



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (21) – العدد الثالث – يوليو 2020



إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف.

A Proposed framework for explaining the relationships among organizational learning culture, organizational identification, and knowledge sharing behavior among doctors in central government hospitals in Beni Suef Governorate

د. أبوبكر فكرى مصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة / جامعة بني سويف

- ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لوضع إطار مقترح يفسر طبيعة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة من خلال اختبار ثلاثة من النماذج المقترحة، وقد تمت الدراسة على عينة من الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف بلغت (282) مفردة، هذا وقد بلغت نسبة الردود (80.14%) من عدد الاستمارات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى قبول النماذج الثلاثة المقترحة في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، إلا أن النموذج الثالث والذي يشير إلى " أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين مستوى التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " يعد أفضل هذه النماذج في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة حيث يفضل النموذج الأول لأنه رفع القدرة التفسيرية لعلاقة التأثير الإيجابي المستقل والمباشر للتماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة من 17.2% إلى 54.7% أي بنسبة زيادة قدرها 37.5%، كما أنه يفضل النموذج الثاني لأنه رفع القدرة التفسيرية لعلاقة التأثير الإيجابي غير المباشر للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة من خلال توسط ثقافة التعلم التنظيمي من 11.4% إلى 34.6% أي بنسبة زيادة قدرها 23.2%.

- الكلمات المفتاحية: ثقافة التعلم التنظيمي، التماثل التنظيمي، سلوك مشاركة المعرفة ، والمستشفيات الحكومية المركزية .



Abstract:-

The current study seeks to develop a proposed framework that explains the nature of the relationships among organizational learning culture, organizational identification, and the behavior of knowledge sharing through testing three of the proposed models. The study was applied to a sample of (282) doctors. the percentage of responses was (80.14%) of the number of distributed questionnaires. The study accepted the three proposed models in explaining the nature of relationships among variables of the study, but the third model which assumes that " the organizational learning culture mediates the relationship between organizational identification, and the behavior of knowledge sharing " is the best one of the three models proposed as a framework for interpreting the relations among the study variables, because it is better than the first model as it raises the explanatory power of positive direct impact of organizational identification on knowledge sharing behavior from 17.2% to 54.7%, i.e. an increase of 37.5%, as well as being better than the second model as it raises the explanatory power of the positive indirect impact of organizational identification on knowledge sharing behavior through the mediation of organizational learning culture from 11.4% to 34.6%, i.e. an increase of 23.2% .

-Keywords: organizational learning culture, organizational identification, knowledge sharing behavior, and central government hospitals .

- مقدمة :

تواجه المنظمات المعاصرة في مصر بشكل عام والمنظمات الخدمية وعلى رأسها المنظمات الصحية بوجه خاص موجة كبيرة من التحديات والتحويلات السريعة بسبب العديد من التغيرات وفي مقدمتها التغيرات التكنولوجية التي ساهمت في قيام الثورة المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات. وبالتالي أصبحت المعرفة والعمل على انتشار ثقافة التعلم داخل القطاع الصحي من المصادر الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في هذا المجال. ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة (Salama, 2017,p.38) بأن المنظمات لا بد وأن تقوم بإدارة المعرفة وإتباع ممارسات تعزز من قدرتها على التعلم وذلك لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة شديدة التنافس . وعلى الرغم أن جوهر عملية التعلم التنظيمي هو التشارك المعرفي الذي يتضمن تشارك المعلومات والمعارف مما يساعد الأفراد على التعاون في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هؤلاء الأفراد يتخوفون من فقدان أهميتهم ومكانتهم نتيجة مشاركتهم للمعارف التي تعتبر مصدر قوة لهم. وهو ما أكدته دراسة (Liebowitz & Hamies 2013) بأن المنظمات الحكومية تعتمد على التنظيمات البيروقراطية التي تزيد من صعوبة مشاركة المعرفة، وأن معظم الأفراد العاملين بها يبدون عدم رغبتهم في هذا السلوك لأنهم يرون أن المعرفة تمثل قوة لهم تمكنهم من ترقى الدرجات الوظيفية العليا) ورد فى: سنوسى،(2007،ص:23). مما يستدعي ضرورة وجود مناخ يتسم بنشر وتدعيم ثقافة التعلم التنظيمي التي تسمح بهذا التشارك المعرفي (Swift & Hwang, 2013) . وهو ما أظهرته نتائج العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال مثل: دراسة (Yasir, et al, 2015) التي كشفت عن وجود تأثير مباشر لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة، ودراسة (Bates & Khasawneh, 2005) التي أوضحت أن ثقافة التعلم التنظيمي هي ظاهرة تنظيمية تدعم اكتساب المعلومات وتوزيع ومشاركة التعلم. ودراسة Sorakraikitikul & Siengthal, (2014) والتي أكدت على وجود تأثير إيجابي معنوي لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة . وبعد ما أصبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظراً لما تشهده البيئة الإدارية من أحداث وتطورات نتج عنها العديد من الآثار والظواهر السلبية مثل شعور العاملين بالتشتت والارتباك مما يجعلهم يتخلون عن منظماتهم بسهولة وذلك نتيجة ضعف



ولأنهم وانتمائهم لها . ذهبت مجموعة أخرى من الدراسات لتحديد تأثير مستوى التماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة وأكدت على وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة . (e.g. Bao, et al., 2015; Valsania, et al., 2016; Xiao, . 2018). et al., 2018; Liu & Li, 2018). ومستوى التماثل التنظيمي لدى الأطباء بقطاع التطبيق يعتبران محددین لسلوكياتهم تجاه مشاركة المعرفة بهذا القطاع . وفي ظل غياب الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - عن تفسير الدور الوسيط في العلاقة بين هذه المتغيرات، يتضح الحاجة لوجود إطار يفسر طبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاث وهو ما حرصت عليه الدراسة الحالية من خلال اختبار الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي في هذه العلاقات لتفسير نتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقات الثنائية بين هذه المتغيرات وبالتالي العمل على سد الفجوة البحثية في هذا المجال الحيوي .

1- مشكلة الدراسة :

بسبب الطبيعة المميزة والفريدة للمستشفيات الحكومية التي تميزها عن باقي المؤسسات حيث تعني بأعلى ما يملكه الإنسان وهو صحته، كما تخدم أعداداً كبيرة من فئات الشعب المصري وترتبط بتحقيق الأهداف والمشروعات القومية للدولة، ويسبب تعدد شكاوى المواطنين من عدم جودة الخدمات الصحية المقدمة لهم بشكل كاف، وفي ضوء ما أكدته معظم نتائج الدراسات السابقة من وجود علاقات تأثير ايجابية معنوية بين كل من ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة، فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية^(*) بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات الأطباء تجاه هذه المتغيرات، وقد أسفرت نتائجها عن وجود مجموعة من الظواهر الهامة تتمثل أهمها في: عدم معرفة الأطباء لمفهوم التماثل التنظيمي، وارتفاع مدركاتهم تجاه أهمية مشاركة المعرفة داخل القطاع الصحي لما له

^(*) تمثلت الدراسة الاستطلاعية في إجراء مقابلات شخصية مع عدد (30) من الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف خلال الفترة من 2019/7/10 حتى 2019/8/12 بهدف الوقوف على مدركاتهم تجاه ثقافة التعلم داخل هذا القطاع ومستوى التماثل التنظيمي بها، ومدى وعي الأطباء بأهمية مشاركة المعرفة وسلوكياتهم تجاهها في مجال تخصصاتهم المختلفة .

من أثر إيجابي على أدائهم المهني، ولكنهم لا يقومون بهذا السلوك بشكل كافي لعدم وجود تقدير كاف من جانب المسؤولين بهذا القطاع، بالإضافة لكثرة الأعباء والمسئوليات لديهم والتي لا تسمح لهم بوقت كاف للمشاركة في المعرفة إلا من خلال المحادثات المباشرة بين الزملاء أو من خلال بعض الاتصالات التليفونية نتيجة العمل في بعض المراكز الطبية الخاصة لتعويض ضعف رواتب العمل بالقطاع الحكومي، وأن هناك رغبة لديهم في نشر ثقافة التعلم داخل هذا القطاع إلا أنهم يرون أن الخوف من نقل المعرفة بشكل خاطئ سوف يعرض الآخرين للضرر، وأن بعض الأطباء الذين يمتلكون معارف طبية متخصصة لا يرغبون في تعلم الآخرين . في ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الوصول إلى إطار يوضح ويفسر طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات بغرض تحسين سلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بقطاع التطبيق من خلال العمل على نشر ثقافة التعلم، ورفع مستوى التماثل التنظيمي لهؤلاء الأطباء مع منظماتهم .

2- أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- تحديد مستويات إدراك الأطباء بقطاع التطبيق تجاه متغيرات الدراسة (ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة) .
- دراسة وتحليل تأثير كل من ثقافة التعلم التنظيمي، ومستوى التماثل التنظيمي كمحدد لسلوك مشاركة المعرفة بقطاع التطبيق.
- دراسة وتحليل الدور الوسيط الأكثر تأثيراً هل:- التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك مشاركة المعرفة كمتغير تابع .
- ثقافة التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التماثل التنظيمي كمتغير مستقل وسلوك مشاركة المعرفة كمتغير تابع .
- التوصل إلى مجموعة من النتائج وعرض مجموعة من التوصيات المتعلقة بكيفية العمل على تدعيم ونشر ثقافة التعلم وزيادة مستوى التماثل التنظيمي بالقطاع الصحي بما يساهم في زيادة سلوك مشاركة المعرفة بين الأطباء وبعضهم البعض من ناحية وبين كافة العاملين داخل هذا القطاع من جانب آخر، مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الخدمات الصحية.

3- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي فيما يلي :



1/3- الأهمية النظرية :

- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال تفسيرها لطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ما يساهم في فتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول هذه المتغيرات بالمزيد من الدراسة والتحليل .
- تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين متغيري التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة من زاوية مختلفة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث- من خلال معرفة الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في هذه العلاقة .
- تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين متغيري ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة من زاوية مختلفة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث- من خلال معرفة الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في هذه العلاقة .

2/3- الأهمية التطبيقية :

- أهمية قطاع التطبيق وهو القطاع الصحي الحكومي الذي يعد من القطاعات التي تواجه في الوقت الحالي العديد من التحديات والتطورات المستمرة وزيادة حدة المنافسة مع القطاع الصحي الخاص، وبالتالي لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة ملائمة في ظل هذه التغيرات مما يحتم على المسؤولين بهذا القطاع البحث عن كل ما يساهم في تميز خدماتها لجمهور المتعاملين .
- يعد الاهتمام بسلوك مشاركة المعرفة بين الأطباء وتحفيز رغبتهم في التعلم التنظيمي أمراً هاماً في قطاع التطبيق لتأثيرهما المباشر على زيادة جودة أداء الخدمات الصحية لجمهور المتعاملين وهو ما أكدته دراسة (Wilkesmann, et al., (2007) .
- إمكانية صياغة استراتيجيات جديدة في الموارد البشرية تمكن المسؤولين بالقطاع الصحي من نشر ثقافة التعلم التنظيمي، وزيادة درجة التماثل بين الأطباء والمستشفيات الحكومية التي يعملون بها، ودعم سلوك مشاركة المعرفة بين الأطباء .

4- حدود الدراسة :

- اقتصرت الدراسة على الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف دون غيرها .
- تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة من 2019/10/1 وحتى 2019/12/15

- ركزت الدراسة على تناول المتغيرات الثلاثة (ثقافة التعلم التنظيمي، التماثل التنظيمي، مشاركة المعرفة) بشكل مجمل دون تناول الأبعاد الخاصة بكل منها بشكل منفصل .
- ركزت الدراسة على المدخل الفردي في قياس سلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء والذي يعتمد على شخصياتهم أو خصائصهم دون التطرق للعوامل التنظيمية الخاصة بقطاع التطبيق .

5- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1/5: الإطار النظري:

1/1/5: ثقافة التعلم التنظيمي: Organizational Learning Culture

من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعلم يتضح عدم وجود اتفاق عام على تعريف ثقافة التعلم التنظيمي واستخدام العديد من الدراسات السابقة وخاصة الأجنبية منها مصطلحي التعلم التنظيمي *organizational learning* وثقافة التعلم *learning culture* بشكل مترادف . إلا أن الباحث يرى اختلافاً كبيراً بينهما، حيث يرى (1990)، Kinz أن التعلم التنظيمي يركز على مدى فهم النظم الأساسية في المنظمة وما يرافقها من عمليات توضح كيف تم صياغتها وتطبيقها وكيفية تحسين أدائها. والذي يعد أحد الأنواع التسعة للتعلم والتي تتمثل في تعلم المهمة، تعلم ثقافي، تعلم تنظيمي، تعلم القيادة، تعلم إستراتيجي، تعلم ريادي، تعلم تأملي، تعلم تحويلي وأخيراً تعلم جماعي . ويعرفه (2018) Rao, et al. بأنه عملية خلق المعرفة والحفاظ عليها ونقلها داخل المنظمة . وإذا كان التعلم التنظيمي الفعال يحتاج إلى ثقافة تشجع التحقق أو الاستفسار، وإذا كانت الهياكل التنظيمية بمثابة الأجهزة الملموسة (Hardware) للتعلم التنظيمي فإن الثقافة التنظيمية تمثل برمجياته (Software) أي يمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها عامل مساعد أو شرط أساسي لحدوث التعلم التنظيمي . ولهذا يرى (1993) Schein أن التعلم التنظيمي هو أحد مكونات الثقافة التنظيمية وهو ما أكدته دراسة (2005) Bates & Khasawneh بأن ثقافة التعلم التنظيمي تعد نوعاً من الثقافة التنظيمية التي تتكامل مع التعلم التنظيمي ويعرفها على أنها " ظواهر تنظيمية تدعم اكتساب المعلومات وتوزيع ومشاركة التعلم، وتعزز وتدعم التعلم المستمر وتطبيقه على التحسين التنظيمي " . وتستخدم الدراسة الحالية هذا التعريف في تناول هذا المصطلح . وفيما يتعلق بالفوائد المحققة



من وراء وجود ثقافة للتعلم داخل المنظمة فإنه يمكن القول بأن نشر هذه الثقافة داخل أي قطاع سوف يساهم بشكل مباشر في تبادل المعارف القيمة. والسماح لأعضاء المنظمة باستخدام عمليات التجريب والاستكشاف وتوسيع الإمكانيات وتوقع احتياجات العملاء الكافية. مما يؤدي إلى الابتكار وتحسين الأداء والتنافسية المستمرة لهذا القطاع (Rosemary, 1996). ويجد المتبع للدراسات في هذا المجال عدم وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي حيث يرى كل من Marsick & Watkins, (2003) أن له سبعة أبعاد هي: التعلم المستمر، التفاعل والحوار، التعاون وفريق العمل، نظم الإبداع، تمكين الموظف، المنظمات المتصلة، وإستراتيجية القيادة. بينما تناولت دراسة Lipshitz, et al., (2007) ثقافة التعلم التنظيمي من خلال خمس أبعاد هي: الاستفسار، الشفافية، النزاهة، المسؤولية، والتوجه بالقضية (ورد في: جفال، 2016، ص 103). وجاء Susana, (2004) لتحديد أبعاد ثقافة التعلم التنظيمي عبر ثمانية أبعاد هي: الرؤية طويلة الأجل والإدارة المتقدمة للتغيير، الاتصال والمحادثة، الثقة والاحترام لجميع الأفراد، فريق العمل، التمكين الوظيفي، تحمل الغموض، تحمل المخاطرة، وتشجيع واحترام التنوع. وتعتمد الدراسة الحالية على قياس هذا المتغير من خلال هذه الأبعاد الثمانية.

2/1/5: التماثل التنظيمي: Organizational Identification

يعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي المتعلقة بالبناء النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمات التي يعملون بها حيث تتطابق أو تتفق رغباتهم مع منظماتهم. وقد اشتق هذا المفهوم من عدة نظريات أهمها "نظرية الهوية الاجتماعية" للعالم Henry Taypel، ونظرية "تصنيف الذات" للعالم Turner والتي اشتقتها من نظرية الهوية الاجتماعية والتي تعد مكملة لها وليست بديلاً عنها، حيث ركزت نظرية تصنيف الذات على العمليات داخل المجموعة بشكل أكبر من نظرية الهوية الاجتماعية والتي ركزت على العلاقات بين المجموعات. (Hornsey, 2008). ولهذا يعرف (Chen, et al., 2013) التماثل التنظيمي على أنه "الارتباط النفسي بالمنظمة وتوضيح العلاقات الاجتماعية والنفسية التي تربط العامل بمنظمتها". وتستخدم الدراسة الحالية هذا التعريف في تناول هذا المصطلح. هذا وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة للفوائد التي تتحقق من وراء زيادة مستويات التماثل التنظيمي بالمنظمة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة (e.g. Dessler, 1999; Moel & Ashforth, 2001) من أهمها زيادة درجة التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف عاملها. بما

يساهم في زيادة درجة الاتصال والتفاعل بين العاملين واستعدادهم لتنفيذ ما يطلب منهم بكفاءة . وفيما يتعلق بأشكال التماثل التنظيمي فقد لخصته دراسة (Kreiner & Ashforth, 2004) من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الفرد ومنظّمته في أربعة أنواع هي : - التماثل القوي : ويشير للحالة التي يكون فيها تفكير وتصرفات العاملين يتطابق تماماً مع المنظمة التي يعملون بها . - التماثل المحايد : وهي الحالة التي تشير لعدم اهتمام العاملين بمنظمتهم . - التماثل المتناقض : والذي يحدث عندما يعرف الفرد نفسه من خلال بعض الصفات المميزة للمنظمة التي يعملون بها ولكن في نفس الوقت يرفض جوانب أخرى لهذه المنظمة . وأخيراً - عدم التماثل والذي يحدث نتيجة الانفصال المعرفي أو الفكري بين هوية الفرد وهوية منظّمته . ويجد المتتبع للدراسات التي تناولت هذا المفهوم وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد التماثل التنظيمي والتي حددها (Cheney, 1982) في ثلاثة أبعاد هي : - الولاء التنظيمي : ويعبر عن مدى موالاة الفرد للمنظمة التي يعمل بها والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها . - التشابه : ويعني إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها . - العضوية : ويشير إلى درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساسه بالانتماء وشعوره الشديد بالالتصاق والجاذبية النفسية لها لدرجة أنه يعرف ذاته من خلال عضويته بالمنظمة . وتعتمد الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس هذا المتغير .

3/1/5: مشاركة المعرفة: Knowledge Sharing

تعد مشاركة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد نشأت في أوائل التسعينيات واحتلت مركزاً هاماً للعديد من الأبحاث العلمية في شتى المجالات . ويرى (Canon, 2013) مشاركة المعرفة أحد أكثر التخصصات تعقيداً في إدارة المعرفة حيث تشمل تبادل المعرفة على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية . ولهذا يمكن اعتبار مشاركة المعرفة أساس نجاح إدارة المعرفة بالمنظمة لأنها تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة من خلال تبادل المعارف بينهم . ويعرفها (Sergeva & Andreeva, 2016) بأنها تشير إلى " التفاعل الذي يحدث بين الأفراد من خلال الاتصال واستلام المعرفة من الآخرين " . وبينما يرى (Chen & Barnes,



(2006) أن مشاركة أو تقاسم المعرفة هي " مجموعة من الأنشطة التي تشمل جمع واستيعاب ونقل المعلومات بين المنظمات والعملاء والعاملين بهدف خلق المعرفة التنظيمية وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية ". وذهب (Reinholt, 2008) أن فكرة مشاركة المعرفة تقوم على نشاطين هما نشاط إرسال معرفة شخص لشخص آخر، ونشاط اكتساب المعرفة من شخص آخر. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن مشاركة المعرفة هي " أحد السلوكيات الإيجابية التي تحدث على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ينتج عنها اتصال وتفاعل متبادل بين هذه المستويات في مجال إرسال واستقبال المعارف والخبرات المتعددة وتفهمها للعمل بها ". وفيما يتعلق بالفوائد المحققة من ممارسة سلوك مشاركة المعرفة بالمنظمة تلخصها دراسة عبد العظيم، (2017) والتي يتمثل أهمها في رفع كفاءة الأفراد في أداء مهامهم وتحسين أداء الفريق، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها . ويمكن تقسيم عملية مشاركة المعرفة إلى :- المشاركة المعرفية الداخلية : وتشير للتطبيق الفعال للمعرفة عبر المنظمة من خلال تحويل المعرفة من شخص واحد أو مجموعة في المنظمة إلى آخرين في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار . - المشاركة المعرفية الخارجية: وتشير للمشاركة المعرفية مع المنظمات الأخرى . وتركز الدراسة الحالية على المشاركة الداخلية . وهناك أسلوبان لآلية مشاركة المعرفة هما :- مشاركة المعرفة بين الأقران Peer sharing سواء داخل المنظمة أو بين المنظمات . حيث يتم تبادل المعرفة بطرق رسمية من خلال عقد جلسات أو حلقات دراسية بين أعضاء المنظمة الواحدة، أو بطريقة غير رسمية من خلال تبادل المعرفة في التجمعات والمحادثات المكتبية . بينما تتم مشاركة المعرفة بين المنظمات من خلال تبادل المعلومات عن العملاء واتجاهات السوق وهو ما يعرف بالمشاركة الأفقية، أو مشاركة المعرفة مع شركاء المنبع أو المصب مثل الموردين وهو ما يعرف بالمشاركة الرأسية . - مشاركة المعرفة عن طريق توارث المتعلمين للمعرفة أي نقل المعرفة من المعلم إلى التلميذ عن طريق تمرير المعرفة شفويًا أو تعلم المهارات من خلال التقليد .

2/5: الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة التي تتعلق ببعض بمتغيرات الدراسة، يرى إمكانية تقسيمها حسب نوعية المتغيرات التي ركزت عليها هذه الدراسات إلى أربعة اتجاهات أساسية كما يلي :

1/2/5: دراسات تناولت العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة:

في ضوء تتبع الباحث للدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة يجد تشتت واختلاف في طبيعة تناول هذه الدراسات لطبيعة هذه العلاقة حيث ذهب مجموعة من هذه الدراسات لتفسير طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أو مشاركة المعرفة كأحد مكوناتها مثل دراسة (Szulanski, 2000) التي اهتمت بعملية نقل المعرفة وكشفت عن عدة نتائج أهمها أن من أسباب ضعف نقل المعرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة والتي لا تساهم في حل الصراعات التنظيمية التي تعوق عمليات نقل المعرفة داخل المنظمة . ودراسة (Michael, 2009) التي سعت إلى تحديد عوامل الثقافة التنظيمية التي تؤثر على تبادل المعرفة في المؤسسات القادرة على تنمية بيئة عمل لتبادل المعرفة، والتي يشارك فيها الموظفون الأفكار كجزء طبيعي من وظيفتهم، وليس كشيء يجبرون على فعله، وتوصلت النتائج إلى وجود ستة عوامل اجتماعية رئيسية تؤثر على تبادل المعرفة تتمثل في الثقة، الاستقلالية، سياسة القوة، الرعاية، رفع الكفاءة، والتعاون، بالإضافة إلى عاملين تحفيزيين رئيسيين هما الحوافز والدوافع. ودراسة (Ebrahim et al., 2012) التي اتجهت إلى دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ماليزيا، وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية الحالية وإدارة المعرفة، وكذلك وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود علاقة كبيرة بين الفئة العمرية من حيث ثقافتها التنظيمية الحالية وثقافة المنظمة المفضلة وإدارة المعرفة. ودراسة (Sahar, et al., 2016) التي بحثت في طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية اعتماداً على رؤية المعرفة، وأكدت على أن نجاح تطبيق مشاركة المعرفة بالمنظمة يتوقف على النمط السائد للثقافة التنظيمية . ودراسة (Mujid & Kyeong, 2016) التي جاءت لاستكشاف ما هو مطلوب لتحقيق الفعالية باستخدام نظام إدارة المعرفة مثل: أصول المعرفة ، مشاركة المعرفة، التعلم، القيادة، واستخدام التقنيات، وتوصلت إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة في الشركات الصناعية السعودية



على الاستخدام الفعال للنظام الهندسي القائم على المعرفة في هذه الشركات. وجاءت دراسة (Rasa et al., 2017) لسد الفجوة في أدبيات تبادل المعرفة من خلال الجمع بين بعدين منفصلين من أبعاد تبادل المعرفة، فالبعد الأول يعكس نموذج نظرية السلوك التنظيمي ويسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية وثقة الموظفين، والبعد الثاني يكشف عن تأثير نشر التكنولوجيا في تبادل المعرفة، وتوصلت إلى أن الآثار النظرية لإدارة المعرفة كثفت البحث في مفهوم تبادل المعرفة من خلال دمج الثقافة التنظيمية والحلول التكنولوجية في نظام واحد من خلال أربعة أبعاد هي الثقة في القيادة، الثقة في زملاء العمل، الثقة في التقنيات لإدارة المعرفة، والخوف من فقدان قيمة الفرد. وذهبت مجموعة أخرى من هذه الدراسات إلى تناول تأثير التعلم التنظيمي على إدارة المعرفة أو مشاركة المعرفة كأحد مكوناتها مثل دراسة (داسي، أقطي)، 2015 التي اهتمت بالتعرف على أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة في قطاع الاتصالات، وأكدت النتائج على أن التعلم التنظيمي له تأثير على مستوى مشاركة المعرفة بهذا القطاع. ودراسة (Fereydoon & Mohammad, 2011) التي سعت إلى تحديد مؤشرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ذات الصلة بالإبداع في الإدارات التعليمية في جولستان بايران، وتوصلت النتائج إلى تحديد ستة مؤشرات لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الإدارات التعليمية لهما علاقة ارتباط كبيرة مع الإبداع هي: إنشاء المعرفة، تبادل المعرفة، تكرير المعرفة، الرؤية المشتركة، التفكير المنهجي، والتعلم الجماعي. وذهبت مجموعة أخرى من الدراسات في الاتجاه العكسي من خلال تناول تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي مثل دراسة على، (2016) التي اهتمت بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأظهرت وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة على التعلم التنظيمي بقطاع التطبيق، ومجموعة كبيرة من الدراسات التي تناولت تأثير مشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي والتي كشفت عن وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية لسلوك أو ممارسات مشاركة المعرفة على مستوى التعلم التنظيمي. (e.g. Jen-te, 2007 ; Yang, 2007; Swift & Hwang, 2013; Abu – Shanab, et al., 2014 ; Danish et al., 2014; Salama, 2017, Nugroho, 2018; Park and Kim, 2018, Rao, et al., 2018). وأخذت بعض الدراسات منحى آخر مثل دراسة (Yasir et al., 2017) التي اهتمت بدراسة الدور الوسيط لثقافة الجودة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في العلاقة بين المواقف الوظيفية وسلوك مشاركة المعرفة للمشاركين في برنامج التخفيف من الفقر في مؤسسة تنمية القدرات الريفية، وتوصلت نتائجها إلى أن ثقافة

التعلم التنظيمي لديها الدور الأكبر نحو تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة. ودراسة (Sung and Baek-Kyoo, 2011) التي اهتمت بدراسة تأثير الجوانب الثقافية (ثقافة منظمة التعلم) ، والنفسية (الالتزام التنظيمي)، والسلوكية (سلوك المواطنة التنظيمية) على نية مشاركة المعرفة للموظفين في مختلف الصناعات في كوريا، وتوصلت الى عدة نتائج أهمها أن ثقافة منظمة التعلم ترتبط إيجابيا بنية مشاركة المعرفة. ثم جاءت مجموعة أخرى من الدراسات تتفق مع توجهات الباحث من خلال تفسير طبيعة العلاقة بين ثقافة التعلم وإدارة المعرفة أو مشاركة المعرفة كأحد مكوناتها مثل دراسة (Christopher, 2007) التي اهتمت بتحليل طبيعة العلاقة بين ثقافة التعلم ونجاح مشاركة المعرفة، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة. ودراسة (Moustafa & Nuraddeen, 2011) التي سعت إلى معرفة تأثير العوامل الاجتماعية والتكنولوجية مثل ثقافة التعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة المعرفة بين طلاب جامعة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية، وتحديد ما إذا كانت ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة تختلف باختلاف المتغيرات الديموجرافية للطلاب، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي لثقافة التعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات على مشاركة المعرفة، عدم وجود اختلافات معنوية بين طلاب جامعة الملك فهد بالنسبة لثقافة التعلم ومشاركة المعرفة. ودراسة (Talat, et al., 2012) التي جاءت لمعرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وأظهرت عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة . ودراسة محمد (2014) التي سعت للتعرف على البنية التحتية لإدارة المعرفة ودورها في تطبيق مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي وتوصلت لعدة نتائج أهمها أن الشركات مجال التطبيق لا تتبنى ثقافة التعلم وذلك لعدم الاستغلال الأمثل للبنية التحتية لإدارة المعرفة كما أنها لم تعدل هيكلها التنظيمي لتتماشى مع تغير المعارف التي تراكمت لديها . ودراسة (Susana et al., 2014) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وأجريت الدراسة على عينة من 50 شركة صناعية في البرتغال، وبينت نتائجها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ثقافة التعلم وممارسات إدارة المعرفة، وأن بعد التكامل الداخلي لثقافة التعلم هو العامل الرئيسي في التنبؤ بالممارسات الرسمية وغير الرسمية لإدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية للمعرفة. ودراسة (Monthon & Sununta, 2014) التي اتجهت إلى التحقيق في دور ثقافة التعلم التنظيمي باعتبارها أداة لتمكين سلوكيات تبادل المعرفة والروحانية في مكان



العمل في الصناعات التايلاندية، ويقترح نموذج الدراسة وجود دور وسيط لسلوكيات تبادل المعرفة بين ثقافة التعلم التنظيمي والروحانية في مكان العمل، وأكدت نتائجها على الدور الحاسم لثقافة التعلم التنظيمي في ممارسة سلوكيات تبادل المعرفة كآليات لا غنى عنها للموارد البشرية في تنمية المعرفة الجديدة. ودراسة (Parul & Pooja, 2017) التي بحثت العلاقة بين ثقافة التعلم، الاستفسار، الحوار، هيكل مشاركة المعرفة، والالتزام العاطفي بالتغيير بالتطبيق على عينة من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وكشفت نتائجها أن كل من ثقافة التعلم والاستفسار والحوار وهيكل مشاركة المعرفة يرتبطوا بشكل إيجابي بمرونة الموظف، وأن مرونة الموظف تتوسط العلاقة بين ثقافة التعلم والاستفسار والحوار وهيكل مشاركة المعرفة والالتزام العاطفي بالتغيير.

2/2/5: دراسات تناولت العلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة:

في ضوء تتبع الباحث للدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة يجد ندرة في هذه الدراسات فقد جاءت دراسة (Ravishankar and Pan, 2008) لتفسير كيفية تأثير تماثل الأعضاء على إدارة المعرفة بالتطبيق على شركة هندية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت النتائج أن نجاح مدراء المعرفة في إدارة المعرفة التنظيمية يعتمد بشكل كبير على مستوى تماثلهم التنظيمي. واستهدفت دراسة (Quinten and Maura, 2009) الكشف عن تفاعل الهويات المتعددة لمشاركة المعرفة في التحالفات التعاونية في صناعة تكنولوجيا المعلومات، وأظهرت النتائج أن التماثل أو الهويات التنظيمية الفردية له فائدة كبيرة لفهم مشاركة المعرفة المشتركة في الممارسة الجماعية. ودراسة (Faraj Allah and Reza, 2017) التي اهتمت بتفسير العلاقة بين خصائص الوظيفة والتماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة لدى أمناء المكتبات العامة والأكاديمية في مدينة الأحواز في إيران، وأظهرت النتائج أن أمناء المكتبات هم عمال المعرفة في المكتبة، وأن التماثل التنظيمي لهم له تأثير هام وإيجابي على مشاركة المعرفة بينهم.

3/2/5: دراسات تناولت العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي:

في ضوء تتبع الباحث للدراسات السابقة التي اهتمت بالعلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة يجد ندرة شديدة في هذه الدراسات فقد جاءت دراسة (Vijayakuma)

Padma, (2014) & لمعرفة تأثير الثقافة التنظيمية المدركة والتعلم على التماثل التنظيمي للعاملين بمجموعة من شركات التأمين فى جنوب الهند، وأظهرت النتائج أن كل من ثقافة الديمقراطية وثقافة التسلسل الهرمي لهما تأثيراً إيجابياً مباشراً على التماثل التنظيمي الإيجابي، وتأثيراً سلبياً مباشراً على أنماط التماثل الثلاثة الأخرى (تماثل متناقض، تماثل محايد، عدم التماثل) وتُظهر ثقافة العشيرة ميلاً ضعيفاً نحو التماثل الإيجابي ولا تؤثر على الأنواع الأخرى للتماثل التنظيمي، وأيضاً لا يوجد تأثير لثقافة السوق على التماثل التنظيمي، كما أظهرت النتائج أيضاً أهمية التعلم التنظيمي في تطوير التماثل التنظيمي للموظفين. ودراسة Simon, (2014) التي أخذت اتجاهها آخر من خلال اكتشاف العلاقة بين إدراك التماثل التنظيمي وتصورات أبعاد منظمة التعلم بالتطبيق على عينة من مؤسسات الامتياز متوسطة الحجم بالولايات المتحدة الأمريكية، وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين التماثل التنظيمي وأبعاد منظمة التعلم تخلق من خلال تشجيع التماثل التنظيمي للعاملين على رفع مستويات التعلم التعاوني والعمل الجماعي.

4/2/5: الدراسات التي تناولت الدور الوسيط لمتغيرات الدراسة:

في ضوء تتبع الباحث للدراسات السابقة التي اهتمت بالدور الوسيط لمتغيرات الدراسة يتضح تعدد الدراسات التي تناولت جانباً منها كمتغير وسيط أو معدل بين متغير أو متغيرات أخرى خلاف الدراسة الحالية، فقد جاءت دراسة Carmeli & Levi (2011) لبيان تأثير نمط القيادة على مستوى مشاركة المعرفة وأهمية الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في هذه العلاقة، وأظهرت عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التماثل التنظيمي ومشاركة معرفة الموظف، ووجود تأثيراً غير مباشر في العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة من خلال التماثل التنظيمي. ودراسة Yasir, et al., (2015) التي استهدفت تحليل الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة، وأظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير معنوي على سلوك مشاركة المعرفة، وأن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة. ودراسة Bao, et al., (2015) التي حاولت معرفة أثر ثقة الموظفين على مشاركة المعرفة ودمج المعرفة، والدور الوسيط لكل من التماثل التنظيمي واحترام الذات القائم على المنظمة في هذه العلاقة بالتطبيق على عينة من المنظمات الصينية، وتوصلت لعدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية للتماثل التنظيمي



على مشاركة المعرفة وأن التماثل التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين الثقة في المشرفين ومشاركة المعرفة. ودراسة (Valsania, et al., 2016) التي اهتمت بدراسة تأثير القيادة الأصلية على سلوك مشاركة المعرفة والدور الوسيط لكل من التماثل التنظيمي لمجموعات العمل ومناخ الابتكار الجماعي في هذه العلاقة بالتطبيق على عينة من المنظمات الأسبانية، وكشفت عن عدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية للتماثل التنظيمي لمجموعات العمل على سلوك مشاركة المعرفة، وأن التماثل التنظيمي يتوسط هذه العلاقة. ودراسة (Liu and Li, 2018) التي سعت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة، والدور الوسيط لكل من التماثل التنظيمي لفرق العمل والالتزام نحو أهداف فرق العمل في هذه العلاقة بالتطبيق على عينة من العاملين في إحدى الشركات العقارية بالصين، وأكدت على أن التماثل التنظيمي يتوسط هذه العلاقة. ودراسة (Xiao, et al., 2018) التي اهتمت بمعرفة تأثير القيادة النرجسية على مشاركة المعرفة، والدور الوسيط للتماثل في هذه العلاقة بالتطبيق على عينة من العاملين بالمنظمات الصينية، وكشفت عن عدة نتائج أهمها أن التماثل التنظيمي يتوسط هذه العلاقة. ودراسة (Kambiz, et al., 2018) التي سعت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والابتكار وتوصلت لعدة نتائج أهمها أن التعلم التنظيمي يعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة أي أن التعلم في المؤسسة هو في الواقع جزء من ثقافتها كما أنه يمكن تحسين العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي من خلال وساطة التعلم التنظيمي. ودراسة (Ravindra, et al., 2018) التي حاولت بحث تأثير التماثل التنظيمي للموظف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشاركة معارف الموظف في الشركات العائلية في سريلانكا، وأكدت النتائج أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشاركة معارف الموظفين.

- التعليق على الدراسات السابقة :

أولاً : فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة: وجد الباحث اختلاف بين الدراسات السابقة المهمة بهذا المجال في تناول طبيعة هذه العلاقة فنجد الكثير منها بحث في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة أو مشاركة المعرفة

كأحد أبعادها أو ثقافة الجودة أو ثقافة منظمة التعلم وأكدت نتائجها على أن سلوك مشاركة المعرفة يتوقف على نمط الثقافة السائد لدى المنظمات محل التطبيق. فى حين اهتم بعضا من هذه الدراسات بتناول تأثير التعلم التنظيمي على إدارة المعرفة أو مشاركة المعرفة كأحد أبعادها وأكدت على التأثير الايجابي للتعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة بقطاعات التطبيق المختلفة. وجاء البعض الآخر من هذه الدراسات لتؤكد على التأثير الايجابي لمشاركة المعرفة على التعلم التنظيمي. وعلى الجانب الآخر فقد اتفقت عديد من هذه الدراسات مع توجهات الدراسة الحالية وأكدت على التأثير الايجابي لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة. ومن هنا جاء الفرض الأول للنموذج الأول المقترح لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

ثانياً : فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التماثل التنظيمي ومشاركة المعرفة: اتضح للباحث ندرة الدراسات السابقة حتى الأجنبية منها في تناول هذه العلاقة وأكدت على وجود تأثير هام وايجابي لمستوى التماثل التنظيمي للعاملين على سلوك مشاركتهم للمعرفة وخاصة في القطاعات التي تزداد فيها أهمية المعرفة مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات، والتحالفات التعاونية، والمكتبات . وهو ما يوضح أهمية تناول هذه العلاقة في مجال القطاع الصحي التي تعد فيها المعرفة أساس نجاحه وتطوره وهي ما حرصت عليه الدراسة الحالية . ومن هنا جاء الفرض الثانى للنموذج الأول المقترح لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

ثالثاً : فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التماثل التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي : يتضح للباحث وجود ندرة شديدة فى هذه الدراسات التي تناولت جانبا من هذه العلاقة فذهب أحدهما لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية المدركة والتعلم على التماثل التنظيمي، وجاءت أخرى لاكتشاف طبيعة العلاقة بين التماثل التنظيمي وأبعاد منظمة التعلم، وبالتالي تغيب الدراسات الأجنبية وبالطبع العربية عن هذا المجال مما دعي الباحث لأهمية تناول العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثيرهما كمحددين لسلوك مشاركة المعرفة بقطاع التطبيق .

رابعاً : فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط لمتغيرات الدراسة : اتضح للباحث تركيز معظم هذه الدراسات على تناول متغير التماثل التنظيمي كوسيط في العلاقة بين الأنماط المختلفة للقيادة (التحويلية، الأصيلة، النرجسية) ومشاركة المعرفة، واثبتت الدور الوسيط للتماثل في هذه العلاقات، فى حين اهتم بعضا منها بتناول الدور الوسيط



للتعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، في حين جاءت إحدى الدراسات للتناول الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوك مشاركة المعرفة. ومن هنا جاء فرضي النموذجين الثاني والثالث المقترحين لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية.

6- فروض الدراسة والإطار المقترح :

1/6 : فروض الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود فجوة بحثية، فالدراسة الحالية تسعى لاختبار الفروض التالية :

- فرضي النموذج الأول (HM1):

- (H1M1) : " يوجد تأثير ايجابي مباشر ومعنوي لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة " .

- (H2M1) : " يوجد تأثير ايجابي مباشر ومعنوي للتماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة " .

- فرض النموذج الثاني (HM2):

- (H1M2) : " التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " .

- فرض النموذج الثالث (HM3):

- (H1M3) : " ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " .

2/6 : الإطار المقترح :

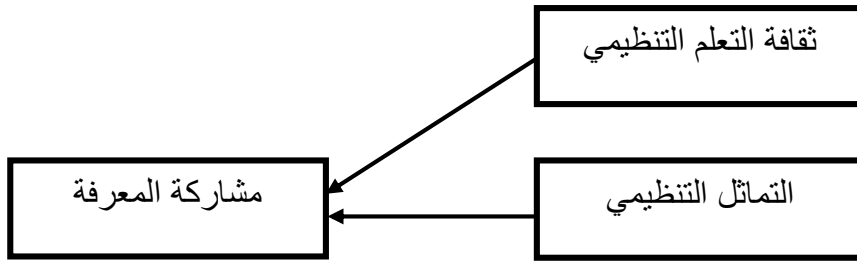
يوضح العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة الثلاثة نماذج تفسر طبيعة العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة تتمثل فيما يلي :

- النموذج الأول:

حيث يفترض أن ثقافة التعلم التنظيمي ومستوى التماثل التنظيمي كمتغيرين مستقلين لهما تأثير ايجابي مباشر ومعنوي على سلوك مشاركة المعرفة كمتغير تابع، أي محددين لسلوك مشاركة المعرفة . ومن هنا يأتي فرضي النموذج الأول من هذه الدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (1) التالي :

شكل رقم (1)

النموذج الأول

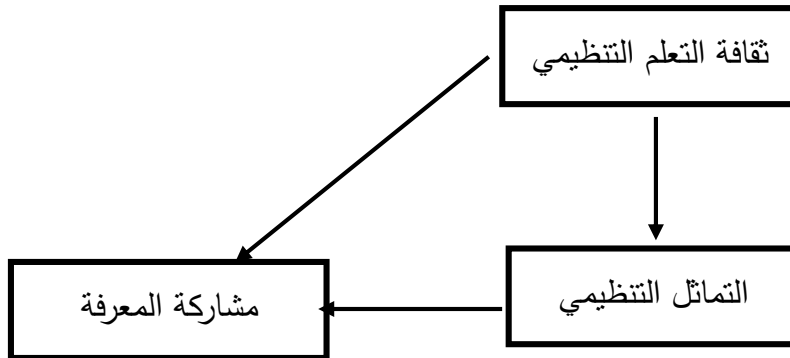


- النموذج الثاني:

حيث يفترض أن التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " . ومن هنا يأتي فرض النموذج الثاني من هذه الدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (2) التالي:

شكل رقم (2)

النموذج الثاني



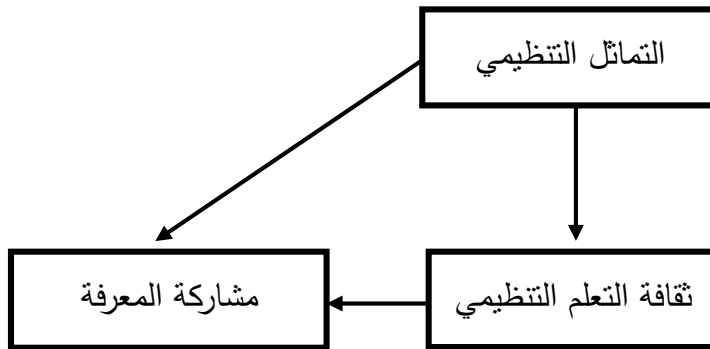


- النموذج الثالث:

حيث يفترض أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة ". ومن هنا يأتي فرض النموذج الثالث من هذه الدراسة. ويوضح هذا النموذج شكل رقم (3) التالي :

شكل رقم (3)

النموذج الثالث



7- أسلوب الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم استخدام المنهج الاستنباطي في تكوين الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها والتي تشمل ثقافة التعلم التنظيمي، التماثل التنظيمي ، وسلوك مشاركة المعرفة ، وطرق قياس كل منهم، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي في إعداد قائمة الاستقصاء وتوجيهها لمفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، والتوصل من خلالها لنتائج الدراسة. ويتكون أسلوب الدراسة من العناصر التالية:

1/7: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، والتي بلغت (10) مستشفيات، هذا وقد بلغ إجمالي عدد الأطباء العاملين بها بجميع التخصصات (1061) مفردة وذلك خلال شهر مارس 2019 وهو ما توضحه بيانات جدول رقم (1) التالي. وبناء على معادلة تحديد حجم العينة بالاعتماد على درجة ثقة 95 %، نسبة خطأ مسموح به $\pm 5\%$ فقد بلغ حجم العينة (282) مفردة^(*) ، وقد تم توزيع حجم العينة

بشكل متناسب طبقاً على المستشفيات محل الدراسة مع مراعاة أن تكون العينة تحكمية ممثلة للأطباء العاملين بكافة التخصصات داخل كل مستشفى، هذا وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم جمعها والصالحة للتحليل الإحصائي (226) استمارة، أي بلغت نسبة الردود (80.14%) من جملة الاستثمارات الموزعة، ويوضح ذلك جدول رقم (2) التالي:

(* تم الاستعانة في حساب حجم العينة بالموقع التالي :

Available at: www.survey system.com/sscale.ht

جدول رقم (1)

أعداد وتخصصات الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف

م	التخصص	العام	الواسطي	ناصر	اهناسيا	ببا	الفشن	سمسطا	الرمد	الصدر	الحميات	لاجمالى
1	استقبال وطوارئ	2	1	-	-	-	-	-	-	-	2	5
2	أشعة تشخيصية	23	1	9	-	1	1	-	-	4	2	41



139	6	3	-	7	16	7	10	31	11	48	أطفال	3
45	-	-	-	-	2	6	-	2	-	35	أطفال حديثي الولادة	4
33	-	-	-	2	2	2	2	2	1	22	أنف وأذن	5
1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	باثولوجي اكلينكى	6
1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	بكتريولوجى	7
9	-	-	-	-	1	-	-	-	-	8	بنك دم	8
74	1	-	-	6	9	8	6	7	7	30	باطنه عامة	9
28	-	-	-	-	2	-	-	4	2	20	جهاز هضمي وكبد	10
32	-	-	-	-	1	-	-	2	-	29	روماتيزم وتأهيل	11
22	-	16	-	1	5	-	-	-	-	-	أمراض صدرية	12
7	-	-	-	1	-	-	-	1	1	4	كلى صناعي	13
37	-	-	1	2	4	3	1	3	4	19	تخدير	14
42	-	-	-	-	1	-	-	3	1	37	قلب وأوعية دموية	15
7	-	-	-	-	3	-	-	2	-	2	عناية مركزة	16
1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	جراحة أطفال	17
66	-	-	-	4	10	6	4	4	3	35	جراحة عامة	18
10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	حروق وجراحة تجميل	19
69	-	-	-	8	5	6	3	5	6	36	جراحة عظام	20
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	جراحة مخ وأعصاب	21
20	-	-	-	1	4	3	1	2	3	6	جراحة مسالك بولية	22
85	-	-	-	5	5	3	3	11	6	52	جلدية وتناسلية	23
61	-	-	27	3	11	5	2	9	4	-	رمد	24
198	-	-	-	15	23	12	10	32	17	89	نساء وتوليد	25

إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة

المعرفة... د. /أوبكر فكرى مصطفى

6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	تخاطب وسمعيات	26
21	14	-	-	2	3	-	-	-	2	-	حميات	27
1061	26	23	28	57	108	63	42	129	71	514	الاجمالي	

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق، مديرية الشئون الصحية، محافظة بنى سويف، 2019 .

جدول رقم (2)

استجابات عينة الدراسة

م	التخصص	العام	الوسطى	ناصر	اهناسيا	ببا	الفشن	سمسطا	الرمد	الصدر	حميات	القوائم الموزعة
1	استقبال وطوارئ	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	3
2	أشعة تشخيصية	6	1	2	-	1	1	-	-	1	1	13
3	أطفال	10	3	7	2	2	3	1	-	1	1	30
4	أطفال حديثي الولادة	9	-	1	-	1	1	-	-	-	-	12
5	أنف وأذن	6	1	1	1	1	1	1	-	-	-	12
6	باطولوجي اكلينكى	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
7	بكتريولوجى	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
8	بنك دم	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	3
9	باطنه عامة	8	1	1	1	2	2	1	-	-	1	17
10	جهاز هضمي وكبد	5	1	1	-	-	1	-	-	-	-	8
11	روماتيزم وتأهيل	8	-	1	-	-	1	-	-	-	-	10
12	أمراض صدرية	-	-	-	-	-	1	1	-	4	-	6
13	كلى صناعي	1	1	1	-	-	-	1	-	-	-	4
14	تخدير	5	1	1	1	1	1	1	1	-	-	12



13	-	-	-	-	1	-	-	1	1	10	15	قلب وأوعية دموية
3	-	-	-	-	1	-	-	1	-	1	16	عناية مركزة
1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	17	جراحة أطفال
17	-	-	-	1	2	2	1	1	1	9	18	جراحة عامة
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	19	حروق وجراحة تجميل
14	-	-	-	1	1	1	1	1	1	8	20	جراحة عظام
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	21	جراحة مخ وأعصاب
7	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	22	جراحة مسالك بولية
22	-	-	-	1	1	1	1	3	1	14	23	جلدية وتناسلية
14	-	-	6	1	2	1	1	2	1	-	24	رمد
49	-	-	-	3	5	3	2	8	4	24	25	نساء وتوليد
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	26	تخاطب وسمعيات
5	2	-	-	1	1	-	-	-	1	-	27	حميات
282	7	6	7	15	28	18	12	34	22	133		العينة (القوائم الموزعة)
226	4	4	5	11	22	14	10	24	14	118		القوائم الصالحة للتحليل
80.14	57.1 4	66.66	71.42	73.33	78.57	77.77	83.33	70.58	63.63	88.72		نسبة الردود %

2/7: متغيرات الدراسة وطريقة قياسها :

وفقاً لنموذج الدراسة المقترح والفروض المستمدة منه، فإن هذه الدراسة تتكون من ثلاثة متغيرات هي ثقافة التعلم التنظيمي، ومشاركة المعرفة، والتماثل التنظيمي . هذا وقد تم قياس المتغير الخاص بثقافة التعلم التنظيمي بـ (8) عبارات تعكس الأبعاد الثمانية للمتغير وتقع في (أولاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء وذلك من خلال المقياس الذي قدمه (Susana, et al., 2004) واستخدمته بعض الدراسات السابقة)
(ناجي، 2009; Peter & Alivin, 2013; e.g. Peter & Alivin, 2013; 2009)، وتم قياس المتغير الخاص بسلوك مشاركة المعرفة

ب (5) عبارات تقع في (ثانياً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال المقياس الذي قدمه كل من (Collins & Smith, 2006) واستخدمته بعض الدراسات الحديثة (عبد الحكيم، 2017; 2015; e.g. Islam ,et al., 2017)، كما تم قياس المتغير الخاص بالتماثل التنظيمي ب (23) عبارة تقع في (ثالثاً) من القسم الأول في قائمة الاستقصاء، وذلك من خلال المقياس الذي قدمه (Cheney,1982) واستخدمته بعض الدراسات الحديثة (مثل: مرزوق، 2013; غنام & الطعمنة، 2016) .

3/7: أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- استخدام أساليب النزعة المركزية لحساب المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لمتغيرات الدراسة .
- استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع والخاصة بفروض الدراسة .
- استخدام أسلوب تحليل التباين أحادي التوجه (One-way Anova) بعرض قياس معنوية علاقات الانحدار بين متغيرات الدراسة .
- استخدام اختبار (T) لقياس معنوية معامل بيتا .
- استخدام الحزمة البرمجية Hayes process, v.3^(*) لاختبار نماذج العلاقات التوسيطية بين متغيرات الدراسة .
- استخدام أسلوب ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس الدراسة .

(*) Andraw F. Hayes, (2018), Process for mediator and moderator or analysis, PH D. Available at : www.Afhayes-com

4/7: اختبار الصلاحية والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها في جمع البيانات بصورة نهائية، قام الباحث بإجراء اختبارات صلاحية المحتوى من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، وعرض القائمة على بعض الأكاديميين المتخصصين، وعلى عينة ميسرة بلغت 20 مفردة من قطاع التطبيق، وقد نتج عن ذلك إعادة صياغة بعض العبارات وتعديل القائمة وفقاً



لهذه الملاحظات. أما ثبات أداة القياس فقد اختبر عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة والتي تراوحت قيمه ما بين (72.6% - 81.2%) وهي نسب مقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، مما يشير لتمتعها بدرجة عالية من الثبات الداخلي.

8- الدراسة الميدانية :

1/8: نتائج توصيف متغيرات الدراسة:

يفضل قبل القيام باختبار فروض الدراسة القيام بعرض المؤشرات المبدئية للمتغيرات الداخلة في الدراسة (ثقافة التعلم التنظيمي، التماثل التنظيمي، مشاركة المعرفة) من خلال التوصيف الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ويوضح ذلك جدول رقم (3) التالي :

جدول رقم (3)

توصيف متغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحد الأدنى	الحد الأقصى	العدد	التحليل المتغيرات
3	1.157	3.68	1	5	226	ثقافة التعلم التنظيمي OLC
2	1.011	3.87	1	5	226	التماثل التنظيمي OID
1	1.177	3.89	1	5	226	مشاركة المعرفة KS

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن أكثر المتغيرات السائدة لدى الأطباء بقطاع التطبيق هو متغير سلوك مشاركة المعرفة والذي يعكس الارتفاع النسبي في مستويات إدراكهم تجاهه حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.89) من خمس درجات وانحراف معياري (1.177) أي أعلى من متوسط المقياس (3)، يليه مباشرة مستويات إدراكهم تجاه متغير التماثل التنظيمي حيث سجل المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.87) من خمس درجات وانحراف معياري (1.011)، ثم يأتي المتغير الخاص بثقافة التعلم التنظيمي في الترتيب الأخير حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.68) من خمس درجات وانحراف معياري (1.157) . ويتضح من خلال ارتفاع

درجات الانحراف المعياري للمتغيرات الثلاثة عن الدرجة واحد وجود درجة عالية من التباين في مدركات الأطباء بقطاع التطبيق تجاه هذه المتغيرات .

2/8 : نتائج اختبار فروض الدراسة :

فيما يلي تحليلاً لنتائج اختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي :

1/2/8 : نتائج اختبار فرضي النموذج الأول (H_{M1}) :

(H_1M_1) : " يوجد تأثير إيجابي مباشر ومعنوي لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة " .

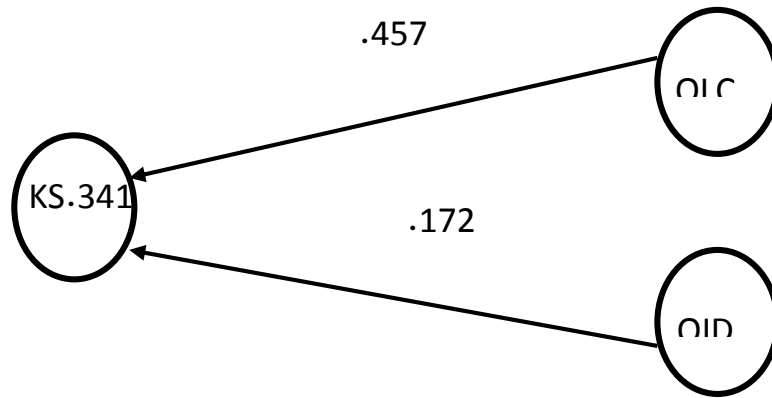
(H_2M_1) : " يوجد تأثير إيجابي مباشر ومعنوي لمستوى التماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة " .

ولاختبار تأثير المتغيرين المستقلين (ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي على المتغير التابع والخاصة بفرضي هذا النموذج تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ويوضح نتائجه شكل رقم (4) وجدول رقم (4) التاليين :

شكل رقم (4)



النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات المباشرة بين كل من ثقافة التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة



المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4)

العلاقات المباشرة بين كل من ثقافة التعلم التنظيمي والتماثل التنظيمي، سلوك مشاركة المعرفة

مشاركة المعرفة KS			بيان
مستوى المعنوية ^(*)	اختبار	معامل	
Sig.	T	Beta	
0.000	6.382	.457	ثقافة التعلم OLC
0.017	2.404	.172	التماثل التنظيمي OID
0.000	اختبار F 57.765		معامل التحديد R ² .341

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .^(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

يوضح شكل رقم (4)، والبيانات الواردة في جدول رقم (4) إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة، حيث بلغ معامل Beta (.457) ولاختبار معنوية هذه العلاقة تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة T (6.382) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من 5% مما يشير لمعنوية هذه العلاقة وهو ما يشير لصحة الفرض (H₁M₁) للنموذج الأول . كما يتضح وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى التماثل التنظيمي

وسلوك مشاركة المعرفة، حيث بلغ معامل Beta (0.172). ولاختبار معنوية هذه العلاقة تم استخدام اختبار (T) حيث بلغت قيمة T (2.404) بمستوى معنوية (0.017) وهو أقل من 5% مما يشير لمعنوية هذه العلاقة، وهو ما يشير لصحة الفرض (H₂M₁) للنموذج الأول. كما تشير البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (4) إلى أن قيمة معامل التحديد: R² للنموذج الأول قد بلغت (0.341) ولاختبار معنوية هذا المعامل تم استخدام اختبار Anova (F) حيث بلغت قيمة F (57.765) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من 5% مما يشير لمعنوية هذا المعامل، وبالتالي يتضح أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج تساوى 34.1%، وبالتالي فإن هناك عوامل أخرى بخلاف هذين المتغيرين تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة بمقدار 65.9% مما يتطلب معه البحث عن تفسير أكثر لطبيعة هذه العلاقات وهو ما توضحه النماذج المقترحة التالية للدراسة.

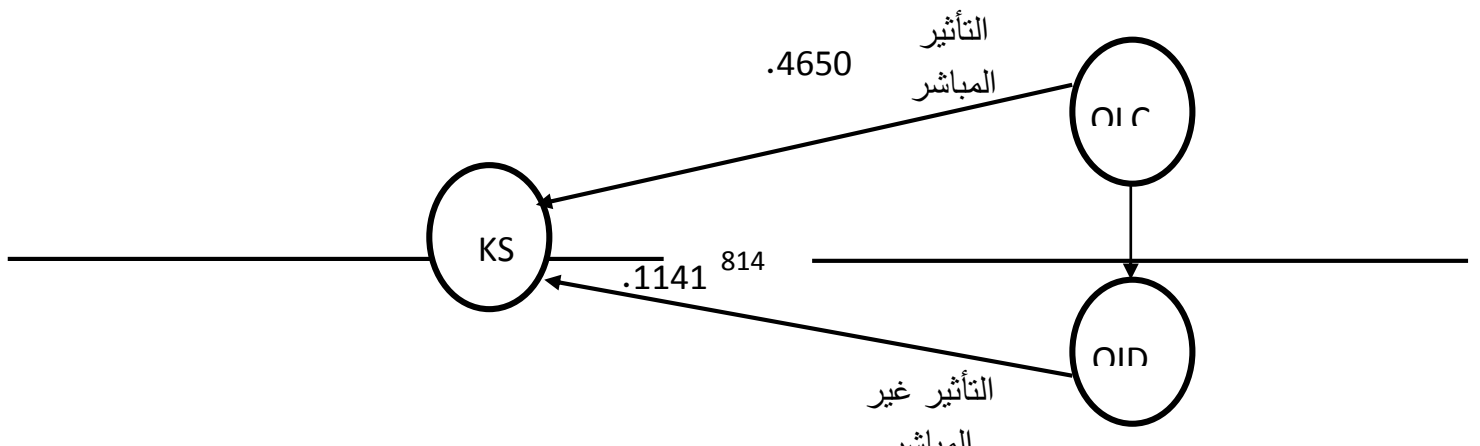
2/2/8 : نتائج اختبار فرض النموذج الثاني (H₂M₂) :

(H₁M₂) : " التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " .

ولاختبار نموذج العلاقة التوسيطية للتماثل التنظيمي بين ثقافة التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة تم استخدام الحزمة البرمجية Hayes في حساب معاملات التأثير الكلي والمباشر وغير المباشر وتحديد معنوياتها من خلال ما يسمى Boot Strop لتحديد قيم (Z) ويوضح نتائجه شكل رقم (5) وبيانات جدول رقم (5) التاليين :

شكل رقم (5)

النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقة التوسيطية للتماثل التنظيمي





المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (5)

العلاقة التوسيطية للتمائل التنظيمي بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة

KS مشاركة المعرفة ←						بيان
مستوى المعنوية (*) P	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة T	الخطأ المعياري S.E	التأثير الكلي	
.0000	..6892	..4690	10.3663	0.0559	.5791	ثقافة التعلم → OLC
مستوى المعنوية (*) P	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة T	الخطأ المعياري S.E	التأثير المباشر	
.0000	.6086	.3214	6.3820	.0729	.4650	ثقافة التعلم ← التمائل التنظيمي OLC → OID
مستوى المعنوية (*)P	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة Z	الخطأ المعياري S.E	التأثير غير المباشر	
.0185	..2552	.0259	2.3558	.0717	.1141	

(*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يشير شكل رقم (5) والنتائج الواردة في الجدول رقم (5) السابقين إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لثقافة التعلم التنظيمي كمتغير مستقل على سلوك مشاركة المعرفة كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.5791) والذي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة T (10.3663) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0000) وهذا التأثير يتكون من تأثيرات مباشرة، وغير مباشرة . حيث بلغ معامل التأثير الإيجابي المباشر (0.4650) والذي يقع

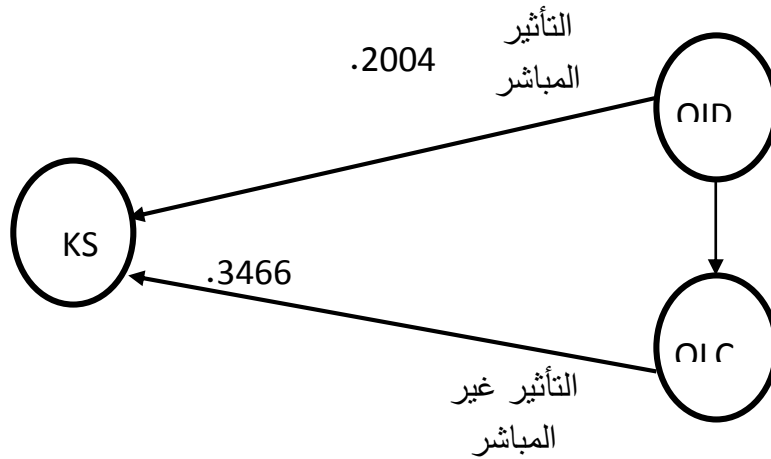
بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة T (6.3820) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0000)، بينما بلغ معامل التأثير الإيجابي غير المباشر (0.1141) والذي يقع كذلك بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة Z (2.3558) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0000) وهو ما يشير لصحة هذا الفرض، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نموذج العلاقة التوسيطية المقترح للتماثل التنظيمي في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة .

3/2/8 : نتائج اختبار فرض النموذج الثالث (HM₃) :

(H₁M₃): "ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " يوضح نتائج اختبار هذا الفرض شكل رقم (6) وجدول رقم (6) التاليين :

شكل رقم (6)

النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقة التوسيطية لثقافة التعلم التنظيمي



المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (6)

العلاقة التوسيطية لثقافة التعلم التنظيمي بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة

KS مشاركة المعرفة ←						بيان
مستوى المعنوية P ^(*)	الحد الأعلى	الحد الأدنى	قيمة	الخطأ المعياري S.E	التأثير الكلي	



	ULCI	LLCI	T			
.0000	..6822	..4117	7.9707	.0686	..5470	
مستوى المعنوية (^o) P	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة T	الخطأ المعياري S.E	التأثير المباشر	التماثل التنظيمي → OID
.0171	..3647	..0361	2.4036	..0834	..2004	
مستوى المعنوية (^o) P	الحد الأعلى ULCI	الحد الأدنى LLCI	قيمة Z	الخطأ المعياري S.E	التأثير غير المباشر	التماثل ثقافة التعلم ← التنظيمي
.0000	..5150	..2089	5.7022	..0771	..3466	OID → OLC

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (^o) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

يشير شكل رقم (6) والنتائج الواردة في الجدول رقم (6) السابقين إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتماثل التنظيمي كمتغير مستقل على سلوك مشاركة المعرفة كمتغير تابع حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.5470) والذي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة T (7.9707) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0000) وهذا التأثير يتكون من تأثيرات مباشرة، وغير مباشرة . حيث بلغ معامل التأثير الإيجابي المباشر (0.2004) والذي يقع بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة T (2.4036) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0171)، بينما بلغ معامل التأثير الإيجابي غير المباشر (0.3466) والذي يقع كذلك بين الحدين الأعلى والأدنى لـ Boot Strap، وبلغت قيمة Z (5.7022) ولهذا جاءت قيمة P معنوية (0.0000) وهو ما يشير لصحة هذا الفرض، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نموذج العلاقة التوسيطية المقترح لثقافة التعلم التنظيمي في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة . وفي ضوء ما تقدم يتم قبول النماذج الثلاثة المقترحة في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة إلا أن النموذج الثالث (MH3) والذي يشير إلى " أن ثقافة التعلم التنظيمي تتوسط العلاقة بين مستوى التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة " يعد أفضل هذه النماذج في تفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة حيث يفضل النموذج الأول لأنه رفع القدرة التفسيرية لعلاقة التأثير الإيجابي المستقل والمباشر للتماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة من 17.2% إلى 54.7% أي بنسبة زيادة قدرها 37.5%، كما أنه يفضل النموذج الثاني لأنه رفع القدرة التفسيرية

لعلاقة التأثير الإيجابي غير المباشر للتماثل التنظيمي على مشاركة المعرفة من خلال نشر ثقافة التعلم التنظيمي من 11.4% إلى 34.6% أي بنسبة زيادة قدرها 23.2% وهو ما توضحه البيانات الواردة في جدول رقم (7) التالي :

جدول رقم (7)

معاملات التأثير للنماذج الثلاثة المقترحة للدراسة

بيان النموذج	المتغيرات			معامل التأثير الكلي	معامل التأثير المباشر	معامل التأثير غير المباشر	مستوى المعنوية(*)
	المستقل	الوسيط	التابع				
الأول	OLC	-	KS	..457	..457	-	.000
	OID	-	KS	..172	..172	-	.017
الثاني	OLC	OID	KS	..579	..465	..114	.018
الثالث	OID	OLC	KS	..547	..200	..346	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي (*) تعد العلاقة معنوية عند مستوى دلالة أقل من 05.

1/3/8 : مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضي النموذج الأول :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي بلغ 45.7% لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما حرصت ادارة المستشفيات مجال التطبيق على تدعيم ونشر ثقافة التعلم بين الأطباء كلما ساهم ذلك في زيادة سلوكيات مشاركة المعرفة بينهم بنسبة تصل إلى 45.7% لأنهم يدركون أن التغيير والتطوير في مجال الخدمات الصحية لا يتم إلا من خلال استمرار تبادل المعارف بينهم في ظل تخصصاتهم المختلفة . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل : (e.g. Christopher, 2007; Moustafa & Nuraddeen, 2011; داسي، اقطى، 2015) . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي بلغ 17.2% لمستوى التماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة وهذه النتيجة مفادها أنه كلما كان الأطباء لديهم مشاعر صادقة تجاه المستشفيات التي يعملون بها فإن ذلك سوف يساهم في زيادة سلوكيات مشاركة المعرفة بينهم بمقدار 17.2%. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج معظم الدراسات السابقة مثل : (e.g. Quinten and Maura,



2009; Faraj Allah and Reza, 2017; Rovindra, et al., 2018; Liu and Li, 2018; Xiao, et al., 2018). ويتضح من خلال معاملات التأثير للمتغيرين المستقلين ثقافة التعلم التنظيمي، التماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة أن دعم الإدارة لنشر ثقافة التعلم بين الأطباء يساهم بشكل أكبر في زيادة ممارسات الأطباء لسلوكيات تبادل المعرفة بينهم بشكل أكبر من زيادة مستوى تماثلهم لمنظماتهم.

2/3/8 : مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرض النموذج الثاني :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي يقوم بدور الوساطة الجزئية بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة . ويمكن تفسير ذلك بأن اختلاف الأطباء في مستويات تماثلهم مع المنظمات الصحية التي يعملون بها تؤثر في تفسير طبيعة العلاقة المباشرة بين ثقافة التعلم لدى الأطباء وسلوكهم لمشاركة المعرفة بنسبة تصل إلى 11.4% وبالتالي يمكن القول بأنه إذا أراد المسئولون بالقطاع الصحي رفع سلوكيات الأطباء تجاه مشاركة المعرفة بينهم فعليهم العمل على دعم ثقافة التعلم لديهم والتي تؤثر بدورها على رفع مستويات تماثلهم مع منظماتهم الصحية بما يساهم في زيادة رغبتهم تجاه مشاركة المعرفة بينهم . وهو ما يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أثبتت الدور الوسيط للتماثل في العلاقة بين مشاركة المعرفة ومتغيرات أخرى مثل: دراسة (Carmeli & Levi, 2011) ودراسة (Liu and Li, 2018) حيث تناولتا دور الوساطة للتماثل في العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، ودراسة (Ravindra, et al., 2018) التي تناولت دور الوساطة للتماثل في العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشاركة المعرفة، ودراسة (Bao, et al., 2015) التي تناولت دور الوساطة للتماثل في العلاقة بين الثقة في المشرفين ومشاركة المعرفة، ودراسة (Valsania, et al., 2016) التي تناولت دور الوساطة للتماثل في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك مشاركة المعرفة، وأخيرا دراسة (Xiao, et al., 2018) التي تناولت دور الوساطة للتماثل في العلاقة بين القيادة النرجسية ومشاركة المعرفة . مما يتضح معه أهمية الدور الوسيط لمتغير التماثل التنظيمي في العلاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما أظهرته الدراسة الحالية .

3/3/8 : مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرض النموذج الثالث :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي تقوم بدور الوساطة الجزئية بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة . ويمكن تفسير ذلك بأن درجة اهتمام المسؤولين بالعمل على نشر وتدعيم ثقافة التعلم لدى الأطباء بالمنظمات الصحية سوف تساهم في زيادة درجة التأثير الإيجابي لمستوى تماثل الأطباء مع منظماتهم الصحية وسلوكهم لمشاركة المعرفة بنسبة تصل إلى 34.6% ولهذا تظهر هذه الدراسة أن ثقافة التعلم التنظيمي لدى الأطباء تمثل أداة لتمكين العاملين لممارسة سلوكيات مشاركة المعرفة بينهم . وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Yasir, et al., (2015) التي أثبتت الدور الوسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين سلوك مشاركة المعرفة ومتغير آخر هو سلوك المواطنة التنظيمية. مما يتضح معه أهمية الدور الوسيط لمتغير ثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما أظهرته الدراسة الحالية .

9- توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والسابق مناقشتها وتفسيرها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز قدرة المستشفيات موضع التطبيق للارتقاء بسلوكيات مشاركة المعرفة لدى الأطباء من خلال تحسين مستويات التماثل التنظيمي لديهم، ونشر وتدعيم ثقافة التعلم التنظيمي في هذا القطاع . وفيما يلي عرضاً لأهم هذه التوصيات :

1/9 : في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي للتماثل التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء فإنها توصي المسؤولين بالقطاع الصحي الحكومي بما يلي :

- تكثيف اللقاءات والدورات المستمرة بين المسؤولين المباشرين في المستشفيات الحكومية والأطباء العاملين بها للرد على أي تساؤلات أو انتقادات تتعلق بالعمل اليومي والإجابة عليها بشفافية ووضوح .
- السعي للعمل على توفير بيئة عمل مناسبة توفر سبل الراحة والأمان للأطباء مثل: المشاركة في وضع جداول الورديات مما يترتب عليه ارتفاع معدلات رضاهم عن استمرار العمل بهذه المستشفيات .
- التأكيد على الأطباء بخطورة المشاكل التي يعاني منها القطاع الصحي الحكومي مما يتطلب منهم بذل جهود غير عادية لمعالجة هذه المشاكل .



- الحرص على ضرورة مشاركة الأطباء في عمليات التخطيط والتطوير في أداء الخدمات الصحية للمواطنين مما ينتج عنه ارتفاع معدلات ولائهم للمستشفيات التي يعملون بها.
- استضافة عدد من الخبراء أو بعض مديري المستشفيات الخاصة الناجحة لتبادل الخبرات والاستفادة من خبرات النجاح لديهم في وضع مجموعة من الإجراءات التي تساهم في دعم قيم التماثل التنظيمي لدى الأطباء بالقطاع الحكومي .
- 2/9 : في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي مباشر ومعنوي لثقافة التعلم التنظيمي على سلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء فإنها توصي المسؤولين بالقطاع الصحي الحكومي بما يلي :
- الاهتمام بجميع أنواع ومستويات التعلم لدى الأطباء سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي .
- العمل على نشر ثقافة التعلم لدى الأطباء من خلال القضاء على الخوف من المخاطرة والتجريب وإبداء وجهات النظر المخالفة .
- وضع نظام فعال للاتصالات الرأسية والأفقية يسمح للأطباء بتدفق المعارف ونقل الخبرات على كافة المستويات بما يساهم في توجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف القطاع الصحي الحكومي .
- تصميم دورات تدريبية متخصصة للأطباء في تنمية مهارات التعلم والتفكير المنطقي للتعامل مع المشاكل العملية التي تظهر أثناء العمل اليومي بالمستشفى .
- إنشاء وحدات بحثية في القطاع الصحي للتعرف على أهم المعوقات التي تحد من التعلم المهني والتعرف على كل ما هو جديد ومفيد مما يترتب عليه اتجاه المؤسسات الصحية نحو التعلم .
- توفير البنية التحتية المناسبة بالمستشفيات الحكومية لتوفير سبل التعلم من خلال أحدث الأساليب التكنولوجية في المجال الطبي.
- الاعتماد على مستوى التعلم لدى الأطباء كأحد المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم أداء الأطباء بالقطاع الحكومي وربطها بالحوافز المادية والمعنوية .
- 3/9 : في ضوء ما أكدته نتائج الدراسة من وجود تأثير وسيط لثقافة التعلم التنظيمي في العلاقة بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية فإنها توصي المسؤولين بالقطاع الصحي الحكومي بما يلي :

- ضرورة العمل على اتخاذ كافة الإجراءات التي تساعد على زيادة درجة ولاء الأطباء للمستشفيات التي يعملون بها لأن ذلك سوف يساهم بشكل كبير في زيادة رغبتهم نحو التعلم والذي بدوره يشجع هؤلاء الأطباء على مشاركة المعرفة بينهم .
- ضرورة العمل على وجود نوع من التوافق بين الأهداف والقيم لدى الأطباء الذين يعملون في شكل مجموعات بالمستشفيات الحكومية لأن ذلك سوف يساعدهم على مواصلة التعلم والذي بدوره يدعم عمليات مشاركة المعرفة بينهم .
- ضرورة العمل على وضع خطة مستقبلية لتطوير المستشفيات الحكومية بما يساهم في زيادة درجة انتماء الأطباء للعمل بهذه المستشفيات مما يشجعهم على التعلم من خلال المبادرة والاكتشاف والتجريب وتحمل المخاطرة المقبولة والذي بدوره يعزز سلوكهم تجاه مشاركة المعرفة .

4/9 : هذا بالإضافة لاهتمام مديري المستشفيات والمسؤولين بإدارات التدريب وشئون العاملين والعلاقات العامة ونظم المعلومات بالعمل على تسهيل مشاركة المعرفة بين الأطباء من خلال خطة عملية تتمثل أهم أساليبها فيما يلي :

- نشر ثقافة المعرفة لدى الأطباء من خلال إعداد وتصميم نشرات دورية عن أهمية فوائد مشاركة المعرفة وتوزيعها عليهم .
- إنشاء قاعدة بيانات للمستشفيات الحكومية تحدد التخصصات والخبرات المختلفة للأطباء العاملين بها .
- إنشاء وتطوير الموقع الإلكتروني للمستشفيات الحكومية، وإنشاء بريد إلكتروني لكل طبيب .
- تصميم تطبيق مثبت على أجهزة المحمول لدى الأطباء لتسهيل مشاركة المعرفة بينهم .
- تفعيل استخدام القاعات الذكية وقاعات الاجتماعات الإلكترونية في الأقسام المختلفة للمستشفيات الحكومية تساعدهم على مناقشة التطورات الطبية الحديثة .
- إنشاء إدارة مختصة بالقطاع الصحي تتولى عملية الإشراف على نشاط المعرفة .
- تخصيص حوافز مالية ومعنوية لتشجيع الأطباء على مشاركة المعرفة بينهم .

10 - مقترحات لدراسات مستقبلية :

1/10 : في ظل نتائج الدراسة التي كشفت عن التأثير الإيجابي لكل من التماثل التنظيمي وثقافة التعلم على سلوك مشاركة المعرفة . فإن إعادة اختبار هذه العلاقة في قطاعات أخرى تعد مجالاً للدراسات اللاحقة .



2/10 : في ظل نتائج الدراسة التي كشفت عن التأثير الإيجابي للتمائل التنظيمي بشكل مجمل على سلوك مشاركة المعرفة . فإن إعادة اختيار هذه العلاقة من خلال معرفة تأثير أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء - التشابه - العضوية) وترتيبها من حيث قوة التأثير على سلوك مشاركة المعرفة يعد استكمالاً لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية .

3/10 : في ظل نتائج الدراسة التي كشفت عن التأثير الإيجابي لثقافة التعلم التنظيمي بشكل مجمل على سلوك مشاركة المعرفة . فإن إعادة اختبار هذه العلاقة من خلال معرفة تأثير الأبعاد الثمانية لثقافة التعلم التنظيمي وترتيبها من حيث قوة التأثير على سلوك مشاركة المعرفة يعد استكمالاً لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية .

4/10 : في ظل نتائج الدراسة التي كشفت عن التأثير الإيجابي لكل من التماثل التنظيمي وثقافة التعلم على سلوك مشاركة المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة . فإن إعادة اختبار تأثير هذين العاملين على إدارة المعرفة يعد مجالاً آخر للدراسات اللاحقة .

5/10 : في ظل عدم تناول الدراسة الحالية لاختبار الدور المعدل أو التفاعلي للتماثل التنظيمي أو ثقافة التعلم التنظيمي في هذه العلاقة . فإن اختبار هذه العلاقة يعد استكمالاً لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية .

6/10 : في ظل عدم تناول الدراسة الحالية لاختبار الدور الوسيط لسلوك مشاركة المعرفة في العلاقة بين التماثل التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي فإن اختبار هذه العلاقة يعد استكمالاً لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية .

7/10 : في ظل عدم اهتمام الدراسات السابقة في دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي وثقافة التعلم التنظيمي فإن اختبار هذه العلاقة بالتطبيق على هيئة التمريض بالقطاع لصحي يعد أمراً يستحق المزيد من الدراسة .

8/10 : في ظل عدم تناول الدراسة الحالية لاختبار الدور المعدل أو التفاعلي للمتغيرات الديموجرافية للأطباء (مثل النوع، عدد سنوات الخبرة، التخصص) في العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة أو بين التماثل التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة يعد استكمالاً لتفسير طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية .

11- المراجع:

1/11: المراجع العربية:

- جفال، وردة، (2016)، ثقافة التعلم التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي فى مؤسسة المواد
الدسمة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6)، ص ص:

118 - 93



- داسي وهيبية، أقطي جوهر، (2015)، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 40، ص ص:1-38 .

- سنوسي، حامد زعزوع، (2007)، تأثير العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة بالحكومة الالكترونية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، (3)، ص ص:412-445

- عبد الحكيم، محمد، حامد، يوسف، (2017)، العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوك مشاركة المعرفة: الدور الوسيط لرأس المال المعرفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2(42)، ص ص: 267-311.

- عبد العظيم، محمد حسين، (2017)، مشاركة المعرفة بين أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ببني سويف : دراسة مسحية، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 19، ص ص : 1-39.

- علي، محمد، (2016)، أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

- غنام، أسيل حامد ، الطعمانة، محمد محمود، (2016)، أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق.

- محمد، صلاح علي، (2014)، البنية التحتية لإدارة المعرفة ودورها في تطبيق مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة الإسماعيلية، مصر .

- مرزوق، عبد العزيز علي، (2013)، نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات

بمحافظة كفر الشيخ، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، 3، ص ص: 289-
331

- ناجي، هيام محمد، (2009)، دراسة تحليلية لخصائص منظمة التعلم: بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنى سويف.

2/11: المراجع العربية مترجمة باللغة الانجليزية:

-Jaffal, Warda, (2016), the culture of organizational learning and its relationship to job satisfaction in the Fatigue Foundation, Al-Quds Open University, *Journal for Research and Administrative and Economic Studies*, 2 (6), pp. 93- 118.

-Dassi Wahiba, Qouti Jawhar, (2015), The Impact of Organizational Learning and Organizational Memory on Sharing Knowledge: A Field Study at Algeria Telecom, Wilaya of Biskra, *Journal of Humanities*, University of Biskra, 40, pp. 1-38.

-Senussi, Hamed Zaazou, (2007), The Impact of Regulatory Factors and Information Technology on Knowledge Management in E-Government, *Journal of Financial and Commercial Studies*, Faculty of Commerce, Beni Suf University, (3), pp. 412-445.

-Abdel-Hakim, Mohamed, Hamed, Youssef, (2017), The Relationship between High-Performance Business Systems and Knowledge Sharing Behavior: The Intermediate Role of Knowledge Capital, *The Arab Journal of Administrative Sciences*, 2 (42), pp. pp. 267-311.

- Abdel-Azim, Mohamed Hussein, (2017), Sharing knowledge among members of the boards of directors of NGOs in Beni Suf: a survey study, *Journal of Research in Library and Information Science*, Faculty of Arts, Cairo University, 19, pp:1-39

-Ali, Muhammad, (2016), The Impact of Knowledge Management on Organizational Learning: An Applied Study in Kuwaiti Islamic Banks, *Unpublished Master Thesis*, College of Business and Finance, Al Al-Bayt University, Jordan.

-Ghannam, Aseel Hamid, Al-Tafnah, Muhammad Mahmoud, (2016), The effect of organizational identification on the organizational



commitment of government employees in the city of Irbid, *unpublished Master Thesis*, College of Economics and Administrative Sciences, Yarmouk University, Iraq

-Mohamed, Salah Ali, (2014), Knowledge Management Infrastructure and Its Role in Applying Organizational Learning Concepts and Theories, *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Faculty of Commerce, Ismailia University, Egypt.

-Marzouk, Abdel Aziz Ali, (2013), Proposed model for the effect of organizational identification as an intermediate variable between the dimensions of organizational justice and functional engagement: an applied study on workers in services directorates in Kafr El-Sheikh Governorate, *Journal of Trade and Finance*, Faculty of Commerce, Tanta University, 3, p. 289-331

-Nagy, Hayam Mohamed, (2009), an analytical study of the characteristics of the learning organization: applying to pharmaceutical companies in the Arab Republic of Egypt, *unpublished Master Thesis*, Faculty of Commerce, Beni Suf University

3/11: المراجع الأجنبية:

-Abu-Shanab, E., Haddad, M. & Knight, M. (2014), knowledge sharing practices and The learning organization, *The IUP Journal of Knowledge Management*, 7 (2), pp: 37-50.

.-Bao, G., Xu, B. & Li, X. (2015), Employees' trust and their knowledge sharing and integration: The mediating roles of organizational identification and organization based self-esteem, *Knowledge Management Research & Practice*, pp:1-14.

-Bates R., & Khasawneh, S. (2005), Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations, *International Journal of Training and development*, 9 (2), pp: 96-109.

-Canon Tong, (2013),The impact of knowledge shoring on the relationship between organizational culture and job satisfaction, *International Journal of Human resource Studies*,3(1),pp: 2162-2174.

-Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011), How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification, *The Journal of Technology Transfer*, 36(3),pp: 257-274.

-Chen, L, Y & Barnes, F,B. (2006), Relationship between leadership behaviors and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*,pp: 1-14.

-Chen, Y., Chi, S., and Friedman, R. (2013), Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work – related attitudes and performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1, pp: 1-18.

-Cheney, G., (1982), On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50, pp: 342-362.

-Christopher D. Minassian, (2007), Culture, knowledge, and learning: Examining the relationship between learning-based culture, knowledge sharing success, and higher order learning, *Unpublished PhD Dissertation*, Alliant International University, Los Angeles.

-Collins, C. J., and Smith K. G., (2006), Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high technology firms, *Academy of Management Journal*, 44(3), pp: 544- 560

-Danish et al.,(2014), Impact of knowledge sharing and transformational leadership on organizational Learning in service sector of Pakistan, *Journal of Quality and Technology Management*, 4(1),pp:59-67.

-Dessler, G. (1999), How to learn your employees commitment, *Academy of Management Executive*, 13 (2), pp: 58-67.

-Ebrahim Moradi, Amirreza Saba, Sadaf Azimi Azimi, & Raheleh Emami, (2012),The relationship between organizational culture and knowledge management, *International Journal of Innovative Ideas*, 12(3),pp: 30- 46.

-Faraj Allah Rahimi, and Reza Salehi, (2017), Multilevel analysis of the effect of job characteristics on knowledge sharing, mediating role of



organizational identification, *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 33(3),pp:989-1012.

-Fereydoon Azma & Mohammad Ali Mostafapour,(2011), Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30,pp: 2249-2252.

-Hornsey, M.J. (2008), Social identity theory and self – categorization theory: A Historical Review, *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1) pp: 204-222.

-Islam, M.Z., Jasimuddin, S.M. , and Hasan I.(2015), Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: empirical evidence from Mncs based in Malaysia, *VINE*, 45(1),pp:67-88.

-Jen-te Yang, (2007), The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp:83-90.

-Kambiz A., Abbas M. Aslan A., Laura T., Jurge N., Loreta K. and Vladislavas K., (2018), The effect of knowledge management organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry, *Journal of Business Economics and Management*, 19 (1), pp: 1-19.

-Kinz, W.F. (1990), Understanding organization as learning system, *Solan Management Review*, 5(4), pp: 52-60.

-Kreiner, G.E. and Ashforth, B.E. (2004), Evidence toward on expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), pp: 1-27.

-Liu, H and Li, G. (2018), Linking transformational leadership and knowledge sharing : The mediating roles of perceived team goal commitment and received team identification, *The Journal Frontiers in Psychology*,9, pp: 1-10.

-Marsick, V.J. & Watkins, K.E; (2003), Demonstrating the value of an organizations learning culture : The dimensions of the learning organization questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2),pp: 132-151.

-Michael J. Campbell,(2009), Identification of organizational cultural factors that impact knowledge sharing, *Unpublished Master Dissertation*, University Of Oregon.

-Moel, E. A, and Ashforth, B.E. (2001), Identification in work, war, sports and religion: Contrasting the benefits and Risks, *The Executive Management Committee*, pp: 197-222.

-Monthon Sorakraikitikul & Sununta Siengthai.(2014), Organizational learning culture and workplace spirituality is knowledge sharing behavior a missing link? *The Learning Organization*, 21(3),pp:175-192.

-Moustafa Eid & Nuraddeen Abubakar Nuhu, (2011), Impact of learning culture and information technology use on knowledge-sharing of Saudi Students, *knowledge Management Research & Practice*, 9, pp:48- 57

-Mujid Attar & Kyeong Kang,(2016), Organizational Culture and the use of knowledge-based engineering systems in Saudi industrial firms ,*Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth* .

-Nugroho, M.,(2018), The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on Organizational Learning, *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), pp.1138-1152

-Park, S & Kim, E., (2018), Fostering Organizational learning through leadership and knowledge sharing, *Journal of knowledge Management*, 22 (6), pp.1408-1423.

-Parul Malik & Pooja Garg, (2017), The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change, *Journal of Organizational Change Management*, 30 (4), pp.610-631

-Peter E. Swift and Alvin Hwang, (2013), The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning, *The Learning Organization*, 20 (1), pp.20-37

-Quinten C. Titre, and Maura, Soekijad,(2009),The role of identification for knowledge Sharing within cooperative alliances, VU University Amsterdam, the Netherlands (qtitre@feweb.vu.nl),pp:1-16.



- Rao, Y., Yang, M. & Yang, Y., (2018), Knowledge sharing, organizational Learning and service innovation in tourism,, *Journal of Service Science and Management*, 11(1), pp: 510-526
- Rasa Smaliukienė, Svajonė Bekešienė, Eugenijus Chlivickas & Marius Magyla, (2017), Explicating the role of trust in knowledge sharing: a structural equation model test, *Journal of Business Economics and Management*, 18(4), pp: 758-778
- Ravindra Hewa Kuruppuge, , et al., (2018), Employees' Extrinsic motives and knowledge sharing: Intervening role of an intrinsic motive ,*CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 23, pp:282-287.
- Ravishankar, M.N. , and Pan, Shan L.,(2008), The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM),*The International Journal of Management Science*,36,pp: 221 – 234.
- Reinholt, M. (2008), The motivational foundations of knowledge sharing, *Unpublished PH D.*, Economics and Business Administration.
- Rosemary Hill, (1996), A measure of the learning organization, *Industrial and Commercial training*, 28 (1) pp: 12-28.
- Sahar Khazaei poul, Foad khanlarzadeh, Vida Samiei, (2016), The impact of organizational culture on knowledge sharing, *Journal of International Review*, 3, pp: 1-22.
- Salama, I. (2017), The impact of knowledge management capability, organizational learning and supply chain management practices on organizational performance, *The Business and Management Review*, 8(5), pp:38-51.
- Schein, E. H., (1993), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sergeva, A. and Andreeva, T. (2016), Knowledge sharing research: Bringing context Back, *Journal of Management Inquiry*, 25(3), pp: 240-261.
- Simon, Reese,(2014),Examining the relationship between organizational identification and learning organization dimensions: A

Study of a U.S. Franchise, *Management and Organizational Studies*, 1(1): pp. 7-20.

-Sorakraikitikul, M. & Siengthal, S. (2014), Organizational learning culture and work place spirituality : Is knowledge sharing behavior a missing link ?, *The Learning Organization*, 2(3), pp:175-192.

-Sung Jun Jo, and Baek-Kyoo Joo, (2011), Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), pp: 353–364 .

-Susana Perez Lopez, et al., (2004), Managing knowledge: the link between culture and organizational learning, *Journal of knowledge Management*, 8(6), pp: 88-99.

-Susana Schmitz, Teresa Rebelo, Francisco J. Gracia, & Ines Tomás, (2014), Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), pp:113-121.

-Swift Peter E. & Hwang, Alvin, (2013), The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning, *The Learning Organization*, 20, (1), pp : 20-37.

-Szulanski, G. (2000), The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 82 (1), pp: 9-27.

-Valsania, S., Moriano, J. & Molero, F. (2016), Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification, *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (4), pp: 487-506.

-Vijayakumar, V.S.R. and Padma, R.N.,(2014), Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification, *International Journal of Commerce and Management*, 24 (1), pp:40-62.

-Wilkesmann, Uwe, Wilkesmann, Maximillane and Virgillito, Alfredo, (2007), Requirements for knowledge transfer in Hospitals : How can knowledge transfer be supported in hospitals ? *Discussion papers des Zentrums for Weiterbildung Universitat Dortmund: ISSN. 1863 – 0294.*



-Xiao, X., Liu, F & Zhou, F. (2018), Narcissistic leadership and employees' knowledge sharing: Influence of organizational identification and collectivism, *Social Behavior and Personality*. 46(8), pp: 1317-1330.

-Yang, J. (2007), The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness , *Journal of knowledge Management*,11(2),pp:83-90.

-Yasir Syam Husain, Buyungsarita, Dedytakdir Syarifuddin, Nurwati, (2015), The role of organizational learning culture to organizational citizenship behavior toward knowledge sharing behavior, *International Journal of Science and Research*, 4(12), pp:642-646.

-Yasir Syam Husain, Samdin, Nurwati, &Husin, (2017), Knowledge sharing behavior, job attitudes, OCB and organizational learning culture, *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(4),pp: 162-17

12- ملاحق البحث:

- قائمة الاستقصاء:

الطبيبة الفاضلة /

الطبيب الفاضل /

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، ومستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف ". ولقد تم اختيار سيادتكم ضمن أفراد عينة الدراسة ولذا نأمل منكم حسن التعاون الذي يمثل أساس نجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستقصاء بموضوعية ودقة، شاكرين مقدماً حسن تعاونكم، ونؤكد لكم أن المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحث



- القسم الأول: (أولاً): فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف بعض القيم التي تشكل في مجملها ثقافة التعلم داخل المستشفيات الحكومية. الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات ووضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	ينظر المسؤولون بالمستشفيات الحكومية للتغيير باعتباره أمراً طبيعياً وحتماً وليس اختيارياً.					
2	يحرص المسؤولون بالمستشفيات الحكومية على تشجيع العاملين لإبداء وجهات نظرهم مهما كانت.					
3	ينظر المسؤولون بالمستشفيات الحكومية للعاملين باعتبارهم أصل هام وجزء من رأس المال تحاول الحفاظ عليه.					
4	تشجع إدارة المستشفيات الحكومية باستمرار على التعاون والتنسيق بين الأقسام الوظيفية بتخصصاتها المختلفة.					
5	تحرص جميع الأقسام بالمستشفى بكافة تخصصاتها على إرضاء المريض .					

					6 عادة ما يتم احترام كافة الإسهامات التي يقدمها جميع العاملين بهذه المستشفيات.
					7 غالبا ما يتم مناقشة المشاكل بالمستشفيات الحكومية بتعقل ودون أي تحيزات سابقة.
					8 تشجع إدارة المستشفيات الحكومية على المبادرة والاكتشاف والتجريف وتحمل المخاطرة المقبولة.

(ثانياً) : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس سلوك مشاركة المعرفة داخل المستشفيات الحكومية. الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات ووضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	عندما يستشيرني أحد الزملاء بالمستشفى أقدم ما بوسعي للإجابة على كافة تساؤلاته .					
2	عندما أتناقش مع الزملاء بالمستشفى حول العمل أقدم أفضل ما عندي من اقتراحات.					
3	بنهاية كل يوم بالمستشفى يشعر الأطباء بتخصصاتهم المختلفة بأنهم					



					قد تعلم بعضهم من بعض من خلال تبادل الخبرات والأفكار.
					4 الأطباء بالمستشفى لديهم الكفاءة والحرفية في طرح ودمج الأفكار لحل مشكلات و/أو أداء العمل بشكل أفضل.
					5 تتوافر الرغبة لدى الأطباء بالمستشفى في مشاركة معرفتهم مع بعضهم البعض.

(ثالثاً) : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تشكل في مجملها مستوى التماثل التنظيمي (هو مصطلح يعبر عن مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى التشابه، ومستوى الانتماء للمؤسسة التي تعمل بها) في المستشفيات الحكومية. الرجاء من سيادتكم قراءة هذه العبارات ووضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بدقة .

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	أشعر بولائي المستمر للمستشفى التي أعمل بها .					
2	أتحدث للآخرين عن المستشفى التي أعمل بها بأنها مؤسسة رائدة في الخدمات الصحية يستحق العمل بها.					
3	لدى استعداد لبذل جهود غير عادية لتحقيق أهداف هذه المستشفى.					

					4	أشعر بالضيق عند سماعي لأي انتقاد خارجي لهذه المستشفى.
					5	أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه المستشفى وليس في غيرها.
					6	لدى رغبة في قضاء حياتي المهنية فى نفس المستشفى التي أعمل بها.
					7	لدى رغبة في التحدث عن انجازات إدارة المستشفى أمام الآخرين.
					8	لدى مشاعر صادقة تجاه هذه المستشفى كمكان أعمل به .
					9	تتوافق قيمى الشخصية إلى حد كبير مع قيم المستشفى التي أعمل بها.
					10	أنظر لمشاكل المستشفى التي أعمل بها على أنها مشاكلى الخاصة.
					11	أفكارى متماثلة بشكل كبير مع زملايى بهذه المستشفى.
					12	أحاول أن اتخذ قرراتى مع الأخذ بعين الاعتبار العواقب المحتملة التي قد تؤثر على هذه المستشفى.
					13	سجل المستشفى يعد انعكاسا لما يمكن انجازه من قبل الأطباء الملتزمين.



					14	يعمل الأطباء لتحقيق نفس أهداف المستشفى.
					15	أشعر بالفخر لكوني طبيبا بهذه المستشفى.
					16	استمراري في العمل بهذه المستشفى يوفر لي مكانة اجتماعية مرموقة.
					17	يمكنني أن أصف المستشفى التي أعمل بها بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية موظفيها بالانتماء لها.
					18	غالبا ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أنا من المستشفى أو انتمى لها".
					19	تهتم المستشفى بموظفيها.
					20	أشعر بأن صورة المستشفى في المجتمع تمثلني بشكل جيد.
					21	استطيع بسهولة تحديد هويتي من المستشفى التي أعمل بها.
					22	أشعر حقا بالاهتمام بمستقبل المستشفى التي أعمل بها.
					23	أشعر بأن عضويتي في هذه المستشفى لن تنتهي حتى بعد خروجي للتقاعد.

القسم الثاني :

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أو كتابة البيانات في الخانة التي تعبر عن طبيعة بياناتك الشخصية :

1- النوع : ذكر أنثى

2- التخصص:

3- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات
 من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 10 سنوات فأكثر