

تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم تأثير تبادل المعرفة على أداء المهام: دراسة ميدانية في
وزارة الثقافة والسياحة والآثار

Application of structural equation modeling to evaluate the impact of knowledge exchange on task performance: An empirical study in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities

أ.م. د سوسن جواد حسين

Sawsan Jawad Hussein

معهد الادارة/الجامعة التقنية الوسطى

Sawasni.alhusseini@mtu.edu.iq

Management Institute

/ Central Technical University

رنا ضياء عبد الباقي

Rana Daa Abdel Baqi

الكلية التقنية الادارية/الجامعة التقنية الوسطى

Dcc006@mtu.edu.iq

Administrative Technical College

/ Central Technical University

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى اختبار تأثير عمليات تبادل المعرفة والمتمثلة بـ(تبرع وجمع المعرفة) في أداء المهام في وزارة الثقافة والسياحة والآثار. ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع (278) استبانة على الموظفين في الوزارة، وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع AMOS v.28 لبناء نموذج وتحليل العلاقات الرابطة بين المتغيرات بالإضافة الى برنامج SPSS v.28. توصل البحث الى عدة استنتاجات كان اهمها ان عمليات تبادل المعرفة تستطيع ان تخلق ثقافة الاداء لدى موظفي الوزارة من خلال بناء وتشجيع مشاركة المعرفة داخل وخارج اقسامهم مما تؤدي الى زيادة مهاراتهم وخبراتهم في تطوير اداء وظائفهم وواجباتهم اهم التوصيات يتطلب من ادارات الوزارة مشاركة المعرفة بين الموظفين عن طريق جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصولهم على المعرفة من زملائهم من خلال مشاركة الافكار والمعلومات التي لديهم بين بعضهم البعض بالإضافة الى تحفيزهم على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعورهم بالملل من تكرار نفس الاجراءات الروتينية. اذ ان تشجيع الموظفين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تساهم في حل هذه المشاكل وبالتالي تحسين اداء المهام لديهم.

الكلمات المفتاحية: اداء المهام، تبادل المعرفة، نمذجة المعادلة الهيكلية.

Abstract:

This research aims to test the impact of knowledge exchange processes (donating and collecting knowledge) on performing tasks in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. To achieve the objectives of the research, the analytical descriptive approach was used by distributing (278) questionnaires to employees in the ministry, and structural equation modeling was used with AMOS v.28 to build a model and analyze the relationships between variables in addition to the SPSS v.28 program. The research reached several conclusions, the most important of which was that knowledge exchange processes can create a culture of performance among the ministry's employees by building and encouraging knowledge sharing inside and outside their departments, which leads to increasing their skills and experience in developing the performance of their jobs. The most important recommendations require the ministry's departments to share knowledge among employees through Brainstorming sessions, which ensure that they obtain knowledge from their colleagues by sharing ideas and information they have with each other, in addition to motivating them to complete their work in new creative ways that ensure effectiveness and ensure that they do not feel bored of repeating the same routine procedures. Encouraging employees to help each other when Facing any problem that may occur during work, which may generate creative solutions that contribute to solving these problems and thus improving the performance of their tasks.

Keywords: task performance, knowledge exchange, structural equation modeling.

1. المقدمة:

تستمد الكثير من المنظمات حيويتها وديمومتها من قدرتها على مواكبة التطورات ومواجهة مايدور من احداث مستمرة في بيئتها المتغيرة. الا ان ذلك يحتم عليها التركيز على كيفية ادارتها للموجودات غير الملموسة والمتمثلة بتبادل المعرفة التي تشكل الوسيلة الاساسية في المنظمة , فمن خلالها يمكن للعاملين المساهمة في خلق وتطبيق معرفة جديدة مهمة للعمل وزيادة عملية التعلم التنظيمي لديهم مما يشجع الابداع ويحسن من الاداء لديهم. فمن وجهة النظر المستندة الى المعرفة والموارد, ان المنظمات بحاجة الى تبادل المعرفة وممارستها وليس فقط تكوين او خلق معرفة والتي بدورها تحقق الميزة التنافسية وتدعم الاداء. الدراسات السابقة اوضحت ان هناك علاقة بين ادارة المعرفة والاداء, لكن هناك قلة منها تطرق إلى عمليات تبادل المعرفة (التبرع والجمع) وتأثيرها على اداء المهام لموظفي المنظمات الخدمية في البلدان النامية كالعراق. ونظرا لأهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي فقد جاءت هذه الدراسة لأختبار اثر عمليات تبادل المعرفة على اداء المهام في وزارة الثقافة والسياحة والآثار, وتقديم مقترحات وتوصيات لصناع القرار في ضوء النتائج التي ستتحقق. ولتحقيق هذه الاهداف فقد قسم البحث الى المباحث الآتية:

- المبحث الاول: منهجية البحث
- المبحث الثاني: الاطار النظري
- المبحث الثالث: تحليل متغيرات البحث واختبار فروضه
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول:

2.منهجية البحث:

1-2 مشكلة البحث:

تعمل المنظمات الخدمية اليوم في بيئة معقدة التركيب , وتواجه تحديات عالمية تتمثل بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات , وعدم الاستقرار في السوق ,بالاضافة الى زيادة الطلب على جودة الخدمات. حيث أصبح الابداع والأداء مطلباً أساسياً لتحقيق الاستدامة والبقاء والنمو لها. ولكي تكون هذه المنظمات اكثر فاعلية في الاداء , فأنها تحتاج الى التركيز على كيفية ادارة اصولها غير الملموسة والمتمثلة في تبادل المعرفة التي تلعب دور حيوي في زيادة فاعلية المنظمة وابداعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة عند اذهان الافراد العاملين الى معرفة واضحة عن طريق التفاعل والتي يمكن من خلالها تحسين قدراتهم على حل المشكلات المعقدة في العمل وتقليل الاخطاء وزيادة تعلمهم التنظيمي, الامر الذي يحسن من اداء العمل لديهم.

ان المؤسسات الثقافية كوزارة الثقافة والسياحة والآثار تلعب دور حيوي في التنمية الاقتصادية للبلد من خلال خلق بيئة ثقافية محفزة للابداع وسياحة مزدهرة. حيث واجهت هذه الوزارة تحديات كبيرة تمثلت بكيفية تحسين نشاطاتها الثقافية والفنية والسياحية, فهي تحتاج الى ترويج التفاعل المعرفي بين موظفيها لتكون قادرة على تحقيق اهدافها واداء اعمالها على مستوى عال. وعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الاتي: (ما تأثير تبادل المعرفة في اداء المهام في وزارة الثقافة والسياحة والآثار؟).. وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- أ- ما مستوى الاهتمام بتبادل المعرفة واداء المهام في المنظمة مجال البحث؟
- ب- ما طبيعة العلاقة بين تبادل المعرفة واداء المهام في المنظمة مجال البحث؟
- ت- ما تأثير تبادل المعرفة في اداء المهام في المنظمة مجال البحث؟

2-2 أهمية البحث:

- أ- تحديد مستوى تبادل المعرفة واداء المهام في المنظمة مجال البحث.
- ب- اختبار العلاقة بين تبادل المعرفة واداء المهام.
- ت- اختبار تأثير تبادل المعرفة في اداء المهام.

3-2 اهداف البحث:

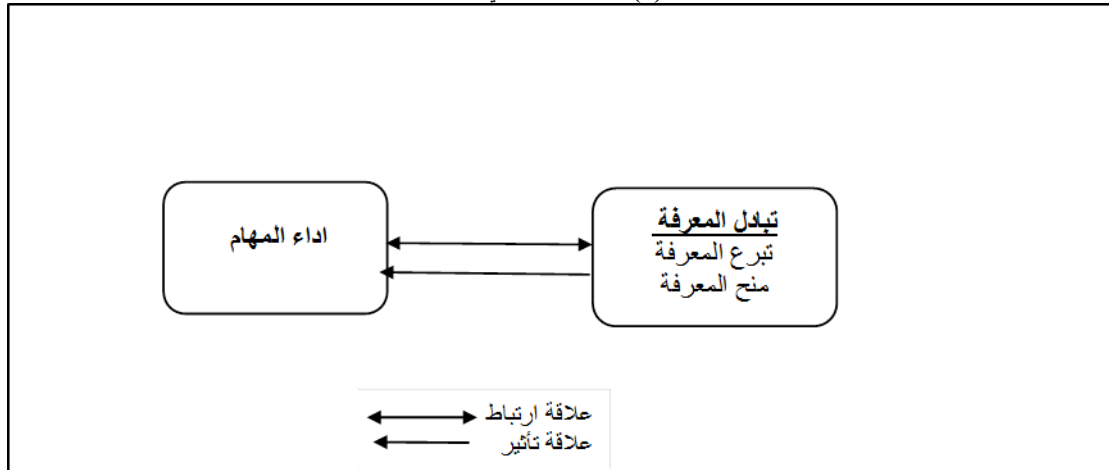
- أ- تتضح أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بتبادل المعرفة واداء المهام. حيث تساهم منح المعرفة واستيعابها بين الافراد العاملين الى التزامهم بالعمل واطهار نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والإعتزاز والانتماء للمنظمة, الأمر الذي يحسن من أداء المهام لديهم.
- ب- إلقاء الضوء على العلاقات الارتباطية بين تبادل المعرفة واداء المهام في وزارة الثقافة والآثار والسياحة من أجل جذب وإثارة أهتمام القيادات وصناع القرار في الوزارة لترويج تبادل المعرفة بين الموظفين ودورها في تحسين الأداء لديهم.

ت- تقديم انموذج واختباره وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال الصدق البنائي والهيكلية لمتغيرات البحث وطبيعة العلاقات المباشرة التي تربطها، والذي يعد من ادق واحداث الاساليب الاحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار، وبذلك يمثل البحث مثالا قيما للمنهجية التي يمكن استخدامها لتتبع مدى آثار عمليات تبادل المعرفة على اداء المهام في مجال بحوث مستقبلية مماثلة.

4-2 المخطط الفرضي للبحث

صممت الباحثتان مخططاً فرضياً للبحث لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة واتجاهات المباشرة لمتغيرات البحث وكما يلي:-

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : من اعداد الباحثتان

5-2 فرضيات البحث:

- **الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عمليات تبادل المعرفة واداء المهام في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، وينبثق منها:
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تبرع المعرفة واداء المهام.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين جمع المعرفة واداء المهام
- **الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين تبادل المعرفة واداء المهام في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، ويتفرع منها:
 - يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين تبرع المعرفة واداء المهام.
 - يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية بين جمع المعرفة واداء المهام.

6-2 اساليب جمع البيانات:

أعتمد البحث على الاساليب الاتية:

- الكتب العربية والاجنبية , الرسائل والأطاريح الجامعية العربية منها والاجنبية , البحوث والمجلات العلمية العربية والاجنبية , وذلك لبناء الإطار النظري للبحث
- الاستبانة: الاداة الرئيسة للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. اذ تم تطويرها بما يتناسب مع اهداف البحث والبيئة قيد الدراسة. حيث تضمنت تبادل المعرفة وتتألف من (10) فقرات اعتمادا على مقياس (Hooff & Weenen, 2004) واداء المهام ويتكون من (10) فقرات ايضا تم اخذها من مقياس (Williams & Anderson, 1991). وقد صممت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن (5) مستويات ادناها (1) (لا اتفق تماماً), (2) (لا اتفق), (3) (محايد), (4) (اتفق), (5) (اتفق تماماً), لتحديد آراء المستجيبين حول متغيرات البحث.

7-2 صدق الاداة وثباتها:

تم عرض الاستبانة على بعض المحكمين والمعنيين في مجال البحث للتحقق من الصدق الظاهري. وقد تم الاخذ بأرائهم بحيث استبعدت الفقرات غير الملائمة وتم اعادة صياغة بعض الفقرات وبما يتناسب البيئة العراقية, اضافة الى ذلك فقد تم استخراج معامل كرونباخ الفا Cronbach alpha للانساق الداخلي بين فقرات الاستبانة كل واحدة يجب ان تتجاوز (0.7) (Hair et al., 2018) حيث بلغت قيمة الفا لتبادل المعرفة (0.96) و (0.93) لأداء المهام ويلاحظ ان جميع المعاملات للمتغيرات مرتفعة ومناسبة لاغراض البحث.

2-8 مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار وزارة الثقافة والسياحة والآثار كمجال لتطبيق البحث، وهي إحدى وزارات الدولة العريقة الراعية وممثلة لأقدم حضارة وثقافة عرفها التاريخ. حيث تعمل الوزارة بكل جد وأخلاص على حماية ركنات الثقافة العراقية والالتزام بتعزيزها والأرتقاء بها ورعاية المثقفين والمبدعين، وتطوير مناطق الجذب السياحي والمناطق الأثرية والمراكز الدينية كونها رافدا من روافد الاقتصاد الوطني. في سنة (1964) أطلق عليها وزارة الثقافة والإرشاد وصدر نظامها المرقم (14) لسنة (1964) واضيفت اليها دوائر جديدة وهي: دار الجمهورية للطباعة والنشر ومديرية التخطيط والمشاريع. وفي سنة (1981) تم تغيير اسم الثقافة والإرشاد الى وزارة الثقافة والإعلام بموجب نظامها المرقم (94)، وكان ضمن مديرياتها مديرية الثقافة العامة ومديرية الإرشاد العامة. وفي عام (1977) أصدر قانونان أحدهما رقم (120) لأستحداث وزارة الإعلام والآخر قانون (137) لأستحداث وزارة الثقافة والفنون. ثم أعيد توحيد الوزارتين (الإعلام والثقافة والفنون) في وزارة واحدة بموجب القانون رقم (899)، واستمرت الوزارتان الى ان تم الفصل بينهما من جديد في 2001/2/21، واصبحت وزارة الإعلام ووزارة الثقافة كل واحدة على حدة، وفي سنة (2015) وبموجب الامر الديواني رقم 312 تحولت وزارة الثقافة الى وزارة الثقافة والسياحة والآثار.

عينة البحث شملت الموظفين العاملين في ديوان الوزارة والبالغ عددهم (2000) موظف، حيث تم توزيع 300 استمارة استبانة اذ تم استهداف 15% من اجمالي مجتمع البحث بالاستناد الى اغلب اراء الاحصائيين بشكل عشوائي وكانت نسبة الاستجابة (92%) حيث بلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (278) استمارة.

المبحث الثاني:

الإطار النظري للبحث:

3-تبادل المعرفة:

1-3-1 تعريف تبادل المعرفة:

المعرفة هي عملية انسانية ديناميكية لتبرير الاعتقاد الشخصي تجاه الحقيقة (Nonaka & Takeuchi, 1995: 58). فهي احد الاصول غير الملموسة التي تساعد المنظمة على الاستمرار والنمو بجانب الموارد الاخرى لها مثل رأس المال والارض والموارد البشرية. فهي تتكون من البيانات التي هي الارقام الأولية والحقائق والصور المستندة من الملاحظة وليس التحليل، والمعلومات التي تلخص البيانات (Uriate, 2008: 45)

الادبيات السابقة صنفت المعرفة الى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة او ظاهرة: المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي تلك المعرفة التي تتعلق بالمهارات والتي توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي يصعب نقلها او تحويلها للآخرين، وقد تكون هذه المعرفة فنية او ادراكية (Chen & Nonaka, 2022: 38). ووصف (Massingham, 2018: 23) المعرفة الضمنية بأنها شخصية او ذاتية وغير ملموسة. فهي متأصلة في اذهان الافراد وتتراكم خلال الدراسة والتعلم والتجارب، ويتم تطويرها من خلال المحادثات وورش العمل والتدريب الوظيفي والتفاعل الاجتماعي. بينما المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: تشير الى المعرفة التي يمكن نقلها بسهولة من شخص لأخر عن طريق الرسائل المكتوبة او الشفوية، وتتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة في الكتب وقواعد البيانات والنماذج والاجراءات والسياسات، أو المخزونة في أرشيف المنظمة وهي اكثر شيوعا في مكان العمل (Taher, 2012: 69).

أشار (Hislop et al., 2018) الى ان ادارة المعرفة هي عملية خلق، ونشر وتطبيق المعرفة التنظيمية واستغلال الفرص الجديدة لأجل تحسين أداء المنظمة. وذكر (Al-Kubaisi, 2005) ان تحسين الاداء والابداع يتحقق في إدارة المعرفة عندما يتم الاخذ في الاعتبار تبادل المعرفة. فتبادل المعرفة يشير الى نقل وتفاعل واستيعاب وخلق معرفة جديدة التي تحدث بين الافراد. وقد وردت عدة تعريفات اخرى لتبادل المعرفة نورد البعض منها في الجدول الاتي:

جدول (1) تعريفات تبادل المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث / السنة	التعريف
1	(Kang et al, 2017: 176)	يشير إلى سلوك الأفراد في تقاسم معارفهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة
2	(Jarrahi, 2018:40)	هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى فرد أو مجموعة من الأشخاص
3	(Hammadi, 2019: 86)	عملية اتصال معرفي تهدف لتحقيق اهداف مرغوبة ومخطط لها عن طريق اتباع المنظمة سلوكيات او اجراءات تشجع عملية الاتصال والتفاعل بين افراد المنظمة داخليا ومع المنظمات الخارجية من خلال تبادل المعرفة والخبرات والمهارات وتحويلها ونقلها وايصالها والتبادل فيها من فرد او مجموعة الى فرد او مجموعة اخرى

ثقافة التفاعل الاجتماعي التي تنطوي على تبادل معارف الموظف وخبراته ومهاراته من خلال الادارة او المنظمة بأكملها	(IGI Global,2020:728)	4
عملية التعلم من خلال نشر وتبادل الافكار والمعلومات والخبرات والمعرفة الضمنية والصريحة بهدف خلق معرفة جديدة	(Hosen et al., 2021: 3)	5

المصدر : اعداد الباحثتان بالاستناد الى المصادر المشار اليها في الجدول

بناءً على ما ورد من تعريفات يمكن تعريف تبادل المعرفة على أنها عملية ثنائية الأبعاد ، يتبادل الموظفون من خلالها معارفهم الضمنية والصريحة وفيما بينهم. يخلق التفاعل اليومي لديهم معرفة جديدة من خلال عملية تبادل المعرفة وهي التبرع والجمع.

3-2 أهمية تبادل المعرفة:

في الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة ، أكد الباحثون على الدور المهم الذي تلعبه تبادل المعرفة في تطوير المنظمات. حيث يتحسن أداء المنظمة عندما يتواصل أعضاء المنظمة المعلومات ، ويتبادلون الأفكار والخبرات فيما بينهم. كذلك عبر ممارسة أنشطة تبادل المعرفة، المنظمات يمكنها أن تكتسب فوائد ، مثل تقليل الوقت اللازم لتحسين المنتجات والخدمات. تبادل المعرفة تعمل على تحسين قدرات الافراد العاملين في حل المشكلات المعقدة ، وتقليل أخطائهم وبالتالي زيادة التعلم لديهم (Kim et al.2013: 8).

وأشار كل من (Miteb and Atwi, 2007:11) الى ان الحجر الاساس لأدارة المعرفة هو نشرها اي ممارسة تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات بين العاملين في الادارات واقسام المنظمة وبما ينعكس على المنظمة بتحقيق اهدافها وزيادة الارباح وعلى العاملين بتحسين دخولهم واوزاعهم المعيشية والامن الوظيفي.

3-3 عمليات تبادل المعرفة:

أ- تبرع المعرفة :

تشير عملية تبرع المعرفة الى تواصل الافراد مع الآخرين لإعطاء المعرفة التي يمتلكونها من مهاراتهم وخبراتهم (Azema & Jafari, 2016:1258), فالهدف الاساسي لتبرع المعرفة هو جعل المعرفة الفردية ان تصبح معرفة جماعية وتنظيمية بمرور الوقت, وعليه فإن المنظمة التي تخلق جوًا يشجع الافراد العاملين داخل المنظمة على تبادل معارفهم داخل المجموعة من المرجح أن تطور أفكارًا جديدة وتعزز النتائج التنظيمية مثل الأداء التنظيمي (Lin, 2007:415).

وبين (Hislop et al., 2018:33) الى ان تبرع المعرفة هي صاحب المعرفة ، حيث يشمل الاستماع والتحدث إلى الآخرين وتزويدهم بالمعلومات لمساعدتهم على تطوير معرفتهم الذاتية وحل المشكلات بشكل أسرع. فهي تمثل رغبة وحرص الأفراد في المنظمة على إعطاء وتبادل معارفهم مع الآخرين (Hooff & weenen, 2004: 17). فبدون الرغبة يكون من غير الممكن التبرع بالمعرفة ونقلها للآخرين مما يشير إلى قدرة الأفراد على تبادل ما يعرفونه واستخدام ما تعلموه من المعرفة (Islam et al., 2010: 33).

ب- جمع المعرفة:

تمثل رغبة الفرد في طلب رأس مال ومعرفة فكرية جديدة وقبولها (Hislop et al., 2018:34). ان هذه النوع من عمليات تبادل المعرفة يمثل جمع المعرفة من قبل الافراد العاملين في المنظمة من خلال طرح الاسئلة والترجمة واستشارة الآخرين (Azema & Jafari, 2016: 1227). ويرى (De Vries et al., 2006:120) ان عملية جمع المعرفة تحدث عندما يكون الافراد العاملين في المنظمة على استعداد للتعلم من الآخرين, فهي اذا تعني التعلم واستيعاب المعرفة وتطبيقها. ان هاتين العمليتين في تبادل المعرفة تعمل على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بالإضافة إلى تسهيل تدفق أصول المعرفة للأفراد ليتم استثمارها وبالتالي تطوير الأداء. كذلك وجد ان جمع وتبرع المعرفة مرتبطان بالتعلم التنظيمي لأن التعلم من الآخرين يمكن أن يساعد في توليد وخلق افكار جديدة وتحسين الابداع وبالتالي الأداء التنظيمي (Akhavan & Hosseini, 2016:98).

4- اداء المهام:

4-1 مفهوم اداء المهام:

اداء المهام هو احد ابعاد الاداء الوظيفي فهو مجموعة السلوكيات الادارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله التي تتضمن جودة الاداء, حسن التنفيذ, الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة بالإضافة الى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الادارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (Ivancevich et al., 2005: 35) .

ويرى (Yiing, 2009:56), ان الأنشطة التي تتعلق بهذا النوع من الاداء الوظيفي تشمل الاتي:

- سلوكيات أعضاء المنظمة المتمثلة في استكمال المهام الموكلة إليهم بشكل مناسب ، والوفاء بالمسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي.

- الكفاءة: وتشمل عناصر مثل جودة العمل ، والمتمثلة بالدقة والإتقان التقني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بطريقة تقلل من الأخطاء ؛ مقدار العمل المنجز ، أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية ، والسرعة التي يؤدي بها هذا العمل.
 - المعرفة والامتثال لمتطلبات الوظيفة: والتي تشمل المهارات الفنية والنظرية والمهنية ؛ والمثابرة والموثوقية ، بما في ذلك الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل .
- وفي نفس السياق حدد (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022: 82) عناصر اداء المهام بجودة العمل ، وكمية العمل ، وسرعة العمل ، والقدرة وإنجاز المهام ، والوفاء بمتطلبات الوظيفة. وفي هذا المجال اصبح نجاح اي منظمة مقترنا بمدى اهتمامها بقدرة افرادها وكفاءتهم وحسن ادائهم لمهامهم الوظيفية، وكيفية استثمارها لرأس المال البشري (Al-Anzi and Tel, 2019: 48). وعليه يعرف البحث الحالي اداء المهام على انه انجاز الفرد العامل في المنظمة للمهام والمسؤوليات والانشطة المكلف القيام بها بكفاءة وفاعلية خلال فترة محددة لتحقيق اهداف المنظمة.

4-2 أهمية اداء المهام:

- يرجع أهمية اداء المهام للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة كالظهور، البقاء والاستمرار، الاستقرار، مرحلة التميز، والريادة (Abu Ghneim and Faraj, 2017: 192). بين (Moon and Safety, 2019: 56) الى ان اداء المهام يعد مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله الحالي والاعمال الاخرى في المستقبل، مما يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية الى مناصب اعلى. ويتفق معهم (Elci et al., 2007: 290) الى ان أهمية قياس اداء المهام ضروري في الحالات الآتية:
1. **الترقية والنقل:** حيث يكشف اداء المهام عن قدرات وامكانيات الافراد العاملين، مما يؤثر بشكل ايجابي على وضعهم من خلال الترقية الى مناصب اعلى او النقل الى اماكن تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.
 2. **تقييم القادة والمشرفين:** اذ يكشف اداء المهام عن سلوك القيادة للقادة والمشرفين لاعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم وبالتالي يساهم في التقييم المناسب لهم.
 3. **الرواتب والاجور:** حيث يبين كفاءة العاملين وقدرتهم على الاداء والعمل، وينعكس ذلك في اقتراح مكافآت مالية لهم من خلال زيادة اجورهم ورواتبهم.
 4. **اداء المهام معيار او مقياس:** فهو مقياس مقبول يتم من خلاله الحكم على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها.
 5. **تقديم المشورة:** حيث يساعد تقييم الاداء الوظيفي في معرفة نقاط القوة والضعف للافراد واقتراح التعديلات اللازمة لذلك، وقد يأخذ التعديل شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها.
 6. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يعد اداء المهام احد العوامل الاساسية للكشف عن الحاجات التدريبية، مما يؤدي الى تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

4-3 محددات الاداء:

- ان محددات الاداء تتمثل في ثلاثة نقاط هي:
1. **نوعية الجهد:** وهي الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات لنوعية معينة.
 2. **كمية الجهد المبذول:** الجهد المعبر عن مقدار الطاقة الجسمية او العقلية التي يبذلها الفرد العامل في العمل خلال فترة زمنية.
 3. **نمط الاداء:** والمتمثل بالأسلوب التي يبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

المبحث الثالث:

5. تحليل متغيرات البحث واختبار فروضه:

5.1 تحليل متغيرات البحث:

5.1.1 التحليل الوصفي لمتغير تبادل المعرفة :

يقدم جدول (2) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير تبادل المعرفة، وتتألف من متغيرين جمع المعرفة، تبرع المعرفة) . حيث يوضح قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وكما يلي:

جدول (2) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد تبادل المعرفة

المتغير / البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	مستوى الترتيب
تبرع المعرفة	3.252	0.875	26.90	65.04	الثاني
جمع المعرفة	3.410	0.885	25.95	68.20	الاول
اجمالي تبادل المعرفة	3.331	0.786	23.59	66.62	---

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات SPSS v.28

يظهر جدول رقم (2) ترتيب مستوى الأهمية لمتغير تبادل المعرفة بأنه حقق وسطا حسابيا قدره (3.331) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو وسط اي بمستوى اهمية (66.62%) وبانحراف معياري قدره (0.786), وبنسبة معامل اختلاف (23.59), وهذا يدل على الدقة في الاجابات ومحدودية تبعثرها.

اما على مستوى الابعاد, فقد احتل بعد (جمع المعرفة) المرتبة الاولى, كونه حقق اعلى وسط حسابي مقداره (3.410), بانحراف معياري (0.885), بمعامل اختلاف (25.95%), وبأهمية نسبية (68.20%). في حين جاء بعد (تبرع المعرفة) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.252), بانحراف معياري (0.875), بمعامل اختلاف (26.90%), وبأهمية نسبية (65.04%). وهذا يدل على ان عملية جمع المعرفة افضل من تبرع المعرفة في الوزارة لان الموظفين يكونون على استعداد للتعليم واستيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها في الوزارة. ولعل من اهم الاسباب هو طبيعة عمل الوزارة, حيث تحتاج دائما الى تطوير وتسيير المؤسسات الثقافية للتأهيل والتعليم الفني والثقافي وتنشيط وتشجيع أعمال الإبداع والبحث في المجالات الثقافية والفنية الجديدة, بالإضافة الى الامور السياحية والتي نشطت في الآونة الاخيرة, فذلك تحتاج الى طلب معرفة اكثر والتي تحصل عليها من المصادر الداخلية والخارجية.

5.1.2 التحليل الوصفي لمتغير اداء المهام:

يقدم جدول (3) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير اداء المهام وكما يلي:

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاداء المهام

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اداء المهام	3.112	0.874

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات SPSS v.28

يظهر جدول رقم (3) ان متغير اداء المهام حقق وسطا حسابيا قدره (3.325) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو وسط, وبانحراف معياري مقداره (0.884), وهذا يدل على الدقة في الاجابات ومحدودية تبعثرها.

5.1.3 نمذجة المعادلة الهيكلية

لغرض بناء الموديل لمتغيرات البحث فقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع ايموس

AMOS v.28 (Analysis of Moment Structures) Structural equation modelling with والتي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لأختبار نماذج متعددة المتغيرات, وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة الموديل للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة, (Byrne, 2016) Goodness of fit indices

نمذجة المعادلة الهيكلية تتكون من مرحلتين: المرحلة الاولى تقيس الصدق البنائي Measurement model للموديل, بينما تقيس المرحلة الثانية الموديل الهيكلية Structural model اي اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المباشرة وغير المباشرة.

1. الصدق البنائي للموديل والتحليل العاملي التوكيدي:

يتكون الصدق البنائي للموديل Construct validity من صدق التقارب Cconvergent validity وصدق التمايز Discriminant. صدق التقارب يوضح الدرجة التي ترتبط بها المقاييس المستقلة بدقة لنفس المتغيرات قيد البحث. ولتحليل صدق التقارب استخدمت الباحثان التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis مع ايموس AMOS وذلك من خلال تشبعات العامل, فكلما كان اكبر من (0.50) كان افضل, بالإضافة الى ذلك فقد تم استخراج متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE) لأعطاء مصداقية اكثر للموديل والذي يجب ان يكون ايضا (0.50) او اعلى. (Fornell, 1980; Hair et al., 2018:680), and Larcker, 1981). الثقة الداخلية للموديل ايضا اختبرت لكل عامل على حدة بالاعتماد على كرونباخ الفا Cronbach alpha وثقة التركيب Campsite reliability والذي يجب ان تتجاوز قيمتها (0.70). ثقة التركيب CR مفصلة عند تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك لأنه تفحص الثقة على اساس تشبعات المقياس الفعلية, وبالتالي يعطي تقديرات اضبط للثقة الحقيقية

ويظهر من جدول (4) ان صدق التقارب والثقة الداخلية للموديل مقبولة لأن جميع قيم العوامل اعلى من (0.70) و (0.50), حيث استخلصت ثلاثة عوامل (تبرع المعرفة, جمع المعرفة, واداء المهام):

جدول (4) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للموديل

كرونباخ الفا α	ثقة التركيب CR	متوسط التباين المستخرج AVE	التشبع Loading	ترميز الفقرة Item code	العامل Factor
0.93	0.89	0.65	0.697	Q1	تبرع المعرفة (F1)
			0.784	Q2	
			0.865	Q3	
			0.840	Q4	
			0.836	Q5	
0.94	0.88	0.66	0.880	Q6	جمع المعرفة (F2)
			0.896	Q7	
			0.798	Q8	
			0.759	Q9	
			0.745	Q10	
0.92	0.90	0.61	0.697	Q11	اداء المهام (F3)
			0.754	Q12	
			0.770	Q13	
			0.686	Q14	
			0.787	Q15	
			0.751	Q16	
			0.743	Q17	
			0.961	Q18	
			0.840	Q19	
			0.844	Q20	

صدق التمايز Discriminant Validity ايضا تم اختياره والذي يمثل الاتساق الداخلي للعامل الواحد ويميزه عن العامل الآخر بالاعتماد على المعايير الذي تم تأسيسها من قبل (Fornell and Larcker, 1981) ووفقا لهم يجب ان يكون متوسط التباين المستخرج للعامل الواحد Average Variance Extracted (AVE) اعلى من مربع الارتباط بين عاملين. جدول (5) يبين قبولية صدق التمايز للموديل لأن AVE المستخرجة اعلى من مربع الارتباط للعوامل.

جدول (5) الارتباطات بين العوامل ومتوسط التباين المستخرج للموديل

العوامل	1	2	3
تبرع المعرفة (1)	0.65		
جمع المعرفة (2)	0.431**	0.66	
اداء المهام (3)	0.422**	0.512*	0.61

معنوي عند مستوى 0.05 , ** معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات AMOS v.28

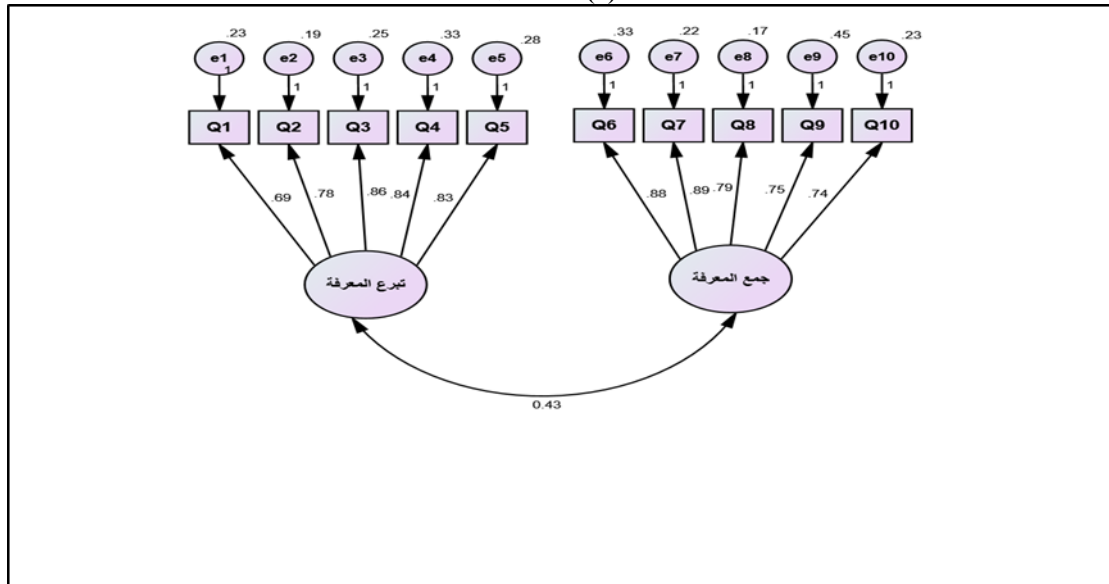
كذلك تم اختبار الموديل من حيث ملائمته لجودة المطابقة (Hair et al., 2018) وكما موضح في الجدول (6) الاتي:

جدول (6) مؤشرات جودة المطابقة للموديل وفقا للتحليل العاملي التوكيدي

مؤشرات جودة المطابقة	تبادل المعرفة	اداء المهام
χ^2	806.620	889.615
χ^2/df	1.35	1.33
GFI	0.960	0.950
NFI	0.975	0.970
CFI	0.983	0.967
RMSEA	0.034	0.044

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى AMOS v.28

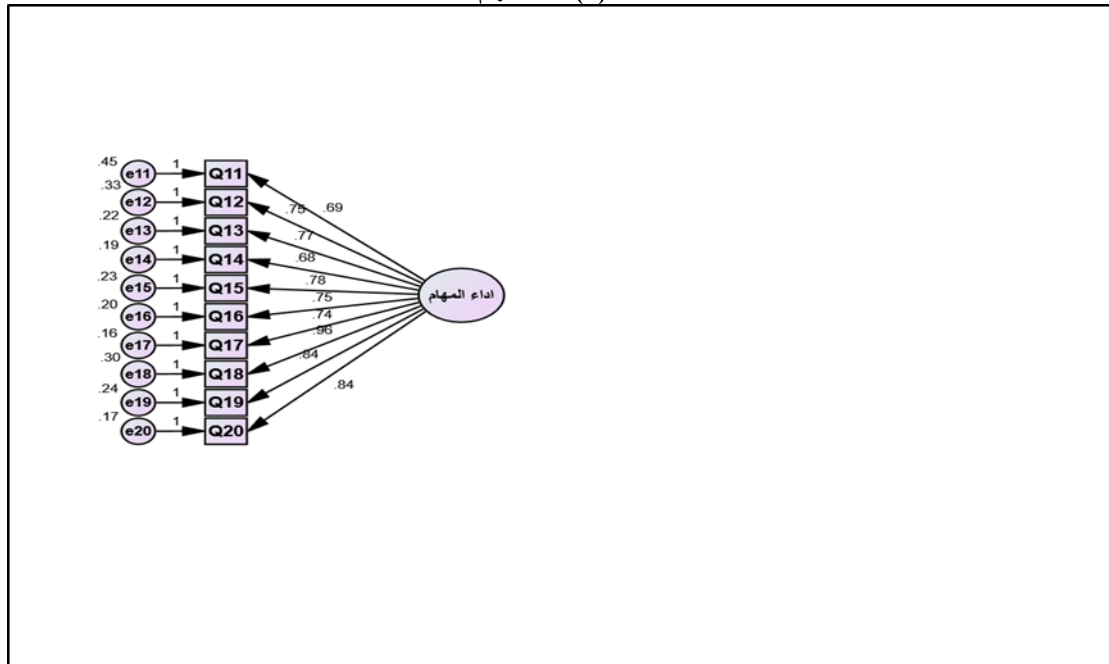
ويظهر شكل (2) ان تبادل المعرفة تتكون من 10 فقرات (5 فقرات تبرع المعرفة و 5 فقرات ايضا جمع المعرفة):
شكل(2)تبادل المعرفة



المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات AMOS v.28

ويتكون اداء المهام من 10 فقرات وكما مبين في شكل (3):

شكل (3) اداء المهام



المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات AMOS v.28

4-1-5 نموذج الهيكل واختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عمليات تبادل المعرفة (تبرع وجمع المعرفة) واداء المهام.

تم اختبار فرضيات البحث على مستوى علاقات الارتباط باستخدام ارتباط بيرسون وكما يلي:
من نتائج الجدول (7) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادل المعرفة واداء المهام حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.645)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبيا.

اما على مستوى الفرضيات الفرعية، بين جدول (7) ان العلاقة معنوية بين تبرع المعرفة (0.431) وجمع المعرفة (0.512) واداء المهام، وان هذه العلاقات كانت ذات دلالة احصائية معنوية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05) و (0.01)، ومن هنا فان الفرضية الرئيسية الاولى قد تحققت بشكل كامل.

جدول (7): معاملات علاقة الارتباط بين تبادل المعرفة واداء المهام

المتغيرات	اداء المهام	مستوى المعنوية
تبرع المعرفة	0.431**	0.000
جمع المعرفة	0.512**	0.000
تبادل المعرفة	0.645**	0.000

(**) معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات SPSS v.28

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لتبادل المعرفة (تبرع وجمع المعرفة) في اداء المهام. تم اختبار فرضيات التأثير المباشر باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع ايموس AMOS v.28 حيث تم تحديد أولاً النموذج المقترض المناسب وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة. بعد ذلك، تحول التركيز إلى معاملات المسار وقيم (t) المرتبطة بها أو مايسمى النسبة الحرجة (Critical ratio-CR)، والتي يجب أن تكون (1.96) أو أكبر من أجل اعتبار المعاملات معنوية عند $p < 0.05$ ، وبالتالي، دعم أو رفض الفرضيات (Hair et al., 2018) وكما يلي:

يظهر جدول (8) وشكل (4) نتائج التحليل الى وجود اثر ذي دلالة معنوية لتبادل المعرفة في اداء المهام في وزارة الثقافة والاثار والسياحة، حيث بلغت قيمة التأثير (0.680)، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.130) وهي اكبر من (1.96) وهي معنوية < 0.05 . كذلك مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلي، حيث بلغت قيمها للفرضية الرئيسية:

($\chi^2=818.264$, $\chi^2/df=1.12$, GFI=0.947, NFI=0.935, RMSEA=0.03, CFI=0.934)

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية بلغت قيمة التأثير (0.42) و (0.59) لتبرع المعرفة وجمع المعرفة على التوالي وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.312) و (12.356)، وهي اكبر من (1.96) وهي معنوية < 0.05 . وبناء على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

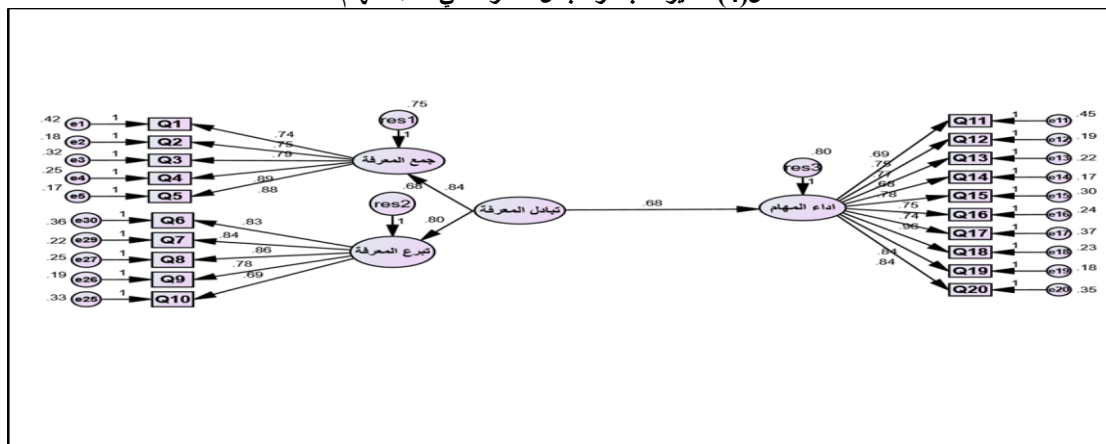
جدول(8) : تحليل التأثير المباشر لتبادل المعرفة في اداء المهام

المتغير المستقل	قيمة التأثير Estimate	t- value	النتائج
تبرع المعرفة	0.427***	11.312	قبول
جمع المعرفة	0.597***	12.356	قبول
تبادل المعرفة	***800.6	13.130	قبول
مؤشرات جودة المطابقة Fit indices	$\chi^2=818.264$, $\chi^2/df=1.12$, GFI=0.947, NFI=0.935, RMSEA=0.03, CFI=0.934		

ملاحظة: $p < 0.001$ ***

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات SEM with AMOS v.28

شكل(4)التأثير المباشر لتبادل المعرفة في اداء المهام



المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات AMOS v.28

6- الاستنتاجات والتوصيات:

6-1 الاستنتاجات:

- 1- تم التوصل الى ان مستوى عمليات تبادل المعرفة (تبرع وجمع المعرفة) كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة بحسب آراء موظفي الوزارة، مما يعني ان موظفي وزارة الثقافة والسياحة والاثار يتبادلون المعرفة داخل وخارج القسم الذي يعملون به، والتي يؤدي بدوره الى زيادة مهاراتهم وخبراتهم في اداء وظائفهم وواجباتهم.
- 2- سجلت عملية جمع المعرفة اعلى وسط حسابي من تبرع المعرفة نتيجة استعداد الموظفين للتعلم واستيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها في الوزارة استنادا الى طبيعة عمل الوزارة، حيث تحتاج دائما الى تطوير وتسيير المؤسسات الثقافية للتأهيل والتعليم الفني والثقافي وتنشيط وتشجيع أعمال الإبداع والبحث في المجالات الثقافية والفنية الجديدة، فلذلك تحتاج الى طلب معرفة اكثر من جميع المصادر الداخلية والخارجية.
- 3- اثبتت النتائج ان اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو فقرات اداء المهام، حيث كان الوسط الحسابي له متوسط، مما يدل على تركيز الموظفين واهتمامهم على حجم وكمية العمل المنجز بالإضافة الى ان لديهم المعرفة بسياسات الوزارة والمعلومات حول متطلبات العمل.
- 4- اشارت النتائج الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات تبادل المعرفة واداء المهام، حيث تبين ان تشجيع وممارسة عمليات تبرع وجمع المعرفة بين موظفي الوزارة المبحوثة يمكن ان يعزز الاداء ويخلق فرصا للإبداع. فأستعداد موظفي الوزارة في تبادل المهارات والرؤية والخبرات والمعلومات والملاحظات داخل وخارج اقسامهم الخاصة، سيعزز من اهتمامهم بتحقيق اهداف الوزارة التي يعملون بها ويتكلم عنها بفخر ويصبح لديه شعور بالالتزام والرغبة والاتقان في العمل مما يحسن اداء مهام العمل لديهم.
- 5- دعمت النتائج تأثير عمليات تبادل المعرفة في اداء المهام، حيث تبين ان تبرع وجمع المعرفة لهما تأثير ايجابية باداء المهام. وهذا يعني ان تحسين الاداء يتم عندما يتبادل موظفي الوزارة الرؤية والمهارات والمعلومات والمعارف الادارية والخبرات فيما بينهم. فتبادل المعرفة عملية ثنائية الابعاد.

6-2 التوصيات:

- 1- على الادارات العليا في الوزارة أن الاداء يتطلب من الموظفين مشاركة المعارف الجديدة وتوليدها، لذلك، يجب على مدراء الاقسام في الوزارة قيد الدراسة تصميم استراتيجيات تهدف إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة مثل المؤتمرات والندوات والورش والدورات التدريبية وما إلى ذلك.
- 2- يتطلب من ادارات الوزارة على مشاركة المعرفة بين الموظفين عن طريق جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصولهم على المعرفة من زملائهم من خلال مشاركة الافكار والمعلومات التي لديهم بين بعضهم البعض بالإضافة الى تحفيزهم على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعورهم بالملل من تكرار نفس الاجراءات الروتينية. اذ ان تشجيع الموظفين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل وبالتالي تحسين اداء المهام لديهم.
- 3- اقامة دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات الموظفين في الوزارة، والمتعلقة بتبادل المعارف (منحها واكتسابها) بين بعضهم البعض وتوسيع مداركهم حول اهمية تبادل المعرفة ودورها في الارتقاء بمستوى الاداء للموظفين.
- 4- عقد ورش عمل أو ندوات يتم من خلالها تسليط الضوء على واقع عملية تحسين الاداء في الوزارة، للوقوف على مزاياها وعيوبها في سبيل تعزيزها وتحسينها بما يسهم في الوصول إلى نظام تحسين أداء عادل وموضوعي ومتكامل
- 5- من الضروري لأدارات الوزارة ان تحفز الاقسام على تحسين الاداء لديها من خلال عقد لقاءات اسبوعية او شهرية مع الاقسام ذات الاداء المنخفض والتعرف على نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. وتحديد البرامج التدريبية الملائمة التي تمكن الاقسام من اداء العمل بصورة صحيحة.

- 1- Abu Ghoneim, Azhar Nimah, Faraj, Zahraa Jaafar, (2017), "Adopting an organizational restructuring strategy as an approach to improving job performance, a case study in the Ministry of Labor and Social Affairs," Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Issue 2, pp. 182_213.
- 2- Hammadi, Ahmed Abbas, (2019) "Utilizing knowledge sharing in the process of improving performance: a survey study of the opinions of a sample of employees of some colleges at the University of Fallujah," Tanmiya Al-Rafidain Magazine, Volume 38, Issue 124, pp. 81-104.
- 3- Al-Taher, Ismahan Majed, (2012), "Knowledge Management", Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, Hashemite Kingdom of Jordan.
- 4- Al-Enezi, Qasim Muhammad, and Hatf, Hassanein Hussein, (2019), "Total quality and its role in improving the operational performance of employees," Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 9, Issue 1, pp. 43-68.
- 5- Qamar, Sweid Ahmed, and Salama, Hammadi, (2019), "The role of public relations in improving job performance in the economic institution - Electricity and Gas Distribution Directorate SDC - Tindouf as a model," Master's thesis specializing in communication and public relations, Faculty of Social Sciences, Abd University Al-Hamid Ben Badis - Algeria.
- 6- Al-Kubaisi, Salah El-Din, (2005), "Knowledge Management", Arab Organization for Administrative Development, Research and Studies, Cairo. The Egyptian Arabic Republic.
- 7- Miteb, Hamed and Al-Atwi, Amer, (2007). "The role of organizational climate in enhancing knowledge dissemination behavior in educational institutions," Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences, Volume 9, Issue 4.
- 8- Akhavan, P., & Hosseini, S. M. (2016), "Social Capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D teams in Iran", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.28, No.1, pp.96-113.
- 9- Azema, P. & Jafari, M. (2016), "The effect of dimensions of knowledge sharing on a variety of strategic mind map of managers and employees", *Independent Journal of Management & Production*, Vol.7, No.4, pp. 1256-1283.
- 10- Bryan, Venise, & Vitello-Cicciu, Joan, (2022), "Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance", *Journal of Professional Nursing*, Vol. 41, pp.81-87.
- 11- Byrne, B. M. (2016), "Structural Equation Modeling with AMOS- Basic Concepts", Applications and Programming, 3rd ed., Routledge, Taylor & Francis, e-book.
- 12- Chen, Jin, & Nonaka, Ikujiro, (2022), "The Routledge Companion to Knowledge Management", Routledge Publication Ltd., e-book.
- 13- De Vries, R., Hooff, V. & Ridder, J. (2006), "Explaining knowledge sharing: The role of team communication style, job satisfaction, and performance beliefs", *Communication Research Journal*, Vol. 33, No. 2, pp.115-135.
- 14- Elci, M, Kitapci, H. & Erturk A., (2007), "Effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in Turkey: An integrative approach", *Total Quality Management*, Vol.18, No.3, pp.285–302.
- 15- Fornell, C., and Larcker, D. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No. 1, pp. 39-50.
- 16- Global, IGI (2020), "Information Diffusion Management and Knowledge Sharing: Breakthroughs in Research and Practice", 2nd ed., Information Resources Management Association USA.
- 17- Hair, J. F., and Babin, B. J. (2018), "Multivariate Data Analysis", 8th ed., Cengage, NJ, US.
- 18- Hislop, Donald, Bosua, Rachelle, & Helms, Remko, (2018), "Knowledge management in organizations-A critical introduction", 4th ed., Oxford University Press, UK
- 19- Hooff, V. & Weenen, F. (2004), "Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing", *Knowledge and Process Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.13 – 24
- 20- Hosen, M., Ogeibu, S., Giridharan, B., Cham, T.-H., Lim, W. M., and Paul, J. (2021). "Individual motivation and social media influence on student knowledge sharing and learning performance: Evidence from an emerging economy", *Computers & Education Journal*, Vol.172, 104262.
- 21- Islam, M., Ahmed, Z. & Mahtab, H., (2010), "The Mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Globalization*, Vol.3, No. 1, pp.31- 48.

- 22- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M., (2005), "Organizational behavior
- 23- Jarrahi, M.H., (2018), "Social media, social capital, and knowledge sharing in enterprise", *IT Professional Journal*, Vol. 20, pp.37– 45.
- 24- Kang, Y. J., Lee, J. Y., and Kim, H.-W. (2017), "A psychological empowerment approach to online knowledge sharing", *Computers in Human Behavior Journal*, Vol.74, pp.175-187.
- 25- Kim, T., Lee, G., Paek, S. & Lee, S., (2013), "Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels? ", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25, No.5, pp.1- 14.
- 26- Lin, C. P. (2007), "To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents", *Journal of Business Ethics*, Vo. 70, pp.411–428.
- 27- Massingham, Peter, (2019), "Knowledge Management- Theory in Practice", 1st ed., SAGE Publication Ltd., London, UK.
- 28- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), "The knowledge - creating company New Jersey", Oxford University Press, UK.
- 29- Uriarte, F. (2008), "Introduction to knowledge management", available on www.aseanfoundation.org/knowledge_management_book.pdf.
- 30- Williams, Larry, & Anderson, Stella, (1991),"Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, Vol.17, No.3, pp.601-617.
- 31- Yiing, L. H., Zaman, K., & Ahmad, B. (2009), "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.30, No.1, pp. 53-86.