

أثر الثقافة التنظيمية على تقاسم المعرفة في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس

د. عيسات العربي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش (الجزائر)

larbi.aissat@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2025 / 12 / 28

تاريخ القبول: 2025 / 12 / 07

تاريخ الاستلام: 2025 / 11 / 28

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة: الثقة التنظيمية، القيادة، الاتصال الداخلي، منظومة الحوافز، والقيم التنظيمية، على تقاسم المعرفة الصريحة والضمنية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ونمذجة المعادلات البنائية PLS-SEM على عينة مكونة من 60 إطارا ساميا. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية والاتصال الداخلي ومنظومة الحوافز تمثل أهم العوامل المؤثرة في تعزيز تقاسم المعرفة، في حين كان تأثير القيادة والقيم التنظيمية محدودًا. وتؤكد النتائج أهمية تبني ثقافة تنظيمية داعمة لتحسين تدفق المعرفة داخل المؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ تقاسم المعرفة؛ المعرفة الصريحة؛ المعرفة الضمنية.

تصنيفات JEL: O31، D83، M14

Abstract:

This study examines the effect of five dimensions of organizational culture—trust, leadership, internal communication, rewards, and values—on explicit and tacit knowledge sharing within Condor Electronics. A descriptive analytical method and PLS-SEM approach were applied to data from 60 senior employees. Results showed that organizational trust, internal communication, and rewards are the strongest predictors of knowledge sharing, while leadership and values have weaker effects. The findings highlight the importance of fostering a supportive organizational culture to enhance knowledge flow in industrial organizations.

Keywords: Organizational culture; Knowledge sharing; Explicit knowledge; Tacit knowledge.

JEL Classification: M14, D83, O31,

1. مقدمة:

تشهد البيئة التنافسية المعاصرة تحولات متسارعة وأحيانا فجائية فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية وارتفاع وتيرة الابتكار، الأمر الذي جعل المؤسسات أمام تحديات متزايدة تتعلق برفع الكفاءة، وتطوير المهارات، وتحسين جودة الأداء. وفي ظل هذا الواقع، لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق التفوق، بل أصبح رأس المال المعرفي المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، بالنظر إلى دوره في الابتكار والتطوير.

وتكتسب المعرفة أهمية متزايدة باعتبارها المحرك الرئيسي لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء. غير أن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تتحقق إلا من خلال تقاسمها بين أفراد المؤسسة، بحيث تتحول الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة تساهم في تحسين جودة العمليات وتعزيز التعلم التنظيمي. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تنجح في دعم وتعزيز تقاسم المعرفة تكون أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في فعالية تقاسم المعرفة، إذ تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد أنماط التفاعل بين الأفراد، ويؤثر في استعدادهم لمشاركة الخبرات والمعلومات. فالثقة المتبادلة، وأساليب القيادة، والاتصال الداخلي الفعال، ومنظومة الحوافز، والقيم التنظيمية المشتركة، كلها عوامل تُعد محددات رئيسية لسلوك تقاسم المعرفة في المؤسسة.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة: الثقة التنظيمية، القيادة، الاتصال الداخلي، منظومة الحوافز، القيم التنظيمية، على تقاسم المعرفة (الصريحة والضمنية) أين تم اختيار مؤسسة كوندور إلكترونيكس كميدان لإجراء هذه الدراسة باعتبارها أحد أهم الفاعلين في قطاع الصناعات الإلكترونية في الجزائر، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تقاسم المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو أثر الثقة التنظيمية على تقاسم المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ميدان الدراسة؟
- ما هو أثر القيادة على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- ما هو أثر الاتصال الداخلي على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- ما هو أثر منظومة الحوافز على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- ما هو أثر القيم التنظيمية على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة؟

1-1 الفرضيات:

بناءً على أدبيات الدراسة في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ومن خلال التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

أ-الفرضية الرئيسية:

للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها تأثير إيجابي ومعنوي على تقاسم المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

ب-الفرضيات الفرعية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا إيجابيا ومعنوياً على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- للقيادة تأثير إيجابي ومعنوي على تقاسم المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ميدان الدراسة.
- للاتصال الداخلي تأثير إيجابي ومعنوي على تقاسم المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ميدان الدراسة.
- تؤثر الحوافز التنظيمية تأثيرا إيجابيا ومعنوياً على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة.
- للقيم التنظيمية تأثير إيجابي ومعنوي على تقاسم المعرفة في المؤسسة ميدان الدراسة.

2-1مجتمع وعينة الدراسة:

تم جمع البيانات الميدانية من خلال استمارة استبانة أعدت لقياس متغيرات البحث ولمعالجة هذه

البيانات تم استخدام أسلوب النمذجة البنائية بالاستعانة ببرنامج SmartPLS4.

ويتكون مجتمع الدراسة من الإطارات السامية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس والبالغ عددهم 105 إطار حيث

تم أخذ عينة قسدية منهم ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة، إذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة 70 استمارة تم

استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل .

3-1نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن

العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم 01 الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات

الإدارية والذي يشير إلى نوعين من المتغيرات هي كالاتي :

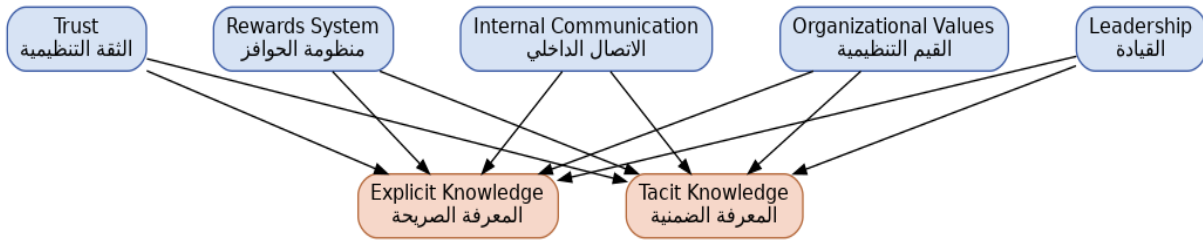
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وأبعاده الثقة التنظيمية، القيادة، الاتصال الداخلي، منظومة الحوافز،

القيم التنظيمية.

المتغير التابع: تقاسم المعرفة وأبعاده المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة.

والشكل رقم 01 يلخص لنا النموذج الأولي للدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2- الإطار النظري للدراسة

1-2 الثقافة التنظيمية

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في السلوك التنظيمي لدورها في توجيه سلوكيات الأفراد والقيم المشتركة داخل المؤسسة. ويعرّف Schein (2017) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تتعلمها الجماعة وتثبت فعاليتها، فتوجه إدراك الأفراد وطريقة تفكيرهم. كما يرى Hofstede (2011) أنّ الثقافة التنظيمية هي "برمجة جماعية للعقل" تحدد أنماط السلوك والعلاقات داخل المؤسسة. ويعتبر Deal & Kennedy (2000) أنّ الثقافة هي منظومة من القيم والمعايير التي ترشد العاملين في تعاملاتهم اليومية. وتتفق الأدبيات الحديثة على أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه القرارات، والتفاعل بين العاملين، ومدى انفتاح الأفراد على التعلم وتقاسم المعرفة.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها في السلوك الوظيفي، الدافعية، الانتماء، والانسجام داخل المؤسسة. (Schein, 2017) وتشير الدراسات إلى أن الثقافة القوية تسهم في تعزيز الأداء والابتكار والالتزام. (Hofstede, 2011) كما تؤكد بحوث إدارة المعرفة أنّ الثقافة الداعمة للتعلم والثقة والانفتاح تمثل شرطاً أساسياً لتقاسم المعرفة. (Alavi & Leidner, 2001) وفي السياق العربي، أظهرت دراسات حديثة أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر بوضوح في السلوك المعرفي وفعالية الأداء (منصور، 2017).

ج- مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية حسب Schein (2017) من ثلاثة مستويات أساسية:

- القيم التنظيمية التي تحدد المبادئ التي يلتزم بها العاملون.
- الممارسات الظاهرة كالأاليب القيادية وطرق الاتصال والطقوس التنظيمية.
- الافتراضات الأساسية التي تمثل القنوات العميقة للمؤسسة.

وفي إطار إدارة المعرفة، تعد الممارسات التنظيمية مثل القيادة والحوافز والاتصال الداخلي من أهم عناصر

الثقافة المؤثرة في سلوكيات تقاسم المعرفة. (Davenport & Prusak, 1998)

د- أبعاد الثقافة التنظيمية في الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسة مستندة إلى الأدبيات

الحديثة:

- الثقة التنظيمية : تعد الثقة أساس العلاقات المهنية داخل المؤسسة. ويعرفها Mayer et al. (1995) بأنها استعداد الفرد لقبول المخاطرة استناداً إلى توقعات إيجابية نحو الآخرين. وتُظهر الأدبيات أنّ الثقة تقلل من مخاوف فقدان السيطرة على المعلومات، وتعد شرطاً مهماً لتقاسم المعرفة وخاصة الضمنية. (Dirks & Ferrin, 2002)
- القيادة : تشير القيادة التحويلية إلى دور القائد في الإلهام وتعزيز التفاعل والعمل الجماعي (Bass & Avolio, 1994). وتبرز الأدبيات أهمية القيادة في دعم بيئة تشجع التواصل والمبادرة وتبادل المعرفة. (Yukl, 2013)
- الاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي القناة الأساسية لنقل المعلومات داخل المؤسسة. ويرى Daft (2010) أن الاتصال الفعّال يعزز الشفافية ويقلل الغموض، مما يزيد من فرص تبادل المعرفة بين الأفراد.
- منظومة الحوافز: تشير نظريات الدافعية إلى أن الحوافز – سواء مادية أو معنوية – تشجع العاملين على إظهار سلوكيات تعاونية مثل مشاركة الخبرات (Herzberg, 1959)؛ Vroom؛ (1964). (وتؤكد الأدبيات ضرورة توجيه الحوافز نحو دعم السلوك المعرفي داخل المؤسسة.
- القيم التنظيمية : تمثل القيم المشتركة مثل التعاون والانفتاح والاحترام أساساً لتعزيز الثقة وتسهيل انتقال المعرفة. (O'Reilly & Chatman, 1991) وكلما كانت القيم التنظيمية واضحة ومطبّقة، زادت الرغبة في تقاسم المعرفة.

2-2 المعرفة وتقاسم المعرفة

أ- مفهوم المعرفة: تعد المعرفة عنصراً استراتيجياً في المؤسسات الحديثة. ويرى Davenport & Prusak (1998) أنها مزيج من الخبرة والمعلومات والمعتقدات التي توجه السلوك. بينما يعتبر Nonaka (1994) المعرفة "اعتقاداً مبرراً يعزز القدرة على العمل". وتشير الأدبيات إلى أن المعرفة قد تكون فردية يصعب نقلها أو منظمة وقابلة للتخزين والنشر. (Alavi & Leidner, 2001)

ب- أنواع المعرفة: ميز Polanyi (1966) بين نوعين أساسيين من المعرفة:

- المعرفة الصريحة (Explicit): قابلة للتدوين والنقل بسهولة (تقارير، بيانات، مستندات).
 - المعرفة الضمنية (Tacit): شخصية وتجريبية يصعب توثيقها، وتتطلب التفاعل والممارسة لنقلها.
- ويعد التكامل بين النوعين أساس "حلزونية المعرفة" في نموذج SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)

ج- تقاسم المعرفة: يرى Davenport & Prusak (1998) أن تقاسم المعرفة هو توفير المعرفة لشخص آخر استخدامها. بينما يعرفه Nonaka & Takeuchi (1995) بأنه تفاعل اجتماعي يؤدي إلى خلق المعرفة وإعادة بنائها. وتجمع الأدبيات على أن تقاسم المعرفة يمثل عملية اجتماعية تتطلب مناخاً تنظيمياً داعماً للثقة والانفتاح. (Hislop, 2013)

د- أهمية تقاسم المعرفة: تبرز أهمية تقاسم المعرفة من خلال:

- تعزيز التعلم التنظيمي (Argote & Miron-Spektor, 2011)
- دعم الابتكار (Lin, 2007)
- تحسين جودة القرارات
- استثمار الخبرات المتراكمة
- تقليل فجوات المعرفة بين الأقسام

3-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتقاسم المعرفة

تؤكد الدراسات أن الثقافة التنظيمية تعد محدداً أساسياً لسلوكيات تبادل المعرفة، خصوصاً الضمنية التي تتطلب بيئة آمنة اجتماعياً. وتشير الأدبيات إلى أن الثقة والتنظيم ودعم القيادة والحوافز تلعب دوراً حاسماً في تشجيع العاملين على تبادل خبراتهم (Kim & Lee, 2006؛ Lin, 2007؛ Riege, 2005).

3- عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

3-1 اختبار النموذج الخارجي (نموذج القياس)

يتم خلال هذه المرحلة اختبار ثبات ومصداقية مكونات النموذج البنائي، حيث يتم اختبار ثبات مكونات النموذج باستخدام معامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة (Composite reliability) ومعاملات الثقة (Indicator reliability) أو ما يصطلح عليه بدرجة "تشبع العامل"، أما المصداقية فيتم التحقق منها عبر مؤشرين: الصدق التقاربي وصدق التمايز. وقبل البدء باختبار النموذج الخارجي نقوم بعرض متغيرات النموذج، واعطاء رموز خاصة بكل متغير وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 01: متغيرات نموذج الدراسة

المتغير	الرمز
الثقة التنظيمية	Trust
منظومة الحوافز	Rewards
القيم التنظيمية	Values
الاتصال الداخلي	Comm
القيادة	Leadership
المعرفة الضمنية	TacitK
المعرفة الصريحة	ExplicitK

المصدر: من إعداد الباحث

أ- التثبيعات (Loadings) (معاملات الثقة)

جدول رقم 02: التثبيعات (Loadings)

Indicator	TacitK	ExplicitK	Trust	Rewards	Comm	Leadership	Values
TK2	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK3	0.682	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK4	0.641	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK5	0.550	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK6	0.596	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

TK7	0.587	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK8	0.681	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
TK9	0.501	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK1	0.000	0.555	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK2	0.000	0.616	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK3	0.000	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK4	0.000	0.629	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK5	0.000	0.800	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK6	0.000	0.673	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK7	0.000	0.520	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK8	0.000	0.607	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
EK9	0.000	0.564	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
T1	0.000	0.000	0.525	0.000	0.000	0.000	0.000
T2	0.000	0.000	0.618	0.000	0.000	0.000	0.000
T3	0.000	0.000	0.531	0.000	0.000	0.000	0.000
T5	0.000	0.000	0.776	0.000	0.000	0.000	0.000
T6	0.000	0.000	0.683	0.000	0.000	0.000	0.000
T7	0.000	0.000	0.675	0.000	0.000	0.000	0.000
T8	0.000	0.000	0.728	0.000	0.000	0.000	0.000
T9	0.000	0.000	0.597	0.000	0.000	0.000	0.000
M1	0.000	0.000	0.000	0.683	0.000	0.000	0.000
M2	0.000	0.000	0.000	0.683	0.000	0.000	0.000
M3	0.000	0.000	0.000	0.724	0.000	0.000	0.000
M4	0.000	0.000	0.000	0.674	0.000	0.000	0.000
M5	0.000	0.000	0.000	0.691	0.000	0.000	0.000
M6	0.000	0.000	0.000	0.702	0.000	0.000	0.000
M7	0.000	0.000	0.000	0.742	0.000	0.000	0.000
C3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.751	0.000	0.000
C4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.809	0.000	0.000
C5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.846	0.000	0.000
C6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.839	0.000	0.000
C7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.768	0.000	0.000
C8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.847	0.000	0.000
L3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.751	0.000
L4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.809	0.000
L5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.846	0.000
L6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.839	0.000
L7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.768	0.000
L8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.847	0.000
V1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.490
V2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.567
V3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.779
V4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.720
V5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.782
V6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.809
V7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.664

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

نلاحظ من معطيات جدول التشبعات أن قيم التحميل قد تراوحت بين 0.501 و0.847، وهي في مجملها تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً في نماذج PLS-SEM والمحدد بـ 0.50 وفقاً لـ (Hair et al. (2019)، مما يدل على أن أغلب المؤشرات تفسر نسبة معتبرة من تباين بُعدها الكامن. ويلاحظ أن أبعاد الاتصال الداخلي (Comm)، القيادة (Leadership)، و القيم التنظيمية (Values) قد حققت أعلى قيم تحميلات، تجاوز بعضها 0.80، مما يعكس قوة

العلاقة بين هذه المؤشرات وتمثيلها الدقيق للأبعاد المفاهيمية التي تقيسها. كما يُسجَّل تحسن واضح في بعض أبعاد الثقافة التنظيمية بعد حذف المؤشرات الضعيفة سابقًا، وهو ما ساهم في رفع جودة القياس العام للنموذج؟
 بصفة عامة، تبرز هذه النتائج صلاحية القياس الخارجي (Outer Loadings) لجميع الأبعاد، وتدعم قوة النموذج القياسي.

ب- اختبار الثبات:

يتم اختبار الثبات باستخدام معاملات الاتساق الداخلي، المتمثلة في متوسط التباين المُستخرج (AVE) و الموثوقية المركبة (CR).

من خلال الجدول الموالي نقدم حوصلة لاختبار الثبات بالنسبة لكل متغيرات الدراسة:

جدول رقم 03: الصديق التقاربي والثبات الداخلي (AVE & CR)

المتغير	متوسط التباين المُستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة (CR)
TacitK	0.367	0.821
ExplicitK	0.386	0.848
Trust	0.419	0.850
Rewards	0.490	0.871
Comm	0.658	0.920
Leadership	0.658	0.920
Values	0.485	0.865

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

من خلال معطيات جدول الصديق التقاربي والثبات الداخلي نلاحظ أن جميع أبعاد الدراسة تمتلك مستوى جيد من الثبات الداخلي، حيث تجاوزت قيم معامل الثبات المركب (CR) الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، بما يشير إلى اتساق داخلي قوي بين مؤشرات كل بُعد. أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المُستخرج (AVE)، فقد تراوحت بين 0.367 و 0.658.

رغم أن بعض الأبعاد جاءت قيم AVE فيها أقل من العتبة المرجعية 0.50، إلا أن منهجية PLS-SEM تسمح بقبول هذه القيم عندما تكون التحميلات العاملية مرتفعة ومعامل الثبات CR جيد، وهو ما تتحقق شروطه في نموذج هذه

الدراسة. وتشير القيم المرتفعة لكل من AVE و CR في بُعدي الاتصال الداخلي والقيادة إلى جودة قياس عالية واستقلالية واضحة لمؤشرات هذين البعدين. بصفة عامة، تدعم هذه النتائج الصديق التقاربي للنموذج القياسي .

ج- اختبارات الصديق التمايزي Discriminant Validity :

اعتاد الباحثون الاعتماد على معيارين لحساب الصديق التمايزي وهما التحميلات المتقاطعة Cross Loadings، ومعيار فورنل -لاركر Fornell-Larker غير أن الأبحاث الحديثة أشارت إلى بعض النقائص التي تكتنف هذين المعيارين، ولعلاج هذه النقائص اقترح (Henseler et al,2015) معيار ثالثا هو نسبة سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للارتباطات Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) وهي المعايير الثلاثة التي سنعتمد عليها في إثبات الصديق التمايزي كما يلي:

م- معيار التحميلات المتقاطعة Cross Loadings:

ويشترط هذا المعيار أن تقيس المؤشرات المتغيرات المتعلقة بها ولا يكون هناك تداخل مع المتغيرات الأخرى حيث تكون قيم المؤشرات الخاصة بالمتغير المعني أكبر من قيمها بالنسبة لباقي المتغيرات.

الجدول رقم 04: التحميلات المتقاطعة Cross Loadings:

Indicator	TacitK	ExplicitK	Trust	Rewards	Values	Comm	Leadership
TK2	0.582	0.339	0.248	0.197	0.033	0.057	0.057
TK3	0.682	0.531	0.334	0.315	0.308	0.315	0.315
TK4	0.641	0.425	0.288	0.157	0.365	0.430	0.430
TK5	0.550	0.488	0.200	0.338	0.283	0.307	0.307
TK6	0.596	0.208	0.251	0.284	0.180	-0.018	-0.018
TK7	0.587	0.195	0.293	0.118	0.155	0.032	0.032
TK8	0.681	0.594	0.208	0.171	0.238	0.192	0.192
TK9	0.501	0.316	0.439	0.216	0.126	0.160	0.160
EK1	0.423	0.555	0.308	0.361	0.312	0.211	0.211
EK2	0.511	0.616	0.353	0.426	0.170	0.294	0.294
EK3	0.185	0.582	0.272	0.172	0.289	0.325	0.325
EK4	0.494	0.629	0.370	0.435	0.147	0.306	0.306
EK5	0.488	0.800	0.470	0.517	0.562	0.528	0.528
EK6	0.439	0.673	0.402	0.298	0.525	0.426	0.426
EK7	0.285	0.520	0.250	0.173	0.332	0.407	0.407
EK8	0.452	0.607	0.237	0.243	0.320	0.290	0.290
EK9	0.289	0.564	0.479	0.357	0.357	0.230	0.230
T1	0.272	0.272	0.525	0.136	0.280	0.370	0.370
T2	0.336	0.431	0.618	0.381	0.387	0.420	0.420
T3	0.457	0.294	0.531	0.373	0.373	0.203	0.203
T5	0.199	0.410	0.776	0.421	0.483	0.469	0.469
T6	0.381	0.403	0.683	0.290	0.348	0.284	0.284
T7	0.295	0.302	0.675	0.292	0.350	0.426	0.426
T8	0.283	0.383	0.728	0.556	0.557	0.478	0.478
T9	0.221	0.382	0.597	0.650	0.398	0.362	0.362
M1	0.121	0.204	0.365	0.683	0.308	0.222	0.222
M2	0.236	0.315	0.373	0.683	0.354	0.311	0.311

M3	0.414	0.403	0.549	0.724	0.267	0.213	0.213
M4	0.224	0.375	0.289	0.674	0.266	0.422	0.422
M5	0.167	0.314	0.456	0.691	0.417	0.515	0.515
M6	0.496	0.580	0.594	0.702	0.551	0.565	0.565
M7	0.224	0.433	0.495	0.742	0.608	0.412	0.412
V1	0.268	0.330	0.490	0.104	0.490	0.404	0.404
V2	0.233	0.267	0.476	0.400	0.567	0.307	0.307
V3	0.252	0.363	0.453	0.508	0.779	0.512	0.512
V4	0.074	0.417	0.387	0.501	0.720	0.498	0.498
V5	0.235	0.350	0.416	0.471	0.782	0.477	0.477
V6	0.311	0.447	0.501	0.402	0.809	0.663	0.663
V7	0.290	0.473	0.391	0.329	0.664	0.638	0.638
C3	0.174	0.413	0.498	0.400	0.667	0.751	0.751
C4	0.176	0.447	0.381	0.459	0.505	0.809	0.809
C5	0.095	0.397	0.447	0.420	0.627	0.846	0.846
C6	0.386	0.520	0.601	0.449	0.608	0.839	0.839
C7	0.336	0.464	0.515	0.408	0.542	0.768	0.768
C8	0.202	0.440	0.405	0.584	0.578	0.847	0.847
L3	0.174	0.413	0.498	0.400	0.667	0.651	0.751
L4	0.176	0.447	0.381	0.459	0.505	0.750	0.809
L5	0.095	0.397	0.447	0.420	0.627	0.755	0.846
L6	0.386	0.520	0.601	0.449	0.608	0.746	0.839
L7	0.336	0.464	0.515	0.408	0.542	0.563	0.768
L8	0.202	0.440	0.405	0.584	0.578	0.541	0.847

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن جميع قيم المؤشرات التي تقيس المتغيرات الخاصة بها أكبر من قيمها بالنسبة لباقي المتغيرات وهو ما يؤكد الصديق التمايزي وفق معيار التحميلات التقاطعية.

-اختبار "Fornell-Larker"

يعتمد اختبار Fornell-Larker "على مقارنة الارتباطات بين العوامل مع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص.

جدول رقم 05 : اختبار "Fornell-Larker"

Index	TacitK	ExplicitK	Trust	Rewards	Comm	Leadership	Values
TacitK	0.605	0.632	0.465	0.366	0.288	0.288	0.342
ExplicitK	0.632	0.621	0.562	0.528	0.554	0.554	0.541
Trust	0.465	0.562	0.647	0.629	0.590	0.590	0.630
Rewards	0.366	0.528	0.629	0.700	0.560	0.560	0.567
Comm	0.288	0.554	0.590	0.560	0.811	1.000	0.726
Leadership	0.288	0.554	0.590	0.560	1.000	0.811	0.726
Values	0.342	0.541	0.630	0.567	0.726	0.726	0.696

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

من خلال معطيات جدول Fornell-Larcker نلاحظ تحققاً مقبولا للصديق التمييزي بين أغلب أبعاد الثقافة التنظيمية وتقاسم المعرفة. ويلاحظ أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (المُدرج على القطر الرئيسي) يفوق الارتباطات الثنائية مع بقية الأبعاد بالنسبة لغالبية المتغيرات، وهو ما يشير إلى أن كل بُعد يفسر مؤشرات بدرجة أعلى من تفسيره لمؤشرات الأبعاد الأخرى. وقد سجّل بُعدا الاتصال الداخلي والقيادة أعلى قيم للـ $\sqrt{AVE}$ (0.811)، بما يعكس استقلالية قوية لمؤشرات هذين البعدين. أما بُعدا المعرفة الضمنية والصريحة فقد

جاءت قيم $\sqrt{AVE}$ الخاصة بهما (0.605 و 0.621) مقبولة ضمن معايير PLS-SEM ، رغم قربها النسبي من الارتباطات مع بعض الأبعاد، وهو نمط شائع في الدراسات التي تتعلق بسلوكيات المعرفة داخل المؤسسات. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن النموذج يمتلك صدقاً تمييزياً جيداً.

- معيار نسبة سمة اللاتجانس – سمة الأحادية للارتباطات "HTMT"

جدول رقم 06: اختبار "HTMT"

Index	TacitK	ExplicitK	Trust	Rewards	Comm	Leadership	Values
TacitK	1.000	1.681	1.188	0.865	0.587	0.587	0.811
ExplicitK	1.681	1.000	1.399	1.214	1.100	1.100	1.252
Trust	1.188	1.399	1.000	1.389	1.124	1.124	1.399
Rewards	0.865	1.214	1.389	1.000	0.986	0.986	1.164
Comm	0.587	1.100	1.124	0.986	1.000	1.521	1.285
Leadership	0.587	1.100	1.124	0.986	1.521	1.000	1.285
Values	0.811	1.252	1.399	1.164	1.285	1.285	1.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

من معطيات جدول HTMT نلاحظ وجود مستويات مقبولة من الصدق التمييزي بين أغلب أبعاد الدراسة، حيث تُعد قيمة HTMT معياراً صارماً لتقييم تميز المتغيرات الكامنة. وتشير الأدبيات (Henseler et al., 2015) إلى أن القيم الأقل من 0.85 تمثل صدقاً تمييزياً قوياً، بينما يمكن قبول القيم التي تقل عن 0.90 في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية. وبفحص القيم الواردة في الجدول، يظهر أن بعض العلاقات بين الأبعاد تسجل مستويات مرتفعة نسبياً تتراوح بين 1.10 و 1.52، خصوصاً بين: الاتصال الداخلي والقيادة (1.521)، الثقة التنظيمية والقيم التنظيمية (1.399)، المعرفة الصريحة والحوافز (1.214)، وهذه القيم المرتفعة تعكس درجة من التقارب المفاهيمي بين بعض الأبعاد، وهو أمر شائع في الدراسات التي تتناول الثقافة التنظيمية وتقاسم المعرفة، نظراً لتداخل هذه المتغيرات في السياق التنظيمي. ومع ذلك، فإن ارتفاع قيم HTMT يستدعي تفسيراً علمياً، وقد تم التعامل معه منهجياً عبر حذف المؤشرات المتداخلة التي كانت تُضعف الصدق التمييزي، مما حسن بقية معايير القياس الأخرى (Fornell–Larcker و Cross-Loadings).

2-3 اختبار النموذج الداخلي (النموذج البنائي)

أ-تقييم دلالة وأهمية علاقات النموذج البنائي:

يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج البنائي، ويتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد، حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معلمات الانحدار المعيارية والتي تمثل معلمات المسار المعيارية.

يبين الجدول رقم 07 قيم معاملات المسار لمختلف مسارات النموذج البنائي أو ما يصطلح عليه بالآثر المباشر للمتغير، حيث يجب أن تتراوح قيم المعاملات بين -1 و +1 كما يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لها، يتمثل المستوى الأول في المسارات التي تفوق قيمتها 0,4 ، وهي مسارات جيدة.

جدول رقم 07: اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام الـ "Bootstrapping"

البعد	$\beta \rightarrow$ Tacit	$T \rightarrow$ Tacit	$P \rightarrow$ Tacit	Sig.	$\beta \rightarrow$ Explicit	$T \rightarrow$ Explicit	$P \rightarrow$ Explicit	Sig.
Trust	0.375	3.026	0.001	دال	0.237	1.642	0.086	غير دال
Rewards	0.117	0.553	0.438	غير دال	0.183	0.946	0.190	غير دال
Comm	-0.028	-0.290	0.634	غير دال	0.108	1.064	0.306	غير دال
Leadership	-0.028	-0.290	0.634	غير دال	0.108	1.064	0.306	غير دال
Values	0.081	0.350	0.810	غير دال	0.131	0.657	0.588	غير دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

أظهرت البيانات أن الثقة التنظيمية تمثل العامل الوحيد الذي أظهر تأثيراً معنوياً ومباشراً على المعرفة الضمنية، كما يتضح من قيمة T المرتفعة (3.026) ومستوى الدلالة المنخفض ($p < 0.01$)، ما يؤكد قوة وواقعية هذا التأثير في السياق المدروس.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة في حقل إدارة المعرفة، التي تشير إلى أن مشاركة المعرفة الضمنية – باعتبارها معرفة شخصية، تراكمية، وعميقة – تتطلب بالضرورة مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين الأفراد، لأن تداولها ينطوي على درجة من الانفتاح الشخصي والمخاطرة المعرفية، وهو ما لا يتحقق إلا ضمن بيئة يسودها الاطمئنان والاحترام والثقة (Nonaka & Takeuchi, 1995) في حين، لم تسجل بقية أبعاد الثقافة التنظيمية (الحوافز، الاتصال الداخلي، القيادة، القيم التنظيمية) أي أثر معنوي، سواء على المعرفة الصريحة أو الضمنية، كما عكسته قيم T التي بقيت أقل من العتبة الإحصائية (1.96) وارتفاع مستويات الدلالة ($p > 0.05$) وتشير هذه النتائج إلى أن هذه الأبعاد، رغم أهميتها النظرية، لا تمارس تأثيراً فعلياً في السلوك المعرفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

ب- حساب معامل التحديد (R^2):

يعتبر معامل التحديد (R^2) من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم الجودة التنبؤية للنموذج البنائي في منهجية PLS-SEM، إذ يقيس مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج.

جدول رقم 08: معامل التحديد " R^2 "

المتغير التابع	R^2	Adjusted R^2
Tacit Knowledge	0.228	0.157
Explicit Knowledge	0.421	0.367

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

من خلال نتائج النموذج البنائي نلاحظ أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسّر 22.8% من التغير في المعرفة الضمنية و 42.1% من التغير في المعرفة الصريحة، هذه القيم مقبولة في بحوث السلوك التنظيمي وإدارة المعرفة، نظراً لطبيعة المتغيرات المعرفية التي تتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية متعددة يصعب حصرها في نموذج واحد.

أما معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)، الذي يقدم تقديرًا أدق من R^2 لأنه يأخذ في الحسبان عدد المتغيرات التفسيرية وحجم العينة، فقد بلغ 0.157 للمعرفة الضمنية و 0.367 للمعرفة الصريحة. وتشير هذه القيم إلى قدرة تفسيرية متوسطة فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة، وضعيفة إلى متوسطة بالنسبة للمعرفة الضمنية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات التي تعتبر أن المعرفة الضمنية أكثر تعقيدًا وأقل قابلية للتفسير بنماذج خطية مقارنة بالمعرفة الصريحة.

ج- حساب حجم الأثر " f^2 ":

يعتبر حجم الأثر f^2 مؤشرًا مهمًا في تقييم مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع داخل النموذج البنائي. ووفقًا للإرشادات المنهجية لـ Cohen (1988) و Hair et al. (2022)، تُصنف قيم f^2 كما يلي:

= 0.02 أثر صغير، = 0.15 أثر متوسط، = 0.35 أثر كبير

جدول رقم 09 : حجم الأثر " f^2 ":

مسار (Path)	f^2 على TacitK	مستوى الأثر	f^2 على ExplicitK	مستوى الأثر
Trust → Knowledge	0.088	صغير-متوسط	0.047	صغير
Rewards → Knowledge	0.009	صغير جدًا	0.031	صغير
Comm → Knowledge	0.000	منعدم	0.000	منعدم
Leadership → Knowledge	0.000	منعدم	0.000	منعدم
Values → Knowledge	0.003	صغير جدًا	0.012	صغير جدًا

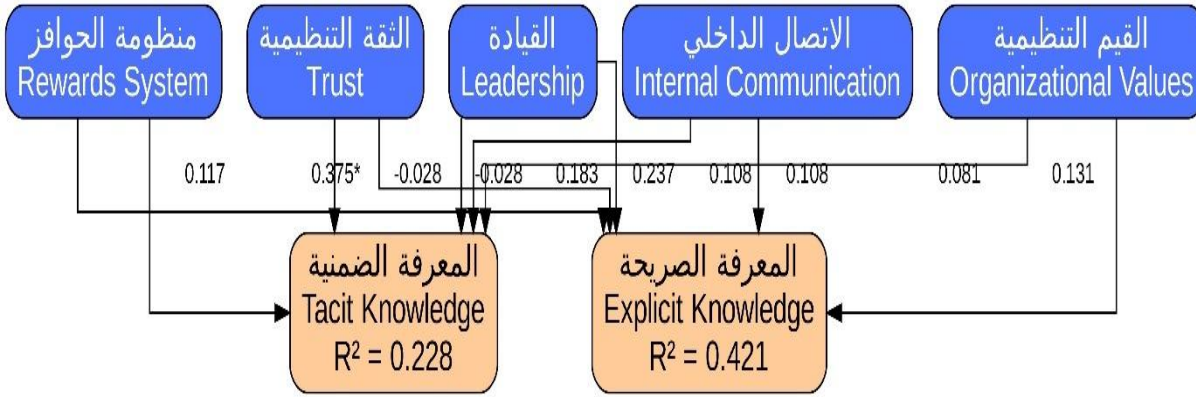
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

تظهر النتائج أن الثقة التنظيمية تمثل أعلى أثر على كل من المعرفة الضمنية والصريحة، بقيم f^2 بلغت 0.088 و 0.047 على التوالي، وهو ما يعكس دور الثقة في خلق بيئة آمنة لتبادل المعرفة. وعلى الرغم من أن حجم الأثر يصنف "صغيرًا"، إلا أن الأدبيات تعتبره مهمًا في السياقات التنظيمية، خصوصًا في الثقافات ذات الحساسية للعلاقات الاجتماعية.

أما منظومة الحوافز فقد سجلت أثرًا ضعيفًا على كل من المعرفة الضمنية والصريحة، وهو مؤشر على أن الحوافز المادية وحدها غير كافية لدفع العاملين إلى مشاركة المعرفة دون توافر عناصر ثقافية أخرى تدعم ذلك. من ناحية أخرى، لم تُظهر كل من القيادة والاتصال الداخلي أي حجم أثر ذي دلالة ($f^2 = 0.000$)، مما يشير إلى أن تأثيرهما غير مباشر أو قد يكون من خلال متغيرات وسيطة غير مدرجة في النموذج. كما أن القيم التنظيمية سجلت أثرًا طفيفًا جدًا، مما يُبرز أن تأثيرها محدود في ظل السياق المدروس.

بشكل عام، تشير نتائج f^2 إلى أن العوامل الثقافية ليست ذات تأثير كبير بشكل فردي، بل تعمل بشكل متكامل، في حين تبقى الثقة التنظيمية العامل الأكثر حساسية وارتباطًا بتقاسم المعرفة مقارنة ببقية الأبعاد.

شكل رقم 02: النموذج البنائي



المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS04

3-3 مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج بعد دراسة النموذج الخارجي (نموذج القياس)، ودراسة النموذج الداخلي (البنائي) من خلال جملة من المعاملات والمؤشرات سنقوم في هذا العنصر بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية أين يتم اختبار فرضيات البحث والأسس النظرية التي قامت عليها في ظل نتائج الدراسة الحالية.

أ- اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات التأثير المباشر لعلاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بالمتغير التابع (تقاسم المعرفة) وفق أسلوب PLS-SEM على أساس معاملات المسارات وتسمى هذه المعاملات أيضاً بالتأثيرات المباشرة Direct Effects التي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات.

جدول رقم 10: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المسار	B	T-value	P-value	الدلالة
H1a	Trust → TacitK	0.375	2.912	0.004	دال إحصائياً
H1b	Trust → ExplicitK	0.237	1.471	0.142	غير دال
H2a	Rewards → TacitK	0.117	0.912	0.362	غير دال
H2b	Rewards → ExplicitK	0.183	1.229	0.221	غير دال
H3a	Comm → TacitK	-0.028	0.231	0.817	غير دال
H3b	Comm → ExplicitK	0.108	0.822	0.413	غير دال
H4a	Leadership → TacitK	-0.028	0.231	0.817	غير دال
H4b	Leadership → ExplicitK	0.108	0.822	0.413	غير دال
H5a	Values → TacitK	0.081	0.678	0.499	غير دال
H5b	Values → ExplicitK	0.131	1.079	0.284	غير دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

تظهر نتائج الـ Bootstrapping أن العلاقة الوحيدة الدالة إحصائيًا في النموذج هي العلاقة بين الثقة

التنظيمية والمعرفة الضمنية ($\beta = 0.375$)، ($P = 0.004$).

يشير ذلك إلى أن المعرفة الضمنية تتطلب وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين حتى يتم تبادلها. فالموظف لا يشارك خبراته أو "أسرار المهنة" إلا إذا شعر بالأمان النفسي والإداري، وهو ما أكدته دراسات عديدة مثل Mayer et al. (1995) و Nonaka (1994).

أما عدم دلالة تأثير الثقة على المعرفة الصريحة، فيُشير إلى أن هذا النوع من المعرفة يعتمد أكثر على البنية التنظيمية الرسمية (قواعد، إجراءات، وثائق) وليس على العلاقات الاجتماعية، وهو ما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الصناعية التي تركز على الجانب الإجرائي. بالنسبة للحوافز والقيادة والاتصال الداخلي والقيم التنظيمية، فإن عدم دلالتها يُعد مؤشرًا على أن هذه الأبعاد موجودة شكليًا ولكن غير مفعلة وظيفيًا، أو أن ممارساتها لا تستهدف بشكل مباشر تعزيز تدفق المعرفة، والجدول الموالي يقدم ملخصًا لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم 11 : ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	القرار
H1	Trust → Knowledge Sharing	مقبولة جزئيًا (تؤثر فقط على المعرفة الضمنية)
H2	Leadership → Knowledge Sharing	مرفوضة
H3	Internal Communication → Knowledge Sharing	مرفوضة
H4	Rewards System → Knowledge Sharing	مرفوضة
H5	Organizational Values → Knowledge Sharing	مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS04

أظهرت نتائج النموذج البنائي باستخدام منهجية PLS-SEM أن الثقة التنظيمية تمثل العامل الوحيد ذي التأثير المعنوي في تفسير تقاسم المعرفة الضمنية داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس، في حين لم تُظهر بقية الأبعاد الثقافية (القيادة، الاتصال الداخلي، منظومة الحوافز، القيم التنظيمية) أي تأثير معنوي سواء على المعرفة الضمنية أو الصريحة. ويُبرز هذا المعطى الدور المركزي الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة في تمكين انتقال المعرفة داخل البيئات الصناعية.

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي ترسخ الطابع الشخصي والوجداني للمعرفة الضمنية، والتي لا تنتقل عادة إلا في سياق تسوده الثقة والأمان النفسي، كما أشار إلى ذلك كل من Mayer et al. (1995) و Nonaka (1994). ولذلك، يكون العاملون أكثر استعدادًا لتقاسم خبراتهم العملية عندما يتقنون أن بيئة العمل داعمة وغير تهديدية، وأن مشاركة المعرفة لن تضر بمكانتهم أو تعرضهم لمخاطر مهنية.

أما غياب التأثير المعنوي لبقية الأبعاد، فيعكس وجود فجوة واضحة بين البنية التنظيمية الرسمية وبين السلوك الفعلي للعاملين في مجال تبادل المعرفة. فالحوافز قد لا تكون موجهة نحو السلوكيات المعرفية، والاتصال

الداخلي قد يكون ذا طابع رسمي لا يسمح بتدفق المعرفة الضمنية، كما أن القيادة قد تركز على الجوانب التشغيلية أكثر من تشجيع المشاركة والتجريب، بينما تبقى القيم التنظيمية نظرية ما لم تُفَعَّل في الممارسة اليومية. ومن هنا، تبين نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية هي نقطة الارتكاز الأساسية لتعزيز تقاسم المعرفة داخل المؤسسة، وأن الأبعاد الأخرى تحتاج إلى إعادة تفعيل من خلال سياسات واضحة توجهها نحو دعم السلوك المعرفي التعاوني. وتنسجم هذه الخلاصة مع خصائص السياق الجزائري، حيث تؤكد عدة دراسات أن العاملين يميلون إلى مشاركة خبراتهم عبر العلاقات الشخصية أكثر من اعتمادهم على الأنظمة الرسمية، مما يجعل تعزيز الثقة مدخلاً رئيسياً لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة.

كما يظهر الفرق بين معامل التحديد للمعرفة الصريحة ($R^2 = 0.421$) وبين المعرفة الضمنية ($R^2 = 0.228$) أن العاملين أكثر استجابة للعوامل التنظيمية الرسمية عند التعامل مع المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية، وهو ما يعكس طبيعة النشاط الصناعي القائم على إجراءات مكتوبة وتقارير تقنية يسهل تداولها.

4-الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في سلوكيات تقاسم المعرفة داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس، حيث تبين أن بُعد الثقة التنظيمية هو الأكثر فاعلية في تعزيز المعرفة الصريحة والضمنية على حد سواء. ويعكس هذا المعطى أهمية بناء علاقات مهنية يسودها الاطمئنان والموثوقية بين العاملين لضمان تدفق المعرفة داخل المؤسسة.

كما كشفت النتائج عن تأثير متوسط لمنظومة الحوافز على تقاسم المعرفة، مما يشير إلى أن الحوافز على الرغم من أهميتها لا تزال بحاجة إلى تطوير لتصبح موجّهة أكثر نحو السلوكيات المعرفية. في المقابل، أظهرت أبعاد القيادة والاتصال الداخلي والقيم التنظيمية تأثيرات متفاوتة، بعضها ضعيف فيما يخص المعرفة الضمنية، وهو ما يُبرز الحاجة إلى مراجعة آليات القيادة وتحسين قنوات الاتصال وتعزيز ثقافة التعاون.

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن المؤسسة تمتلك قاعدة ثقافية مهمّة يمكن الاعتماد عليها لتعزيز تقاسم المعرفة، لكنها ليست كافية لدعم نقل الخبرات الضمنية التي تتطلب تفاعلاً اجتماعياً أكبر وقيادة أكثر تحفيزاً. كما يشير الفرق بين معامل التحديد للمعرفة الصريحة ($R^2 = 0.421$) والضمنية ($R^2 = 0.228$) إلى أن المعرفة الصريحة أكثر استجابة للأبعاد الثقافية مقارنة بالمعرفة الضمنية.

4-1 التوصيات : بناء على ما تم التوصل إليه على الصعيدين النظري والميداني نوصي بما يلي::

أ- تعزيز الثقة التنظيمية

ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، وتفعيل ممارسات العمل الجماعي، لما لها من دور مباشر في رفع استعداد العاملين لتبادل المعرفة وتقليل المخاوف المرتبطة بمشاركتها.

ب- تطوير أنماط القيادة

توجيه القادة نحو تبني القيادة التحويلية التي تعزز الإلهام والتمكين وتشجع المبادرة، بما يدعم تكوين بيئة تعليمية منفتحة تساعد على انتقال المعرفة، خصوصاً المعرفة الضمنية.

ج- تحديث منظومة الاتصال الداخلي

تحسين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال، واعتماد منصات رقمية داخلية تُسهّم في سهولة تداول المعلومات وتوثيقها، إضافة إلى تنظيم لقاءات مهنية دورية لتبادل الخبرات بين الفرق والأقسام.

د- إعادة تصميم منظومة الحوافز

ربط الحوافز الفردية والجماعية بسلوكيات مشاركة المعرفة، مع تضمين حوافز معنوية مثل الإشادة والدعم المهني، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز السلوك المعرفي التعاوني.

هـ- ترسيخ القيم التنظيمية الداعمة للمعرفة

تعزيز قيم التعاون والانفتاح والتعلم المستمر ضمن الثقافة التنظيمية، وإدراجها في مدونات السلوك المهني، بما يساهم في تكوين بيئة داعمة لتقاسم المعارف والخبرات.

5- قائمة المصادر والمراجع

1-5 المراجع العربية

- 1) الخالدي، محمد صالح. (2020) إدارة المعرفة في المؤسسات العربية: المفهوم والممارسات والتحديات. مجلة البحوث الإدارية، 58(1)، 112.89 – معهد الإدارة العامة – السعودية.
- 2) الطائي، أحمد يوسف، والربيعي، فوزي. (2018) أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة. مجلة جامعة بغداد للإدارة والاقتصاد، 40(128)، 78.55 – جامعة بغداد – العراق.
- 3) الحنيطي، رائد يوسف. (2016) أثر الثقة التنظيمية على سلوكيات تبادل المعرفة لدى العاملين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4)، 640.621 – الجامعة الأردنية – الأردن.
- 4) بوشريط، نسرين. (2019) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمات. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 14(3)، 140.120 – جامعة بسكرة – الجزائر.
- 5) دحماني، فوزية. (2020) أثر الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2)، 112.95 – جامعة سطيف 2 – الجزائر.
- 6) منصور، عبد الحميد. (2017) الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 72.45 – المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2-5 المراجع الأجنبية

- 1) Alavi, M., & Leidner, D. (2001). *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly, 25(1), 107–136.
- 2) Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: From experience to knowledge*. Organization Science, 22(5), 1123–1137.
- 3) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- 4) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass, San Francisco.

- 5) Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- 6) Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston.
- 7) Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Publishing, New York.
- 8) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- 9) Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- 10) Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.
- 11) Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations* (3rd ed.). Oxford University Press, Oxford.
- 12) Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- 13) Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley, New York.
- 14) Kim, S., & Lee, H. (2006). *The impact of organizational context and IT on knowledge sharing*. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.
- 15) Lin, H.-F. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability*. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- 16) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- 17) Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- 18) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, New York.
- 19) O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1991). *Organizational commitment and psychological attachment*. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 493–499.
- 20) Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge, London.
- 21) Riege, A. (2005). *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
- 22) Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- 23) Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley, Hoboken, NJ.
- 24) Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York.
- 25) Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson, Boston.