

العلاقة بين التوجه للفردية-الجماعية وملكية معرفة العمل من خلال الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية)

م.م عامر علي حسين
كلية الإدارة والاقتصاد/
جامعة القادسية

مستخلص

تختبر الدراسة الحالية العوامل التي تحدد استعداد العامل للمشاركة بالمعرفة الخاصة المكتسبة عن العمل ، وتتمثل هذه العوامل بالتوجه للفردية / الجماعية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط . وتم اختيار الكادر التدريسي في المعهد التقني - سماوة كعينة للدراسة الحالية ، و استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، اذ تم توزيع (40) استبانة على عينة الدراسة بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (36) استبانة . وتستكشف الدراسة الحالية التوجه للفردية / الايجابية وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بملكية معرفة العمل ، وقد اشارت النتائج بان التوجه نحو الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية له تأثير سلبي على تملك المعرفة في حين ان التوجه للفردية وسلوك المواطنة التنظيمية له تأثير ايجابي على تملك المعرفة .

الجانب المنهجي للدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة

هنالك اتفاق بالإجماع على ان الاقتصاد العالمي قد تحول من عصر الصناعة الى عصر المعلومات ، والذي تتنافس فيه المعرفة مع الموارد الاخرى التقليدية في تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية بحيث اصبحت المعرفة من العناصر المهمة على جدول اعمال الإدارة ، وهذا ما جعل المنظمات تسعى للبحث عن كيفية خلق المعرفة وتخزينها ونشرها وهو ما يعرف اليوم باسم ادارة المعرفة .

وتعد عملية نشر المعرفة العنصر الأهم في فاعلية ونجاح ادارة المعرفة في أي منظمة ، فهي تزيد من الاداء المبدع وتقلل من هدر الموارد ، لكن عملية نشر المعرفة لا تتحقق بسهولة فهناك العديد من العوائق التي تواجهها من اهمها استعداد الفرد للمشاركة في نشر المعرفة التي يمتلكها . لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتغلب على هذا العائق من خلال التركيز على الجوانب التحفيزية (غير المادية والمتمثلة) بالتوجه الثقافي للأفراد (نحو الفردية/الجماعية) ، وسلوك المواطنة لديهم)

التطوع لنشر المعرفة). ويمكن ان نصيغ تساؤل الدراسة الاساسي بالاتي : (لماذا يكون بعض الافراد مستعدين للمشاركة بنشر المعرفة دون غيرهم ؟)
وبتساؤلات اكثر دقة :-

- هل يرتبط التوجه (الفردية/الجماعية) للافراد بملكية معرفة العمل ؟
 - هل يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية للافراد بملكية معرفة العمل ؟
 - هل يرتبط التوجه (الفردية/الجماعية) للافراد بسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ثانياً: اهمية الدراسة**

تنبثق اهمية الدراسة من اهمية نشر المعرفة للمنظمات ودورها في تفعيل إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ، كما تستمد الدراسة اهميتها من اهمية التعرف على التوجه الثقافي للافراد (فردي/جماعي) ومن معرفة مستوى سلوكهم التطوعي الذي يعزز من الاداء العالي داخل المنظمة .

وتأتي الأهمية ايضاً من الاستفادة من النتائج المتوقع الوصول اليها في تكوين إطار متكامل يبين نقاط القوة والضعف في عملية نشر المعرفة متمثلة باستعداد الافراد للمشاركة بما يعرفون والعمل على تحسينها بالتوجه على استخدام المحددات الاجتماعية وغير الاجتماعية .

ثالثاً : اهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة بالاتي :-

- 1- تحديد مستوى توجه اعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة نحو بعد (الفردية والجماعية)
- 2- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة.
- 3- التعرف على العلاقة بين التوجه (للفردية/الجماعية) وملكية معرفة العمل لاعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة.
- 4- التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل لاعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة.
- 5 - التعرف على العلاقة بين التوجه (للفردية/الجماعية) وسلوك المواطنة التنظيمية لاعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة.

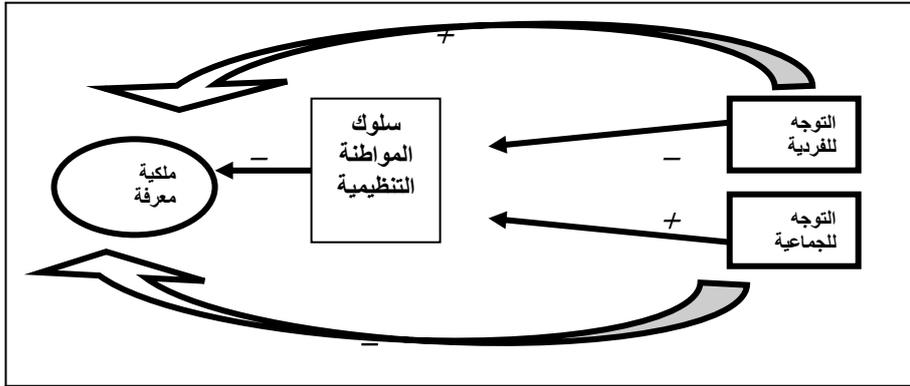
رابعاً: فرضيات الدراسة

- 1- العلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية وملكية معرفة العمل وتتمثل بالفرضيات الآتية :-
أ- بتوجه الفرد نحو الجماعية يزداد مستوى استعداده للمشاركة بنشر معرفة العمل مع الآخرين.
أي (توجد علاقة ارتباط سالبة معنوية بين توجه الفرد للجماعية و ملكية معرفة العمل)
ب- بتوجه الفرد نحو الفردية ينخفض مستوى استعداده للمشاركة بنشر معرفة العمل مع الآخرين.
أي (توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين توجه الفرد للفردية وملكية معرفة العمل)

2- العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل وتتمثل بالفرضية الآتية :-
 - يزداد مستوى استعداد الفرد للمشاركة بنشر معرفة العمل مع الآخرين بازدياد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديه.

أي (توجد علاقة ارتباط سالبة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل)
 3- العلاقة بين التوجه للفردية-الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية وتتمثل بالفرضيات الآتية:
 أ- بتوجه الفرد نحو الجماعية يزداد مستوى مواطنته التنظيمية .
 أي(توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين توجه الفرد للجماعية و سلوك المواطنة التنظيمية)
 ب - بتوجه الفرد نحو الفردية ينخفض مستوى مواطنته التنظيمية .
 أي (توجد علاقة ارتباط سالبة معنوية بين توجه الفرد للفردية و سلوك المواطنة التنظيمية)
 4- العلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية وسلوك المواطنة وملكية معرفة العمل
 (سلوك المواطنة التنظيمية للفرد يتوسط العلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية وملكية معرفة العمل)
 (العمل)

والشكل الآتي يوضح النموذج الفرضي للدراسة :



نموذج الدراسة الفرضي

خامساً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بأعضاء الكادر التدريسي في المعهد التقني - سماوة ، اذ تم توزيع (42) استمارة استبيان ، بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (38) استبانة ، استبعد منها (2) استبانة ، وبدا تم تحليل (36) استبانة وهي تمثل نسبة (86%) تقريباً من مجموع الاستمارات الموزعة .

سادساً: مقاييس الدراسة

تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتشمل هذه الأداة ثلاث اجزاء حسب متغيرات الدراسة ، الجزء الاول يتعلق بمتغير التوجه للفردية/الجماعية ويتكون من (16) فقرة لكل جانب (الفردية والجماعية) (8) فقرات وقد تم الاعتماد في صياغة الاستبانة على بعض المقاييس المستخدمة في الأدبيات ذات الصلة وهي (Sedikide etal.,2003;Triandis &

(Gelfand, 1998; Wanger & Moch, 1986) ووفق مقياس Likert (الخماسي) (لا اتفق تماماً - اتفق تماماً). والجزء الثاني خاص بمتغير المواطنة التنظيمية والذي يضم بعدين ، الاول هو (التوجه للمنظمة) ويحتوي على (5) فقرات والبعد الثاني (التوجه للأفراد) ويشمل (4) فقرات وقد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (Becker & Randall, 1994) بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس Likert (الخماسي) (إطلاقاً - دائماً) . اما الجزء الثالث فيختص بمتغير ملكية معرفة العمل والذي يضم (5) فقرات تم صياغتها بالاعتماد على كل من مقياس (Hooff et al., 2006; Allyn et al., 2003) ، ووفق مقياس Likert (الخماسي) (لا اتفق تماماً - اتفق تماماً) .

الجانب النظري للدراسة

أولاً :- التوجه للفردية / الجماعية

نال موضوع التوجه للفردية / الجماعية الاهتمام في حقل الإدارة قبل أكثر من عقدين من الزمن (White & Nakamura , 2002 : 3) ، بعد أن تناولته العديد من المحافل العلمية المختلفة مثل الاقتصاد والاجتماع والسياسة (Triandis & Gelfand , 1998 : 118) ، وعلى الرغم من إن العديد من الدراسات تطرقت إليه على مستوى ثقافة البلد ، إلا إن التوجهات الحالية تؤكد بشكل كبير على تناوله بمستوى الفرد (Rego , 2006 : 3) .

ويعد (Hofstede) أول من أشار إلى هذا المفهوم عام (1980) ، عندما حاول وضع أربع توجهات للتمييز بين الثقافات كان من أهمها التوجه للفردية / الجماعية (Trurbull et al., 2000:94) .

ويشمل هذا المفهوم كما هو واضح من اتجاهين هما الفردية والجماعية ، إذ يقصد بالتوجه للفردية الإطار الاجتماعي ضعيف التماسك والذي يميل الافراد فيه إلى العناية بأنفسهم وأقاربهم فقط (Hofstede , 1980 : 45) ، أو المجتمع الذي يتميز إفراده بالبحث عن تحقيق مصالحهم وفوائدهم الذاتية فقط (Moorman & Blakely , 1995 : 129) ، أي المجتمع الذي تكون الروابط بين أفرادهم مفقودة (Hofstede , 1991 : 260) .

ويتصف الناس الفرديين بالميل للتنافس والحزم والشعور بالاستقلالية والانتماء الضعيف للمنظمة ولهم آرائهم الخاصة وحياتهم الخاصة ويميلون إلى الصداقات المحددة ويركزون على الأهداف الفردية دون الأخذ بالاعتبار الأهداف الجماعية (Rego , 2006 : 4) ويمتاز تفكيرهم بالتوجه نحو الحاجات الشخصية والى الاحتفاظ بآرائهم لأنفسهم والتكلم دائماً بلغة ال (أنا).

(Ferreira 2002 : 7)

أما الجماعية فيقصد بها الإطار الاجتماعي قوي التماسك والذي يميل الناس فيه بالولاء للمجموعة وتقديم أهدافها على أهدافهم الشخصية (Hofstede , 1980 : 45) ، أو المجتمع الذي يتميز

أفراده بالبحث عن تحقيق ودعم أهداف المجموعة والدفاع عن مصالحها (Moorman & Blakely , 1995 : 129) ، أي المجتمع الذي تكون الروابط بين أفراده قوية و متماسكة .

(Hofstede , 1991 : 261)

ويتصف الناس الجماعيين بالميل لتجنب التنافس والشعور بالاعتماد على المنظمة والانتماء القوي لها وقراراتهم تهمص على أساس تأثيرها على المنظمة فحياتهم الشخصية و حياة المنظمة تنصب في قالب واحد وتوجهاتهم تركز على الأهداف الجماعية على حساب أهدافهم الشخصية ، و صداقاتهم تحدد مسبقا عن طريق العلاقات الاجتماعية المتوازنة مع الأخذ بالاعتبار الحاجة للاحترام والهيبية داخل هذه العلاقات (Lock, 2005:16) .

و يميلون إلى المشاركة مع الأعضاء الآخرين و يتكلمون دائما باللغة الـ (نحن) و تكون الاتصالات بينهم واضحة و صريحة .

(Ferreira , 2002 : 7)

وقد يتشارك أصحاب التوجه الفردي مع أعضاء المجاميع الأخرى في حالة عدم قدرتهم في تحقيق أهدافهم الفردية دون مشاركتهم مع الآخرين ، والاختلاف يتمثل بان الجماعيين يتشاركون و يضعون مصلحة المجموعة فوق مصالحهم الفردية كنهاية أساسية لتحقيقها في حين إن الفرديين يتشاركون كوسيلة لتحقيق الرضا لمصالحهم وأهدافهم الذاتية فقط .

(Lock , 2005 : 27) .

ويمكن أن نبين الخصائص التي تميز كل من الفردية / الجماعية في الجدول رقم (1) الآتي :-

جدول (1)

الجماعية	الفردية
يتبنى العلاقات الشخصية ونجاح المجموعة	يتبنى الاستقلالية والنجاح الفردي
التركيز على حقوق وحاجات المجموعة	التركيز على الحقوق والحاجات الفردية
التركيز على العالم المادي وتعزيزه بالعلاقات الإنسانية	التركيز على العالم المادي خارج السياق الاجتماعي
الميل لاحترام السلطة والقائد ومناصرة المعايير والاتفاق مع آراء المجموعة	الميل نحو التعبير الذاتي والتفكير الفردي والتقدير الذاتي
الارتباط بالملكية المشتركة	الارتباط بالملكية الخاصة
يركز على ثبات الدور والارتباط بعلاقات هرمية	يركز على مرونة الدور والارتباط بعلاقات متساوية

Source : Trumbull etal, 2000, P:95

ثانياً : المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

1- المفهوم:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية إلا ان اهمها ما طرحه (Organ) (1990) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها (Organ , 1999:40) . ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين ، فالموظف لا يحاسب اذ لم يقم به بعده عملاً اختياريًا ، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل الأساسية والواجب المقرر .

ويتصف سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام بثلاث خصائص هي:-

(العامري ،2003 : 68)

- يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية.
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية .
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.
- مهم جداً للأداء الناجح والفعال للمنظمة.

2_ الإبعاد

على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين على ما هي الإبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية؟ إلا ان هنالك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الأدبيات (Lock (2005:24). . الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسين هما (البعد الفردي) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل إثناء غيابهم او تقديم مقترحات لتحسين العمل) ، اما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية.

(Bolton,1997:224)

اما الاتجاه الثاني فيقوم على اساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة إبعاد رئيسة هي: الإيثار:- ويقصد به سلوك موجهة لمساعدة الآخرين (زملاء او رؤساء) داخل المنظمة في اداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة .

الوعي: ويعني نشاط تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل .

الكياسة وتعني سلوك إنذار او تنبيه زملاء العمل الآخرين على التغيرات التي تؤثر على عملهم. الروح الرياضية: وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف دون أي شكوى او تذمر .

السلوك الحضاري: ويقصد به سلوك المشاركة بمسؤولية في إدارة امور المنظمة مثل حضور الاجتماعات وقراءات مذكرات المنظمة وإعلاناتها .

وهذان الاتجاهان متكاملان وغير متناقضين فالذين يتبعون الاتجاه الأول (البعدين) لا يرفضون فكرة الاتجاه الثاني (خمسة إبعاد) لأنهم يرون هذه الإبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.

(العامري ، 2003 : 69)

وفي هذه الدراسة سنعمد على الاتجاه الأول وذلك وفقاً للمتطلبات التطبيقية للدراسة. فضلاً عن ذلك فإن المدراء يجدون صعوبة في التفرقة بين الإبعاد الخمسة للاتجاه الثاني مقارنة بالاتجاه الأول.

(Mackenzie et al., 1993:74)

ثالثاً: ملكية معرفة العمل

حتى نحقق تصوراً شاملاً ومعمقاً على مفهوم ملكية معرفة العمل سنتناول الآتي:-

1- مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:-

تعني إدارة المعرفة استخدام المعرفة الجماعية لقوى العمل الداخلية في تحقيق أهداف منظمة معينة ، أي تسهيل عملية خلق ونشر واستخدام المعرفة (Shaabani,2006:31) ، وتعني أيضاً تنظيم استخدام وتوفير المعرفة المنظمة الموجودة (Moss et al.,2005:7) ، أو الحصول على الخبرات الجماعية وإنما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية (Blake,1998:13) ، وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من الآتي :-

أ- تعد المعرفة الدافع لإنتاجية المنظمة ولنموها الاقتصادي.

(Moss et al.,2005: 7)

ب- تعد المعرفة من أهم الأصول المعنوية في المنظمة .

(Tahir et al.2006:3)

ج- المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية.

(حريم والساعد ، 2005 : 8)

د- المعرفة توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

(Ford & Chan , 2002 : 4) .

2- نشر المعرفة :-

عملية نشر المعرفة أو ما تسمى (بنقل المعرفة) هي احد العمليات الاساسية الأخرى لإدارة المعرفة والمتمثلة بعملية خلق المعرفة ، وخصن المعرفة وتطبيقها (Ford & Chan , 2002 : 4) ، ويقصد بنشر المعرفة عملية تبادل المعرفة (الضمنية والصريحة) بين الافراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم البعض (Hooff et al , 2004 : 3) ، أو العملية التي يقوم خلالها شخص ما (فرد ، مجموعة ، قسم) بالتأثير على معرفة أو خبرة شخص آخر (فرد ، مجموعة ، قسم) داخل المنظمة

(Argote & Ingram , 2000 : 152)

وتلعب عملية نشر المعرفة دوراً أساسياً ومهماً مقارنةً مع العمليات الأخرى في فاعلية إدارة المعرفة (Michailova & Hutching , 2004 : 1) ، فالثقافة والناس تشكل نسبة 80% من مجتمع إدارة المعرفة و 20% تعود للتكنولوجيا ، ويتمثل العامل الرئيسي الخاص بالثقافة والناس

بتشجيع بيئة نشر المعرفة خلال المنظمة ، وتعد عملية نشر المعرفة حجر الزاوية في العديد من المنظمات الكبيرة والتي تعمل بشكل متواصل على ترسيخ ثقافة نشر المعرفة ، اذ تجعل بعض المنظمات معيار نشر المعرفة جزء من عملية تقويم الأداء السنوي للعاملين , (Shaabani , 2006 : 33 – 34) .

وكل من الفرد والمنظمة تمتلك نوعين مختلفين من المعرفة الصريحة والضمنية ، فالمعرفة الصريحة هي التي يمكن الإفصاح عنها ونقلها وتشفيرها بسهولة ، اما المعرفة الضمنية فمن الصعوبة الإفصاح عنها وهي تشتق من الخبرة الفردية ، وكل هذين النوعين من المعرفة هي مهمة للمنظمة ولكن المعرفة الضمنية هي أكثر صعوبة للمنظمة فيما يخص عملية اكتسابها من الافراد ، وتعتمد معرفة المنظمة بالدرجة الأساس على معرفة الافراد وهذا ما يخلق فجوة بين المعرفة الموجودة في المنظمة والمعرفة لدى الافراد وحتى تحقق المنظمة فاعلية في إدارة المعرفة فهي تحتاج ان تستفيد من المعرفة الفردية بتحويلها الى معرفة منظمية ، وفي حالة غياب نشر المعرفة فان الفجوة بين المعرفة الفردية ومعرفة المنظمة تزداد مما يؤثر سلباً على إدارة المعرفة. (Ford & Chan, 2002 : 4)

3- ملكية معرفة العمل :-

يقصد بملكية معرفة العمل عدم استعداد الفرد للمشاركة بالمعرفة التي اكتسبها خلال العمل. (Allyn et al.,2006:38-39) ، أو ميل الفرد للاحتفاظ بمعرفته الضمنية لنفسه (Bender & Fish, 2000: 130) ، وتعد ملكية معرفة العمل من المحددات السلبية على عملية نشر المعرفة ، إذ يشير (Hinds & Pfeffer) بان فاعلية نشر المعرفة تحدد بعاملين ، الأول إدراكي والثاني تحفيزي ، ويقصد بالعامل الإدراكي قابلية الفرد على نشر المعرفة ، أي قابليته على تحويل ما يعرف إلى كلمات يمكن فهمها . أما المحدد التحفيزي فيقصد به استعداد الفرد لنشر المعرفة التي يمتلكها والمشاركة بها مع الآخرين(انخفاض ملكية المعرفة)

(Hooff et al , 2004 : 3)

ويتأثر استعداد الفرد لنشر المعرفة بالعوامل المادية وغير المادية ، وتشير العديد من الدراسات بان العوامل غير المادية لها الأثر الأكبر مقارنة بالعوامل المادية على عملية نشر المعرفة (Osterlooh & Frey , 2000 : 540) من بين العوامل غير المادية عامل الثقة بين الافراد داخل العمل والتي تؤثر ايجابياً على رغبة الفرد بالمشاركة بالمعرفة ، وان البيئة ذات المنافسة الشديدة تمنع الثقة بين الافراد وتمنعهم من نشر المعرفة .

وفضلاً عن عامل الثقة فان عامل تطابق الفرد مع المجموعة (أي عد نفسه جزء منها) يؤثر على استعداد الفرد لنشر المعرفة ، لأن الانضمام الاجتماعي هو عامل مهم للتعاون والمشاركة والذي

قد يقود الى مناخ اكثر تعاونية داخل المجموعة وبالتالي يعزز من نشر المعرفة ويقود الى عمليات نشر معرفة.

(Hooff etal , 2004 : 4)

الجانب العملي للدراسة

أولاً : ثبات وصدق مقاييس البحث

تم قياس مستوى الثبات اوالتناسق الداخلي للعوامل المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتغيرات التوجه للفردية/الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل ، باستخدام مقياس كرونباخ ألفا ، وكالاتي:-

1- المتغير المستقل (التوجه للفردية / الجماعية) ويتكون من جانبين :-

أ - التوجه للفردية ويتكون من ثمانية عوامل = 0.7724

ب- التوجه للجماعية ويتكون من ثمانية عوامل = 0.7857

2- المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) ويتكون من بعدين :-

أ- البعد الفردي ويتكون من أربعة عوامل = 0.8481

ب- البعد المنظمي ويتكون من خمسة عوامل = 0.7695

3- المتغير المعتمد (ملكية معرفة العمل) ويتكون من خمسة عوامل = 0.8612

ويلاحظ من النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العوامل المكونة للمتغيرات الثلاثة(التوجه للفردية / الجماعية ، وسلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل) مقبولاً ، لان قيمة معامل ارتباط الفا تعد مقبولة إحصائياً عندما تكون مساوية او اكبر من (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية .

(العبيدي ، 2004 : 90)

ثانياً: عرض نتائج اجابات عينة البحث

تم عرض نتائج إجابات عينة البحث على أساس متغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية، وقد تم العرض باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وكالاتي :-

1- المتغير المستقل (التوجه للفردية/الجماعية):-

يلاحظ من الجدول رقم (1) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه متغير التوجه للفردية/الجماعية الآتي:-

أ- التوجه للفردية

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات التوجه للفردية بلغ (2.06) وبانحراف عام بلغ (0.79) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.38) . حصلت الفقرة (4) الخاصة ب

(اهتم بذاتي قبل ان اهتم بمجموعة عملي) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2.5) و بانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (0.31) ، في حين حصلت الفقرة (6) الخاصة ب (اضع مصلحتي الذاتية فوق مصلحة مجموعة عملي) على أدنى متوسط حسابي (1.6) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.59) وبمعامل اختلاف بلغ (0.37) .

اما اكثر الفقرات التي كانت الإجابات عليها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (1) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.29). ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (2.5)-(1.6) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (غير موافق) إلى (غير موافق جداً) وهذا يدل على انطباع سلبي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد التوجه للفردية .

ب- التوجه للجماعية

يلاحظ في الجدول رقم (1) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات التوجه للجماعية بلغ (4.04) وبانحراف عام بلغ (0.80) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.198). حصلت الفقرة (10) الخاصة ب (افضل العمل مع الآخرين اكثر من العمل بمفردتي) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.6) و بانحراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف (0.18) ، في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة ب (ادافع عن قرارات مجموعة عملي) على أدنى متوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبمعامل اختلاف بلغ (0.23) .

اما اكثر الفقرات التي كانت الإجابات عليها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (11) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.16). ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.6)-(3.6) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (موافق جداً) إلى (موافق) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد التوجه للجماعية.

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات عينة البحث اتجاه متغير التوجه

الفردية/الجماعية (n=36)

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	افضل الاعتماد على نفسي اكثر من الاعتماد على الآخرين .	2.2	0.64	0.29
2	من المهم ان يكون كيائي الشخصي مستقلاً عن الآخرين .	2	0.91	0.45
3	افضل العمل بمفردتي اكثر من العمل مع الآخرين	2.3	0.82	0.36
4	اهتم بذاتي قبل ان اهتم بمجموعة عملي .	2.5	0.77	0.31
5	اعد المنافسة قانون الطبيعة .	1.8	1.01	0.56
6	اضع مصلحتي الذاتية فوق مصلحة مجموعة عملي .	1.6	0.59	0.37
7	في اغلب الأحيان انجز العمل الخاص بي فقط .	2.1	0.95	0.45
8	ادخل دائماً في صراع مفتوح مع مجموعة عملي	2	0.66	0.33
	متوسط المتوسطات	2.06	0.79	0.38

0.23	0.83	3.6	ادافع عن قرارات مجموعة عملي .	9
0.18	0.83	4.6	افضل العمل مع الاخرين اكثر من العمل بمفردي	10
0.16	0.68	4.3	اتجنب الصراع مع مجموعة عملي مهما كلف الامر .	11
0.20	0.71	3.6	من واجبي الاعتناء باعضاء مجموعتي حتى وان كلفني الأمر ان اضحي بما اريد .	12
0.24	0.94	4	اتوافق مع قرارات مجموعة عملي .	13
0.23	0.86	3.8	اعمل اي شيء من اجل مجموعة عملي .	14
0.19	0.79	4.2	يهمني حسن حال زملائي في العمل .	15
0.17	0.73	4.2	كياني الشخصي جزء من كيان مجموعة عملي .	16
0.198	0.80	4.04		متوسط المتوسطات

2- المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) :-

يلاحظ من الجدول رقم (2) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه بعدي سلوك المواطنة التنظيمية الآتي:-

أ- البعد المنظمي

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات البعد المنظمي قد بلغ (3.9) وبانحراف عام بلغ (0.92) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.26). وقد حصلت الفقرة (1) الخاصة (أتطوع للمهام غير المطلوبة مني) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.2) وبانحراف معياري (0.99) وبأقل معامل اختلاف (0.24) ، إما الفقرة (5) الخاصة بـ (اخبر مسؤولي بشكل مبكر عندما أكون غير قادر على ان أتي إلى العمل) فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية (3.6) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (0.24) . اما اكثر الفقرات التي كانت الإجابات عليها متناسقة وغير متشعبة ووفقاً لمعامل الاختلاف هي الفقرة (3) والتي حصلت على أدنى معامل اختلاف بلغ (0.19). وقد انحصرت اجابات عينة البحث بين (4.2)-(3.6) أي بين (موافق - ومحاييد) مما يدل على انطباع ايجابي نوعاً ما لدى عينة البحث اتجاه البعد المنظمي .

ب- البعد الفردي

يلاحظ في الجدول رقم (2) إن متوسط المتوسطات الخاص بفقرات البعد الفردي قد بلغ (4.1) وبانحراف عام بلغ (0.81) ومعامل اختلاف عام بلغ (0.197). وقد حصلت الفقرة (6) الخاصة (أحاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.6) وبأقل انحراف معياري (0.69) وبأقل معامل اختلاف (0.15) وهذه الفقرة هي اكثر الفقرات التي كانت الإجابات عليها متناسقة وغير متشعبة وفقاً لمعامل الاختلاف ، إما الفقرة (8) الخاصة بـ (أوجه زملاء العمل الجدد وبشكل اختياري) فقد حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية (3.8) وبانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (0.19). وقد انحصرت اجابات عينة البحث بين (4.6)-(3.8) أي بين (موافق جداً - وموافق) مما يدل على انطباع ايجابي لدى عينة البحث اتجاه البعد الفردي.

وفقاً للخطوة (أ،ب) فإن المعدل العام لسلوك المواطنة التنظيمية بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.865) ومعامل اختلاف (0.216) ، وهذا يؤشر انطبعا ايجابيا جداً عند الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كان الوسط الحسابي العام للبعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية اعلى من الوسط الحسابي للبعد المنظمي وبانحراف معياري ومعامل اختلاف اقل .

جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوك المواطنة التنظيمية (n=36)

المتغير	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد المنظمي	1- اتطوع للمهام غير المطلوبة مني	4.2	0.99	0.24
	2- أقدم أفكارا مبتكرة لتحسين العمل	4	0.94	0.24
	3- أقضي وقت كثيرا بالمحادثات غير المجدية أثناء العمل (R)	3.9	0.76	0.19
	4- لا أخذ إجازات عمل إلا بالضرورة .	3.8	1.02	0.27
	5- اخبر مسنولي بشكل مبكر عندما اكون غير قادر على ان آتي الى العمل	3.6	0.87	0.24
معدل		3.9	0.92	0.26
بعد الفردي	6- احاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل	4.6	0.69	0.15
	7- أساعد الآخرين ممن يتحملون أعباء عمل كبيرة	4.2	0.87	0.21
	8- أوجه زملاء العمل الجدد ويشكل اختياري .	3.8	0.74	0.19
	9- أشجع زملائي في العمل نحو انجاز مهامهم .	4.4	0.91	0.21
معدل		4.1	0.81	0.197
معدل العام		4.05	0.865	0.216

3- المتغير المعتمد (ملكية معرفة العمل)

يلاحظ من الجدول رقم (3) الخاص بنتائج إجابات عينة البحث اتجاه متغير ملكية معرفة العمل ان متوسط المتوسطات الخاص بهذا المتغير بلغ (3) وبانحراف معياري عام بلغ (0.72) يدل على انسجام الإجابات الواردة اتجاه فقرات هذا المتغير ، في حين بلغ معامل الاختلاف العام (0.24). حصلت الفقرة (5) الخاصة ب(اعتقد ان أفكاري تعود لي حتى اشارك بها مع الآخرين) على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.4) وبانحراف معياري (0.74) ومعامل اختلاف (0.22) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة ب (اعتقد ان عملي سيكون افضل عندما اشارك مع الآخرين بما اعرف) على أدنى متوسط حسابي (2.6) وبأدنى انحراف معياري بلغ (0.54) وبأقل معامل اختلاف بلغ (0.185) ، مما يعني ان هذه الفقرة هي اكثر الفقرات التي كانت الإجابات عليها متناسقة وغير متشعبة وفقاً لمعامل الاختلاف .

ويلاحظ ايضاً من نتائج اجابات عينة البحث انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.4)-(2.6) ، اذ تنحصر هذه النتائج وفقاً لمقياس (Likert) بين (محايد) إلى (غير موافق) وهذا يدل على انطباع بين المعتدل والسلبى لدى الكادر التدريسي عينة البحث اتجاه متغير ملكية معرفة العمل.

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأجابات عينة البحث اتجاه متغير ملكية معرفة العمل (n=36)

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	اعد المعرفة التي اكتسبتها من خلال عملي ملكيا خاصا .	3.2	0.66	0.21
2	احتفظ بالأفكار والأمور المهمة لنفسى .	3	0.73	0.24
3	اعتقد ان عملي سيكون افضل عندما اشارك مع الآخرين بما اعرف (R) .	2.6	0.54	0.21
4	اخشى ان افقد تأثيري على الآخرين عندما اشارك معهم بما اعرف .	2.8	0.92	0.33
5	اعتقد ان أفكارى تعود لي حتى اشارك بها مع الآخرين .	3.4	0.74	0.22
	المعدل	3	0.72	0.24

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1- العلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية و ملكية معرفة العمل :-

يلاحظ من الجدول رقم (3) العلاقات الارتباطية بين متغير التوجه للفردية/الجماعية و ملكية معرفة ، اذ يظهر وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية جدا بين التوجه للفردية و ملكية معرفة العمل و بواقع (0.882) عند مستوى (1%) . ووجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين التوجه للجماعية و ملكية معرفة العمل و بواقع (0.313) عند مستوى معنوية (5%) .

2- العلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية و سلوك المواطنة التنظيمية:-

يلاحظ من الجدول رقم (3) العلاقات الارتباطية بين متغير التوجه للفردية /الجماعية و سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الفردي والمنظمي) ، اذ يظهر وجود علاقة ارتباط سالبة بين التوجه للفردية و البعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.276) عند مستوى (5%) ، ووجود علاقة ارتباط سالبة و غير معنوية عند المستويين (5%، 1%) بين التوجه للفردية و البعد المنظمي لسلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.262) ، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين التوجه للفردية و إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.305) عند مستوى (5%) . كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين التوجه للجماعية و البعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.905) عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه للجماعية و البعد المنظمي لسلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.533) عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التوجه للجماعية و إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و بواقع (0.812) عند مستوى (1%)

جدول (5)

معامل الارتباط البسيط بين التوجه للفردية/الجماعية و كل من معرفة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية (n=36)

إبعاد سلوك المواطنة مجتمعة	البعد الفردي لسلوك المواطنة	البعد المنظمي لسلوك المواطنة	ملكية معرفة العمل	OC , OOK I/C
(0.305)*	(0.276)*	(0.262)	0.882**	التوجه للفردية
0812**	0.905**	0.533**	(0.313)*	التوجه للجماعية

(**يعني معنوي عند مستوى 1% ، * يعني معنوي عند مستوى 5%)

3- العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل :- يلاحظ من الجدول رقم (6) العلاقات الارتباطية بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الفردي والمنظمي) وملكية معرفة العمل ، اذ يظهر وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين البعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل وبواقع (0.398) عند مستوى (1%) ، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين البعد المنظمي لسلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل وبواقع (0.325) عند المستوى (5%) ، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين إبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وملكية معرفة العمل وبواقع (0.410) عند مستوى (1%).

جدول (6)

معامل الارتباط البسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية وملكية معرفة العمل (n=36)

إبعاد سلوك المواطنة مجتمعة	البعد الفردي لسلوك المواطنة	البعد المنظمي لسلوك المواطنة	OC OK ملكية معرفة العمل
(0.410)**	(0.398)**	(0.325)*	

(**يعني معنوي عند مستوى 1% ، * يعني معنوي عند مستوى 5%)

4- العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه للفردية/الجماعية وملكية معرفة العمل (اختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية للعلاقة بين التوجه للفردية/الجماعية وملكية معرفة العمل)

يوضح الجدول رقم (7) اختبار التحقق من الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين التوجه للفردية/الجماعية وملكية معرفة العمل ومن خلال الخطوات الثلاث الآتية :-

1- اختبار اثر متغير التوجه للفردية/الجماعية على سلوك المواطنة التنظيمية

يلاحظ من جدول رقم (7) ان قيم (t) المحسوبة لمعامل انحدار متغير التوجه للفردية على متغير سلوك المواطنة التنظيمية بانها ذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.167) عند المستوى المذكور ، وتبين ايضا ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار بعد الجماعية على متغير سلوك المواطنة التنظيمية هي ذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.848) عند المستوى المذكور. ويدل من كل ذلك بان متغير التوجه للفردية/الجماعية يؤثر معنوياً على متغير سلوك المواطنة التنظيمية .

ان قيم (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لمتغير التوجه للفردية/الجماعية على سلوك المواطنة التنظيمية هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذه النموذج عند المستوى المذكور .

ويتضح أيضاً من خلال قيمة معاملات التفسير (R^2) لمتغير التوجه للفردية/الجماعية على سلوك المواطنة التنظيمية انها تفسر ما نسبته (61.9) في تفسير هذه الإبعاد والنسبة المتبقية منها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .

2- اختبار اثر متغير التوجه للفردية/الجماعية على ملكية معرفة العمل

يلاحظ من جدول رقم (7) ان قيم (t) المحسوبة لمعامل انحدار متغير التوجه للفردية على متغير ملكية معرفة العمل بانها ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.212) عند المستوى المذكور ، وتبين ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار بعد الجماعية على ملكية معرفة العمل هي ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.357) عند المستوى المذكور. وبدل من كل ذلك بان متغير التوجه للفردية/الجماعية يؤثر معنوياً على متغير ملكية معرفة العمل.

ان قيم (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لمتغير التوجه للفردية/الجماعية على ملكية معرفة العمل هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذه النموذج عند المستوى المذكور .

ويتضح أيضاً من خلال قيمة معاملات التفسير (R^2) لمتغير التوجه للفردية/الجماعية على ملكية معرفة العمل انها تفسر ما نسبته (22.6) في تفسير هذه الإبعاد والنسبة المتبقية منها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج .

3- اختبار اثر كل من متغير التوجه للفردية/الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية على ملكية معرفة العمل :

يلاحظ من جدول رقم (7) ان قيم (t) المحسوبة لمعامل انحدار متغير التوجه للفردية على متغير ملكية معرفة العمل بانها ذات دلالة غير معنوية عند المستويين (5%، 1%) ، مما يدل على عدم ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.136) عند المستوى المذكور ، وتبين ايضاً ان قيمة (t) المحسوبة لمعامل انحدار بعد الجماعية على ملكية معرفة العمل هي ذات دلالة غير معنوية عند المستوى (5%، 1%) ، مما يدل على عدم ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.024) عند المستوى المذكور. وبدل من كل ذلك بان متغير التوجه للفردية/الجماعية لا يؤثر معنوياً على متغير ملكية معرفة العمل، في حين ان قيم (t) المحسوبة لمعامل انحدار متغير سلوك المواطنة التنظيمية على متغير ملكية معرفة العمل بانها ذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار البالغ (0.488) عند المستوى المذكور .

ان قيم (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المتعدد لكل من متغير التوجه للفردية/الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية على ملكية معرفة العمل هي معنوية عند المستوى (1%) مما يدل على ثبوت معنوية هذه النموذج عند هذا المستوى .

ويتضح أيضاً من خلال قيمة معاملات التفسير (R^2) لكل من متغير التوجه للفردية/الجماعية وسلوك المواطنة التنظيمية على ملكية معرفة العمل انها تفسر ما نسبته (30.5) في تفسير هذه الإبعاد والنسبة المتبقية منها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج.

جدول (7)

تحليل الانحدار المتعدد للدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية بين التوجه للفردية/الجماعية و ملكية معرفة

العمل (n=36)

معامل التفسير R^2	Sig.	قيمة F المحسوبة	Sig.	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار B	المتغير المتعدد	المتغير المستقل
61.9	0.000	26.78	0.014	(2.59)	(0.167)	المواطنة التنظيمية	الفردية
			0.000	6.87	0.848		الجماعية
22.6	0.015	4.81	0.026	2.33	0.212	ملكية المعرفة	الفردية
			0.047	(2.07)	(0.357)		الجماعية
30.5	0.000	4.69	0.164	1.43	0.136	ملكية المعرفة	الفردية
			0.928	0.09	0.024		الجماعية
			0.044	(2.11)	(0.488)		المواطنة التنظيمية

وفقاً للشروط التي حددها (Baron & Kenny, 1986) لتمييز المتغير الوسيط في الدراسات الإنسانية ، كما في الخطوات (1،2،3) يمكن القول ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية يأخذ الدور الوسيط للعلاقة بين متغير التوجه للفردية/الجماعية و ملكية معرفة العمل .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- في ضوء نتائج اجابات الكادر التدريسي عينة الدراسة تبين :-
 - أ- ان المعدل العام للتوجه الثقافي للكادر التدريسي عينة الدراسة كان نحو الثقافة الجماعية يقابله انخفاض في بعد الفردية .
 - ب- ان المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية للكادر التدريسي عينة الدراسة كان ايجابياً ، حصل فيه البعد الفردي على مستوى اعلى نوعاً ما من البعد المنظمي .
 - ج- ان المعدل العام لتملك معرفة العمل كان بين المنخفض والمعتدل وهذا يعني ان استعداد الكادر التدريسي لنشر معرفة العمل كان ايجابياً .
- 2- في ضوء تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث تبين :-
 - أ- ان توجه الفرد نحو الثقافة الجماعية يزيد من مستوى تطوعه لمساعدة زملائه في العمل ومساعدة المنظمة ، فضلاً عن زيادة مستوى استعداده للمشاركة بما يعرف عن العمل مع الآخرين وعلى العكس من توجهه نحو الثقافة الفردية .
 - ب- ان ازدياد مستوى تطوع الفرد لمساعدة زملائه الآخرين والمشاركة والتعاون معهم وازدياد مستوى تطوعه لدعم المنظمة ومساعدتها يقلل من مستوى احتفاظه بالمعرفة ومن عدم مشاركة الآخرين بها ، أي يزيد مستوى استعداده لتبادل الموارد المعرفية التي يمتلكها .

ثانياً: التوصيات:

- 1- من الالهية قيام الإدارة العليا للعيونة موضوع الدراسة بدعم وتعزيز أسس بناء ثقافة جماعية تتضمن في محاورها اعتبارات الثقة المتبادلة وترسيخ مبدأ مصلحة الكل فوق مصلحة الفرد ، ونبذ كل الأمور التي تقلل من وحدة وتماسك افراد المنظمة من خلال تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية ايجابية في محيط العمل واشراك اكبر عدد من الموظفين فيها
- 2- من المفيد على الجهات المسؤولة في المنظمة عينة الدراسة ان تشجع على سلوك المواطنة للأفراد ، وان تضعه ضمن نظام المكافآت الرسمية وتجعله ضمن المعايير الاساسية في تقييم اداء العامل وان تأخذ الحسبان بعض محدداته التي اشادت بها ادبيات الإدارة فضلاً عن التوجه الجماعي وهي :-
 - أ- العدالة التنظيمية
 - ب- القيادة الإدارية
 - ج- الرضا الوظيفي
 - د- العلاقات الشخصية بين المرؤوسين والقائد .

3- من الضروري ان تأخذ القيادات الإدارية بالحسبان فكرة تبادل المعرفة وتدعيمها والإشارة اليها ، بشكل يعطي قيمة إضافية لمعنى المشاركة المعرفية وتحد من تملك الافراد لمعرفة العمل باستخدام المكافآت المادية وغير المادية التي تحفز من استعدادهم للمشاركة بالمعرفة التي يمتلكوها مع الآخرين داخل المنظمة .

المصادر:

المصادر العربية

- 1- العامري ، احمد بن سالم (2003) ، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، م 17، ع2، ص 67-83
- 2- حريم ، حسين و الساعد ، رشاد (2005) ، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : مدرسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ، جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان ، الاردن .
- 3- العبيدي ، ازهار عزيز ، (2004) " دور بحوث التسويق في نشر وظيفة الجودة لتحقيق رضا المستهلك " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة .

المصادر الأجنبية

- 1- Hooff , B. Elving ,W. Meeuwsen and Dumoulin C, (2004)" Knowledge Sharing in Knowledge Communities" , University of Amsterdam Amsterdam School of Communications Research , Netherlands.
- 2- Allyn ,M. Yun , S. Radosevich , D. (2006) "Is It the Company's or Mine ? Percieved Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business , Volume 12, Number 1 , p. 38-52
- 3- Rego , A. (2006) , " How Individualism-Collectivism Orientations Predict Happiness in a Collectivistic Context " , University de Aveiro,DEGEI, Campus University de Santiago.3810-193 Averio.Portugal
- 4- Baron, R. M.,& Kenny , D.A.(1986) . The moderator-mediator variable distinction in social psychological research :Conceptual ,strategic , and statistical considerations .Journal of personality and social psychology ,51 ,1173-1182 .
- 5- Triandis, H.,C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. Journal of Personality and Social Psychology, **74, 118-128**
- 6- Lock ,A. (2005) , " The relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style" Unpublished thesis , Faculty of Social Sciences , Erasmus University Rotterdam, Turkish
- 7- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 9, 42-63.
- 8- Trumbull, E., Diaz-Meza, R., & Hasan, A. (2000, April). Using cultural knowledge to inform literacy practices: Teacher innovations from the Bridging Cultures Project. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- 9- Hofstede, G. (1991). Culture and organizations: Software of the mind. New York: McGraw Hill.
- 10- White ,S. , Nakamura , A. (2002) " Organizational and Network Collectivism : A Theoretical Distinction and Interpretation of Sino-Japanese Conflict " , A working paper in the INSEAD working paper series , printed at INSEAD , Fontainebleau, France .
- 11- Ferreira , R. (2002) , " Culture and E-Commerce :Culture Based Preferences for Interface Information Design " , Unpublished thesis , Factually of the Virginia Polytechnic Institute and State University .
- 12- Shaabani , M. ,(2006) , " Development of a conceptual framework to measure organizational readiness to adopt knowledge management " , Unpublished thesis , Lulea University of Technology , Department of Business Administration and Social Sciences .
- 13- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an Individual difference predictor of organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior, 16, 127-142.

- 14- Ford , D. , Chan , Y. (2002), " Knowledge sharing in a cross-culture setting : a case study " , Queen's University at Kingstone , Queen's KBE Center for Knowledge-Based Enterprises .
- 15- Argote , L., Ingram , P. (2000) , " Knowledge transfer : A Basis for competitive Advantage in firms ," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,82,1(2002),pp.150-169.
- 16- Michailova , S. ,Hutchings , K., (2004) " Knowledge Sharing National Culture : A Comparison Between China and Russia " , CKG Working Paper No.13/2004, ISBN "87-91506-29-8 , Copenhagen Business School , the center for knowledge governance ,Denmark .
- 17- Gloria ,M. , Kubacki , K. , and Gunn , R. , (2005), " Influences of national culture on IC development in higher education institutions" , paper prepared for the intellectual capital stream , 4th international critical management studies conference , University of Cambridge , UK .
- 18- Tahir ,R. , Fedotova , V. and Wu, Y. (2006) , "Culture influence on knowledge sharing in a French Chinese joint venture : an exploratory study " , Department of International Business ,Faculty of business & economics discussion paper series , volume 1,number 7,2006.
- 19- Sarker ,S., Sarker, S. , Nicholson ,D. and Joshi,K. (2002), " Knowledge transfer in virtual information systems development teams : an empirical examination of key enablers " , paper prepared for proceeding of the 36th Hawaii international conference on system science (HICSS;03).
- 20- Bender ,S. & Fish ,A. (2000), "The transfer of knowledge and retention of expertise :the continuing need for global assignments. *Journal of knowledge management* ,vol. 4,no2,pp.125-137.
- 21- Osterloh, M., and Frey , B. , (2000) , " Motivation , Knowledge transfer , and organizational forms '. *organization science* ,11,538-550 .
- 22- Blake ,P , (1998) , " The knowledge management expansion", *Information Today* , Vol.15 No.1 , p.13.
- 23- Rego , A. & Cunha , M. (2006) . *Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power distance Culture* , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal.
- 24- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff and R. Fetter 'The impact of organizational citizenship behaviour on evaluations of salesperson performance', *Journal of Marketing* (1993) 57: 70–80.
- 25- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- 26- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment *Journal of Hospital & Health Services Administration*, 42(2): 221-241.