



العلاقة بين القيادة التشاركية ومستويات مشاركة المعرفة والمعلومات في المنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف

م.د منتظر جاسم محمد العرباوي

قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

montadhar.jj.2014@gmail.com

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية الى التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية ومشاركة المعرفة والمعلومات، اذ تركز الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف. وتتبع الأهمية الرئيسية للدراسة من ندرة الدراسات التي حاولت توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، فقد تمت صياغة مشكله الدراسة بالآتي: "يتأثر مستوى مشاركة المعرفة والمعلومات بشكل مباشر بمستوى القيادة التشاركية في المنظمة قيد الدراسة. ويهدف جمع البيانات واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، المنهج الوصفي الاستطلاعي، وتم توزيع (242) استمارة استبيان بصورة مباشرة على المجتمع المستهدف والمتمثل الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف؛ وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (225) استبانة، أي بمعدل استجابة (93%). وفي الجانب النظري أظهرت الادبيات ذات الصلة وجود فجوة معرفية حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية القيادة التشاركية ومشاركة المعرفة والمعلومات في المنظمة عينة الدراسة، اما الجانب العملي اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة تأثير لمتغير القيادة التشاركية في متغير مشاركة المعرفة والمعلومات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مشاركة المعرفة والمعلومات، مديرية تربية النجف الاشرف

The relationship between participatory leadership and levels of knowledge and information sharing in organizations - an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Najaf Education Directorate

M.D. Montazer Jassim Mohammed Al-Arbawi

Department of Vocational Education in Najaf Al-Ashraf

montadhar.jj.2014@gmail.com

Abstract

The current study aims to verify the nature of the relationship between participatory leadership and knowledge and information sharing. The study focuses on a sample of employees working in the Najaf Education Directorate. The main importance of the study stems from the scarcity of studies that have attempted to clarify the nature of the relationship between the variables under study. The study problem was formulated as follows: "The level of knowledge and information sharing is directly affected by the level of participatory leadership in the organization under study.

In order to collect data and complete the study requirements, the descriptive exploratory approach was used, and (242) questionnaires were distributed directly to the target community, represented by employees working in the Najaf Education Directorate; The number of questionnaires valid for statistical analysis was (225) questionnaires, i.e. a response rate of (93%). On the theoretical side, the relevant literature showed the existence of a knowledge gap about the nature of the relationship between the variables of the current study, participatory leadership and knowledge and information sharing in the study



sample organization. As for the practical side, the results reached showed the existence of an influential relationship between the participatory leadership variable on the knowledge and information sharing variable.

Keywords: participatory leadership, Sharing knowledge and information, Najaf Education Directorate

مقدمة

"النظر في التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المعرفة هي الركيزة الأساسية للنجاح والتقدم في المنظمات. ولا شك أن المنظمات التي تستطيع إدارة معرفتها وتشجيع مشاركة العاملين فيها على تبادل المعرفة والخبرات هي المنظمات التي تتمتع بقدرة أكبر على التكيف والابتكار والابداع في مكان العمل. وفي هذا السياق، تأتي أهمية القيادة التشاركية التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة على مشاركة المعرفة والمعلومات.

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية ومستويات مشاركة المعرفة والمعلومات في مديرية تربية النجف الأشرف. هل تساهم القيادة التشاركية في رفع مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين في هذه المديرية؟ وما هي العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة؟ سيتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال دراسة رأي عينة من العاملين في المديرية. نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز هذه الممارسات الإيجابية."

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث مشكلة البحث، أهميتها، اهدافها بالإضافة الى تصميم المخطط الفرضي للبحث، صياغة الفرضيات، معرفة مقاييس واداة البحث وكذلك تحديد مجتمع وعينة البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة.

أولاً: اشكالية الدراسة

أن الأهمية المتزايدة لمشاركة المعرفة والمعلومات داخل المنظمات لتحقيق التميز والتنافسية، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة، وتشير الأدبيات والدراسات إلى أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤدي دوراً محورياً في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات. ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين أساليب القيادة التشاركية ومستويات مشاركة المعرفة والمعلومات غير واضحة بالشكل الكافي، مما يطرح تساؤلات حول كيفية تأثير القيادة التشاركية على تحفيز الأفراد للمشاركة الفعالة. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية ومستويات مشاركة المعرفة والمعلومات، وتحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة داخل المنظمات. " واستناداً لما تقدم، فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن ان تتمثل بالآتي (ما هي العلاقة بين ممارسات القيادة التشاركية ومستويات مشاركة المعرفة والمعلومات لدى العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف؟)

ثانياً: تساؤلات الدراسة

استناداً على ما تم عرضه في مشكله الدراسة، يسعى الباحث الى ايجاد الاجابات عن التساؤلات الاتية:

1. ما مدى اهتمام العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف بالقيادة التشاركية؟
2. ما هو مستوى توافر مشاركة المعرفة والمعلومات في مديرية تربية النجف الاشرف؟
3. هل هنالك تأثير القيادة التشاركية في مشاركة المعرفة والمعلومات في مديرية تربية النجف الاشرف؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية ندرة الدراسات السابقة (الاجنبية والعربية) التي تناولت متغيرات الدراسة، مما حفز الباحث الاستناد الى الادبيات ذات الصلة على معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات

الدراسة لذا حاز هذه الدراسة اهميته من كونه تطرق الى متغيرات مهمة على المستوى الاداري في مديرية تربية النجف الاشرف وهي، القيادة التشاركية ومشاركة المعرفة والمعلومات. وكذلك الاهمية العملية للدراسة من خلال ما يأتي:

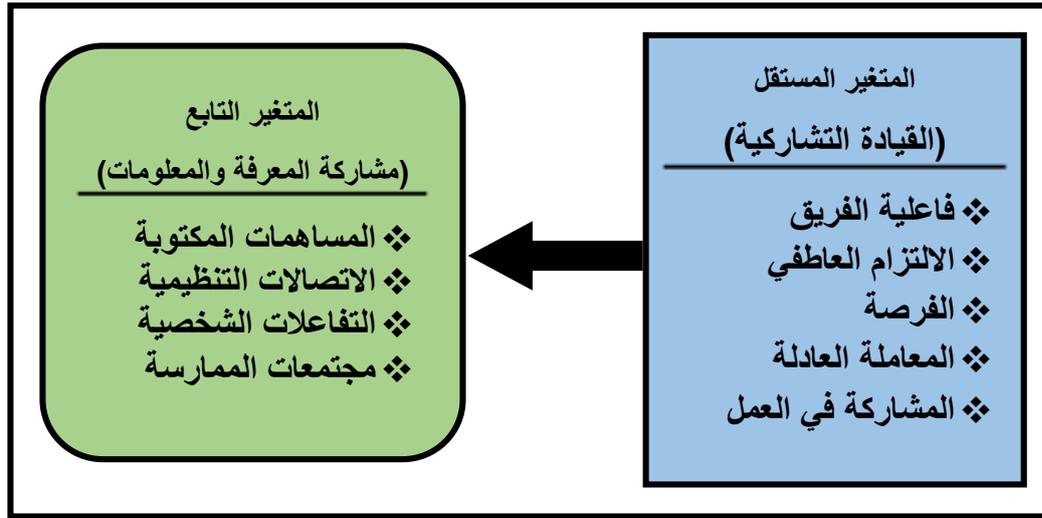
1. توظيف واختيار مقاييس استخدمت في بيانات عالمية مختلفة لدراسة متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية ومشاركة المعرفة والمعلومات)؛ وتم تطبيقها في البيئة العراقية.
2. وجود مجال للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من اجل تطوير واقع مديرية تربية النجف الاشرف عموماً.

رابعاً: اهداف البحث

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات القيادة التشاركية في المديرية.
2. قياس مستوى مشاركة المعرفة والمعلومات لدى العاملين.
3. اقتراح توصيات لتعزيز القيادة التشاركية ومشاركة المعرفة في المديرية.
4. تحديد علاقة التأثير القيادة التشاركية في مشاركة المعرفة والمعلومات مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

استناداً الى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة مثل دراسة (Alduraywish et al., 2023) و (Yi, 2015)، قام الباحث بوضع مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما هو موضح بالشكل (1) ادناه.



الشكل (1) المخطط

المصدر: اعداد الباحث

من خلال الشكل (1)، اتضح بان متغير القيادة التشاركية هو المتغير المستقل الذي سيتم قياسه من خلال خمس ابعاد هي: (فاعلية الفريق، الالتزام العاطفي، الفرصة، المعاملة العادلة، المشاركة في العمل)، اما مشاركة المعرفة والمعلومات فهو المتغير التابع الذي سيتم قياسه من خلال اربعة ابعاد هي: (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة).

سادساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: حددت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة وبموجب المخطط الفرضي: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التشاركية مجتمعة (فاعلية الفريق، الالتزام العاطفي، الفرصة، المعاملة العادلة، المشاركة في العمل) في مشاركة المعرفة والمعلومات وأبعاده (المساهمات المكتوبة، الاتصالات التنظيمية، التفاعلات الشخصية، مجتمعات الممارسة) وللتحقق من صحة الفرضية، تم اختبار أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (الحذف التراجعي) لاختيار الانموذج الأفضل، وبحسب الفرضيات الفرعية الاتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر بعد فاعلية الفريق معنوياً بمشاركة المعرفة والمعلومات.



2. الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد الالتزام العاطفي معنوياً بمشاركة المعرفة والمعلومات.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد الفرصة معنوياً بمشاركة المعرفة والمعلومات.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد المعاملة العادلة معنوياً بمشاركة المعرفة والمعلومات.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد المشاركة في العمل معنوياً بمشاركة المعرفة والمعلومات.

سابعاً: مقاييس الدراسة

تم اعتماد دراسة (Riaz et al., 2023) لقياس القيادة التشاركية، إذ تم تطوير هذا المقياس بشكل خاص لكي يتم تطبيقه في بيئة العراقية، اعتمد الباحث هذا المقياس بوصفه الاحدث والاكثر ملائمة للبيئة العراقية. ولقياس متغير مشاركة المعرفة والمعلومات، اعتمد الباحث مقياس (Yi, 2015) الذي قام بتطوير هذا المقياس بالاعتماد على المقياسين الأكثر استخداماً من قبل الباحث. الجدول (1)، يوضح مقاييس الدراسة.

جدول (1) مقاييس الدراسة

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة التشاركية	فاعلية الفريق	3	(Riaz et al., 2023)
	الالتزام العاطفي	4	
	الفرصة	4	
	المعاملة العادلة	3	
	المشاركة في العمل	4	
مشاركة المعرفة والمعلومات	المساهمات المكتوبة	5	(Yi, 2015)
	الاتصالات التنظيمية	8	
	التفاعلات الشخصية	8	
	مجتمعات الممارسة	7	

المصدر: من اعداد الباحث

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينته:

تم اختيار عينة من الموظفين والبالغ عددهم (660) موظف. ومن اجل تمثيل المجتمع المستهدف بدقة عالية وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحث العينة العشوائية البسيطة وتم الاستعانة بالجدول الاحصائي الخاص بتحديد حجم العينة (Krejcie and Morgan, 1970:608)، وبالتالي له فان حجم العينة هي (242) موظفاً.

ثامناً: الاساليب الاحصائية

اعتمد البحث الحالي الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والتي تتضمن بيانات ديموغرافية عن المبحوثين والبيانات الخاصة بفقرات المتغيرات وتم تحليل البيانات في برنامج التحليل الاحصائي (IPM Vr-22) (SPSS).

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة التشاركية

يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على المبادرة والتواصل بشكل صحيح مع رؤوسهم، كما عليهم أن يكونوا قادرين على تطوير الأنشطة من أجل تحسين عملية نقل المعرفة والتعلم وكذلك الأنشطة الأخرى من أجل تطوير الجوانب الفكرية والعاطفية (Komariah et al., 2021:459). ومن خلال هذا الدور المعقد للمديرين يجب أن يكونوا قادة تشاركين قادرين على تعيين أنفسهم في العديد من الأدوار وهي منسق ومدير ومحرك ومُرسل ومفوض وحل النزاعات وصانع قرار (Mpuangnan et al., 2024:1090).



وان القيادة التشاركية هي أسلوب مثالي لخلق مشاركة الأعضاء ومساهماتهم وكذلك خلق شعور بالانتماء والالتزام باتخاذ أي قرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال موقف منفتح وتلقي أي اقتراح وأفكار من كل عضو في المجموعة (Sagnak, 2016:63). وبالتالي في القيادة التشاركية، يجب على القائد دائماً إشراك جميع الجوانب في منظمته في عملية صنع السياسات، وتؤكد القيادة التشاركية على أي آراء ناشئة من المرؤوسين، لذا يُفترض أن عملية صنع القرار في نموذج القيادة التشاركية قادرة على الحصول على دعم المجموعة في تنفيذها حيث يتم اتخاذها بناءً على قرار المجموعة (Li et al., 2022:315).

في حين، اشار (Alduraywish et al., 2023:96) بأنها أسلوب حديث يهدف إلى تحقيق الشراكة والتواصل بين القادة ومرؤوسهم لرفع مستويات الدافعية مما يجعلهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية. وكذلك يعرفها (Riaz et al., 2023:372) بأنها عملية اتخاذ القرار المشترك بين القائد وعماله.

واستناداً لما تقدم، يرى الباحث إن القيادة التشاركية هي نمط من أنماط القيادة التي تشرك الأفراد الفريق في عملية اتخاذ القرارات، ويتميز هذا النوع من القيادة بإشراك الأعضاء في تحديد الأهداف ووضع السياسات واتخاذ القرارات التنفيذية، ويتيح هذا المدخل للأفراد الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويعزز التعاون والابتكار داخل الفريق أو المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة التشاركية

أن أهمية هذا النوع من القيادة للمنظمات تكمن في اتخاذ القرارات بطريقة لامركزية، وتعزيز النشاط الذاتي، ومشاركة القرارات المؤسسية، وتطوير أساليب الحوار التي تخلق الانسجام بين كافة مستويات الأفراد في بيئة العمل، كما تعمل على توزيع العمل بشكل واعد يضمن جودة مخرجات المنظمة (Alduraywish et al., 2023:97). ومن جانب آخر، اضاف (Coffeng et al., 2023:298) القيادة التشاركية مؤشراً أكثر أهمية للثقة التعاونية والالتزام بالأهداف، لان القادة التشاركيين يشركون أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات التي تؤثر على الفريق.

واكد (Usman et al., 2021:6) أن إحدى السمات المهمة للقيادة التشاركية تكمن في العلاقة بين القائد والمرؤوس، والتي تمنح المرؤوسين قدراً أعظم من التقدير والاهتمام والدعم والتمكين في اتخاذ القرارات، مما يعزز في نهاية المطاف حيويتهم ودوافعهم للتعلم في العمل. ثانياً، من خلال تطوير منظور التبادل الاجتماعي، تعمل سلوكيات القادة التشاركيين على تحفيز تطوير علاقة سلسلة مع المرؤوسين، مما يشجع الموظفين على الاستجابة الإيجابية كسلوكيات مساعدة.

واشار الباحث تكمن أهمية القيادة التشاركية بتعزيز الابتكار من خلال الاستماع إلى مجموعة متنوعة من الآراء والأفكار، يمكن الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات، وزيادة الالتزام عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، يزداد التزامهم بتنفيذها، وتعمل على تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة.

ثالثاً: ابعاد القيادة التشاركية

القيادة التشاركية هي نمط قيادي يعتمد على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار واتخاذ الإجراءات، وهذا النوع من القيادة يسعى إلى خلق بيئة عمل تعاونية، اذ يشعر الموظفون بأنهم شركاء في النجاح، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاجية والابتكار. وبالتالي تعدد ابعاد القيادة التشاركية من دراسة الى اخر ومن بلد الى اخر الذي يتم تطبيق مفهوم هذا النوع من القيادة، لذا فقد اعتمد الباحث على الدراسة كل من (Riaz et al., 2023) لانها تلاءم البيئة العراقية لذلك اعتمده الابعاد الاتية:

1. فاعلية الفريق Team Effectiveness



عند اختيار قائد الفريق يجب اختيار هؤلاء الأفراد الذين سيفهمون رؤيته ولديهم مجموعات مختلفة من الصفات، وبالتالي فعالية الفريق هي بُعد حيوي يتعلق بالأداء، وإنها في الأساس سمة أساسية مرتبطة بعمل الفرد (Riaz et al., 2023:373). وأشار (Choi et al., 2017:380) إن تعزيز فعالية الفريق، سيؤدي ذلك تلقائياً إلى تحسين أدائهم، القيادة هي القدرة على التأثير على المجموعة لتحقيق الأهداف، يؤثر سلوك القادة على هيكل وفعالية وعملية عمل الفريق، وجد أن القيادة التشاركية توفر ميزة، تعمل هذه القيادة على تعزيز فعالية اتخاذ القرار الجماعي بسبب المعرفة المتنوعة المرتبطة بالمهنة.

2. الالتزام العاطفي Affective Commitment

أكدت النظريات والأبحاث المتعلقة بالالتزام التنظيمي على الالتزام العاطفي باعتباره قوة تحفيزية حاسمة تربط الأفراد بمسارات عمل فعالة تدعم المنظمة وأهدافها (Solinger et al., 2008:73). وبين (Odoardi et al., 2019:105) أن القيادة التشاركية على مستوى المجموعة من شأنها أن تنقل الاعتقاد المشترك بأن الابتكار مسعى مرحب به ومفيد على المستوى التنظيمي، وبهذه الطريقة تفود القيادة التشاركية الموظفين الملتزمين عاطفياً إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تحفيزهم على استثمار طاقتهم في السلوكيات الإبداعية المقابلة لتحسين الأداء التنظيمي.

3. الفرصة Opportunity

إن الفرصة التي تعطى للموظفين تمنحهم الاحترام من أجل المشاركة في صنع القرار، فعندما يحصل الموظف على فرصة فإن مستوى تحفيزه يرتفع، وفي القيادة التشاركية يمنح القادة الموظفين الفرص حتى تصل إبداعات العاملين وأفكارهم الجيدة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Schmidt, 2010:632). ويوفر هذا الأسلوب الفرصة للموظف لاستخدام حقه في أن يُسمع وأن يشعر بالرضا من خلال أفكاره ومشاركته، فالعمال المهتمون بحماس بتصميم وإعداد وإنجاز التعديل لديهم الفرصة للتلاعب بنتيجة التعديل؛ وهذا يوفر لهم حكماً جيداً على المنظمة وسيطرتهم (Riaz et al., 2023:374). فإن الإجراء التفاعلي طوال المشاركة يولد فرصة للتعبير عن الاهتمام وتداول الجهود، مما سيكون له تأثير على رأي العدالة ورد فعل الشخص المحترم.

4. المعاملة العادلة Fair Treatment

إن احترام الموظفين هو العامل الرئيسي لكل منظمة، فالموظفون هم الأفراد الذين يساهمون في حل مشاكل المنظمة، ويؤدي دوراً مهماً في إنشاء منظمة فعالة والحفاظ عليها، وكل موظف معين يريد أن يمنحه مشرفه أو الإدارة العليا الاحترام، وهذا يجعله متحفزاً ويجعله ملتزماً بالمنظمة (Riaz et al., 2023:374). وأن القيادة التشاركية تمتد إلى الشعور بالمساواة والإنصاف في المنظمة، مما يؤدي إلى الشعور بمزيد من الاحترام، وتفرز أخلاقاً عالية واحتراماً أكبر (Ghaffari et al., 2017:19).

وأشار الباحث دور القيادة التشاركية في المعاملة العادلة مهم وحيوي لتحقيق بيئة عمل متوازنة ومثمرة، فإن هذا النوع من القيادة يعتمد على مشاركة جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالعدالة والانتماء بين الموظفين وبدوره يعمل على تعزيز الشفافية من خلال إشراك الموظفين في القرارات، يشعرون بأنهم جزء من العملية، مما يعزز الشفافية والثقة بين القيادة والفريق وتوزيع السلطة وتحسين التواصل.

5. المشاركة في العمل Job Involvement

تؤثر المشاركة في العمل بشكل كبير على صورة الفرد الذاتية، ولا ينسب القائد كل الفضل في النجاح لنفسه، بل يتعين عليه الاعتراف بالعمل الجاد الذي يقوم به الفريق، والإشارة إلى أن القيادة التشاركية ستتجاوز الشعور والمساواة في المنظمة (Riaz et al., 2023:374). وأن القيادة التشاركية هي أسلوب يشرك فيه القائد المرؤوسين في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار، وهو مدخل للقيادة يتطلب من المرؤوسين تحمل قدر معين من المسؤولية في مكان العمل وبالتالي يسهل القادة المشاركون مشاركة



المؤوسين في عملية صنع القرار من خلال التشجيع وتوفير الموارد والدعم والتأثير (Miao et al 2013:82). إنهم يفضلون التشاور على التوجيه، فضلاً عن بناء الإجماع، ويظهرون سلوكيات تسمح للأتباع بإدارة أنفسهم.

رابعاً: مفهوم مشاركة المعرفة والمعلومات

نظراً لأن مشاركة المعرفة هي موضوع بحث متكامل، فليس من المستغرب أنها أثارت اهتمام العديد من العلماء البارزين من الإدارة والإدارة الاستراتيجية والمعلومات والمجالات التنظيمية، وتم اقتراح العديد من التعريفات المتعلقة بالأبعاد التي يتم قياسها، تعد مشاركة المعرفة أحد الأصول غير الملموسة باهظة الثمن التي توفر للمنظمات ميزة تنافسية (Huie et al ., 2020:37). بعد التوصيف المتتالي للمعرفة من حيث الكسب التنظيمي التنافسي، تشير مشاركة المعرفة في المقام الأول إلى عملية اجتماعية وفكرية تنشأ عن التبادل بين القادة والمتابعين والموظفين وتتزامن مع تحسين الأداء التنظيمي والفعالية (Obrenovic et al ., 2022:4).

يمكن مشاركة المعرفة والمعلومات على مستوى الفرد أو الوحدة أو المجموعة والمستويات التنظيمية داخل أو عبر المنظمات، وتركز الدراسات على تحليل مشاركة المعرفة والمعلومات على المستوى الفردي داخل المنظمة لأن تبادل المعرفة يحدث بشكل أساسي بين الأفراد (Yi, 2015:219)، وتشير بعض الأبحاث إلى مشاركة المعرفة والمعلومات على أنها الموقف أو القدرة على مشاركة المعرفة. في أبحاث أخرى، قد تعني مشاركة المعرفة سلوكيات مشاركة المعرفة، أو قد يعني المصطلح كلاً من القدرة على مشاركة المعرفة وإجراء مشاركتها، وان سلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات للأفراد لأن السلوك هو ما تريد المنظمة تقييمه وقياسه واندماجه في نظام تقييم الأداء الخاص بها (Ganguly et al ., 2019:89).

خامساً: مراحل مشاركة المعرفة والمعلومات

هذه المراحل مستمدة من استراتيجية مشاركة المعرفة لمنظمات، والذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمة فيما يتعلق بمشاركة المعرفة، واقتراح (Van Den Brink, 2001:5) مراحل مشاركة المعرفة والمعلومات التالية:

1. **مرحلة عدم الوعي:** ان المنظمة في مرحلة عدم الوعي لا تدرك المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية، لم يتم تناول مشاركة المعرفة في الرؤية أو الاستراتيجية التنظيمية.
2. **مرحلة مستودع المعرفة:** تنطبق مرحلة مستودع المعرفة على المنظمات التي أصبحت على دراية بالقيمة المحتملة للمعلومات والمعرفة، تهتم المنظمة في استراتيجيتها بإدارة المعلومات وهي على استعداد للاستثمار في أنظمة المعلومات.
3. **مرحلة خريطة مسار المعرفة:** تدرك المنظمة في مرحلة خريطة مسار المعرفة فوائد المعرفة وتتعهد بجهود متزايدة في مشاركة المعرفة، لا تركز هذه المرحلة على تبادل المعرفة الواضحة فحسب، بل تركز أيضاً على مشاركة المعرفة "غير المباشرة" عن طريق خرائط طرق المعرفة.
4. **مرحلة النظام الأساسي التعاوني:** تستخدم المنظمات في مرحلة النظام الأساسي التعاوني المعرفة للمنافسة وللتعامل مع محركات أعمالهم، وتركز طريقة العمل على المشاركة في صنع القرار والتعاون والتعلم معاً، على سبيل المثال في مجتمعات الممارسة.
5. **مرحلة التعلم التنظيمي:** التعلم عن طريق التجربة والخطأ جانب من التعلم الواضح والمنهجي (حلقة مزدوجة)، يتم الحصول على المزايا التنافسية من خلال التعلم الجماعي في المنظمة، من خلال الجمع والتنسيق بين المهارات والكفاءات والتقنيات.

سادساً: ابعاد مشاركة المعرفة والمعلومات



الأشخاص، والتنظيم، والتكنولوجيا، هي عوامل رئيسية في مشاركة المعرفة والمعلومات، وان مشاركة المعرفة والمعلومات بمثابة تفاعل اجتماعي بين الناس، وأيضا هي قضايا تنظيمية لها تأثير كبير على تبادل المعرفة. وحدد (Yi, 2015:221) ابعاد الاساسية التي يتم من خلال قياس عملية مشاركة المعرفة والمعلومات بالاعتماد على دراسة (Yi, 2009) وكالاتي:

1. المساهمات المكتوبة Written contributions

يتضمن هذا البعد لسلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات سلوكيات الموظفين الذين يساهمون بأفكارهم ومعلوماتهم وخبراتهم من خلال التوثيق المكتوب بدلاً من الحوارات، مثل نشر الأفكار في قاعدة بيانات تنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن أن تفيد الموظفين الآخرين والمنظمة، ويتم تقاسم المعرفة من خلال قناة شخص إلى وثيقة، وتم التأكيد على استراتيجية تقنين إدارة المعرفة وتبادل المعرفة الواضحة لهذا النوع من تبادل المعرفة (Yi, 2015:221).

ويجادل (Bartol & Srivastava, 2002:72) بأن مساهمة المعرفة في قاعدة البيانات ترتبط بسهولة بالمكافآت ذات الصلة بسلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات، والسبب هو أن المساهمات في قواعد بيانات المعرفة يمكن تتبعها والوصول إليها وتقييمها وتسجيلها بسهولة، لذا فإن الموظفين على يقين من أن مشاركة المعرفة الخاصة بهم لن يتم تجاهلها أو التقليل من قيمتها من قبل المنظمة، وبالتالي سيتم مكافأتها بالتأكيد لاحقاً.

2. الاتصالات التنظيمية Organizational communications

يتضمن هذا البعد لسلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل. على سبيل المثال، قد تعقد فرق العمل أو مجموعات المشروع اجتماعات منتظمة لتبادل الأفكار أو حل المشكلات من خلال البحث عن أفكار من الموظفين، يتم مشاركة المعرفة والمعلومات من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة، تم التأكيد على استراتيجية التخصيص لإدارة المعرفة ومشاركة المعرفة الضمنية من خلال المحادثة الرسمية وجهاً لوجه لهذا النوع من مشاركة المعرفة (Yi, 2009: 72).

ومن جانب آخر، اشار (Hislop, 1999:198) هذه المجموعة الفرعية من سلوكيات مشاركة المعرفة مدفوعة برغبة الموظفين في المساهمة في نجاح الفريق والمنظمة. في هذه الحالة، يعتقد الموظفون أنه من خلال مشاركة المعرفة يمكنهم مساعدة المؤسسة ككل على تحقيق أهداف أعمالها، ولكن ليس من أجل مصالحهم الذاتية.

3. التفاعلات الشخصية Personal interactions

يتضمن هذا البعد لسلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات في التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد، مثل الدردشة على الغداء ومساعدة الموظفين الآخرين الذين يتعاملون معهم، ويتم مشاركة المعرفة والمعلومات من خلال التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية للقناة الشخصية، وتم تسليط الضوء على استراتيجية التخصيص لإدارة المعرفة وتبادل المعرفة الضمنية من خلال محادثة غير رسمية لهذا النوع من تبادل المعرفة (Yi, 2015:222).

في حين، بين (Kubo et al., 2001:473) تتضمن هذه المجموعة الفرعية من سلوكيات مشاركة المعرفة والمعلومات سلوكيات طوعية وطبيعية تماماً، والهدف من المساعدة هو مساعدة الموظفين الآخرين الذين يعانون من مشاكل محددة، لمساعدتهم على العمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة، ولمساعدتهم على تجنب المخاطر أو المتاعب، أو السماح للآخرين بمشاركة شعغهم الحقيقي وإثارتهم في موضوع معين.

4. مجتمعات الممارسة Communities of practice



يتضمن هذا البعد لسلوكيات مشاركة المعرفة سلوكيات مشاركة المعرفة داخل مجتمعات الممارسة، وهي مجموعات تطوعية من الموظفين يتواصلون حول موضوع له اهتمامات مشتركة بطريقة غير روتينية وشخصية، ويتم تقاسم المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة، تم التأكيد على استراتيجية التخصيص لإدارة المعرفة وتبادل المعرفة الضمنية من خلال محادثة غير رسمية لهذا النوع من تبادل المعرفة (Yi, 2009: 78).

وأطلق (Kaser & Miles, 2001:68) على هذا السلوك القائم على التبادل الاجتماعي (علاقة التبادل الاجتماعي هي أفعال متبادلة يقدم فيها الأفراد المساعدة لبعضهم البعض)، يحدث السلوك القائم على علاقات التبادل الاجتماعي عندما تكون هناك مجالات اهتمام مشتركة، وشغف مشترك، ومشاكل مشتركة محددة. يتم استخدامه في إنشاء هوية المجموعة والإدراك المشترك للقيمة (على سبيل المثال، يعرف كلا الطرفين أن هذه المعرفة لها قيمة حقيقية محتملة)، يشارك الفرد معرفته أو معرفتها متوقفاً المعاملة بالمثل، والتي تستند إلى الثقة في أن الآخرين سيشاركون معرفتهم أيضاً.

المبحث الثالث

الجانب العملي للدراسة

أولاً: وصف وترميز متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (2) وصف وترميز متغيرات البحث لضمان الدقة والسهولة في تحليل الاحصائي كما في ادناه:

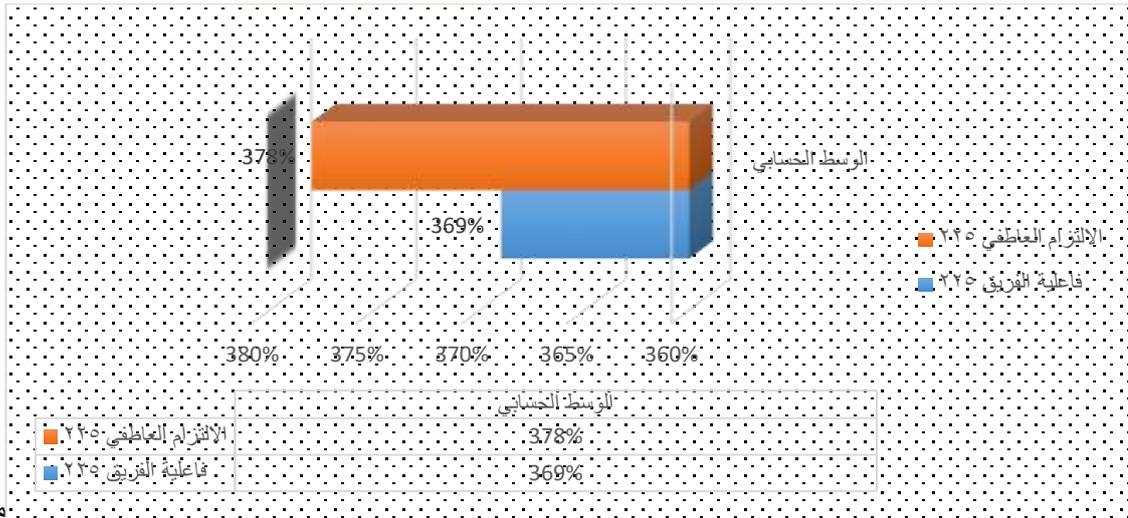
جدول (2) ترميز متغيرات الدراسة

الرمز	الترميز	الفقرات	البعد	المتغير
PL	X1	3-1	فاعلية الفريق	القيادة التشاركية
	X2	7-4	الالتزام العاطفي	
	X3	11-8	الفرصة	
	X4	14-12	المعاملة العادلة	
	X5	18-15	المشاركة في العمل	
SKI	K1	23-19	المساهمات المكتوبة	مشاركة المعرفة والمعلومات
	K2	31-24	الاتصالات التنظيمية	
	K3	39-32	التفاعلات الشخصية	
	K4	46-40	مجتمعات الممارسة	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: معدل الاستجابة

بهدف استكمال متطلبات الدراسة الحالية ومن اجل تمثيل مجتمع الدراسة المستهدف تمثيلاً دقيقاً بعيداً عن التحيز، استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية، وهو كما موضحة في الشكل ادناه.



من الشكل أعلاه، تبين ان الباحث قام بأرسال (242) استبانة على الموظفين العاملين تربية النجف قيد الدراسة ممن ذي صلة، وللمدة من (2024/6/5) ولغاية (2024/7/15). عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (225) استبانة، بمعدل استجابة (93%).

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

في هذه الفقرة من الدراسة سوف يتم استخدام مجموعة من الاختبارات المعروفة والشائعة للتحليل الوصفي، وذلك لوصف آراء الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشراف، تجاه متغيرات الدراسة التي تم اعتمادها وكما يأتي:

1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التشاركية)

إن الجدول (3) أدناه، يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة التشاركية، والمتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التشاركية.

الجدول (3) التحليل الوصفي لمتغير القيادة التشاركية

الأبعاد	العينة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
فاعلية الفريق	225	3.69	.813	74%
الالتزام العاطفي	225	3.78	.722	76%
الفرصة	225	3.86	.690	77%
المعاملة العادلة	225	3.73	.743	75%
المشاركة في العمل	225	3.88	.833	78%
إجمالي القيادة التشاركية	225	3.79	.760	76%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss v.28.

نتيجة لما تقدم، توضح نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير القيادة التشاركية والموضحة في الجدول (3) أعلاه، أن هناك مستويات مختلفة من انتشارها بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة. وأن الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير جاءت بقيم ومستويات مختلفة ومتقاربة من بعضها البعض. إذ نلاحظ من النتائج أيضاً، أن بُعد المشاركة في العمل هو البعد الأكثر انتشاراً إذ جاء بوسيط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.833). وبأهمية نسبية بلغت (78%). أما بُعد فاعلية الفريق فكان هو الأقل انتشاراً إذ جاء بوسيط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.813). وبأهمية نسبية بلغت (74%).

2. التحليل الوصفي للمتغير التابع (مشاركة المعرفة والمعلومات)

إن الجدول (4) أدناه، يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغير مشاركة المعرفة والمعلومات، والمتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد مشاركة المعرفة والمعلومات.

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغير مشاركة المعرفة والمعلومات

الأبعاد	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
المساهمات المكتوبة	225	3.90	.703	%78
الاتصالات التنظيمية	225	3.88	.609	%78
التفاعلات الشخصية	225	3.95	.654	%79
مجتمعات الممارسة	225	3.70	.767	%74
إجمالي مشاركة المعرفة والمعلومات	225	3.90	.696	%77

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Spss v.28.

نتيجة لما تقدم، توضح نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير مشاركة المعرفة والمعلومات والموضحة في الجدول (4) أعلاه، أن هناك مستويات مختلفة من انتشارها في المدارس الأهلية في مدينة النجف الأشرف قيد البحث. وأن الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغير جاءت بقيم ومستويات مختلفة ومتقاربة من بعضها البعض. إذ نلاحظ من النتائج أيضاً، أن بُعد التفاعلات الشخصية هو البعد الأكثر انتشاراً إذ جاء بوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.689). وبأهمية نسبية بلغت (79%). أما بُعد مجتمعات الممارسة فكان هو الأقل انتشاراً إذ جاء بوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري بلغ (0.767). وبأهمية نسبية بلغت (74%).

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

في هذه الفقرة سوف يتم التعرف على طبيعة ومستوى التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية، إذ سيتم ذلك من خلال اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وسيتم إجراء تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة الرئيسية. وسيتم أيضاً استخراج معامل ميل الانحدار، ومعامل الانحدار، والمعطيات الأخرى باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v.28). ومن الجدير بالذكر، أن قبول أو رفض الفرضيات المختبرة سوف يعتمد على مستوى المعنوية، التي يفترضها الباحث (0.05).

1. اختبار فرضية التأثير الرئيسية

تنص فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي على أنه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة التشاركية في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات في مديرية تربية النجف الأشرف". وبعد قياس التأثير، ظهرت النتائج التالية الموضحة في الجدول (5) أدناه وكما يأتي:

الجدول (5) اختبار تأثير القيادة التشاركية في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات

المتغير التابع	مشاركة المعرفة والمعلومات			
	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التفسير R^2	قيمة F
القيادة التشاركية	.719	5.674	.517	9.436
النتيجة				مستوى المعنوية
القيادة التشاركية				.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28). $N=225$ يبين الجدول (5) أعلاه، أن هناك تأثير القيادة التشاركية في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات، إذ بلغ معامل ميل الانحدار (0.719) وهو معنوي لأن مستوى المعنوية المتحققة بلغت (0.000). وهي أقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحث (0.05). كما أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.517). وهذا يعني أن للقيادة التشاركية نفس (0.517) من التباين الحاصل في المتغير التابع مشاركة المعرفة والمعلومات، وهو مقبول استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (9.436)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (4.00)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2. اختبار فرضيات التأثير الفرعية

تفرض هذه الفرضيات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد رأس المال البشري النخبة (فاعلية الفريق، الالتزام العاطفي، الفرصة، المعاملة العادلة، المشاركة في العمل) في تعزيز مشاركة المعرفة



والمعلومات. وهذا يعني أن المتغير التابع مشاركة المعرفة والمعلومات هو دالة حقيقية لأبعاد المتغير المستقل القيادة التشاركية، وأن أي تغيير في أبعاد القيادة التشاركية سوف يؤدي إلى تغيير في مشاركة المعرفة والمعلومات. ويبين الجدول (6) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

الجدول (6) اختبار تأثير القيادة التشاركية في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات

مشاركة المعرفة والمعلومات					المتغير التابع
النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل التأثير β	أبعاد القيادة التشاركية
قبول الفرضية	.000	7.212	.476	.690	فاعلية الفريق
قبول الفرضية	.000	8.446	.524	.724	الالتزام العاطفي
قبول الفرضية	.000	7.567	.472	.687	الفرصة
قبول الفرضية	.000	6.970	.442	.665	المعاملة العادلة
قبول الفرضية	.000	8.930	.543	.685	المشاركة فبي العمل
قبول الفرضية	.000	9.436	.517	.719	الفرضية الرئيسية

N=225

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS V.28.

يتبين من نتائج الجدول (6) قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية، والخاصة بتأثير أبعاد القيادة التشاركية في تعزيز مشاركة المعرفة والمعلومات. إذ أظهرت نتائج الجدول (6) أن الفرضيات جميعها مقبولة على أساس مستوى المعنوية البالغ (0.000) والذي هو أقل من مستوى المعنوية التي أفترضها الباحث (0.05). إضافة إلى ذلك تدعم قيم (F) المحسوبة للفرضيات الفرعية قبول هذه الفرضيات، وذلك لأن جميع قيم (F) المحسوبة للفرضيات الفرعية قد تجاوزت قيمتها الجدولية البالغة (4.00). ونتيجة لما ذكر تقبل جميع الفرضيات الفرعية على مستوى الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يجب فهم أثر القيادة التشاركية بشكل خاص على مشاركة المعرفة في بيئة مدرسية، وهي مديرية التربية في النجف الأشرف، هذا التركيز يسلط الضوء على أهمية هذه العلاقة في السياق التعليمي.
2. اهتمام الموظفين في مديرية تربية النجف الأشرف بمفهوم القيادة التشاركية وذلك من خلال العلاقات الداخلية ما بين الموظفين والقيادات الإدارية.
3. تؤدي القيادة التشاركية دوراً حاسماً في خلق بيئة تشجع على مشاركة المعرفة داخل مكان العمل.
4. تحفز مديرية تربية النجف على مشاركة المعرفة والمعلومات، وذلك للاستفادة من الموظفين الذين يتمتعون بخبرة عالية بعملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والنزاعات في مكان العمل.
5. تعتمد مديرية تربية النجف الى تنمية الاتصالات التنظيمية في مكان العمل، وذلك يؤدي الى الحصول على المعرفة والمعلومات، من خلال الاجتماعات الرسمية أو ورش العمل.

ثانياً: التوصيات

1. التركيز الإضافي على فاعلية الفريق لأنها تحسن من القيادة التشاركية في المنظمة عينة الدراسة من خلال اعتمادها كمبدأ وشرط لا غنى عنه وقيمة حقيقية للعمل.
2. الحرص على الاهتمام بالالتزام العاطفي من الموظفين عينة الدراسة، وبما يحسن من رأس مالها البشري بامتلاك القدرة على تفسير الأمور بشكل صحيح يتناسب مع القانون واطر المساءلة.



3. العمل على نشر وتوعية مديريّة تربية النجف الاشراف بعملية الاهتمام بالمساهمات المكتوبة لأنها تعمل على تنمية وتعزيز ورفع المستوى العلمي، وذلك يؤدي الى زيادة الكفاءة العلمية المتميزة.
4. الاهتمام بالاتصالات التنظيمية من قبل مديريّة تربية النجف الاشراف، قد تؤدي المكافآت على مستويات مختلفة (المكافآت الفردية، والمكافآت المستندة إلى أداء الفريق، أو الريج أو خطط المشاركة عبر الفرق) إلى تعزيز مشاركة المعرفة الفردية داخل الفرق أو عبرها، لأنه سبب أساسي في مشاركة المعرفة والمعلومات.
5. تركز مديريّة تربية النجف الاشراف عينة الدراسة على الموظفين من ذوي الخبرة والاستفادة من قدراتهم، وتدريب الموظفين العاملين فيها على استخدام التقنيات الجديدة التي تزيد من مشاركة المعرفة والمعلومات.

المصادر

1. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: The mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76-S92.
2. Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nazri, M., & Aziz, J. S. S. (2017). The influence of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: a case study at Universiti Teknologi Malays. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 17-28.
3. Schmidt, M. J. (2010). Is there a place for emotions within leadership preparation programmes?. *Journal of educational administration*, 48(5), 626-641.
4. Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.
5. Alduraywish, A. A., Alomari, A. Y., & Alamri, Y. A. (2023). A proposed Vision for the Leadership of Education Institutions on Gifted Caring in Light of Participative Leadership.
6. Ugoani, J. (2023). Effect of Participative Leadership Behaviour Outcomes on Performance. Available at SSRN 4402755.
7. Komariah, A., Kurniady, D. A., Abdullah, Z., & Sunaengsih, C. (2021, February). Indonesian-Malaysia Elementary School Principal Participative Leadership. In 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020) (pp. 459-462). Atlantis Press.
8. Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62).
9. Li, S., Wang, J., & Peng, S. (2022, December). The Effect of Participative Leadership on Followership: An Empirical Study Based on Hierarchical



- Regression Analysis. In 2022 2nd International Conference on Management Science and Software Engineering (ICMSSE 2022) (pp. 314-319). Atlantis Press.
10. Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088-1098.
 11. Riaz, S. U., Shah, S. A. H., Shahid, M., & Hussain, S. (2023). The Impact of Team Effectiveness, Affective Commitment, Opportunity, Fair Treatment, and Job Involvement on Participative Leadership. *Journal of Policy Research (JPR)*, 9(2), 371-381.
 12. Coffeng, T., van Steenbergen, E. F., de Vries, F., Steffens, N. K., & Ellemers, N. (2023). Reflective and decisive supervision: The role of participative leadership and team climate in joint decision-making. *Regulation & Governance*, 17(1), 290-309.
 13. Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12, 646442.
 14. Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S. W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(3), 377-386.
 15. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 103-113.
 16. KASER PA and MILES RE (2001) Knowledge activists: the cultivation of motivation and trust properties of knowledge sharing relationships. *Academy of Management Proceedings ODC*, D1–D6
 17. Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65-81.
 18. Yi, J. (2015). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *The Essentials of Knowledge Management*, 213-245.
 19. Kubo, I., Saka, A., & Pan, S. L. (2001). Behind the scenes of knowledge sharing in a Japanese bank. *Human Resource Development International*, 4(4), 465-485.
 20. Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
 21. Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The impact of tacit knowledge sharing on job performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1), 34-40.



22. Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 64-76.
23. Van Den Brink, P. (2001, November). Measurement of conditions for knowledge sharing. In *Proceedings 2 nd European Conference on Knowledge Management*, Bled.
24. Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of knowledge management*.
25. Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D., & Tsoy, D. (2022). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: The mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1124-1163.