئة العمل. وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنه ليس بهذه السهولة ويجب الحرص عند تطبيق خطواته، فوصف الواقع على نوع الأداة وملائمتها ومحتواها وأسلوب جمع البيانات،

و لقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب الأدوات المستخدمة في مثل هذه النوع من الدراسات. حيث تسعى الدراسة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع مشاركة المعرفة بين الإداريين من خلال مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة للإجابة عنها من قبل عدد من الموظفين الإداريين تمهيداً لتحليل البيانات واستخلاص علاقات الارتباط بينها والخروج بنتائج الدراسة.

○ وقد تضمنت الاستبانة قسمين من البيانات: أولاً-البيانات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية والتي تم تحليلها في الجزء الإحصائي الوصفي: الجنس (ذكر، أنثى)، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة في المجال الإداري، و مسميات الوظائف الإدارية. ثانياً-البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم تحليلها وهذه المحاور التسعة: المحور الأول مفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها، والمحور الثاني أنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة، والمحور الثالث اتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة، والمحور الرابع اتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة، والمحور الخامس آراء الإداريين نحو إيجابيات مشاركة المعرفة، والمحور السادس الثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين، والمحور السابع الانتماء المؤسسي للإداريين وتأثيره على مشاركة المعرفة، والمحور الثامن الانتماء للمهام الإدارية المشتركة للإداريين، وتأثيره على مشاركة المعرفة، والمحور التاسع تطبيقات تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة.

○ تم طرح الاستبانة بعد الانتهاء من الإعداد الأولي للتثبت من صدق محتواها وثبات نتائجها بعرضها على احد الاختصاصيين في اللغة العربية للتأكد من ترابط الجمل وصحة بناء العبارات.

- إخضاع الاستبانة للاختبار للتحقق من ثبات نتائجها وذلك باختبارها على مجموعة من الأفراد من خارج عينة الدراسة ، وبعد إجراء بعض التعديلات اللازمة على الأسئلة والخيارات على ضوء التعليقات تم تطبيقها على عينة الدراسة .
- إعداد خطاب تعريفى بالدراسة والبدء بمراسلة عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني في ظل ظروف جائحة كورونا وإحالتهم إلى رابط الاستبانة
- استقبال الإجابات خلال الفترة من 1442/7/1 هـ إلى 1442/12/30 هـ.
- تم تفريغ البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي لتلخيص ووصف البيانات عن طريق الجداول والتكرارات والنسبة المئوية وعمل رسومات توضيحية مثل (Pie chart) والجداول لعرض نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة للبيانات الوصفية لتسهيل استخراج المعلومات المهمة منها. وقد استخدمت لتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة. وتم استخدام الإحصاء الاستدلالي للأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة عن طريق استخدام اختبار مربع كاي (chi-square) والهدف منه معرفة هل يوجد علاقة بين التخصص العلمي والأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة، وأيضا تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة والهدف منه معرفة هل يوجد علاقة بين سنوات الخبرة في المجال الإداري والأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة .
- تفريغ نتائج الدراسة وتحرير الدراسة في شكلها النهائي وعرض النتائج والتوصيات المقترحة .

■ مصطلحات الدراسة:

- **مشاركة المعرفة :** هي العملية التي تتطلب تبادل وتداول المعرفة بين الموظفين وفرق العمل في بيئة العمل الإداري حيث يتم تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات من خلال التفاعل الاجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين بدورهم يمثلون الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات.
- **الإداريين :** يقصد الموظفين الإداريين الذين يعملون في الإدارة التشغيلية في المهام الإدارية التي تساند الوظائف الإدارية بالجامعة.
- **الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها الموظفين في المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.
- **جماعة الممارسة :** ويقصد بها مجموعة من الزملاء ذوي مهارات متنوعة ولهم اهتمامات مهنية ومعرفية مشتركة في مجال الممارسة يتبادلوا المعارف والخبرات ويساعدون أنفسهم بحل المشكلات التي تواجههم في العمل الإداري.

■ الدراسات السابقة :

على الرغم من حداثة موضوع مشاركة المعرفة إلا أن مراجعة الإنتاج الفكري الأجنبي والعربي تظهر الاهتمام بهذا الموضوع من جانب المهتمين والباحثين الذين ركزوا على دراسته بين استعراض للدراسات

السابقة أو تطبيقها في المنظمات المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة وسوف تستعرض الباحثة بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع:

تهدف دراسة حرب وآخرون في عام 2021 بعنوان إدارة العاملين في مجال المعرفة في سياق الرعاية الصحية: دور الخصائص الفردية والمعرفية في مشاركة معرفة الأطباء: "Managing knowledge workers in healthcare context: role of individual and knowledge characteristics in physicians' knowledge sharing", إلى الكشف عن مشاركة معرفة الأطباء في المستشفيات التي تعد أمراً بالغ الأهمية من حيث تقديم خدمات رعاية صحية أفضل. وعلى الرغم من أهمية مشاركة المعرفة في بيئة الرعاية الصحية ، فإن عددًا قليلاً جدًا من الدراسات قد حققت بشكل تجريبي في محركات مشاركة المعرفة بين الأطباء. تحديدا وجدت عملية مشاركة المعرفة من خلال التفاعل بين الخصائص الفردية وخصائص المعرفة والنية في بيئة الرعاية الصحية القليل جدًا من الدعم التجريبي.

و في هذه الدراسة ، اعتمد المؤلفون على نظريات سمات الشخصية وخصائص المعرفة لتطوير نموذج نظري لفحص تأثير الخصائص الفردية وخصائص المعرفة على سلوك مشاركة المعرفة للأطباء. ومنهجية الدراسة اعتمدت على عينة من 215 طبيباً من 20 مستشفى في الأردن ، أجرى المؤلفون تحليل البيانات باستخدام التقنية الإحصائية الجزئية للمربعات الصغرى. و كشفت الدراسة أن سمات الشخصية (الانبساط والعصبية والقبول والضمير) تؤثر بشكل كبير على نية الطبيب في مشاركة المعرفة، وتم العثور على خاصية المعرفة (الموازنة) أيضاً للتأثير على نية مشاركة المعرفة. تساهم الدراسة في الأدبيات ذات الصلة من خلال التحقيق التجريبي في كيفية تأثير الخصائص الفردية وخصائص المعرفة على سلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء. وتضيف النتائج إلى فهم دور سمات الشخصية وخصائص المعرفة في نية الأطباء لمشاركة المعرفة وإعطاء رؤى مهمة للممارسة والنظرية.

وتهدف دراسة ياو و دي مينين و وتشانج ، Yao, , Di Minin, and Zhang, X. (2020), "Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs إلى التحقيق في كيفية تأثير مشاركة المعرفة على قدرة الابتكار التكنولوجي (TIC) للمؤسسات البرمجية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SSMEs) في الصين و استناداً إلى النظريات المتعلقة بإدارة المعرفة ، و TIC ، هندسة البرمجيات والابتكار المفتوح

قامت هذه الدراسة ببناء نموذج بحث يشتمل على العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة و TIC ، ثم اختبر النموذج كمياً. وركزت الدراسة على SSMEs في الصين التي جمعت 457 استبياناً إلكترونياً وتستخدم نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج إن ثقافة مشاركة المعرفة والهيكل التنظيمي والقيادة على المستوى المتوسط ونظام الإدارة لها آثار إيجابية كبيرة على تبادل المعرفة الضمني. ونظام الإدارة ودعم تكنولوجيا المعلومات لهما آثار إيجابية كبيرة على تشارك المعرفة الواضح ؛ كل من مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية لها تأثيرات إيجابية كبيرة على TIC. والآثار المترتبة على الدراسة تثري البحث حول تبادل

المعرفة و TIC. ومع ذلك ، فإنه لا يؤخذ في الاعتبار العوامل التي تؤثر على تشارك المعرفة على المستوى غير التنظيمي أو التفاعل بين مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية. ومن أهم التوصيات والمقترحات التي قدمتها لمساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز وتنفيذ تبادل المعرفة الصريحة أو الضمنية وقدرة الابتكار التكنولوجي TIC. منظورًا نظريًا جديدًا لبحوث إدارة المعرفة وإدارة الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وجاءت دراسة برداست و مهرداد وجليلي (2020) Detecting Factors Effective in Knowledge Sharing Model Among Educational Staff للكادر التربوي . وبينت الدراسة أن وزارة التربية من الأجهزة الفعالة في تنفيذ سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في كل دولة ، حيث تقوم بتدريب القوى العاملة المتخصصة وذات الخبرة كأساس للتنمية الشاملة للدول ، وإنتاج المعرفة والمعرفة البحثية ، وتوفير خدمات متخصصة من قبل الجامعات ومراكز التعليم العالي. وفقًا لذلك ، فإنه يسهل تشارك المعرفة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في المؤسسة التعليمية ، وخاصة بين الموظفين الذين هم أهم العناصر في أي منظمة. و في هذا الصدد ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نموذج تبادل المعرفة في الأبعاد الفردية والتنظيمية والبيئية والبيئية الخارجية بين أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و كشفت الدراسة أن البعد الفردي الرئيسي- يشمل التمتع بمشاركة المعرفة ، والالتزام التنظيمي ، والمعرفة التنظيمية المحددة ، والثقة ، والتحفيز ، وقيمة المعرفة ، والتفاعلات الفردية والجماعية.و يشمل البعد التنظيمي أيضًا الثقافة التنظيمية وتطوير الوثائق والتخطيط الداخلي والمكافآت التنظيمية. ويشمل البعد البيئي المعرفة التقنية وسياق تكنولوجيا المعلومات ورفع مستوى الذاكرة المعرفية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية. يتكون البعد العابر للبيئة من عوامل سياسية وقانونية وتفاعلات دولية.

دراسة احمد وكريم (2019) بعنوان Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research : أثار تبادل المعرفة : مراجعة واتجاهات الأبحاث المستقبلية . هدفت هذه الدراسة إلى تلخيص نتائج الأبحاث السابقة حول نتائج مشاركة المعرفة في المنظمات واقتراح الاتجاهات الواعدة للبحث في المستقبل. واعتمدت على مراجعة منهجية للأدبيات. أدى التحليل الموضوعي لـ 61 دراسة إلى تطوير إطار يحدد أثار مشاركة المعرفة بالإضافة إلى سبل البحث المستقبلية. وخرجت الدراسة بان الأبحاث السابقة بحثت في نتائج مشاركة المعرفة على ثلاثة مستويات: الفرد والفريق والمنظمة. ولخصت التأثيرات المحددة لكل مستوى. وأظهرت أكثر العوامل المدروسة الشائعة المؤثرة في مشاركة المعرفة هي الإبداع والتعلم والأداء. و وجدت أيضا أن مشاركة المعرفة لها بعض التأثيرات المتعلقة بما وراء عرف العمل ، مثل تلك التي تؤثر على مناخ فريق العمل ورضا الموظفين عن الحياة. وأظهرت الدراسة هيمنة الدراسات الكمية على البحث حول نتائج مشاركة المعرفة ، ووجدت دراسة نوعية واحدة فقط في هذه المراجعة. واقتُرحت الدراسة إجراء المزيد من البحث والدراسات حول التأثيرات المتباينة والنفسية والسلبية ، فضلاً عن الجوانب التفاعلية والمنهجية لمشاركة المعرفة

. وتقدم هذه الدراسة مساهمة مهمة في أبحاث مشاركة المعرفة ، بتحديد عددًا من موضوعات البحث المفيدة التي يمكن استكشافها للنهوض بالميدان ، وكذلك لإثبات الأهمية القائمة على الأدلة لتشارك المعرفة.

جاءت دراسة (يحي، 2018) لتبين خصائص ثقافة مشاركة المعرفة في المنظمات وكيف يمكن بناؤها وتطويرها لتعزيز إدارة المعرفة . استعراض نظري للتغيير الثقافي وخصائص ثقافة مشاركة المعرفة . وإن الثقافة الداخلية المقاومة لمشاركة المعرفة تمثل أقوى العقبات الواجب التغلب عليها عند تطبيق إدارة المعرفة. ولتغيير الثقافة إلى ثقافة مشاركة المعرفة يتطلب الأمر سنوات من الجهد الموجه للعناصر التنظيمية والاجتماعية والإدارية والتقنية الموجهة للسلوك، وهي عملية تغيير متعددة المراحل بدء بالتركيز على الموظفين الرئيسيين الذين يملكون المعلومات والاتصالات اللازمة بوظائفهم وتشجيع التفاعل والتواصل والتغذية العكسية بين أعضاء الفريق، وإدراك المنظمة بأن سلوك مشاركة المعرفة أمراً ضرورياً من خلال التدريب والحوافز وقابلية الاستخدام والتركيز على النشاطات ذات القيمة المضافة وعندما تصبح المعرفة عنصر كفاءة فعلية فإن المنظمة سوف تركز على مشاركة المعرفة في كل مجالات عمل المنظمة وثقافتها وبهذا تعد المنظمة أنها تملك ثقافة نشر- معرفة واعية.

بينما جاءت دراسة أندام ، و رضائيان (2017). " دراسة تأثير ركائز إدارة المعرفة على تبادل المعرفة " Study the Impact of Knowledge Management Pillars on Knowledge Sharing . للكشف عن العلاقة بين ركائز إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة بين موظفي وزارة التعاونيات والعمل والرعاية الاجتماعية من أجل تحديد عناصر الركائز التي لها أكبر تأثير على مشاركة المعرفة. تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم لقياس العلاقة بين ركائز إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة . وتم جمع البيانات من 258 وزارة تعاونية ، وتم استكشاف خبراء مقر العمل والرعاية الاجتماعية من خلال تحليل الانحدار المتعدد. ومن أهم النتائج هي تحسين مشاركة المعرفة بين الموارد البشرية من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة. و بناء نواة نظام إدارة المعرفة من العناصر التي تم تصنيفها تحت أربع ركائز. وقد أظهرت الدراسة أنه لم يكن للجنس والعمر والمنصب والتعليم وخبرة المستجيبين أي تأثير كبير على مشاركة معرفتهم. و ركائز إدارة المعرفة تشمل القيادة والتنظيم والتعلم والتقنية التي لها تأثير هادف وإيجابي على مشاركة المعرفة. من بين 18 عنصرًا من هذه الركائز ، الستة منها "مكان في مكتب مع الزملاء" ، "قائم على علاقة الثقة" ، "علاقة غير رسمية" ، "نظام مكافأة مشاركة المعرفة" ، "توافر قواعد المعرفة التنظيمية" و "سهولة استخدام تقنيات مشاركة المعرفة" لها التأثير الأكبر على مشاركة على التوالي وتم وصفها داخل النموذج. أخيرًا ، تم تقديم بعض المقترحات لتعزيز إدارة المعرفة في الوزارة.

وهدف دراسة باكثير(2017) إلى معرفة نوع الثقافة التنظيمية لدى مدراء ورؤساء الأقسام بالشركة المتحدة للسكر بجدة وأثرها على الموظفين مع تشخيص اتجاهات الموظفين والإدارة نحو دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من 17 مديرا و141 موظفا في جميع أقسام الشركة المتحدة للسكر، وصممت الدراسة استبانتي ووزعت وحدة على المدراء

والأخرى على الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : استبانة المدراء أظهرت تنوع عينة الدراسة من حيث المرتبة الوظيفية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة والعمر، وأشارت النتائج لوجود درجة من الحياد في منح المدراء تفويضا إداريا للسلطة للموظفين بالإضافة لوجود هامش حريات للموظفين لإبداء الرأي ولكن ليس بدرجة كافية. وتوصلت إلى أن الإدارة تشارك الموظفين في وضع الخطط الحالية والمستقبلية للشركة بدرجة عالية. كما يشجع المدراء الموظفين باقتراح الحلول علميا للمشكلات التي تواجههم ، ويدل إدراك الموظفين والمدراء لتعليمات العمل ولوائحه على ثقافة تنظيمية جيدة. و يسهم المدراء في تحديث بيئة العمل وتحديد احتياجاتها بطرق علمية حديثة ويشجعون الموظفين للعمل بروح الفريق لإحداث ثقافة تنظيمية عالية في حين لا يخشون مجموعات الضغط لتمتعهم بنسبة عالية من الثقافة التنظيمية . كما يدل اهتمام الموظفين بنقل الخبرات من خارج الشركة على سعة ثقافتهم التنظيمية ، ويمثل الرضا درجة عالية للموظفين مما يدفعهم للقناعة بثقافة التنظيم.

و أوصت الدراسة بضرورة رفع درجة مشاركة المدراء للموظفين في تفويض السلطة وتبني سياسة الباب المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات، و بالاهتمام بالتدريب على رأس العمل وجعله مدخلا لثقافة الشركة . وحثت على ضرورة نقل التجارب العالمية الناجحة لبعض الشركات دعما لثقافة المنظمة، وأشارت إلى أهمية تطوير اللوائح والقوانين الإدارية وجعلها أكثر مرونة لإتاحة الفرصة لثقافة تنظيمية واسعة. و العمل على ضرورة تكريم المبدعين لتشجيع العلم والثقافة التنظيمية .و بعقد مسابقات دورية يبرز فيها العاملين أدائهم ودرجة ثقافتهم التنظيمية- وإقامة الندوات والمحاضرات والمعارض داخل الشركة وخارجها لتعريف الآخرين بمستوى الثقافة التنظيمية للشركة.

دراسة النهاري، (2016) " مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان واكتشاف العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى تقديم خطة مقترحة لمشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان في المملكة العربية السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة المتمثلة في (150) موظفا وموظفة من العاملين لدى هيئة حقوق الإنسان، وقد تم تحليل البيانات من (132) استبانة تم جمعها من عينة الدراسة. و خلصت الدراسة إلى: وجود حاجة لمعلومات معرفية لإنجاز بعض الأعمال المتعلقة بهيئة حقوق الإنسان في المملكة العربية السعودية. وان العوامل الثقافية التنظيمية والعوامل الاجتماعية في هيئة حقوق الإنسان تساعد على مشاركة المعرفة بين العاملين فيها. وكل من العوامل التقنية والأخلاقية والاقتصادية في هيئة حقوق الإنسان تؤثر على مستوى مشاركة العاملين للمعرفة. و يهتم العاملون في هيئة حقوق الإنسان باستخدام طرق جيدة في مشاركة المعرفة في هيئة حقوق الإنسان. و يواجه العاملون في هيئة حقوق الإنسان بعض الصعوبات في مشاركة المعرفة فيما بينهم في الهيئة وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعرفة بين العاملين في هيئة حقوق الإنسان، وتسهيل استخدام الطرق المناسبة لمشاركتها فيما بينهم، والتغلب على الصعوبات التي تعوق مشاركة المعرفة بين العاملين في هيئة حقوق الإنسان.

جاءت دراسة باطويل (2015) بعنوان تشارك المعرفة الإدارية والمالية والتقنية بين العاملين في جامعه الملك عبد العزيز دراسة استكشافية. هدفت الدراسة مناقشة موضوع مشاركة المعرفة بين العاملين في جامعه الملك عبد العزيز لكل من قطاعات الشؤون الإدارية والشؤون المالية وعمادة تقنيه المعلومات من حيث الممارسات والتشارك المعرفي داخل القطاعات وفيما بينها والوقوف على انتشار ثقافة مشاركة المعرفة ودعم إدارة الجامعة الإداري والمالي والمعنوي لمفهوم مشاركة المعرفة. وبحث هذه الدراسة مدى انعكاس مشاركة المعرفة على أداء الأعمال في قطاعات الجامعة. وقد استخدمت المنهج الوصفي بأسلوب المسح باستخدام أداة جمع المعلومات الاستبانة . وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها وجود مشاركة للمعرفة في القطاعات الثلاثة بجامعه الملك عبد العزيز بنسبة (79%) كما أن ممارسة مشاركة المعرفة تؤدي إلى تحسين أداء العمل بنسبة (90%) وكشفت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا بالجامعة وتشجيعها على ممارسة مشاركة المعرفة بالجامعة عال بنسبة (84%) وتشير النتائج إلى ضعف التشارك البيئي بين القطاعات محل الدراسة. وخرجت الدراسة بعض التوصيات، أبرزها تطوير الجامعة لإستراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة تدعم مشاركة المعرفة بين المنسوبين وإنشاء شبكة تواصل اجتماعي داخل الإدارات بالجامعة لتبادل المعارف و بناء قواعد بيانات وأنظمة خبيرة تحتوي على المعارف والخبرات التراكمية، وإتاحتها لجميع الموظفين وتبني الجامعة لبناء مقاهي المعرفة لالتقاء الموظفين لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم. والمخرج النهائي لهذه الدراسة هو بناء وتطوير أنموذج ممارسة مشاركة المعرفة بالجامعة والذي يمكن تعميمه وتطبيقه على دراسات مستقبلية في مشاركة المعرفة. ويوصي الباحث بدراسات مستقبلية لمشاركة المعرفة لجميع قطاعات الجامعة الإدارية والأكاديمية

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية مشاركة المعرفة لتطبيق إدارة المعرفة، على الرغم من اختلاف مجالات الدراسة أو مجتمع الدراسة ، واتفقت الدراسات على أن نجاح المنظمة يعتمد على تفعيل عملية مشاركة وتبادل المعارف ومدى تأثير الخصائص الفردية والمعرفية للموظفين سواء كانوا اطباء أو تقنيين أو تربويين وغيرهم في قطاع حكومي أو تجاري ، والعوامل التنظيمية التي منها الثقافة التنظيمية والبيئية والتي منها المعرفة التقنية. ويمكن نشر إلى مستويات مشاركة المعرفة الثلاثة وهي الفرد، والفريق والمنظمة . وأظهرت الدراسات أن أقوى تحدي يواجه مشاركة المعرفة هي الثقافة الداخلية للموظفين الأمر الذي يتطلب تغيير الثقافة الداخلية ، ويتطلب من المنظمات إدراك بأن سلوك مشاركة المعرفة أمراً ضرورياً من خلال التدريب والحوافز المالية والمعنوية وقابلية الاستخدام والتركيز على النشاطات ذات القيمة المضافة.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعرفة في الجامعة وتسليط الضوء على سلوكيات الإداريين في الإدارة التشغيلي لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم والثقافة التنظيمية والممارسات العملية التي تعزز ثقافة مشاركة المعرفة.

■ الإطار النظري:

■ تمهيد:

شهدت العقود الثلاثة الماضية دراسات ومحاولات لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية في المنظمات . و قد ركزت هذه الأبحاث على سلوك الموظفين في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمات. وتتطلب هذا فهم سلوك الموظفين والذين يلعبون دورا أساسيا في نجاح المنظمة ولتوجيه الموظفين لخدمة المنظمة عليه لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الموظف للقيام بسلوك معين . يعرف هذا بالسلوك التنظيمي بأنه دراسة تطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الموظفين في المنظمة (حريم 2020، ص 18)، والذي يعد إحدى عناصر تحقيق إدارة المعرفة الفعالة التي تتطلب إيجاد بيئة محفزة في المنظمة تسهل عملية نقل ومشاركة المعرفة وابتكار المعارف الجديدة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبتأييد من القيادة العليا وتحفيز الموظفين والعمل على زيادة ولاء الموظفين و العملاء، إذ أن الثقافات التي تحول دون مشاركة المعارف تشكل عوائق كبيرة تحد من الاستفادة من الأصول المعرفية التي أصبحت أداة للتميز في مجتمع المعرفة.

وبما أن المعرفة أصبحت لغة التميز التي لم تؤثر على المفاهيم إنما على الممارسات التي أعطت مجالا واسعا للتنافس والتغيير والبحث الدائم نحو الأفضل، والمنظمات الحديثة ومنها الجامعات لا تستطيع تحقيق المنافسة والتميز بدون مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي شكلت الخبرات في عقول الموظفين، وتنامي دور المعرفة في نجاح الجامعات بتحويلها إلى اقتصاد المعرفة، عليه فإن عملية مشاركة المعارف أصبحت ضرورة ماسة للاستفادة والوصول إلى الميزة التنافسية وتعد شرطا أساسيا لإيجاد الابتكار والمعرفة الجديدة. الأمر الذي أدى إلى تزايد اهتمام الجامعات بالمعرفة بالبحث عن أفضل الطرق لإدارتها من أجل تشجيع عمليات إيجاد وتبادل المعلومات وتوزيعها وتطبيقها، لتحسين العلاقات بين الموظفين وإنتاجية العمل والتجديد والابتكار.

وعرفت إدارة المعرفة إنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالية ومنظماتها الداعمة، وعرفها آخرون بأنها " عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول الموظفين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة ". (العلي، قنديلجي، العمري 2012)

وتختلف أهداف إدارة المعرفة باختلاف جهات ومجالات التطبيق التي تعمل بها ولكن هنالك مجموعة من الأهداف تشترك فيها اغلب المنظمات وقد تناولها العديد من الباحثين مثل الكبيسي-، 2011 و الهوش، 2016، وعتوم 2018 والسيد، 2012 و تتمثل في الآتي :

- تحديد المعرفة وجمعها وإتاحتها للاستخدام بسرعة في الوقت والشكل المناسب .
- التخلص من الإجراءات غير الضرورية بتبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها عند الحاجة لها.

- الحرص على تخزين وتسجيل المعرفة الضمنية للموظفين الأكفاء ليستفيد منها من يخلفهم في العمل .
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين الموظفين في المنظمة.
- توظيف المعرفة الداخلية والخارجية واستثمارها في أنشطة وعمليات المنظمة المتعلمة.
- توفير المعلومات الدقيقة يحسن عملية صنع القرار في الوقت المناسب وتحقيق أفضل النتائج.
- تبني المنظمة ممارسات وأساليب مختلفة لتقاسم المعرفة ومشاركتها وتشجيع العمل الجماعي.
- توظيف العقل البشري في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لإرضاء العملاء بتقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة لتقديم سلع أو خدمات مبتكرة باستمرار.
- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر وتطوير الذات بين الموظفين في المنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع الخارجي.
- نشر التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

■ فوائد إدارة المعرفة :

- معرفة الموظفون بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة منهم فيصبحوا قادرين على طرح المبادرات لتحسين إجراءات العمل وتقديم إجراءات جديدة أكثر فاعلية بخبرة ومنطقية.
- معرفة الموظفون بإجراءات المنظمة وسياساتها ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وطبيعة العملاء تجعلهم قادرين على العمل بوعي أكثر بتصحيح أخطاءهم وانجاز أعمالهم بجودة أعلى دون تدخل من المشرفين.
- معرفة الموظفون ببيئة العمل يجعلهم أكثر وعياً لما يحدث في العمل وبالتالي تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي.
- معرفة الموظفون تجعل عملية التعاون بينهم تتم بصورة أفضل لأن كل منهم فهم المعرفة التي لدى الآخرين.
- معرفة الموظفون تؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- معرفة الموظفون تحسن من عملية اتخاذ القرارات المناسبة بشكل أسرع بين المستويات الإدارية.
- معرفة الموظفون تجعل تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أسرع لوضوح الأنشطة والعمليات الإدارية.

○ معرفة الموظفون تعمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة بتوليد منتجات وخدمات جديدة وأيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

وهناك مجموعة من العناصر التي ينبغي على المنظمات الاهتمام بها كبنية تحتية لإدارة المعرفة وهي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والبيئة المادية والبنية التحتية لتقنية المعلومات والمعرفة المشتركة. و يتطلب إقامة نظام متكامل لإدارة المعرفة نهجا مناسباً لإدارة الموارد البشرية ونظراً لدور الموارد البشرية في تطبيق إدارة المعرفة ، تركز المنظمات على الاهتمام في تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال التوظيف الفعال باستقطاب الموظفين الذين لديهم قدرات ومعارف وخبرات تجعلهم قادرين على إيجاد المعرفة الجديدة ولديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بكفاءة. كما يتطلب من المنظمات تفعيل برامج التدريب الفعالة والتعليم المستمر، كأدوات للتغيير في عقول الموظفين وسلوكياتهم، والتي تؤدي إلى مشاركة المعرفة وتوليدها ، بالإضافة إلى أن نتائج تقييم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للموظفين أصبحت دافعا للاهتمام المتزايد في إيجاد المعرفة ومشاركتها.

في هذا الجزء يتم التركيز على مشاركة المعرفة التي تعد إحدى عمليات إدارة المعرفة والتي تشتمل على تحديد وتوليد واكتساب وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة وإحدى الوظائف الرئيسة للذاكرة التنظيمية للمنظمة (الهوش، 2016) .

■ مفهوم مشاركة المعرفة :

يشير Senge (1997) إلى أن مشاركة المعرفة ترجع إلى تبادل المعرفة بين الأفراد عبر التفاعلات الاجتماعية، وتعد أهم عنصر في إدارة المعرفة. و لا تسمح مشاركة المعرفة فقط بنقل المعرفة إلى الآخرين بل تسهل على الآخرين الحصول على معلومات مفيدة.

وتعد مشاركة المعرفة عملية و نشاط أو سلوك ينقل المعرفة. وتعني تبادل المعارف وتقاسمها وتوزيعها ومشاركتها من موظف لآخر، ولذلك تنمو المعرفة لدى جميع أطراف المعرفة بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات. عليه تضيف مشاركة المعرفة القيم إلى المعرفة الموجودة داخل المنظمة.

ويقول المطيران (2007) أن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفير إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع. وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها باعتمادها على وجود آليات وطرق رسمية، وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض، و فرق العمل.

ويضيف العلي وآخرون (2009) تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة، والتعلم التنظيمي، وتنمية المهارات التعلم التنظيمي، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمات. إضافة لان المنظمات الناجحة تركز على تحويل المعرفة عن طريق إما جمع الموظفين ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات الموظفين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات.

ومن الجهة الأخرى إذا كان الموظفون مترددين في مشاركة المعرفة ، فلا يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة الحالية التي يمتلكها الموظفون. ومع عدم قدرة المنظمات على الحصول على المعلومات المفيدة ، يصبح حل المشكلات أو إنشاء أفكار جديدة من خلال مشاركة المعرفة أمراً صعباً. (Andam and Rezain 2017) ص448.

وتعد مشاركة المعرفة والخبرة أمراً حساساً لأنه ينطوي على تضارب المصالح بين الموظفين المعنيين ، وهناك أيضاً عوامل أخرى تؤثر على القرار في المشاركة أو إخفاء المعرفة مثل المشكلات الاجتماعية التي تظهر الاختلافات والخبرات بين الأفراد. وهناك بعض الأفراد الذين يقاومون ولا يرغبون في مشاركة المعرفة بسبب انعدام الأمن ، وأصالة المعرفة وعدم الثقة بالآخرين. وعلى الرغم من توفر الانترنت والتطبيقات المختلفة التي تتيح فرصة التعلم والتدريب لتوليد وتخزين كميات هائلة من المعلومات نلاحظ أهمية المعرفة كعامل في التطوير الشخصي والتنظيمي وكعامل منافسة بين الموظفين ، إذ تتطلب بعض المهن أو الأنشطة العمل تحت إشراف وتدريب موظف ذو خبرة أو التعلم من موظف زميل ، وقد يشتكي الموظفون "الجدد" من الإحجام عن مشاركة المعرفة حول الأنشطة في مكان العمل ، والمعاناة أيضاً من نقص التواصل فيما يتعلق بتنظيم الأنشطة. وعليه يتمثل دور المنظمة في تهيئة الظروف للموظفين للمشاركة في سلوكيات مشاركة المعرفة.

هناك العديد من العوامل التي تحدد مشاركة المعرفة: (Żywiółek, Rosak-Szyrocka and Jereb, 2021).

- الدافعية: واستعداد الموظفين للقيام بالسلوكيات المتعلقة بمشاركة المعرفة (منظور المرسل والمستقبل).
 - القدرات - الظروف التي تخلقها المنظمات للسماح بتبادل المعرفة بالأخذ بعين الاعتبار التحفيز الملئ ، بما في ذلك الوقت والمناخ.
 - تخصيص المعرفة واكتساب آليات أو أشكال مشاركة المعرفة.
- وأضافوا أن تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك الموظف تساعد الإدارة في العمل لتعديل وتحفيز هذه السلوكيات وتصميم ممارسات مشاركة المعرفة حسب وضع المنظمة الحالي.

و حدد (الكبيسي، 2011 .ص. 73 و الهوش، 2016 ص. 160) أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، و قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومستوعبه لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.
3. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
4. يجب ألا تكون هناك عوائق تمنع هذا النقل المعرفي.

ويبرز هنا فائدة السماح لانتقال الموظفين في المنظمة بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، كما أن مجتمعات التعلم في المنظمة أعطت نتائج ايجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل، وأيضاً دور مجموعات الممارسة of Practice communities التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة. و هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي: (الكبيسي ، ص. 76 و الهوش ص 160)

1. فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
2. شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت).
3. التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
4. وكلاء المعرفة.
5. مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
6. فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخبرة التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة الموظفين، أما أصحاب الخبرة في الموارد البشرية يهتموا بتعزيز أساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل، ويجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

1. أن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
2. اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
3. إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

وفي عصر الأهمية المتزايدة للتعاون والعمل الجماعي، تعد مشاركة المعرفة عاملاً مهماً في تطوير المنظمة. يعد تبادل المعرفة بين الموظفين طريقة منخفضة التكلفة لرفع كفاءات الموظفين. في الوقت نفسه، تجدر الإشارة إلى أن مشاركة المعرفة هي دائماً عملية بين الموظفين، فمن الضروري فصل أمن المعلومات ومصادر المعرفة ومشاركتها بين الزملاء.

كلما زادت تأثيرات مشاركة المعرفة التي لا يمكن ملاحظتها من قبل موظف واحد، كان من الممكن توقع التأثير بشكل أفضل في شكل المهام التي يتم أداؤها. من الضروري أن تدعم المنظمات السلوكيات المتعلقة بمشاركة المعرفة وأن تخلق تأثيرات محسوسة مباشرة لكيان معين (مثل الاعتراف والمكافآت للسلوك المرغوب). تتمثل مهمة الإدارة في تهيئة الظروف لتبادل المعرفة، والاهتمام بوعي الموظفين لما هو أمن مصادر المعلومات

ومعرفة المنظمة، وما الذي ينبغي ان يتم مشاركته مع الزملاء. ومع ذلك، فهذه عملية صعبة وطويلة. (Żywiołek, Rosak-Szyrocka and Jereb, 2021).

و تسعى الجامعات إلى التغير والتحول وزيادة معدلات الابتكار مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وجاء التركيز على الاهتمام بالموارد البشرية كأحد الركائز التنظيمية التي تصنع تقدم المنظمات وقد برزت الثقافة التنظيمية كإطار معرفي يؤثر على العلاقات التي تربط بين القيادة العليا والإدارة التشغيلية في كافة المجالات والتي تؤدي إلى انسيابية التعامل فيما بينهم مما يؤدي إلى تمسك الموظفين في المنظمة واعتزازهم بإدارتها و رؤسائها متى ما استطاعوا توفير المناخ المناسب لبيئة تنظيمية تتصف بالفهم والثقافة، والمنظمات التي تهتم بالثقافة التنظيمية يتميز الموظفون بمهنية عالية وروح معنوية مرتفعة تدفعهم لتحسين أدائهم.

■ مفهوم الثقافة التنظيمية:

ثقافة المنظمة : عرفت ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. وثقافة المنظمة شيء حاضر ويتواجد في كل مكان ويحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. (حريم ، 2020)

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين الموظفين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة وتكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. (عتم، 2018)

أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى مجموعة من العناصر منها:

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحدد الثقافة التنظيمية أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقق الثقافة التنظيمية التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية من أصحاب العلاقة بالمنظمة.

وبناء على ذلك تعد الثقافة التنظيمية من أهم العناصر لتطبيق إدارة المعرفة ، ومن الممكن تطبيق إدارة المعرفة بسهولة إذا كانت معتقدات الإدارة والموظفين تجاه التغيير والتطوير والتقنية والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز.

وتتفاوت الثقافة التنظيمية من بيئة لأخرى، كما وتتفاوت من فئة اجتماعية لأخرى داخل البيئة الواحدة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة الموظفين في منظمة واحدة ، فهي قابلة للتعديل والتحويل بمرور الوقت

نتيجة الإصلاحات التطويرية أو ظهور الاختراعات أو الاستعارة من ثقافة أخرى، ولتطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد ووقت في تغيير الثقافة التنظيمية ، حيث يتطلب إيجاد بيئة معرفية مناسبة تغييراً في القيم والثقافة التنظيمية وتغييراً في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.(عتوم، 2018، ص 108)

ويتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييراً على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيداً عن الكسل والأنانية سعياً لتجويد الأعمال، وينحصر تغيير الثقافة التنظيمية في ثلاثة عناصر هامة هي:

1. تهيئة الموظفين لتزويد المعرفة الخاصة بهم.
2. الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة.
3. الاستعداد لاستقبال معرفة الآخرين (المطيران، 2007)

ويتطلب إيجاد بيئة معرفية مناسبة تغيير القيم والثقافة التنظيمية وسلوكيات الموظفين وأنماط العمل. وقد قارن كلا من Dubois&Wilkerson في عام 2008 لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، وقارنا بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة والثقافة التنظيمية الأكثر إدراكاً ووعياً بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول (1):

جدول رقم (1) الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة والثقافة التنظيمية الأكثر إدراكاً ووعياً بالمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعياً تجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعياً تجاه المعرفة
• توزيع محدود للمعلومات	• توزيع واسع للمعلومات
• مستويات إدارية متعددة	• مستويات إدارية قليلة
• مسؤوليات غير متكافئة	• مسؤوليات مشتركة
• الاعتماد على القواعد والإجراءات	• الاعتماد على المبادئ
• بناء تنظيمي رسمي	• بناء تنظيمي غير رسمي
• تجنب المخاطرة	• القدرة على تحمل المخاطرة
• التدريب من حين لآخر	• استمرارية التعلم
• التركيز المتزايد على جوانب المالية	• التركيز على كافة الجوانب والمجالات
• سياسي جامد	• منفتح
• احتجاز المعرفة والاحتفاظ بها	• مشاركة المعرفة والانتفاع بها

المصدر: عتوم، حسين محمد، و يمنى احمد عتوم. (2018) إدارة المعرفة : بناء الذاكرة التنظيمية: knowledge

management building organizational memory. - عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ص 111

وقد ذكر بعض الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة منها:

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعد أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية والاستفادة منها بفعالية.

- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- إتاحة المعرفة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- توفر مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة.
- توفر قنوات اتصال وبنية تحتية تقنية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.
- الاعتقاد بأن إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة، حتى الأعمال الاعتيادية للمنظمة. (De Brun، 2005)

■ العوائق التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات :

- هناك العديد من الدراسات التي أجريت على (431) منظمة حول فارق إخفاقات مبادرات إدارة المعرفة وتوصلت إلى إن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بفعالية تكمن في الآتي :
- سيطرة الثقافة التي تمنع مشاركة المعرفة.
 - الافتقار إلى دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة.
 - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
 - الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- وتضيف منظمة KpMG (2000) بالإضافة إلى الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة ، ومن هذه الأسباب ما يلي :
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
 - الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
 - الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء. (الهوش 2016، ص 235)

■ عوائق مشاركة المعرفة:

- إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين في المنظمة لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك. ومن هذه الأسباب :
- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
 - الخوف من فقدان السلطة والقوة بفقد مصدر القوة الذي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
 - الخوف من منظمة العمل تدعم الفردية والتنافسية.
 - الخوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
 - إحجام بعض الموظفين عن مشاركة المعرفة ما لم يكن هناك عائداً أو مصلحة شخصية.

■ الإطار الميداني:

تعرض الدراسة وصف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية التي تساعد على تفسير النتائج بطريقة علمية واتخاذ القرارات المناسبة بناء على الدلالات الإحصائية وتمت مناقشة النتائج وفقاً لأهداف وتساؤلات الدراسة، وبناء على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع والاستفادة منها لدعم موضوع الدراسة. فيما يلي عرض لتحليل بيانات الدراسة ونتائجها:

أولاً: توزيع الإجابات وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (2) توزيع الإجابات وفقاً لمتغير جنس عينة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة المئوية
• ذكر	63	24,05 %
• أنثى	199	75,95 %
المجموع	262	100 %

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الموظفات الإناث أعلى من الذكور في عينة الدراسة ' وهي النسبة الغالبة.

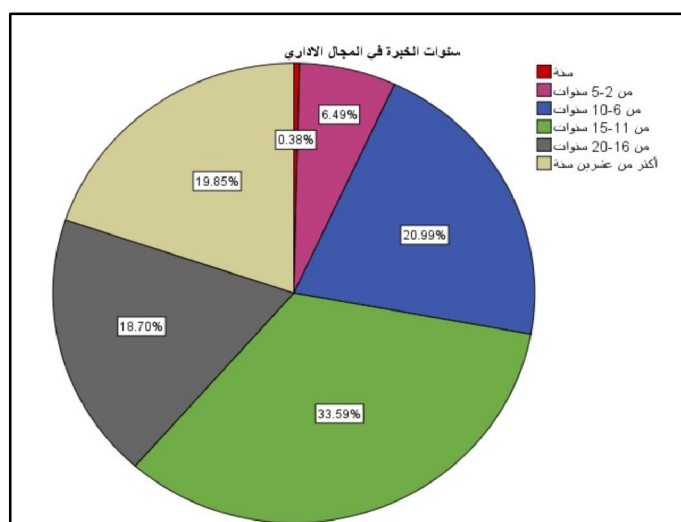
ثانياً: توزيع الإجابات وفقاً لمتغير التخصص العلمي:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
• إدارة واقتصاد	73	28.24 %
• الآداب والعلوم الإنسانية	76	25,57 %
• العلوم	49	18.71 %
• تقنية المعلومات	33	12.59 %
• علوم الإنسان والتصاميم	11	4.19 %
• الثانوية العامة	9	3.43 %
• علوم طبية	7	2.67 %
• كليه الاتصال والإعلام	2	0.76 %
• عمارة	2	0.76 %
• علوم الأرض	2	0.76 %
• مختبر	2	0.76 %
• متوسط	2	0.76 %
• اللياقة البدنية	1	0.38 %
• الهندسة	1	0.38 %
• العلاج الطبيعي	1	0.38 %
الإجمالي الكلي	262	100.00 %

يتضح من الجدول رقم (3) أن أكثر الموظفين الإداريين الذين شملتهم عينة الدراسة كانت تخصصاتهم العلمية هي إدارة واقتصاد بنسبة 28,24% وكان عددهم 73 أما الآداب والعلوم الإنسانية بنسبة 25,57% وكان عددهم 67، يليهم العلوم بنسبة 18,71% وكان عددهم 49 ، ثم تقنية المعلومات بنسبة 12,59% وكان عددهم 33، ثم علوم الإنسان والتصاميم بنسبة 4,19% وكان عددهم 11، والأقل استجابة كانت لمن تخصصهم الاتصال والإعلام بنسبة 0.76% وكان عددهم 2. ثم التخصصات الأخرى بنسب متفاوتة منها العلوم الطبية عددهم 7 بنسبة 2.67% وحملة الثانوية العامة 9 موظفين بنسبة 3.43%.

ثالثاً : توزيع الإجابات وفقاً سنوات الخبرة في المجال الإداري:



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في المجال الإداري

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري لعينة الدراسة ، ومتغير سنوات الخبرة من المتغيرات الهامة في عملية خزن المعرفة وبالتالي مشاركتها مع الآخرين ، ويتضح من المخطط الدائري (Pie chart) رقم (1) إن ثلث عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة في المجال الإداري ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 33,59% وكان عددهم 88، يليهم من لديه ما بين 6 إلى 10 سنة بنسبة 20,99% وكان عددهم 55 ، ثم أكثر من عشرين سنة بنسبة 19,85% وكان عددهم 52 ثم من 20-16 سنوات بنسبة 18,70% وكان عددهم 49 ثم الأقل من 5-2 سنوات بنسبة 6,49% وكان عددهم 17 ، ثم سنة بنسبة 0,38% وكان شخص واحد، وهذا يوضح أن الغالبية العظمى من موظفي جامعة الملك عبد العزيز من فئة الشباب ، ويتضح أن 53% من موظفي الجامعة لديهم أكثر من عقد إلى عقدين من الزمان خبره في مجال العمل الإداري وهذا يدل على مدى استيعاب عينة الدراسة لمفاهيم العمل الإداري وإمكانية نقل و مشاركة المعرفة .

رابعاً توزيع الإجابات وفقاً لمسميات الوظائف الإدارية:

جدول رقم (4) توزيع العينة وفقاً لمسميات الوظائف الادراي

النسبة	العدد	مسميات الوظائف
32.82%	86	• مساعد إداري
12.60%	33	• فني مختبر
10.69%	28	• موظف تقنية المعلومات
5.73%	15	• أخصائي إداري
4.58%	12	• مدير/ة إدارة
4.58%	12	• مساعد إداري مشرف
4.58%	12	• رئيس/ة وحدة
3.82%	10	• محاسب
.82%3	10	• باحث إحصاء، علمي
2.67%	7	• كاتب
2.67%	7	• مشرف إسكان
2.29%	6	• مدير/ة مكتب
2.29%	6	• أمين مستودع
2.29%	6	• محلل نظم
1.91%	5	• أخصائي نفسي
1.53%	4	• منسق قبول وتسجيل
1.15%	3	• مراقب أمن
100.00%	262	الإجمالي الكلي

نلاحظ من الجدول (4) تنوع المسميات الوظيفية لعينة الدراسة حيث يمثل مساعد إداري بنسبة 33.0% ويمثل 86 موظف/ة ، يليها ممثلي فني المختبر بنسبة 12.60% ، ثم 28 موظف/ة تقنية المعلومات بنسبة 10.69%، وتتفاوت بقية المسميات في النسب ، الأمر الذي يوضح مدى تنوع المسميات الموجودة بالجامعة ، يكسب نتائج الدراسة مزيداً من المصداقية.

■ النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة:

تستعرض هذه الجزئية تحليل أسئلة الدراسة ، وتم ترتيب إجابات العبارات وفقاً لأعلى استجابة لعينة الدراسة.

أولاً : توزيع الإجابات وفقاً لمفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها:

جدول رقم (5) توزيع الإجابات وفقاً لمفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• المعرفة هي اكتساب المعلومات عن طريق التجارب والخبرة.	تكرار	10	24	228
	نسبة	%3,8	%9,2	%87,0
• مشاركة المعرفة تعني تبادل المعارف والخبرات مع الآخرين.	تكرار	4	6	252
	نسبة	%1,5	%2,3	%96,2
• المعرفة هي السلطة والقوة في ظل التطور الحالي.	تكرار	67	51	144
	نسبة	25,6	%19,5	%55,0
• إدارة المعرفة تعني اكتساب ومشاركة الخبرات الجماعية	تكرار	5	20	237
	نسبة	%1,9	%7,6	%90,5
• مشاركة المعرفة تعني عملية تفاعلية لنقل المعرفة بين المشاركين لفرز معرفة جديدة	تكرار	2	9	251
	نسبة	%0,8	%3,4	%95,8

من الجدول رقم (5) يتضح من إجابات عينة الدراسة إن مفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها بشكل عام مرتفع، وإن مشاركتهم للمعرفة تعني لهم تبادل المعارف والخبرات مع الآخرين حيث جاءت نسبة الموافقة على المفهوم 96.2%، وأيضاً "أن مشاركتهم للمعرفة تعني لهم عملية تفاعلية لنقل المعرفة بين المشاركين لفرز معرفة جديدة" جاءت بنسبة 95,8%، وتعني أيضاً لدى الغالبية أنها اكتساب ومشاركة الخبرات الجماعية بنسبة 91%، يليها "أن المعرفة هي اكتساب المعلومات عن طريق التجارب والخبرة بنسبة 87%، وأقل نسبة موافقة جاءت بـ 55% على أن المعرفة هي السلطة والقوة في ظل التطور الحالي، وهذا يبين وعي و وضوح مفهوم المعرفة ومشاركتها لدى عينة الدراسة.

ثانياً : توزيع الإجابات وفقاً لأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة:

جدول رقم (6) توزيع الإجابات وفقاً لأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• المعلومات الحديثة	تكرار	11	28	223
	نسبة	%4,2	%10,7	%85,1
• العمليات والإجراءات الإدارية	تكرار	14	29	219
	نسبة	%5,3	%11,1	%83,6
• الفعاليات الاجتماعية	تكرار	13	39	210
	نسبة	%5,0	%14,9	%80,2
• المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة)	تكرار	26	87	149
	نسبة	%9,9	%33,2	%56,9
• الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا	تكرار	33	87	142
	نسبة	%12,6	%33,2	%54,2

يبين الجدول رقم (6) طبيعة المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة ، فقد عبر 223 موظف/ة من عينة الدراسة عن اضطلاعهم بمشاركة المعرفة في المعلومات الحديثة بنسبة 85.1% ، وهي أعلى نسبة لأنماط المعرفة المشاركة ، في حين يقوم 219 موظف/ة إداري/ة بمشاركة معارفهم في العمليات والإجراءات الإدارية بنسبة 83.6% ، أما مشاركة المعرفة بين الإداريين في مجال الفعاليات الاجتماعية جاءت لـ 210 موظف/ة إداري/ة بنسبة 80.2% . ومشاركة المعرفة بين الإداريين عن المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة) فتراوحت النسب بين مؤيد بنسبة 57% ومحاييد بنسبة 33.2% ، وجاءت في المرتبة الأخيرة مشاركة المعرفة بين الإداريين في مجال الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا بلغ عدد الإداريين الذين يؤيدون مشاركة معارفهم 142 موظف/ة ، بنسبة 54.2% بينما المحاييدون عددهم 87 موظف/ة بنسبة 33.2% .

ثالثاً : توزيع الإجابات وفقاً لاتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة:

جدول رقم (7): توزيع الإجابات وفقاً لاتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محاييد	أوافق
• قضيت الكثير من الوقت والجهد في تعلم ما اعرفه ولن أشاركه مع الآخرين.	تكرار	213	19	30
	نسبة	81,3%	7,3%	11,5%
• مشاركته المعرفة مع الآخرين تساعد على النمو وتبادل الخبرات.	تكرار	1	9	252
	نسبة	0,4%	3,4%	96,2%
• لا أثق في الآخرين وبالتالي لن أشاركهم ما اعرفه.	تكرار	69	67	126
	نسبة	26,3%	25,6%	48,1%
• مشاركة المعرفة مع الآخرين تسد الثغرات في معارفي وتجعلني خبير	تكرار	7	36	219
	نسبة	2,7%	13,7%	83,6%
• ارجب بمشاركة المعرفة على كافة المستويات بالجامعة	تكرار	3	17	242
	نسبة	1,1%	6,5%	92,4%

يظهر الجدول (7) اتجاه الإداريين وسلوكياتهم نحو مشاركة المعرفة بالجامعة، أوضح 213 موظف/ة ممن شملتهم الدراسة بأنهم لا يوافقون على عبارة "قضيت الكثير من الوقت والجهد في تعلم ما اعرفه ولن أشاركه مع الآخرين" بنسبة 81.3% بينما وافق عليها 30 موظف/ة بنسبة 11.5% . في حين اعتبر نحو 252 موظف/ة وبنسبة 96.2% بأن مشاركة المعرفة مع الآخرين تساعد على النمو وتبادل الخبرات. وصرح أيضا 242 موظف/ة برغبته بمشاركة المعرفة على كافة المستويات بالجامعة بنسبة 92.4% ، كما اتفق أيضا غالبية الرأي من عينة الدراسة على أن مشاركة المعرفة مع الآخرين تسد الثغرات في معارفي وتجعلني خبير بعدد 219 موظف/ة بنسبة 84% تقريبا، بينما 36 منهم محايد بنسبة 14% . وأظهرت عينة الدراسة تفاوت

اتجاههم حول "لا أثق في الآخرين وبالتالي لن أشاركهم ما أعرفه" حيث وافق عليها 126 موظف/ة بنسبة 48.1% بينما 67 منهم محايدون بنسبة 26% ويمثلها نفس العدد بعدم الموافقة.

تتأثر سلوكيات مشاركة المعرفة بعنصرين أساسيين هما _ اتجاهات الموظفين المبنية على وجود ميول نحو مشاركة المعرفة و _ المعايير الشخصية الخاصة بأدراك الموظفين للطريقة التي يستجيب بها الآخرون كرد فعل لسلوك مشاركة المعرفة. وتتفوق درجة تأثير الاتجاهات في عملية مشاركة المعرفة على درجة تأثرها في عملية تجميع المعرفة ويظهر ذلك اختلاف الاتجاهات في المستويات المختلفة لمشاركة المعرفة . (محمد، 2015) وغالبا البيئة الايجابية تدعم مشاركة المعرفة والعكس إذا كانت سلبية سوف تؤدي إلى الجمود والصراعات بين الإداريين.

رابعاً : توزيع الإجابات وفقاً لآراء الإداريين نحو إيجابيات مشاركة المعرفة:

جدول رقم (8) توزيع الإجابات وفقاً لآراء الإداريين نحو إيجابيات مشاركة المعرفة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• تدعم مشاركة المعرفة العلاقات التي تربطني بالإداريين الآخرين العاملين بالجامعة.	تكرار	2	16	244
	نسبة	0,8%	6,1%	93,1%
• تساهم مشاركة المعرفة في إيجاد علاقات قوية مع الإداريين الذين يملكون وظائف مشتركة بالجامعة	تكرار	2	17	243
	نسبة	0,8%	6,5%	92,7%
• تدعم مشاركة المعرفة شعوري بالجدارة وإحساسي بالتفوق الإداري.	تكرار	3	23	236
	نسبة	1,1%	8,8%	90,1%
• تساهم مشاركة المعرفة من فرصتي في العمل بمناصب أعلى.	تكرار	11	39	212
	نسبة	4,2%	14,9%	80,9%
• تضاعف مشاركة المعرفة من فرص الترقيات التي أتطلع الحصول عليها.	تكرار	37	62	163
	نسبة	14,1%	23,7%	62,2%

يكشف الجدول (8) عن آراء الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز نحو إيجابيات مشاركة المعرفة ، حيث جاءت آراؤهم على النحو الآتي: عبر 244 إداري/ة بنسبة 93.1% أن مشاركة المعرفة تعد العلاقات التي تربطهم بالإداريين الآخرين العاملين بالجامعة، ثم جاء من يرون أن مشاركة المعرفة تساهم في إيجاد علاقات قوية مع الإداريين الذين يملكون وظائف مشتركة بالجامعة وبلغ عددهم 243 إداري/ة بنسبة 93%. ثم يلي ذلك الذين يعتقدون بأن مشاركة المعرفة تعم الشعور بالجدارة وإحساسي بالتفوق الإداري وبلغ عددهم 263 إداري/ة بنسبة 90.1%.

ثم جاء أولئك الذين يرون بأن مشاركة المعرفة تضاعف من فرصهم في العمل بمناصب أعلى وبلغ عددهم 212 إداري/ة بنسبة 81.0% بينما 39 منهم بنسبة 15.0% كانوا محايدين. وأخيراً جاء الإداريين بنسب متفاوتة في الآراء حول " أن مشاركة المعرفة تضاعف من فرص الترقيات التي يتطلع الحصول عليها" بلغ عدد من وافق 163 إداري بنسبة 62.2% و كان عدد المحايد 62 موظف/ة بنسبة 24.0% ، وبلغ عدد من لم يوافق 37 موظف/ة بنسبة 14.1%.

خامساً : توزيع الإجابات وفقاً لآراء الإداريين حول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بالجامعة:

جدول رقم (9) توزيع الإجابات وفقاً لآراء الإداريين حول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بالجامعة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• تساعد مشاركة المعرفة الإدارية مع الزملاء الآخرين داخل الجامعة العمل على إيجاد الحلول للمشكلات.	تكرار	2	15	245
	نسبة	0,8%	5,7%	93,5%
• يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.	تكرار	1	13	248
	نسبة	0,4%	5,0%	94,7%
• تساعد مشاركة المعرفة على تطوير إجراءات العمل بالجامعة.	تكرار	1	13	248
	نسبة	0,4%	5,0%	94,7%
• تزيد مشاركة المعرفة الإدارية من الإنتاجية داخل الجامعة.	تكرار	1	11	250
	نسبة	0,4%	4,2%	95,4%
• تدعم مشاركة المعرفة الابتكار والإبداع لدى الإداريين	تكرار	1	13	248
	نسبة	0,4%	5,0%	94,7%

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مشاركة المعرفة للإداريين بالجامعة لها فوائد، وإن هناك جمة انجازات وفوائد يعتقدون أنها تترتب على تفعيل عملية مشاركة المعرفة ، حيث بلغ عدد من يرون أن مشاركة المعرفة الإدارية مع الزملاء الآخرين داخل الجامعة تساعد العمل على إيجاد الحلول للمشكلات 245 موظف/ة بنسبة 94% . ووصل عدد الذين يرون أن مشاركة المعرفة يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل 248 موظف/ة بنسبة 95%، في حين أقر 248 موظف/ة بنسبة 95% تساعد مشاركة المعرفة على تطوير إجراءات العمل بالجامعة. أما الذين يعتقدون بأن مشاركة المعرفة الإدارية تزيد من الإنتاجية داخل الجامعة فقد بلغ عددهم 250 موظف/ة بنسبة 96% ، وأخيراً يرى 248 موظف/ة بنسبة 95% ، بأن مشاركة المعرفة تدعم الابتكار والإبداع لدى الإداريين.

سادساً : توزيع الإجابات وفقاً للثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين:

جدول رقم (10): توزيع الإجابات وفقاً للثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• تعزز بيئة الوحدة الإدارية ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	تكرار	14	31	217
	نسبة	5,3%	11,8%	82,8%
• تقوم الجامعة بإجراءات تسهم في تيسير تبادل ومشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات.	تكرار	33	59	170
	نسبة	12,6%	22,5%	64,9%
• تؤيد لوائح الحوكمة بالجامعة مشاركة المعرفة.	تكرار	7	93	162
	نسبة	2,7%	35,5%	61,8%
• تعزز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات.	تكرار	31	70	161
	نسبة	11,8%	26,7%	61,5%
• تساعد الجامعة الإداريين على اقتفاء إثر المعرفة أينما وجدت دون التقيد بحواجز الهياكل التنظيمية.	تكرار	55	76	131
	نسبة	21,0%	29,0%	50,0%

يكشف الجدول رقم (10) الثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين حيث يرى 217 موظف بنسبة 82.8 % أن مشاركة المعرفة تعزز بيئة الوحدة الإدارية ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي بينما 31 موظف/ة بنسبة 12% جاءت إجاباتهم بمحايد. في حين بلغ عدد من وافق 170 موظف/ة بنسبة 65% على أن الجامعة تقوم بإجراءات تسهم في تيسير تبادل ومشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات بينما 59 موظف/ة بنسبة 23% جابوا بمحايد في حين 33 موظف/ة بنسبة 13% جاءت إجاباتهم ب عدم الموافقة. في حين جاءت إجابات الإداريين حول تتأيد لوائح الحوكمة بالجامعة مشاركة المعرفة بموافقة 162 موظف/ة بنسبة 62.0% ، وبلغ عدد من جاءت إجاباتهم بمحايد 93 موظف/ة بنسبة 36.0% ، أما عبارة "تعزز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات" فجاءت إجابات الموافقة من 161 موظف/ة بنسبة 62.0% ، بينما المحايد 70 موظف/ة بنسبة 27.0% وعدم الموافقة جاءت لـ 31 موظف/ة بنسبة 12.0%. وجاءت إجاباتهم حول أن الجامعة تساعد الإداريين على اقتفاء إثر المعرفة أينما وجدت دون التقيد بحواجز الهياكل التنظيمية بموافقة 131 موظف/ة بنسبة 50.0% ، وبإجابة محايد من قبل 76 موظف/ة بنسبة 29.0% وعدم موافقة 55 موظف/ة بنسبة 21.0%.

سابعاً: توزيع الإجابات وفقاً للانتماء المؤسسي للإداريين وتأثيره على مشاركة المعرفة:

جدول رقم (11): توزيع الإجابات وفقاً للانتماء المؤسسي للإداريين وتأثيره على مشاركة المعرفة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• مشاركة المعرفة تؤدي إلى زيادة التميز والقيمة التنافسية للجامعة.	تكرار	2	15	245
	نسبة	%0,8	%5,7	%93,5
• تزيد معدلات إنتاج الموظفين كلما زادت مشاركتهم المعرفة.	تكرار	2	16	244
	نسبة	%0,8	%6,1	%93,1
• مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الجامعة تؤدي إلى تحفيزهم وزيادة مشاركتهم للمعرفة .	تكرار	3	20	239
	نسبة	%1,1	%7,6	%91,2
• مشاركة المعرفة تساهم في انجاز المسئوليات وحل الخلافات وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي.	تكرار	2	22	238
	نسبة	%0,8	%8,4	%90,8
• شعوري بالانتماء للجامعة يؤدي إلى زيادة مشاركة المعرفة	تكرار	3	26	233
	نسبة	%1,1	%9,9	%88,9

إن القيم التي يتمسك بها الموظف تؤثر في اتجاهاته وأرائه، وبالتالي تحديد سلوكه، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس الموظفين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة والعمل بروح الفريق الواحد وغير ذلك من أنماط السلوك الايجابية المنشودة في العمل. (حريم، 2020، ص 96) ، ومن خلال الجدول (11) أعلاه أن أغلبية الموظفين لديهم موافقة بنسبة 94% على أن مشاركة المعرفة تؤدي إلى زيادة التميز والقيمة التنافسية للجامعة. يليها عبارة زيادة معدلات إنتاج الموظفين كلما زادت مشاركتهم المعرفة بنسبة 93% ، ثم عبارة مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الجامعة تؤدي إلى تحفيزهم وزيادة مشاركتهم للمعرفة بنسبة 91% موافقين ، ثم عبارة مشاركة المعرفة تساهم في انجاز المسئوليات وحل الخلافات وتعزيز الشعور بالانتماء المؤسسي بين الإداريين بنسبة 91% موافقين، ثم آخر عبارة الشعور بالانتماء للجامعة يؤدي إلى زيادة مشاركة المعرفة بنسبة 89% موافقين ، يتميز الموظفون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، يزيد من إخلاص الموظفين وولاءهم والتصاقهم بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها. (حريم 2020 ، ص.

(321)

ثامناً: توزيع الإجابات وفقاً للانتماء للمهام الإدارية المشتركة للإداريين، وتأثيره على مشاركة المعرفة:

جدول رقم (12) للانتماء للمهام الإدارية المشتركة للإداريين، وتأثيره على مشاركة المعرفة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• أشارك زملائي الآخرين الرأي في المعرفة الإدارية باستمرار نظراً لأهميتها بالنسبة لي.	تكرار	2	19	241
	نسبة	0,8%	7,3%	92,0%
• توفير وسائل الاتصال داخل الوحدة تسهل تواصل الموظف وزيادة فرص الاستفادة من مشاركة المعرفة الإدارية.	تكرار	9	21	232
	نسبة	3,4%	8,0%	88,5%
• يعمل الموظفون الذين يمارسون نفس المهام الإدارية على مشاركة المعرفة رسمياً خلال بناء شبكة علاقات إدارية للمهام المشتركة والحفاظ عليها.	تكرار	15	57	190
	نسبة	5,7%	21,8%	72,5%
• يعمل غالبية الموظفين الذين يمارسون نفس المهام الإدارية على مشاركة المعرفة ضمناً في ظل علاقات العمل غير الرسمية.	تكرار	19	69	174
	نسبة	7,3%	26,3%	66,4%
• يعد الموظفون الذين يمارسون نفس المهام الإدارية أن بناء شبكة علاقات إدارية للمهام المشتركة والحفاظ عليها أمر ليس بالغ الأهمية.	تكرار	68	54	140
	نسبة	26,0%	20,6%	53,4%

يتضح من الجدول رقم (12) مدى انتماء الإداريين للمهام الإدارية المشتركة يؤثر على مشاركتهم للمعرفة، والإجابة التي حصلت على أكثر موافقة هي مشاركة الزملاء الآخرين الرأي في المعرفة الإدارية باستمرار نظراً لأهميتها بالنسبة للموظف/ة بنسبة 92,0% لعدد 241 موظف/ة، يليها توفير وسائل الاتصال داخل الوحدة تسهل تواصل الموظف وزيادة فرص الاستفادة من مشاركة المعرفة الإدارية لـ 232 موظف/ة بنسبة 89%، بينما يعمل الموظفون الذين يمارسون نفس المهام الإدارية على مشاركة المعرفة رسمياً خلال بناء شبكة علاقات إدارية للمهام المشتركة والحفاظ عليها بموافقة 190 موظف/ة بنسبة 73% و 57 موظف/ة محايد بنسبة 22%، ورفضوا بنسبة 6% تقريباً، ثم تتوالى بقية العبارات بنسب متفاوتة بين الموافقة والرفض بالاتي: يعمل غالبية الموظفين الذين يمارسون نفس المهام الإدارية على مشاركة المعرفة ضمناً في ظل علاقات العمل غير الرسمية بنسبة 67%، بينما 26% جاءت إجاباتهم محايدة، بينما رفضوا بنسبة 7.3%. وأخيراً أيدوا غالبية الموظفين لعدد 140 موظف/ة بنسبة 54% "أن الموظفين الذين يمارسون نفس المهام الإدارية أن بناء شبكة علاقات إدارية للمهام المشتركة والحفاظ عليها أمر ليس بالغ الأهمية" في حين جاءت الإجابة بمحايد لعدد 54 موظف/ة بنسبة 21% ورفضوا هذه العبارة 68 موظف/ة بنسبة 26.0%.

تاسعاً : توزيع الإجابات وفقاً للممارسات العملية التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة:

جدول رقم (13): توزيع الإجابات وفقاً للممارسات العملية التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة

العبارة	المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
• البرامج التدريبية المتخصصة تمكنني من مشاركة المعرفة.	تكرار	3	18	241
	نسبة	%1,1	%6,9	%92,0
• فرق العمل وجماعات الممارسة للمهنة الواحدة تزيد من مشاركة المعرفة	تكرار	3	18	241
	نسبة	%1,1	%6,9	%92,0
• وسائل التواصل الشخصية تتيح تبادل المعرفة ومشاركتها	تكرار	4	23	235
	نسبة	%1,5	%8,8	%89,7
• التنقل في أكثر من وظيفة داخل جهة العمل يسمح بمشاركة المعرفة	تكرار	13	25	224
	نسبة	%5,0	%9,5	%85,5
• تعمل تقنيات المعلومات المستخدمة بالجامعة على ربط جميع الممارسين لنفس المهام في كافة القطاعات	تكرار	21	45	196
	نسبة	%8,0	%17,2	%74,8

من الجدول رقم (13) يتضح لنا أن أكثر التطبيقات التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة والتي حصلت على موافقة جماعية من الموظفين بعدد 241 موظف/ة هي البرامج التدريبية المتخصصة وفرق العمل وجماعات الممارسة للمهنة الواحدة بنسبة 92,0%. يليها وسائل التواصل الشخصية لعدد 235 موظف/ة بنسبة 90% تقريباً. يليها التنقل في أكثر من وظيفة داخل جهة العمل (الدوران الوظيفي) بنسبة موافقة 86%، وإجابة محايدة بنسبة 10% تقريباً، بينما رفضوا العبارة 5.0%.

وقد تم تحليل المتغيرات من خلال التحليل الاستدلالي لإيجاد علاقة بين البيانات الديموغرافية والعوامل المؤثرة في مفهوم إدارة المعرفة ومشاركتها وفيما يلي يتم استعراض أكثر النتائج الإحصائية التي لها علاقات ذات دلالة إحصائية بينهم.

- عند تحليل العلاقة بين التخصص العلمي ومفهوم الإداريين للإدارة المعرفة ومشاركتها بين الموظفين اتضح أنه لا يوجد علاقة بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس مفهوم لإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها لان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اختياره (0,05). ويدل على أن التخصص العلمي ليس له اثر على مشاركة المعرفة.
- وعند تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة ومفهوم الإداريين للإدارة المعرفة ومشاركتها اتضح أنه لا توجد علاقة بين سنوات الخبرة ومفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها وبالتالي ليس لها تأثير سنوات الخبرة على مفهوم إدارة المعرفة ومشاركتها
- وعند تحليل العلاقة بين التخصص العلمي وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة:

جدول (14) العلاقة بين التخصص العلمي وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة

م	العبارات	مستوى الدلالة
1	• المعلومات الحديثة	0,485
2	• الفعاليات الاجتماعية	0,936
3	• العمليات والإجراءات الإدارية	0,592
4	• الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا	0,143
5	• المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة)	0,006
	العلاقة بين التخصص العلمي وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بشكل عام	0,419

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد علاقة بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس أنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة لأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اختياره (0,05)، باستثناء " المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة) "، وهذا يدل على أنه الموظفون الطلاب الملتحقين بالدراسة يتشاركوا في أنماط المعرفة. ويدل على أن التخصص العلمي ليس له أثر على مشاركة المعرفة.

- وعند تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة:

جدول (15) العلاقة بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة

م	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	• المعلومات الحديثة	0,058	0,352
2	• العمليات والإجراءات الإدارية	* 0,126	0,042
3	• الفعاليات الاجتماعية	* 0,134-	0,030
4	• الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا	0,042-	0,497
5	• المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة)	0,022-	0,721
	العلاقة بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بشكل عام	0,033	0,594

من الجدول أعلاه يتضح أنه يوجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بالنسبة إلى " العمليات والإجراءات الإدارية " حيث جاءت الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية (0,05) مما يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت نسبة مشاركة أنماط المعرفة في العمليات والإجراءات الإدارية، بينما يوجد علاقة عكسية ذو دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بالنسبة إلى " الفعاليات الاجتماعية " حيث جاءت الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة نقصت مشاركة أنماط المعرفة في الفعاليات الاجتماعية والعكس بالعكس، وأيضاً يوجد علاقة طردية ضعيفة بين سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بالنسبة إلى " المعلومات الحديثة "، و يوجد علاقة عكسية ضعيفة بين

سنوات الخبرة وأنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة بالنسبة إلى " الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا " و " المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة) " حيث جاءت الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وهذا يدل كلما قلة سنوات الخبرة زادت أنماط مشاركة المعرفة بالنسبة إلى " الأنشطة البحثية المرتبطة بالدراسات العليا " و " المقررات الدراسية (للملتحقين بالدراسة) . وبصفة عامة فإن الموظفين الإداريين يتشاركوا المعرفة في العمليات والإجراءات الإدارية .

- وعند تحليل العلاقة بين التخصص العلمي واتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة:

جدول (16): العلاقة بين التخصص العلمي واتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة

م	العبارات	مستوى الدلالة
1	• قضيت الكثير من الوقت والجهد في تعلم ما اعرفه ولن أشاركه مع الآخرين.	0,665
2	• مشاركه المعرفة مع الآخرين تساعد على النمو وتبادل الخبرات.	0,908
3	• لا أثق في الآخرين وبالتالي لن أشاركهم ما اعرفه.	0,003
4	• مشاركة المعرفة مع الآخرين تسد الثغرات في معارفي وتجعلني خبير	0,481
5	• ارغب بمشاركة المعرفة على كافة المستويات بالجامعة	0,826
	العلاقة بين التخصص العلمي واتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة بشكل عام	0,940

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد علاقة بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس اتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة لأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اختياره (0,05)، باستثناء " لا أثق في الآخرين وبالتالي لن أشاركهم ما اعرفه " . مما يدل على وجود علاقة بين التخصص العلمي وعدم الثقة في الآخرين و بالتالي عدم مشاركة المعرفة .

- وعند تحليل العلاقة بين التخصص العلمي وآراء الإداريين حول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بالجامعة: اتضح أنه لا يوجد علاقة بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس آراء الإداريين حول الفوائد المتوقعة من مشاركة المعرفة بالجامعة لأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اختياره (0,05).

- وعند تحليل العلاقة بين التخصص العلمي والثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين:

جدول (17) العلاقة بين التخصص العلمي والثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين

م	العبارات	مستوى الدلالة
1	• تعزز بيئة الوحدة الإدارية ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	0,002
2	• تقوم الجامعة بإجراءات تسهم في تيسير تبادل ومشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات.	0,146
3	• تساعد الجامعة الإداريين على تحري أثر المعرفة أينما وجدت دون التقييد بحواجز الهياكل التنظيمية.	0,062
4	• تعزز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات.	0,041
5	• تؤيد لوائح الحوكمة بالجامعة مشاركة المعرفة.	0,428
	العلاقة بين التخصص العلمي والثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين بشكل عام	0,023

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد علاقة إحصائية بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس الثقافة التنظيمية بالجامعة ومدى تعزيزها لمشاركة المعرفة بين الإداريين لأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية الذي تم اختياره (0,05). باستثناء " تعزز بيئة الوحدة الإدارية ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي " و " تعزز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات"، مما يدل أن التخصص العلمي يتأثر عندما يعزز في بيئة الوحدة الإدارية ثقافة العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي نحو مشاركة المعرفة، وعندما أيضا تعزز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية بين مختلف القطاعات.

■ النتائج والتوصيات:

تتناول الدراسة في هذه الجزئية النتائج التي توصلت إليها بناء على استجابة عينة الدراسة وما تم عليها من تحليل باستخدام الاختبارات الإحصائية وتفسير النتائج وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وتوصياتها:

- كشفت الدراسة أن مفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها بشكل عام مرتفع مما يدل على وعيهم بأهمية ممارسة مشاركة المعرفة.
- وأوضحت نتائج الدراسة أن مشاركتهم للمعرفة تعني لهم:
 - 1- تبادل المعارف والخبرات مع الآخرين.
 - 2- عملية تفاعلية لنقل المعرفة بين المشاركين لفرز معرفة جديدة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر نمط معرفي من أنماط المعرفة التي يتشاركها الإداريين بالجامعة هي: المعلومات الحديثة، العمليات والإجراءات الإدارية، والفعاليات الاجتماعية.

- كشفت نتائج الدراسة أن اتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة يتمثل في :
 1. مشاركة المعرفة مع الآخرين تساعد على النمو وتبادل الخبرات.
 2. الرغبة بمشاركة المعرفة على كافة المستويات بالجامعة.
- كشفت نتائج الدراسة أن مشاركة المعرفة تدفعهم نحو الإيجابية وتتمثل في:
 1. العلاقات التي تربط الموظف/ة بالإداريين الآخرين العاملين بالجامعة تدعم مشاركة المعرفة
 2. إيجاد علاقات قوية مع الموظفين الذين يملكون وظائف مشتركة بالجامعة تساهم في مشاركة المعرفة.
 3. تدعم مشاركة المعرفة شعور الموظف/ة بالجدارة والإحساس بالتفوق الإداري.
 4. العلاقات التي تعتمد على الثقة مع الآخرين تؤدي إلى زيادة مشاركة المعرفة.
- وأوضحت نتائج الدراسة أن فوائد مشاركة المعرفة للإداريين تتمثل في:
 - 1- تزيد مشاركة المعرفة الإدارية من الإنتاجية داخل الجامعة.
 - 2- تدعم مشاركة المعرفة الابتكار والإبداع لدى الإداريين.
 - 3- تساعد مشاركة المعرفة على تطوير إجراءات العمل بالجامعة.
 - 4- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.
 - 5- تساعد مشاركة المعرفة الإدارية مع الزملاء الآخرين داخل الجامعة العمل على إيجاد الحلول للمشكلات.
- تشير نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية بالجامعة تعزز مشاركة المعرفة بين الإداريين، وثقافة العمل الجماعي.
- يتضح وجود مجموعات عمل متعاونة داخل الجامعة ، وتتوافر لهم قنوات اتصال غير رسمية تساعد في تنفيذ المهام الإدارية.
- أظهرت الدراسة أن عملية مشاركة المعرفة تمارس بشكل غير رسمي وتحتاج لمزيد من الوعي بأهميتها وزيادة اهتمام من الإدارة العليا.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الانتماء المؤسسي للإداريين يؤثر على مشاركة المعرفة ويؤدي إلى:
 - 1- زيادة التميز والقيمة التنافسية للجامعة.
 - 2- تزيد معدلات إنتاج الموظفين كلما زادت مشاركتهم للمعرفة.
- كشفت نتائج الدراسة أن انتماء الإداريين للمهام الإدارية يؤثر على مشاركتهم للمعرفة.
- كشفت نتائج الدراسة أهمية مشاركة الإداريين مع زملائهم الرأى في المعرفة الإدارية باستمرار.
- تشير نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات العملية التي تساعد الإداريين على مشاركة المعرفة هي:
 - 1- البرامج التدريبية المتخصصة

2- فرق العمل

3- جماعات الممارسة للمهنة الواحدة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس مفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها.
- أنه يوجد علاقة ارتباط بين سنوات الخبرة ومفهوم الإداريين لإدارة المعرفة ومشاركتها ولكن العلاقة غير معنوية احصائياً.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والعمليات والإجراءات الإدارية التي يتشاركها الإداريين بالجامعة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي وجميع المقاييس التي تقيس اتجاه وسلوك الإداريين نحو مشاركة المعرفة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أندام ، و رضائيان(2017) حيث خرجت الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي ومشاركة المعرفة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وآراء الإداريين نحو ايجابيات مشاركة المعرفة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أندام ، و رضائيان(2017) حيث خرجت الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة ومشاركة المعرفة
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص العلمي والثقافة التنظيمية على مستوى بيئة الوحدة الإدارية وتعزيز الجامعة لسياسة مشاركة المعرفة بين الأقسام والوحدات الإدارية.

■ التوصيات

توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات التي تساعد في تحسين وتطوير عملية مشاركة المعرفة بـ:

- القيام بدراسات حول التأثيرات المتباينة والنفسية والسلبية لعملية مشاركة المعرفة.
- تفعيل خطة رسمية عملية تنفيذية ضمن التخطيط الاستراتيجي لنشر ثقافة مشاركة المعرفة بين القطاعات الإدارية.
- يتعين على أصحاب المناصب الإشرافية إيجاد بيئة تحفيزية ايجابية لدعم مشاركة المعرفة وخلق المعارف الجديدة .
- إيجاد نظام حوافز يدعم الإداريين كصناع للمعرفة يعزز من ممارسة مشاركة المعرفة.
- عمل البرامج التدريبية المتخصصة التي تمكن الإداريين من مشاركة المعرفة.
- تفعيل مجموعات ممارسة العمل الجماعي حتى تنتشر ثقافة مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات.
- إتاحة التنقل في أكثر من وظيفة داخل جهة العمل يساعد على تبادل المعرفة بشكل أكبر.
- عمل تطبيق الكتروني رسمي لرصد وتبادل مشاركة المعرفة الاداريه فيما بين الموظفين الإداريين حسب مجموعات الممارسة.

- ضرورة تبني برامج تقنية تسهم في حفظ المعرفة ومشاركتها لتوليد المعارف الجديدة لاستثمارها .
- وضع حوافز مادية لتشجيع مبادرات مشاركة المعرفة الابتكارية.
- عقد ورش العمل بين الإداريين أصحاب الاهتمامات المشتركة لتبادل المعرفة ومشاركتها في مجال العمليات والإجراءات الإدارية .
- إتاحة الوصول إلى المعرفة التنظيمية سوف يعزز استخدام المعرفة مما يؤدي إلى إيجاد طرق جديدة وحلول للتحديات والصعوبات التي تواجه الموظفين.

■ المراجع:

- باطويل، عبد الله بن عبد الرحمن (2015). "تشارك المعرفة الإدارية والمالية والتقنية بين العاملين في جامعه الملك عبد العزيز دراسة استكشافية. أطروحة دكتوراه، قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة-جامعه الملك عبد العزيز. إشراف الدكتور/ حسن السريحي.
- باكثير، إيمان أحمد (2017). " الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك وأداء الموظفين (دراسة ميدانية على الشركة المتحدة للسكر بجدة). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، ع 9، مج 1. ص.ص. 96-115.
- الصبيحات ، إبراهيم بدر شهاب ، 2018. إدارة المعرفة : منحنى تطبيقي. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الصويعي ، هند خليفة سالم وخطاب، عايدة سيد (مشرف) (2015) . " مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الليبية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة . ص.ص 101-131
- عتوم ،حسين محمد، و يمنى احمد عتوم (2018) . إدارة المعرفة : بناء الذاكرة التنظيمية: knowledge management building organizational memory. - عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر ، العمري ، غسان () ، إدارة المعرفة : introduction to knowledge Management. _عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النشار، السيد السيد (2012). أساسيات إدارة المعرفة. الإسكندرية : دار الثقافة العلمية .
- النهاري، جواهر عبد العزيز(2016)" مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية". أطروحة دكتوراه، قسم علم المعلومات / إدارة المعرفة ، إشراف د. حسن عواد السريحي.
- الهوش ، ابو بكر محمود (2016) استراتيجيات إدارة المعرفة. ط2. - مصر : مجموعة النيل العربية.
- مسلم، عبد الهادي (2009). إدارة المعرفة ومفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، ورقه عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. - الرياض: معهد الإدارة العامة،
- المطيران، مطيران. (2007). إدارة نظم المعرفة : الرأس المال الفكري. - الأردن : جامعة الزيتونة،
- يحي، سعاد (2018). "بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال" . - مجلة دفاتر اقتصادية، مج9، ع16. ص ص 249-264.
- Ahmed, Farhan and Muhaimin Karim (2019) “ Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research” . _ [Journal of Workplace Learning](#) 31(3):207-230
- Andam,Farshad&Rezaian,Ali (2017).” Study the Impact of Knowledge Management Pillars on Knowledge Sharing”.- International Journal of Scientific Management and Development, Vol.5, No.9, pp:448-456
- Harb, Y., Zahrawi, A., Shehabat, I. and Zhang, Z.(J). (2021), "Managing knowledge workers in healthcare context: role of individual and knowledge characteristics in physicians' knowledge sharing", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 121 No. 2, pp. 381-408.
- Hung, Shiu -Wan Hung & Cheng, Min -Jhih. (2013). Are you ready for knowledge sharing? An empirical study of virtual communities. *Computers & Education*, 62(1), 8-17.
- Senge. P.M.(1997).The fifth discipline”. Measuring Business Excellence,Vol.1, No.3.PP. 46-51.

- McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann. (2007). "Organizational behavior ", McGraw-Hill, Inc., New York, NY, 13-22
- Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A. and Zhang, X. (2020), "Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 607-634. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/JKM-08-2019-0445>
- Zebardast, Farahmand., Mehrdad, Hossein, & Jalili, Razieh (2020). Detecting Factors Effective in Knowledge Sharing Model Among Educational Staff.- *Propósitos y Representaciones*, Vol. 8 (SPE2),
- Żywiołek, Justyna, Joanna Rosak-Szyrocka and Borut Jereb (2021). "BARRIERS TO KNOWLEDGE SHARING IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY.- *Management Systems in Production Engineering* . Vol.29(2), P.P.114-119



طريقة اقتباس هذا المقال حسب أسلوب American Psychological Association (APA) :

ماجدة عزت عباس غريب (2021). "العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة." . *مجلة أوراق بحثية* 01(01):104-143