



الدور الوسيط للانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة بين الأكاديميين

"دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"

إعداد

د. حسام أحمد حنفي محمود

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

Hussam_ahmed@foc.cu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

محمود، حسام أحمد حنفي (٢٠٢٤). الدور الوسيط للانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة بين الأكاديميين: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(١)، ٣، ١٠٣-١٦٥.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط للانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا

ومشاركة المعرفة بين الأكاديميين

"دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"

د. حسام أحمد حنفي محمود

مستخلص الدراسة

تُعد مشاركة المعرفة داخل المجتمع الأكاديمي أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة، حيث أنها تُمكن المنظمات كثيفة المعرفة من تعزيز الابتكار وتوليد ميزة تنافسية مستدامة. وتواجه الجامعات منافسة شرسة وخاصة في ظل البيئة شديدة التغير والاضطراب. وأصبحت عملية مشاركة المعرفة المفتاح الرئيس الذي تسعى من خلاله الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على مراجعة الأدبيات، طُوّرت الدراسة الحالية نموذجاً بحثياً يهدف إلى التحقق من العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة، ومن الدور الوسيط للانتماء والثقة في البيئة الأكاديمية. وتم جمع الاستبيانات من ثلاثة عشر جامعة خاصة مصرية. وتم استخدام البيانات التي تم جمعها من (٣٥٣) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لاختبار الفروض السبعة في النموذج البحثي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية من خلال طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

وأظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا له أثر إيجابي في الانتماء والثقة، وأن الانتماء والثقة لهما أثر إيجابي في مشاركة المعرفة. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة غير دالة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. ولذلك أكدت الدراسة على الدور الوسيط الكلي للانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات حول كيفية قيام الإدارة الجامعية بتعزيز الانتماء وتوفير بيئة جديرة بالثقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كأساس قوي لتطوير نظم إدارة المعرفة، وذلك من خلال الاهتمام بنظم توجيهه، وتقييم الأداء، والتفاعلات الاجتماعية، وخلق قنوات اتصال مفتوحة فيما بينهم.

الكلمات الدالة: دعم الإدارة العليا، الانتماء، الثقة، مشاركة المعرفة، الجامعات الخاصة المصرية

مقدمة الدراسة

تُعد المعرفة مصدراً أساسياً لتوليد ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو محاكاتها من جانب المنافسين، فهي تمثل مورداً يُبنى بالتراكم ولا يتناقص مع الاستخدام (Quarochioni et al., 2022). وهذا ما جعل المنظمات تهتم بالمعرفة وتحاول تنميتها واستثمارها بشكل مستمر، وذلك من خلال البحث عن الأساليب التي توفر للعاملين باعتبارهم المصدر الأول للمعرفة مناخاً تحفيزياً لمشاركة معارفهم الصريحة والضمنية، وإتاحتها للمنظمة، وتحقيق التكامل بين قدراتهم ومتطلبات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تساعد على تخزين، واستخدام المعرفة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة (Soto-Acosta et al., 2014; Yasir and Majid, 2017). ومن المرجح أن تنظر المنظمات الناجحة إلى المعرفة على أنها أصل إستراتيجي وتعمل على تطوير المعايير والقيم التنظيمية التي تدعم خلق المعرفة ومشاركتها (Gubbins and Dooley, 2021).

وفي القرن الحادي والعشرين، ونظراً لظهور النظم الاقتصادية القائمة علي المعرفة والاهتمام بالابتكار ورأس المال البشري، اكتسبت الأصول المعرفية اهتماماً إستراتيجياً من قبل مديري الإدارة العليا مقارنة بغيرها من الأصول المادية والمالية (Naeem et al., 2019). وتلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً ليس فقط في المنظمات التجارية، ولكن في مختلف القطاعات؛ فالجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي تسعى إلي تحديث أعمالها وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية، وتعتمد الجامعات بشكل أساسي علي توليد المعرفة، ومشاركتها، وإتاحتها للدارسين (Meddour et al., 2019). وتخضع مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي وأكثر من أي وقت مضى لضغوط السوق، وبطرق لا تختلف كثيراً عن تلك الطرق التي تواجهها المنظمات التجارية (Fullwood et al., 2013). ومع ظهور أسواق المعرفة الجديدة، تدرك الجامعات أن الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة أصبح بمثابة سلاح إستراتيجي يعتمد عليه الجميع من أجل تحقيق النمو، والبقاء على مستوى المنافسة في ظل اقتصاديات المعرفة (Li et al., 2014).

وتوصف مؤسسات التعليم العالي بأنها كثيفة المعرفة knowledge-intensive ليس فقط بسبب دورها الفعال في إنتاج المعرفة وتطويرها ولكن أيضاً لدورها الحيوي في مشاركة تلك المعرفة من خلال التدريس، ونظم التعليم، والبحث العلمي (Iqbal, 2021). ومن خلال الإدارة الاستباقية للأصول المعرفية، تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تكوين رأس مالها الفكري بالإضافة إلي تحسين أدائها (Muhammed and Zaim, 2020). ولذلك، أكد الباحثون بشكل متزايد علي الحاجة إلي التنفيذ الفعال لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات القليلة الماضية (Quarchioni et al., 2022; Iqbal, 2021; Al-Kurdi et al., 2020). وتمثل مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي نشاطاً محورياً يرتكز في الأساس على قدر المعرفة المتاح؛ حيث تُعد مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة (Lo and Tian, 2020). ويُعد قيام أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة بمشاركة معارفهم مع زملائهم المنضمين حديثاً إلى الأقسام العلمية من أجل تحسين مستوي أدائهم في التدريس والبحث العلمي من التقاليد المهنية الأساسية والمتأصلة في المؤسسات الأكاديمية (Goh and Sandhu, 2014).

هذا ويمكن اعتبار مشاركة المعرفة بمثابة اللبنة الأساسية لنجاح المؤسسات، والتي يتم التركيز عليها كإستجابة لتحقيق عدة أهداف من بينها تخفيض التكلفة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وحل المشكلات، واستكشاف فرص جديدة (Saoula et al., 2018; Naeem et al., 2019).

وتعتبر عملية مشاركة المعرفة أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة (Nielsen et al., 2011; Al-Emran et al., 2018; Lapsomboonkamol et al., 2020). حيث أثبتت دراسات عديدة أن عملية مشاركة المعرفة تلعب دوراً إستراتيجياً في تحقيق أداء ابتكاري للمنظمات (Kim and Shim, 2018; Le and Lei, 2019; Wu et al., 2019) واکساب المنظمات ميزة تنافسية مستدامة (Lin and Chen, 2017; Lo and Tian, 2020). ولقد أشارت دراسة (Lapsomboonkamol et al., 2020) إلى أن مشاركة المعرفة تعتمد علي وجود عدة طرق

رسمية تتمثل في التقارير، والرسائل، والمكاتبات، والمؤتمرات، والندوات، والنشرات الداخلية للمنظمة، والتدريب، والتعلم التنظيمي، وأخري غير رسمية تتضمن العلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض. ومن صور العلاقات الشخصية بين العاملين تلك المتعلقة بالثقة فيما بينهم، وذلك لأن الثقة تُعد مكوناً أساسياً في عملية مشاركة المعرفة، وهناك علاقة إيجابية بين الثقة والقدرة على مشاركة المعرفة مع الآخرين، حيث أن الأفراد في ظل البيئة ذات الثقة المرتفعة يكونوا أكثر قدرة واستعداداً لأداء السلوك التعاوني وذلك من خلال توافر قنوات الإتصال المفتوحة فيما بينهم (Iqbal, 2021).

إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للمعرفة بين العاملين، يساعد علي تحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر إيجابية، ويتم ذلك من خلال تحقيق الثقة التنظيمية مما ينعكس بدوره علي تحقيق الابتكار، فتصبح ثقافة متبعة للأفراد، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (Balle et al., 2020; Quarchioni et al., 2022). وتدعم عملية مشاركة المعرفة ارتباط الأفراد ببيئة العمل بشكل كبير، بحيث ينظرون إلي ما تواجهه منظماتهم من تحديات علي أنها تمثل تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة عالية، وبالتالي تتحقق الثقة، والتوافق في الأداء بين أعضاء المنظمة بكل صدق، وشفافية، وكفاءة، لذا نجد أن قراراتهم يتم تنفيذها بسرعة أكثر (Meddour et al., 2019; Fischer and Doring, 2021).

وقد أبرزت تجربة الدول المتقدمة الدور الحيوي الذي تؤديه الجامعات في التنمية الاقتصادية والمجتمعية (Iqbal, 2021). والحق أنه يقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي في الاقتصاديات النامية ضغطاً هائلاً من أجل أداء دورها الأساسي في التنمية الإجتماعية والنمو الاقتصادي (Alyouzbaky et al., 2022). وتتعرض مؤسسات التعليم العالي في الاقتصاديات النامية لمجموعة متنوعة من التحديات من ضمنها ضرورة التكيف مع التقدم التكنولوجي السريع والمتطلبات الحديثة، وتطوير وتنفيذ أفكار ابتكارية تتمثل في المقررات الدراسية الحديثة، والمشاريع البحثية المتطورة (Musselin, 2018; Rehman and Iqbal, 2020; Iqbal, 2021). ولقد أجبرت تلك التحديات مؤسسات التعليم العالي على إظهار أداء متميز من خلال تقديم برامج أكاديمية جديدة، وتطوير مقترحات بحثية تنافسية، وإنتاج قوة عاملة عالية الجودة من الخريجين لتؤدي دوراً حيوياً في التنمية الإجتماعية والاقتصادية (Elrehail et al., 2018; Iqbal, 2021). بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Rehman and Iqbal, (2020) على أهمية التركيز على عملية مشاركة المعرفة، كأحد الركائز الرئيسية للابتكار.

أولاً: الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسة الاستكشافية أساساً جوهرياً لبناء البحث بأكمله، وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها، إذ تهدف الدراسة الاستكشافية إضافة للتحقق من صلاحية أدوات البحث إلي تعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته (Haredesty and Bearden, 2004)، ومن أجل الوصول إلي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والمساهمة في صياغة وتطوير الفروض البحثية التي سيقوم عليها البحث، قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية اعتمدت علي مجموعة من المقابلات الشخصية شبه هيكلية -Semi-structured Interviews مع كبار الأكاديميين senior academics، بما في ذلك نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ومجموعة من الأساتذة، والأساتذة المساعدين، والمدرسين، والمدرسين

المساعدين، والمعيدين من مختلف التخصصات العلمية في الجامعات الخاصة المصرية محل البحث، وذلك في الفترة من (٤/١٠ إلى ٢٠٢٢/٥/١٤) وتضمنت (ثلاثة وعشرون مفردة)، موزعة كالتالي: (إثنان) من الأساتذة، و(أربعة) من الأساتذة المساعدين، و(أربعة) من المدرسين، و(خمسة) من المدرسين المساعدين، و(ثمانية) من المعيين وذلك كما هو مبين في جدول (١). وتم إبلاغ الأفراد الذين تمت مقابلتهم بأن أي معلومات سيتم تقديمها ستعامل بسرية تامة، واستغرقت كل مقابلة ما بين (٤٥) دقيقة إلى ساعة، وقد استعان الباحث في إدارة وإتمام هذه المقابلات بقائمة شبه هيكلية تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة نظراً لسهولة استخدامها، كما أنها تعطي المستقضي منهم الحرية الكاملة في التعبير عن آرائهم ووجهة نظرهم.

جدول (١). المقابلات الشخصية التي أجريت مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في بعض الجامعات الخاصة المصرية محل البحث

| الجامعة | جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب | جامعة المستقبل | المصرية للتعليم الإلكتروني | المصرية الصينية |
|------------------------------------|--|-------------------|-------------------------------|--------------------|
| أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم | ٥ | ٤ | ٨ | ٦ |
| الإجمالي | ٢٣ | | | |

المصدر: (من إعداد الباحث).

واستهدفت الدراسة الاستكشافية التعرف على:

- مدى إدراك دور دعم الإدارة العليا كأحد أهم ممكنات مشاركة المعرفة.
- مستوى مشاركة المعرفة في الجامعات محل البحث.
- دور دعم الإدارة العليا في تفسير التغيير في عملية مشاركة المعرفة.
- دور متغيري الانتماء والثقة في عملية مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية.

وقد تبين من خلال الدراسة الاستكشافية مجموعة من النتائج الأولية التي يمكن توضيحها كما يلي:

- لم يكن هناك مفهوم واضح لدي المستجيبين لدور دعم الإدارة العليا كأحد ممكنات مشاركة المعرفة.
- عدم القدرة على تحديد مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات محل البحث.
- تفاوتت إجابات أفراد العينة الاستكشافية حول أثر دعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة في الجامعات محل البحث، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة. علي سبيل المثال دراسة كل من: (Lee and Choi, 2003; Ho et al., 2010; Gharibeh, 2011; Tan and Md Noor, 2013; Yasir and Majid, 2017)

- عدم وضوح الدور الذي يلعبه كلاً من متغيري الانتماء والثقة في زيادة مستوى مشاركة المعرفة بالجامعات محل البحث، حيث تفاوتت إجابات أفراد العينة الاستكشافية حول أثر متغيري الانتماء والثقة في مشاركة المعرفة، وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة. علي سبيل المثال دراسة: (Xue and Liue, 2016).

ثانياً: المشكلة البحثية

لقد نتج عن مراجعة الأدب الإداري الخاص بإدارة المعرفة، والتقييم العلمي لهذه الأدبيات، بالإضافة إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الاستكشافية، عدة فجوات علمية سيتم توضيحها علي النحو التالي:

١. علي الرغم من الجهود المبذولة في مجال تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن الواقع يشير إلى أن عملية مشاركة المعرفة يواجهها العديد من المعوقات التي تؤثر في سلوكيات مشاركة المعرفة، وفي هذا السياق يبرز بعض المهتمين بقضايا التعليم الجامعي عدداً من السلبيات الفردية والتنظيمية والتي تؤثر علي ضعف مشاركة المعرفة ومن أهمها: الانعزالية، وغياب العمل الجماعي المنظم، والمبالغة في الاهتمام بالتخصص علي حساب وحدة المعرفة وتكاملها الأمر الذي أدى إلي انغلاق الأقسام العلمية علي ذاتها، وإعاقة إقامة حوار بينها في إطار تكامل المعرفة (Ramjeawon and Rowley, 2020; Alyouzbaky et al., 2022).
٢. تذكر دراسة المغيدي (٢٠١٠) عدداً من المعوقات التي تؤثر علي مشاركة المعرفة في جامعة الملك خالد، من ضمنها ضعف الحوافز التي تشجع علي المشاركة في البحوث، وقلة وجود أماكن مجهزة داخل الكليات تُسهل عملية الإتصال بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وفي نفس الصدد، أسفرت دراسة عبد الحافظ، والمهدي (٢٠١٥) والتي أجريت علي كليات التربية بجامعة (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس) عن مجموعة من النتائج من بينها أن النسبة الكلية لعملية مشاركة المعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ليست مرتفعة، ولكن علي العكس تقع في الحدود الدنيا، وتؤكد الدراسة علي الحاجة الكبيرة إلى تنمية عملية مشاركة المعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات العربية.
٣. أشارت دراسة (Chong et al., 2014) إلى أن مشاركة المعرفة في الجامعات لم تحدث بالقدر المطلوب لأسباب مختلفة. فبدلاً من النظر إلى المعرفة باعتبارها أهم الأصول الفكرية التي تتزايد قيمتها عند مشاركتها، فإن العديد من أعضاء هيئة التدريس يعتبرون المعرفة ملكية خاصة بهم ومصدراً للتمييز *source of differentiation*، وبالتالي لا يشاركون جوانب مهمة من معارفهم كالمعرفة الضمنية.
٤. علي الرغم من تركيز العديد من الأدبيات علي دراسة مشاركة المعرفة بين الموظفين في المنظمات التجارية، إلا أنه هناك محاولات محدودة من قبل الباحثين لدراسة تطبيق إدارة المعرفة ومشاركتها بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل مؤسسات التعليم العالي (Fullwood et al., 2013; Ramjeawon and Rowley, 2020; Si et al., 2022).
٥. تحققت العديد من الدراسات من العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلي وجود أثر إيجابي بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة (Lee and Choi, 2003; Ho et al., 2010; Yasir and Majid, 2017) وأسفر البعض الآخر عن نتائج متعارضة، حيث أشارت نتائج دراستي (Gharibeh, 2011); Tan and Md Noor,

(2013) إلى أن العلاقة المباشرة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة غير معنوية، مما يشير إلى أن دعم الإدارة العليا وحده قد لا يساهم بشكل مباشر في تحقيق مشاركة المعرفة. ودفع الأثر المحدود بين المتغيرين الباحثين إلى التفكير في العلاقة غير المباشرة، وهي محور الإهتمام الرئيس لهذا البحث. لذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة البحثية من خلال التحقق من الدور الوسيط التفسيري لمتغيري الانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة.

٦. علي الرغم من أن الانتماء والثقة من المكونات الرئيسية لبيئة العمل الجماعي في المنظمات (Xue et al., 2011; Killingsworth et al., 2016)، إلا أن عدداً محدوداً من الأبحاث قد تناولهما معاً من منظور متكامل (Pinjani and Palvia, 2013).

٧. نظرت دراسة Xue and Liue, (2016) إلى الانتماء والثقة باعتبارهما أهم أساسيات مشاركة المعرفة. وعلي الرغم من ذلك، أظهرت نتائج بعض الدراسات علاقات غير ذات دلالة إحصائية بين الثقة ومشاركة المعرفة (Lee et al., 2006) وبين الانتماء والاتجاه نحو مشاركة المعرفة (Killingsworth et al., 2016).

واستناداً إلى مجموعة الفجوات البحثية التي تم تحديدها، والتي تكوّن في مجموعها الفجوة الرئيسية للبحث، والتي تقود إلى تحديد وبلورة المشكلة موضع الدراسة، علي النحو التالي: " إن تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة، والتحقق من الدور الوسيط التفسيري الذي يؤديه متغيري الانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة يحتاج إلى مزيد من البحث "، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو الأثر المباشر لدعم الإدارة العليا في الانتماء؟
- ما هو الأثر المباشر لدعم الإدارة العليا في الثقة؟
- ما هو الأثر المباشر للانتماء في مشاركة المعرفة؟
- ما هو الأثر المباشر للثقة في مشاركة المعرفة؟
- ما هو الأثر المباشر لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة؟
- ما هو الأثر غير المباشر للانتماء كوسيط تفسيري في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة؟
- ما هو الأثر غير المباشر للثقة كوسيط تفسيري في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والمبيّنة علي النحو التالي:

١. إثراء الجانب المعرفي والدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة وخاصة تلك التي ترتبط بالعلاقة بين دعم الإدارة العليا كأحد أهم إمكانات إدارة المعرفة وأثرهما في مشاركة المعرفة كأحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستدامة.
٢. استكشاف الآثار المحتملة لدعم الإدارة العليا في الانتماء.

٣. استكشاف الآثار المحتملة لدعم الإدارة العليا في الثقة.
٤. استكشاف الآثار المحتملة للانتماء والثقة في مشاركة المعرفة.
٥. استكشاف الآثار المحتملة للثقة في مشاركة المعرفة.
٦. استكشاف الآثار المحتملة لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة.
٧. تحليل الدور الوسيط التفسيري للانتماء في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية.
٨. تحليل الدور الوسيط التفسيري للثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية.
٩. تقديم توصيات وانعكاسات تطبيقية تساعد الإدارة الجامعية علي زيادة مستوى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من المساهمات البحثية التي تقدمها وذلك كما يلي:

١. مساهمتها في مجال المعرفة: مستمدة مما يلي:

١/١ أهمية متغيراتها: وتناولها لمتغير دعم الإدارة العليا والذي يعد أحد الركائز الأساسية لإدارة المعرفة من حيث اهتمامه بعمليات صنع القرار الإستراتيجي على المستوى التنظيمي، والتحكم في بيئة التشغيل ومشاركة المعرفة، وبالتالي فالدراسة تساهم في تحديثات العصر والتطور الإداري المنشود على المستويين النظري والتطبيقي.

٢/١ أهمية مجالها البحثي: تعد مشاركة المعرفة أحد المساهمين الرئيسيين في السعي نحو تحقيق الاستدامة. ويتم النظر إلى المعرفة باعتبارها أحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية والذي زاد الاهتمام بها خاصة في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها البيئة الخارجية.

٣/١ أهمية نتائجها: حيث تساهم في الإضافة للمعرفة الحالية المتعلقة بدور دعم الإدارة العليا في خلق مناخ تنظيمي يشجع على مشاركة المعرفة، وتحقيق البراعة التنظيمية في البيئة الأكاديمية.

٢. مساهمتها في مجال النظرية: مستمدة من افتراض العلاقات بين متغيرات الدراسة

بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الإدراك الاجتماعي، وهي نظريات مشتقة من علم الاجتماع وعلم النفس واختبارها في المجال الإداري.

٣. مساهمتها في مجال منهجية الدراسة: مستمدة مما يلي:

١/٣ أهمية مجتمع الدراسة: تعد الجامعات بمثابة البيئة الحاضنة لرأس المال الفكري، ويقع عليها مسؤولية التنمية الشاملة في المجتمع، وهذا لا يتم إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعة، بما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من معارف وقدرات علمية وعملية، وبما توفره من أجواء علمية وفكرية تدعم الإبداع، والابتكار، والتميز.

٢/٣ تنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة: لاختبار كل من الأثر المباشر وغير المباشر (التفسيري) لمتغيرات الدراسة.

٤. مساهمتها في مجال التطبيق: من حيث تقديم نتائج الدراسة لمجموعة من التوصيات أو الانعكاسات التطبيقية التي يمكن أن تعود بالنفع على الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة، والتي يمكن تقديمها إلى الإدارة الجامعية، ورؤساء الأقسام، ومستشاري إدارة المعرفة.

خامساً: الإطار النظري وتطوير فروض الدراسة أ. الإطار النظري للدراسة

١. دعم الإدارة العليا (TMS) Top Management Support

سعت العديد من الدراسات إلى توضيح دور دعم الإدارة العليا في مجال إدارة المعرفة (Yassir and Majid, 2017; Lee et al., 2016; Ghasemi and Valmohammadi, 2018; Meddour et al., 2019; Iqbal, 2021). وقد أجري (Abbaszadeh et al., 2010) تحليلاً شاملاً للتحقق من العلاقات المتداخلة بين ثمانية من عوامل النجاح الرئيسية التي تلعب دوراً رئيساً في التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجتين أساسيتين: أظهرت الأولى، أن دعم الإدارة العليا يعد أهم عامل في تطبيق إدارة المعرفة. ومن الجدير بالذكر أن دراسة (Anggia et al., 2013) قد دعمت هذا الرأي وأثبتت أن دعم الإدارة العليا أحد عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق إدارة المعرفة. وأما النتيجة الثانية، فقد أثبتت أن دعم الإدارة العليا يعمل كمحرك أساسي للعديد من عوامل النجاح الرئيسية الأخرى مثل الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والتدريب، والتعلم.

ويعتبر تحفيز السلوك التعاوني لدى العاملين أحد القضايا الأساسية التي أصبحت محل اهتمام من جانب العديد من المنظمات، حيث أن خلق ومشاركة المعرفة تعد أنشطة غير ملموسة، ولا يمكن السيطرة عليها وإجبار الآخرين على مشاركتها، ويتم ذلك فقط إذا تعاون الأفراد طوعاً بغيرهم، فمديري الإدارة العليا لهم قدر كبير من الأثر في أداء العمليات التنظيمية (Silva et al., 2022).

وقد أبرزت دراسة (Singh et al., 2021) الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة العليا في تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة وحث جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية على المشاركة الفعالة للمعرفة، حيث يؤكد الباحثون باستمرار على الدور الرئيس الذي تلعبه الإدارة العليا في خلق قنوات اتصال مفتوحة ثنائية الاتجاه two-way communications بينها وبين العاملين من أجل تسهيل عملية مشاركة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المديرين هم من يحددون مهام الوظائف ومتطلباتها، والتي يمكن أن تحسن أو تعيق عملية التعلم، وهم الذين يحفزوا سلوكيات المشاركة التي ترغب المنظمة في تعزيزها، وتلعب الاتصالات المستمرة مع مديري الإدارة العليا حول أهمية مشاركة المعرفة دوراً مهماً في خلق وتطوير هذا السلوك (Yasir and Majid, 2017).

ويمثل دعم الإدارة العليا أحد الأبعاد التي تزيد من القدرة على توجيه المرؤوسين نحو العمل بحماس وثقة من أجل إنجاز الأعمال المحددة وتحقيق الأهداف التنظيمية (Meddour et al., 2019). وتتمثل كفاءة الإدارة العليا في إحداث أثر إيجابي في الأفراد والمنظمة من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على زيادة قدراتهم التنافسية (Saoula and Johari, 2016). وفي هذا السياق، أكدت العديد من الدراسات هذا الأثر في النتائج التنظيمية، حيث تشير النتائج التي توصل إليها (Daud,

(2012) إلى أن مديري الإدارة العليا بحاجة إلي اكتساب المزيد من المعرفة من أجل تحسين القدرات التنافسية لمنظماتهم (Svensson and Wood, 2006). ومن ثم، مشاركة المعرفة التي حصلوا عليها من أجل تطوير أداء منظماتهم. ويتوافق ذلك مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Lakshman (2007) والتي أشارت إلى الدور الفعال لدعم الإدارة العليا في إدارة المعرفة في المنظمات، سواء داخلياً لأغراض التنسيق بين الإدارات الوظيفية أو خارجياً كما هو موجه نحو العملاء والموردين.

وأشارت دراسة (Yasir and Majid, 2017) إلى أن نجاح تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على دعم الإدارة العليا، حيث يمكن هذا الدعم من مشاركة المعرفة الضمنية بين أعضاء المنظمة. ويقدم السلوك التعاوني للمديرين تجاه العاملين دليلاً على بناء الثقة بين الإدارة العليا وأعضاء المنظمة (Ramjeawon and Rowley, 2020). وأوضحت دراسة (Chong et al., 2014) أن تحقيق مستوي مرتفع من ثقة الموظفين تجاه الإدارة العليا يعتمد إلى حد كبير على الثقة المتبادلة فيما بينهم؛ فإذا أظهرت الإدارة العليا عدم ثقة تجاه الموظفين، فسوف يتفاعل الموظفون بطريقة مماثلة.

ولقد أكدت دراسة (Yu et al., 2004) على أنه يمكن التنبؤ بالفعالية التنظيمية من خلال خصائص وسمات الإدارة العليا للمنظمة. ووفقاً لذلك، يمكن أن يؤثر دعم الإدارة العليا علي زيادة الرصيد المعرفي المتوفر لدي أعضاء المنظمة من خلال تسهيل فرص الحصول على معرفة جديدة، وتبادل الأفكار ومشاركتها على جميع المستويات التنظيمية. ويتوافق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة (Wei et al., 2009) من أن دعم الإدارة العليا له دور إيجابي في زيادة قدرة المنظمة على ربط سلوكيات إدارة المعرفة بالإستراتيجيات التنظيمية، واستغلال الفرص، وتعزيز القيم المعرفية، وتسهيل مهمة منظمات التعلم learning organizations مما ينعكس في النهاية على تطبيق المعرفة وتحقيق الاستفادة المثلي منها. وعلي جانب آخر، يؤدي الدعم المحدود من الإدارة العليا إلى الحد من التطبيق الفعال لعملية مشاركة المعرفة (Riege, 2005; Iqbal, 2021).

ويجب على الإدارة العليا إنشاء بيئة تحفز العاملين على خلق، وتنظيم، ومشاركة المعرفة التنظيمية (Migdadi, 2009; Anggia et al., 2013; Lin, 2014). ولقد أجري (Lin, 2014) دراسة أكثر عمقاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأكدت نتائجها على العلاقة الإيجابية بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وحتى يتم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، يجب علي فريق الإدارة الاستباقية a proactive management team تخصيص موارد كافية وتطوير مجموعة من الإجراءات تُسهل من مشاركة المهارات والخبرات داخل المنظمة. وقد حددت دراسة Ghasemi and Valmohammadi, (2018) ثلاثة عشر عاملاً رئيساً لتنفيذ إدارة المعرفة. أحدها التزام الإدارة العليا ودعمها وأكدت نتائج الدراسة على أن مبادرات إدارة المعرفة ستفشل دون توفير الدعم والإشراف المباشر من جانب الإدارة العليا، حيث يؤدي دعم الإدارة العليا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، لذلك يعد دعم الإدارة العليا أحد المحاور الرئيسية لهذه الدراسة.

٢. الانتماء والثقة في إدارة المعرفة Affiliation and trust in knowledge management

١/٢ الانتماء

أشارت دراسة (Xue and Liu, 2016) إلى أن الانتماء يُعد أحد الأهداف الإدارية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في آن واحد، حيث يساعد علي استقرار العمل بالإضافة إلي تنمية الدوافع الإيجابية لدي العاملين وزيادة مستوي رضاهم. ويقصد بالانتماء مدي الإخلاص والولاء الذي يبديه الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك علي قبوله لأهداف المنظمة التي ينتمي إليها وتفانيه، ورغبته القوية، وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (Jain et al., 2015). ومن ثم، يفوق السلوك الفعلي للعاملين السلوك المتوقع من جانب المنظمة، حيث يكون لدي الفرد الرغبة في تخصيص وقت أكبر من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات إضافية (Koohang et al., 2017).

وعلي مدي العقدين الماضيين، بحثت دراسات عديدة في أثر الانتماء في مجال إدارة المعرفة (Jain et al., 2015; Khvatova and Block, 2017; Koohang et al., 2017). وعرف Bock et al., (2005) الانتماء على أنه الشعور بالترابط a sense of togetherness بين أعضاء المنظمة، ويعكس الانتماء السلوك الإيجابي التطوعي pro-social behavior والمؤيد للمنظمة لحت أعضائها على مساعدة بعضهم البعض. ويمثل السلوك الإيجابي التطوعي شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي لأي منظمة، ويشمل على الكثير من الخصائص كالتعاطف، والمشاركة، والعطاء بالإضافة إلى أي تصرفات ذات طابع اجتماعي لها خصائص إيجابية تعود بالنفع على الآخرين من حولنا (Koohang et al., 2017)، وبالإضافة إلى ذلك، يعكس السلوك الإيجابي للمجتمع الإيثار، والتعاون، وتقديم الرعاية، وإعطاء وزن لمصالح ورغبات الآخرين في المواقف التي تتعارض فيها مصالحنا ومصالحهم (Killingsworth et al. 2016).

إن المناخ الذي ينمو فيه الانتماء الشخصي هو في الأساس حالة يسودها شعور بالترابط ويظهر من خلاله سلوك مؤيد للمجتمع بين أعضاء المنظمة (Bock et al., 2005). ويقيس الانتماء مدي الترابط والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة، والذي ينعكس بدوره على تعزيز رغبة أعضاء المنظمة في مساعدة بعضهم البعض. ونتيجة لذلك، يصبح أعضاء المنظمة أكثر استعداداً لمشاركة المعرفة فيما بينهم (Berraies et al., 2015). وعلي هذا النحو، فإن الانتماء القوي في المنظمة يشجع الموظفين على تجاوز الالتزام بأداء مهام محددة من أجل إحداث نوع من الدعم المتبادل بين أعضاء المنظمة (Jain et al., 2015). ويميل الموظفون ذوي الانتماء العالي إلى أن يكونوا أكثر اهتماماً بمشاعر، وأفكار، ووجهات نظر زملاء الآخرين (Bock et al., 2005). ونتيجة لذلك، فإن الأفراد الذين يتمتعون بمستوي مرتفع من الانتماء سوف يطورون علاقات وطيدة مع زملاءهم (Cardador and Pratt, 2006). وعلي هذا النحو، يكون الموظف أكثر ارتباطاً بالأعضاء الآخرين في المنظمة ويقوم بمشاركة معرفته مع زملاءه. وعلي جانب آخر، قد يكون الأفراد ذوي المستويات المنخفضة من الانتماء أقل حرصاً علي مشاركة المعرفة حتي إذا كانت مجموعة العمل المباشرة الخاصة بهم جماعية للغاية (Ardichvili et al., 2006) وبالتالي، فإن الشعور القوي بالانتماء أمر حتمي بالنسبة لمشاركة المعرفة. وبناءً على الدور المهم الذي يلعبه الانتماء، ستركز هذه الدراسة على التحقق من أثر الانتماء في مشاركة المعرفة.

٢/٢ الثقة

استخدم مفهوم الثقة في أدبيات إدارة المعرفة بصورة مكثفة في العقدين الماضيين، ويرجع السبب في ذلك إلى توجه المنظمات نحو خلق قنوات اتصال مفتوحة، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والاتصالات غير الرسمية، فضلاً عن زيادة درجة اهتمامها بعمليات التجديد والابتكار (Iqbal, 2021). وإنطلاقاً من ذلك أوضحت دراسة (Berraies et al., 2015) أن توافر الثقة بين إدارات المنظمة، وفيما بينها وبين غيرها من المنظمات غالباً ما تمثل توجهاً يتحقق من خلاله مشاركة المعرفة. وتعرّف الثقة بأنها الإيمان بأشخاص معينين مثل الرئيس المباشر وزملاء العمل، أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا، والرغبة في الاعتماد عليهم والتكامل معهم (Khvatova and Block, 2017). وتضيف دراسة (Hasche et al., 2020) أن مستوي الثقة بين الأفراد والمنظمات يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية وعلى درجة التقدم الاقتصادي للمجتمع.

وتعد الثقة من المتطلبات الأساسية للبيئة الأكاديمية، والتي تتسم بالعمل الجماعي ومشاركة المعرفة (Mutahar et al., 2022). وأوضحت نتائج دراسة (Holste and Fields, 2010) أن الثقة تلائم مشاركة المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية، وخاصة الضمنية منها، أي أن الثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن مشاركتها (Pavlou et al., 2017). ولقد تم التعبير عن وجهة نظر مماثلة بواسطة دراسة (Jain et al., 2015) حيث أوضحت أن الثقة تعد بمثابة حالة نفسية تتميز بالإيمان بقدرة أعضاء الفريق المتكامل على أداء مهام محددة. وأشارت نتائج دراسة (Berraies et al., 2015) إلى أن كلاً من الثقة الأفقية horizontal trust والتمثلة في العلاقة بين زملاء العمل، والثقة الرأسية vertical trust فيما بين أعضاء المنظمة والإدارة تؤثران بشكل إيجابي على اكتساب المعرفة ومشاركتها. وقد تم الحصول على نتائج مماثلة في دراسة (Koohang et al., 2017) والتي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أشارت نتائجها إلى أن ارتفاع مستوي الثقة يعد مؤشراً مهماً لعمليات إدارة المعرفة الناجحة.

وتمكن الثقة من تحقيق التواصل والتعاون بين أعضاء المنظمة (Iqbal, 2021). ولذلك، تعد الثقة عنصر محوري ومكوّن أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة. وحينما يعمل الأفراد في ظل بيئة تتميز بالثقة المرتفعة، يصبحوا أكثر قدرة على أداء السلوك التعاوني وذلك بشرط توافر قنوات اتصال مفتوحة حيث يصبح لديهم ميل مسبق لمشاركة المعرفة (Mutahar et al., 2022). وفي هذا السياق توضح دراسة (Koohang et al., 2017) أن الثقة تزيد من مستوي وجودة المعلومات التي يمكن مشاركتها level and quality of information sharing، ويقصد بمستوي المعلومات مدي مشاركة معلومات مهمة مرتبطة بالقدرة الأساسية للفرد مع غيره من الزملاء، بينما تتضمن جودة المعلومات عدة جوانب منها الدقة، والكفاية، ومصداقية المعلومات المتبادلة، وحدائتها.

وأوضحت نتائج دراسة (Yassir and Majid., 2017) أن عنصر الثقة قد نال اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين نظراً لدوره الحيوي في اكساب الأفراد والمنظمات مزايا الأداء التنافسي، ويعتبر بناء الثقة التنظيمية في المنظمات شرطاً أساسياً لتحقيق التفاعل المشترك بين جميع الأطراف من أجل إنجاز المهام المختلفة لهذه المنظمات، فبدون الثقة التنظيمية لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل ويصبح بقاءها غير ممكناً. وقد أجري (Panteli and Sockalingam, 2005) دراسة بحثية حول العلاقة بين الثقة ومشاركة المعرفة وخلصا إلي أن المستوي المرتفع من الثقة بين أعضاء المنظمة

يجعل عملية مشاركة المعرفة أسهل وأسرع بكثير، حيث يمنع الموظفون أنفسهم من مشاركة مواردهم القيمة مع الآخرين بسبب إدراكهم الخاطئ بأن المعرفة تزيد من إمكاناتهم وقدراتهم في المنظمة knowledge is power ومن خلال مشاركة مثل هذه الموارد القيمة قد تقل أهميتها ووضعها في المنظمة (Naeem et al., 2019). وهناك شرط أساسي ينبغي توافره حتى يقوم الموظفون بمشاركة معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم مع زملائهم ويتمثل هذا الشرط في توافر الثقة فيما بينهم (Iqbal, 2021).

وبناءً على ذلك، فقد اقترحت دراسة (Koohang et al., 2017) نوعين أساسيين من الثقة يمكن أن يعززان من عملية مشاركة المعرفة: النوع الأول الثقة القائمة على الجدارة competence-based trust وتتوفر هذه الثقة عندما يعتقد الأفراد أن الطرف الآخر لديه معرفة تراكمية، ويعد خبيراً في مجال عمله. ويتمثل النوع الثاني في الثقة القائمة على الإحسان benevolence-based trust وتعني إدراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه trustee نحو الوائق، وتبني تلك الثقة على العمل بصورة غير مؤذية، وأن الفرد لا يتوقع الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء توضيح المثال التالي، إذا احتاج أحد العاملين إلى معلومات من زميله في العمل، فسيطلب المساعدة للحصول على هذه المعلومات، ولكن عند القيام بذلك، يجب أن يكون العامل قادراً على الوثوق في أن زميله لن يضره من خلال تقديم معلومات خاطئة إليه مع الأخذ في الاعتبار أن عمل الموظفين في دعم زملائهم في العمل يعتمد على رغبتهم واستعدادهم للقيام بذلك. (Saoula et al., 2016).

وقد أكد (Killingsworth et al., 2016) على الدور حيوي للثقة في مشاركة المعرفة بين الأفراد. ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن توافر الثقة بين أعضاء المنظمة، ينعكس على إقامة علاقات وطيدة بين العاملين وتحقيق المزيد من التعاون، والابتكار، ومشاركة المعرفة (Saini et al., 2018). ومن هذا المنطلق، يمكن تحسين الثقة من خلال دعم ثقافة الانفتاح openness culture والتواصل بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، بما في ذلك الإدارة العليا حيث تعتبر مصدراً للثقة بين الأعضاء، من خلال تحفيزهم لمشاركة المعرفة (Mutahar et al., 2022). وبصفة عامة يمكن تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة عندما يتم إقامة علاقات طويلة الأجل تؤدي إلى إتصالات أكثر فعالية مما ينتج عنه تقليل درجة عدم التأكد (Daghfous et al., 2018). وفي هذا الصدد، ينبغي على المديرين العمل على تشجيع موظفيهم فيما يتعلق بمشاركة المعرفة من أجل تعزيز كفاءتهم (Cruz et al., 2009)، حيث أن كفاءة الموظفين ستؤدي إلى أن تصبح عمليات المعرفة التنظيمية أحد العوامل الأساسية في توليد الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. وبناءً على الدور الحيوي الذي تؤديه الثقة، ستركز هذه الدراسة على التحقق من أثر الثقة في مشاركة المعرفة.

٣. مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة

١/٣ إدارة المعرفة وعملياتها

يستخدم مصطلح "المعرفة" بالتبادل في الأدبيات والممارسة العملية مع المفاهيم والمصطلحات الأخرى مثل الأصول غير الملموسة، والقدرات، والجدارات الأساسية أو حتى المهارات. وتشير المعرفة إلى مزيج مرّن من الخبرة، والقيم، والمعلومات، ورؤية الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة (Dei and Walt, 2020). وتعتمد العديد من

المنظمات على استخدام المعرفة من أجل اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Nguyen et al., 2020). وقد عرفت دراسة Bhatti et al., (2021) إدارة المعرفة على أنها وظيفة إدارية تهتم بخلق، واختيار، وتنظيم، ومشاركة، واستخدام المعرفة، والتي تعد ضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتعزيز عملية الابتكار، وتقديم منتجات غير مسبوقه في السوق. وتسعي المنظمات من خلال التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة إلى توفير مناخ تنظيمي يحفز الأفراد على مشاركة المعرفة فيما بينهم (Gamlath and Wilson, 2020).

وقد أشارت دراسة Alharithy, (2015) إلى عدم وجود إتفاق بين الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف التوجهات الإستراتيجية للمنظمات، واختلاف القطاعات التي تنتمي إليها، بالإضافة إلى اختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمات من حيث كونها هياكل مسطحة أو رأسية أو أفقية، واختلاف أهداف وحجم المنظمات فضلاً عن تباين الاهتمام بالمعرفة الصريحة والضمنية من قبل المنظمات. وصنف عدد من الباحثين إدارة المعرفة إلى عدة عمليات متكاملة من بينها: (جمع - تنظيم - مشاركة - تطبيق المعرفة) (Chang and Chuang, 2011)، (تنظيم - توليد - مشاركة وتطبيق المعرفة) (أبو العلا، ٢٠١٢)، (خلق - مشاركة - تطبيق المعرفة) (Alsaifi, 2015)، (اكتشاف - اكتساب - توليد - تخزين - مشاركة - استخدام - تطبيق - ابتكار المعرفة) (Costa and Monteiro, 2016)، (اكتساب - مشاركة - تطبيق المعرفة) (Al-Emran et al., 2018)، (إنشاء - جمع - تنظيم - مشاركة - تطبيق - حماية - تقييم المعرفة) (Al Ahabbi et al., 2019).

وقد أجرت دراسة Al-Emran et al., (2018) مراجعة منهجية شاملة حول تصنيفات عمليات إدارة المعرفة لعدد (٤١) مقالاً منشوراً في المجالات العلمية المرتبطة بإدارة المعرفة من بين عامي (٢٠١٨-٢٠٠١). وأظهرت نتائجها أن مشاركة المعرفة كانت العملية الأكثر تكراراً في دائرة اهتمام الباحثين.

٢/٣ مشاركة المعرفة

تنمو وتتعاظم المعرفة بمشاركة، وتبادل الأفكار، والمهارات، والخبرات، والممارسات بين جميع الأطراف، ويقصد بمشاركة المعرفة توزيع المعرفة وتبادلها من شخص لآخر (Le and Lei, 2019). فتبادل الأفكار يتيح تعظيم الاستفادة من الموارد الذهنية والفكرية المتاحة (Quarchioni et al., 2022)، ويوفر إمكانية تحقيق مستويات أفضل للابتكار والتطوير التنظيمي، وقد تتم مشاركة المعرفة من خلال الاجتماعات، والمقابلات، وندوات العصف الذهني، والبرامج التدريبية المستمرة، وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل التي تؤدي إلي تقديم سلع وخدمات جديدة (Balle et al., 2020).

وقد أوضحت دراسة Meddour et al., (2019) أن هناك عدة خصائص تميّز مشاركة المعرفة منها اقتناع الإدارة العليا بأن المعرفة تعتبر أصلاً إستراتيجياً، وما يترتب على ذلك من تقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة، والتركيز على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها الاستغلال الأمثل، بالإضافة إلي تشجيع مجموعات العمل المتعاونة داخل المنظمة علي مشاركة المعرفة عبر قنوات إتصال مفتوحة وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ الأنشطة. ويمكن تعريف

مشاركة المعرفة بأنها التفاعل بين اثنين أو أكثر من المشاركين الذين تتضمنهم عملية نقل المعرفة، وهذه العملية تتضمن رصيذاً معرفياً متاحاً لدي مصدر المعرفة، ومن خلال الإتصال مع متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل نتاجاً لمعرفة جديدة (Singh et al., 2021).

وعرفت دراسة Alyouzbaky et al., (2022) مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتبادل من خلالها الأفراد معارفهم الصريحة والضمنية ويكونوا أكثر قدرة على تكوين معارف جديدة، وبالتالي فهي عملية توفير المعلومات والخبرة من أجل مساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم، وتطوير أفكار جديدة أو تنفيذ إجراءات العمل. وتنتقل المعرفة الصريحة بين الأفراد بسهولة أكبر من المعرفة الضمنية؛ حيث يمكن توثيق المعرفة الصريحة دون الحاجة إلى مناقشتها بين الأفراد (Singh et al., 2021). ووفقاً لدراسة (Lo and Al Ahababi et al., (2019); Balle et al., (2020); Tian, (2020) فإن هناك علاقة ارتباط قوية بين مشاركة المعرفة والإبداع، ولا يمكن أن توصف منظمة ما بالمدعة ما لم يقم جميع العاملين فيها بمشاركة معارفهم الضمنية وتحويلها إلي معرفة صريحة؛ تساعد علي ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة.

وعلي جانب آخر، تتمكن المنظمات التي تمتلك رصيذاً معرفياً كبيراً من مساعدة العاملين بها على حل المشكلات التي تواجههم، ومن ثم إدراك الإبداع الإداري والفني المستهدفين AI- (Husseini and Elbeltagi, 2015). وعلي هذا فإن المنظمات التي تهتم بتشجيع مشاركة المعرفة بين العاملين هي منظمات مؤهلة لابتكار الأفكار والخدمات الجديدة. وبالإضافة إلي ذلك، أكد عدداً من الدراسات الحديثة علي أن مشاركة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تحسين عملية صنع القرار، والابتكار، وزيادة القدرة التنافسية لدي المنظمات (Al-Emran et al., 2019; Singh et al., 2021; Iqbal, 2021) وتكمن القدرة التنافسية للمنظمات في الدوافع المتوفرة لدي موظفيها نحو مشاركة المعرفة مع زملائهم في العمل (Gamlath and Wilson, 2020; Quarchioni et al., 2022).

وفي الدراسة الحالية، تم تفعيل مشاركة المعرفة كممارسة تركز على تبادل المعلومات والمعرفة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتوزيع المعلومات القيمة من أجل تحقيق أفضل استخدام ممكن للمعرفة وتحقيق منافع متبادلة للأعضاء. وقد أوضحت دراسة (Yasir and Majid, 2017) أن الممارسات التي تعمل على تفعيل عملية مشاركة المعرفة لا يمكن أن تنجح إلا عندما تدعم الإدارة العليا هذه الممارسات. ومن أجل تعزيز عملية مشاركة المعرفة، تحتاج المنظمات إلى تعزيز العلاقات القائمة على الثقة بين أعضائها حيث تسهم الثقة بدرجة كبيرة في تشجيع مشاركة المعرفة بين أعضاء المنظمة من خلال تسهيل علاقة أكثر انفتاحاً واستباقية تسمح بمشاركة المعرفة وتدفعها بسلاسة (Hasche et al., 2020). وتلعب مشاركة المعرفة دوراً أساسياً في تحقيق الابتكار في مؤسسات التعليم العالي (Al-Husseini and Elbeltagi, 2015).

وعلي جانب آخر، ينعكس نقص مشاركة المعرفة وإخفائها سلباً على أداء المنظمات (Bhatti et al., 2021). ويمكن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مشاركة المعرفة (Oyemomi et al., 2016)، وتعد مشاركة المعرفة مكوناً أساسياً لأنشطة إدارة المعرفة؛ حيث أنها تتيح الوصول إلي المعرفة واستخدامها بكفاءة وفعالية (Quarchioni et al., 2022)؛ وبالإضافة إلي ذلك، فهي أهم عملية في إدارة المعرفة (Alyouzbaky et al., 2022) وتلعب دوراً رئيسياً في المؤسسات الأكاديمية (Akosile and Olatokun, 2020). كما أن عملية مشاركة المعرفة تمكن الأفراد في المنظمات من تبادل المعرفة الصريحة والضمنية، والمساهمة في تكوين معرفة جديدة (Lo and Tian, 2020).

وقد صنفت دراسة (Iftikhar and Lions, 2022) المعرفة التي يتم مشاركتها إلي قسمين أساسيين وهما المعرفة الصريحة الظاهرة، والمعرفة الضمنية الكامنة وفيما يلي توضيح لكلاً منهما:

أ. **المعرفة الصريحة:** ويقصد بها المعرفة الرسمية، والتي يسهل التعبير عنها كمياً، وتتمثل في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة، وإجراءاتها، وبرامجها، ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية.

ب. **المعرفة الضمنية:** وهي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية، والتي لا يسهل مشاركتها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول بأن هناك أفراداً مميزون يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت جذب أيّاً من هؤلاء المواهب إلى هيكلها التنظيمي.

وتتمثل إحدى فوائد مشاركة المعرفة بين الأفراد في إنشاء معرفة جديدة (Alyouzbaky et al., 2022)، وبالإضافة إلى ذلك، فهي تعمل على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية وتنظيمية عن طريق التعلم التنظيمي (Nguyen et al., 2020). لذلك فإن مشاركة المعرفة تعد عاملاً مهماً في تعزيز الأداء التشغيلي والمالي للمنظمات (Iftikhar and Lions, 2022).

وطبقاً لدراسة (Goksel and Aydintan, 2017)، إذا لم يتم استخدام المعرفة، فلا قيمة لها، وعلى جانب آخر ستتضاعف قيمة المعرفة عندما يتم تبادلها. ويصبح الموظفون أكثر استعداداً لمشاركة معارفهم حين يدركوا أن هذه المشاركة ستؤثر على تطورهم الوظيفي (Lo and Tian, 2020). وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هناك عوامل فردية وتحفيزية مختلفة تؤثر على مشاركة المعرفة (Wang and Noe, 2010) من ضمنها دعم الإدارة العليا (Alyouzbaky et al., 2022)، والاستمتاع بمساعدة الآخرين (Ma and Chan, 2014) وتحقيق المنافع المتبادلة (Razmerita et al., 2016).

٣/٣ مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

١/٣/3 طبيعة العمل الأكاديمي

تتميز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات، حيث تعد المعرفة أحد المكونات الرئيسية لمدخلاتها ومخرجاتها في آنٍ واحد (Ghabban et al., 2018; Naeem et al., 2019). وتهتم الجامعات بمهام ابتكار الثقافات، ودراساتها، وتقويمها، وتوزيعها من خلال أنشطة التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع. وقد أدى تطور الجامعات إلى ظهور مقررات جديدة وغير مسبوقه؛ حيث أصبح تحوّل الجامعات من الدور التقليدي إلى الدور الحديث مرهوناً بتوفير ما يعرف بمجتمع المعرفة في مقابل ما كان يطلق عليه في الماضي المصانع التدريسية (Li et al., Teaching factors, 2014).

وأوضحت دراسة (Hasche et al., 2020) أن أعضاء هيئة التدريس هم الأفراد الحاصلون علي مؤهلات علمية عليا في مختلف التخصصات ويعملون في التدريس بالجامعات سواء كانوا متفرغين أم غير متفرغين. كما أشارت دراسة (Quarchioni et al., 2022) إلى أن الأهداف الرئيسية للجامعة تنحصر في ثلاثة مجالات وهي التعليم لإعداد القوي البشرية، والبحث العلمي، وخدمة

المجتمع. وتقضي التغييرات، والتطورات العلمية، والتكنولوجية، والتحوليات الاقتصادية العالمية أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد أن يحرص علي تطوير ذاته وأداء دوره بما يتلاءم مع تلك التغييرات، ولهذا فإن عضو هيئة التدريس ينبغي أن يكون متميزاً بالكفايات الشخصية، والمعرفية، والأدائية التي تمكنه من أداء هذه الأدوار بفعالية؛ (Lo and Ng, 2015; Mutahar et al., 2022). وتعتمد ممارسة هذه الأنشطة على عنصرين أساسيين وهما المعرفة والتفاعل الاجتماعي المكثف (Fullwood et al., 2013). وتعد عمليات التدريس من خلال المقررات الدراسية وسيلة لنشر وبناء المعرفة المشتركة (Si et al., 2022). أما أنشطة البحث والتطوير فيتم تنظيمهما من خلال المشروعات البحثية التي يمكن النظر إليها باعتبارها إحدى الوسائل الرئيسية لتوليد المعرفة (Mutahar et al., 2022).

ولا يقتصر دور الجامعات على الأنشطة التعليمية والبحثية فقط، وإنما أصبحت تولي اهتماماً كبيراً بمسؤوليات إضافية منها الإبداع، وتحمل المسؤولية، والتفاعل الإيجابي، وكل نشاط من شأنه دعم المجتمعات الحديثة. وقد تحولت مؤسسات التعليم العالي إلى ممارسة أساليب متنوعة ومختلفة؛ من أجل اكتساب المعرفة، والاعتماد على طرق تدريس غير نمطية (Li et al., 2014). وفي ظل الاقتصاد المعرفي، يتوقف ازدهار الجامعات وتقدمها على الطاقات الفكرية لأعضاء هيئة التدريس، وقدراتهم على إحداث التغيير في ظل بيئة ديناميكية معقدة (Naeem et al., 2019)، ومن ثم فإن القيمة الحقيقية في البيئة الأكاديمية لا تتركز في المعرفة التي يتم التوصل إليها فحسب، وإنما في القدرة على توليد المعرفة ومشاركتها (Mutahar et al., 2022). ومن هذا المنطلق تسعى غالبية الجامعات إلى ابتكار المعرفة واستخدامها بمعدلات تفوق في سرعتها وفعاليتها قدرات المنافسين، ومن ثم فإن الابتكار يعد أحد العوامل الحيوية للجامعات التي تتشدد تبوء مكانة مرموقة، وتسعى إلى امتلاك مزايا تنافسية وإستراتيجية فريدة من نوعها (Fullwood et al., 2013; Mansor et al., 2015).

٢/٣/٣ المعرفة في البيئة الأكاديمية Knowledge in Academic Environment

صنفت دراسة Zhao et al., (2012) المعرفة في سياق مؤسسات التعليم العالي إلى نوعين رئيسيين وهما: المعرفة الأكاديمية، والمعرفة التنظيمية. ويعد توليد المعرفة، وتوزيعها، ونشرها بمثابة الأهداف الرئيسية التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها، وتمثل المعرفة التنظيمية التي تتجسد في شكل الرصيد المتراكم للخبرات، العامل الداعم للهدف الأساسي الذي يتصدر الأولويات في الجامعات. وتنقسم المعرفة إلى معرفة أكاديمية وتنظيمية من ناحية، وإلى معرفة صريحة وضمنية من ناحية أخرى، ويوضح الجدول التالي مستويات المعرفة في قطاع التعليم العالي:

| جدول (٢). مستويات المعرفة في قطاع التعليم العالي | | |
|--|--|---|
| أنواع المعرفة | المعرفة الصريحة | المعرفة الضمنية |
| المعرفة الأكاديمية | - مخطط المقرر الدراسي. - الكتب الدراسية. - أساليب التقويم. | - توافر المعرفة. - أساليب التدريس المعتمدة على التعلم بالممارسة. - تصميم وإدارة المقرر الدراسي. |
| المعرفة التنظيمية | - السياسات. - الإجراءات. - خطط العمل. - قاعدة البيانات. | - التميز البحثي. - إدارة أساليب اكتساب المعرفة. - الثقافة المؤسسية والخبرات. |

المصدر: (Islam et al., 2013)

٣/٣/٣ مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية

تركز منظمات التعليم العالي على بناء ثقافة تعلم إيجابية توفر القدرة على الابتكار المستمر للمعارف الجديدة من خلال مشاركة المعرفة (Buckley, 2012). وتتخذ عملية مشاركة المعرفة في الجامعات صوراً متنوعة، بحيث تشمل على مشاركة المعرفة في التدريس من خلال (تدريس المقررات الدراسية، وتدريس مناهج البحث، وتبادل الخبرات). ومشاركة المعرفة في البحوث من خلال (إعداد البحوث العلمية، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة) (Quarchioni et al., 2022).

والواقع أنه من أجل أن تتحقق الرؤية المعرفية المثالية لمشاركة المعرفة داخل الجامعات، ينبغي أن يدرك الأكاديميون بمختلف درجاتهم العلمية والإدارية قيمة عملية مشاركة المعرفة وتبادلها مع الزملاء، بوصفها قيمة أكاديمية سامية، وأوضحت دراسة (Li et al., 2014) أن مشاركة المعرفة في قطاع التعليم العالي تتميز عن غيره من القطاعات في خاصيتين أساسيتين وهما:

١. تتركز عملية مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي على الأفراد؛ وذلك بسبب طبيعة العمل في هذا قطاع حيث يتم النظر إليه بوصفه قطاعاً خديماً تتكون معظم مدخلاته من عناصر غير ملموسة، وتكتسب الخدمات التعليمية قيمتها العالية من القدرة على تطوير عقول الأفراد من خلال التعاون المشترك بين من يقدم المعرفة ومن يستخدمها. ولعل هذا ما يفسر النسبة المنوية المرتفعة للقيمة المضافة في قطاع التعليم العالي والتي تصل إلى ما يقرب من (٨٥٪).
٢. تنتقل المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المحاضرات، والبحوث، والدوريات العلمية، والكتب فهذه هي العملة المتداولة في تلك المؤسسات. حيث يعمل الباحثون على مشاركة المعرفة بفخر واعتزاز بما يدعم الرؤية المعرفية الشاملة.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعد أبرز المؤسسات المنتجة للمعرفة وأكبر المصدرين لها في المجتمع (محمد، ٢٠١٦)، ومن ثم فإن هذه المؤسسات يفترض أن تطور وتشارك المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق مشاركة الخبرات، فأعضاء هيئة التدريس بوصفهم عمالاً للمعرفة knowledge workers يعتبرون العنصر الأساسي في التأثير علي التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي، ومن ثم تمثل عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أحد أهم الركائز التي تبني عليها عملية التحول نحو الجودة والتميز.

ب. تطوير فروض الدراسة ١. خلفية الفروض

اعتمد الباحث في صياغة الفروض وتفسير العلاقات بين المتغيرات المدروسة بشكل رئيس علي نظريتين من أبرز الاتجاهات النظرية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي، وفيما يلي توضيح لهاتين النظريتين والربط بينهما وبين مشاركة المعرفة:

١/١ نظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory

تم استخدام نظرية الإدراك الاجتماعي لتفسير دوافع الأفراد وسلوكياتهم في مواقف متنوعة (Kwakh and Park, 2016). وتعد نظرية الإدراك الاجتماعي واحدة من أهم النظريات التي تفسر سلوك الأفراد فيما يتعلق بتوقعات النتائج (Nguyen et al., 2020). ووفقاً لذلك، يمارس الأفراد سلوكيات محددة بناءً على توقعاتهم للنتائج المترتبة عن هذا الأداء. وتعد الكفاءة الذاتية self-efficacy أحد أبرز جوانب نظرية الإدراك الاجتماعي (Chiu et al., 2006)، وتعرّف بأنها إيمان الفرد بقدرته على تحقيق سبل النجاح في منظمة ما (Kwakh and Park, 2016). وطبقاً لدراسة Venkatesh and Bala, (2008)، فإن الكفاءة الذاتية هي درجة التقييم الذاتي للفرد وثقته في مهاراته وقدراته على الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها الآخرون وعلى أداء المهام المكلف بها بكفاءة وفعالية (Nguyen et al., 2020).

٢/١ نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

تعد نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها Blau, (1964) واحدة من أكثر النظريات انتشاراً وتفسيراً لدوافع الأفراد نحو مشاركتهم للمعرفة، وتفترض تلك النظرية أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بناءً على مقارنة البدائل المتاحة، واعتماداً علي تحليلهم الشخصي، والمقارنة بين التكاليف والفوائد المحققة من ذلك، بحيث يتم التفاعل من أجل تعظيم المنافع وتدنية التكاليف (Liang et al., 2016).

وتعد هذه النظرية جزءاً من النظرية التفاعلية وتتنظر إلي طبيعة التفاعل المتبادل ومشاركة المعلومات بين الأفراد من خلال الاعتماد علي قنوات إتصال مفتوحة ثنائية الإتجاه (Ghahtarani et al., 2020). وقد تم استخدام نظرية التبادل الاجتماعي لفهم طبيعة مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمات (Zaheer and Trkman, 2017). وتتطلب عملية مشاركة المعرفة تحقيق التعاون بين المرسل والمستقبل من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة فيما بينهما، مما يسبب استدامة العلاقة التفاعلية وتعميقها (Buunk et al., 2019).

وتشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية (Mutahar et al., 2022). وأوضحت دراسة Liu and Deng (2011) أن الثقة المتبادلة تعد بمثابة عامل أساسي تعتمد عليه بدء علاقات التبادل الاجتماعي. ونتيجة للثقة تتم عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (Naeem et al., 2019; Sie et al., 2022). وأشارت دراسة (Ghahtarani et al., 2020) إلى اعتماد العديد من الباحثين على نظرية التبادل الاجتماعي من أجل دراسة العوامل التي تتنبأ بسلوك مشاركة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك، طوّرت دراسة (Liu and Deng, 2011) نموذجاً للتحقق من الثقة والالتزام التنظيمي للموظفين بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي.

وأوضحت دراسة (Wu and Lee, 2017) أنه عندما يتم دعم الموظفون نفسياً، فإنهم يميلون إلى أن يصبحوا أكثر تفاعلاً واستعداداً لمشاركة المعرفة. وفي هذه الدراسة يتم النظر إلى دعم الإدارة العليا باعتباره عنصراً رئيساً يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز سلوكيات الموظفين نحو مشاركة المعرفة. وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي منظوراً مهماً لدراسة العلاقات الشخصية (Meddour et al., 2019) ووفقاً لهذه النظرية، فإن التفاعل بين الأفراد يعد بمثابة عملية يقوم مختلف الأطراف من خلالها بمشاركة المورد المعرفي القِيم فيما بينهم. وجوهر هذه النظرية هو دعم الإدارة العليا للعاملين في المنظمة ليس فقط من خلال المكافآت المادية، بل بالاهتمام بالمكافآت المعنوية والمتمثلة في الدعم، والثقة، واحترام الآخرين (Yasir and Majid, 2017). ولذلك، تستند هذه الدراسة إلى دعم الإدارة العليا كمدخل، والثقة والانتماء كعوامل وسيطة، ومشاركة المعرفة كنتائج رئيس محتمل.

٢. العلاقة بين متغيرات الدراسة واستنتاج الفروض

يعرض الباحث فيما يلي الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي في ضوءها سوف يتم صياغة فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين دعم الإدارة العليا والانتماء.

حاولت بعض الدراسات التحقق من أثر دعم الإدارة العليا في الانتماء. وخلصت نتائج دراسة (Abbaszadeh et al., 2010) إلى أن دعم الإدارة العليا والقيادة الإستراتيجية لا يؤثران فقط على تنفيذ إدارة المعرفة ولكن لهما أيضاً أثراً كبيراً في الثقافة التنظيمية. وقد قامت دراسة (Li et al., 2014) بتحليل البيانات التي تم جمعها من (٢٧٥) موظفاً وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التي تركز على المجموعة group-focused leadership (أي رؤية جميع أعضاء المجموعة كوحدة متكاملة بالإضافة إلى المساواة وعدم التفرقة في المعاملة بين الموظفين) والانتماء. وبالتالي، تم تطوير الفرض الأول والذي ينص على:

الفرض الأول: يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في الانتماء في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٢/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين دعم الإدارة العليا والثقة.

يعد دعم الإدارة العليا أحد أهم القدرات التي يمكن أن تعزز الثقة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة (Iqbal, 2021). وأظهرت دراسة Bartram and Casimir, (2007) أن الإدارة العليا والثقة يرتبطان بتحقيق نتائج متعددة من ضمنها تحقيق الرضا الوظيفي نتيجة للشعور الإيجابي للموظف تجاه عمله، والمنبثق من اشباع احتياجاته، ورغبته في العمل. وبالإضافة إلى ذلك، يعد دعم الإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية في خلق مناخ داعم للموظفين، وتوفير الموارد الكافية التي يحتاجون إليها (Lin, 2007). وللقيام بذلك، يعتمد الحفاظ على الثقة واستدامتها بصفة أساسية على خلق قنوات اتصال ثنائية الاتجاه بين الإدارة العليا والموظفين، ومدى حرص الإدارة العليا على تقديم الدعم بنوعيه المادي والمعنوي للموظفين (Wang et al., 2017).

وفي نفس الاتجاه، حللت دراسة Yasir and Majid, (2017) عينة تضم أكثر من (١٠٠٠) موظف من الشركات الباكستانية الصغيرة والمتوسطة، وخلصت نتائجها إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين دعم الإدارة العليا والثقة. وأوصت الدراسة الإدارة العليا بضرورة توفير بيئة داعمة وجديرة بالثقة يتمكن من خلالها الموظفون من تطوير الثقة المتبادلة بين زملاء العمل. وفي دراسة حديثة أجراها Meddour et al., (2019)، أوضح الباحثون أن دعم الإدارة العليا يعد أحد الموارد التي يمكن أن تعزز من مستوي الثقة. وبناءً على تحليل البيانات، أكدت هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين، حيث تساعد الإتصالات والسلوكيات الداعمة مثل التحفيز من جانب الإدارة العليا على تطوير الثقة والحفاظ عليها بين أعضاء المنظمة. وبالتالي، تم تطوير الفرض الثاني والذي ينص على:

الفرض الثاني: يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في الثقة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٣/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانتماء ومشاركة المعرفة.

نالت دراسة أثر الانتماء في مشاركة المعرفة اهتماماً كبيراً في الدراسات السابقة. وقد أوضحت نتائج دراسة Bock et al., (2005) أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالانتماء، والعدالة، والابتكار يعزز من نية الموظفين نحو مشاركة المعرفة. ويدعم ذلك، ما توصلت إليه دراسة Xue et al., (2011) من نتائج، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين مناخ العمل الجماعي (بما في ذلك الانتماء، والثقة، والابتكار) وسلوك مشاركة المعرفة. وعلي الرغم من ذلك، لم تتحقق هذه الدراسات من أثر الانتماء بشكل مستقل في مشاركة المعرفة.

وفي دراسة لاحقة أجريت على (٢٥) منظمة متعددة الجنسيات، أشارت نتائج دراسة Jain et al., (2015) إلى ارتباط الانتماء ارتباطاً إيجابياً بكل من العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة وهما التبرع بالمعرفة knowledge donating وجمع المعرفة knowledge collecting. ويعد الانتماء أهم أساسيات نقل المعرفة ومشاركتها (Meddour et al., 2019)، وعلي الرغم من ذلك، تظهر نتائج بعض الدراسات علاقات غير ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والاتجاه نحو مشاركة المعرفة (Killingsworth et al., 2016)، حيث أجريت هذه الدراسة على الفرق الافتراضية العالمية المنتشرة جغرافياً (Global Virtual Teams (GVT)، ومن المحتمل أن يكون هناك ثقافات متنوعة

بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بالسلوك الفردي والجماعي، ومن الممكن أن تلعب الاختلافات الثقافية والتي تشكل في مضمونها الانتماء دوراً مهماً في سلوك مشاركة المعرفة. كما أضافت دراسة Bock et al., (2005) أنه من الممكن أن تؤثر الثقافات المختلفة على كيفية إدراك الانتماء والتصرف بناءً عليه. ولذلك، فإن مزيداً من التحقق مطلوب؛ ومن ثم تم تطوير الفرض الثالث الذي ينص على:

الفرض الثالث: يوجد أثر معنوي إيجابي للانتماء في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٤/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة ومشاركة المعرفة.

أشارت نتائج دراسة كل من (Waheed et al., 2013; Muneer et al., 2014; Osman et al., 2014; Pangil and Moi, 2014; Meddour et al., 2019) وجود علاقة إيجابية بين الثقة ومشاركة المعرفة. وفي معظم الدراسات، يتم تحسين مستوى مشاركة المعرفة من خلال الاهتمام بخلق بيئة عمل إيجابية تسودها الثقة (Yang, 2012). لذلك يمكن للثقة أن تعزز من العمليات الفعالة لنقل المعرفة ومشاركتها. وعلى جانب آخر، عندما تُفقد هذه الثقة داخل بيئة العمل، من الممكن أن يسود السلوك العدائي بين زملاء العمل، أو بين الإدارة والعاملين. وفي هذا الصدد، تعد الثقة عنصراً أساسياً في تعزيز مشاركة المعرفة من خلال دعم الالتزام، والتفاعل بين أعضاء المنظمة (Waheed et al., 2013).

وخلصت دراسة (Jain et al., 2015) إلى ما يلي من نتائج رئيسية: (١) هناك أثر إيجابي للثقة المعرفية cognitive trust في التبرع بالمعرفة. (٢) هناك أثر إيجابي للثقة العاطفية affective trust في جمع المعرفة. وتم تأكيد نتائج مماثلة في دراسة كل من (Rutten et al., 2016); Yasir and Majid, (2017); Samliukiene et al., (2017) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن مستوى الثقة المرتفع بين زملاء العمل يؤدي إلى تسهيل عملية مشاركة المعرفة بين إدارات المنظمة. وتعد الثقة أهم أساسيات مشاركة المعرفة (Meddour et al., 2019). وعلى الرغم من ذلك، تظهر بعض الدراسات علاقات غير ذات دلالة إحصائية بين الثقة ومشاركة المعرفة (Lee et al., 2006). وبناءً على ما سبق، تم تطوير الفرض البحثي الرابع والذي ينص على:

الفرض الرابع: يوجد أثر معنوي إيجابي للثقة في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٥/٢ الدراسات التي تناولت العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة.

تحرص الإدارة العليا على مشاركة المعرفة الحديثة، والدقيقة، والكاملة مع أعضاء المنظمة من أجل رفع مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين أداء المنظمة ككل (Lin, 2014). ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، تفترض دراسة (Wu and Lee, 2017) أنه عندما يدرك الموظفون أن القادة يمنحونهم الدعم والتمكين اللازم، فسيتكفون أكثر استعداداً لمشاركة المعرفة كسلوك تبادلي. لذلك، قد يكون لدعم الإدارة العليا أثر كبير في مشاركة المعرفة المتوفرة لدى الموظفين عبر مختلف المستويات الإدارية.

وتسعي الإدارة العليا الناجحة إلي تفويض المزيد من السلطة، وتوفير مزيداً من الإستقلالية للموظفين، حيث قد يؤدي تمكين الموظفين employees empowerment إلي تحقيق المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية (Stoverink et al. 2018). وأظهرت نتيجة دراسة Lin et al., (2017) أن دعم الإدارة العليا يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وباختصار، توضح هذه الدراسة أن دعم الإدارة العليا يمكن أن يكون له أثر إيجابي في المعرفة. وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في إنشاء معرفة إيجابية جديدة (Iqbal, 2021). وذلك من خلال نشر ثقافة التعلم بين الأفراد والجماعات في المنظمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تطبيق المعرفة المكتسبة من أجل تحديث المعرفة الحالية (Intezair et al., 2017).

وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أثر دعم الإدارة في مشاركة المعرفة. علي سبيل المثال، دراسة (Wee, 2012) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقات إيجابية بين العوامل التنظيمية، ومشاركة المعرفة، وأداء المنظمات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً ارتباط العوامل التنظيمية (بما في ذلك دعم الإدارة العليا ونظم المكافآت) إيجابياً بمشاركة المعرفة. وعلي الرغم من ذلك، لم تتحقق هذه الدراسة من أثر كل عامل من العوامل التنظيمية في مشاركة المعرفة. ولسد هذه الفجوة، أجريت دراسة (Lee et al., 2016) على (١١٨) شركة تعمل في صناعة تكنولوجيا المعلومات في تايوان، وتم التحقق من الارتباط المباشر بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وأوصت الدراسة مديري الإدارة العليا بالاهتمام بصياغة السياسات التنظيمية التي تنص بشكل صريح علي توفير جميع الموارد اللازمة لعملية مشاركة المعرفة (Lapsomboonkamol et al., 2020). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الأخرى من نتائج (Meddour et al., 2019; Yasir and Majid, 2017). وعلي الرغم من أن معظم الدراسات قد أكدت الأثر الإيجابي لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة، إلا أن بعض الدراسات أسفرت عن نتائج متناقضة مثل دراسة كل من (Al-Gharibeh, 2011; Ooi et al., 2012; Lo and Tian, 2020). ويتضح من ذلك أن دعم الإدارة العليا وحده قد لا يساهم بشكل مباشر في مشاركة المعرفة. ولذلك، تظل هذه العلاقة موضوع قابل للنقاش وهناك حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. ولذلك تم تطوير الفرض الخامس الذي ينص علي:

الفرض الخامس: يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٦/٢ الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التفسيري للانتماء في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة.

تم توضيح العلاقات المتبادلة بين دعم الإدارة العليا، والانتماء، ومشاركة المعرفة في الأقسام السابقة. وقد استهدف الباحث في هذا الجزء التحقق من الدور الوسيط التفسيري للانتماء في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وقد أكدت دراسة (Li et al., 2014) على التوسط الجزئي للانتماء في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وعلي الرغم من أن الانتماء يعد أحد المكونات الرئيسية لبيئة العمل الجماعي في المنظمات (Killingsworth et al., 2011; Xue et al., 2016)، إلا أنه من الملاحظ عدم دمج العديد من الدراسات للانتماء فيما تناولته من نماذج بحثية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه قد تم جمع البيانات إما من دولة واحدة أو صناعة واحدة، لذلك فإن تعميم

نتائج هذه الدراسات لا يزال غير واضح. ومن ثم يقترح الباحث الفرض البحثي السادس والذي ينص على:

الفرض السادس: يتوسط الانتماء العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

٧/٢ الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التفسيري للثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة.

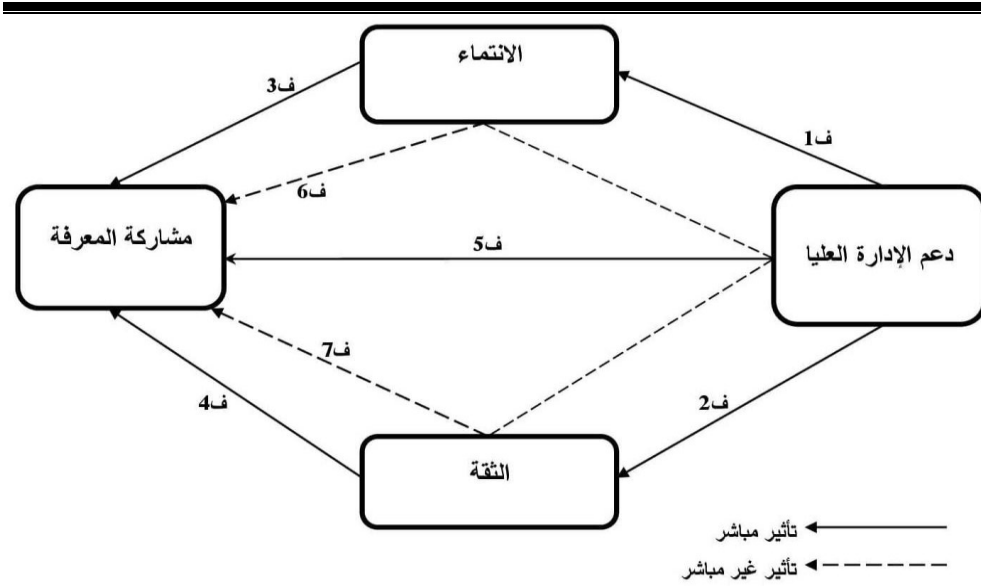
أكدت دراسة (Yasir and Majid, 2017) على التوسط الكلي للثقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في باكستان. وقد تم الحصول على نتيجة مختلفة في دراسة (Maddour et al., 2019) والتي أجريت في ماليزيا، وأشارت نتائجها إلى توسط الثقة جزئياً في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وأكدت دراستي (Fernandez-Perez et al., 2012; Mukherjee et al., 2012) على أنه يمكن التنبؤ بإنجازات المنظمة من خلال حرص الإدارة العليا على خلق مناخ يتسم بالثقة والتواصل الفعال مع أعضاء المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، ينتج عن دعم الإدارة العليا فرصاً أكثر لمشاركة المعرفة. ويتحقق ذلك من خلال التواصل الفعال بين أعضاء المنظمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الثقة (Waheed et al., 2013; Muneer et al., 2014). وبناءً على ذلك تم صياغة الفرض البحثي السابع والذي ينص على:

الفرض السابع: تتوسط الثقة العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

سادساً: نموذج الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات، طوّرت هذه الدراسة النموذج البحثي في الشكل التالي لدراسة العلاقات بين دعم الإدارة العليا كمتغير مستقل، وكلاً من الانتماء والثقة كمتغيرات وسيطة، ومشاركة المعرفة كمتغير تابع. وبالإضافة إلى العلاقات المباشرة المحددة في النموذج البحثي، هناك فرضيتان تبحثان في الدور الوسيط التفسيري لمتغيري الانتماء والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. حيث أن الانتماء والثقة كمتغيرات وسيطة تفسر أثر العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك، تصف المتغيرات الوسيطة كيف ولماذا يحدث هذا الأثر؟

ويسلط النموذج البحثي الضوء على التفاعل الاجتماعي الذي يلعب دوراً رئيساً في حث الموظفين على مشاركة المعرفة بشكل أكبر حين تقوم الإدارة العليا بتمكينهم ودعمهم. وعندما يدرك الموظفون أن الإدارة العليا تدعمهم؛ من المرجح أن يشاركوا معارفهم بشكل تبادلي مع زملائهم.



شكل (١). نموذج البحث والعلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: (من إعداد الباحث).

سابعاً: منهجية الدراسة وعملياتها الإجرائية

١. منهج الدراسة

علي الرغم من اتفاق الباحثين على حقيقة أن البحث الكمي والبحث غير الكمي Quantitative and Qualitative Research يعبران عن انتماءات فكرية ومعرفية مختلفة، إلا أن الفترة الأخيرة قد شهدت قيام غالبية الباحثين بالجمع بين كلا المنهجين أو ما يسمى بالمنهج المختلط Mixed Approach (Bryman, 2006)، لما فيه من تحسين وتدعيم لجودة، ودقة البحث، والثقة في النتائج التي يتم التوصل إليها، وفي ضوء ذلك فقد تبني الباحث المنهج المختلط في إعداد وتنفيذ البحث الحالي، وذلك على مرحلتين:

المرحلة الأولى: البحث الاستكشافي Exploratory Research والذي اعتمد على طرق وصفية تمثلت في مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية الهيكلية مع عينة متنوعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية محل الدراسة بهدف التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وتطوير الفروض البحثية.

المرحلة الثانية: البحث الاستنتاجي Conclusive Research والذي اعتمد على طرق كمية تمثلت في تصميم وإعداد قائمة الاستبيان الهيكلية وجمع البيانات وإخضاعها للتحليل الإحصائي بهدف اختبار صحة الفروض البحثية التي سبق الوصول إليها من خلال البحث الاستكشافي واستخلاص النتائج.

وفيما يتعلق بتصميم البحث الاستنتاجي، تجدر الإشارة إلي أن هذا البحث يعتمد علي مدخل البحث الاستنتاجي الوصفي "Descriptive Research"، وذلك من خلال جمع البيانات من قطاع عرضي "Cross-Sectional-Data Collection Design"، ومن خلال عينة من مجتمع الدراسة في لحظة زمنية معينة، من خلال قوائم استبيان هيكلية ويتلاءم هذا المدخل مع طبيعة الدراسة الحالية والهدف العام لها، بالإضافة إلي أنه يتوافق مع الفروض البحثية التي تسعى الدراسة إلي اختبارها.

٢. بيانات الدراسة

١/٢ **البيانات الثانوية:** تتعلق بالخلفية النظرية للبحث وأساسه الفكرية. والتي أمكن الحصول عليها من خلال إجراء دراسة مسحية للأدبيات من مصادرها المتمثلة في المراجع والكتب والأبحاث والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية.

٢/٢ **البيانات الأولية:** تتمثل في آراء المستقضي منهم حول كافة المتغيرات وأبعادها.

٣. خطة العمل الميداني

١/٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية الخاصة، وقد بلغ إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة للعام الجامعي (2022/2021) حوالي (١٣٥٩٨) عضو (منهم ٥٦٧٣ عضو هيئة تدريس بنسبة ٤١,٧٪، وعدد ٧٨٤٧ عضو هيئة معاونة بنسبة ٥٨,٣٪). وبلغ عدد الجامعات الخاصة المصرية (٢٧) جامعة وينظم عملها القانون رقم (١٢) لسنة (٢٠٠٩)، وتحتوي على (٢٠٦) كلية منها (٦٤) كلية نظرية، وعدد (١٤٢) كلية عملية. ويبلغ متوسط الطلاب لكل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة (١٦) طالب (التقرير الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢). ويوضح الجدول التالي أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١):

جدول (٣). إجمالي أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة المصرية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١

| النسبة | إجمالي | هيئة معاونة | هيئة تدريس | البيان الجامعة |
|--------|--------|-------------|------------|-----------------------------------|
| ٪٧,٥٦ | ١٠٢٣ | ٥٦٥ | ٤٥٨ | أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب |
| ٪٣,١٣ | ٤٢٤ | ٢٥٤ | ١٧٠ | مصر الدولية |
| ٪٩,٠٠ | ١٢١٧ | ٧٤٣ | ٤٧٤ | مصر للعلوم والتكنولوجيا |
| ٪٧,٧٨ | ١٠٥٢ | ٦٤٣ | ٤٠٩ | ٦ أكتوبر |
| ٪٣,١٧ | ٤٢٩ | ٠ | ٤٢٩ | الأمريكية |
| ٪٣,٩٧ | ٥٣٧ | ٣١٩ | ٢١٨ | الأهرام الكندية |
| ٪٧,٣١ | ٩٨٩ | ٦٤٦ | ٣٤٣ | البريطانية |
| ٪٠,٤٤ | ٦٠ | ٣٦ | ٢٤ | الفرنسية |
| ٪٤,٦٨ | ٦٣٤ | ٣٢٦ | ٣٠٨ | فاروس |
| ٪٣,٣٨ | ٤٥٧ | ٣٠٥ | ١٥٢ | المصرية الروسية |
| ٪٥,٣٢ | ٧٢٠ | ٤٧١ | ٢٤٩ | الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات |
| ٪٤,٨٤ | ٦٥٥ | ٤٢٣ | ٢٣٢ | سيناء |
| ٪٧,٧٢ | ١٠٤٤ | ٦٧٤ | ٣٧٠ | الألمانية |
| ٪٣,٩٢ | ٥٣١ | ٣٢٩ | ٢٠٢ | المستقبل |
| ٪٢,٩٩ | ٤٠٥ | ٢٦٦ | ١٣٩ | النهضة |
| ٪٣,٤٨ | ٤٧١ | ٢٦٢ | ٢٠٩ | الدلتا للعلوم والتكنولوجيا |
| ٪٠,٩٩ | ١٣٤ | ١٠٥ | ٢٩ | المصرية للتعليم الإلكتروني |
| ٪٠,٣٠ | ٤١ | ١٣ | ٢٨ | العربية المفتوحة |
| ٪١,٣٣ | ١٨١ | ١١٣ | ٦٨ | النيل |
| ٪١,٣٧ | ١٨٦ | ١١٢ | ٧٤ | هليوبوليس |
| ٪٤,٩٥ | ٦٧٠ | ٤٤٤ | ٢٢٦ | بدر |
| ٪١,٥٦ | ٢١١ | ١١٠ | ١٠١ | دراية |
| ٪٠,٩٨ | ١٣٣ | ٥٣ | ٨٠ | المصرية اليابانية |
| ٪٢,٩٦ | ٤٠٤ | ٢٦٣ | ١٤١ | نيو جيزة |
| ٪٥,٠٠ | ٦٧٧ | ٢٦٤ | ٤١٣ | حورس |
| ٪٠,٩٣ | ١٢٦ | ٧٦ | ٥٠ | المصرية الصينية |
| ٪٠,٩٤ | ١٠٩ | ٣٢ | ٧٧ | الملك سلمان |
| ٪١٠٠ | ١٣٥٢٠ | ٧٨٤٧ | ٥٦٧٣ | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجهاز المركزي للتعبيث العامة والإحصاء (التقرير الإحصائي للجهاز المركزي للتعبيث العامة والإحصاء، ٢٠٢٢)

٢/٣ نوع عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الحصر الشامل لكافة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جميع الجامعات الخاصة المصرية لتجاوز عددهم (١٣٥٢٠) مفردة، اعتمد الباحث علي أسلوب المعاينة الإحصائية مع تلك الفئة، ومن ثم استخدام أسلوب العينات الاحتمالية، من نوع العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sampling (SRS)، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون المجتمع متجانساً من حيث الغرض أو الصفة التي تتعلق بها الدراسة، كما يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي كل وحدة من وحدات المعاينة في المجتمع فرص متساوية للظهور في العينة.

٣/٣ حجم عينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة حجمها (٦٠٪) من مجتمع البحث (١٦ جامعة)، واستجابت (١٣ جامعة) فقط (بنسبة ٨١,٢٥٪) وتعاونت مع الباحث، أي بنسبة (٤٨,١٤٪) من حجم المجتمع الكلي. وقد ركز الباحث علي استقصاء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لضمان توافر الدراية بموضوع البحث حيث أنهم يشاركون في جميع جوانب العمل الأكاديمي (التدريس، والبحث، والإدارة).

وبعد أن تم تصميم قائمة الاستبيان النهائية تم استخدام أسلوب قوائم الاستبيان عبر الإنترنت حيث تم تحميل القائمة من خلال استخدام موقع (<https://docs.google.com>). ويحقق أسلوب قوائم الاستبيان عبر الإنترنت العديد من المزايا مقارنة بأسلوب قوائم الاستبيان المطبوعة، حيث يتميز بانخفاض التكلفة وسرعة الوصول إلي عدد كبير من المستهدفين يصعب الوصول إليهم باستخدام قوائم الاستقصاء المطبوعة بالإضافة إلي أنه يمكن من تسجيل البيانات التي يتم جمعها تلقائياً مما يوفر قدر كبير من الوقت والجهد والتكلفة، وأخيراً استخدام هذا الأسلوب يضمن عدم التحيز نظراً لأنه يضمن عدم الكشف عن الهوية سواء بالنسبة للقائم بالاستبيان أو المستقصي منه (Wright, 2005).

وتم توزيع الاستبيانات على الجامعات من خلال إجراء زيارات ميدانية وتسليم رابط الاستبيان إلي مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات، والذي تولى بدوره اتاحته وإرساله إلى الكليات من خلال وسائل الاتصال الرسمية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وتم الاعتماد على نظرية النهاية المركزية والتي تنص على أنه إذا كان المجتمع محل البحث يخضع للتوزيع الطبيعي، فإن العينة المسحوبة أياً كان حجمها سوف تخضع للتوزيع الطبيعي، أما إذا كان المجتمع محل البحث لا يخضع للتوزيع الطبيعي فإنه كلما زاد حجم العينة المسحوبة عن الحجم (٣٠) مفردة، كلما أقرب توزيع العينة المسحوبة من التوزيع الطبيعي، ومن ثم دراسة إتجاهات المستقصي آرائهم وتقدير معالم معادلة حجم عينة البحث بناءً علي المعادلة التالية:

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

حيث أن:

| | |
|--------------|--|
| n | حجم العينة المطلوب دراستها |
| $Z \alpha/2$ | القيمة المعيارية المقابلة لمستوي معنوية معين (٠,٠٥) وهي ١,٩٦ |
| P | نسبة الظاهرة بالمجتمع محل البحث وهي ٥٠٪. |
| d_i | هامش الخطأ المسموح به وهو ٥٪ لمستوي ثقة ٩٥٪. |

وبالتعويض في المعادلة السابقة:

$$n_o = \left(\frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \right) = 384$$

وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الثلاثة عشر جامعة التي استجابت وتعاونت مع الباحث (٦٤٨٨)، ومن ثم فإن حجم العينة النهائي يمكن تقديره بناءً على المعادلة التالية:

$$n_o = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{384}{6488}} = 363$$

وبحساب حجم العينة تبين أنها تبلغ (٣٦٣) مفردة، وبلغ العدد الإجمالي للمشاركين في الدراسة (٣٨٩) عضو من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة، وأسفرت عملية مراجعة قوائم الاستقصاء عن استبعاد (٣٦) قائمة غير مكتملة، وتم التحليل الإحصائي على القوائم المستوفاة بشكل كامل وعددها (٣٥٣) قائمة، ويوضح الجدول التالي إجمالي الاستبيانات المستلمة من الجامعات وتصنيفها حسب الكليات المختلفة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة أشهر في الفترة من يوليو وحتى سبتمبر (٢٠٢٢).

جدول (٤). إجمالي الاستبيانات المستلمة وتصنيفها حسب الجامعات والكليات المختلفة

| إجمالي الاستبيانات المستلمة | العدد | الكلية | الجامعة |
|-----------------------------|-------|----------------------------------|------------------------------|
| ١٧ | ٦ | إدارة الأعمال | العربية المفتوحة |
| | ٧ | الإعلام | |
| | ٤ | تقنية المعلومات والحاسب | |
| ٣٣ | ٧ | العلوم الطبية والتطبيقية | مصر للعلوم والتكنولوجيا |
| | ٦ | العلاج الطبيعي | |
| | ٨ | تكنولوجيا المعلومات | |
| | ٥ | الإدارة والاقتصاد | |
| | ٥ | الإعلام وفنون الاتصال | |
| | ٢ | التربية الخاصة | |
| ٢٩ | ٩ | الحاسب الآلي | ٦ أكتوبر |
| | ٧ | الإعلام وفنون الإتصال | |
| | ٦ | العلوم الصحية والتطبيقية | |
| | ٤ | التربية | |
| | ٣ | التمريض | |
| ٤٠ | ٧ | الإعلام | الأهرام الكندية |
| | ٥ | فنون إبداعية | |
| | ٤ | علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات | |
| | ٧ | طب الفم والأسنان | |
| | ٩ | الصيدلة | |
| | ٣ | إدارة الأعمال | |
| | ٦ | اللغات والترجمة | |
| ٣٤ | ٩ | علوم الكمبيوتر | الحديثة لتكنولوجيا المعلومات |
| | ٢ | إدارة الأعمال | |
| | ٧ | الصيدلة | |
| | ٦ | التمريض | |
| | ١٠ | الإعلام | |
| ٢٩ | ٦ | الصيدلة | هليوبوليس |
| | ٧ | هندسة | |
| | ٣ | الزراعة الحيوية | |
| | ٤ | إدارة الأعمال | |

د. حسام أحمد حنفي محمود

| | | | |
|-----|----------|--|-------------------------------|
| | ٩ | علاج طبيعي | |
| ٢٣ | ١٢ | الاقتصاد والتجارة | المصرية الصينية |
| | ٥ | الهندسة | |
| | ٦ | الصيدلة | |
| ١٥ | ١١ | علوم حاسب وتكنولوجيا المعلومات | المصرية الإلكتروني للتعليم |
| | ٤ | الدراسات التجارية وإدارة الأعمال | |
| ٣١ | ٩ | طب الفم والأسنان | المستقبل |
| | ٤ | الصيدلة | |
| | ٢ | الهندسة والتكنولوجيا | |
| | ٧ | الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات | |
| | ٦ | الاقتصاد والعلوم السياسية | |
| | ٣ | التجارة وإدارة الأعمال | |
| ٢٠ | ٦ | طب بشري | نيو جيزة |
| | ٢ | سياسة واقتصاد | |
| | ٤ | تجارة وإدارة أعمال | |
| | ٨ | طب الفم والأسنان | |
| ٢٩ | ٧ | الصيدلة | المصرية الروسية |
| | ٩ | طب الفم والأسنان | |
| | ٦ | الإدارة والتكنولوجيا المهنية والحاسبات | |
| ٢٤ | ٧ | الهندسة | الفرنسية |
| | ٩ | الإدارة ونظم المعلومات | |
| | ٨ | اللغات التطبيقية | |
| ٢٩ | ٦ | طب الأسنان | أكتوبر للعلوم الحديثة والأداب |
| | ٤ | الفنون والتصميم | |
| | ٥ | التكنولوجيا الحيوية | |
| | ٢ | علوم الإدارة | |
| | ٩ | اللغات | |
| | ٣ | الإعلام | |
| ٣٥٣ | الإجمالي | | |

المصدر: (من إعداد الباحث).

٤/٣ مبررات اختيار الجامعات الخاصة المصرية دون غيرها من الجامعات

ويرجع السبب في التركيز على الجامعات الخاصة المصرية دون غيرها في ضوء ما يلي من مبررات:

- أ. أكدت نتائج دراسة سعد وإبراهيم، (٢٠٢٢) والتي أجريت على الجامعات الخاصة المصرية، الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة الجامعية في تحفيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك من خلال خلق مناخ عمل ملائم، واتخاذ قرارات تمكّن من النجاح في جمع المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، مما ينعكس على بناء الكفاءات اللازمة لأداء المهام بشكل أفضل، ويسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى المساهمة في تراكم الكفاءات والرصيد المعرفي.
- ب. أوضحت دراسة (Al-Husseini and Elbeltagi, 2018) أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في إنشاء المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، كانت أفضل في القطاع الخاص من مؤسسات التعليم العالي الحكومية، حيث أن عملية مشاركة المعرفة تزيد من خلال تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والمكافآت.
- ج. تبين من خلال الدراسة الاستكشافية التي أجراها الباحث علي عدد من الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة، توافر نظم إدارة المعرفة Knowledge Management Systems (KMS) ونظم للتعليم الإلكتروني Learning Management Systems والتي توفر أدوات تساعد علي تنظيم مصادر التعلم، وأخري سميت بنظم إدارة المحتوي Course Management Systems وتعمل علي تقديم خدمات أضخم يستطيع من خلالها الأستاذ الجامعي خلق بيئة اقتراضية كاملة، بالإضافة إلي توافر العديد من التطبيقات منها علي سبيل المثال، تطبيق مودل Moodle وهو منصة تعليمية مصممة لتزويد هيئة التدريس والطلاب بنظام واحد متكامل لإنشاء بيئة تعليمية متخصصة، بالإضافة إلي قواعد بيانات Oracle وهو نظام يوفر العديد من المزايا لإدارة الأعمال المتقدمة والذكية، فضلاً عن المستودع الرقمي Digital Repository والذي يعد بمثابة توثيق ورقمنة لجميع مخرجات الجامعة ذات القيمة الفعالة في المجتمع العلمي والأكاديمي، ويعكس صورة الجامعة، وعملها، ومساهمتها الفعالة في المجتمع.

٥/٣ متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يتضح من نموذج البحث المقترح أن الدراسة الحالية تقوم على أساس عدة متغيرات أساسية تمثل في مجملها هيكل الدراسة ويمكن توضيحها كما يلي:

- أ. **المتغير المستقل:** يتمثل في دعم الإدارة العليا. وسيتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Lin, 2007) بواقع أربع عبارات.
- ب. **المتغير الوسيط التفسيري Mediator:** وهو متغير ثالث يربط أو يصل بين المتغير والتابع وله علاقة ارتباط بكلاهما. ويمثل الطريقة التي يؤثر بها الأول علي الثاني. فهو جزء من المسار السببي للأثر ويوضح كيفية أو سبب حدوث هذا الأثر. في الغالب يكون حالة

معرفية وبجيب على سؤال لماذا؟ وكيف؟ يؤثر المستقل على التابع. ويتصف بأنه؛ ناتج عن المستقل، ويؤثر على التابع، وعندما يتم إدراجه في النموذج يكون الارتباط بين المستقل والتابع أعلى مما لو لم يتم إدراجه. أي أنه يقوي المستقل ويزيد من درجة تفسيره للتابع. يتمثل المتغير الوسيط التفسيري في الدراسة الحالية في الانتماء، وسيتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Pinjani and Palvia, 2013) بواقع أربع عبارات. والمتغير الوسيط التفسيري الآخر وهو الثقة. وسيتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Pinjani and Palvia, 2013) بواقع سبع عبارات.

ج. **المتغير التابع:** يتمثل في مشاركة المعرفة. وسيتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Iqbal, 2021) بواقع عشر عبارات.

وذلك بخلاف المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديموجرافية مثل النوع، والعمر، والخبرة الأكاديمية، والمسمى الأكاديمي. ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام مجموعة من المقاييس التي سبق التحقق من صحتها Previously-Validated Scales من خلال الدراسات السابقة، وتم إعادة صياغة تلك المقاييس لتناسب طبيعة الدراسة الحالية. ويوضح الجدول التالي المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ومصادرها. وتم قياس جميع العناصر باستخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد والذي يشمل على خمس نقاط متدرجة من (١: ٥) حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول (٥). متغيرات الدراسة وبنود قياسها ومصادرها

| المتغيرات | بنود القياس | المصدر |
|--------------------|---|----------------------------|
| دعم الإدارة العليا | <ul style="list-style-type: none"> - تشارك الإدارة العليا المعرفة مع الزملاء. - تشجع الإدارة العليا الزملاء على مشاركة المعرفة فيما بينهم بشكل مستمر. - توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتمكين الزملاء من مشاركة المعرفة. - تحرص الإدارة العليا على رؤية أعضاء هيئة التدريس سعداء لمشاركة معارفهم مع الزملاء. | Lin, (2007) |
| الانتماء | <ul style="list-style-type: none"> في قسمي: - يحتفظ الزملاء بعلاقات وثيقة مع بعضهم البعض. - يحترم الزملاء وجهة النظر الأخرى بدرجة عالية. - لدي الزملاء شعور قوي بأنهم فريق واحد. - يتعاون الزملاء بشكل جيد مع بعضهم البعض. | Pinjani and Palvia, (2013) |
| الثقة | <ul style="list-style-type: none"> - يمكنني الاعتماد على زملائي من أعضاء القسم. - أعضاء قسمي جديرون بالثقة. - يراعي الزملاء في قسمي مشاعر الآخرين. - زملائي في القسم ودودون تجاه بعضهم البعض. - احتياجاتي و رغباتي محل تقدير لدي زملائي. | Pinjani and Palvia, (2013) |

د. حسام أحمد حنفي محمود

| | | |
|------------------|---|-------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - لن يفعل زملائي عن قصد أي شيء يؤذيني. - سيبدل زملائي قصارى جهدهم من أجل مساعدتي. | |
| Iqbal, (2021) | <ul style="list-style-type: none"> - عندما أتعلم شيئاً جديداً أخبر زملائي عنه. - عندما يتعلم زملائي شيئاً جديداً، يخبروني عنه. - تعتبر مشاركة المعرفة بين زملائي أمراً طبيعياً. - أشارك معرفتي مع زملائي عندما يطلبون ذلك. - أشارك مهاراتي مع زملائي عندما يطلبون ذلك. - يشاركني زملائي المعرفة معي عندما أطلب منهم ذلك. - يشارك زملائي مهاراتهم معي عندما أطلب منهم ذلك. - إذا شاركت مشاكل مع زميلي، فأنا أعلم أنه سيستجيب بعناية. - أنا متأكد من أنني أستطيع أن أبلغ زميلي بمشاعري علانية. - أشعر بالأمان مع زميلي بسبب صدقه. | مشاركة المعرفة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

٤. الطرق الوصفية لاختبار صلاحية وثبات قائمة الاستبيان

تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من مدي إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة، بجانب التأكد من أن كل مقياس يغطي كافة الأبعاد التي يتضمنها المفهوم المراد قياسه، وذلك من خلال مرحلتين:

١/٤ التحقق من المصدقية الشكلية لقائمة الاستبيان Face Validity

يوجد ما يسمى بالمصدقية الشكلية وهي تعكس قدرة القياس على تناول الموضوع العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل القياس ويتم قياسها بشكل حكمي بواسطة الخبراء (قرطام، ٢٠٠٨). وتطبيقاً لذلك فقد تم عرض قائمة الاستبيان علي ثلاثة من الخبراء والمحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيما كما هو مبين في ملحق رقم (١)، وذلك بعد إطلاع هؤلاء المحكمين علي عنوان الدراسة، وأهدافها لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وبنوده من حيث مدي ملاءمة البنود لموضوع الدراسة، ومدي صدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للبحث، وكذلك من حيث ترابط كل بند بالمحور الذي يندرج تحته، ومدي وضوح كل بند وسلامة صياغته؛ وذلك من أجل تعديل ما يلزم تعديله من بنود أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يراه المحكمون مناسباً من بنود، بالإضافة إلي النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه المحكمون الخبراء مناسباً.

٢/٤ الاختبار الاستطلاعي لقائمة الاستبيان

يعتبر الاختبار الاستطلاعي لقائمة الاستبيان وسيلة لا غني عنها لبناء الاستبيان الجيد (إدريس، ٢٠١٢)، حيث يفيد في معرفة رد فعل المستقضي منهم حول عدة جوانب منها: معرفة الوقت المستغرق في استيفاء بيانات القائمة، ومدى سهولة فهم الأسئلة الواردة بالاستبيان وعدم وجود أي غموض في الأسئلة أو في لغة الاستبيان، والقدرة على التعبير عن الإجابة المطلوبة، والتأكد من منطقيّة الاستبيان وتسلسله ومدى ملاءمة الكلمات المستخدمة لمستوي إدراك المستقضي منه، وملاحظة تفاعل وحدات المعاينة وقت بداية الدراسة وحتى نهايتها، والحصول على أية تعليقات أو إضافات تتعلق بشكل القائمة والأسئلة الواردة بها ومعرفة متوسط الوقت المستهلك لإنهاء المقابلات. وتطبيقاً لذلك فقد تم إجراء عملية الاختبار الاستطلاعي لقائمة الاستبيان على عينة من مفردات الدراسة المزمع تطبيق البحث عليهم، وتم التحقق من صدق المحتوى للمقاييس الخاصة بالدراسة في سياق الجامعات الخاصة المصرية، من خلال إجراء (٢٣) مقابلة متعمقة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ وتم التعرف على كل ما يمكنه عرقلة الدراسة الميدانية ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

يقدم هذا الجزء من الدراسة التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، حيث تم التحليل باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (IBM SPSS V.26) وذلك في حساب الإحصائيات الوصفية وبعض الأساليب الاستدلالية. وتم استخدام طريقة النمذجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) في تقييم النموذج المقترح واختبار فروض الدراسة. وتعتبر منهجية نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً بين الباحثين في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة. وتعد طريقة المربعات الصغرى الجزئية إحدى طرق تقدير نماذج المعادلات البنائية والتي تم برمجتها برنامج SmartPLS على أساسها والمستخدم في التحليل وتسمى هذه الطريقة اختصاراً (SEM-PLS).

وتم فحص البيانات والتأكد من خلوها من أي قيم مفقودة بحيث تكون البيانات صالحة للتحليل ولا تؤثر هذه المشاكل على نتائج النموذج (Hair et al., 2017). كما تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموجرافية. وتم تطبيق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS)، حيث تم تقييم نموذج القياس للتأكد من صدق صلاحية مقاييس الدراسة. وبالإضافة إلى ذلك، تم حساب الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط لمحاوّر الدراسة للتعرف على خصائص هذه المتغيرات. وتم اختبار الفروض وتقييم النموذج الهيكلي للدراسة من أجل التأكد من جودة المطابقة والتنبؤ للنموذج.

٢. تقييم نموذج القياس

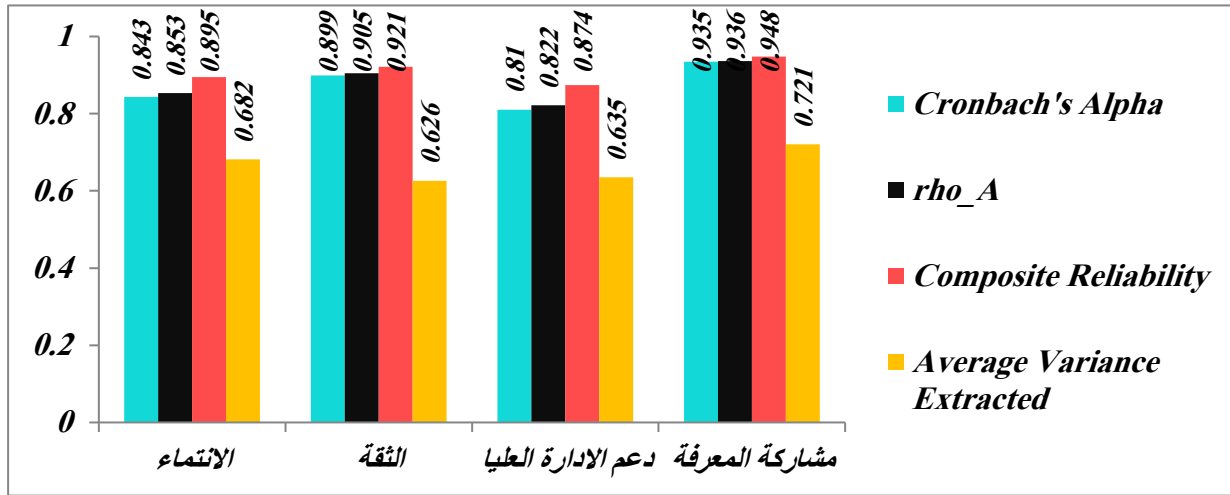
في هذا الجزء من الدراسة يتم اختبار الصدق والثبات الخاص بمقاييس الدراسة من خلال اختبار نموذج القياس. ويتطلب ذلك تقييم موثوقية الاتساق الداخلي، والصدق التقاربي، والصدق التمييزي. ويوضح الجدول التالي الإحصاءات الوصفية لعبارات الدراسة حيث يشمل القيم الصغرى (Min)، والقيم العليا (Max)، والمتوسط (Mean)، والانحراف المعياري (SD) لمعرفة اتجاه إستجابات أفراد العينة والتشتت في الردود.

جدول (٧). تقييم الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

| مقاييس الصدق والثبات | | | | الإحصاءات الوصفية | | | | | العبارة | المتغير |
|----------------------|-------|-------|-------|-------------------|-------|------|-----|-----|---------|--------------------|
| AVE | CR | rho_A | CA | Loading | SD | Mean | Max | Min | | |
| 0.635 | 0.874 | 0.822 | 0.81 | 0.774 | 0.792 | 4.12 | 5 | 1 | x1.1 | دعم الإدارة العليا |
| | | | | 0.824 | 0.928 | 4.05 | 5 | 1 | x1.2 | |
| | | | | 0.822 | 0.878 | 4.09 | 5 | 1 | x1.3 | |
| | | | | 0.767 | 0.849 | 3.81 | 5 | 1 | x1.4 | |
| 0.682 | 0.895 | 0.853 | 0.843 | 0.843 | 1.04 | 3.79 | 5 | 1 | x2.1 | الانتماء |
| | | | | 0.821 | 1.006 | 3.99 | 5 | 1 | x2.2 | |
| | | | | 0.89 | 1.096 | 3.79 | 5 | 1 | x2.3 | |
| | | | | 0.744 | 1.12 | 3.55 | 5 | 1 | x2.4 | |
| 0.626 | 0.921 | 0.905 | 0.899 | 0.751 | 0.952 | 4.06 | 5 | 1 | x3.1 | الثقة |
| | | | | 0.81 | 1.131 | 3.79 | 5 | 1 | x3.2 | |
| | | | | 0.868 | 1.153 | 3.5 | 5 | 1 | x3.3 | |
| | | | | 0.789 | 0.975 | 3.71 | 5 | 1 | x3.4 | |
| | | | | 0.653 | 1.053 | 3.77 | 5 | 1 | x3.5 | |
| | | | | 0.815 | 1.025 | 3.69 | 5 | 1 | x3.6 | |
| 0.721 | 0.948 | 0.936 | 0.935 | 0.822 | 1.158 | 3.63 | 5 | 1 | x4.1 | مشاركة المعرفة |
| | | | | 0.817 | 1.01 | 3.59 | 5 | 1 | x4.2 | |
| | | | | 0.805 | 1.057 | 3.78 | 5 | 1 | x4.3 | |
| | | | | 0.873 | 1.094 | 3.8 | 5 | 1 | x4.4 | |
| | | | | 0.891 | 1.093 | 3.81 | 5 | 1 | x4.5 | |
| | | | | 0.87 | 1.036 | 3.8 | 5 | 1 | x4.6 | |
| | | | | 0.861 | 1.021 | 3.87 | 5 | 1 | x4.7 | |

المصدر: من إعداد الباحث

يتضمن الجدول السابق نتائج تقييم نموذج القياس محل الدراسة من خلال اختبار الاتساق الداخلي، ويشمل معامل ألفا كرونباخ (CA) ومعامل Jöreskog rho (rho_A)، والموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability، واختبار الصدق التقاربي عن طريق معامل التحميل Factor Loading، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted. ويتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق، وشكل (٢) أن جميع قيم ألفا كرونباخ و rho_A والموثوقية المركبة كانت أكبر من (٠,٧)، وقيم متوسط التباين المستخرج أكبر من (٠,٥)، مما يدل على صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2017). كما نلاحظ أيضاً أن جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (٠,٤) مما يدل على صدق هذه العبارات في قياس المحور الخاص بها (Hair et al., 2017).



شكل (٢). ملخص معايير الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

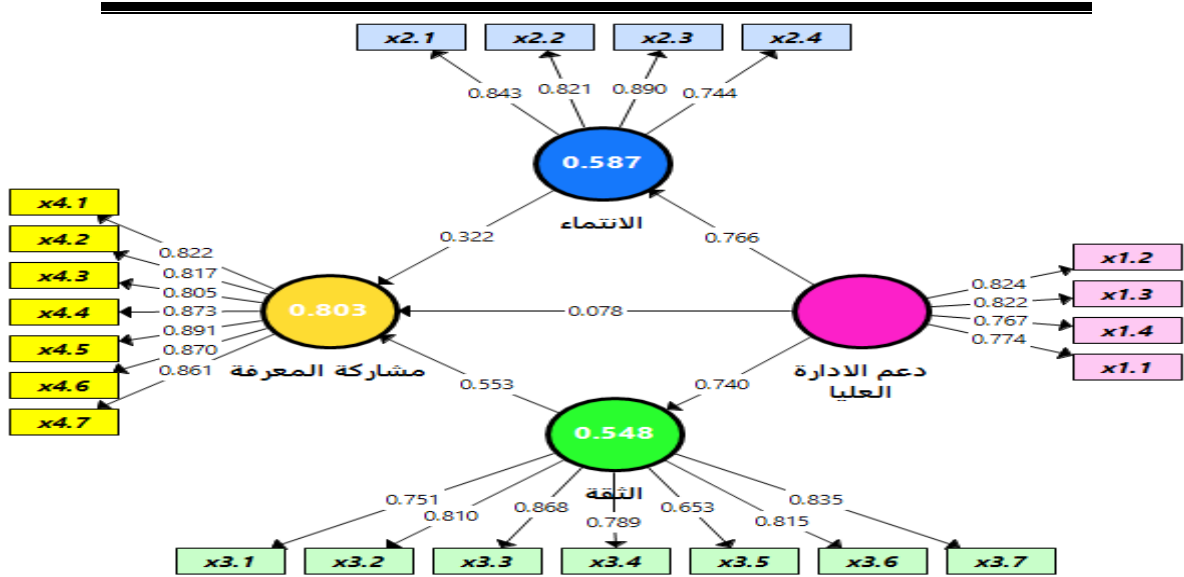
ولاختبار الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة، تم استخدام معيار Hetrotrait-Monotrait ratio (HTMT) (Hair et al, 2017). ويعبر معيار (HTMT) عن الارتباط الحقيقي بين متغيرين إثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية (Hair et al, 2017). ولا بد أن تكون قيمة هذا المعيار للمتغيرات أقل من (١) حتى نحكم على النموذج بالصدق التمييزي (Gaskin et al., 2018). وتشير النتائج في جدول (٧) إلى أن جميع قيم (HTMT) كانت أقل من (١)، مما يدل على الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة.

جدول (٨). اختبار الصدق التمييزي

| البناء | الثقة | دعم الإدارة العليا | مشاركة المعرفة |
|--------------------|-------|--------------------|----------------|
| الثقة | | 0.923 | |
| دعم الإدارة العليا | 0.849 | | 0.906 |
| مشاركة المعرفة | 0.945 | 0.928 | |

المصدر: (من إعداد الباحث).

د. حسام أحمد حنفي محمود



شكل (٣). نموذج القياس للدراسة

٣. الإحصاءات الوصفية والإرتباطات بين متغيرات الدراسة

تم حساب الإحصاءات الوصفية للمتغيرات وتشمل حساب المتوسط (M) والانحراف المعياري (SD) ومعامل الاختلاف (CV). ومن خلال قيم الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) نستنتج أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن القيم تقع بين ± 2 (Gravetter and Wallnau, 2014). وتم حساب الارتباطات لقياس العلاقات بين المتغيرات حيث كانت جميع العلاقات موجبة وذات دلالة إحصائية. وكانت جميع الارتباطات قوية حيث تراوحت بين (0.724) و (0.868).

جدول (٩). الإحصاءات الوصفية والإرتباطات بين متغيرات الدراسة

| مشاركة المعرفة | الثقة | الانتماء | دعم الإدارة العليا | | مصفوفة الإرتباطات |
|----------------|--------|----------|--------------------|--------------------|-------------------|
| .724** | .727** | .751** | 1 | دعم الإدارة العليا | |
| .825** | .805** | 1 | | الانتماء | |
| .868** | 1 | | | الثقة | |
| 1 | | | | مشاركة المعرفة | الإحصاءات الوصفية |
| 1.43 | 1.14 | 1 | 1.25 | Min | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | Max | |
| 3.755 | 3.754 | 3.779 | 4.018 | Mean | |
| 0.905 | 0.820 | 0.878 | 0.689 | SD | |
| 24.11% | 21.84% | 23.25% | 17.13% | CV | |
| -0.565 | -0.682 | -0.437 | -0.728 | Skewness | |
| -0.436 | -0.132 | -0.558 | 0.837 | Kurtosis | |

المصدر: (من إعداد الباحث).

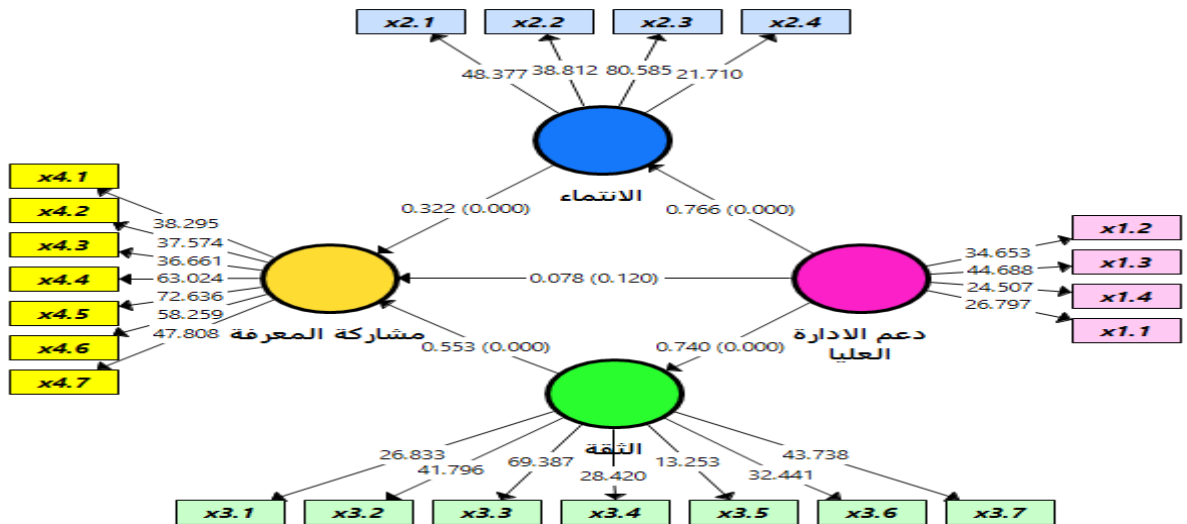
٤. تقييم النموذج الهيكلي Assessment of the Structural Model

تتم عملية فحص وتقييم النموذج الهيكلي من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات والقدرة التنبؤية للنموذج، وتشمل على تقييم مشاكل التداخل الخطي وتقييم الدلالة الإحصائية للعلاقات في النموذج وقيم R-Square وحجم الأثر والملائمة التنبؤية وجودة المطابقة. ويوضح شكل (٤) النموذج الهيكلي لاختبار فروض للدراسة.

جدول (١٠). اختبار فروض الدراسة

| القرار | 95% BCCI | | الدلالة | قيم T | B | المسار |
|---|-------------|-------------|--------------------|-------|-------|--|
| | الحد الأدنى | الحد الأعلى | | | | |
| الأثر المباشر | | | | | | |
| قبول | 0.805 | 0.719 | *** | 34.74 | 0.766 | ف١: دعم الإدارة العليا - < الانتماء |
| قبول | 0.785 | 0.68 | *** | 28.18 | 0.74 | ف٢: دعم الإدارة العليا - < الثقة |
| قبول | 0.414 | 0.206 | *** | 6.012 | 0.322 | ف٣: الانتماء - < مشاركة المعرفة |
| قبول | 0.643 | 0.456 | *** | 11.53 | 0.553 | ف٤: الثقة - < مشاركة المعرفة |
| رفض | 0.184 | -0.015 | 0.12 ^{NS} | 1.557 | 0.078 | ف٥: دعم الإدارة العليا - < مشاركة المعرفة |
| الأثر غير المباشر (الدور الوسيط لمتغيري الانتماء والثقة) | | | | | | |
| قبول | 0.323 | 0.157 | *** | 5.735 | 0.246 | ف٦: دعم الإدارة العليا - < الانتماء - < مشاركة المعرفة |
| قبول | 0.479 | 0.343 | *** | 11.63 | 0.409 | ف٧: دعم الإدارة العليا - < الثقة - < مشاركة المعرفة |

***P < 0.001; ^{NS} Not Significant; BCCI= Bias Corrected Confidence Interval



شكل (٤). النموذج الهيكلي لاختبار فروض الدراسة

ويتبين من النتائج الموضحة في جدول (١٠)، وشكل (٤) أن هناك أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في الانتماء حيث أن:

$(\beta = 0.766, t = 34.74, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.719, 0.805])$ ، وعليه فإننا نقبل الفرض الأول، والذي ينص علي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في الانتماء في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

وفيما يخص الفرض الثاني، فنجد أن هناك أثر إيجابي ذات إحصائية لدعم الإدارة العليا في الثقة حيث أن: $(\beta = 0.74, t = 28.18, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.68, 0.785])$ ، وعليه فإننا نقبل الفرض الثاني، والذي ينص علي أنه يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في الثقة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

ويختص الفرض الثالث بأثر الانتماء في مشاركة المعرفة، حيث نجد أن هناك أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية للانتماء في مشاركة المعرفة حيث أن:

$(\beta = 0.322, t = 6.012, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.206, 0.414])$ ، وعليه فإننا نقبل الفرض الثالث، والذي ينص علي أنه: يوجد أثر معنوي إيجابي للانتماء في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

ويختص الفرض الرابع بأثر الثقة في مشاركة المعرفة، ونستنتج أن هناك أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقة في مشاركة المعرفة حيث أن:

$(\beta = 0.553, t = 11.53, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.456, 0.643])$ ، وعليه فإننا نقبل الفرض الرابع، والذي ينص علي أنه: يوجد أثر معنوي إيجابي للثقة في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

وفيما يخص الفرض الخامس يتضح أن علاقة الأثر المباشر لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة هي علاقة غير دالة إحصائياً حيث أن:

$(\beta = 0.078, t = 1.557, P > 0.05, 95\% CI \text{ for } \beta = [-0.015, 0.184])$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أكبر من ٠,٠٥ فإننا نرفض الفرض الخامس، والذي ينص علي أنه: يوجد أثر معنوي إيجابي لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

وفيما يخص تحليل المتغير الوسيط "الانتماء"، نجد أن هناك أثراً معنوياً غير مباشراً لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة من خلال الانتماء، حيث أن:

$$(\beta_{\text{Indirect}} = 0.246, t = 5.735, P < 0.001, 95\% CI \text{ for } \beta = [0.157, 0.323])$$

وحيث أن العلاقة المباشرة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة غير معنوية، والعلاقة غير المباشرة معنوية فنحن أمام حالة التوسط الكامل Full Mediation (عندها يوضح المتغير الوسيط بشكل كامل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فيدون وجوده في النموذج فلن توجد علاقة بينهما)، وعليه فنستنتج أن الانتماء يتوسط كلياً العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة، ولذلك

نقبل الفرض السادس، والذي ينص على أنه: يتوسط الانتماء العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

وبالمثل، فيما يخص تحليل المتغير الوسيط "الثقة"، نجد أن هناك أثراً معنوياً غير مباشراً لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة من خلال الثقة، حيث أن:

$(\beta_{\text{Indirect}} = 0.409, t = 11.63, P < 0.001, 95\% \text{ CI for } \beta = [0.343, 0.479])$ وحيث أن العلاقة المباشرة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة غير معنوية، والعلاقة غير المباشرة فنحن أمام حالة التوسط الكامل، وعليه فنستنتج أن الثقة تتوسط كلياً العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. ولذلك نقبل الفرض السابع، والذي ينص على أنه: تتوسط الثقة العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة.

جدول (١١). تقييم النموذج الهيكلي

| GoF | VIF | f Square | Q Square | R Square | العلاقة |
|-------|-------|----------|----------|----------|--------------------------------------|
| 0.656 | 1 | 1.424 | 0.397 | 0.587 | دعم الإدارة العليا -> الانتماء |
| | 1 | 1.211 | 0.339 | 0.548 | دعم الإدارة العليا -> الثقة |
| | 3.48 | 0.151 | 0.572 | 0.803 | الانتماء -> مشاركة المعرفة |
| | 3.175 | 0.489 | | | الثقة -> مشاركة المعرفة |
| | 2.706 | 0.011 | | | دعم الإدارة العليا -> مشاركة المعرفة |

المصدر: (من إعداد الباحث).

توضح النتائج في الجدول السابق معايير تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالدراسة، وبالنسبة لمعامل التحديد فإنه يعتبر مقياساً للقوة التفسيرية للنموذج، وأوضح Hair et al., (2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من (٠,١٠) حتى تكون قيمة مقبولة. كما حدد Chin, (1998) مستويات التفسير حسب قيمة R2 على النحو التالي:

أ. إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من (٠,٣٣)، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة.

ب. إذا كانت قيمة معامل التحديد بين (٠,٣٣) الي (٠,٦٧)، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة.

ج. إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من (٠,٦٧)، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية.

ومن خلال النتائج الموضحة بجدول (١٠)، نلاحظ بأن جميع معاملات R2 جميعها مقبولة إحصائياً، حيث كانت قدرة معاملات التحديد للمتغيرين الوسيطين متوسطة لكليهما وعالية للمتغير التابع.

ويتضح أيضاً أنه لا يوجد أثراً مباشراً لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة، بينما بقيت معاملات الأثر معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية حيث تراوحت بين متوسطة (٠,١٥١) إلى كبيرة (١,٤٢٤)، وهذا يوضح لنا أهمية وجود هذه العلاقات في النموذج. وفيما يخص قيم VIF نلاحظ أن جميع القيم أقل من (٥)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج.

وهناك معيارين للحكم على جودة النموذج هما معيار الملائمة التنبؤية Predictive Relevance (Q2) ومعيار جودة المطابقة Goodness-of-fit (GOF) index، ويعتبر معيار الملائمة التنبؤية مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو قدرة النموذج على التنبؤ. وقد تم اقتراح هذا المقياس من قبل (Geisser, 1974; Stone, 1974). حيث تشير قيم Q2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع (Hair et al, 2017).

ويتضح أيضاً من الجدول السابق، أن جميع معاملات Q2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، مما يدل على أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لديها قدرة عالية على التنبؤ. وأخيراً، فيما يخص معيار GOF والذي يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج. ويمكن حسابه من العلاقة

$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، ووفقاً لدراسة Wetzels and Van, (2009) تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المعيار "الأكثر من (٠,٣٦)". وبالتطبيق على نموذج الدراسة نجد أن: $GOF = \sqrt{0.656 \times 0.666} = 0.656$ ، وحيث أن قيمة معامل GOF للنموذج تساوي (٠,٦٦) تقريباً وهي أكبر من (٠,٣٦)، وهذا يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة، أي يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائياً.

تاسعاً: مناقشة نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا له علاقة إيجابية بمتغيري الانتماء والثقة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج الدراسات السابقة (Li et al., 2014; Yasir and Majid, 2017; Meddour et al., 2019). وبناءً على ذلك، يتضح أنه من الضروري أن تتبنى الإدارة العليا إستراتيجيات متعددة من أجل تنمية روح الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه جامعتهم، وخلق بيئة جديرة بالثقة وذلك من خلال العمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وتم التحقق من وجود أثر إيجابي بين الانتماء، والثقة، ومشاركة المعرفة. وتتطابق هذه النتيجة مع تلك التي تم ملاحظتها في الدراسات السابقة (Jain et al., 2015; Rutten et al., 2016; Yasir and Majid, 2017). ووفقاً لدراسة (Jian et al., 2015)، يحفز كلاً من الانتماء القوي، والثقة الموظفين على مساعدة بعضهم البعض من خلال مشاركة معارفهم وخبراتهم. وأشارت نتائج دراسة (Pangil and Moi, 2014) إلى أن الثقة تُسهل من عملية تدفق المعرفة وانسحابها بين زملاء العمل من خلال تحقيق الفهم المشترك فيما بينهم، وقد تبين أن عندما يثق الفرد في أن زملائه موثوق بهم ومؤهلين لدعمه، سيكون أكثر رضاً عن تدفقات المعرفة الواردة إليه. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Bakker et al., 2006; Ko (2010); Swift and

Hwang, (2012) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى الأثر السلبي للثقة الإدراكية Cognitive trust في مشاركة المعرفة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستوي المرتفع من الثقة الإدراكية قد يشير إلى أن أحد زملاء العمل لديه خبرة كبيرة في مجال معين، وبالتالي، يُعتقد أيضاً أنه يمتلك بالفعل الكثير من المعرفة. ونتيجة لذلك، من المحتمل أن ينصرف أو يمتنع الزملاء عن مشاركة المعرفة معه لشعورهم بأن هذه المعلومات ستكون زائدة عن حاجته أو أنه يمتلكها بالفعل.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة غير ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Lee et al., 2016; Meddour et al., 2019; Wee, 2012)، وتشير نتيجة الدراسة الحالية إلى أن دعم الإدارة العليا وحده غير كافٍ أو غير فعال لتحفيز نية مشاركة المعرفة لدي الموظفين.

وتبرز نتائج التحليل الإحصائي الدور الوسيط الكلي لمتغيري الانتماء، والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة Yasir and Majid, (2017). وحتى يمكن تعزيز مشاركة المعرفة، يجب على الإدارة العليا تطوير أساليب مبتكرة وغير نمطية من أجل العمل على زيادة الانتماء والترابط بين الموظفين بجانب تطوير بيئة عمل جديرة بالثقة.

عاشراً: الدلالات العلمية والعملية للدراسة

يمكن تقسيم الدلالات المترتبة على هذه الدراسة إلى دلالات علمية وأخرى عملية، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ. الدلالات العلمية

أسفرت الدراسة عن العديد من الدلالات العلمية والتي تُعد بمثابة إثراء لأدبيات إدارة المعرفة بشكل عام، وخاصة تلك الدراسات المتعلقة بمشاركة المعرفة، ويمكن توضيح هذه الدلالات كما يلي:

– ركزت الدراسات السابقة إما على الانتماء أو الثقة بشكل منفرد ولكن ليس كلاهما معاً. وأوضحت دراسة كل من Xue et al., (2011); Killingsworth et al. (2016) أن الانتماء والثقة عنصران أساسيان ينبغي توافرها معاً من أجل تحقيق المشاركة المعرفية الفعالة. وتتضمن هذه الدراسة هذين العنصرين، وتؤكد على دورهما الرئيس في عملية مشاركة المعرفة.

– تشير الدراسة الحالية إلى دور الوسيط الكلي لمتغيري الانتماء، والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. وتؤكد على أهمية تطوير علاقات وطيدة على أساس من الترابط، والثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما ينعكس على دعم وتعزيز مواقفهم الإيجابية نحو مشاركة معارفهم القيمة.

ب. الدلالات العملية

تلعب الأصول المعرفية دوراً مهماً في النمو، والبقاء، وتحسين الأداء في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تُعد مشاركة المعرفة عملية أساسية في إدارة المعرفة ويمكن من خلالها تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية للمنظمات كثيفة المعرفة. ويتمثل نطاق هذه الدراسة في التحقق

من العلاقة بين دعم الإدارة العليا، والانتماء، والثقة، ومشاركة المعرفة. وبناءً على مراجعة شاملة للأدبيات، تم تطوير إطاراً بحثياً يتكون من سبعة فروض. ومن خلال تحليل قوائم الاستبيان، تبين وجود أثر إيجابي لدعم الإدارة العليا في متغيري الانتماء، والثقة. وبالإضافة إلى ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من متغيري الانتماء، والثقة في مشاركة المعرفة. وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود أثر مباشر لدعم الإدارة العليا في مشاركة المعرفة. ولذلك، تساهم هذه الدراسة في الأدب الإداري الخاص بإدارة المعرفة من خلال توضيح دور الوسيط الكلي الذي يؤديه متغيري الانتماء، والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة.

أحد عشر: توصيات الدراسة

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة يتسنى للباحث تقديم مجموعة من التوصيات أو الانعكاسات التطبيقية التي يمكن أن تعود بالنفع على الجامعات الخاصة المصرية محل الدراسة، والتي يمكن تقديمها إلى الإدارة الجامعية، ورؤساء الأقسام، ومستشاري إدارة المعرفة، وتتمثل هذه التوصيات في النقاط التالية:

أ. تُشكل مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ضرورة ملحة من أجل مواجهة التحديات التي تشهدها الجامعات من التطور المعرفي والعلمي، وحتى تستطيع الإدارة الجامعية مواكبة التغيرات السريعة التي تنسم بها البيئة الخارجية، فإنه يتحتم عليها تشجيع العلاقات الإيجابية الداعمة **positive-supportive relationships**، والحد من العلاقات السلبية العدائية **negative-supportive relationships** داخل مؤسسات التعليم العالي. وأوضحت دراسة Stovernik et al., (2018) أن السلوكيات التي يجب دعمها تتضمن بناء الثقة بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتوجيه الزملاء **teammate mentoring** وذلك من خلال توفير الدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه، ودعم عملية مشاركة المعلومات بنوعها الصريحة والضمنية، وتعزيز التأثير الإيجابي من خلال دعم وتحفيز السلوكيات الإيجابية. وعلى جانب آخر، تشمل السلوكيات التي يجب الحد منها علي السلوك غير الحضاري **incivility** وهو شكل من أشكال السلوك السلبي والغامض الذي يهدف إلي إلحاق الأذى والضرر بالآخرين ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلي ضعف عملية الاتصالات، والسياسات والقواعد غير المرنة أو الجامدة فضلاً عن عدم كفاية المعلومات، **والتقويض الاجتماعي social undermining** وهو المعني المقابل للدعم الاجتماعي، فالتقويض الاجتماعي هو أحد السلوكيات التي تأخذ أشكالاً وأساليباً تؤثر سلباً علي العلاقات وتهدف إلي تشويه سمعة الآخرين، وكذلك الحد من قدراتهم علي إنجاز أعمالهم، أو السعي نحو إضعاف قدرتهم علي بناء علاقات إيجابية والحفاظ عليها وكذلك محاولة إعاقة النجاح في مكان العمل.

ب. التركيز على تدعيم ثقافة مشاركة المعرفة، والاهتمام بتطوير إستراتيجية واضحة لتعزيز الانتماء والثقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك من خلال تكثيف اللقاءات، والاجتماعات، ومناقشة القضايا التي تخص الجامعة بكل شفافية وموضوعية، بالإضافة إلي العمل علي دعم روح الانتماء لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه الجامعة وذلك من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات.

ج. هناك مبادرتان أساسيتان وهما نظم التوجيه *mentoring system*، ونظم وآليات تقييم الأداء *appraisal system*؛ حيث أن أعضاء هيئة التدريس الملتحقون حديثاً بالجامعات لا يتوفر لديهم دراية تامة بالبيئة الجامعية. علي سبيل المثال، الإجراءات الأكاديمية، وطلبات المنح البحثية، وموارد دعم الطلاب، وما إلى ذلك. ويحتاجون إلي مزيد من سبل الدعم والمساعدة. ومن خلال المبادرة الأولى المرتبطة **بنظم التوجيه**، يمكن لأعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة توجيه زملائهم الجدد، ودعمهم نحو التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وكذلك المساهمة في تخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي. ويتعزز الشعور بالانتماء عندما يتلقى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الدعم، والرعاية اللازمين من الإدارة العليا. وتتعلق المبادرة الأخرى **بنظم وآليات تقييم الأداء**، حيث تقترح الدراسة أن تعتمد نظم التقييم على الأداء الجماعي بين أعضاء فريق العمل، مما يعزز من العلاقات الإجتماعية داخل فريق العمل، ويحفز الأعضاء على دعم بعضهم البعض. وعلي الرغم من أن بعض الجامعات قد نظمت جوائز للتدريس *teaching award* قائمة على العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس، إلا أنه لا يتم اعتماد أسلوب المكافآت القائمة على العمل الجماعي على نطاق واسع من قبل مسؤولي الجامعات (Brawner et al., 2006). وأثبتت دراسة Blazovich, (2013) أن الجمع بين نظم المكافآت القائمة على الأداء الفردي، والأداء والجماعي، يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل. ويمكن للإدارة الجامعية الاعتماد على مزيج من نظم المكافآت الفردية والجماعية.

د. توصي الدراسة الحالية أيضاً بتعزيز التفاعل الإجتماعي بين الموظفين لزيادة انتماءهم، وثقتهم من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالتعبير عن آرائهم بحرية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات. ويساعد التفاعل الإجتماعي على دعم الترابط، وتشجيع العمل الجماعي، والتضامن بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. ويمكن لرؤساء الأقسام التفكير في تنظيم أنشطة إجتماعية تفاعلية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومناقشة القضايا التي تخص الجامعة بكل شفافية وموضوعية. فطبقاً لدراسة Heracleous and Wirtz, (2012)، تساعد هذه الأنشطة على تنمية العلاقات الإجتماعية، ودعم العمل بروح الفريق. ويمكن أيضاً تصنيف هذه الأنشطة كإحدى إستراتيجيات إدارة المعرفة، والتي تعتمد على تحقيق الترابط، وإنشاء قنوات إتصال مفتوحة تهدف إلى دعم التفاعل المباشر بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتعزيز عملية مشاركة المعرفة فيما بينهم (Lo and Ng, 2015).

هـ. الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين زملاء العمل في البيئة الأكاديمية. علي سبيل المثال، يساعد الإتصال المفتوح ثنائي الاتجاه على تقليل درجة عدم التأكد، مما يؤدي إلى تحقيق مستوي مرتفع من الثقة. وبالإضافة إلى ذلك، تعزز وتنمي الثقة الرأسية (أي الثقة بين الإدارة والموظفين) من الثقة الأفقية (أي الثقة بين زملاء العمل). ولتهيئة مناخ جدير بالثقة، يجب أن تكون الإدارة الجامعية بمثابة نموذج يحتذى به لإحترام مرؤوسيه، وتقدير جهودهم المبدولة.

اثنا عشر: محددات الدراسة والمقترحات المستقبلية

هناك العديد من المحددات في هذه الدراسة، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- أ. تتعدد إمكانات إدارة المعرفة knowledge management enablers، والتي تُسهل من عملية خلق ومشاركة المعرفة بين الأفراد، وتتضمن عدة عوامل من بينها: العوامل الثقافية (الثقافة التنظيمية)، والعوامل التنظيمية (الإتصالات المفتوحة)، والعوامل التكنولوجية (جودة نظام إدارة المعرفة)، والتي لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة.
- ب. تحققت الدراسة الحالية من طبيعة العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية، ويوصي بإجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.
- ج. ركزت الدراسة الحالية على مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة؛ ويمكن دراسة بعض الجوانب الأخرى من عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في خلق المعرفة، وتطبيقها.
- د. تم جمع البيانات من صناعة واحدة ومن الصعب أن يتم التعميم. وقد تختلف النتائج في القطاعات الأخرى كثيفة المعرفة. علي سبيل المثال، شركات تطوير البرمجيات، وشركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- هـ. ركزت الدراسة الحالية فقط على الدور الوسيط الذي يلعبه الانتماء، والثقة في العلاقة بين دعم الإدارة العليا ومشاركة المعرفة. ويمكن للباحثين التحقق من المزيد من العوامل الوسيطة الأخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة، كلية التجارة جامعة المنوفية.
- المغدي، الحسن بن محمد (٢٠١٠)، "معوقات البحث التربوي في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية"، *البحث التربوي في الوطن العربي. رؤى مستقبلية*. م ٢ ص ١-٤١.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد؛ والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (٢٠١٥)، "واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، م ١٦. ع ٤٤. ص ٤٧٩-٥١٧.
- قرطام، وائل عبد الرازق (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية. القاهرة، دار الثقافة العربية.
- سعد، بهاء الدين مسعد؛ وإبراهيم، شيماء مهدي (٢٠٢٢)، "الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي. دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، م ٢٣. ع ٤٤. ص ١-٦٥.
- محمد، محمد إبراهيم حسن (٢٠١٦)، "مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية علي جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة"، *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*. م ٣. ع ٢٤. ص ١٥٩-٢٠٩.
- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٢)، "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*. م ١. ع ٤٤. ص ١٠٦-١٢٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbaszadeh, M.A., Ebrahimi, M. and Fotouhi, H. (2010), "Developing a causal model of critical success factors for knowledge management implementation", *2010 International Conference on Education and Management Technology, IEEE*, pp. 701-705.
- Akosile, A. and Olatokun, W. (2020), "Factors influencing knowledge sharing among academics in Bowen university, Nigeria", *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol. 52 No.2, pp. 1-27.
- Al Ahababi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S. and Gaur, S.S. (2019), "Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 351-373.
- Al harithy, M. (2015), "Knowledge management process in several process in several organizations: Analytical study of modeling and several processes", *Procedia Computer Science*, Vol. 65 No.1, pp. 726-733.

-
- Al Saifi, S.A. (2015), "Positioning - 151 -ehavior- 151 -ional culture in knowledge management research", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 164-189.
- Al-Emran, M., Mezhuyev, V., Kamaludin, A. and Shaalan, K. (2018), "The impact of knowledge management processes on information systems: a systematic review", *International Journal of Information Management*, Vol. 43, pp. 173-187.
- Al-Gharibeh, K. (2011), "The knowledge enablers of knowledge transfer: An empirical study in telecommunications companies", *IBMA Businss Review Journal*, Vol. 20 No.11, pp. 1-13.
- Al-Husseini, S. and Elbeltagi, I. (2015), "The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq", *Innovation in Education and Teaching International*, Vol. 55 No.1, pp. 23-33.
- Al-Kurdi, O.F., El-Haddadeh, R. and Eldabi, T. (2020), "The role of - 151 -ehavior- 151 -ional climate in managing knowledge sharing among academics in higher education", *International Journal of Information Management*, Vol. 50, No 1, pp. 217-227.
- Alyouzbaky, B., Al-Sabaawi, M. and Tawfeeq, A. (2022), "Factors affecting online knowledge sharing and its effect on academic performance", *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 12 No.4, pp.1-21.
- Anggia, P., Sensuse, D.I., Sucahyo, Y.G. and Rohajawati, S. (2013), "Identifying critical success factors for knowledge management implementation in organization: a survey paper", 2013 *International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, IEEE*, pp. 83-88. *Management Decision*, Vol. 50 No.2, pp. 273-290.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W. and Wentling, T. (2005), "Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No.1, pp.94-107.
- Bakker, M., Leenders, R.T.A.J., Gabbay, S.M., Kratzer, J. and Engelen, J.M.L.V. (2006), "Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 6, pp. 594-605.

-
- Balle, A.R., Oliveira, M. and Curado, C.M.M. (2020), "Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 8, pp.1-21.
- Bartram, T. and Casimir, G. (2007). "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No.1, pp. 4-19.
- Berraies, S., Achour, M. and Chaher, M. (2015), "Focusing the mediating role of knowledge management practices: how does institutional and interpersonal trust support exploitative and exploratory innovation?", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31 No. 4, pp. 1479-1492.
- Bhatti, M., Akram, U., Bhatti, M., Riaz, T. and Syed, N. (2021), "Knowledge has no value until it is shared: an empowering leadership perceptive", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.14 No.1, pp.133-153.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Blazovich, J. (2013), "Team identity and performance-based compensation effects on performance", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 19 Nos3/4, pp. 153-184.
- Brawer, J., Steinert, Y., St-Cyr, J., Watters, K. and Wood-Dauphinee, S. (2006), "The significance and impact of a faculty teaching award: Disparate perception of department chairs and award recipients", *Medical Teacher*, Vol. 28 No.7, pp. 614-617.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.
- Bryman, A. (2006). "Integrating quantitative and qualitative research: How is it done?", *Qualitative Research*, Vol. 6 No. 1, pp. 97-113.
- Buckley, S. (2012). "Higher education and knowledge sharing. From Ivory tower to twenty-first century", *Innovation in Education and Teaching International*, Vol.49 No.3, pp.333-344.
- Buunk, I., Smith, C. and Hall, H. (2019), "Tacit knowledge sharing in online environments: Locating 'Ba' within a platform for public sector

-
- professionals”, *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol. 51 No.4, pp. 1-27.
- Cardador, M. and Pratt, M. (2006), “Identification Management and its bases: bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34 No.2, pp. 174-184.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H. (2011), “Performance implications of knowledge management processes: examining the roles of infrastructure capability and business strategy”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 38 No. 5, pp. 6170-6178.
- Chin, W. (1998), “The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*”, Vol. 295 No.2, pp. 295-336.
- Chiu, C., Hsu, M. and Wang, E. (2006), “Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories” *Decision Support Systems*, Vol. 42 No.13, pp. 1872-1888.
- Chong, C., The, P. and Tan, B. (2014), “Knowledge sharing among Malaysian universities’ students: do personality traits, class room and technological factors matter?”, *Educational Studies*, Vol. 40 No.1, pp. 1-25.
- Costa, V. and Monteiro, S. (2016), “Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review”, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 46 No. 3, pp. 386-410.
- Cruz, M.N., Martín, P. and Trevilla, C. (2009). “The influence of employee motivation on knowledge transfer”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No.6, pp. 478-490.
- Daghfous, A., Belkhodja, O. and Ahmad, N. (2018). “Understanding and managing knowledge transfer for customers in IT adoption”. *Information Technology & People*, Vol. 31 No. 2, pp. 428-454.
- Daud, S., (2012), “Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation”, *African Journal of Business Management*, Vol. 6 No. 11, pp. 4223-4233.

-
- Dee, J. and Leisyte, L. (2017), "Knowledge sharing and organizational change in higher education", *The Learning Organization*, Vol. 24 No. 5, pp. 355-365.
- Dei, D. and Walt, T. (2020), "Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice", *Social Sciences & Humanities Open*, Vol. 10 No. 1, pp.1-8.
- Elrehail, H., Emeagwali, O.L., Alsaad, A. and Alzghoul, A. (2018), "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing", *Telematics and Informatics*, Vol. 35 No. 1, pp. 55-67.
- Fernandez-Perez, V., Jesus, G. and Fernando, B. (2012), "The effects of CEOs social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility", *Personnel Review*, Vol. 41 No.6, pp. 777-812.
- Fischer, C. and Doring, M. (2021), "Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction" *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.2 pp.1-31.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No.1, pp. 39-50.
- Fullwood, R., Rowley, J. and Delbridge, R., (2013), "Knowledge sharing amongst academics in UK universities", *Journal of Knowledge Management*, Vol.17 No.1, pp.123-136.
- Gamlath, S. and Wilson, T. (2020), "Dimensions of student-to-student knowledge sharing in universities", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 20 No 2, pp. 1-15.
- Gaskin, J., Godfrey, S., & Vance, A. (2018), "Successful system use: It's not just who you are, but what you do". *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, Vol.10 No.2, pp. 57-81.
- Geisser, S. (1974), "A Predictive Approach to the Random Effects Model", *Biometrika*", Vol. 61 No.1, pp.101-107.
- Ghabban, F., Selamat, A. and Ibrahim, R. (2018), "New model for encouraging academic staff in Saudi universities to use IT for knowledge sharing to improve scholarly publication performance", *Technology in Society*, Vol. 55 No. 3, pp. 92-99.

-
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M. and Rostami, M. (2020), "The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 5 No.3, pp. 191-199.
- Gharibeh, K. (2011), "The Knowledge Enablers of Knowledge Transfer: An Empirical Study in Telecommunications Companies", *Business Computer Science*, Vol 12 No.3, pp. 1-13.
- Ghasemi, B. and Valmohammadi, C. (2018), "Developing a measurement instrument of knowledge management implementation in the Iranian oil industry", *Kybernetes*, Vol. 47 No. 10, pp. 1874-1905.
- Goh, S. and Sandhu, M. (2014), "The influence of trust on knowledge donating and collecting: an Examination of Malaysian universities". *International Education Studies*, Vol.7 No.2, pp.125-152.
- Goksel, A. and Aydintan, B. (2017), "How can tacit knowledge be shared more in organizations? A multidimensional approach to the role of social capital and locus of control", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 15 No.1, pp. 34-44.
- Gravetter, F. and Wallnau, L. (2014), "Essentials of statistics for the behavioral sciences" (8th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Gubbins, C. and Dooley, L. (2021), "Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 32 No.3, pp.319-348.
- Hair, J.F., Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, 2nd ed., Sage publications, Los Angeles.
- Hardesty, D.M. and Bearden, W.O. (2004), "The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs", *Journal of Business Research*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.
- Hasche, N., Ho glund, L. and Martensson, M. (2020), "Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective", *Public Management Review*, Vol.4 No.1, pp. 1-21.

-
- Heracleous, L. and Writz, J. (2012), "Strategy and organization at Singapore airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy", *Energy, Transport, & the Environment*, Springer, London, pp. 479-493.
- Ho, L.A., Kuo, T.H., Lin, C. and Lin, B. (2010), "The mediate effect of trust on organizational online knowledge sharing: an empirical study", *International Journal of Information Technology & Decision Making*, Vol. 9 No. 4, pp. 625-644.
- Holste, J.S. and Fields, D. (2010), "Trust and tacit knowledge sharing and use", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 128-140.
- Iftikhar, R. and Lions, (2022), "Interorganizational knowledge sharing barriers and enablers: the case of Peshawar bus rapid transit project", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 15 No.5, pp. 769-792.
- Intezari, A., Taskin, N. and Pauleen, D. (2017), "Looking beyond knowledge haring: An integrative approach to knowledge management culture", *Journal of Knoledge Management*, Vol. 21 No.2, pp. 492-515.
- Iqbal, A. (2021), "Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No.9, pp.2334-2360.
- Islam, M., Ikeda, M. and Islam, M. (2013), "Knowledge sharing behavior influences: a study of information sciences and library management faculties in Bangladesh", *International Federation of Library Associations and Institutions*, Vol.39 No.3, pp.278-290.
- Jain, K.K., Sandhu, M.S. and Goh, S.K. (2015), "Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 54-77.
- Khvatova, T. and Block, M. (2017), "Exploring the role of task-related trust in intra-organisational knowledge sharing", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 333-355.
- Killingsworth, B., Xue, Y. and Liu, Y. (2016), "Factors influencing knowledge sharing among global virtual teams", *Team Performance Management*, Vol. 22 Nos 5/6, pp. 284-300.
- Kim, N. and Shim, C. (2018), "Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and mediumsized enterprises in a tourism cluster", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 2417-2437.

-
- Ko, D.G. (2010), "Consultant competence trust doesn't pay off, but benevolent trust does! Managing knowledge with care", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 202-213.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J. and Goluchowski, J. (2017), "The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 117 No. 3, pp. 521-537.
- Kwahk, K. and Park, D. (2016), "The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments", *Computers in Human Behavior*, Vol. 55 No.1, pp. 826-839.
- Lakshman, C., (2007). "Organizational knowledge leadership: A grounded theory approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No.1, pp. 51-75.
- Lapsomboonkamol, S., Wiriyapinit, M., Bhattarakosol, P. and Rajchamaha, K. (2020), "Motivational factors for knowledge sharing in Co-Working spaces", *Proceedings of the 2020 the 3rd International Conference on Computers in Management and Business*, pp. 94-99.
- Le, P.B. and Lei, H. (2019), "Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 527-547.
- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- Lee, J.C., Shiue, Y.C. and Chen, C.Y. (2016), "Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement", *Computers in Human Behavior*, Vol. 4 No. 2, pp.462-474.
- Lee, J.H., Kim, Y.G. and Kim, M.Y. (2006), "Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge-management performance: empirical validation", *Information Resources Management Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 48-60.
- Li, X., Roberts, J., Yan, Y. and Tan, H. (2014), "Knowledge sharing in China-UK higher education alliances" *International Business Review*, Vol.23 No1, pp.344-362.

-
- Lin, H.F. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 28Nos ¾, pp. 315-332.
- Lin, H.F. (2014), "Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 No. 9, pp. 1415-1437.
- Lin, Y.H. and Chen, Y.S. (2017), "Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation", *Quality & Quantity*, Vol. 51 No. 4, pp. 1663-1685.
- Liu, X., and Deng, J. (2011). Development of organizational commitment based on the social exchange theory. *2011 International Conference on Management and Service Science*, (pp.1-6). IEEE.
- Lo, M.F. and Ng, P.M.L. (2015), "Role of codification and personalization in organizational learning, innovation and performance: a conceptual framework and research propositions", *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, Academic Conferences International*, pp. 142-150.
- Lo, M.F. and Tian, F. (2020), "How academic leaders facilitate knowledge sharing: a case of universities in Hong Kong", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 777-798.
- Ma, W. and Chan, A. (2014), "Knowledge sharing and social media: Altruism, perceived online attachment motivation, and perceived online relationship commitment", *Computers in Human Behavior*, Vol.39 No.6, pp.51-58.
- Mansor, Z., Mustaffa, M. and Salleh, L. (2015), "Motivation and Willingness to Participate in Knowledge Sharing Activities Among Academics in a Public University", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 31 No. 1, pp. 286-293.
- Meddour, H., Saoula, O., Majid, A.H.A. and Auf, M.A.A. (2019), "Effects of top management support on knowledge transfer and sharing: the mediating role of trust", *Humanities & Social Sciences Reviews*, Vol. 7 No. 1, pp. 189-198.
- Migdadi, M. (2009), "Knowledge management enablers and outcomes in the small and medium sized enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 6, pp. 840-858.
- Muhammed, S. and Zaim, H. (2020), "Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and

-
- knowledge management success”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No 10, pp.1-27.
- Mukherjee, D., Lahiri, D., Mukherjee, D. and Billing, T. (2012), “Leading virtual teams: How do social. Cognitive, and behavioral capabilities matter?”,
- Muneer, S., Iqbal, S., Jhan, R. and Long, C. (2014), “An incorporated structure of perceived organizational support, knowledge-sharing behavior, organizational trust, and organizational commitment: A strategic knowledge management approach”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 8 No.1, pp. 42-57.
- Musselin, C. (2018), “New forms of competition in higher education”, *Socio-Economic Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 657-683.
- Mutahar, Y., Farea, M., Abdulrab, M., Al-Mamary, Y., Alfalah, A. and Grada, M., (2022), “The contribution of trust to academic knowledge sharing among academics in the Malaysian research institutions”, *Cogent Business & Management*, Vol. 9 No.1, pp. 1-17.
- Naeem, A., Mirza, N., Ayyub, R. and Lodhi, R. (2019), “HRM practices and faculty’s knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust”, *Studies in Higher Education*, Vol. 44 No.3, pp. 499-512.
- Nguyen, M., Tuan, N., Tran, N. and Nguyen, H. (2020), “Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam’s telecommunication companies”, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 15 No.2, pp. 275-301.
- Nielsen, P., Rasmussen, P., Chiang, H.H., Han, T.S. and Chuang, J.S. (2011), “The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators”, *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Nos 5/6, pp. 604-622.
- Ooi, k., Cheah, W., Lin, B. and The, P. (2012), “TQM practices and knowledge sharing: an empirical study of Malaysia manufacturing organizations”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 29 No.1, pp. 59-78.
- Osmani, M., Zaidi, A. and Nilashi, M. (2014), “Motivational factors, trust, and knowledge sharing in organizations”, *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 12 No2, pp. 463-474.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. and Alkhurairi, A. (2016), “How knowledge sharing and business process contribute to organizational

-
- performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 11, pp. 5222-5227.
- Pangil, F. and Moi, C. (2014), “The mediating effect of knowledge haring on the relationship between trust and virtual team effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol.18 No1, pp. 92-106.
- Panteli, N. and Sockalingam, S. (2005). “Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing”. *Decision Support Systems*, Vol. 39 No.4, pp. 599–617.
- Pavlou, P.A., Liang, H. and Xue, Y. (2007), “Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: a principal-agent perspective”, *MIS Quarterly*, Vol. 31 No. 1, pp. 105-136.
- Pinjani, P. and Palvia, P. (2013), “Trust and knowledge sharing in diverse global virtual team”, *Information & Management*, Vol. 50 No, 4, pp. 144-153.
- Quarchioni, S., Paternostro, S. and Trovarelli, F., (2022), “Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues”. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 20 No 2, pp. 304-319.
- Ramjeawon, P. and Rowley, J. (2020), “Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): a comparison between two countries”, *Studies in Higher Education*, Vol. 45 No.11, pp. 2324-2340.
- Razmerita, L., Kirchner, K. and Nielsen, P. (2016), “What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No.6, pp.1-32.
- Rehman, U.U. and Iqbal, A. (2020), “Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education”, *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 12-39.
- Riege, A., (2005). “Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No.3, pp. 18-35.
- Rutten, W., Blass-Franken, J. and Martin, H. (2016), “The impact of (low) trust on knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 199-214.

-
- Saini, M., M. Arif and D.J. Kulonda, (2018), "Critical factors for transferring and sharing tacit knowledge within lean and agile construction processes", *Construction Innovation*, Vol. 18 No. 1, pp. 64-89.
- Saoula, O. and Johari, H. (2016). "The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between perceived organizational support and turnover intention: A proposed framework". *International Review of Management and Marketing*, Vol. 6 No. 7, pp. 345-354.
- Saoula, O., Johari, H. and Bhatti, M. (2016). "The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between personality traits (big five) and turnover intention: A proposed framework". *International Business Management*, Vol. 10 No. 20, pp. 4755-4766.
- Saoula, O., Johari, H. and Fareed, M. (2018). "A conceptualization of the role of organizational learning culture and organizational citizenship behavior in reducing turnover intention". *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 12 No 4, pp. 132-140.
- Si, L., He, Y. and Liu, L. (2022), "Topics and changing characteristics of knowledge organization research in the 21st century: a content analysis", *Journal of Documentation*, Vol. 12 No.5, pp.1-22.
- Silva, F., Mosquera, P. and Soares, M. (2022), "Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 174 No.1, pp. 1-11.
- Singh, A.K., Verma, J. and Verma, R. (2021), "Understanding role of market-orientated IT competence and knowledge sharing mechanism in gaining competitive advantage", *Global Business Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 418-435.
- Smaliukiene, R., Bekesiene, S., Chlivickas, E. and Magyla, M. (2017), "Explicating the role of trust in knowledge sharing: a structural equation model test", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 758-778.
- Stone, M. (1974), "Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions", *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 36 No.2, pp. 111-147.
- Stoverink, A.C., Chiaburu, D.S., Li, N. and Zheng, X. (2018), "Supporting team citizenship: the influence of team social resources on team-level affiliation-oriented and challenge-oriented - behavior", *Human Resource Management Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 201-215.

-
- Svensson, G. and G. Wood, (2006), "Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 6, pp. 522-534.
- Swift, P. and Hwang, A. (2012), "The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 20 No. 1, pp. 20-37.
- Tan, C.N.L. and Md Noor, S. (2013), "Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia", *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol. 21 No. 2, pp. 251-276.
- Venkatesh, V. and Belal, H. (2008), "Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions, *Decisions Sciences*, Vol. 39 No.2, pp. 273-315.
- Waheed, H., Qureshi, T., Khan, M. and Hijazi, S. (2013), "The mediating role of knowledge sharing: organizational performance for competitive advantage and innovation", *African Journal of Business Management*, Vol. 7 No.7, pp. 536-547.
- Wang, S., and Noe, R. (2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No.2, pp. 115-131.
- Wee, S. (2012), "Important enabler in the knowledge sharing process: top management support", *2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research, IEEE*, pp. 657-662.
- Wei, C., Siong, C. and Kuan, Y. (2009). "Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No.1, pp. 69-87.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. and Van Oppen, C. (2009), "Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration", *MIS Quarterly*, Vol. 33 No.1, pp. 177-195.
- Wright, K.B. (2005), "Researching Internet-Based Populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services", *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol. 10 No.3, pp.1-11.
- Wu, J., Lo, M.F. and Ng, A.W. (2019), "Knowledge management and sustainable development", *Encyclopedia of Sustainability in Higher Education, Springer*, pp. 1049-1057.
- Wu, W. and Lee, Y. (2017), "Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and

-
- positive organizational behavior perspective”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No.2, pp. 474-491.
- Xu, J. and Quaddus, M. (2012), “Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach”, *Knowledge-Based System*, Vol. 27 No.2, pp. 18-28.
- Xue, Y., Bradley, J. and Liang, H. (2011), “Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 299-312.
- Yang, Y. (2012), “Bilateral inter-organizational learning in corporate venture capital activity: Governance characteristics, knowledge transfer, and performance”, *Management Research Review*, Vol. 35 No.5, pp. 352-378.
- Yasir, M. and Majid, A. (2017), “Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing”, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 13 No. 1, pp. 16-33.
- Yu, S., Kim, Y. and M.Y. Kim, M. (2004), “Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: An exploratory study”, Paper Presented at the System Sciences, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference.
- Zaheer, N. and Trkman, P. (2016), “An information sharing theory perspective on willingness to share information in supply chains”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 28, No.2, pp. 1-29.
- Zhao, D., Xiaolong, F., Can, Z., Ting, L. and Qifeng, L., (2012), “University campus social network system for knowledge sharing”. *Computer Science & Information System*, Vol. 9 No.4, pp.1725-1762.

ثالثاً: التقارير المنشورة:

الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء (٢٠٢٢)، النشرة السنوية الطلاب المقيدون – أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (٢٠٢١/٢٠٢٢). مرجع رقم ٧١-١٢٣١٢-٢٠٢٢. جمهورية مصر العربية.

د. حسام أحمد حنفي محمود

الملحقات

ملحق (١). قائمة بالخبراء الذين تم الاعتماد عليهم في تقييم مدى صدق المحتوى لقائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة

| إسم الخبير | التخصص |
|-------------------------------|-----------------------|
| أ.د. عبدالحميد مصطفى أبو ناعم | إدارة الأعمال |
| أ.د. أمل عبدالرحمن السيد | إدارة الموارد البشرية |
| د. حاتم الجوهري | إدارة الأعمال |

**The mediating role of affiliation and trust on the relationship
between top management support and knowledge sharing
among academics**

“An applied study on Egyptian private universities”

Dr. Hossam Ahmed Hanafy Mahmoud

Abstract:

Knowledge sharing among academics is the most important process of knowledge management, as it enables knowledge-intensive organizations to foster innovation and generate sustainable competitive advantage. Today, Universities face strong competition, especially in a highly changing and evolving environment. The knowledge sharing process has become the main key that universities seek to achieve a sustainable competitive advantage. Based on Literature review, this study developed a research model that aims to investigate the relationship between top management support and knowledge sharing, and the mediating role of affiliation and trust in an academic environment. The questionnaire was carried out in Thirteen Egyptian private universities. Data collected from (353) faculty members and their assistants were used to test the seven hypotheses of the research model using the partial least squares structural equation modeling.

The results showed that top management support has a positive effect on affiliation and trust, and that affiliation and trust also have a positive effect on knowledge sharing. The relationship between top management support and knowledge sharing is insignificant. Thus, the study emphasized the full mediating role of affiliation and trust in the relationship between top management support and knowledge sharing. Based on the results, this study presented recommendations on how academic management improves affiliation and provides a trustworthy environment among faculty members and their assistants as a basis for developing a knowledge management system, focusing more attention on mentoring, performance appraisal systems, social interactions, and creating open channels of communication between them.

Keywords: Top management support, Affiliation, Trust, Knowledge sharing, Egyptian private universities