

تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي  
بحث تحليلي في جامعة سومر

*The effect of knowledge sharing on organizational success  
Analytical research at Sumer University.*

م. طارق كاظم شلاكة  
جامعة سومر / كلية الادارة والاقتصاد , ذي قار , العراق  
Tariq Kadhim shlaga  
Faculty of Administration and Economics / University of Sumer,  
Dhi Qar , Iraq.  
[tareq8120@gmail.com](mailto:tareq8120@gmail.com)

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 19-07-2021
- تاريخ ارسال التعديلات: 03-08-2021
- تاريخ قبول النشر: 03-08-2021

المستخلص

هدف البحث اختبار تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي في جامعة سومر, وتنبؤ مشلكة البحث بحاجة الجامعة كونها احد الجامعات الفتية الى تعزيز وتحسين عمليات التشارك في المعرفة لتعزيز كفاءة وفاعلية عملياتها وانشطتها التعليمية بما يحقق اهدافها لمواكبة والاتحاق بالجامعات الكبيرة سواء المحلية او حتى العالمية, وللجابة على تساؤل البحث(ما مدى تأثير التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي), صمم الباحث استبانته تكونت من (22) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (63) فردا من اساتذه الجامعة وموظفيها, واستخدمت مجموعة من الادوات الاحصائية منها الفا كرونباخ, Kolmogorov-Smirnov, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الارتباط سبيرمان و توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها "ان عملية التشارك المعرفي حققت تأثيراً واضحاً على نجاح الجامعة المبحوثة, وهذا يعكس حرص ادارة الجامعة واهتماماته بعملية التشارك المعرفي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في انشطتها وعملياتها, و أوصى البحث بضرورة ضرورة قيام إدارات الجامعة بتطوير السياسات والبرامج المختلفة التي تعزز عملية التشارك المعرفي بين كافة كلياتها واقسامها.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، النجاح المنظمي

Abstract

The aim of the research is to test the effect of knowledge sharing in achieving organizational success at the University of Sumer, and the research problem crystallizes the need for the university, being one of the young universities, to enhance and improve the processes of knowledge sharing to enhance the efficiency and effectiveness of its educational operations and activities in order to achieve its goals to keep pace with and join large universities, whether local or even global. To answer the research question (what is the impact of knowledge sharing on achieving organizational success), The researcher designed a questionnaire consisting of (22) paragraphs for collecting primary data from the research sample Consisting of (63) members of the university professors and staff, The researcher used a set of statistical tools, including "Cronbach's alpha, Kolmogorov-Smirnov, arithmetic mean, standard deviation", Spearman correlation coefficient., The research reached a number of conclusions, the most important of which are that process of knowledge sharing has had a clear impact on the University's success , This reflects the keenness of the university administration and its interest in the process of knowledge sharing to achieve efficiency and effectiveness in its activities and operations , The study recommended The need for university administrations to develop various policies and programs that enhance the process of knowledge sharing among all its faculties and departments

**Keywords:** Knowledge sharing, organizational success.

المقدمة

يعد التشارك المعرفي من المواضيع المهمة التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الحالي، لدوره الكبير و الفاعل في تنشيط وإدامة الفاعلية والإبداع في المنظمة، ولابد من التشجيع عليها داخل المنظمات، والحث على روح التعاون وبناء ثقافة المشاركة، لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية، في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. لذا يتعين على المنظمات أن توفر بيئة مناسبة للتشارك بالمعرفة بين

أفرادها من جهة، أو مع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وذلك لكون المعرفة من الموارد غير الملموسة التي لا تستهلك عند الاستخدام، إنما تزداد قيمتها بالمشاركة، لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على نشر المعرفة بين جميع الأفراد العاملين وبما يحقق رضاهم الوظيفي، والتطور في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم، لتحقيق الأهداف، وتحقيق ميزة التنافسية مستدامة. وتضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول على منهجية البحث واستعراض المبحث الثاني دراسات سابقة، وتضمن المبحث الثالث الجانب النظري من البحث بينما تضمن المبحث الرابع الجانب العملي، واخير المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولاً: منهجية البحث

#### أ- مشكلة البحث

انعكست التغييرات السريعة في البيئة على جميع المنظمات لاسيما الجامعات بوصفها (منظمات منتجة للمعرفة) وسعي تلك المنظمات لتحقيق النجاح والتفوق في ظل بيئة معقدة وشديدة التغيير والمنافسة، مما استوجب على هذه المنظمات لاسيما الجامعة المبحوثة كونها احد الجامعات الفتية التي تحتاج الى جهود وعمليات استثنائية لمواكبة والاتحاق بالجامعات الكبيرة سواء المحلية او حتى العالمية، لذا ينبغي ان تكون سباقاً باعتماد برامج واستراتيجيات تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية اداء الاعمال ومن هذه الاستراتيجيات هي التشجيع عمليات المشاركة بالمعرفة بين الموظفين لما لها من اهمية كبيرة في تحسين اداء الافراد وتحقيق مستويات عالية من الاداء بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وبالتالي يزيد من قدرتها على تحقيق النجاح المنظمي المنشود في عملياتها وانشطتها التنظيمية. ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى توافر ابعاد التشارك المعرفي في الجامعة المبحوثة ؟
- 2- ما مدى اهتمام ادارة الجامعة بتحقيق النجاح المنظمي وماهي المعايير المعتمدة لقياس ذلك؟
- 3- ماهي طبيعة العلاقة بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي في الجامعة المبحوثة ؟

4- هل يسهم التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي للجامعة المبحوثة؟

#### ب- اهمية البحث: تتبع اهمية البحث من الاتي:

- 1- أهمية تنظيم المعرفة ومشاركتها بهدف تنميتها ورفع قيمتها بهدف الافادة منها وتعزيز اداء الجامعة.
- 2- اهمية النجاح المنظمي بأعتبارة متطلبا اساسيا لتوجيه المنظمات لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتطوير أدائها في الحاضر والمستقبل.
- 3- توضيح الكيفية التي يؤثر فيها التشارك المعرفي في تحقيق النجاح المنظمي من خلال نقل وتبادل المعرفة بين جميع افراد و اقسام الجامعة.

#### ت- أهداف البحث : يهدف البحث الى ماياتي

- 1- التعرف على مستويات و واقع كل من التشارك المعرفي والنجاح المنظمي في الجامعة المبحوثة.
- 2- قياس علاقة الارتباط والتأثير بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي في الجامعة المبحوثة.
- 3- محاولة ابراز الجوانب المهمة لمتغيرات البحث وتشخيص الطرق والاساليب العلمية التي تسهم في توظيف ابعاد هذه المتغيرات وتطبيقها بما يسهم في نجاح الجامعة المبحوثة.

#### ث- مخطط البحث الفرضي

جرى اعداد مخطط فرضي للبحث يعطي تصورا اولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، اذ يوضح السهم ذو الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما يشير السهم ذو الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير والشكل (1) يوضح علاقات الارتباط والتأثير.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

- ج- فرضيات البحث الفرضية الأولى :- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي . ويتفرع منها الفرضيات :
- هناك علاقة ارتباط معنوية احصائية بين فرق العمل والنجاح المنظمي .
  - هناك علاقة ارتباط معنوية احصائية بين تدريب العاملين والنجاح المنظمي .
  - الفرضية الثانية:- هناك تأثير بدلالة معنوية للتشارك المعرفي في النجاح المنظمي.
  - هناك علاقة ارتباط معنوية احصائية بين تبادل المعرفة والنجاح المنظمي .

البحث بالإضافة الى الاستعانة بالانترنت من مقالات وبحوث علمية منشورة ذات العلاقة بموضوع البحث .  
 ❖ **الجانب العملي من البحث:** صمم الباحث استبانة بشكل يخدم هدف البحث ومتطلباته وقد تألفت من (22) فقرة غطت متغيرين بواقع (12) سؤال لابعاد التشارك المعرفي و( 10 ) لابعاد النجاح المنظمي، واستخدم مقياس ( ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان (1,2,3,4,5) وعبارات (أتفق تماماً , اتفق , محايد, لا اتفق , لا اتفق تماماً) ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث مع فقراتها، وأهم المقاييس المعتمدة في الإعداد من خلال الجدول (1)

يتفرع منها الفرضيات.  
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة في النجاح المنظمي .  
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل في النجاح المنظمي .  
 - هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب العاملين في النجاح المنظمي .  
 ح- اساليب جمع البيانات  
 ❖ **الجانب النظري من البحث:** تم الاستعانة بالكتب من المصادر العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات

**جدول (1) الابعاد والمقاييس المعتمدة**

المقاييس المعتمد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(الملا ، 2015)	4-1	تبادل المعرفة	التشارك المعرفي
	8-5	فرق العمل	
	12-9	تدريب العاملين	
(العززي ، 1990)	17-13	الكفاءة	النجاح المنظمي
	22-18	الفاعلية	

• **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على عدد من الاساتذة الاختصاص في علوم الادارة العامة وادارة الاعمال , إذ تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون مفهومة أكثر من قبل أفراد العينة .  
 • **التناسق الداخلي بين مكونات المقياس:** للتحقق من مدى ثبات فقرات الاستبانة استخدم معامل ألفا كرونباخ الذي يعد احد اختبارات المعولية المهمة لتحليل البيانات للاستبانة الاحصائية (البياتي وابو الشعير, 2012: 29), وبلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة (0.81) وهي قيمة تدل على مستوى ثبات عالي في البحوث الادارية .

**5- وصف مجتمع وعينة البحث**

اختبار فرضيات البحث ميدانياً , فقد تم اختيار جامعة سومر الواقعة ضمن محافظة ذي قار قضاء الرفاعي , وذلك على اعتبار انها من الجامعات الفتية التي بحاجة حقيقية للافادة من الامكانيات والقدرات المعرفية المتوافرة لدى كوادرها البشرية بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في عملياتها لمواكبة التطورات البيئية وتعزيز موقعا بين الجامعات العريقة , وقد تم اختيار عينة عشوائية من تدريسي وموظفي الجامعة وبلغت (63) فرداً , وبعد توزيع الاستبانة تم استردادها بأكملها بنسبة (100%).

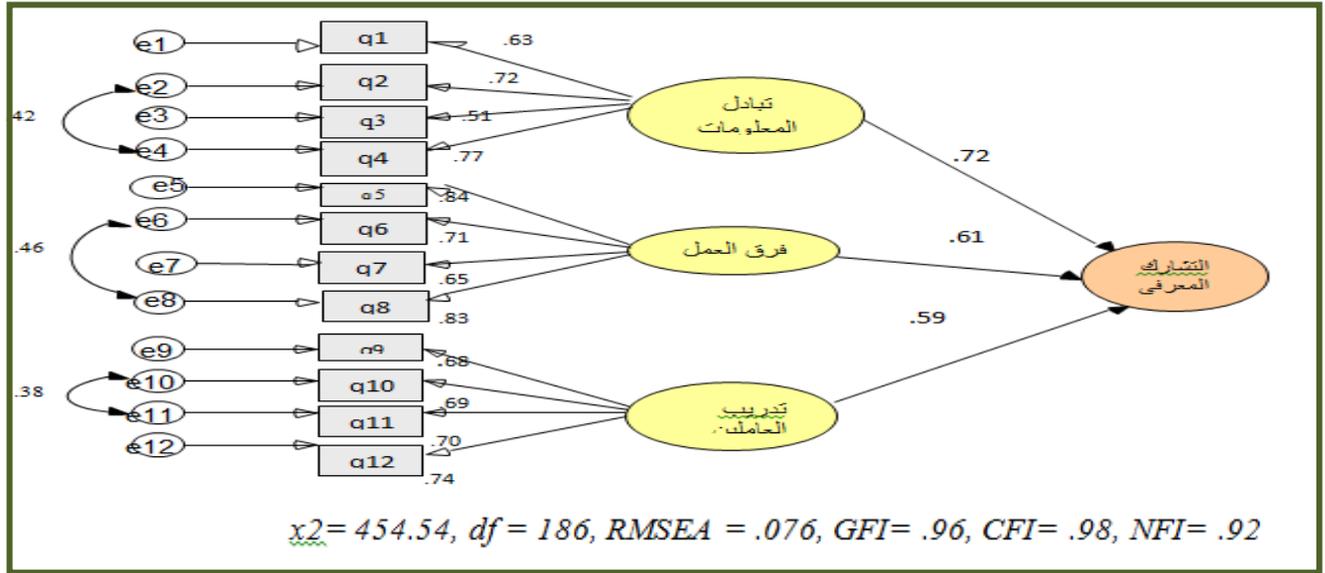
**6- صدق المقياس وثباته:**
**الجدول(2) معامل الفا كرونباخ**

ابعاد التشارك المعرفي		
الابعاد	معامل الفا كرونباخ للابعاد	معامل الفا كرونباخ للمتغير
تبادل المعرفة	0.862	0.822
فرق العمل	0.830	
تدريب العاملين	0.852	
ابعاد النجاح المنظمي		
الابعاد	معامل الفا كرونباخ للابعاد	معامل الفا كرونباخ للمتغير
الكفاءة	0.861	0.896
الفاعلية	0.843	

M.Byrne,2009:90) والذي يتضمن اما حذف الفقرات صاحبة التباين المشترك الأعلى او التعديل عليها ضمن النموذج , والشكل (2) يوضح الانموذج النهائي بعد التعديل.حيث إن جميع المؤشرات مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة.

**7- الصدق البنائي لاداة المقياس**

أ- **التحليل العملي التوكيدي لمتغير التشارك المعرفي**  
 باستعمال برنامج (Amos,V22) تم بناء الانموذج الخاص بمتغير التشارك المعرفي وظهرت بان مؤشرات جودة المطابقة غير ملائمة للقاعدة العامة لذلك تم التعديل عليها ووفق مؤشرات التعديل وفق (Barbara

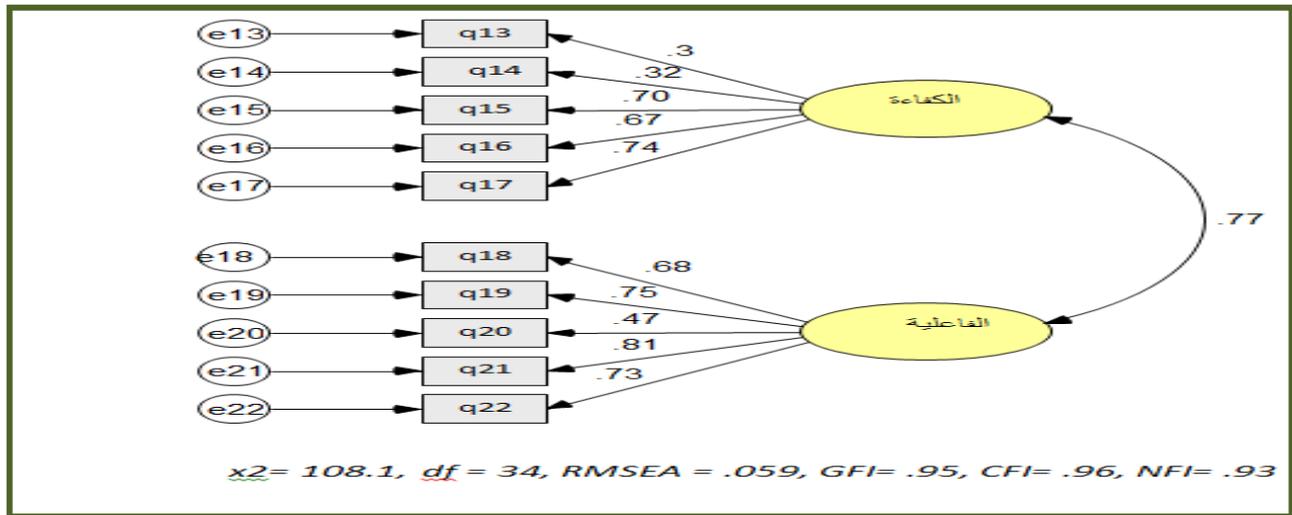


الشكل (2) الانموذج النهائي للمتغير المستقل (التشارك المعرفي) بعد التعديل  
المصدر: اعداد الباحث باستعمال (Amos,v,22)

اما فيما يخص متغير النجاح المنظمي يوضح الشكل (3) صحة افتراض أن الـ(10) عبارة تقيس ابعاد النجاح المنظمي الذي يتكون من بعدين (الكفاءة والفاعلية). وفي ضوء نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقا لمؤشر (Modification Indices)، يتضح ان جميع الابعاد ان حققت قيم اعلى من (0.50) هي تقع ضمن المعايير والمطلوبة..

من خلال شكل (2) يتبين ان الصدق البنائي لجميع الفقرات هي اكبر من الـ (0.50) وهذا مؤشر على صدق العبارات و مؤشرات جودة المطابقة التي تم استخراجها هي تقع ضمن المعايير الموصى بها والمطلوبة.

ب-الصدق البنائي التوكيدي لمتغير النجاح المنظمي



الشكل (3) نتائج تحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (النجاح المنظمي)  
المصدر: اعداد الباحث باستعمال (Amos,v,22)

يوضح الجدول نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والتي يتضح من خلال الجدول ان جميع متغيرات البحث وابعادة الفرعية تتوزع توزيعا طبيعيا

9- التوزيع الطبيعي للبيانات :

**جدول(3)التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث**

ت	البعد	إحصاءه Kolmogorov- Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
<b>المتغير المستقل: التشارك المعرفي</b>					
1	تبادل المعلومات	0.134	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
2	فرق العمل	0.122	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
3	تدريب العاملين	0.130	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	التشارك المعرفي	0.114	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
<b>المتغير التابع: النجاح المنظمي</b>					
4	الكفاءة	0.105	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
5	الفاعلية	0.121	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	النجاح المنظمي	0.131	0.071	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

بوصفها أداة إستراتيجية، تعمل على توليد أفكار وفرص جديدة للمنظمة، وتعزز ادائها بهدف خدمة الزبائن".

**2- أهمية التشارك المعرفي**

تعد مشاركة المعرفة بين العاملين من الامور المهمة كون الافراد هم مصدر المعرفة الصريحة او الضمنية، لذا فإن تبادل المعارف والخبرات بين افراد المنظمة مهم لانجاز المهام والواجبات بطريقة جيدة، و عملية مشاركة المعرفة يجب ان تتم في الوقت والمكان المناسبين لتعظيم الفوائد المتحققة من منها (Hassan et al,2016:31). ان اشترك الافراد بالمعلومات المتعلقة بعملهم له دور كبير بتقليل الوقت الضائع بمحاولات التجربة والخطأ وهو ما يعزز موارد المنظمة (Lin,2007:457). ويساعد التشارك المعرفي على توزيع ونشر الخبرات الداخلية، والتجارب، والمعرفة التي ستمكن الافراد من ايجاد حلول مبتكرة لمواجهة مشكلات العمل، ولاتخاذ القرارات، والتزود بالتعلم، وتمكنهم من الاستجابة للتغيير البيئي بأقل التكاليف، وبهذا تفيد المنظمات بزيادة قابلياتها المتميزة وتنافسها ( Sher & Lee 936 : 2004 ). كما تسهم في تحسين وتطوير النظام الانتاجي بصورة تدريجية بشكل يعبر عن ارتباط الاداء طويل الامد بقدرة المنظمة التنافسية ( Jarvenpaa & Staples, 2001, 151). ويثمر عن التشارك المعرفي الكثير من الافكار الجديدة والحلول المبتكرة لاقسام المنظمة لتعزيز أنشطة العمل وهذه المعرفة الجديدة قد تكون بصورة اجراءات او ممارسات او اساليب يتم تطويرها من قبل افراد المنظمة، او بين المنظمة واخرى تابعه لها (persson 2006:21). وتسهم المشاركة بالمعرفة بايجاد توليفة جيدة من الانماط المعرفية التي يتميز بها الافراد الذين لديهم قدرات عقلية وذهنية عالية وهذه الانماط هي ( المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ) لذا فان اهتمام المنظمة بنوعي المعرفة يعد الاساس في بناء رأس المال الفكري والتي تسمى بمحفظة رأس المال الفكري، ويمكن توضيحها بالشكل الاتي :

**المبحث الثاني / الجانب النظري**
**اولا: التشارك المعرفي Knowledge Sharing**
**1- مفهوم التشارك المعرفي**

تنامي دور المعرفة في نجاح المنظمات وتحولها بشكل تدريجي إلى منظمات قائمة على المعرفة في ظل الاقتصاد اليوم، الذي يهتم بالموجودات المعرفية والفكرية والتنافسية المتأتمية من القدرات البشرية، ولقد تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بسبب تطور الاقتصاديات المتقدمة نحو ايجاد اقتصاد الخدمات عالية التخصص والمكثفة معرفياً، وتطور الاتصالات والتقنيات الرقمية التي أدت إلى وفرة المعلومات وسهولة الوصول إليها وجمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها بشكل واسع، لذلك تسعى المنظمات في الوقت الحاضر إلى اكتشاف هذه المعرفة وأدارتها، وتستلزم الكشف عنها وتحديدها وتوليدها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها. وتعد عملية مشاركة المعرفة العنصر الاهم من عمليات ادارة المعرفة (سلمان، 2012: 93). ان التشارك بالمعرفة يعبر عن اهتمام ادارة المنظمة بتبادل المعارف بين الاقسام المختلفة للمنظمة، ومدى توفر قاعدة بيانات خاصة بالمعارف و المهارات التي يمتلكها الافراد العاملون . و يتضمن مفهوم التشارك المعرفي عدة جوانب، وأولها النشاط الذي يهدف الى تبادل المعلومات والخبرات بين افراد المنظمة وصانعي القرارات والجهات المستفيدة من المنظمة، لتعزيز الممارسة واتخاذ القرارات التي تستند على الادلة، اما الجانب الثاني يشمل الحالات يتم فيها تشارك المعرفة والتي قد تكون غير هادفة بشكل واضح (Tsui,2006:6). ويعرفه (Lin, 2007,458) بأنه "عملية تفاعل اجتماعي ينتج عنها تغيير في معرفة الافراد وخبراتهم على مستوى اقسام المنظمة، أو على المستوى الكلي للمنظمة.

ويرى الباحث ان التعريف الاجرائي للتشارك المعرفي بأنه "الأنشطة التفاعلية التي تحدث بين الأفراد والتي ينتج عنها تبادل ونقل المعرفة، سواء داخل المنظمة أم خارجها.



شكل (4) محفظة رأس المال الفكري

المصدر: الغنزي, سعد, وصالح, احمد علي, (2009), "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال", ط1, دارالبيروتية, عمان, الاردن, ص311

### 3- ابعاد التشارك المعرفي

يتكون التشارك المعرفي من ثلاثة ابعاد رئيسية هي:

(31). وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب وخاصة على الادوات والوسائل التي تحسن عملية التشارك بالمعرفة ، فالافراد يحتاجون لتدريبهم على استعمال هذه الوسائل والادوات لان نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير منها والتي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها (الظاهر ، 2012، 196) .

#### 4- معوقات التشارك المعرفي

على الرغم من أهمية عملية المشاركة في المعرفة ، إلا أنها تواجه بعض العقبات اذ يرى (الظاهر، 2009: 12) ان اهم معوقات تشارك المعرفة هي:

- الاحتفاظ بالمعرفة وعدم مشاركتها الاخرين للحفاظ على المكاسب المادية.
  - خوف اصحاب المعرفة من ان مشاركة المعرفة قد يفقدوا قوتهم وسلطتهم .
  - معوقات تتعلق بالجوانب الفردية والتنافسية.
  - وجود تصور كون مشاركة المعرفة قد يعرض المنظمة والاخرين للضرر.
  - الشعور بالغبين والاضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الاخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة.
- ويحدد (Lin, 2007, 1521)، بعض الاسباب التي تعيق مشاركة المعرفة وهي :

- المنافسة الشديدة داخل المنظمة التي تُؤثر على الانسجام الداخلي والمشاركة بالمعرفة.
- مركزية السلطة .
- الثقافة البيروقراطية.

### ثانيا: النجاح المنظمي Organizational Success

#### 1- مفهوم النجاح المنظمي

النجاح أسمى هدف تسعى المنظمات لتحقيقه , وتعتمد المنظمات على أفرادها ووحداتها لتطبيق أساليب إدارية وتنظيمية متنوعة للوصول إلى هذا الهدف, إن مفهوم نجاح المنظمي بعدان رئيسيان، الاول : نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها والتكيف مع متغيرات البيئة وهي الفاعلية، الثاني :

#### أ- تبادل المعرفة : يشير ( Yang, 2007 )

تبادل المعرفة يتم عندما يكون الفرد مستعد لتقديم المساعدة للآخرين واكساب مهارات وخبرات جديدة , ان تبادل المعرفة بين الافراد يسهم في تعزيز كفاءتهم وابداع المعارف الجديدة, وتزداد قيمة تبادل المعرفة عندما يتم نقلها ومشاركتها مع الاخرين. ويضيف (الظاهر، 2012) بان عمليات التبادل تدعم التشارك في المعرفة من خلال وسائل التكنولوجيا والاتصالات, كما تسهم البيئة التعاونية في المنظمة في زيادة فاعلية وقابلية الافراد وتسهل من عملية التبادل والتعاون ( الملا و وسام، 2015: 154)

#### ب- فرق العمل : تجمع فرق العمل الافراد ذوي المهارات

والمعرفة الواسعة والتي تمتلك رؤى واضحة، وهذا ما يجعلها ذات ميزة وقوة للمنظمة ، كما تأتي أهمية الفريق من خلال قدرته على اشباع رغبات وحاجات الاعضاء ، وهذه ناتجة من حاجة الانتماء والمعرفة وعملية التشارك الجماعي في اتخاذ القرارات ، ومن خلال المشاركة الجماعية والفرص التي يوفرها الفريق للأعضاء لتنمية القدرات الفردية وتشجيع عملية الابداع والبحث عن طرق واساليب الجديد في العمل التي تتبلور نتيجة الرعاية والدعم وعملية الاتصال بين افراد الفريق وتبادل المعلومات والخبرات بين الاعضاء وتوفير المناخ المناسب والمتعاون وسرعة تبادل المعلومات والخبرات بين الاعضاء لتحقيق اهداف الفريق، ولا ننسى عملية الترابط بين الاهداف والمهام للحفاظ على المستوى العام وان يتمتع هذا الفريق بنوع من الالتزام والذي من شأنه ان يزيد من نشاطها وكذلك التعاون مع الفرق الاخرى (التميمي، 2016: 38).

#### ت- تدريب العاملين: المورد البشري المهيبى و المدرب

الذي يعمل على تنفيذ استراتيجيات المنظمة وتشعر بالرضا ازاء عملها يعد رصيذاً قيماً للمنظمة لعدة سنوات وتقليل حاجتها الى لاستقطاب افراد جدد والاستثمار مرة أخرى في تدريبهم ( Bidmeshgipour : 2009 )

الاختلاف في المداخل الفكرية وفي النظر الى النجاح من منظور داخلي او خارجي او مرحلي (دهام، 2005: 10). ويعرف (Kenny, 2001: 10) النجاح المنظمي بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها طويلة المدى من خلال مواكبة التغيرات التي تطرأ على احتياجات الاطراف المتعاملة معها، وتبني فلسفة تمكنها من تنفيذ خططها الاستراتيجية". وهو قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال من خلال التكيف، والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر لتحقيق الاهداف المخططة (العنزي، 2010: 91).

## 2- قياس النجاح المنظمي

عرّف (Paris, 2000) مقاييس النجاح بأنها المقاييس التي نعتقد أنها توضح لنا أثر أعمالنا، وقد تكون معايير كمية، أو إدراكية يمكن قياسها بطريق معينة، لكي تعكس غرض ورسالة المنظمة، مشيراً إلى أهمية هذه المقاييس كونها تزود المنظمة بالتغذية العكسية عن الافتراضات والقواعد الأساسية، فيما إذا كانت تتلاءم مع المتطلبات الحالية، أو أنها تحتاج إلى تغييرات، وهذا ما أطلق عليه (Kaplan & Norton, 1996) تعلم الحلقة المزدوجة، وان تحديد مقاييس النجاح يولد له رؤية وتفكير مشترك لدى مجموعات العمل (التميمي، 2009: 95).

اعتمدت عدة معايير لقياس النجاح المنظمي، يوضحها الجدول (4)

نجاح المنظمة في استخدامها الامثل لمواردها، وهي الكفاءة (العنزي، 1990: 146) إنّ جميع المنظمات بأنواعها و اختلاف أهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير للحكم على مدى نجاحها، وأنه لا يمكن الاعتقاد بوجود معيار واحد للحكم على مدى نجاح المنظمات. ومن الصعوبة نجد منظمة ناجحة في جميع الأوجه والجوانب، أو فاشلة في كل شيء، كما يمكن الاعتماد معياري الكفاءة والفاعلية للحكم على مدى نجاح المنظمة (حريم، 2010: 92). ولا يزال النقاش مستمرا بين المهتمين بعلم الإدارة وعلم المنظمة حول مفهوم محدد للنجاح، ولم يتناول (Quinn & Rohrbaugh, 1983) " مفهوم النجاح المنظمي من نطاق التغييرات التنظيمية أو المنظمة ذاتها انما وصفها مشكلة فكرية تكونت نتيجة اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى الاهتمام الشخصي بتغييرات معينة دون الأخرى، نتيجة لميولهم الفكرية والشخصية إتجاه قيم محددة دون أخرى " (الركابي، 2004: 330). والنجاح المنظمي مفهوم لازال فيه الكثير من عدم الوضوح لأطره التنظيمية والاجرائية، إذ تناول الباحثون مفاهيم كثيرة وردت في ادبيات علم الادارة كنجاح المنظمة، والنجاح الاستراتيجي، والنجاح التنافسي، والنجاح التشغيلي، والنجاح الطويل الامد، كلها تصب في مفهوم النجاح المنظمي بوصفه مفهوما شاملا، اما اختلاف هذه المسميات فيرجع الى

## جدول (4) مقاييس النجاح المنظمي

المفهوم	الباحث	ت
الكفاءة والفاعلية .	(العنزي، 1990 : 181)	1
الفاعلية (مدى تحقيق الأهداف، التكيف)، الكفاءة (رضا افراد المنظمة، درجة تقبل الجمهور لرسالة المنظمة، الكلفة) .	(الركابي، 1999 : 47)	2
المرونة، رأس المال الفكري، محفظة المهارات، الكفاءات الجوهرية	Hitt, 2003	3
الرؤية الإستراتيجية وتخطيط الأداء، النشاط العملي، تطوير المنظمة، ثقافة المنظمة، اختيار الأفراد، القيادة والإدارة، التطوير	(Impact Consulting Business, 2005)	4
الفاعلية والكفاءة .	(الشماع، وحمود، 2009: 333)	5
الكفاءة والفاعلية	Daft, 2013	6
الفاعلية، الكفاءة، الجوانب الإنسانية	(حريم، 2010 : 92)	7
الفاعلية والكفاءة .	(الساعدي، 2010 : 19)	8
المرونة، رأس المال الفكري، الكفاءات الجوهرية، المهارات	(Hitt et al., 2011: 79)	9
الفاعلية والكفاءة	(القيسي، الدليمي، 2012)	10

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول

كمية وكلما كانت المدخلات المستخدمة للحصول على المخرجات المطلوبة قليلة كلما ازدادت أهمية معيار تحقيق الكفاءة. ويرتبط مفهوم الكفاءة بمفهوم قياس الاداء اذ تشير الكفاءة الى تقليل هدر و تحسين استخدام الموارد بطريقة تجعل الكمية نفسها من المدخلات تنتج مخرجات اكثر (Homayounizadpanah & Baqerkord, 2012: 1768).

## ب- الفاعلية

عرف (Daft, 2001: 64) الفاعلية التنظيمية بأنها درجة تحقق المنظمة لاهدافها. ويرى (Hall, 1992: 250) في

ويرى الباحث أن اختبار معياري الكفاءة والفاعلية، سيعطي دقة أكبر، ومؤشرات جيدة عن النجاح المنظمي، أكثر من التركيز على معيار واحد لقياس مدى نجاح المنظمة، والاتي توضيح لهذه المعايير.

## أ- الكفاءة

عرف (Daft, 2004: 8) الكفاءة بأنها " استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة بطريقة مثلى"، أما (Jones & George, 2006: 312) فأوضح بأن الكفاءة "نسبة المدخلات الى المخرجات حيث تكون المؤشرات

### 3- عوامل تحقيق النجاح المنظمي

تري (العزاوي، 2008): ان المنظمة الناجحة تتصف بمجموعة خصائص وذلك على خلفية ايمانها بان هذا النجاح قد ينتج عن سمة واحدة (المرونة العالية، والحرص على راحة الزبائن او عن التزامها بخطوات النجاح الاتية): (التميمي، 2009: 94)

- 1- التاكيد على وضوح الاهداف وتعريف الافراد العاملين والشركاء بها.
- 2- تحليل أنشطة وعمليات المنظمة والتأكد من كفاءة الأنشطة المنظمية.
- 3- التأكد من ان المنتجات او الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين.
- 4- تحقيق القيمة عبر تطوير خطة تكنولوجية تركز على اهدافها، بعدها تحديد النتائج المرغوب بها مع شركاء الاعمال، وتخطيط التدريب اللازم للعاملين.

### المبحث الرابع : الجانب العملي

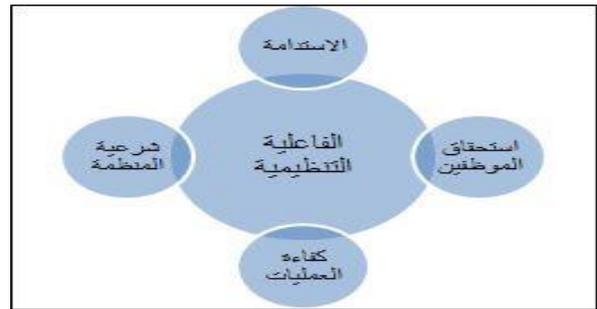
#### المحور الاول: عرض نتائج التحليل الوصفي

#### أولاً- المتغير المستقل (التشارك المعرفي وأبعاده)

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي (تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين)، إذ يوضح الجدول (5) ان هذا المتغير حقق وسط حسابي عام بلغ (3.82) ، وبانحراف معياري كلي (0.452) ومعامل اختلاف (24.204)، وجاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية من بين متغيرات البحث، وهذا يؤكد اهتمام ادارة الجامعة بهذا البعد وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها " تتمثل في قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية للحصول على الموارد النادرة والقيمة للقيام بوظائفهم". أما (Naryanan&Nath, 1993:46) استعرضا الأوجه المختلفة لمفهوم الفاعلية التنظيمية ولم يعتمد على تعريف محدد إذ أشارا في كتابهما إلى إن مفهوم الفاعلية يتمثل في الاتي :

- أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المختلفة .
  - ب- قدرة المنظمة على البقاء في ميدان عملها .
  - ت- قدرة المنظمة على توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها دون استخدام الضغط أو إجهاد أعضائها
  - ث- قدرة المنظمة لتحشيد كافة قوتها للإنتاج.
- من جهة اخرى يشير (Morin & Audebrand , 2004:10) بالإمكان تعريف الفاعلية التنظيمية بالاعتماد على أربعة مكونات هي:
- 1- استدامة المنظمة : هي استمرارية المنظمة مثل (استقرار المنظمة ونموها الذي يمكن الوصول له من خلال جودة السلع والخدمات وحماية مواردها المالية
  - 2- استحقاق الموظفين: وهذا يرتبط بالافراد العاملين في المنظمة، ويُمكن تقيّمه بأربعة معايير هي: صحة وسلامة موظفين، المناخ التنظيمي ، مقدرات وأداء الموظف، التزام الموظف .
  - 3- كفاءة العمليات : وهي الاستخدام الامثل للتقنية والتكنولوجيا، خاصة في مجال أنظمة العمليات والإدارة المالية. ويقيم من خلال ثلاثة معايير: ، (الانتاجية، والربحية العامة، الاقتصاد في الموارد).
  - 4- شرعية المنظمة: يصف موقع المنظمة في بيئتها، بالاعتماد على تقييم الاطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة.



شكل(5) مفهوم الفاعلية التنظيمية

Source: Morin, Estelle & Audebrand, Luc ;(2004), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND MEANING OF WORK: CORRECTING FOR RESTRICTED RANGE :p 11

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف ومعامل الاختلاف و ترتيب الاهمية لمتغير التشارك المعرفي				
الفقرات	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
الوسط الحسابي العام لمتغير التشارك المعرفي	3.82	0.452	21.204	الاول

وانحراف معياري (0.607) ومعامل اختلاف (14.173) ، وهذا يوضح اهتمام ادارة الجامعة بتوفير مناخ مناسب لتبادل الخبرات والمعرفة بين اقسامها ، وحصلت الفقرة (4) أدنى وسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.793)، ومعامل اختلاف (23.097) وذلك يشير الى مبادرة الجامعة بعقد الندوات والحلقات النقاشية التي تسهم في تبادل المعرفة افراده بين

تبادل المعرفة : يوضح الجدول (6) ان بعد تبادل المعلومات حقق وسط حسابي كلي (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.469)، ومعامل اختلاف (18.532) وجاء بالدرجة الثانية من حيث الاهمية ضمن ابعاد التشارك المعرفي. وهذه يشير الى اهتمام ادارة الجامعة بضرورة تبادل المعارف بين جميع موظفيها. على مستوى الفقرات، حصلت الفقرة (3)، اعلى وسط حسابي كان (4.16) وهي ،

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
1	تستخدم الجامعة وسائل اتصال حديثة تسمح بتبادل المعرفة بين العاملين فيها .	3.98	0.701	20.024	3
2	يتعاون الافراد في الجامعة ويتواصلون من خلال تشكيل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة.	4.02	0.644	16.332	2
3	تعمل ادارة الجامعة على خلق جو من التفاهم والتعاون بين جميع اقسام الكلية لتبادل المعرفة والخبرات.	4.16	0.607	14.173	1
4	تهتم ادارة الجامعة باقامة الندوات والحلقات النقاشية التي تسهم بشر وتوزيع المعرفة بين جميع موظفيها.	3.47	0.793	23.097	4
اجمالي تبادل المعرفة		3.90	0.469	18.532	الثاني

حسابي هو (4.38) وانحراف معياري (0.680) ومعامل اختلاف (13.356) ، بينما الفقرة (7) كان وسطها الحسابي (3.43) وهو ادنى الاوساط الحسابية، وانحراف معياري (0.712) ومعامل اختلاف (17.987) وهذا يوضح الى اسهام التشارك في المعرفة في استغلال افضل للموارد المتاحة من قبل فرق العمل.

فرق العمل: حصل بعد فرق العمل على وسط حسابي (3.92) وانحراف معياري بالغ (0.592) ومعامل اختلاف (18.204) واحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية ضمن ابعاد التشارك المعرفي، وهذه يشير الى اهتمام ادارة الجامعة بأسلوب العمل الفرقي لتحسين وتطوير اداء الافراد وبما يعزز قدرتها على انجاز انشطتها وعمليتها بكفاءة. أما على مستوى الفقرات، حصلت الفقرة (5)، على اعلى وسط

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
5	يسهم التشارك في المعرفة في رفع مستوى اداء اعضاء فريق العمل.	4.38	0.680	13.356	1
6	تساهم المشاركة بالمعرفة في سهولة وسرعة الاتصال بين اعضاء فريق العمل .	4.06	0.507	15.570	2
7	المشاركة بالمعرفة تساعد فرق العمل على حسن استغلال الموارد المتاحة لديها..	3.43	0.712	17.987	4
8	تحسن المشاركة بالمعرفة فرق العمل على تطوير ادوات واساليب العمل المتبعة.	3.82	0.606	17.443	3
اجمالي فرق العمل		3.92	0.592	18.204	الاول

قدراتهم المعرفية. وعلى مستوى فقرات البعد، كانت الفقرة (9)، قد حققت على وسط حسابي من بين الفقرات الاخرى بلغ (4.01) ، انحرافها المعياري بلغ (0.721)، ومعامل اختلاف (20.621)، وهذا يوضح حرص ادارة الجامعة على البحث عن طرق واساليب جديدة لتطوير اداء الاعمال

تدريب العاملين : بلغ الوسط الحسابي لبعد تدريب العاملين (3.65) وانحراف معياري (0.584) ومعامل اختلاف (20.389) وجاء ترتيبه الثالث من حيث الاهمية ضمن ابعاد متغير التشارك المعرفي، وهذه يشير الى اهتمام ادارة الجامعة المبحوثة بتدريب كوادرها البشرية وتنمية

الجامعة لرفد افرادها مقدرات متميزة من الجامعات العالمية الرائدة بمجال التعليم وذلك ربما يعود الى قلة التخصيصات المالية وامور تتعلق بالامور المالية للجامعة.

وبحسب التطورات البيئية. وكان ادنى الاوساط الحسابية من حصة الفقرة (12) بلغ (2.95)، وانحراف معياري (0.648)، ومعامل اختلاف (27.278). ويشير ذلك الى قلة الاعتماد على البرامج التدريبية الخارجية التي تعتمدها

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
9	تعمل ادارة الجامعة على ايجاد طرق واساليب جديدة لتحسين وتطوير اداء العمل.	4.01	0.721	20.621	1
10	تهتم ادارة الجامعة بضرورة مشاركة المعرفة من خلال تكثيف البرامج التدريبية .	3.73	0.606	25.392	3
11	تسهم البرامج التدريبية التي تقيمها الجامعة في زيادة معرفة الافراد في مجال عملهم.	3.94	0.816	22.412	2
12	تعمل ادارة الجامعة على ارسال موظفيها للمشاركة في البرامج التدريبية خارج القطر لكسب معارف ومهارات جديدة.	2.95	0.648	27.278	4
	اجمالي تدريب العاملين	3.65	0.584	20.389	الثالث

العام (0.981)، ومعامل اختلاف (24.652) وجاء في الترتيب الثاني من حيث الاهمية بالنسبة لمتغيرات البحث، وهذا يؤكد اهتمام ادارة الجامعة بتحسين وتطوير انشطتها وعملياتها التعليمية وانجازها بكفاءة وفاعلية بما يسهم في تحقيق النجاح المنظمي لها.

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع (النجاح المنظمي وأبعاده)

تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين هما (الكفاءة ، الفاعلية)، إذ يوضح الجدول (9) الوسط الحسابي الكلي لمتغير النجاح المنظمي اذ كان (3.43)، و انحراف معياري

الفقرات	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
الوسط الحسابي العام لمتغير النجاح المنظمي	3.43	0.981	24.652	الثاني

(0.983) ومعامل اختلاف (19.443)، وهذا يوضح اهتمام ادارة الجامعة ببناء سمعة جيدة في المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تقديم خدماتها للمجتمع، اما الفقرة (17) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (2.94)، وانحراف معياري (1.069) وهذا يوضح وجود حاجة اكبر لتشجيع الابداع في الجامعة لدورة الكبير في تقدم الجامعة .

الكفاءة: حصل بعد الكفاءة على وسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.890) ومعامل اختلاف (20.621) وجاء بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية ضمن متغيرات النجاح المنظمي، وهذه تشير اهتمام ادارة الجامعة بالسعي لانجاز اهدافها وتحقيقها بكفاءة في ضوء امكاناتها المتاحة . على مستوى فقرات البعد، الفقرة (15)، حصلت على اعلى الاوساط الحسابية وهو (4.14) وانحراف معياري

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
13	تتابع الإدارة العليا باستمرار كمية ونوعية الأعمال المنجزة.	3.50	0.842	22.076	3
14	تطالب الإدارة العليا الأقسام والشعب بتخفيض كلف الخدمة وأداء الأعمال.	3.61	0.761	19.899	2
15	ادارة الجامعة حريصة على بناء سمعة جيدة في بيئتها وتفعيل دورها المميز في المجتمع .	4.14	0.983	19.443	1
16	تتظر الجامعة باستمرار إلى احتياجات المجتمع وما يطرأ عليه من تغيرات، بهدف تلبية هذه الاحتياجات	3.25	0.748	23.057	4
17	تشجع ادارة الجامعة إبداعات العاملين لتطوير العمل بطرق مختصرة، ومبسطة.	2.94	1.069	26.195	5
	اجمالي الكفاءة	3.48	0.890	20.621	الاول

الفاعلية : حصل بعد الفاعلية على وسط حسابي كلي(3.39) وانحراف معياري بالغ (1.019) ومعامل اختلاف(22.534)، وجاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية ضمن ابعاد متغير النجاح المنظمي، وهذه يشير الى اهتمام ادارة الجامعة بتحقيق الفاعلية بجميع انشطتها وعملياتها وبما يحقق اهدافها. وعلى مستوى فقرات البعد، حصلت فقرة (22)، على وسط حسابي(3.71) وهو الاعلى منبين الفقرات الاخرى للبعد، وانحراف معياري

(0.753)، ومعامل اختلاف (17.921) وهذا يعكس سعي الجامعة بكفاءة كلياتها لتحقيق الفاعلية في انشطتها وعملياتها لتحقيق اهدافها المرسومة، وكان ادنى وسط حسابي لفقرة (20) بلغ(3.21)، وانحراف معياري (0.801)، ومعامل اختلاف (24.438)، ذلك ويوضح حرص الجامعة على بناء الثقة بينها وبين المجتمع الذ تعمل فيه من خلال تقديم مخرجات بمستوى عال وتقديم الاستشارات الضرورية لكافة مؤسسات الدولة.

جدول (11) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الأهمية لفقرات البعد الفرعي (الفاعلية)					
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
18	يتوافق اسلوب أداء العمل في الجامعة مع ما تصبوا إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.	3.32	1.110	21.286	3
19	تأخذ ادارة الجامعة بنظر الاعتبار استيعاب جميع العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، العالمية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ أهدافها.	3.44	1.023	18.283	2
20	تسعى ادارة الجامعة الى بناء علاقات التعاون ايجابية وبناءة وتسودها الثقة بينها وبين المجتمع المستفيد .	3.21	0.801	24.438	5
21	تتكيف الجامعة مع الظروف المحيطة بها لضمان ديمومتها واستمراريتها في في رفد المجتمع باحتياجاته من الخريجين	3.28	0.699	21.698	4
22	تسعى الجامعة بكفاءة كلياتها وأقسامها إلى تحقيق المهام الملقاة على عاتقهم بفاعلية عالية	3.71	0.753	17.921	1
اجمالي الفاعلية		3.39	1.014	22.534	الثاني

التشارك المعرفي والنجاح المنظمي (\*\*0.751) و قيمة (t) المحتسبة (7.521) وهي اكبر من قيمة t الجدولية التي بلغت (2.39) بمستوى دلالة (0.01)، اما قيمة الارتباط بين ابعاد التشارك في المعرفة و النجاح المنظمي بأبعاده ( الكفاءة، الفاعلية) بلغت على التوالي (\*\*0.642، \*\*0.703، \*\*0.626) من خلال هذه النتائج المذكورة يتضح تحقق علاقة ارتباط معنوية بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي. عليه قد تتحقق الفرضية البحث الاولى.

### المحور الثاني: اختبار الارتباط بين متغيرات البحث

#### 1- فرضيات الارتباط:

الفرضية الاولى الرئيسة للبحث (هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي، استخدم الباحث معامل الارتباط (Spearman).

جدول (12) يوضح علاقات بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي ، بلغت قيمة معامل الارتباط بين

جدول (12) علاقة الارتباط بين التشارك المعرفي والنجاح المنظمي					
النجاح المنظمي		Y2 الفاعلية		Y1 الكفاءة	
اجمالي ابعاد النجاح المنظمي (Y)	r	T	r	T	R
تبادل المعرفة	0.642**	4.652	0.784**	5.900	0.605**
فرق العمل	0.703**	4.549	0.627**	5.943	0.725**
تدريب العاملين	0.626**	8.790	0.612**	6.178	0.788**
اجمالي ابعاد التشارك في المعرفة X	0.751**	7.521	0.812**	5.816	0.834**
علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.01)	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)=2.39				
N= 63					

2- اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الثانية للبحث والتي نصت ( هناك تأثير بدلالة معنوية للتشارك المعرفي في النجاح المنظمي). جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط , صيغت علاقة دالية بين قيمة المتغير التابع (النجاح المنظمي) الذي اخذ رمز (Y) والمتغير المستقل (التشارك المعرفي) ورمز له بالرمز (X), حيث كانت معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y = \beta + \alpha X$$

والاتي قيم معادلة الانحدار: الاداء النجاح المنظمي =  $0.431 + 0.672$  (التشارك المعرفي)

يتبين من جدول (13) تحليل التباين وفق اختبار (F) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (27.124) وكانت اكبر من قيمتها الجدولة (7.07) بمستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (99%) وهذا يؤكد ان للتشارك المعرفي اثر في النجاح المنظمي و ان منحنى الانحدار لوصف العلاقة بين المتغيرين يعتبر جيد , اما  $R^2 = 0.672$  فتشير الى وجودا للتشارك المعرفي ما بقدر (0.67) وان كان (النجاح المنظمي) يساوي صفرا. وتعبير قيمة  $\beta = 0.431$  عن ان تغيير مقدارة (1) في التشارك المعرفي يؤدي الى تغيير في ( النجاح المنظمي) قدرة (0.43)

وكانت قيمة  $(R^2)$  (0.413) وهو مؤشر على ان (0.413) من التباين الحاصل في (النجاح المنظمي) هو بفعل (التشارك المعرفي) الذي كان داخل النموذج وان ما قدرة (0.587). يعد تباين مفسر يرجع لعوامل عشوائية لم تدخل النموذج الانحدار. ويتبين من جدول(15) ان المعنوية بلغت (0.001), وهو يثبت تأثير عالي ومعنوي للتشارك المعرفي في النجاح المنظمي. وبهذا تتحقق الفرضية البحث الثانية.

يوضح الجدول (12) علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية وكل اتي:

أ- الفرضية الفرعية 1 (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة و النجاح المنظمي). , اذ يوضح الجدول (16) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين تبادل المعرفة وبين كل من ( الكفاءة, والفاعلية) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط وكالاتي ( $0.605^{**}$ ,  $0.784^{**}$ ) على التوالي. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة كل اتي (6.782, 5.900) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.39) بمستوى دلالة (0.01) وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية.

ب- الفرضية الفرعية 2(هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين فرق العمل و النجاح المنظمي), اذ يوضح الجدول (16) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين فرق العمل وبين كل من ( الكفاءة, والفاعلية) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.725^{**}$ ,  $0.627^{**}$ ) على التوالي. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة كل اتي (8.001, 5.943) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.39) بمستوى دلالة (0.01), وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية .

ت- الفرضية الفرعية 3 (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تدريب العاملين و النجاح المنظمي), اذ يوضح الجدول (14) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين تدريب العاملين وبين كل من ( الكفاءة, والفاعلية) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.788^{**}$ ,  $0.612^{**}$ ) على التوالي. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.642, 6.178) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.39) بمستوى دلالة (0.01), وفي ضوء هذه النتيجة يمكن التوصل الى قبول الفرضية .

جدول (13) تحليل تأثير التشارك المعرفي في النجاح المنظمي

المتغير المستجيب	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد $R^2$	الثوابت		المتغير التفسيري و ابعاده
				$\square$	B	
النجاح المنظمي (Y)	.001	27.124	.413	0.672	0.431	التشارك في المعرفة (X)
	.000	20.145	.485	0.39	0.40	تبادل المعرفة (X1)
	.002	17.702	.491	0.47	0.34	فرق العمل (X2)
	.000	12.093	.509	0.50	0.41	تدريب العاملين (X3)
N=63		قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.07				

تصبح معادلة الانحدار: النجاح المنظمي  $0.669 + 0.680$  (تبادل المعرفة) اذ بلغت قيمة F المحسوبة كما مبيته في الجدول (18) (10.251) وهي اكبر من قيم الجدولية (7.07) ومعنوية بمستوى (0.01) وهذا يشير الى تأثير (تبادل المعرفة) في المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) . وفي ما يخص تأثير المتغير التفسيري الفرعي(تبادل المعرفة X1) في ابعاد المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) (الكفاءة, الفاعلية) بصورة منفردة والتي رمزت على

$$Y = \beta + \alpha X1$$

ولغرض تعزيز صحة هذه الفرضية سيجري اختبار الفرضيات الفرعية وكل اتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة في النجاح المنظمي)

تم اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط , حيث جرى صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (النجاح المنظمي Y) والمتغير التأثيري الفرعي (تبادل المعرفة X1) بصورة منفردة وكل اتي:

الفاعلية

$$=0.630+0.421 \text{ (تبادل المعرفة)}$$

وبالنظر الى الجدول (14) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة لـ ( الكفاءة, الفاعلية ) بلغت قيمتها (8.306, 15.982) على التوالي وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.07) بمستوى معنوية (0.01), مما يدل على وجود تأثير (لتبادل المعرفة ) في المتغيرات الفرعية المستجيبة (الكفاءة , الفاعلية).

التوالي (Y2,Y1), حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y1 = \beta + \alpha X1$$

$$Y2 = \beta + \alpha X1$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: الكفاءة  
 $=0.521+0.516$  (تبادل المعرفة)

جدول (14) تحليل تأثير المتغير التأثير الفرعي (تبادل المعرفة) في المتغير المستجيب (النجاح المنظمي بأبعاده)						
المتغير التأثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة و ابعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
X1 تبادل المعرفة	0.001	10.251	0.426	0.680	0.669	النجاح المنظمي
	0.001	8.306	0.528	0.516	0.521	Y1 الكفاءة
	0.000	15.982	0.457	0.421	0.630	Y2 الفاعلية
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.07						

الاستجابي (النجاح المنظمي Y) والمتغير التأثيري الفرعي (فرق العمل X2) بصورة منفردة وكل اتي:

$$Y = \beta + \alpha X2$$

تصبح معادلة الانحدار: النجاح المنظمي + 0.510 + 0.611 (فرق العمل) اذ بلغت قيمة F المحسوبة كما مبينه في الجدول (15) (13.566) وهي اكبر من قيمتها الجدولة (7.07) ومعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود تأثير (لفرق العمل) في المتغير التابع (النجاح المنظمي).

وفي ما يخص تأثير المتغير التفسيري الفرعي (فرق العمل X2) في ابعاد المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي) (الكفاءة, الفاعلية) بصورة منفردة والتي رمزت على التوالي (Y2,Y1), حيث تكون معادلة الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y1 = \beta + \alpha X2$$

$$Y2 = \beta + \alpha X2$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: الكفاءة  
 $=0.638+0.416$  (فرق العمل)

الفاعلية

$$=0.541+0.484 \text{ (فرق العمل)}$$

وبالنظر الى الجدول (15) يتبين ان قيمة (F) المحسوبة لـ ( الكفاءة, الفاعلية ) بلغت قيمتها (9.532, 12.078) على التوالي وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.07) بمستوى معنوية (0.01), مما يدل على وجود تأثير (لفرق العمل ) في المتغيرات الفرعية المستجيبة (الكفاءة , الفاعلية).

يشير الجدول (14) الى ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X1) و (Y2,Y1), اذ يتبين من الجدول المذكور ان الثابت (αY1= 0.521), (αY2= 0.630), وهذا يدل على وجود لتبادل المعرفة في المتغيرات المذكورة حتى وان كان (Y2,Y1) يساوي صفرا. وهذا يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من تبادل المعرفة (X1) سيؤدي الى تغيير في (Y2,Y1) قدرة (0.516, 0.421).

كما تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.528) وهذا يدل ان ما مقداره (0.528) من التباين في بعد الكفاءة (Y1) هو تباين يرجع لمتغير تبادل المعرفة (X1) الذي دخل الانموذج, وان (0.472) يعد تبيان مفسر من عوامل عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار. وكانت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.457) تشير الى ان مقدار (0.457) من التباين الذي حاصل في متغير الفاعلية (Y2) هو تباين يرجع الى متغير تبادل المعرفة (X1) الذي دخل النموذج وان (0.543) تباين مفسر من عوامل عشوائية غير داخلية في انموذج الانحدار.

وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه نتحقق بان الفرضية الفرعية تحققت والتي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة في النجاح المنظمي)

2- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل في النجاح المنظمي)

تم اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط , حيث جرى صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير

جدول (15) تحليل تأثير المتغير التاثير الفرعي(فرق العمل ) في المتغير المستجيب (النجاح المنظمي بأبعاده)						
المتغير ألتاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحتسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة و ابعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
X2 فرق العمل	0.001	13.566	0.475	0.510	0.611	النجاح المنظمي
	0.002	9.532	0.408	0.416	0.638	Y1 الكفاءة
	0.000	12.078	0.468	0.484	0.541	Y2 الفاعلية
قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.07						

الفرعي (تدريب العاملين X3) بصورة منفردة وكل  
اتي:

$$Y = \beta + \alpha X_3$$

تصبح معادلة الانحدار: النجاح المنظمي + 0.600  
0.491 (تدريب العاملين) اذ بلغت قيمة F المحسوبة  
كما مبيته في الجدول (18) (16.211) وهي اكبر من  
قيمتها الجدولية (7.07) (بمستوى معنوية (0.01)  
وهذا يشير الى وجود تأثير (لتدريب العاملين) في  
المتغير الاستجابي (النجاح المنظمي).

وفي ما يخص تأثير المتغير التفسيري الفرعي(تدريب  
العاملين X3) في ابعاد المتغير الاستجابي (النجاح  
المنظمي) (الكفاءة, الفاعلية) بصورة منفردة والتي  
رمزت على التوالي (Y2,Y1), حيث تكون معادلة  
الانحدار الخطي كل اتي:

$$Y_1 = \beta + \alpha X_3$$

$$Y_2 = \beta + \alpha X_3$$

حيث تكون القيم لمعادلة الانحدار كل اتي: الكفاءة  
0.413+0.504= (تدريب العاملين)  
الفاعلية

$$0.616+0.410= (تدريب العاملين)$$

وبالنظر الى الجدول (16) يتضح ان قيمة (F) المحتسبة لـ  
(الكفاءة, الفاعلية) بلغت قيمتها (14.904, 9.968) على  
التوالي اكبر من (F) الجدولية البالغة (7.07) معنوية )  
(0.01), مما يدل على وجود تأثير (لتدريب العاملين) في  
المتغيرات الفرعية المستجيبية (الكفاءة, الفاعلية).

كما يوضح الجدول (15) اعلاه ان منحنى الانحدار جيد  
لوصف العلاقة بين (X2) و(Y2,Y1), اذ يتبين من  
الجدول المذكور ان الثابت (αY1= 0.638), (αY2=  
0.541), وهذا يدل على وجود لفرق العمل في المتغيرات  
المذكورة حتى وان كان (Y2,Y1) يساوي صفرا. وهذا  
يشير الى ان اضافة وحدة واحدة من فرق العمل (X2)  
سيؤدي الى تغيير في (Y2,Y1) قدرة (0.416, 0.484).  
كما تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.408) وهذا  
يعني ما مقداره (0.408) من التباين الحاصل في متغير  
الكفاءة (Y1) هو تباين مفسر بفعل المتغير فرق العمل  
(X2) الذي دخل النموذج, وان (0.596) هو تباين مفسر  
من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت  
قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.468) تشير الى ان مقدار  
(0.468) من التباين الحاصل في متغير الفاعلية (Y2) هو  
تباين حصل بفعل المتغير تباين المعرفة (X2) الذي دخل  
النموذج وان (0.532) تباين مفسر من قبل عوامل عشوائية  
لم تدخل نموذج الانحدار.  
وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه تحققت الفرضية  
والتي نصت(هناك تأثير ذو دلالة معنوية لفرق العمل في  
النجاح المنظمي)

3- الفرضية الفرعية الثالثة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية  
لتدريب العاملين في النجاح المنظمي)  
تم اختبار هذه الفرضية بواسطة تحليل الانحدار البسيط  
, حيث جرى صياغة العلاقة بين القيمة الحقيقية للمتغير  
الاستجابي (النجاح المنظمي Y) والمتغير التاثيري

جدول (16) تحليل تأثير المتغير التاثير الفرعي(تدريب العاملين ) في المتغير المستجيب (النجاح المنظمي بأبعاده)						
المتغير ألتاثيري	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة F المحتسبة	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	الثوابت		متغير الاستجابة و ابعاده
				معامل قيمة β	قيمة الثابت α	
X3 تدريب العاملين	0.000	16.211	0.483	0.600	0.491	النجاح المنظمي
	0.000	14.904	0.511	0.504	0.413	Y1 الكفاءة
	0.001	9.968	0.496	0.410	0.616	Y2 الفاعلية
قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 7.07						

الى تغيير في (Y2,Y1) قدرة (0.504, 0.410) على  
التوالي .

كما تبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.511)  
وهذا يشير ان ما مقداره (0.511) من التباين الحاصل  
في متغير الكفاءة (Y1) هو تباين بفعل بعد تدريب  
العاملين (X3) الذي دخل في الانموذج, وان (0.489)

كما يتضح من الجدول (16) اعلاه ان منحنى الانحدار  
جيد لوصف العلاقة بين (X3) و(Y2,Y1), اذ ظهر  
الثابت (αY1= 0.413), (αY2= 0.616), وهذا يدل  
على وجود لتدريب العاملين في المتغيرات المذكورة  
حتى وان كان (Y2,Y1) يساوي صفرا. وهذا يشير الى  
ان اضافة وحدة واحدة من تدريب العاملين (X3) سيؤدي

معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وحثهم على الإطلاع تجارب الجامعات المتقدمة ومدى ملاءمة تطبيقها محلياً.

3. ضرورة دعم القدرات المعرفية للأفراد وتطويرها ونشرها والتركيز على فرق العمل وبما يسهم في اشراك الجميع في التعلم والمشاركة بالمعرفة الضمنية والصريحة وإحداث التغيير.
4. بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتعزز الوعي داخل الجامعة وعلى المستويات كافة بأهمية التشارك المعرفي، لأنها تساعد في القضاء على الكثير من المشكلات والمعوقات التي تواجه هذه العملية.

5. ضرورة قيام الجامعة بالبحوث بإعطاء فرصة أكبر للأفراد العاملين للقاءات فيما بينهم وتعزيز هذه اللقاءات وذلك لغرض زيادة الثقة بينهم وتبادل الخبرات والمهارات ومناقشة بعض الحالات او المشكلات وإيجاد الحلول لها وخاصة اللقاءات بين الأقسام المختلفة.

6. إشاعة ثقافة النجاح المنظمي في الجامعة ، والتعريف بأبعاده وأهميته، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحسين والتطوير المستمر لتحقيقه والمحافظة عليه.

7. ضرورة تشجيع التنافس والإبداع بين الموظفين ، وكذلك إفساح المجال لذوى المهارات والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية للجامعة ، مما يدعم الشعور بالرضا الذي يستقيه الفرد من وظيفته .

#### المصادر

##### أولاً: المصادر العربية الكتب

- 1- الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 2- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم، 2000 ، " نظرية المنظمة " ، ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 3- الطاهر، أسهمان ماجد، (2012)، "إدارة المعرفة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن .
- 4- حريم ، حسين محمد ، ( 2010 ) ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

##### الرسائل والاطاريح والبحوث

- 5- العنزي، أميرة خضير كاظم ، 2010 ، ( دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي )، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

هو تبيان مفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ( 0.496) تشير الى ان مقدار (0.496) من التباين الحاصل في متغير الفاعلية (Y2) هو تباين حصل بفعل المتغير تدريب العاملين (X3) الذي دخل في النموذج وان (0.506) تباين مفسر من بفعل عوامل عشوائية لم تدخل في نموذج الانحدار.

وفي ضوء الاختبارات المذكورة اعلاه يتضح تحقق الفرضية التي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب العاملين في النجاح المنظمي)

#### المبحث الخامس: استنتاجات البحث وتوصياته

##### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- حققت عملية التشارك المعرفي تأثيراً واضحاً على نجاح الجامعة المبحوثة، وهذا يعكس حرص ادارة الجامعة واهتماماته بعملية التشارك المعرفي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في انشطتها وعملياتها .
- 2- توضح النتائج الى أن التشارك المعرفي يسهم في تعزيز مستوى أداء فرق العمل وتساعد على سهولة وسرعة الاتصال فضلاً عن دعم السياسات والإجراءات المتبعة وهذا من شأنه يساهم على حسن استغلال الموارد المتاحة لديها.
- 3- تستخدم الجامعة المبحوثة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين وبما يحقق اهدافها المرسومة.
- 4- عدم اهتمام ادارة الجامعة بشكل كافي في اشراك موظفيها في الدورات التدريبية والعلمية داخل العراق وخارجه مما ينعكس سلباً على عدم مواكبة الجامعة لأخر المستجدات العلمية في الجامعات المحلية والعالمية.
- 5- حققت متغيرات النجاح المنظمي (الكفاءة والفاعلية) على نسب اتفاق عالية في الجامعة المبحوثة حيث كانت الكفاءة بمستوى اعلى من الفاعلية مما يشير ان الجامعة تعمل على تحقيق افضل استخدام لمواردها المادية والبشرية.
- 6- سجلت جميع علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وجود علاقات ارتباط وتأثير بين التشارك المعرفي وابعاده وبين النجاح المنظمي مما يشير الى دور التشارك المعرفي متمثل بأبعاده ( تبادل المعرفة ، وفرق العمل، وتدريب العاملين) في تحقيق النجاح المنظمي للجامعة المبحوثة.

##### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة اهتمام ادارة الجامعة بشكل اكبر بعملية التشارك المعرفي والنجاح المنظمي من خلال الاهتمام بأبعادهما كافة، من وتكوين رؤية مشتركة بينهما ، والعمل على نشر ثقافة التشارك بالمعرفة، وتوفير البيئة الملائمة المشجعة والداعمة لها.
2. التأكيد على إقامة دورات تدريبية داخلية او خارجية وبشكل مستمر للأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة وفي مختلف الاختصاصات وبما يسهم في زيادة

- 4- George , Lennifer , M. jones , gareth R.(2006). understanding and managing organizational behavior , Pearson prentice Hall , upper saddle river , new jersey .
- 5- Morin, Estelle and Audebrand, Luc ;(2004), ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND MEANING OF WORK: CORRECTING FOR RESTRICTED RANGE : 11
- 6- Narayanan, V.K. & Hath R., (1993), “Organizational Theory: A Strategic Approach”, Richard D. Irwin Inc., USA.
- Second: Thesis & Journal & Conference**
- Bidmeshgipour, Maryam ,( 2009 ) , An Analysis of Strategic Human Resource management in Iran , Journal of Seiences Vol 9-No 1 , p.p 30
- Jarvenpaa, S. L. & Staples, D. S. (2001), “Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise”, Journal of Management Information
- 9- Sher P.J. & Lee V.C, (2004), "Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through Knowledge Management: Information & Management" 41933-945.
- 10- Dell, D. and Kramer, R ,(2003) "Management" South – Western college Publishing, USA. (2003) "Forging Strategic Business Alignment" The conference Board, <http://www.conferenceboard.org>.
- 11- Homayounizadpanah & Baqerkord, (2012), "Effect of Implementing Performance Managem990ent on the Productivity, Efficiency and Effectiveness of the Chabahar Municipal Employees", Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 4(12), pp. 1767-1784.
- 12- Hassan M, Aksel I, Nawaz M. S, & Shaukat S. (2016). Knowledge Sharing Behavior Of Business Teachers Of Pakistani Universities: An Empirical Testing Of Theory Of Planned Behavior. European Scientific Journal, ESJ, 12(13).
- 6- الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- 7- العنزي ، سعد علي حمود ( 1990 ) . العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات – دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية ( من وجهة نظر المدراء التنفيذيين ) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- 8- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، ( 2010 ) ، الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12 ، عدد 1.
- 9- عامر فدعوس عذيب ، اعتماد مدخل الإدارة بالأهداف وأثره في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، (2006) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 10- التميمي، محمد يس،(2009)، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لأراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 11- الملا، عبد الرحمن مصطفى، و محسن، وسام يس،(2015)، "متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 86 .
- 12- سلمان، قيس حمد،(2012) ، "تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي"، دراسة اختباريه في الشركة العربية للمنظفات والكيماويا ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 19 . عدد72 .
- ثانيا: المصادر الاجنبية**
- 1- Daft, Richard L. (2013). Organization Theory & Design. Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning, Canada .
- 2- Daft , r .I.,(2004) , organization theory & Design . 8<sup>th</sup> ed Thompson, south western .
- 3- Kenny, G., (2001), "Strategic Factors: Developing & Measure Winning Strategy", 1st Published, President Press, National Library of Australia.

strategies & recommendation", for researchers, policymakers  
15- Lin, hsiu fen,(2007)," knowledge sharing &firm ; innovation capability an empirical study .

13- Persson , Magnums,2006,Unpacking The Flow Knowledge Transfer In Mncs, Thesis Of Doctor Of Philosophy ,Department Of Business Studies Uppsala University.  
Tsui,lily,& sherry ann chapman,(2006), " a hand book on knowledge sharing,