

تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة  
بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة  
**The impact of Theory of Planned Behavior on organizational  
performance through knowledge sharing**  
Exploratory study to the opinions of sample faculty members in Al -  
MA'MON University College

م.م عباس محمد حسين سعيد  
كلية المأمون الجامعة

هدف البحث إلى تحديد تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلا ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة نظرية السلوك المخطط كمتغير مستقل ( العلاقات التعاونية المتبادلة، الكفاءة الذاتية المدركة، المكافآت، والمناخ التنظيمي) فضلا عن أربعة إبعاد تمثل المتغيرات المعتمدة لأداء كلية المأمون الجامعة (المنظور المالي، أزيائتي، أعملياتي، ومنظور التعلم ) وكانت مشاركة المعرفة (مشاركة المعرفة الضمنية ، ومشاركة المعرفة الظاهرة) المتغيرات الوسيطة، تكونت العينة من (50) عضو هيئة تدريسية في كلية المأمون الجام استخدام نظرية السلوك المخطط ينعكس في التأثير معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة ، وان العلاقة التأثيرية بين نظرية السلوك المخطط وأداء كلية المأمون الجامعة تزداد بتوسيط مشاركة المعرفة الكلمات المفتاحية : مشاركة المعرفة، نظرية السلوك

### Abstract

The research aim to determine the impact of using theory of planned behavior in AL-MA'MON University College' performance .By encouraging faculty members to share knowledge to achieve this goal the researcher from the theoretical literature and related studies conclude to the construction of the scheme shows the hypothetical relationship between the variables, the research adopted on studying theory of planned behavior as an independent variable (anticipated reciprocal relationship, perceived self-efficacy, rewards, organizational climate) as well as four variables representing the dependent variables adopted for AL-MA'MON University College' performance are:(financial , customer , operational, learning perspective) while knowledge sharing (tacit knowledge sharing, explicit knowledge sharing ) represented moderating variables. The sample consisted of (50) faculty members in Al -MA'MON University College. The major results among them of this research are: the use of theory of planned behavior is reflected in the significant impact in the performance of Al -MA'MON University College, and the influential relationship between the Theory of Planned

Behavior and performance of Al -MA'MON University College increases when moderating knowledge sharing.

**Key words:** *knowledge Sharing, Theory of Planned Behavior, performance*

تعد النتائج التي تحققتها المنظمات، والتي تمثل أهدافها سواء قصيرة كانت أو طويلة الأجل أه، وأهميتها إليه هذه المنظمات. ويمكن لمنظمات الأعمال إن تحقق أهدافها عن طريق رفع مستويات الأداء لجميع العاملين فيها ، ولأجل ذلك فإنها تبحث وباستمرار عن مداخل مبتكرة لرفع مستويات أداء عاملها ، ومن بين هذه المداخل هو مفهوم مشاركة المعرفة الذي يعد من الحلول المنطقية التي يمكن إن تزيد من قدرات ومهارات ومعرفة العاملين من خلال ركة تلك القدرات والمهارات والمعرفة مع بعضهم مما ينعكس في رفع مستويات أدائهم فضلا عن أداء المنظمة. لكن التساؤل الذي يطرح نفسه عند الحديث عن مشاركة المعرفة يدور عن ماهية الأسباب التي تدفع العاملين لاتخاذ قرار بمشاركة المعرفة ، ولإجابة عن هذا التساؤل ينطلق البحث من فرض مفاده إن سلوكيات العاملين يمكن إن تستثار وتحفز لخدمة غايات المنظمة و لمشاركة المعرفة التي يحملونها وبالشكل الذي يحدث المزيد من التأثير في

### منهجية

إن توضيح المنهجية العلمية للبحث يسهل الطريق الذي يسير وفقه الباحث لتحقيق ما يهدف إليه ، فالوصول لنتائج علمية مقبولة يعتمد على إتباع منهجية صحيحة مبنية على أساس علمي سليم، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري والعملية للبحث باتجاه تحقيق الغاية ذاتها التي يسعى الباحث وراءها . لذلك يشرع هذا المحور بعرض منهجية البحث التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة البحث، وأهميتها، وأهدافها، ومخطط البحث، وتحديد الفرضيات الرئيسية، ومن ثم توضيح الأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات فضلا عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة :

تعد المعرفة موجود استراتيجي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ، ومن اجل امتلاك هذا الموجود قد تعتمد المنظمة لاختيار من يملكها عبر أنظمة الاختيار والتعيين أو مساعده العاملين على اكتسابها عبر برامج التدريب والتطوير ، في الوقت الذي قد تمتلك المنظمة عاملين يحملون هذه المعرفة والتي إذ ما شاركوها مع زملائهم فأنهم سيحققون فائدة اكبر للمنظمة مقارنة بأنظمة الاختيار والتعيين أو التدريب . لذلك أصبح لزاما على المنظمات التأكيد وبشكل أكثر جدية على استثمار المعرفة الموجودة فيها وذلك عبر تحفيز وتشجيع مشاركتها من عامل / قسم يمتلكها إلى عاملين / أقسام لا يمتلكونها وبالشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها ويحسن أدائها ، لكن من المعروف انه من الصعب إجبار العاملين على مشاركة المعرفة مع الآخرين ، فهم اقل نزعة للقيام بذلك كونهم يدركون بان هذه المعرفة هي

موجودات قيمة يفضلون الاحتفاظ بها لأنفسهم ما لم يتوفر محفز قوي يحفزهم لمشاركتها، وعند هذه النقطة يشير الأدب النظري بان الأسباب المتعلقة باتخاذ العاملين لقرار مشاركة المعرفة التي يحملونها غير مفهومة (Ling et al,2009:128). وان طبيعة العلاقة بين دافعية الفرد ومشاركته للمعرفة قد بقيت غير مستكشفة وغير مفهومة (Lam & Lambermount-Ford,2010:51). وفي ضوء هذا وتوخيا للدقة فقد تم صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هي الاتجاهات الفلسفية والمتغيرات المفاهيمية لمتغيرات البحث، ومستوياتها في الكلية المبحوثة؟
2. هل ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا وايجابيا في أداء كلية المأمون الجامعة؟
3. هل ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا وايجابيا في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة
4. ما اثر مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة؟
5. هل يتعاظم تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة؟

#### ثانيا: أهمية البحث

تكم أهمية البحث في اضطلاع بدراسة موضوعات حيوية في أدبيات إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة)، والسلوك التنظيمي (نظرية السلوك المخطط) وتأثيرهما في الأداء الذي يعد احد الموضوعات المهمة في أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية، وكما يستمد البحث أهميته من سعيه لأغناء الفكر التنظيمي والاستراتيجي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده، وبما يحويه الجانب النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذه المجالات وتشخيص العلاقات ومستوياتها بين المتغيرات. إما من الناحية العملية، ومن خلال مراجعة اغلب الدراسات التي تناولت إبعاد البحث الحالي لم يجد الباحث أي دراسة قد ربطت وجمعت بين الإبعاد الثلاثة (Yi, 2009:66). ا يزال ميدان جديد

والأسباب عن اتخاذ الأفراد قرار بمشاركة معرفتهم مع الآخرين غير مفهومة لليوم (Ling et al, 2009:128). فطبيعة العلاقة بين دافعية الفرد ومشاركة المعرفة التي يحملها قد بقيت غير مستكشفة وغير مفهومة (Lam & Lambermont-ford,2010:51). وفي ضوء ذلك يستمد البحث أهميته العملية من محاولته ربط نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة والتحقق من إن توظيف هذه النظرية يمكن إن يسهم في تحفيز وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة التي يحملوها والتي ستنعكس في إحداث المزيد من التأثير في أداء كلية المأمون الجامعة.

:

استرشاداً بجوانب مشكلة البحث وبمسوغات إجراءه يمكن إجمال أهداف البحث بالاتي :

1. بناء إطار معرفي لفلسفة موضوعاته ( مشاركة المعرفة، نظرية السلوك المخطط، والأداء التنظيمي) عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها في إطار دراسة علمية متواضعة تسهم في أغناء الفكر التنظيمي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده.
2. تحديد مستوى ممارسة إبعاد البحث في كلية المأمون الجامعة.
3. تحديد طبيعة تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة.
4. تشخيص طبيعة تأثير نظرية السلوك المخطط في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة.
5. تشخيص تأثير مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة؟
6. التحقق من إن تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة يتعاضد عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة؟

:

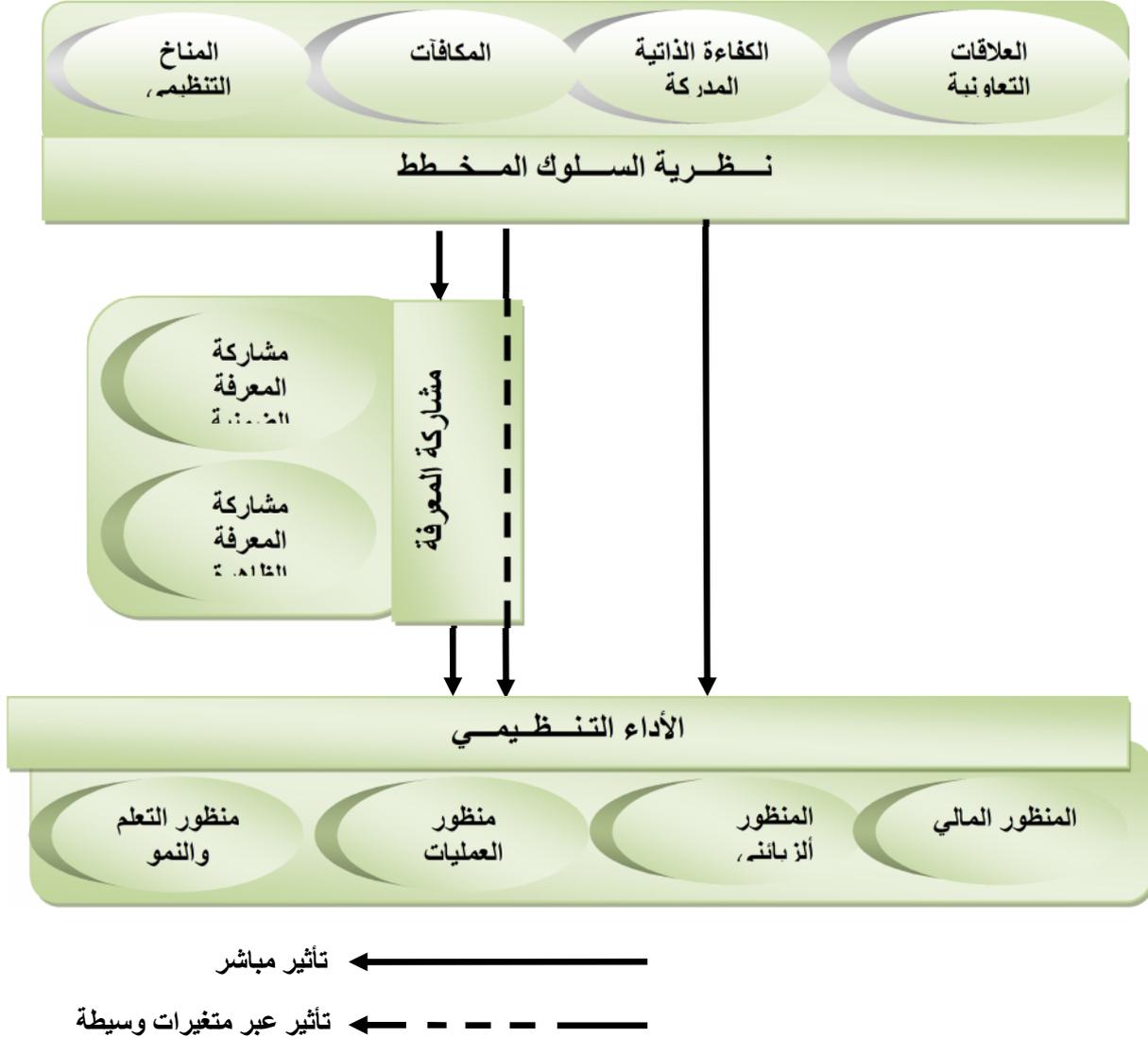
يمثل مخطط البحث مجموعة من العلاقات المنطقية في صورة كمية أو كيفية تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي يهتم به، ويوضح حركة العلاقات بين متغيراته التفسيرية والمستجيبة، وفي ضوء مشكلة البحث وتساؤلاتها تماد على الأدب النظري قام الباحث بإعداد مخطط يفيد بان نظرية السلوك المخطط ومن خلال إبعادها الفرعية تؤثر بشكل معنوي في أداء كلية المأمون الجامعة، وان هذا التأثير يزداد بزيادة تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على (1) يوضح المخطط الفرضي للبد .

### خامسا: بناء الفرضيات

تعد مشاركة المعرفة نشاط يعتمد على التفاعل والتواصل بين الأشخاص، وان نجاح هذا النشاط يعتمد على مقدار ونوعية ذلك التفاعل فضلا عن الرغبة والقدرة في استخدام المعرفة (Liao, 2006:228). إذ تؤيد الأدبيات النظرية وجود صلة ايجابية بين العلاقات الاجتماعية ، والتفاعل داخل المنظمة وخارجها مع سلوك المشاركة بالمعرفة (Ling et al,2009:129). فعندما يمتلك الأعضاء التنظيميين علاقات قوية مع بعضهم البعض فأنهم يكرسون (Huang, 2009:788). فهذه العلاقات

المعرفة عن طريق القيمة التي ستجدها ومن خلال هيكلها وخصائصها ومع مرور الوقت فان هذه العلاقات ستوجد خصائص تؤثر بأنشطة مشاركة المعرفة بين العاملين (Chalkiti,2012: 524).فضلا عن ذلك يوجد دعم لأهمية التفاعل بين العاملين في تسهيل المشاركة بالمعرفة في الأدبيات النظرية ، فهذه التفاعلات لها اثر ايجابي في السلوك (Heidi & Miner,1992:267). وان العديد من التحولات المعنوية تظهر عندما يتفاعل الأفراد ولفترات طويلة (Tohidinia & Mosakhani, 2010:613).فهذا التفاعل سواء كان رسمي أو غير رسمي يساعد العاملين على تطوير فهم لبعضهم البعض ويمكنهم من الشعور بالتعاون (Lawson et al, 2009:56). الذي يمكنهم من العمل سوية والانهماك في مشاركة المعرفة (Doz & Hamel, 1998:34).

يفهمها الجميع وأنماط سلوكية متناغمة (Farok & Lorange, 1988:372). إذ ما افترض العاملين بأنهم يمتلكون علاقات راسخة ودائمة فضلا عن تفاعل ايجابي مع زملائهم فانه من المحتمل إن يشاركوا المعرفة التي يمتلكونها معهم.



تمثل الكفاءة الذاتية المدركة معتقدات الفرد حول إمكانياته لإحداث التأثير المرغوب (Ajzen,2002: 667). القدرة الشخصية المدركة على توجيه وقيادة السلوك، وكلما ارتفعت الكفاءة الشخصية للفرد كان قادرا على الضبط الواعي للسلوك (يوسف، 1998: 10). لتؤدي تلك القدرة على تطوير مهارات يمكن إن ينتج عنها أنماط سلوكية معينة (Tohidinia & Mosakhanis,2010:14). وعند الأخذ بالاعتبار الغايات التي يضعها الأفراد لتحقيقها ، فان الكفاءة الذاتية المدركة تعد واحدة من المؤشرات المشجعة لسلوك الأفراد وخاصة في مجال مشاركة المعرفة فقد ظهرت لتكون واحدة من أهم المحددات في تشكيل الاتجاهات والمواقف الايجابية نحو مشاركة المعرفة ( Heslin & Klehe,2006:708).

تقدم المنظمات المكافآت للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تحقيق غاياتها ، إذ تؤثر المكافآت على علاقات التعاون والتبادل بين العاملين ورؤسائهم وزملائهم والمنظمة ككل (Reychar & Weisber,2009 :188). تستند على نظرية التعاون التنظيمي التي تفيد بان إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة يجب إن تكون بقدر توقعاته من العوائد المتحققة له ، ودرجة إشباعها لحاجاته ، فكلما كان الإشباع اكبر يكون الدافع للسلوك أقوى ، وكذلك لنظرية التوقع التي تفيد بان رضا العاملين يتحدد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بأنها عادلة وتتوافق مع الانجاز أو الجهد المبذول ، فكلما كانت العوائد الفعلية لقاء السلوك عادلة ومنصفة أو يزيد عنها فان الرضا المتوقع سيدفعهم لتكرار السلوك (العنزي،2015:110-123). ( Syed- Ikhsan & Rowland ) (2004:96) فان العاملين بحاجة لمحفز قوي يحفزهم لمشاركة المعرفة التي يحملونها ، فمن غير الواقعي إن نفترض بان جميع العاملين لديهم الرغبة بمشاركة المعرفة دون إن يأخذوا بالاعتبار ما الذي سيكسبونه نتيجة لهذا الفعل . وبهذا ينبغي على المدراء إن يدركوا بان التعاون ومشاركة المعرفة تحدث بشكل أفضل عندما يكون هناك نظام مكافآت مصمم بشكل جيد ، وانطلاقا من هذه الحقائق فقد أسست العديد من المنظمات أنظمة مكافآت من اجل تحفيز العاملين لمشاركة المعرفة التي يحملونها (Bartol & Srivastava,2002:66). وتجنب الإحباط الذي يمكن إن يحدث عند غياب هكذا أنظمة (Riege, 2005:20) فضلا عن توجيه وتعديل سلوك العاملين ( Daft, ) (2010:305).

يشار في أدبيات إدارة المعرفة بان مشاركة المعرفة هو سلوك اجتماعي يبدؤه العاملون كاستجابة للمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه (Menguc et al, 2011:105). فالمناخ التنظيمي ينتج عن مشاعر العاملين والتدبير على السياسات والممارسات والإجراءات والمحفزات التي يراها الأعضاء في المنظمة ( Schneider et al,1996:21). فالاستجابة الشعورية والوجدانية للعاملين تجاه المناخ التنظيمي تحدد جزئيا الاستجابة السلوكية لهم (Ostroff, 1993:58). وبهذا يمكن للمنظمة إن تقوم بجهود عدة وتوفر الموارد اللازمة لدعم أو إعاقة أفعال معينه يقوم بها العاملون (Lu et al, 2006:18). وإذ ما جاءت تلك الجهود لتؤدي إلى أفكار وسلوكيات متناغمة مع المناخ التنظيمي فإنها من المحتمل إن تؤثر في سلوكيات العاملين (Hoffman et al,2003:172). التأثير الايجابي في أنشطة مشاركة المعرفة (Hoegl et al,2003:742).

وفي ضوء ما تقدم يفترض البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتعكس مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة في إحداث المزيد من التأثير في أداء كلية

الفرضية الرئيسية الرابعة: يتعاضد تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة.

:

يشار إلى منهج البحث بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بوساطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل لنتيجة معلومة ( 135:2009 ) . ومما لا يقبل الشك أن موضوع البحث وأهدافه تلعب دوراً مهماً في اختيار منهجه ، وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته ، (المنهج الوصفي التحليلي ) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، إنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين إبعادها ( ألبياتي والقاضي ، 60:2010 ) . وبما يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

### سابعا: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية

1. أساليب جمع البيانات : لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، إذ تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات حيثما تسنى إيجادها وصيغتها تتلاءم ومفهوم المتغير المراد قياسه فضلا عن تلاؤمها لبيئة البحث لتحقيق متطلباته . والجدول (1) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتسلسلاتها . وقد تناول القسم الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، إما الأقسام الثلاثة الأخرى فقد خصصت فقراتها لتشمل متغيرات البحث والبالغ عددها (46) فقرة واستعمال مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي تراوح مداها بين (1- 5) .

#### (1) توزيع فقرات الاسد

مصدر المقياس			المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Lee,2001)	5-1	5	العلاقات التعاونية المتبادلة	نظرية السلوك المخطط
	10-6	5	الكفاءة الذاتية المدركة	
	14-11	4		
	19-15	5	المناخ التنظيمي	
Kaplan & Norton,1992)	24-20	5		الأداء التنظيمي
	30-25	5		
	34-31	4	المحور العملياتي	
	39-35	5		
Tohidinia& Mosakhani,2010)	43-40	4	المعرفة الضمنية	
	46-44	3		

2. الوسائل الإحصائية: اعتمد البحث الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لوصف المتغيرات. ويهدف اختبار فرضيات التأثير بين متغيراته تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير

من المتغير المستجيب ، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعا لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري ( نظرية السلوك المخطط ) والمتغير المستجيب ( أداء كلية المأمون الجامعة) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة ( مشاركة المعرفة ).

:

ويعدان من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ويشير صدق إلى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، صدق المقياس هناك طرائق متعددة اعتمد الباحث اثنين منها وهما: الصدق الظاهري: ويتم عبر عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهريا من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد اعتمدت (80%) من المحكمين.

الصدق والثبات : ويعبر عن صلاحية فقرات المقياس إلى المجال الذي صممت لأجله وبناءً على ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ، وإذ إن الصدق والثبات متلازمان وإن المقياس الثابت صادق ، فيمكن إذن استخراج الصدق من معامل الثبات ، إذ إن المقياس الصالح يكون ثابتا دائما ( ) (30:2010) . وفقا لهذه الصيغة يتم احتساب الصدق بالمعادلة ( = ) ويقصد أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد أنفسهم بعد مدة من الزمن فانه يعطي النتائج ذاتها ، لذلك فإن اغلب الباحثين يلجئون إلى طريقة التجزئة النصفية ( Split Half )

إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية وبين الأسئلة الزوجية في الاستبانة ، ويتم تصحيح معامل (Spearman- Brown) (Spearman- (0.67) . ولذا فإن الصدق المحسوب باستخدام (Spearman- Brown) (0.85) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها ( الزيدي، 2007:15) . وعند تطبيق هذا الأسلوب (0.85) وهذا يعني أنها ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة ولذا فإن الأفراد وبذات النتائج. وبعد أن وجد الباحث الثبات يمكنه الآن إيجاد الصدق وفقا للصيغة أعلاه وبعد إجراء العمليات الحسابية تبين أن صدق المقياس يبلغ (0.85) وهي قيمة عالية تدل على صدق المقياس.

:

( ) ( )

تحديد توجهات البحث ضمن حدود واضحة ، ضرورة بحثية لأية بحث . وقد أطرّت خطوات البحث ضمن الحدود النظرية والزمنية والمكانية وكالاتي:

1- ود النظرية: تحدد البحث نظرياً وعملياً بما جاء بمتغيراته المتمثلة نظرية السلوك المخطط، والأداء التنظيمي، ومشاركة المعرفة.

- 2 - الحدود الزمنية: غطى الجهد الميداني المرحلة الزمنية الممتدة ما بين (2015/6/1 – 2015/9/2) الاستبانة وتوزيعها وتحليل نتائجها، إما على نطاق المدة الزمنية المبحوثة التي ركزت عليها أسئلة الاستبانة فهي عن السنوات الثلاث الأخيرة.
- 3- الحدود المكانية: جرى اختيار جرى اختيار كلية المأمون الجامعة كمحل لإجراء البحث كونها منتجة للمعرفة، وان العاملين فيها (أعضاء الهيئة التدريسية) هم حملة م .

### عاشرا: مجتمع وعينة البحث

تعد الكليات مصدر للمعرفة، ويتأثر أداؤها بسلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية العاملين فيها والذين هم حملة المعرفة، وان القيام بمشاركة المعرفة تقع على عاتقهم لذا وقع الاختيار على كلية المأمون الجامعة كمجتمع للبحث وعلى أعضاء الهيئة التدريسية فيها كعينة للبحث، إذ تم اختيار (50) عضو هيئة تدريسية يوضح الجدول (2)

(2) خصائص أفراد العينة المبحوثة

%					
%100	0.70	50	35		
	0.30		15		
%100	0.08	50	4	35-30	
	0.32		16	40-36	
	0.60		30	41	
%100	0.40	50	20	5	
	0.30		15	10-6	
	0.30		15	15-11	
%100	0.60	50	30	ماجستير	التحصيل العلمي
	0.40		20	دكتوراه	

:

1. دراسة (يحيى، 2012) استهدفت الدراسة المعنونة (تأثير نظام الاتصالات في مشا الموجهة نحو الميزة التنافسية) اختبار علاقة الأثر الذي تبديها مشاركة المنظمات بالمعرفة في تمكين المنظمات من الاستحواذ على الميزة التنافسية وذلك في إطار الدعم الذي يمكن إن يبديه نظام الاتصالات في المنظمة لهذه بالمنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة بمستشفيات (الزهرابي، الربيع، ونيوى

(أهلية في الموصل، واستخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات من عينه الدراسة البالغة 45 تحليل البيانات المستحصلة باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والم الوصفي، توصلت الدراسة إلى إمكانية توفير نظام الاتصالات الدعم المناسب لمشاركة المعرفة بما يعزز دورها في مجال تمكين المنظمات من الاستحواذ على الميزة التنافسية في مجال عملها.

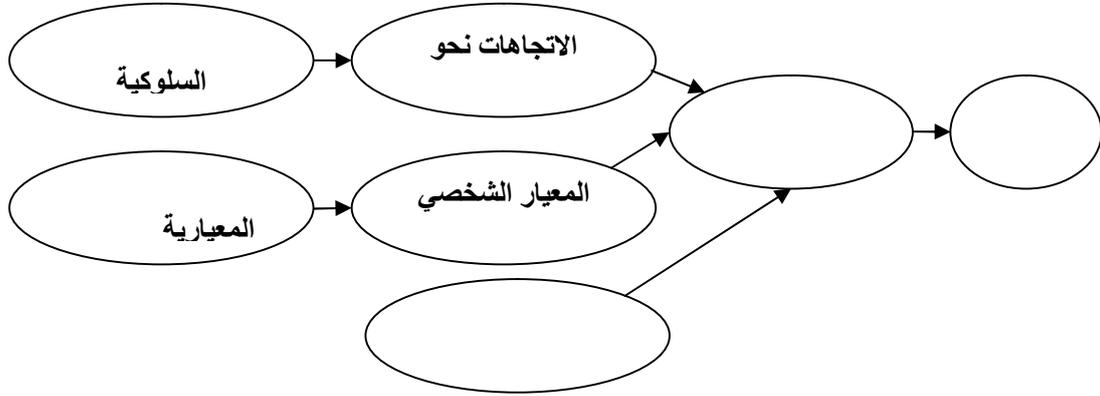
2. ( 2013 ) تمثلت مشكلة الدراسة المعنونة (تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ) بالنقص المعرفي في المنظمة المبحوثة لمفهوم مشاركة المعرفة وعدم امتلاكها للوسائل لجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين وبالشكل الذي يعظم من الإرباح، لذلك هدفت الدراسة لتحديد الوسائل والمحفزات التي تؤدي لمشاركة المعرفة الضمنية التي قيست بإبعاد ( الثقة، والإيثار، والاتصالات، وثقافة بيئة العمل ) والمعرفة الظاهرة التي قيست بإبعاد (قواعد المعرفة، والبنية التحتية، ودعم الإدارة، والمؤتمرات والندوات) وتحدي تأثيرها في الإبداع التنظيمي الذي قيس بإبعاد ( الثقافة التنظيمية السائدة، وتحمل ا . ( الوصفي التحليلي ، وقد اختيرت الشركة العربية للمنظفات والكيماويات كمجتمع للبحث وتم اختيار عينة عشوائية 100 شخص واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي حلت باستخدام معامل الانحدار البسيط وأ الإحصاء الوصفي وتوصل البحث لوجود علاقة معنوية بين مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي .

### نظرية السلوك المخطط: مفاهيم أساسية

#### أولاً: نظرية السلوك المخطط

تقوم هذه النظرية على افتراض إن الفرد لديه المنطق في الاستخدام المنظم لما هو متاح له من معلومات التي ينتج عنها السلوك، إي أنها تركز على استخدام مكونات الفرد الداخلية كالمعتقدات والاتجاهات لشرح سلوكه والتنبؤ به. تقترض نظرية السلوك المخطط بان المتغير الذي يسبق السلوك هو ما يعرف بالقصد (النية) السلوكي (behavioral intention) الذي يشير لاحتمال الأقوى والأرجح الذي يجذب الفرد تجاه سلوك معين ويجعله عازماً على فعله (يوسف، 1998: 9) (Heath & Gifford, 2002:2156). ويرتبط القصد السلوكي في أنموذج هذه النظرية بمتغيرات خمسة يوضحها الشكل (2) أولها الاتجاه نحو السلوك ( attitude toward behavior) الذي يشمل مشاعر وأحاسيس الفرد التي تؤيد أو تعارض أداءه لسلوك في موقف معين ، وثانيهما المعتقدات السلوكية (behavioral beliefs) التي تشمل معتقدات الفرد التي توجه أداءه وتقود سلوكه نحو مخرجات ونتائج محددة ، وثالثها هو المعيار الشخصي أو الذاتي (subjective norm) الذي يشمل وعي الفرد لرغبات وأمنيات المجتمع بخصوص أدائه أو عدم أدائه لسلوك معين ، ومصدر المعيار الشخصي هذا هو الضغط الاجتماعي المدرك الذي يواجهه الفرد لأداء أو عدم أداء سلوك معين ، والمتغير الرابع هو المتغيرات المعيارية (normative beliefs) التي يقاس في ضوءها المعيار الشخصي حيث الخاصة التي ينوي في ضوءها الفرد ما إذ كان يجب أو لا يجب عليه أداء سلوك معين ، والمتغير الخامس هو (perceived behavioral control) الذي يشير إلى الثقة المدركة من قبل الفرد بقدرته الذاتية على أداء سلوك ما في موقف معين وهذا المتغير يؤثر مباشرة في بناء القصد السلوكي للفرد

(Ajzen,2002:665) (Pelling& White,2009:3). وهكذا فإن نظرية السلوك المخطط تتضمن فكرة مفادها بان القصد السلوكي يكون أعظم عندما يحمل الفرد اتجاهات ايجابية نحو السلوك، مع التمتع بمعيار شخصي قو بشأن ذلك السلوك، وتوقع إن يتمكن من أداء السلوك بنجاح (Davis et al,2002:811) ( Carr & ) (Sequeira,2007:1091).



(2) أنموذج نظرية السلوك المخطط

Ajzen, Icek& Madden, Thomas (1986) prediction of goal directed behavior: attitudes, intentions and perceived behavioral control, journal of experimental social

### ثانيا: أهمية دراسة السلوك

يعرف السلوك بأنه مجموعة من الحركات المنسقة التي تقود إلى فعل ما، فتمكن صاحبها من الوصول إلى غاية أو غرض مادي أو معنوي (يوسف،1998: 4). ولقد أصبح ذلك السلوك البشري من الموضوعات الرئيسية التي شغلت إدارات المنظمات كافة لأنه بات واضحا بأنه لا يمكن لهذه المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من دون فهم لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاكم في هذا المجال (الزبيدي ومحمود،2013: 399). تسهم عملية دراسة السلوك البشري في المنظمات في تحقيق أهداف عدة سواء للفرد أو المنظمة ، إذ تساعد المنظمة على فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الفعل التي تصدر عن العاملين عبر فهم الدوافع قيم التي تحكم السلوك فضلا عن إدارة ذلك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب ، إما على مستوى الفرد فتسهم في تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ والتي قد تشوه عملية التواصل وتؤدي للتوتر وعدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،2011:1).

نظريات عدة من بينها نظرية السلوك المخطط التي ظهرت كواحدة من أكثر الأطر الفكرية تأثيرا وشيوعا لدراسة (Ajzen, 2002:665). والتي قد مكنت الباحثين والمختصين بالسلوك من دراسة تأثير العوامل

والمحددات الشخصية والقوى الاجتماعية المحيطة فضلا عن المحددات غير الإرادية (non volitional)

القصد (النية) السلوكي لأداء سلوك معين (Han et al, 2010:326). وقد كان لهذه النظرية تطبيقات عملية ناجحة في مجال توفير فهم أفضل للعديد من السلوكيات<sup>1</sup> (Davis et al, 2002:811)

## الأداء التنظيمي: مفاهيم أساسية

### أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

تبين من مراجعة الأدبيات تبين الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء التنظيمي إلى الحد الذي أصبحنا فيه إمام اختلاف في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للأداء التنظيمي (البغدادي، 2007: 159).  
الاختلاف إلى تبين تناول هذا المفهوم من قبل الكتاب والباحثين في علوم الإدارة ( Venkatraman & Ramanujam, 1986:801). والأداء بشكل عام هو كيفية انجاز نشاط معين وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها (5:2002). ويصف (الشماع، 1990:85) الأداء التنظيمي بوصفه محصلة نهائية تروم المنظمة تحقيقها. ويعدده (ورد وحسين، 2010:90) بكونه نشاط شمولي يعكس مقدرة المنظمة على استغلال إمكاناتها وفق أسس ومعايير معينه تضعها المنظمة وفق أهداف طويلة الأجل لغرض البقاء والنمو والتكيف . إما (متعب 2011:14) فيستندان إلى مدخل النظرة المستندة للموارد في تعريفهما للأداء التنظيمي ويعتبرانه محصلة لقدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبهذا الصورة فإنه انعكاس لكيفية استثمار المنظمة لمواردها الملموسة وغير الملموسة بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ورغم كثرة التعريفات التي تذخر بها الأدبيات والتي لا مجال لذكرها فإننا نخلص إلى إن التوجهات العامة في الفكر التنظيمي تشير إلى إن الأداء مفهوم ذو إبعاد شمولية وإن هذه التوجهات تغطي ستة اطر مفاهيميه تغطي الصفة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها ، والاستغلال الأمثل للموارد ، والنتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والبعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة ، ومدخل النظم الذي يرى الأداء بأنه مخرجات للأنشطة التي تحدث داخل المنظمة ، والمفهوم الشمولي الذي يرى الأداء بأنه يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي يتوقع إن تقابل الأهداف الموضوعة (غلاف وبوقجاني، 2011:10).

### ثانياً: أهمية دراسة الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمة، ومن هنا يعد مفهوماً وجوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمة (متعب وحسون، 2011:14). فهو الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة التي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالبقاء والتكيف وا (2009 : 76).  
فإن دراسة الأداء التنظيمي تساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة

<sup>1</sup>المزيد من التفاصيل انظر (Sutton,1998) (Ajzen,2001) (Armitage & Conner,2001)

الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها ، فالأداء الفعال يتحقق من خلال قدرة المنظمة على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن تلبية حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها(دوسة وحسين،2008:66). فضلا عن انه يساعد في تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف، فأهميته تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها ( 2007 :159). وفي الوقت الذي يعد تحقيق أهداف المنظمة كوحدة واحدة فهو يعد أيضا انعكاس لأداء الأفراد العاملين في تلك الأقسام أو المنظمة والذي يعد من العوامل الأساسية في تحقيق هدف المنظمة الذي وجدت من اجله (عذارى وإسماعيل،2013:148). لذلك يقع ضمن توجهات البحث الحالي الاعتقاد بان دراسة الأداء التنظيمي سواء على ستواه الفرعي أو الإجمالي سيمكننا من تشخيص قدرات ومهارات ومعرفة الأفراد العاملين في المنظمة أو الأقسام المكونة لها وتحين الموجود منها وإدخال ما هو جديد وبما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

### ثالثا: قياس الأداء التنظيمي

تواجه دراسة وقياس الأداء التنظيمي تحديات عدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وذلك تبعاً لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأهداف الأطراف المرتبطة بها (ورد وحسين،2010:90). في التأطير الفكري والفلسفي للأداء التنظيمي على تحديد مؤشرات القياس ، فهناك مؤشرات مالية وأخرى غير مالية لقياس الأداء (البغدادي،2007:160). ومن خلال مراجعتنا للأدبيات ذات الصلة وجدنا سعي دعوب من قبل الكتاب والباحثين وعبر التاريخ لوضع مؤشرات لقياس الأداء والجدول (2) يمثل أهم تلك الجهود.

#### (3) إبعاد قياس الأداء التنظيمي

إبعاد قياس الأداء التنظيمي		
نسبة سعر السهم، الجودة المدركة لدى الزبائن، الحصة السوقية، سنوات خبرة المنظمة مع المنتجات، الربح، دوران العمل، معدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقابل المخططة)	(Rocart,1979)	1
الحصة السوقية، نوعية المنتجات المقدمة، تطوير المنتجات الجديد، الأسعار المقارنة للمنتجات، نفقات التسويق نسبة للمبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة للمبيعات،	(Wright et al,1994)	2
الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، ورضا العاملين عن العمل	(Glueck,1989)	3
المنظور المالي ، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات ،ومنظور التعلم	(Kaplan & Norton,1992)	4
الكفاءة، والفاعلية، وعدالة معاملة أصحاب المصالح، والزبائن، والمجتمع	(Rowe et al,1994)	5
نوعية المنتجات ، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها ، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، وقدرات الإدارة العليا، والريحية، ودوران	(Kreitner& Kinicki,1995)	6

الربحية، والسوق، والإنتاجية ، والحصول على الموارد المالية والمادية، والبحث والتطوير ، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية ، والمسؤولية الاجتماعية	(Rue & Byars,1995)	7
وحصة السوق، وتخفيض التكاليف، والربحية، ورضا الزبون	(Wheeln& Hunger,1995)	8
المؤشرات الكمية (زيادة الأسعار، نمو المبيعات) والمؤشرات النوعية (التعاون بين	(Wright et al,1998)	9

محمد، فيصل صالح وسالم، عبد الرحمن(2004) الأداء التنظيمي وإبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجات المتوازنة، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

علاه نجد محاولات عدة من قبل كتاب وباحثين لمعالجة عدم كفاية مؤشرات قياس الأداء التنظيمي فالبعض منها ركز على مؤشرات مالية والبعض الآخر مؤشرات تشغيلية . وبهذا الصدد يشير ( Kaplan & Norton,1992:1) بأنه ينبغي على المدراء إن لا يختاروا بين المقاييس المالية أو التشغيلية فبعد الدراسة والعمل مع كبريات المنظمات العالمية وجد بان المدراء التنفيذيين لا يعتمدون على مؤشرات مالية ويهملون التشغيلية أو بالعكس بل أنهم يدركون بأنه لا يوجد مقياس أحادي يمكن إن يوفر قياس واضح أو يسلط الضوء على كل المدراء بحاجة للموازنة بين كلا من المقاييس المالية والتشغيلية وهو ما حرص عليه البحث الحالي إذ استخدم مقياس (Kaplan & Norton,1992) لقياس أداء كلية المأمون الجامعة.

### مشاركة المعرفة: مفاهيم أساسية

:

تعد عملية مشاركة المعرفة المكون الأهم من عمليات إدارة المعرفة (سلمان،2012:93). اجتماعية تتضمن تبادل العاملين للمعرفة والخبرات والمهارات في جميع أجزاء المنظمة (Ling, 2007: 136). ويوضحها (Ding et al, 2007:938) بأنها السلوكيات التي من خلالها يزيد الأفراد فهم الآخرين من خلال إظهار وتبيان المعرفة الشخصية. إما (Rivera-Vazquez et al, 2009:257) فيرى مشاركة المعرفة بأنها تبادل الأفراد مع بعضهم البعض كلا من المعرفة الضمنية والظاهرة والإيجاد المستمر للمعرفة الجديدة. ويعدها (Ling et al,2009:128) للآخرين ضمن المنظمة (Nor & Egbu,2010:2). وكما تمثل عملية تتدفق من خلالها المعرفة من مصدرها إلى (Martin et al, 2010:102). فهي عملية ترجمة تعلم الأفراد إلى إمكانات تنظيمية (Lam & Lambermont-ford,2010:51). وكما تمثل عملية تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة ويغض النظر عن (Abzari & Abbasi, 2011:122). وهي السلوكيات التي تجعل من المعرفة متاحة بشكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل، الأفراد الآخرين في المنظمة (Menguc et al, 2011:103).

العاملين معرفتهم المكتسبة مع زملائهم (The & YoSun, 2011:11). وهي عملية اتصال غير رسمية تتضمن مشاركة المعرفة بين العاملين (The & Sun, 2012:64).

### ثانيا: أهمية مشاركة المعرفة

تعد مشاركة المعرفة إحدى العمليات الأساس في إدارة المعرفة الغرض منها إيصال المعرف ( Odell & Grayson, 1998:56). فبدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته، وان حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط (ألغالبى وصالح، 2009:39). لذلك تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين من الإسهام في تحقيق تنافسية المنظمة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية إن تقدم ( Jackson & Klobas, 2008:76). إذ باتت اغلب المنظمات اليوم تدرك أهمية تدفق الموجودات المعرفية بين العاملين من أجل كسب كامل الإمكانيات لهذه الموجودات (Abel-usoro&Khan,2011:41). فالعاملين يتزودون بشكل أفضل بالمعرفة والمهارات عندما ينهمكون في عملية مشاركة المعرفة، وان هذه المعرفة (The & Sun, 2012:64). وفرة حاليا وتوليد معرفة جديدة

بمعالجة القديم منها وهذا يمكن إن تسهل الإبداع التنظيمي (Chaing et al, 2011:606). المعرفي الذي نعيشه اليوم حيث ينظر للمعرفة على أنها عامل الإنتاج الرئيس الذي تستند عليه الميزة التنافسية (Beijerse,1999:88). المجتمعات من رأسمالية إلى معرفية والذي جعل من عوامل الإنتاج التقليدية عوامل ثانوية والمعرفة هي الأساس (Drucker, 1993:38). ولكون هذه المعرفة لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلا عن ذلك في عقول الأفراد، أصبحت عملية مشاركة المعرفة مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية (Rivera-Vazquez, 2009:257). تؤدي إلى تعزيز توظيفها من أجل إعطاء دفع للمنظمة (Al- Alawi et al,2007:23). فبيئة الأعمال الحالية يتطلب تحقيق الميزة التنافسية أعضاء تنظيميين يتشاركون المعرفة مع بعضهم وهو ما يعد من الطرائق الفاعلة لرفع القدرات الجوهرية للمنظمة وأدائها (Lin & Lee, 2004:108).

### ثالثا: مستويات مشاركة المعرفة

يمكن تمييز ثلاثة مستويات لمشاركة المعرفة هي المستوى الفردي والتي تعد مهمة جدا للمنظمة ويتطلب من المنظمة هنا فهما مناسبة لاحتياجات ورغبات أفرادها كي تتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم ومشاركتها مع زملائهم ، والمستوى الجماعي الذي يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل

الإستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة ( يحيى ، 2012:-14

13). (Ackerman et al,2002:32) فيشير إلى أنواع ثلاثة من مشاركة المعرفة هي استرجاع المعرفة إذ يتم مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الأفراد ، إي انه إنشاء عملية استرجاع المعرفة التنظيمية يتعلم الأفراد من منظمة ، وتبادل المعرفة إي مشاركة المعرفة من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعرفة الفردية الموجودة وإثاء عملية التبادل يتعلم الأفراد ، وخلق المعرفة إي مشاركة المعرفة بين الأفراد بقصد توليد معرفة جديدة وهي عملية التعلم الداخلي التي تنتج عنها تشكيلة جديدة من المعرفة التنظيمية.

### تشخيص وتحليل إبعاد أنموذج البحث للعينة المفحوصة

يتناول هذا المحور وصف الإبعاد التي تناولها البحث في أنموذجه، والتي تضمنت نظرية السلوك المخطط، والأداء التنظيمي، ومشاركة المعرفة

#### أولاً: تشخيص وتحليل إبعاد نظرية السلوك المخطط

يعكس (4) النتائج حول إبعاد نظرية السلوك المخطط (العلاقات التعاونية المتبادلة، الكفاءة الذاتية المدركة، والمكافآت، والمناخ التنظيمي )، ولقد حققت وسطا حسابيا إجماليا مقداره (3.74)

إما الانحراف المعياري الإجمالي ومعامل الاختلاف الإجمالي (0.90) (0.24)، وهي نتيجة تبدو طبيعية وتؤكد ما لاحظته الباحث من تأكيد الكلية على توفير بيئة عمل تشجع فرص التفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية من أمتلتها تشكيل لجان امتحانيه من أعضاء هيئات تدريسية في أقسام متنوعة بهدف توفير فرصة فيما بينهم وتقوية العلاقات التي لاحظ الباحث بأنها قوية بحكم اختلاطه بأعضاء الهيئة التدريسية في أقسام

:

1- العلاقات التعاونية المتبادلة: حقق هذا البعد وسطا حسابيا موزونا عاما بلغ (3.73) إما الانحراف المعياري (0.94) (0.25) بما يعني أن هناك انسجام

في إجابات أفراد العينة على مضمون البعد، فضلا عن تأكيده قوة العلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية و معرفتهم ببعضهم البعض، وقد جاء هذا البعد بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية.

2. الكفاءة الذاتية المدركة: يوضح الجدول (4) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد أعلى من الوسط الفرضي (3.79) وبتشتت معقول إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.93) (0.24)

(0.76) وجاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية ليؤكد اتفاق أفراد العينة على مضمون هذا البعد فضلا عن تأكيده تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة ذاتية مدركة تسهم في حل المشكلات وتحسن أنشطة الكلية وتسهم في تحقيق أهدافها فضلا عن إيجاد فرص جديدة لها.

- 3- سجل هذا البعد وسطاً حسابياً مو (3.73) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.84) (0.22) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذه الفقرة يؤكدُه الوزن المئوي البالغ (0.75) ليؤكد وجود نظام جيد للمكافآت في الكلية المبحوثة، وقد جاء بـ الثالثة من حيث الأهمية النسبية ليشير إلى إن توافر نظام مكافآت جيد يسهم في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة والخبرات التي يملكونها.
- 4- **المناخ التنظيمي:** يظهر هذا البعد وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.72) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ نحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.86) (0.23) يؤكدُه الوزن المئوي البالغ (0.74) الذي يشير في ذات الوقت إلى وجود مناخ تنظيمي داعم في الكلية المبحوثة يشجع التعاون والعمل الفرقي فضلاً عن تقديم الأفكار.

(4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لإبعاد نظرية

إبعاد نظرية السلوك المخطط	المعياري		الأهمية النسبية
العلاقات التعاونية المتبادلة	0.94	0.25	0.75
الكفاءة الذاتية المدركة	0.93	0.24	0.76
	0.84	0.22	0.75
المناخ التنظيمي	0.86	0.23	0.74
إجمالي إبعاد نظرية السلوك المخطط	0.90	0.24	0.75

### ثانياً: تشخيص وتحليل إبعاد أداء كلية المأمون الجامعة

يظهر الجدول (5) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف والأوزان المئوية والأهمية النسبية لإبعاد أداء كلية المأمون الجامعة، ويعكس الجدول وسطاً حسابياً موزوناً إجمالياً حول الوسط المعياري (3.32)، ويشير الانحراف المعياري الإجمالي البالغ (0.96) (0.30) إلى الانسجام في إجابات أفراد العينة وهي في ذات الوقت نتيجة تؤثر مستوى أداء جيد للكلية المبحوثة وقد شمل هذا البعد ثلاث إبعاد فرعية هي كالآتي:

1. يعكس الجدول (5) وسطاً حسابياً موزوناً عاماً فوق الوسط المعياري قيمته (3.40) مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.97) ومعامل اختلاف قيمته (0.28) (0.68) يؤكد حالة الانسجام في إجابات العينة المبحوثة ويشير في ذات الوقت إلى إن الكلية المبحوثة تستثمر

مواردها وإمكانياتها في تحقيق عوائد مالمه جلمة فضلا عن تأكلمدها على تحقق أعلى مستوى قلمة للزبون باسثمار الموارد هلمه الموارد والإمكانيات، وقد جاء هذا البعم بالمرلمة اللانلمة من حلمه الأهملمة.

2. : لعكس اللمة (5) أن مستوى علالمة الكلمة بزبانلمها مالمسوط إذ كانت قلمة الوسم الحسابلم العام (3.22) وبانسلمام مقبول بالإلمابات إذ بللمت قلمة الانحرف الملمارلم العام (0.96) (0.29) يؤكم (0.64) ائفام إفرام العلمة المبعوالم حول مضمون هذا البعم وبلشلمر إلى ءفضلم الطلبة ارءلماد الكلمة ءون غلمها من الكلمات كون ءلممالمها مالماز بلمة عالية. وقد جاء هذا البعم بالمرلمة اللانلمة من حلمه الأهملمة النسبلمة.

3. مالمور العلملمات: حلق هذا البعم وسمما حسابلما موزونا فوق الوسم الملمارلم في جملمع الفلمرات، وأشلمر الئنائلم وسمما حسابلما موزونا عاما بللم (3.25) وبانسلمام مقبول في الإلمابات، إذ بللمت قلمة الانحرف الملمارلم (1) (0.30) ووزن مالموي بللم (0.65) بلشلمر إلى ائفام إفرام العلمة بلمان مضمون هذا البعم وبؤكم سعل الكلمة على تحقق الئملمز في أنشطمها الللم ءلمرل عللمها ءلملمر مالممر بهءم ءعلها الأفلمل فضلا عن إلمام أنشطمه ءمدم ءلممات ءئلامم واهءلمابات بلمة العمل من صورها اسءمءام أقسام ءلملم اهءلمابات اللمق من الءلمصمات، وقد حلق هذا البعم المرلمة الرابعم من حلمه الأهملمة النسبلمة.

4. : لعكس اللمة (5) وسمما حسابلما موزونا عاما فوق الوسم الملمارلم قلممه (3.40) ملمارلم عام (0.96) ومعامل اهءلماف قلممه (0.30) وءؤكم هلمه الئنائلم انسلمام إلمابات إفرام العلمة وائفالمهم بلمان مضمون هذا البعم وكما بلشلمر إلى ولمم نظام مالمامل للءعلم والنمو في الكلمة المبعوالم الللم ءسعل إلى الءعاون مع الكلمات الأءرى عمللمة الءعلم، وقد حلق هذا البعم المرلمة الأولى من حلمه الأهملمة النسبلمة.

(5) قلم الوسم الحسابلم والانحرف الملمارلم ومعامل اهءلملاف والوزن المالموي والأهملمة النسبلمة لإبعام أءام كلمة الم

إبعام أءام كلمة المأمون اللمامعة	الانحرف الملمارلم	الأهملمة النسبلمة
3.40	0.97	0.28
3.22	0.96	0.64
المالمور أعململماتلم	1	0.65
3.40	0.96	0.26
إجمالم أءام كلمة المأمون	0.96	0.30

### ثالثا: تشخيص وتحليل إبعاد مشاركة المعرفة

يظهر الجدول (6) الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والأوزان المنوية والأهمية النسبية حول الإبعاد الفرعية لمشاركة المعرفة ( مشاركة المعرفة الضمنية، ومشاركة المعرفة الظاهرة )، ويعكس وسطا حسابيا (3.61)، ويانسجام عالي في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري (0.48)

(0.25) (1) الذي يؤكد اهتمام الكلية المبحوثة بمشاركة ا

المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية أو التشجيع على تقديم الآراء والأفكار التي يمكن إن تسهم في تحسن الأنشطة الحالية أو تطوير أنشطة جديدة، أما على مستوى الإبعاد الفرعية فكانت النتائج كآلاتي:

1-مشاركة المعرفة الضمنية: سطا حسابيا عاما بلغ (3.60) وبتشتت قليل إذ بلغ الانحراف

المعياري (0.81) (0.27) (1) الأمر الذي يؤشر مستوى معتدل من الاهتمام

من قبل الكلية المبحوثة بتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة الضمنية والياتها والتي يمكن إن نعكس في تحسين أدائها، فهي تتيح المجال لأولئك الأعضاء بالتعاون وتبادل الأفكار والمقترحات فضلا عن إتاحة وقت بهم للتفاعل والحوار، وقد حقق هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية.

2- : يوضح الجدول (6) وسطا حسابيا موزونا عاما لهذا البعد فوق الوسط المعياري يميل

(3.61) وبتشتت معقول في الإجابة إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.87)

(0.24) (1) يؤكد انسجام إجابات أفراد العينة المبحوثة واتفاهم بشأن

لذي يؤكد اهتمام الكلية بالمعرفة الظاهرة وسعيها لاغناء مكتباتها عبر شراء آخر

إصدارات الكتب العلمية التخصصية، إذ تحرص على تكليف بعض أعضاء الهيئة التدريسية بزيارة المعارض المتخصصة بالكتب العلمية وشراء آخر الإصدارات منها وتبادلها مع الزملاء داخل الكلية.

(6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأوزان المنوية والأهمية النسبية لإبعاد مشاركة المعرفة

الأهمية النسبية		الانحراف المعياري			
	1	0.27	0.89	3.60	مشاركة المعرفة الضمنية
	1	0.24	0.87	3.61	
	1	0.25	0.98	3.61	

### اختبار نماذج التأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اعتمد الباحث المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب ، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من

المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعا لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات البحث عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري ( نظرية السلوك المخطط ) والمتغير المستجيب ( أداء كلية المأمون الجامعة) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة ( المعرفة ) ، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية ، إما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية ، وكالاتي:

### أولاً: تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على انه ( ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا في أداء كلية المأمون ) (7) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات نظرية السلوك المخطط وأداء كلية المأمون الجامعة يتبين لنا الآتي:

- أظهرت العلاقات التعاونية المتبادلة بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط (5) نماذج تأثير معنوية مع أداء كلية المأمون الجامعة من مجموع (5) (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير العلاقات التعاونية معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة )

- أظهرت الكفاءة الذاتية المدركة بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط (5) نماذج تأثير معنوية مع أداء كلية المأمون الجامعة من مجموع (5) (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير الكفاءة الذاتية المدركة معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة )

- أظهرت المكافآت بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط (5) نماذج تأثير معنوية مع مشاركة المعرفة من (5) (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير المكافآت معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة).

- أظهر المناخ التنظيمي بوصفه احد إبعاد نظرية السلوك المخطط (5) نماذج تأثير معنوية مع أداء كلية المأمون الجامعة معنوية من مجموع (5) (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى (ينعكس تأثير المناخ التنظيمي الداعم معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة) .

- كانت نماذج التأثير لإجمالي نظرية السلوك المخطط مع أداء كلية المأمون الجامعة البالغ عددها (5) جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).

- أظهرت العلاقة بشكل عام بين نظرية السلوك المخطط وأداء كلية المأمون الجامعة (25) نموذجاً معنوية من أصل (25) نموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على (ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط معنويا في أداء كلية المأمون الجامعة) على المستويين الفردي

### ثانيا: تأثير نظرية السلوك المخطط في مشاركة المعرفة

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه ( ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (8) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات نظرية السلوك المخطط ومشاركة المعرفة يتبين لنا الآتي:

- أظهرت العلاقات التعاونية المتبادلة بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط (3) نماذج تأثير معنوية مع (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية (3)

الأولى من الرئيسية الثانية (ينعكس تأثير العلاقات التعاونية بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة).

(7) قيمة (B) (F) (R2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة

النماذج المعنوية	إجمالي أداء كلية	نظرية السلوك المخطط										
		منظور عمليات					أداء كلية المأمون					
%100	5	0.39	0.52	0.32	0.54	0.28	0.52	0.32	0.50	0.24	0.52	العلاقات التعاونية
			30.2		22.7		19.1		22.3		15.2	
%100	5	0.21	0.42	0.13	0.38	0.22	0.50	0.16	0.40	0.12	0.41	الكفاءة الذاتية
			12.7		7.2		13.7		9.3		6.61	
%100	5	0.18	0.41	0.27	0.31	0.16	0.45	0.14	0.39	0.16	0.49	المناخ التنظيمي
			10.3		3.96		9.08		7.98		8.99	
%100	5	0.28	0.54	0.16	0.47	0.21	0.54	0.23	0.52	0.24	0.63	إجمالي نظرية السلوك
			18.8		9.28		12.7		14.6		15	
%100	5	0.35	0.63	0.22	0.58	0.29	0.67	0.28	0.61	0.25	0.68	النماذج المعنوية
			25.5		13.6		19.7		18.7		15.9	
	25											
%100												

R2	B
	F

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 3.18

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 5.06

- أظهرت الكفاءة الذاتية المدركة بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط(3) نماذج تأثير معنوية مع مشاركة (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من (3)

الرئيسية الثانية (ينعكس تأثير الكفاءة الذاتية المدركة بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة).

- أظهرت المكافآت بوصفها احد إبعاد نظرية السلوك المخطط(3) نماذج تأثير معنوية مع مشاركة المعرفة من (3) (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية

(ينعكس تأثير المكافآت بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة) .

- أظهر المناخ التنظيمي بوصفه احد إبعاد نظرية السلوك المخطط(3) نماذج تأثير معنوية مع مشاركة المعرفة معنوية من مجموع (3) (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من لرئيسة الثانية (ينعكس تأثير المناخ التنظيمي الداعم بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة ( .

- كانت نماذج التأثير لإجمالي نظرية السلوك المخطط مع مشاركة المعرفة البالغ عددها (3) نماذج جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).

- أظهرت العلاقة بين نظرية السلوك المخطط ومشاركة المعرفة(15) نموذجاً معنوياً من أصل (15) نموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط بشكل معنوي في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة) على المستويين الفردي والإجمالي .

### ثالثاً: تأثير مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة

نصت الفرضية الرئيسة الثالثة على انه ( تتعكس مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة في إحداث المزيد من تأثير في أداء كلية المأمون الجامعة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (9) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات مشاركة المعرفة أداء كلية المأمون الجامعة يتبين لنا الآتي:

- أظهرت مشاركة المعرفة الضمنية بوصفها احد إبعاد مشاركة المعرفة (5) تأثير معنوية مع أداء كلية (5) (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية

الأولى من الرئيسة الثالثة (تتبعكس مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الضمنية في إحداث المزيد من التأثير في أداء كلية المأمون الجام )

### (8) قيمة (B) (F) (R2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير نظرية السلوك المخطط في مشاركة المعرفة

النماذج المعنوية		مشاركة المعرفة الضمنية						نظرية السلوك المخطط
100	6	0.48	0.49	0.47	0.51	0.30	0.47	التعاونية المتبادلة
			44.59		42.37		20.93	
100	6	0.56	0.59	0.50	0.59	0.39	0.59	الكفاءة الذاتية المدركة
			61.93		47.52		31.10	
100	6	0.41	0.53	0.38	0.54	0.27	0.52	
			32.62		29.14		22.30	

100	6	0.47	0.59	0.20	0.41	0.54	0.77	المناخ التنظيمي
			41.64		12.17		57.13	
100	6	0.64	0.73	0.50	0.69	0.49	0.79	إجمالي نظرية السلوك المخطط
			83.51		49.80		45.29	
	15							النماذج المعنوية
100%								

R2	B
	F

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 3.18

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = 5.06

- (5) نماذج تأثير معنوية مع أداء كلية
- (5) (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة (تتبعك مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الظاهرة في إحداث المزيد من التأثير في أداء كلية المأمون الجامعة)
- كانت نماذج التأثير لإجمالي مشاركة المعرفة مع أداء كلية المأمون الجامعة البالغ عددها (5) نماذج جميعها معنوية، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).
- عام بين مشاركة المعرفة وأداء كلية الجامعة (15) نموذجاً معنوياً من أصل (15) نموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصت على (تتبعك مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة في إحداث المزيد من التأثير في أداء كلية المأمون الجامعة) على المستويين الفردي والإجمالي .

(9) قيمة (B) (F) (R2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة

المعنوية		كلية المأمون		العمليات				أداء كلية المأمون الجامعة			
%											
100	5	0.3	0.5	0.2	0.5	0.2	0.5	0.2	0.4	0.4	0.7
		4	7	2	2	4	5	8	9	5	0
			24.		22.		19.		29.		48.
			4		5		7		1		9
100	5	0.3	0.5	0.2	0.4	0.3	0.7	0.3	0.4	0.1	0.5
		5	8	6	5	1	1	0	8	6	5
			38.		29.		35.		19.		30.
			8		2		0		3		5

100	5	0.3 7	0.7 2	0.2 2	0.6 3	0.3 4	0.7 9	0.2 5	0.6 3	0.3 1	0.8 2	
			28. 7		13. 5		25. 1		16. 3		21. 1	
	15											
100												المعنوية

R2	R
	F

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 3.18$

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية  $0.01 = 5.06$

#### رابعا: تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع مشاركة بالمعرفة

سيتم عرض تأثير نظرية السلوك المخطط بوصفه متغيرا تفسيريا يسهم في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة كمتغير وسيط وأثرهما في أداء كلية المأمون الجامعة بوصفه متغيرا مستجيبا ، ويهدف اختبار مخطط البحث ، فقد تم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد . إذ نصت الفرضية الرئيسة الرابعة على انه (يتعاظم تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة

- يظهر الجدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعث العلاقات التعاونية المتبادلة ومشاركة المعرفة في أداء كلية

المأمون الجامعة كان معنويا بدلالة (F) (6.72) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41)

معنوية (0.01) (99%) وهذا يعني وجود تأثير للعلاقات التعاونية المتبادلة التي تشجع أعضاء الهيئة

التدريسية على مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الأولى

من الرئيسة الرابعة، ولتحديد مدى إسهام العلاقات التعاونية المتبادلة (المتغير التفسيري) في أداء كلية المأمون

الجامعة (المتغير المستجيب) عبر مشاركة المعرفة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير

المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (3)

التعاونية المتبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية سيؤدي إلى تأثير مباشر في أداء الكلية عينة البحث بمقدار (0.11)

وتأثيرات غير مباشرة عبر مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بقيم (0.13) (0.16)

(0.29)، وعليه يكون التأثير الكلي للعلاقات التعاونية المتبادلة في أداء الكلية عينة البحث وعبر مشاركة

(0.40). والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن العلاقات التعاونية المتبادلة كانت أكثر تأثيرا في تشجيع أعضاء

الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة وقد أحدثت المزيد من التأثير في أداء الكلية المبحوثة، وان العلاقة التأثيرية

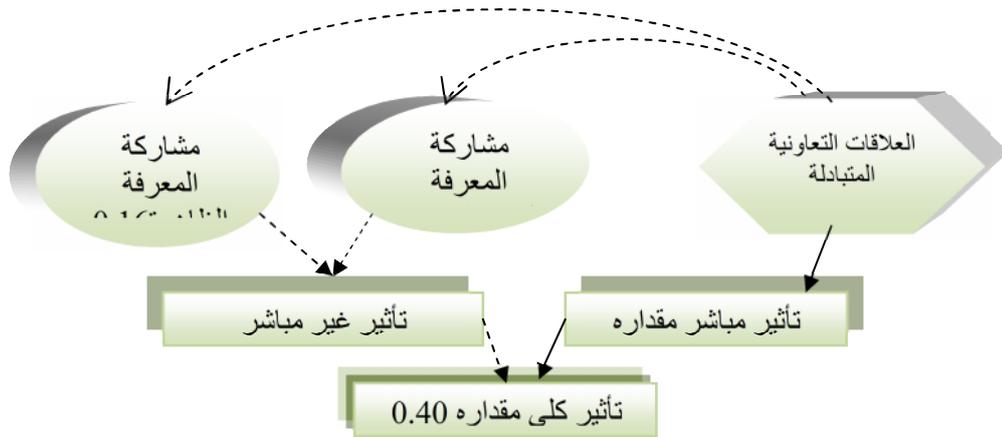
بين العلاقات التعاونية المتبادلة والأداء تزداد عند دخول مشاركة المعرفة كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول

الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الرابعة (بتعاضد تأثير العلاقات التعاونية المتبادلة في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشا .)

(10) يبين نتائج الانحدار المتعدد لتأثير نظرية السلوك المخطط ومشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة

أداء كلية المأمون الجامعة			المتغير المعتمد
المعالم الإحصائية			
	قيمة F	معامل التحديد R2	المتغيرات المستقلة
يوجد تأثير	6.72	0.30	علاقات التعاونية المتبادلة مع مشاركة المعرفة
يوجد تأثير	6.11	0.35	الكفاءة الذاتية المدركة مع مشاركة المعرفة
يوجد تأثير	6.03	0.37	
يوجد تأثير	7.22	0.33	المناخ التنظيمي مع مشاركة المعرفة
يوجد تأثير	8.01	0.54	إجمالي نظرية السلوك

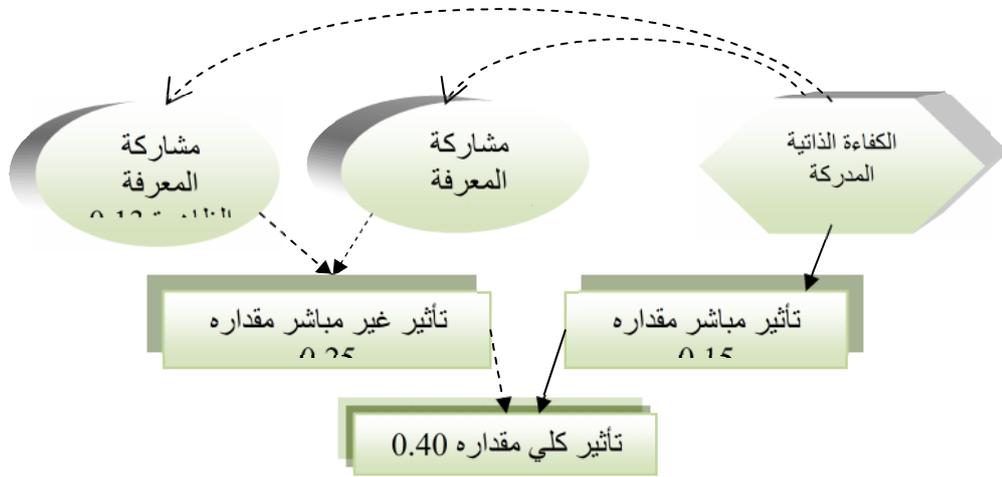
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 2.40



(3) التأثير الكلي للعلاقات التعاونية المتبادلة في أداء كلية المأمون الجامعة عبر مشاركة المعرفة

ب. يظهر الجدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعده الكفاءة الذاتية المدركة ومشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة كان معنويًا بدلالة (F) (6.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) معنوية (0.01) (99%) وهذا يعني وجود تأثير للكفاءة الذاتية المدركة التي تشجع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة، ولتحديد مدى إسهام الكفاءة الذاتية المدركة (المتغير التفسيري) في أداء كلية المأمون الجامعة (المتغير المستجيب) عبر مشاركة المعرفة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير

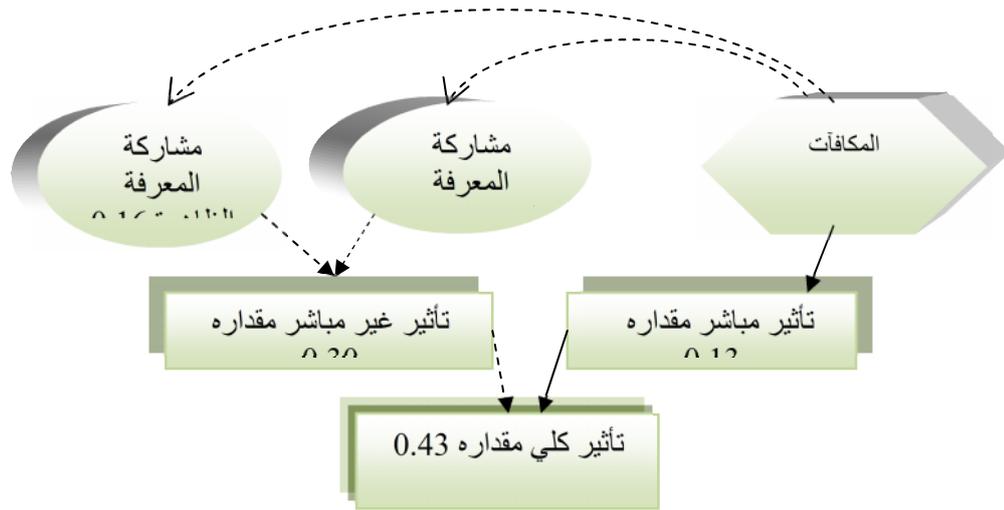
المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4) إن تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بالكفاءة الذاتية المدركة سيؤدي إلى تأثير مباشر في أداء الكلية عينة البحث بمقدار (0.15) وتأثيرات غير مباشرة عبر مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بقيم (0.12) (0.13) (0.25)، وعليه يكون التأثير الكلي للكفاءة الذاتية المدركة في أداء الكلية عينة البحث وعبر مشاركة المعرفة (0.40). المذكورة أنفا تؤكد إن الكفاءة الذاتية المدركة كانت أكثر تأثيرا في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة وقد أحدثت المزيد من التأثير في أداء الكلية المبحوثة، وإن العلاقة التأثيرية بين الكفاءة الذاتية المدركة والأداء تزداد عند دخول مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة (يتعاطم تأثير الكفاءة الذاتية المدركة في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة).



(4) التأثير الكلي الكفاءة الذاتية المدركة في أداء كلية المأم

ج. تبين أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد المكافآت ومشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة وفقا للجدول (10) كان معنويا بدلالة (F) (6.03) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) (99%) وهذا يعني وجود تأثير للمكافآت في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة لتحديث المزيد من التأثير في أداء كلية المأمون الجامعة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الثالثة من الرئيسة الرابعة، ولتحديد مدى إسهام المكافآت (المتغير التفسيري) في أداء كلية المأمون الجامعة (المتغير المستجيب) عبر مشاركة المعرفة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5) إن تمتع أعضاء الهيئة التدريسية بمكافآت جيدة سيؤدي إلى تأثير مباشر في أداء الكلية عينة البحث بمقدار (0.13) وتأثيرات غير مباشرة عبر مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بقيم (0.14) (0.16) (0.30)، وعليه يكون التأثير

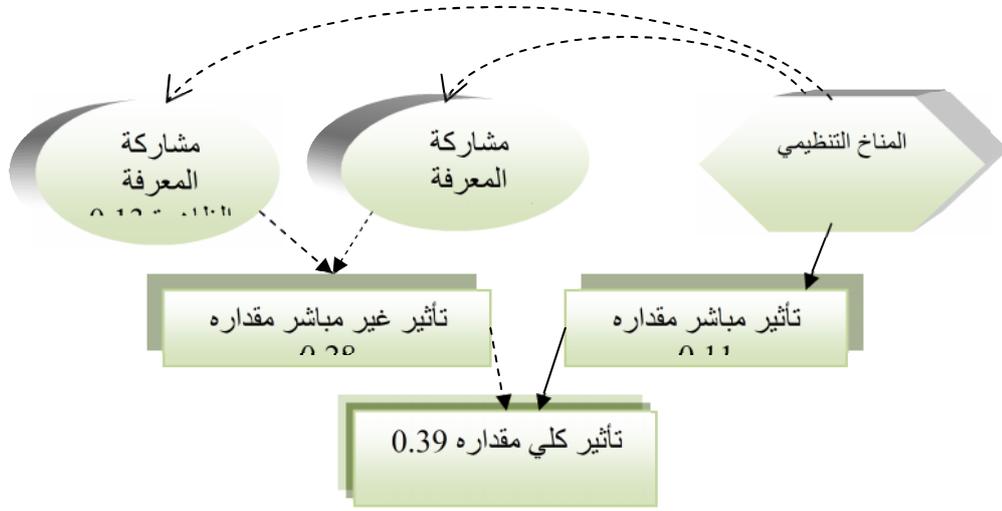
الكلية للمكافآت في أداء الكلية عينة البحث وعبر مشاركة المعرفة (0.43). كانت أكثر تأثيراً في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة وقد أحدثت المزيد من التأثير في أداء الكلية المبحوثة، وان العلاقة التأثيرية بين المكافآت والأداء تزداد عند دخول مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة (ينعكس تأثير المكافآت في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة).



(5) التأثير الكلي للمكافآت في أداء كلية المأمون الجامعة عبر مشا

د. يظهر الجدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد المناخ التنظيمي ومشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة كان معنوياً بدلالة (F) (7.22) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) (99%) وهذا يعني وجود تأثير للمناخ التنظيمي الداعم لتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة، ولتحديد مدى إسهام المناخ التنظيمي (المتغير التفسيري) في أداء كلية المأمون الجامعة (المتغير المستحيب) عبر مشاركة المعرفة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (6) إن توافر مناخ تنظيمي مشجع سيؤدي إلى تأثير مباشر في أداء الكلية عينة (0.11) وتأثيرات غير مباشرة عبر مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بقيم (0.15) (0.13)، وعليه يكون التأثير الكلي للمناخ التنظيمي في أداء الكلية عينة البحث وعبر مشاركة المعرفة (0.39). المناخ التنظيمي كان أكثر تأثيراً في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة وقد أحدثت المزيد من التأثير في أداء الكلية المبحوثة، وان العلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي والأداء تزداد عند دخول مشاركة المعرفة كمتغير وسيط.

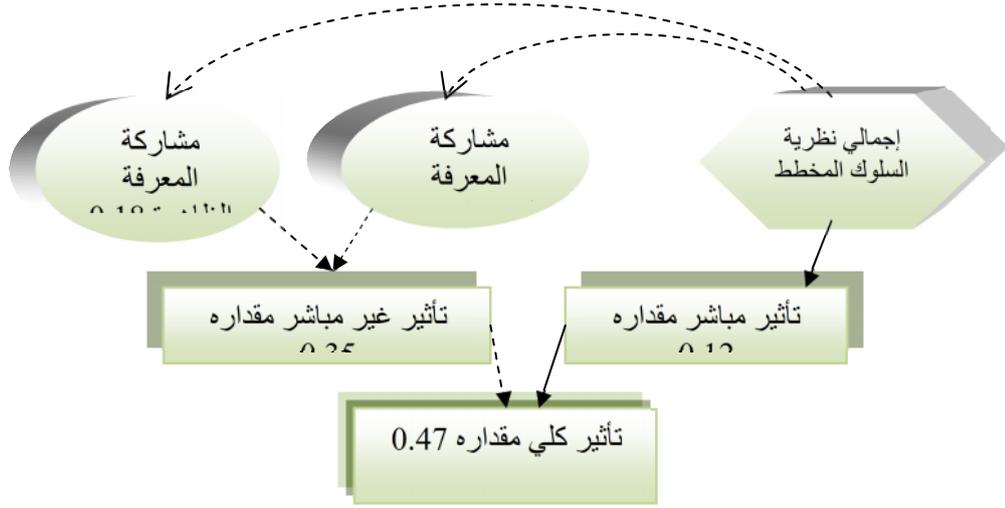
وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة (ينعكس تأثير المناخ التنظيمي في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة).



(6) التأثير الكلي للمناخ التنظيمي في أداء كلية المأمون الجامعة عبر

هـ. يظهر الجدول (10) أن نموذج الانحدار المتعدد لإجمالي نظرية السلوك المخطط ومشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة كان معنوياً بدلالة (F) (8.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.41) بمستوى معنوية (0.01) (99%) هذا يعني وجود تأثير إجمالي لنظرية السلوك المخطط في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة في أداء كلية المأمون الجامعة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، ولتحديد مدى إسهام نظرية السلوك المخطط (المتغير التفسيري) في أداء كلية المأمون الجامعة (المتغير المستجيب) عبر مشاركة المعرفة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (7) إن استخدام نظرية السلوك المخطط يسهم في إحداث تأثير مباشر في أداء الكلية عينة البحث بمقدار (0.12) وتأثيرات غير مباشرة عبر مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بقيم (0.17) (0.18)، وعليه يكون التأثير الكلي للمناخ التنظيمي في أداء الكلية عينة البحث وعبر مشاركة المعرفة (0.47).

تؤكد إن نظرية السلوك المخطط كانت أكثر تأثيراً في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة وقد أحدث المزيد من التأثير في أداء الكلية المبحوثة، وإن العلاقة التأثيرية بين نظرية السلوك المخطط والأداء تزداد عند دخول مشاركة المعرفة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الرابعة (ينعكس تأثير نظرية السلوك المخطط في أداء كلية المأمون الجامعة عبر تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة



(7) التأثير الكلي لإجمالي نظرية السلوك المخطط في أداء كلية الم

### الاستنتاجات والتوصيات

:

1. ظهر بان العلاقات التعاونية المتبادلة بين أعضاء الهيئة التدريسية تؤثر وبشكل معنوي في تعزيز التعاون وتكوين الصداقات التي من شأنها إن تشجع مشاركة المعرفة بينهم ، وتعزيز الأ .
2. وجد بان الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية تؤثر في مشاركتهم للمعرفة ، وان تمتعهم بكفاءة ذاتية مدركة مرتفعة ستحدث المزيد من التأثير في الأداء.
3. ظهر بان لنظام المكافآت التأثير الأكبر في كلا من مشاركة المعرفة والأداء ، إذ كلما وفرت الكلية مكافآت تساوي ما يطمح إليه عضو الهيئة التدريسية كلما كان أكثر استعدادا لمشاركة المعرفة وبذل جهد اكبر .
4. وجد بان نعاون أعضاء الهيئة التدريسية مع بعضهم وإتاحة وقت للحوار والتفاعل يؤثر في تبادل المعرفة الضمنية التي من شأنها إن تحسن من أدائهم ومن أداء الكلية المبحوثة.
5. ظهر بان تبادل أعضاء الهيئة التدريسية للكتب والمجلات العلمية يعد احد أشكال مشاركة المعرفة الظاهرة الذي يمكن إن يسهم في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية وأداء الكلية المبحوثة.
6. تبين بان تأثير نظرية السلوك المخطط يعكس في تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة لتحديث المزيد من التأثير في الأداء التنظيمي.

## ثانيا التوصيات

1. على الكلية المبحوثة إن تشجع العمل الفرقي والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية بهدف تقوية العلاقات في تحسين الأداء.
2. بهدف تعزيز الكفاءة الذاتية المدركة لأعضاء الهيئة التدريسية ينبغي على الكلية المبحوثة إن تشجعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تعد احد وسائل مشاركة المعرفة وبالشكل الذي يسهم في حل المشكلات وإيجاد فرص جديدة وتعزيز الأداء.
3. من اجل تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة ينبغي على الكلية المبحوثة إن تضع نظام أجور ومكافآت مناسب وان تربط المكافآت والترقيات بالسلوكيات التي من شأنها إن تسهم في تسهيل مشاركة المعرفة.
4. على الكلية المبحوثة إن لا تكنفي بالحوافز المادية لمكافآت وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية ، بل إن تستخدم الحوافز الغير مادية منها لتشجيع وتعزيز السلوكيات الايجابية ومنها سلوك مشاركة المعرفة.
5. من اجل تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة الظاهرة يمكن للكلية إن تعقد اتفاقات مع مجلات ودور نشر عالمية لتزويدها بنسخ من آخر إصدارات الكتب والمجلات ليتشارك بها أعضاء الهيئة التدريسية بما يعزز من أدائهم وأدائها.
6. بهدف تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على مشاركة المعرفة الضمنية ينبغي على الكلية المبحوثة إن تعقد الندوات والمؤتمرات العلمية التي من شأنها إن تفتح الباب للحوار والتفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية وبالشكل الذي يضمن تبادل الخبرات والمهارات والمعرفة المكتسبة من التعليم والتدريب.

1. أبو دف ، محمود خليل(2002) تقييم أداء الأستاذ الجامعي في مجال الإشراف على الرسائل الجامعية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية ، غزة.
2. (2007) علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 65.
3. دوسة، طالب اصغر وحسين ، سوسن جواد (2008) التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، 69.
4. سلمان، قيس حمد (2012) تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ، دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 19 72.
5. الشماع، خليل محمد (1990)
6. (2009) اثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 76.
7. (2015) نظرية المنظمة ، مفاهيم ومداخل وعمليات ، مكتبة السيسان ، بغداد العراق.
8. البياتي، محمود والقاضي، دلال (2010) منهجية البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج SPSS.
9. عذاري، جاسم رحيم وإسماعيل ، مجبل وادي (2013) اثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية بالمؤسسات التعليمية التعليمية، العلوم الاقتصادية ، 33.
10. الخفاجي، عثمان ابراهيم (2010) تقانة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للزامات التنظيمية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
11. (2011) تطوير أنموذج لقياس  
منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، الجزائر.
12. متعب ، حامد كاظم وحسوني ، أثير عبد الأمير (2011) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تحليلية في الشركات العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13 3.
13. محمد، فيصل صالح وسالم، عبد الرحمن محمد (2004) الأداء التنظيمي وإبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجات المتوازنة للأداء، ملتقى الموازنة لبرامج الأداء في الجامعات العربية دمشق، سوريا.
14. يوسف ، ماهر إسماعيل صبري (1998) فعالية إستراتيجية مقترحة قائمة على التصارع السلوكي لتشخيص وتعديل السلوكيات البيئية الخاطئة الأكثر شيوعا لدى أطفال ما قبل المدرسة ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني للجمعية المصرية للتربية والتعليم ، الإسماعيلية ، مصر .

15. يحيى، وزيارة محمد (2012) تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عينة من المستشفيات الأهلية بالموصل ، بحوث مستقبلية ، 39.
16. الزبيدي، لمياء سلمان ومحمود ، سماح مؤيد (2013) اثر تعزيز الأخلاقيات المستهدفة في هندسة السلوك التنظيمي، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، 94.
17. الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان (2007) لعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية واثرها في تفوق المنظمات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
18. Ajzen, Icek (2002) perceived behavioral control, self efficacy, locus of control and the theory of planned behavior, journal of applied social psychology, 32(4).
19. Ajzen, Icek (2001) nature and operation of attitudes, annual review of psychology, 62.
20. Ajzen, Icek and Madden, Thomas (1986) prediction of goal directed behavior: attitudes, intentions and perceived behavioral control, journal of experimental social psychology, 22.
21. Ackerman, Mark. Piepek, Volkmar and Wulf, Volker (2002) sharing expertise- beyond knowledge management , the MIT press, Cambridge , Massachusetts London England .
22. Abel-Usoro, Grzegorz and Khan, Imran (2011) knowledge sharing in immersive virtual communities of practice, the journal of information and knowledge management system, 41(1).
23. Armitage, C.J and Conner, M (2001) efficacy of the theory of planned behavior, a Meta analytic review, British journal of social psychology, 40.
24. Aing, Zhikun. NCO, Fungfai and CAI, Q iying (2007) personal constructs affecting interpersonal trust and willingness to share knowledge between architects in project design teams, construction management and economics, 25.
25. Abzari, Mehdi and Abbasi, Rasoul (2011) investigating impact of organizational climate on intention to knowledge sharing behavior by using theory of planned behavior , journal of contemporary research in business ,12(12).
26. Al-Alawi, Adel. Almarzooqi, Nayala and Mohammed, Yasmeen (2007) organizational culture and knowledge sharing: critical success factors, journal of knowledge management.
27. Bartol, K and Srivastava, A (2002) encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, journal of leadership and organization studies, 9(1).
28. Beijerse, R (1999) questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon, journal of knowledge management, 3(2).

29. Chalkiti, Kalotina (2012) knowledge sharing in dynamic labour environment: insights from Australia, international journal of contemporary hospitality management, 24(4).
30. Cabrera, A and Cabrera, F (2002) knowledge sharing dilemmas, organization studies, 23(5).
31. Chanig, Hsu-Hsin. Han, Tzu-shian and Shuang,Ju-sung (2011) the relationship between high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators, international journal of manpower, 32(5).
32. Carr, Jon and Sequeira, Jennifer (2007) prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: a theory of planned behavior approach, journal of business research, 60.
33. Davis, Larry. Ajzen, Icek and Saunders, Jeanne and Williams, Trina (2002) the decision of African American student to complete high school: an application of the theory of planned behavior, journal of educational psychology, 94(4).
34. Doz, Y.L and Hamel, G (1998) alliance advantage, Harvard business school press, Boston, MA.
35. Drucker, p (1993) post-capitalist society, Harper business, New York.
36. Farok, J and Lorange , P (1988) competition vs. cooperation a benefit / cost framework for choosing between fully owned investment and cooperative relationship, management international review,4
37. Han, Heesap. Hsu, Li-Tzang and Shen, Chwen (2010) application of theory of planned behavior to green hotel choice; testing the effect of environmental friendly activities, tourism management, 31.
38. Huang, C.C (2009) knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R and D teams in Taiwan, technovation, 29.
39. Hedio, J.B and Winer, A (1992) the shadow of future effect of anticipated and frequency of contact on buyer –seller cooperation, academy of management journal, 35(2).
40. Heslin, P.A and Klehe, U.C (2006) self-efficacy in Rogelberg, s.encylopedia of industrial organizational psychology, 2.
41. Heath, Yuko and Gifford, Robert(2002)extending the theory of planned behavior : predicting the use of public transportation, journal of applied social psychology ,32(10)
42. Hoegl, M. Parboteeah, K.P and Munson, C.I (2003) team level antecedents of individual knowledge networks, decision sciences, 34(5).
43. Hoffman, D.A .Morgeson, F.P and Gerras, S(2003) climate as a moderator of the relationship between LMX and content specific citizenship safety climate as an exemplar m journal of applied psychology,88.

44. Jackson and Klobas, J (2008) building knowledge in projects practical application of social constructivism to information system development, international journal of project management, 26(3).
45. Kaplan, R and Norton, D (1992) the balanced scorecard measures of that drive performance, Harvard business review,
46. Ling, H.F (2007) affects of extrinsic and intrinsic motivation an employee knowledge sharing intention, journal of information science, 23(2).
47. Ling, Chen wai. Sandhu, Manjit and Jain, Kamal Kishore (2009) knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia, journal of workplace learning, 21(2).
48. Lam, Alice and Lamermont-ford, Jean-paul (2010) knowledge sharing in organizational contexts: a motivation based perspective, journal of knowledge management, 14(1).
49. Line, Hsiu-Fen and Lee, Gwo-Guang (2004) perception of senior managers toward knowledge sharing behavior, management decision, 42(1).
50. Liao, Li-Fen (2006)a learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovations, human system management,25
51. Lawson, B. Peterson, K. Cousins, P and Handfield, P (2009)knowledge sharing in interorganizational product development teams , the effect of formal and informal socialization mechanisms , journal of product innovation management,26(2).
52. Lu, Lin. Kwok, Leuny and Koch, Pamela (2006) managerial knowledge sharing :the role of individual , interpersonal and organizational factors, management and organization review,2(1)
53. Menguc, Bulent. Auh, sigyoung and Kim, Young Chan (2011) salespeople knowledge sharing behavior with coworkers outside the sales unit , journal of personal selling and sales management ,6(2).
54. Martin,H.Z. Alvani, S.M. Jandaghi, G.R and Pashazadeh ,Y (2010)designing and clarifying knowledge sharing model in administrative agencies to improve the performance , european journal of economic, finance and administration science.
55. Nor, FadhilahMohd and Egbu, Charles (2010) an insight into knowledge sharing practices in quantity surveying firms in Malaysia, 26 the annual ARCOM conference.
56. Ostroff, Cheri (1993) the effect of climate and personal influence on individual behavior and attitudes in organizations, organizational behavior and human decision processes, 56(1).
57. Odell, C and Grayson, C.J (1998) if only we knew what we know, the free press, New York.

58. Pelling, Emma and White, Katherina (2009) the theory of planned behavior applied to young people use of social networking websites, cyber psychology and behavior, 12.
59. Rivera-Vazquez, Juan. Ortiz-Fournier, Lillian and Florses, Felix Rogelio (2009) overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing, journal of knowledge management, 13(5).
60. Raychem, Iris and Weisberg, Jacob (2009) good for workers, good for companies: how knowledge sharing benefits individual employees, knowledge and process management, 16(4).
61. Riege, a (2005) three dozen knowledge sharing barriers managers must consider, journal of knowledge management, 9(3).
62. Syed-Ikhsam, S and Rowland, F (2004) knowledge management in public organization: a study on the relationship between organizational element and the performance of knowledge transfer, journal of knowledge management, 8(2).
63. Sutton, S (1998) predicting and explaining intention and behavior, how well are we doing, journal of applied social psychology, 28.
64. Schneider, B. Brief, A and Guzzo, R (1998) creating a climate and culture for sustainable organizational change, organizational dynamics, 24(4).
65. The, Pei-Lee and Young, Chan- Chan (2011) knowledge sharing in is personal: organizational behavior perspective, journal of computer information system.
66. The, Pei-Lee and Sun, Hongyi (2012) knowledge sharing, job attitude and organizational citizenship behavior, industrial management and data system, 12(1).
67. Tohidinia, Zahra and Mosakhani, Mohammad (2010) knowledge sharing behavior and its predictors, industrial management and data system, 110(1).
68. Venkatraman, N and Ramanujam, V (1986) measurement of business performance in strategy research, a comparison of approaches ,and academy of management review, 11(4).