

# دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لإراء عينة من موظفي جامعة الكوفة

م. ضرغام علي مسلم العميدي \*

[drgama.alameedy@uokufa.edu.iq](mailto:drgama.alameedy@uokufa.edu.iq)

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات لتحسين وتطوير أداؤها ، وقد تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة كميدان للبحث وشملت عينة البحث (49) من موظفي رئاسة جامعة الكوفة ، وتم اعتماد خمسة دوافع لقياس المتغير المستقل مشاركة المعرفة وهي (الكفاء الذاتية ، الحوافز اللفظية ، المكافآت المادية ، السمعة ، الموقف من مشاركة المعرفة) في حين اعتمد البحث على ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج استندت عليها استنتاجات البحث والتي أشارت إلى إن دوافع مشاركة المعرفة يمكن ان تساهم في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي ، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة التركيز على عمليات مشاركة المعرفة مع ضرورة اهتمام المنظمات بكادرها الوظيفي والعمل على إشراكهم واستشارتهم في عملية اتخاذ القرار من اجل تعزيز اشكال الالتزام لديهم للوصول الى الاداء الفعال في العمل. الكلمات الرئيسية : مشاركة المعرفة، الالتزام التنظيمي، المنظمة، الاداء .

## knowledge sharing motives and its role in enhancing organizational commitment

### Abstract

The research aims to identify the role that motives of knowledge sharing can in promoting organizational commitment in order to invest the means available to the organizations to improve and develop its performance. A sample The presidency of the University of Kufa has been selected as a field of research and included (49) members from the presidency of the University of Kufa staff were five motives is made to measure the independent variable sharing of knowledge, namely: (self- efficiencies, verbal motives, tangible rewards, reputation, attitude of sharing of knowledge) while searching on three dimensions to measure the organizational commitment variable adopted an (emotional commitment, normative commitment, continuous commitment) and reach Find a set of conclusions in the light of the search results, which indicated that the motives of the sharing of knowledge can contribute to strengthening the organizational commitment levels and recommended search a set of recommendations including the need to focus on the operations of sharing knowledge with the need to the attention of organizations career cadre and work on inclusion and consulted in the decision process the decision in order to promote forms of commitment they have to get to the effective performance at work

Keywords: knowledge sharing, organizational commitment, motives, performance .

\* جامعة الكوفة / كلية الزراعة .

مقبول للنشر بتاريخ 2017/10/17

## المبحث الاول منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث

تفتقر الكثير من المنظمات اليوم الى استثمار امكانيات موظفيها في تعزيز عمليات التطور والنمو من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف وكسب ثقة الاخرين عن ادائها في بيئة العمل . وبما ان الجامعات تمتلك الحصة الاكبر من ادوات النمو والتطوير من خلال ما متوفر لديها من الخبرات والمعارف والمهارات العلمية والادارية لدى كادرها باعتبارهم موظفين ذو مؤهلات علمية عالية اصبح من البديهي ان تتبنى الاجراءات والاستراتيجيات التي تمكنها من تطوير الاداء ، ولعل من ابرز العمليات التي ينبغي التركيز عليها هي عمليات مشاركة المعرفة بين الموظفين وذلك لما لها من اهمية كبيرة في تحسين مستويات الالتزام والتمكن من تحقيق مستويات اعلى للتطور والنمو، ومن هنا جاءت مشكلة البحث الذي يحاول اختبار العلاقة بين دوافع مشاركة المعرفة من جهة والالتزام التنظيمي من جهة اخرى والتعرف على مدى امكانية مساهمة دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي وهذا يؤسس لتساؤل الرئيس والذي ينص: ما هو دور دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي ؟ ويتضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات وهي :

1. ما هو دور دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام العاطفي؟
2. ما هو دور دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام المعياري؟
3. ما هو دور دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام الاستمراري؟

### ثانياً : اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي يدور حول بيان امكانية دوافع مشاركة المعرفة للموظفين في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم ، حيث نجد ان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال اليوم جعلت المنظمات تتسارع نحو الحصول على افضل المزايا التي تمكنهم من التفوق والتميز على المنافسين ولما كانت عمليات مشاركة المعرفة احد الادوات الرئيسة التي تساهم في تحسين اداء الموظفين وزيادة مستويات الالتزام لديهم وبالتالي تساهم في تطور المنظمات صار من الواجب الاهتمام بها من اجل تعزيز مكانة المنظمة في بيئة العمل ، ويعد موضوع المشاركة والالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة التي اخذت المنظمات تعمل على تعزيزها من اجل الوصول الى مستويات اعلى من التفوق والنجاح.

### ثالثاً : أهداف البحث

1. التعرف على علاقة دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي .
2. بيان تأثير دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي.
3. التعرف على تأثير دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام العاطفي .
4. بيان تأثير دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام المعياري .
5. التعرف على تأثير دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام الاستمراري .

### رابعاً : فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي .:

#### الفرضية الرئيسية الاولى H1:

( توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام التنظيمي.)  
وتتضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

#### الفرضية الفرعية الاولى:

(توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام العاطفي.)

#### الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام المعياري.)

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

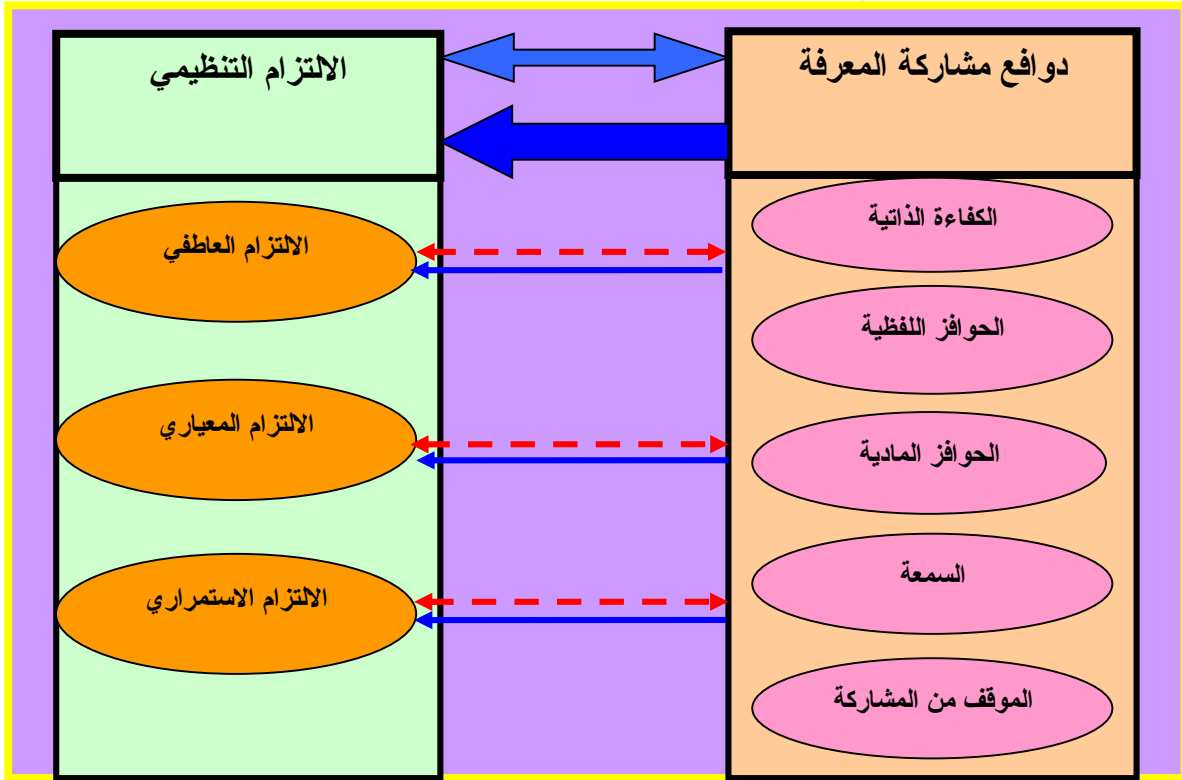
(توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام الاستمراري.)

#### الفرضية الرئيسية الثانية H2:

( توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام التنظيمي.)  
وتتضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الاولى:  
 (توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام العاطفي).  
 الفرضية الفرعية الثانية:  
 (توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام المعياري).  
 الفرضية الفرعية الثالثة:  
 (توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام الاستمراري).

#### خامساً- المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1)  
 المخطط الفرضي للبحث

← علاقة التأثير  
 ↔ علاقة ارتباط

#### سادساً : عينة البحث

لقد تم اختيار جامعة الكوفة كميدان للبحث باعتبارها منظمة تعليمية اكااديمية وعلى تماس مباشر باخر التطورات العلمية التي تحدث في بيئة الاعمال وشمل مجتمع البحث الموظفين ضمن المستويات الادارية الوسطى في رئاسة جامعة الكوفة الذي بلغ عددهم (156) موظفاً .  
 ويؤكد (Uma Sekaran, 2003:295) ان حجم العينة الذي لا يقل عن 30 مفردة يعد ملائماً لمعظم انواع الابحاث.  
 لذلك فقد تم اختيار عينة البحث المعتمدة بطريقة عشوائية وبنسبة 30% من مجتمع البحث، وبلغ حجم العينة في البحث (47) فرداً، لذلك تم توزيع (60) استمارة استبيان عليهم استعيدت 49 منها تم اعتمادها في عمليات التحليل الاحصائي كعينة البحث.  
 ويبين الجدول (1) وصف شامل لعينة البحث :

جدول (1)  
وصف عينة البحث

الجنس									
أنثى					ذكر				
النسبة		عدد		النسبة		عدد			
% 55		27		% 45		22			
العمر									
من 30-20		40-31		50-41		60-51		60 فأكثر	
النسبة		عدد		النسبة		عدد		النسبة	
% 26		13		% 37		18		% 31	
% 2		1		% 4		2		% 2	
سنوات الخدمة									
من 5-1		10-6		15-11		20-16		21 فأكثر	
النسبة		عدد		النسبة		عدد		النسبة	
% 20		10		% 37		18		% 12	
% 19		9		% 12		6		% 12	
التحصيل الدراسي									
اعدادية					بكلوريوس				
النسبة		عدد		النسبة		عدد		النسبة	
% 6		3		% 14		7		% 80	

المصدر: اعداد الباحث استناداً على بيانات استمارات الاستبيان

تم الاعتماد في المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الادبيات العلمية حول الموضوعات المعتمدة ، حيث اعتمد الباحث في قياس متغير دوافع مشاركة المعرفة على المقياس المعتمد من قبل (Welschen, 2014) والذي يستند على مجموعة مقاييس لاختبار تلك الدوافع. اما متغير الالتزام التنظيمي فقد تم اعتماد مقاييس الباحث (Jaros, 2007) لاختبار ابعاد الالتزام التنظيمي والتي يوضحها الجدول (2) .

من اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفقرات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

جدول (2)  
ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	دوافع مشاركة المعرفة KSHM knowledge sharing Motivated	الكفاءة الذاتية Self-efficacy الحوافز اللفظية (غير المادية) Verbal rewards المكافآت المادية Tangible Rewards السمعة rep Reputation الموقف من المشاركة بالمعرفة aks Attitude towards Knowledge Sharing	(sef1 – sef3) (vre 1- vre3) (tar 1- tar3) (rep1 – rep3) (aks 1- aks3)	(1995·Spreitzer) (2014·Welschen) (McNeely and ·1994; Sims et al.·Meglino ·1976; Ryan and Connell 1994)·1989; Amabile et al. (2014·Welschen) (Kankanhalli et al. (2014·Welschen) (Wasko and Faraj (2005)·Kankanhalli et al. (2014·Welschen) (Fishbein and Ajzen (1975)·(2014·Welschen)
2	الالتزام التنظيمي ORCO organizational commitment	الالتزام العاطفي Affective commitment الالتزام المعياري Normative commitment الالتزام الاستمراري Continuance Commitment	(aco 1- aco4) (nco 1- nco4 ) (cco 1- cco4)	(2007·Jaros) (2007·Jaros) (2007·Jaros)

## ثامناً : الأدوات والإساليب الإحصائية المستخدمة

### 1- أساليب جمع البيانات :

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارة استبيان التي صممت وفقاً للمقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث والتي تعد الاداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للبحث والتي استندت على اجابات عينة البحث وفقرات تلك الاستمارة لقياس متغيرات البحث وابعادها.

### 2- الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.var23 لاجراء عدد من العمليات الإحصائية المعتمدة في وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته وهي كالاتي :

- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
- الانحراف المعياري : لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابة عن وسطها الحسابي.
- الارتباط : لقياس قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
- معامل الانحدار البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- اختبار (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط ومعنوية معامل الانحدار .

### تاسعاً : صدق وثبات اداة البحث

لقد تم الاعتماد في صياغة مقاييس البحث فيما يخص دوافع مشاركة المعرفة استناداً على ماجاء في دراسة (Welschen، 2014) وعلى ما جاء في الجانب النظري، اما مقاييس الالتزام التنظيمي اذ تم الاعتماد في اختيار الابعاد و صياغة الفقرات على دراسة (Jaros، 2007) وعلى ماجاء في الجانب النظري . وقد تم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال نتائج معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS.var23) ويبين الجدول (3) نتائج صدق وثبات اداة البحث والتي تشير الى مستويات عالية تفوق النسبة المقبولة والبالغة 70% لقياس مستوى الصدق والثبات بين المتغيرات.

#### جدول (3)

#### نتائج اختبار صدق وثبات اداة البحث

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	دوافع مشاركة المعرفة	15	72%
2	الالتزام التنظيمي	12	76%
3	كافة المتغيرات	27	82%

المصدر : اعداد الباحث استناداً على مخرجات التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.var23

### المبحث الثاني

### الجانب النظري للبحث

#### اولاً : مفهوم مشاركة المعرفة knowledge sharing concept

يشير (et al·Rusly، 2014) الى ان مشاركة المعرفة هي العملية التي تحول فيها المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية ، وفي الحالة المثالية فان مشاركة المعرفة تمكن الأفراد من التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، وبالتالي تساهم في تعزيز مهارات الموظفين .

وتشير الأدبيات ان مشاركة المعرفة تعزز من تطبيق الممارسات الوظيفية بشكل أفضل ، وتقلل من التكاليف المرتبطة بالمنتج وتطوير الخدمات وتعزز القدرة الابتكارية للمنظمات ، فضلاً عن ذلك، فإنها تساهم في عملية اتخاذ القرار وكفاءة الحلول وتقلل من أي خسارة في رأس المال الفكري للمنظمات على المدى الطويل ، فضلاً عن ذلك فان مشاركة المعرفة تعزز من تنفيذ عمليات ادارة المعرفة الأخرى .

ويبين (Hassan et al:31، 2016) ان مشاركة المعرفة في المنظمة تتأثر بسلوك الافراد ومواقفهم تجاه مشاركة المعرفة ، إذ ان مشاركة المعرفة المحدودة في المنظمة تؤدي إلى فجوات معرفية في المنظمة وهذه الفجوات المعرفية تحد من الإمكانيات التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن عملية مشاركة المعرفة تدور حول اكتساب الخبرة من الأعضاء الآخرين في المنظمة وهذا يؤدي الى مشاركة التعلم التنظيمي ، ومشاركة وسائل المناقشة وتبادل المعارف والمعلومات مع الأعضاء الآخرين عن طريق جميع الوسائط (المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية والمحاضرات والشبكات الاجتماعية وغيرها) ، وعلى هذا الاساس فان مشاركة المعرفة تهدف لزيادة قيمة المعرفة فضلاً عن ذلك فان العاملين سيكون لديهم القدرة على خلق وتكييف المعرفة لذلك فان تبادل الموظفين للمعرفة يعد هو مفتاح النجاح التنظيمي.

## ثانياً : اهمية مشاركة المعرفة knowledge sharing Importance

يشير (Mallasi & Ainin، 2015:2) الى ان مشاركة المعرفة تمثل التغيير الجديد في السلوك الذي يجعل المعرفة متاحة في المنظمة والتي لا بد من استيعابها واستخدامها من أجل زيادة قيمتها وإجراء تغييرات جديدة في السلوك.

ويذكر (Hassan et al، 2016:31) ان مشاركة المعرفة بين الموظفين يعد أمراً مهماً لأن الموظفين يمثلون مصدر كل من المعرفة الصريحة والضمنية ، لذلك، ينبغي على الموظفين تبادل الخبرات والمعرفة مع الموظفين الآخرين الذين هم في أمس الحاجة إليها من أجل إتجاز المهام بشكل جيد. فضلاً عن ذلك، ينبغي ان يتم مشاركة المعرفة مع مرور الوقت في المكان المناسب وفي الوقت المناسب من أجل الحصول على أقصى قيمة من المعرفة.

ومع ذلك فان مشاركة المعرفة ليست مهمة سهلة فهي تتطلب عملية طويلة للاكتشاف والتعلم للأفراد مع ضرورة ان يأتي الزملاء معا ويتبادلون معارفهم لتوليد قيم معرفية جديدة ، واذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية هي المعرفة أو المهارة التي يمتلكها الفرد بحيث لا يمكن توصيلها بسهولة للآخرين، كما يكون من الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، وتحديدتها، لأنها تتضمن المسائل الفكرية مثل المعتقدات والتفكير ووجهات النظر وبالتالي، فان مشاركة المعرفة تركز بشكل اساس على العنصر البشري في إدارة المعرفة.

ويؤكد (Chomley، 2014:30-31) أن الأفراد يكونوا أكثر استعداداً لمشاركة المعرفة إذا كانوا مقتنعين بأن ذلك أمر مفيد وكذلك إذا كان لديهم الشعور بأن معارفهم هي محل تقدير في بيئة العمل ، ويمكن مشاركة المعرفة على مستوى الفرد أو الوحدة أو مجموعة، والمستويات التنظيمية الأخرى، داخل أو عبر المنظمات . وعلى المستوى الفردي، يشار إلى مشاركة المعرفة على أنها الحديث إلى الزملاء للمساعدة في الحصول على القيام بشيء ما بشكل أفضل، وبسرعة أكبر، أو بشكل أكثر كفاءة، وهناك عدد من الدراسات التي بحثت نتائج مشاركة المعرفة بين الجهات الفاعلة يتضمن أنشطة التعلم التنظيمي والمساهم في زيادة إنتاجية العمل وتعزيز الأداء الفعال والابتكار.

## ثالثاً : دوافع مشاركة المعرفة knowledge sharing Motivations

يشير (Welschen، 2014) الى عدد من الدوافع التي تساهم في تحفيز وتشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم مع الآخرين ، ويمكن استعراض ابرز تلك الدوافع من خلال ما يأتي :

### 1- الكفاءة الذاتية /Self-efficacy

يذكر (Mallasi & Ainin، 2015:2) لقد برز بناء الكفاءة الذاتية ضمن مفاهيم النظرية المعرفية الاجتماعية ، حيث تشير الكفاءة الذاتية إلى "اعتقاد الفرد ضمن ظروفه بالقدرة على أداء مهمة محددة" فضلاً عن ذلك، فقد أثبتت العديد من الدراسات بان الكفاءة الذاتية هي واحدة من أفضل المحفزات للأفراد وأنها تساعدهم على فهم لماذا يميلون لمشاركة المعرفة ، كما ان الكفاءة الذاتية هي نوع من التقييم الذاتي التي ممكن أن تؤثر على السلوكيات التي ينبغي استخدامها.

ويشير (Welschen، 2014) ان الكفاءة الذاتية تعتبر حافزاً جوهرياً هاماً للغاية لمشاركة المعرفة والتي تتمثل بالقدرة على تنفيذ سلوك معين ، وهو ما يعني أن شعور الفرد بالكفاءة الذاتية يكون أكثر ثقة بأنه قادر على تنفيذ سلوك معين ، فالأفراد الذين ينظرون الى كفاءتهم الذاتية على أنها ضعيفة، فمن المرجح أنهم سوف يقدمون جهداً أقل عكس الأفراد الذين يرون الكفاءة الذاتية لديهم قوية، فانهم يبذلون المزيد من الجهود لانتقان المهام الصعبة.

وقد اشارت العديد من الدراسات النظرية على سلوك مشاركة المعرفة تدعم فكرة أنه إذا كان الموظفين يشعرون بالرضا عن قدرتهم على توفير معلومات قيمة، وهذا سيشجع مشاعرهم الإيجابية نحو مشاركة المعرفة .

وأقترح (Bartol & Srivastava، 2002) أن العوامل الجوهرية التي تبني الشعور بالكفاءة الذاتية هو سلوك مشاركة المعرفة ، فمن الواضح أيضاً أن الكفاءة الذاتية تعد عامل مهم يساهم في اتخاذ موقف إيجابي نحو مشاركة المعرفة .

ويؤكد (Lin، 2007) انه إذا كان الافراد يعتقدون بأنهم قادرين على مساعدة الآخرين من خلال مشاركة المعرفة أو أنهم يعتقدون أنهم يمكن أن يساهموا في حل المشاكل أو تحسين العمليات في العمل تكون لديهم مواقف أكثر إيجابية نحو مشاركة المعرفة.

## 2- الحوافز اللفظية (غير المادية) /Verbal rewards

يشير (Mallasi & Ainin، 2015) ان مفهوم الحوافز غير النقدية تمثل "الحوافز الذاتية والمعنوية التي تشجع الفرد على الانخراط في علاقة اجتماعية لأداء مهمة محددة للأجل الآخرين"، كما أن نجاح أي منظمة مرتبط بدوافع العاملين فيها ورغبتهم القوية في تبادل المعرفة فيما بينهم أو مع زبائنهم. ويبين (Welschen، 2014) ان عدد من الدراسات اشارت الى أن الحوافز اللفظية قد تكون حافزا لمشاركة المعرفة ، وتظهر الأدبيات وعلم النفس التنظيمي أن الحوافز اللفظية مثل الثناء وردود الفعل هي احد المحفزات الخارجية ، ويمكن أن يتلقى الموظف من خلال مشاركة المعرفة ردود الفعل و الثناء والتقدير التي تكون محفزة من خلال منح الأفراد الشعور بالكفاءة ورفع قدرات احترام الذات ، كما ان الحوافز اللفظية مثل الثناء أو التعليقات على السلوك، والحوافز التي يمكن إطلاع باقي الموظفين كيف فعلوا أو إذا فعلوا جيدا، يمكن أن تساعد في زيادة مشاعر الكفاءة والثقة بالنفس ، يشار الى أن المديح وكلمات الشكر من الرؤساء ينظر إليها على أنها عوامل محفزة لمشاركة المعرفة.

## 3- المكافآت المادية Tangible Rewards

يشير (Chennamaneni et al.2012) الى ان المكافآت المادية تعد عاملا رئيساً يؤثر على مشاركة المعرفة ومن الأمثلة على المكافآت المادية هي الزيادات في الأجور والمكافآت وفرص الترقية والأمن الوظيفي ، وقد تناول العديد من الباحثين أهمية نظم المكافآت لتشجيع مشاركة المعرفة ، إذ انهم يعتقدون ان الأفراد يجب أن يكافئوا على الجهود التي يبذلونها عند مشاركة معارفهم. ووفقا لـ (Bartol & Srivastava، 2002) فان المكافآت النقدية يمكن أن تكون اداة فعالة لتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة ، وهذا قد يجعل من الممكن تقديم التقييم حول أداء الفرد فيما يتعلق بمشاركة المعرفة على مدى فترة من الزمن، ويؤكد (Kwok & Gao، 2006) بأنه بغض النظر عن ما إذا كانت مشاركة المعرفة ضمنية أو صريحة، فان تقديم المكافآت المادية يمكن أن يكون للمهام الفعالة التي هي تحت الاشراف الدقيق، وروتييني وسهل للقياس الكمي (Welschen، 2014).

## 4- السمعة Reputation

يذكر (Mallasi & Ainin، 2015) وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فان الأفراد يشاركون في التفاعل الاجتماعي نظرا لتوقعهم بأن تنتهي بالمكافآت الاجتماعية مثل حالة والاحترام والسمعة حيث تعتبر السمعة واحدة من العوامل غير المادية التي تساهم في زيادة مشاركة المعرفة بين الأفراد. ويبين (Welschen، 2014) ان تعزيز السمعة تعد حافزاً خارجياً كبيراً لمشاركة المعرفة إذ ان السمعة الطيبة يمكن أن تكون رصيذا هاما للموظفين و يمكن أن تعطي لهم الاحترام وربما يكون عاملاً مهماً للأمن والتقدم الوظيفي . وقد أظهرت الأبحاث أن مشاركة المعرفة يمكن ان تغذيها الرغبة في الاعتراف من الاقران فقد يشعر الموظفون أنه من خلال مشاركة المعرفة تزداد قيمتهم وتقديرهم من الآخرين في العمل، وهذا قد يزيد من سمعتهم في مكان العمل. ويشير (Hall، 2001) أن بناء سمعة جيدة والحفاظ عليها يحتاج إلى التزام طويل الأجل، فعندما يدرك الأفراد أن مشاركة المعرفة يمكن أن تعزز من سمعتهم فان هذا قد يغير من موقفهم تجاه مشاركة المعرفة بطريقة إيجابية . يشار الى ان السمعة الطيبة ليست شيئا يمكن الحصول عليه بين يوم واحد إلى آخر ، فالأفراد الذين يدركون ذلك قد يكونوا أكثر ميلا للانخراط في عملية مشاركة المعرفة على المدى الطويل وهذا قد يتطلب تغيير دائم في الموقف تجاه مشاركة المعرفة.

## 5- الموقف من مشاركة المعرفة Attitude towards Knowledge Sharing

يوضح (Welschen، 2014) بان الموقف يعد المتغير الأساس الذي يؤثر في السلوك ، ويشير الموقف إلى "تقييم الفرد بإيجابية او سلبية نحو ما يدور حوله، كما ينظر إلى الموقف بمثابة الاستعداد العام في حد ذاته والذي لا يؤدي بالضرورة الى أداء الفرد لسلوك معين. اما فيما يخص مواقف الأفراد من المشاركة فانها تمثل المعتقدات المحفزة للفرد التي تؤثر على موقفه تجاه المشاركة بالمعرفة. وهي تنقسم إلى مجموعتين: المحفزات الجوهرية و المحفزات الخارجية ، وتعكس المحفزات الجوهرية الاعتقاد بأن الفرد سوف يتلقى فوائد جوهرية عندما يشارك معرفته مع الآخرين ، وتشير الأبحاث إلى أن الأفراد الذين لديهم حافزاً جوهريا في الحصول على مزيد من الاهتمام فهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار والتعلم، كما ان هذه المحفزات الجوهرية التي من المرجح بشكل خاص ان تكون مهمة بالنسبة الى السلوكيات الاجتماعية الطوعية والمؤيدة لمشاركة المعرفة ، فعندما يتصرف شخص

ما لمساعدة شخص آخر من دون أي هدف آخر سوى استفادة الشخص الآخر، وهذا هو مثال للسلوك المؤيد للمجتمع.

كما يبين (Welschen، 2014) ان المحفزات الخارجية تعكس المعتقدات بأن الفرد سوف يحصل على استحقاقات خارجية عندما يشارك المعرفة ، كما انها تشير إلى الفوائد الخارجية المتصورة التي يمكن للفرد أن يتخذ موقف من خلالها للانخراط في عملية مشاركة المعرفة .

ويمكن القول بان التحفيز الخارجي يمثل الدافع وراء مشاركة المعرفة للفرد وذلك لانه يبنى التصورات لدى الافراد حول الفوائد الخارجية التي يمكن ان يستفيدوا منها جراء مشاركة المعرفة، مثل المكافآت المادية (كالمال والترقية والأمن الوظيفي) ، ويعتبر التحفيز الخارجي اداة مهمة لتحفيز الموظفين للأداء بطريقة موجهة ومنسقة نحو تحقيق الهدف .

ويذكر (Bock & Kim، 2002) أن الموظفين الذين يعتقدون بأنهم يستطيعون تحسين العلاقات المتبادلة مع أعضاء المنظمة الآخرين من خلال مشاركة معارفهم، فانهم سوف يكون موقفهم أكثر إيجابية تجاه مشاركة المعرفة.

#### رابعاً : مفهوم الالتزام التنظيمي organizational commitment concept

يشير (Pandey، 2015) الى انه توجد العديد من الأبحاث التجريبية التي درست الالتزام التنظيمي كنتيجة سلوكية في مكان العمل وبناء على هذه الدراسات وجدت تعاريف مختلفة حول الالتزام التنظيمي. حيث ذهب عدد من الباحثين الى أن الالتزام التنظيمي يركز على الامتثال للأهداف التنظيمية من قبل الموظفين. وهكذا، فإن التزام الافراد داخل المنظمة يكون سلوكاً مناسباً نحو تحقيق الهدف التنظيمي، ويرى آخرون بان الالتزام التنظيمي هو "العملية التي تحقق أهداف المنظمات بحيث يكون سلوك الفرد متكامل ومنسجم بشكل متزايد".

كما عرف "الالتزام التنظيمي بأنه التعبير عن الموقف أو التوجه نحو المنظمات، التي تربط أو تعزز من هوية وانتماء الفرد إلى المنظمات، كما تم تحديد الالتزام التنظيمي بأنه "قوة الفرد" في المشاركة في تنظيم معين".

وتبين (Lamba & Choudhary، 2013) ان الالتزام التنظيمي يعبر عن تعلق الفرد النفسي بالمنظمة، فكلما ازداد معدل الالتزام كلما ازداد تعلق الفرد بشكل أكثر نحو المنظمة.

كما ان الالتزام التنظيمي ينطوي على علاقة نشطة مع المنظمة، إذ أن الأفراد يكونوا على استعداد لإعطاء شيء من أجل المساهمة منهم في رفاهية المنظمة.

ويمكن أن يوصف الالتزام التنظيمي بأنه يركز على ثلاثة عوامل هي:

أ- الاعتقاد القوي في قبول أهداف المنظمة وقيمتها.

ب- الاستعداد لبذل جهداً كبيراً نيابة عن المنظمة .

ت- الرغبة القوية للحفاظ على العضوية في المنظمة .

لذا يؤكد (Luthans، 2002) ان الالتزام هو نوع من العلاقة بين الموظف والمنظمة، ويتم فيها تحديد موقف الولاء التنظيمي من قبل عدد من السمات الشخصية (العمر، والحيارة في المنظمة، والتصرفات مثل السلوكيات الإيجابية أو السلبية، أو صفات الرقابة الداخلية أو الخارجية) والتنظيمية (تصميم العمل وأسلوب القيادة والمشرفين) وحتى العوامل غير التنظيمية، مثل توافر بدائل بعد إجراء الاختيار الأولي للانضمام الى منظمة، أيضاً تؤثر على تحقيق الالتزام .

ويوضح (Pandey، 2015) بان الالتزام التنظيمي يعبر عنه بأنه "حالة يصبح من خلالها الفرد ملزم بالإجراءات والمعتقدات التي تحافظ على أنشطة المنظمة والمشاركة في عملياتها". يشار الى أن الالتزام التنظيمي من الناحية العملية يكون "متعدد الأبعاد الفطرية، التي تنطوي على العاملين من خلال ولاء الفرد للمنظمة، والاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة، ودرجة تطابق الهدف مع قيم المنظمة، والرغبة في الحفاظ على عضويتها

يذكر (Riketta، 2002) بان الالتزام يمثل الموقف الذي يؤثر بسلوك الموظف وفائدته للمنظمة، إذ ان دراسة الالتزام في المنظمة يعد امر بالغ الأهمية وذلك لأن الالتزام التنظيمي يمكن أن يؤثر على عمليات الإبداع والابتكار، والتكيف للموظفين ويقلل من السلوكيات السلبية مثل التأخر ودوران العمل .

ويرى (Ortiz، 2010) ان الالتزام التنظيمي يكون وسيلة تساهم في تعزيز رضا الموظفين وتلبية الرغبات والاحتياجات، والالتزامات الخاصة بهم وبالتالي يساعد من خلال جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم فهم أفضل للعوامل التي يمكن أن تساعد المنظمات على تحسين ادائها .



### خامساً : أهمية الالتزام التنظيمي organizational commitment Importance

يذكر (et al·Brown، 2011) بان مفهوم الالتزام التنظيمي قد اجتذب قدراً كبيراً من الاهتمام في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس وعلم الاجتماع. على سبيل المثال، ان التزام الموظف وولاءه يعد من السمات الرئيسية في مكان العمل من أجل تحقيق الأداء العالي و ينظر إليه على أنه يتوسط العوامل التي تربط بين أنواع مختلفة من إدارة الموارد والممارسات البشرية وبين تحسين الأداء، ويؤكد (et al·Meyer، 2002) ان الالتزام التنظيمي يعبر عن مواصلة العمل مع المنظمة بما يحقق أهداف الطرفين الفرد والمنظمة، ويمكن القول بأن قوة الالتزام التنظيمي في المنظمة تنشأ أحياناً من خلال القيم المشتركة بين الموظفين مع كل أعضاء المنظمة، ولذا فإنه يتوقع أن يكون الالتزام التنظيمي مرتبطاً بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي. فضلاً عن ذلك فإن إيجاد قوى عاملة ملتزمة يعد دعامة لأنشطة المنظمة مع تعزيز لأداء المنظمات من خلال السلوك الأقل انتهازيّة من جانب الموظفين أو من خلال التأثير على إمداداتها من الجهد الذي يبذله العاملون، وبالتالي ينعكس على عمليات الإنتاج.

ويبين (et al·Brown، 2011) بان قرارات الموظفين حول تحقيق الالتزام تلعب دوراً رئيساً في مختلف النماذج ويعتمد على عدد من العوامل منها الحوافز والمكافآت التي تمنحها الإدارة وكذلك كفاءة الأجور وتوفير أجواء مناسبة للعمل وعدالة التعاملات وبالنظر إلى هذه العلاقة بين جهد الموظف والالتزام، فهو يعد خطأ مثيراً للتحقيق ويستوجب الاهتمامات حول كيف يمكن للمنظمة ان تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق ممارسات الموارد البشرية.

ويشير (Akerlof & Kranton، 2005) الى هناك بعض الموظفين الذين يظهرون الالتزام والولاء تجاه صاحب العمل قد يكون لها مصالح التي تتماشى مع صاحب العمل، كما في الحوافز والشعور بالانتماء للمنظمة والعمل، وبالتالي يمكن لهذه الدوافع، أن تغرس من التزام الموظفين ودافعيتهم تجاه اعمالهم، ويؤكد (et al·Brown، 2011) انه بالنظر إلى أن درجة التزام وولاء الموظفين تجاه صاحب العمل يرتبط أساساً إلى الطريقة التي ينتهجها سلوك الموظفين أنفسهم في مكان العمل، فضلاً عن الاعتبارات الوكالة التي تقوم عليها العلاقة بين العمال وأرباب العمل.

ويرى الباحث ان الالتزام التنظيمي يعد أداة مهمة تستند عليها المنظمات في تحسين ادائها وتطوير استراتيجياتها فهو نتيجة للعديد من الأنشطة والمفاهيم والعمليات والسلوكيات التي تحدث داخل المنظمة او هو انعكاس لعدد من العوامل التي تساهم في تعزيز دافعية الأفراد وبالتالي اتجاههم نحو الالتزام في اداء اعمالهم حسب ما مخطط لها وبما ينسجم مع معتقدات وقيم الأفراد وثقافتهم نحو الالتزام ودوره في نجاح المنظمة وادائها لانشطتها بشكل متميز مما يؤهلها للمنافسة في ميدان الاعمال.

### سادساً : ابعاد الالتزام التنظيمي organizational commitment Dimensions

يشير (Lamba & Choudhary، 2013) الى ان هناك العديد من التصنيفات التي اعتمدت في تصنيف ابعاد الالتزام التنظيمي ولكن يكاد يكون ابرزها واكثرها اتفاقاً هو الذي صنفها الى ثلاثة ابعاد متمثلة بالالتزام العاطفي والالتزام المعيارى والالتزام المستمر ويمكن استعراضها بشكل اكثر تفصيلاً من خلال ما يأتي :

#### 1-الالتزام العاطفي Affective commitment

يذكر (Pandey، 2015) بان الالتزام التنظيمي يشير الى الارتباط العاطفي للأفراد تجاه منظمتهم، إذ يكون الموظف لديه تعلق واندفاع وجداني مع المنظمة ويمكن القول بان الالتزام العاطفي يتكون من ثلاثة عوامل هي:

- أ- الإيمان والقبول بأهداف وقيم المنظمة .
- ب- الاستعداد لتركيز الجهود على مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ت- الرغبة في الحفاظ على عضوية التنظيمية .

لذلك فإن سعي الموظفين للاحتفاظ بعضويتهم هو اختيار شخصي وهذا هو يمثل التزامهم بالمنظمة.

في حين يرى (Ieng، 2014) بان الالتزام العاطفي هو احد اشكال التزام العاملين في المنظمة، والذي يعتبر الأكثر فائدة في تعزيز الفعالية التنظيمية. وفي الواقع، ان الالتزام العاطفي هو يمثل مؤشراً أكثر وأقوى اتساقاً حول النتائج التنظيمية الإيجابية، كما يسهم الالتزام العاطفي للموظفين في زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وينظر للالتزام العاطفي للمنظمة كمقياس مهم من التفاني والولاء. حيث يشعر الموظفون مع الالتزام العاطفي بوجود الشعور بالانتماء العالي للمنظمة مع أن زيادة مشاركتهم في أنشطة المنظمة يزيد من استعدادهم لتحقيق أهداف المنظمة ورغبتهم في البقاء مع المنظمة، فضلاً عن ذلك، فقد كانت هناك دراسات عديدة حول العلاقات بين الالتزام العاطفي والتغيب ودوران العمل وكذلك الأداء.

وفيما يتعلق بدوافع الالتزام العاطفي، اقترح (Meyer & Allen، 1997)، بأن حوافز العمل مثل المكافآت التنظيمية، ودعم المشرفين والعدالة الإجرائية أثبتت ان لها علاقات قوية مع الالتزام العاطفي، يشار الى ان نظرية الدعم التنظيمي المقترحة من قبل (Eisenberg & Huntington، 1995) قد تساعد في تفسير التزام الموظفين

العاطفي لمنظمتهم. وتفترض هذه النظرية أن الموظفين لهم معتقدات عامة حول تقدير المنظمة للمساهمات والمخاوف بشأن سلامتهم الخاصة من أجل تلبية الاحتياجات العاطفية الاجتماعية وتقييم استعداد المنظمة لمكافحة الجهود المتزايدة. ويذكر (Lynch & Rhoades، 2001) بأنه قد يكون الدافع هو الدعم التنظيمي الذي يراه الموظفون مثل الخصائص التنظيمية على أساس شكل المعاملة بالمثل، فإن الدعم التنظيمي ينظر لتوليد الشعور بالالتزام مع الاهتمام بمصلحة المنظمة لمساعدتها على تحقيق القيم والأهداف ، كما ان الشعور بالالتزام يلعب دورا في التوسط بين علاقة الدعم التنظيمي مع الالتزام العاطفي وفاعلية الأداء ، كما ان الدعم التنظيمي ينظر أيضا الى زيادة الالتزام العاطفي الذي يتم من خلال تلبية احتياجات الموظف وشعوره بالاحترام والإقرار والانتفاء، مما يؤدي إلى اندماج العضوية التنظيمية ووضع دورها في الهوية الاجتماعية، وهذا النوع من الالتزام يؤكد هوية الفرد والمشاركة في المنظمة .

## 2- الالتزام المعياري Normative commitment

يبين (Lamba & Choudhary، 2013) بان الفرد قد يلتزم ويبقى مع المنظمة بسبب مشاعر الالتزام وهذه المشاعر تستمد من مصادر عديدة. على سبيل المثال، إن المنظمة يمكنها ان تستثمر الموارد في تدريب الموظفين من أجل تعزيز التزامهم "الأخلاقي" المبني على جهودهم في العمل والبقاء مع المنظمة ، و قد يعكس هذا أيضا معيارا داخليا، يوضع من قبل شخص ينضم إلى المنظمة من خلال عمليات الأسرة أو غيرها من التنشئة الاجتماعية، التي ينبغي للمرء أن يكون مخلصا لمنظمة واحدة وان الموظف يبقى مع المنظمة لأنه امر واجب عليه ،مع ذلك، فإن الالتزام المعياري هو أكثر أهمية للأداء التنظيمي .

ويؤكد (Luthans، 2002) اذا ما علمنا ان الالتزام التنظيمي هو نوع من القوة المغناطيسية القوية التي تربط الموظفين مع رغبتهم في البقاء وتعلقهم بالمنظمة. فإذا التزم الموظفون بمعايير محددة تجاه منظمتهم فأنها سوف تؤدي بعملهم بشكل جيد وسوف يكون الأداء في نهاية المطاف للمنظمة هو الاداء الافضل .

كما يمكن زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال معايير الأفراد في المقام الأول من خلال منحهم التعويض المناسب والترقية والتدريب والمزايا وما إلى ذلك والتي تقترن مع التواصل وتوضيح رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، وإجراءات النظم الشاملة واتجاهات الاتصالات، ودعم تطوير الموظفين، والأمن وما إلى ذلك ، كل هذه الممارسات تسلط الضوء على ملامح جذابة من فرص العمل للتطوير الوظيفي للموظفين، والتي تكون مقدمة لتعزيز الالتزام تنظيميا، والموظفون الملتزمين عادة ما تكون سجلات حضورهم جيدة، ويبرهن ذلك على وجود استعداد للالتزام بسياسات المنظمة، كما يؤدي ذلك الى انخفاض معدلات دوران العمل والذي يرتبط مباشرة بالاحتفاظ بالموظفين.

ويشير (Ieng، 2014) الى ان الالتزام القيمي او المعياري يفسر شعور الموظف بالالتزام تجاه المنظمة. بحيث يبقى الموظفين مع المنظمة لأنهم يشعرون أنهم يجب أن يكون معها وفق معايير تؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الالتزام المعياري. حيث تلعب التنشئة الاجتماعية دورا حيويا في تطوير الالتزام المعياري كما ان الالتزام المعياري يتطور من ، المعتقدات المعيارية المنضوية من خلال القيم (العائلية والثقافية) وبعد دخول (المنظمة) فان عمليات التنشئة الاجتماعية والتي يمكن من خلالها استنتاج مركز العلاقات ، كما ان للقيم والمعتقدات دوراً فعالاً فيما يتعلق بسلوكيات المنظمة والنتائج المتعلقة بالتزام الموظفين وتحفيزهم الفعال، فالحوافز لها دور فعال في تحقيق الالتزام ، وتحدد معها في وقت واحد السلوكيات المتعلقة بالنوايا التنظيمية الذي يعتمد سلوك الفرد في تقييم الفرد لما يتعلق بالفعل، حيث تكون له نية أو توجه معين لأداء الوظيفة، يشار الى ان المعيار الشخصي للفرد ممكن ان يمثل التصورات حول كل الضغوط المعيارية المتعلقة بالسلوك. ويطبق هذا المفهوم على التزام الموظف .

اما (Steers، 1997) فإنه يرى ان مبدأ التبادل يتطور من خلال استلام المكافآت من المنظمة التي تجعل الموظفين يشعرون بنوع من الالتزام الأخلاقي للرد بالمثل مع الالتزام ، إذ انه إذا وجد الموظف في المنظمة بأنها تكون أكثر دعما له ، فإن ذلك سيعطي مستوى أعلى من التزام الموظف مما يؤدي الى الجهد المباشر للحث على الالتزام ويمكن أن تنتج منه فوائد طويلة الأجل للمنظمة.

ويؤكد (Meyer & Allen، 1997) بأن عملية تقليد سلوك الآخرين هي عملية معقدة ولكنها يمكن ان تؤدي إلى الالتزام المعياري وذلك عندما يتعلم الأفراد كيف يستفيدوا من التوقعات عن أسرهم والمجتمع ومنظمتهم. وبعد هذه الدراسات، فإن النتائج العملية للالتزام المعياري هي أن الموظفين لهم الاعتقاد الخاص بما يكون مناسب والذي ينعكس على أن يكون التزاما كاملا تجاه منظمتهم.

## 3- الالتزام الاستمراري Continuance Commitment

يبين (Pandey، 2015) ان الالتزام الاستمراري يعبر عن رغبة الموظف بالبقاء في المنظمة استناداً الى مجموعة من العوامل مثل تنظيم أمور التقاعد، والعلاقات مع الموظفين الآخرين، أو الأشياء التي هي تكون خاصة بالمنظمة ، ويشمل الالتزام المستمر أيضا عدد من العوامل في المنظمة مثل عدد سنوات العمل أو الفوائد التي تعود على الموظف وبالتالي فإن هذه المجموعة من الموظفين لا يزالون مع التنظيم الجديد الذي لم يخرج من ولاء أو المعتقدات الفطرية ولكن لسبب أنه ليس لديهم بدائل عمل غير المنظمة كما لا يمكنهم مغادرة البلاد للحصول على فرص عمل أخرى.

ويرى (Ieng، 2014) ان الالتزام المستمر يتعلق بتقييم الموظف و المقارنة بين تكاليف ترك المنظمة وتكاليف البقاء. فإن الموظفين الذين رأوا أن تكاليف ترك المنظمة هي أكبر من تكاليف البقاء فانهم سوف يبقون داخل المنظمة لأنهم بحاجة إليها ، إذ ان أي شيء يزيد من تكلفة ترك المنظمة فالنتائج تكون تتجه نحو تعزيز الالتزام المستمر.

ويؤكد (Meyer & Allen, 1991) بان الالتزام المستمر كاتجاه للانخراط في خطوط ثابتة من النشاط على أساس تقييم الفرد من التكاليف المرتبطة حول التوقف عن النشاط. فإذا كان الموظف ينتقل إلى وظيفة جديدة، فهو ينبغي عليه قضاء فترة من الوقت للحصول على الاستثمار الذاتي مرة أخرى. فالاستثمار الذاتي هو مقدار الموارد الثمينة مثل الجهد والطاقة والوقت الذي يبذله الموظف في المنظمة لرفاهيتها ، اما إذا كان الموظف يفتقر للتحويل على حساب مهارات العمل والمعرفة، فإن تكاليف ترك المنظمة ستزداد أيضاً، لأنه من الصعب للموظف إيجاد فرص عمل بديلة .

ويوضح (Pandey, 2015) بانه يمكن أيضاً عرقلة العلاقات الاجتماعية التي قد بنيت على العاملين في المنظمة السابقة وزيادة التكلفة النفسية لتكوين صداقات جديدة والتعلم للحصول على عمل مع زملاء العمل الجدد في حالة تحرك الموظفين إلى منظمة أخرى وهكذا، ويلخص ذلك أنه إذا كانت فرصة العمل البديلة المتاحة في بيئة أقل، فإن الموظفين سوف يظهرون قدر أكبر من الالتزام المستمر لصاحب العمل الحالي. وهذا يعني ضمناً ان الالتزام المستمر يبني على تقييم الموظف حول واقعية التكاليف والفوائد المترتبة على البقاء مع تنظيم معين ، وان بقاء الموظفين يرتبط بالالتزام المستمر بشكل قوي لأنهم بحاجة إلى وظيفتهم.

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للبحث

#### أولاً : تحليل دوافع مشاركة المعرفة وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بدوافع مشاركة المعرفة في البحث ما يأتي:

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال دوافع مشاركة المعرفة (3.62) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (0.53) وباهمية نسبية (72%) .
  2. جاء بعد الموقف من مشاركة المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (81%) و بوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.66) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، إذ احتل بعد الكفاءة الذاتية المرتبة الثانية بأهمية نسبية (80%) وبوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري يبلغ (0.65) وبعد السمعة بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (78%) وبلغ الوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.81) ، في حين جاء بعد الحوافز اللفظية غير المادية بالمرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (66%) وبوسط حسابي يبلغ (3.32) والانحراف المعياري بمقدار (0.82) اما بعد المكافآت المادية جاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة بأهمية نسبية مقدارها (58%) وبوسط حسابي بلغ (2.88) وهو أقل من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) وبانحراف معياري مقداره (0.89).
  3. تشير النتائج اعلاه ان الموظفين في المنظمة المبحوثة لديهم دافعية لمشاركة المعرفة وبنسبة جيدة من خلال موقفهم ورغبتهم في المشاركة بالمعرفة مع الآخرين وكذلك من خلال بناء السمعة الجيدة لهم و كفاءتهم الذاتية والحوافز المعنوية من قبل رؤساء العمل وبنفس الوقت هناك ضعف بالمكافآت المادية حول موضوع مشاركة المعرفة من قبل المنظمة المبحوثة مما يؤدي الى عدم التشجيع بمشاركة المعرفة في المنظمة .
- ويوضح الجدول (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة البحث من موظفي رئاسة جامعة الكوفة على فقرات دوافع مشاركة المعرفة.

جدول (4)  
الوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات دوافع مشاركة المعرفة

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
sef1	4.0204	.66112	49
sef2	4.0000	.70711	49
sef3	3.9796	.74972	49
vre1	3.0816	.90914	49
vre2	3.3878	.93131	49
vre3	3.5102	1.04328	49
tar1	2.6531	.92536	49
tar2	2.9388	1.02892	49
tar3	3.0204	1.03057	49
rep1	3.9388	.87579	49
rep2	3.8776	.85714	49
rep3	3.8163	.92811	49
aks1	4.1020	.71429	49
aks2	4.0612	.71903	49
aks3	3.9592	.76265	49
SEF	4.0000	.64907	49
VRE	3.3265	.82913	49
TAR	2.8707	.89447	49
REP	3.8776	.81279	49
AKS	4.0408	.65840	49
KSHM	3.6231	.52960	49

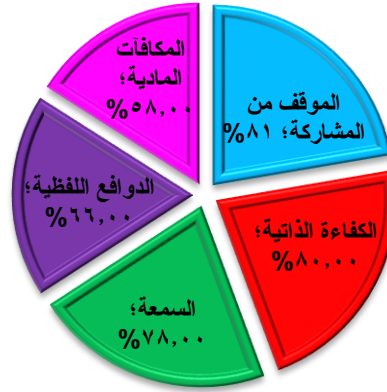
المصدر : مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

ويمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (5)

جدول (5)  
ترتيب الأهمية النسبية بين دوافع مشاركة المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإيجابية)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	81%	0.66	4.04	الموقف من مشاركة المعرفة AKS
الثاني	80%	0.65	4.00	الكفاءة الذاتية SEF
الثالث	78%	0.81	3.88	السمعة REP
الرابع	66%	0.82	3.32	الحوافز اللفظية (غير المادية) VRE
الخامس	58%	0.89	2.88	المكافآت المادية TAR
	72%	0.53	3.62	اجمالي دوافع مشاركة المعرفة KSHM

ويصور الشكل (2) خلاصة النتائج لمتغير دوافع مشاركة المعرفة والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (2)  
النسب المئوية لدوافع مشاركة المعرفة حسب أهميتها

### ثانياً : تحليل ابعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لإجابات العينة

لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة المقاييس الخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي في البحث ما يأتي :

1. بلغ الوسط الحسابي لإجمالي مجال الالتزام التنظيمي (3.71) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (0.56) وأهمية نسبية (67%) .
  2. جاء بعد الالتزام المعياري من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الأولى بأهمية نسبية مقدارها (75%) وبوسط حسابي قدره (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.67) وجاءت المؤشرات الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث احتل بعد الالتزام الاستمراري بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (74%) وبوسط حسابي مقداره (3.73) وبانحراف معياري مقداره (0.55) وبعد الالتزام العاطفي بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (73%) وبلغ الوسط الحسابي (3.63) وبلغ الانحراف المعياري (0.81).
  3. تشير النتائج اعلاه ان الموظفين المنظمة المبحوثة يركزون على أهمية الالتزام داخل المنظمة على مختلف أشكاله وذلك لتقارب مقدار الأهمية النسبية لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي مع افضلية بسيطة في أهمية بعد الالتزام المعياري ومن ثم الالتزام الاستمراري واخيراً الالتزام العاطفي.
- ويوضح الجدول (6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات عينة البحث من موظفي رئاسة جامعة الكوفة على فقرات ابعاد الالتزام التنظيمي.

## جدول (6)

خلاصة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لفقرات ابعاد الالتزام التنظيمي

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
aco1	3.3265	1.02851	49
aco2	3.5918	1.01895	49
aco3	3.8367	.87433	49
aco4	3.7755	.89595	49
nco1	4.0612	.85167	49
nco2	4.0612	.89926	49
nco3	3.6327	1.07420	49
nco4	3.2449	.85466	49
cco1	3.8571	.70711	49
cco2	3.6939	.76931	49
cco3	3.7551	.75085	49
cco4	3.6327	.80865	49
ACO	3.6327	.81186	49
NCO	3.7500	.67121	49
CCO	3.7347	.54822	49
ORCO	3.7058	.56420	49

المصدر : مخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23

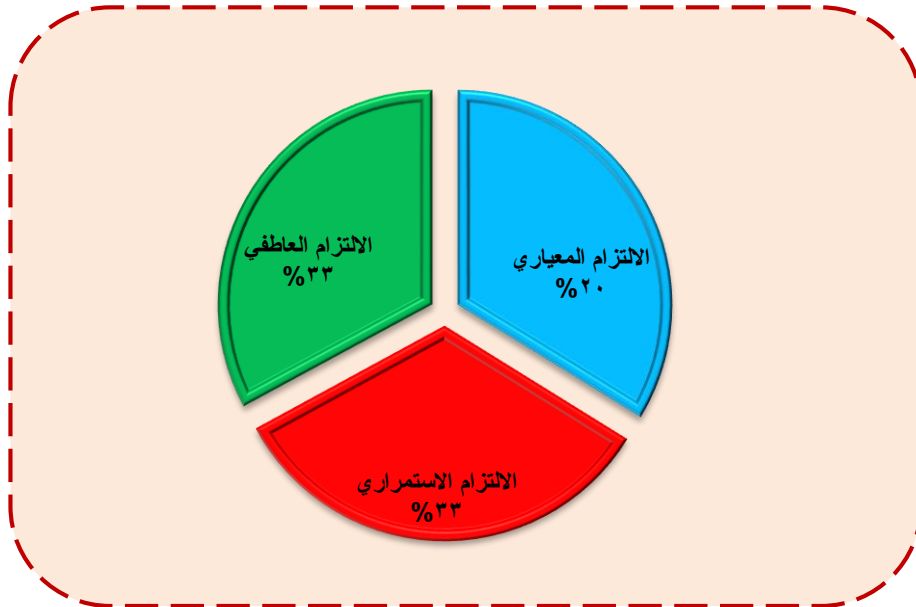
واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب المتغيرات حسب الأهمية النسبية كما في الجدول (7).

## جدول (7)

ترتيب الأهمية النسبية بين ابعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	الأهمية النسبية (شدة الإيجابية)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	75%	0.67	3.75	الالتزام المعياري NCO
الثاني	74%	0.55	3.73	الالتزام الاستمراري CCO
الثالث	73%	0.81	3.63	الالتزام العاطفي ACO
	67%	0.56	3.71	اجمالي الالتزام التنظيمي ORCO

ويصور الشكل (3) خلاصة النتائج لمتغير الالتزام التنظيمي والنسب المئوية لعناصره الأساسية



## الشكل (3)

النسب المئوية لعناصر الالتزام التنظيمي حسب أهميتها

## ثالثاً: اختبار وتحليل فرضية علاقة الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي للمتغيرات، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لأنموذجها، تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث حيث تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي، ولغرض التحقق من ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة في استمارة الاستبيان لغرض تحليلها ومعالجتها وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة مع الاعتماد على ارتباط بيرسون.

## اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

ينبغي أن نثبت من خلال الاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو عدم صحتها وذلك كما يأتي:

الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام التنظيمي (ORCO).

تعتبر معطيات الجدول (8) عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام التنظيمي (ORCO) على المستوى الكلي، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب على المستوى الكلي بمقدار (0.662) وبدلالة معنوية بمستوى (1%)، ومن ذلك نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

## جدول (8)

## نتائج علاقات الارتباط بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام التنظيمي (ORCO)

النتيجة	درجة الارتباط						نص الفرضية الفرعية	الفرضية الفرعية
	دوافع مشاركة المعرفة	الموقف من المشاركة	السمعة	المكافآت المادية	الحوافز اللفظية	الكفاءة الذاتية		
قبول الفرضية	0.681**	0.542**	0.670*	0.318*	0.414**	0.422*	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام العاطفي (ACO)	الأولى
قبول الفرضية	0.614**	0.534**	0.611**	0.399**	0.356*	0.195	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام المعياري (NCO)	الثانية
عدم قبول الفرضية	0.282	0.055	0.284*	0.212	0.225	0.161	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام الاستمراري (CCO)	الثالثة
تحقق الفرضية	0.662**	0.489**	0.656**	0.379**	0.413**	0.332*	توجد هناك علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام التنظيمي (ORCO)	الرئيسية

(\* تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  (\*\* تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$ )

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي في برنامج SPSS.var23

## اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات الارتباط

لقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد بقبول الفرضية الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام العاطفي (ACO) بمقدار (0.681) وبدلالة معنوية بمستوى (1%).

كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط إحصائية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام المعياري (NCO) بمقدار (0.614) وبدلالة معنوية بمستوى (1%). كما أظهرت النتائج عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بسبب ضعف العلاقة بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام الاستمراري (CCO) بمقدار (0.282)، وكما مبين في الجدول (8).

## • ثالثاً اختبار وتحليل فرضية علاقة التأثير

استكمالاً لاختبار أنموذج البحث وفرضياتها، استلزم الأمر تحديد درجة تأثير دوافع مشاركة المعرفة في إبعاد الالتزام التنظيمي، وهذا ما جاء في الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي) وذلك على النحو الآتي:

### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يتولى هذا المحور مهمة الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير لدوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي، ولغرض اثبات قبول تلك الفرضية أو رفضها لابد من معرفة نتائج تحليل اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد لمتغيرات البحث على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية وكما في الجدول (9) الاتي:

#### جدول (9)

نتائج علاقات التأثير بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام التنظيمي (ORCO)

النتيجة	درجة التحليل Sig						نص الفرضية الفرعية	الفرضية الفرعية
	دوافع مشاركة المعرفة	الموقف من المشاركة	السعة	المكافآت المادية	الحوافز اللفظية	الكفاءة الذاتية		
قبول الفرضية	0.000	0.148	0.018	0.562	0.606	0.050	توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام العاطفي(ACO)	الاولى
قبول الفرضية	0.000	0.051	0.019	0.084	0.432	0.812	توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام المعياري(NCO)	الثانية
عدم قبول الفرضية	0.318	0.309	0.229	0.585	0.752	0.408	توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) والالتزام الاستمراري(CCO)	الثالثة
قبول الفرضية	0.000	0.299	0.012	0.231	0.960	0.247	توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام التنظيمي(ORCO)	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS.var23 .

وبناء على ما جاء من النتائج المبينة في الجدول (9) والتي تظهر نتيجة التأثير بين متغيرات البحث دوافع مشاركة المعرفة والالتزام التنظيمي والتي اثبتت وجود تأثير معنوي بين متغيري البحث وذلك حسب نتيجة التحليل (P-Value=0.000) وبدلالة معنوية قدرها (0.01) وعلى هذا الاساس فان هذا الامر يؤدي الى تحقق الفرضية الثانية على المستوى الكلي .

#### اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقات التأثير

لقد اشارت نتائج التحليل الاحصائي للفرضيات الفرعية على مستوى الابعاد بقبول الفرضية الفرعية الاولى وذلك بوجود علاقة تأثير احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام العاطفي(ACO) وبدلالة معنوية بلغت (0.000) عند مستوى (1%) .

كما اشارت النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة تأثير احصائية معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام المعياري(NCO) وبدلالة معنوية بلغت (0.000) بمستوى (1%) . كما اظهرت النتائج عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بسبب عدم وجود دلالة معنوية بين دوافع مشاركة المعرفة (KSHM) و الالتزام الاستمراري(CCO) وبلغت درجة المعنوية (0.318) وهي اعلى من مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الاساس يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة في علاقات التأثير وهذا ينسجم مع نتائج فرضية الارتباط التي تم رفض فرضيتها الفرعية الثالثة بسبب ضعف العلاقة.

ويوضح الجدول (10) نتائج تحليل التباين ، التي تشير إلى معنوية تأثير دوافع مشاركة المعرفة في الالتزام التنظيمي ، إذ بلغت قيمة (F) (7.936) التي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، كما ان القدرة التفسيرية لهذا النموذج بلغت وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) والبالغة (0.48) ، وهذا يشير إلى ان دوافع مشاركة المعرفة تفسر ما قيمته (48%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالالتزام التنظيمي ، وبالتالي فان النتائج الواردة أعلاه تؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ( وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لدوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي .



**جدول (10)**  
تحليل التباين لأموذج تأثير التأثير بين دوافع مشاركة المعرفة والالتزام التنظيمي

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.419	.42988

a. Predictors: (Constant), AKS, TAR, SEF, VRE, REP

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.333	5	1.467	7.936	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.946	43	.185		
	Total	15.279	48			

a. Dependent Variable: ORCO

b. Predictors: (Constant), AKS, TAR, SEF, VRE, REP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.173	.520		2.258	.029
	SEF	.125	.106	.144	1.174	.247
	VRE	.005	.108	.008	.050	.960
	TAR	.105	.086	.166	1.214	.231
	REP	.312	.119	.450	2.621	.012
	AKS	.125	.119	.146	1.052	.299

a. Dependent Variable: ORCO

**الاستنتاجات**

1. اظهرت نتائج البحث ان الموظفين في المنظمة المبحوثة يبدون اهتماماً مقبولاً بالدوافع تجاه مشاركة المعرفة .
2. ان الموظفين في المنظمة المبحوثة يسعون الى تطبيق الالتزام التنظيمي في اعمالهم من خلال مشاركة معارفهم مع الاخرين.
3. ان قلة المكافآت المادية الممنوحة للموظفين في المنظمة المبحوثة اثرت بشكل سلبي على عمليات مشاركة المعرفة .
4. ان الموظفين في المنظمة المبحوثة يراعون المعايير الخاصة بالالتزام بشكل اكبر من التزامهم جراء تأثير عواطفهم او رغبتهم بالاستمرار في العمل بالمنظمة.
5. لقد اثبتت النتائج ان هناك تأثيراً واضحاً لدوافع مشاركة المعرفة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

**التوصيات**

1. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بكادرها الوظيفي والعمل على اشراكهم واستشارتهم في عملية اتخاذ القرار من اجل تعظيم التزامهم التنظيمي في العمل .
2. ينبغي توفير الاجراءات والظروف المساهمة في تنمية قدرات الافراد على المشاركة المعرفة فيما بينهم .
3. ضرورة تحسين الانظمة الادارية والمعلوماتية المعتمدة وتعزيز دافعية الافراد نحو المشاركة بالمعرفة في المنظمة المبحوثة.

4. ينبغي وضع اجراءات لمنح المكافآت المادية التي تساهم في تحقيق المشاركة بالمعرفة بشكل مثالي.  
5. ضرورة اعتماد معايير واضحة في تعزيز دافعية الافراد في الالتزام التنظيمي.

## References

- 1- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9-32.
- 2- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership and organization studies* , 9 (1), 64-76.
- 3- Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal* , 15 (2), 14-21.
- 4- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., & Taylor, K. (2011). Workplace performance, worker commitment, and loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(3), 925-955.
- 5- Chennamaneni, A., Teng, J., & Raja, M. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour and Information Technology* , 31 (11), 1097-1115.
- 6- Chomley, P. (2014). The relationship between knowledge sharing and workplace innovation in a transnational corporation: a behavioral perspective.
- 7- Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets\*. *Journal of information science* , 27 (3), 139-146.
- 8- 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).
- 9- Kwok, S. H., & Gao, S. (2006). Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of computer information systems* , 46 (2), 45-51.
- 10- Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.
- 11- LENG, C. S. (2014). *The impact of leadership styles on employee commitment in retail industry* (Doctoral dissertation, UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN).
- 12- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science* , 33 (2), 135-149.
- 13- Luthans, Fred, (2002) *Organizational Behaviour*, Tata Mc Graw Hill International Edition, 9th Edititon, pp-236.
- 14- Mallasi, H., & Ainin, S. (2015). Investigating Knowledge Sharing Behaviour in Academic Environment. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 1-20.
- 15- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1),
- 16- Ortiz, D. C. (2010). Organizational Commitment & Its Antecedents: Empirical Evidence From a Developing Country.
- 17- Pandey, Shweta, (2015), *Organizational Commitment: A Study of Selected IT-BPO Companies*, XVI Annual Conference Proceedings January, 2015.
- 18- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 23(3), 257-266.
- 19- Rusly, F., Yih-Tong Sun, P., & L. Corner, J. (2014). The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 687-709.
- 20- Uma, S., & Roger, B. (2003). Research methods for business: A skill building approach. book.
- 21- Welschen, J. E. (2014). An investigation of the impact of extrinsic and intrinsic motivators on organisational knowledge sharing.