

دراسة العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة

بحث مُستخرج من رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان: "دور التماثل التنظيمي في تفسير تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي على مشاركة الأفراد للمعرفة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

المُستخلص:

تميل النزعة البشرية بالفطرة لإخفاء المعرفة رغم أهمية مشاركتها؛ لذا فلا بد من تسليط الضوء باستمرار على مُحفّزات مشاركة المعرفة، وبإعادة النظر في دراسات مشاركة المعرفة اتّضح عدم التفاف الباحثين حول اتجاهات موحّدة ومحدّدة بهذا الشأن إلّا نادراً، فضلاً عن الاهتمام المتزايد للباحثين في الآونة الأخيرة بالبحث عن دوافع السلوك الاستباقي لمشاركة المعرفة؛ لعدم جدوى المؤثرات الخارجية في التشجيع على مشاركة المعرفة في كثير من الأحيان؛ ومن خلال التحليل المنطقي لما ورد في الدراسات السابقة من علاقات مباشرة وغير مباشرة توقّعت الباحثة أنّ هناك تأثيراً لالتزام المنظمة بالعقد النفسي على مشاركة أفرادها للمعرفة؛ لذا حاولت الباحثة من خلال هذا البحث تحديد طبيعة العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة.

ووفقاً لطبيعة مشكلة البحث تمّ اختيار تصميم البحث الكمي لإجراء الدراسة الميدانية، عن طريق جمع البيانات بشكل مُهيكل وتحليلها كميّاً/ إحصائياً من خلال إعداد بحث استنتاجي مسحي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية بسيطة باستخدام قوائم استقصاء مُهيكلية من 344 مفردة بخمسة مراكز بحوث، ولاختبار فروض البحث تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة البرنامج الإحصائي Smart PLS 3. هذا، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بعقد باحثيه النفسي على سلوكهم في مشاركة المعرفة، وكذلك الحال بين أبعاد كلا المتغيرين؛ الأمر الذي أبرز دور التزام المنظمات بالعقد النفسي في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد، وكذلك مؤسسات البحث العلمي محلّ التطبيق بمصر؛ وألقى الضوء على ضرورة استحداث استراتيجيات موجهة بتنفيذ هذه المؤسسات للعقد النفسي لأفرادها وصياغة إستراتيجيات جديدة لدعم عمليات مشاركة المعرفة في البيئة المصرية بصفة عامة وعلى مستوى مراكز البحوث بصفة خاصة.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ العقد النفسي.

Studying the Relationship between the Psychological Contract and knowledge Sharing

Abstract

Despite the importance of knowledge sharing, human tendency has an innate tendency to conceal knowledge. Therefore, it is necessary to constantly shed light on the motivations for knowledge sharing, and by reviewing the studies concerned with knowledge sharing, it has become evident that researchers rarely get around unified and specific trends in this regard, in addition to the increasing interest of researchers in recent times in searching for the drivers of proactive behavior in sharing knowledge. Often the ineffectiveness of external motivations in encouraging the sharing of knowledge; Through the logical analysis of the direct and indirect relationships reported in the previous studies, the researcher expected that there is an effect of the organization's commitment to the psychological contract on its members' sharing of knowledge. Therefore, the researcher tried through this research to determine the nature of the relationship between psychological contract and knowledge sharing.

According to the nature of the research problem, the quantitative research design was chosen to conduct the field study by collecting data in a structured manner and analyzing it quantitatively / statistically through the preparation of a survey research, and the primary data was collected through a simple random sample using structured survey questionnaires by from 344 sample unit within five research centers, and to test the research

hypotheses, the method of the Structural Equation Modeling has been used by Smart PLS 3 program. The statistical analyses indicates that fulfilling the psychological contract of each center / institute researchers has a direct positive significant impact on their knowledge sharing behavior, as is the case between the dimensions of both variables; This highlighted the role of the organizations 'commitment to the psychological contract in achieving several benefits at the individual level, as well as the research context which highlighted in turn the need to develop psychological contract fulfillment oriented strategies and to formulate new strategies to support knowledge sharing processes in the Egyptian environment in general and at the level of research centers in particular.

Key Words: knowledge Management; knowledge Sharing; Psychological Contract.

1 / مقدمة:

إنَّ المشاركة الفعّالة للمعرفة من شأنها أن تؤثر إيجابياً في بناء المزايا التنافسية وإيجادها (A. Gupta & McDaniel, 2002)؛ حيث إنَّ رأس المال المادي المتمثّل في الآلات والمباني وغيرها من الأصول المادية الملموسة التي تنشأ خارج المنظّمة أكثر عُرضة للتقليد من قبل المنافسين على عكس المعرفة -التي تُعدُّ أصلاً غير ملموس- فهي تنشأ داخل المنظّمة بواسطة المورد البشري ويكون من الصعب تقليدها (Hislop, 2003). وبإعادة النظر في الدراسات المعنيّة بمشاركة المعرفة للوقوف على أهمّ مُحفّزات ودوافع مشاركة الأفراد للمعرفة اتضح عدم التفاف الباحثين حول اتجاهات موحّدة ومحدّدة بهذا الشأن إلا نادراً؛ مما يُحتّم بدوره مزيداً من البحث والدراسة لبناء نظريات مُجدية بهذا الصدد خاصة للتطبيق على بيئة الأعمال المصرية؛ ونظراً لأنَّ

مشاركة المعرفة عادة لا تكون بنداً مُلزماً في العقود الصريحة المُبرمة بين المنظمة وأفرادها؛ فماذا عن دور العقود النفسية Psychological Contracts في هذا الشأن؟

2/ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

ترأى للباحثة أن يجيء عرض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

1/2 دراسات تناولت المتغيرات البحثية:

1/1/2 الدراسات التي تناولت مُتغيّر مشاركة المعرفة:

قد تعدّدت اتجاهات دراسة مشاركة المعرفة، ولعلّ هذا التعدد هو ما تسبّب بدوره في عدم التفاف الباحثين حول عوامل محدّدة وواضحة من شأنها تدعيم مشاركة الأفراد للمعرفة وزيادتها ، وفي سبيل حصر العوامل التي تناولتها الدراسات السابقة في اختبار علاقتها بمشاركة المعرفة ، قام كلٌّ من (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016) باستخدام التحليل التجميعي Meta Analysis للدراسات التي تمّ إجراؤها بصدد مشاركة المعرفة والمنشورة في Journal of Knowledge Management خلال الفترة من 2010 إلى 2015، وأسفرت النتائج عن أنّ هذه العوامل تتمثّل في: الثقة، ونظم المكافآت والحوافز، والهيكل التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والثقافة المجتمعية وكذلك التنظيمية، والملكية النفسية، وتوافر الرغبة والنية في مشاركة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، ودعم الإدارة العليا، ونمط القيادة، وقبول التنوع Diversity، وضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، وكذلك القدرة الاستيعابية (قدرة الفرد على استثمار المعارف الخارجية) Absorptive Capacity، وأجريت الغالبية العظمى من هذه الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، وماليزيا، وأستراليا، وكندا، وفينلندا، وقد لاحظت الباحثة تركيز كثير من الدراسات على المُثيرات الخارجية كعوامل مُحفّزة على مشاركة الأفراد للمعرفة؛ مثل: المكافآت المالية والمناصب التشجيعية، أو الدوافع الاجتماعية؛ كالاتزام والولاء للمجموعة . (Bartol & Srivastava, 2002; Cabrera, Collins & Salgado, 2006).

إلا أنّ (Renzl, 2008) خالف ذلك مُشيراً إلى انخفاض جدوى المؤثرات الخارجية في التشجيع على مشاركة المعرفة في حالات كثيرة، خاصة عندما يرغب الأفراد في عدم مشاركة

أسرار تميزهم Know How، وهو ما أكده في دراسته على منظمّتين بالنمسا تعمل إحداهما في قطاع المرافق وتضم 1400 فرد، والثانية في تطوير وتنفيذ برمجيات إدارة الأعمال والاستشارات الإدارية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتضم 200 فرد، واقتصر الاستقصاء في المنظمّتين على الأفراد وفرق العمل في المشروعات القائمة على مشاركة المعرفة بصورة أساسية.

وعلى صعيد آخر، يؤثر رأس المال الاجتماعي والملكية النفسية على سلوكيات مشاركة المعرفة داخل المنظمات بصورة كبيرة؛ إذ وُجد أنّ لرأس المال الاجتماعي دورًا كبيرًا في تعزيز سلوك مشاركة المعرفة الذي أثر بدوره إيجابيًا على السلوك الإبداعي للأفراد داخل أربع منظمات للرعاية الطبية والحالات المرضية الحرجة بإيطاليا (Mura, Lettieri, Radaelli & Spiller, 2013)، كما وُجد أيضًا أنّ لمشاركة المعرفة دورًا مهمًا في تفسير تأثير الملكية النفسية -كمُحدّد أساسي لريادة الأعمال من حيث الاستباقية والابتكار ومواجهة المخاطر- على الاتجاه نحو ريادة الأعمال في (93) منظمة إسبانية عائلية (Pittino, Martínez, Chirico & Galván, 2018)؛ ومن ثمّ يُمكن القول بأنه على الرغم من أهمية المعرفة ومشاركتها إلا أنّ سلوك مشاركة المعرفة في ذاته يُمكنه أن يُفسر كثيرًا من العلاقات المتبادلة بين بعض المتغيرات التنظيمية؛ وبالتالي يُمكن أن تُعد مشاركة المعرفة بدورها وسيلة لتحقيق العديد من النتائج التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية.

وقد تلاحظ أنّ للالتزام التنظيمي والالتزام بالعقد النفسي تأثيرًا إيجابيًا على سلوك الأفراد في مشاركة المعرفة داخل العديد من المنظمات الهندية في عدّة تخصصات؛ مثل: تكنولوجيا المعلومات، والصناعات التحويلية، والاتصالات (B. Gupta, Agarwal, Samaria, Sarda & Bucha, 2012)، لكن كيف يُمكن لدوافع التعلم والتدريب وإدراك الأفراد لدعم مشاركتهم المعرفية التأثير على العقد النفسي ومستويات الالتزام؟ وتكمن الإجابة في الدور الجوهري للالتزام التنظيمي والعقد النفسي في تفسير العلاقة بين ممارسات التدريب الإستراتيجية وبين مشاركة المعرفة (Anvari, Amin, Ismail, Ahmad & Seliman, 2011)؛ وأكدت ذلك نتائج دراسة (Anvari, Mansor, Rahman, Rahman & Chermahini, 2014) ولكن مع اختلاف وحيد وهو إحلال التعويضات محلّ التدريب في الدراسة السابقة، وذلك بالتطبيق على 301 فرد من الأفراد العاملين بجامعة العلوم الطبية بإيران في كلتا الدراستين؛ إلا أنه كان للمسؤولية

الاجتماعية للمنظمات دورٌ حيويٌّ في العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة أفراد أحد المسارح الكبرى بفييتام للمعرفة كمتغير وسيط تأثيري Moderator (Luu, 2016)؛ لذا ترى الباحثة أنّ هذا بدوره قد يسلط الضوء على أهمية دور كلّ من الالتزام التنظيمي والعقد النفسي في التأثير على مشاركة المعرفة سواء بصورة مستقلة أو تفسيرية أو في ضوء متغيرات تأثيرية.

وعلى الرغم من تقديم الحوافز الخارجية لبعض الحلول العملية للمنظمات؛ إلا أنها قائمة على افتراض مشاركة الأفراد للمعرفة كرد فعل لتلك الحوافز، وهو ما أثار انتباه الباحثين مؤخرًا لدراسة أبعاد السلوك التطوعي الاستباقي لمشاركة المعرفة بين الأفراد Proactive Knowledge Sharing، الذي قد ينشأ نتيجة عوامل أخرى غير تلك التي ركّزت عليها الدراسات السابقة بصدد المؤثرات الخارجية؛ حيث اتضح أنّ للمكانة الوظيفية المرموقة والتقدير الوظيفي داخل المنظمة - كدافع كامن - أهميتهما البالغة في مشاركة المعرفة بصورة استباقية داخل 18 منظمة بكوريا الجنوبية بمجالات الإلكترونيات والتمويل والصناعات الغذائية والتحويلية (Park et al., 2017)؛ واستتبقت الباحثة من ذلك وجود حاجة لتصميم الوظائف على النحو الذي يكفل تحقيق ما سبق، وحثمية التوجّه المستقبلي للباحثين بدراسة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، التي من شأنها المساهمة في تحفيزهم على المشاركة الاستباقية للمعرفة.

كذلك اتّضح وجود علاقة وطيدة بين العوامل الشخصية التي قد تؤثر على مشاركة المعرفة؛ والتي تتمثل في: الاتجاه الإيجابي في تنفيذ المهام المطلوبة، والدوافع الذاتية التي تدفع الأفراد لمساعدة الآخرين دون انتظار أيّ مقابل لذلك، وبين سلوك مشاركة أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بماليزيا للمعرفة، فتغيير سلوك الأفراد يُعدُّ أهم تحديات عملية مشاركة المعرفة، خاصة أنّ النزعة البشرية تميل بالفطرة لإخفاء المعرفة واعتبارها من كوامن الأسرار (Mannan et al., 2017)، وقد أثّرت أيضًا كلّ من: خبرة العمل، والتدريب، والدوافع الذاتية، والاستقلال الوظيفي، والموقع، والدعم الإداري على درجة مشاركة المعرفة داخل بعض شركات البترول بالنرويج تأثيرًا ملحوظًا وجوهريًا (Nesheim & Gressgard, 2014)؛ لذا ترى الباحثة أنّه لا بد من تسليط الضوء باستمرار على العوامل التي من شأنها التأثير على سلوك الأفراد الاستباقي أو تدعيمه في مشاركة المعرفة، وخاصة الدوافع الذاتية التي قد يكون لها دور جوهري في هذا الخصوص .

وعلى الرغم من أهمية الدوافع الكامنة في التأثير على المشاركة الاستباقية للمعرفة، إلا أنه لا بد من الاهتمام كذلك بالمُحفّزات الخارجية معها جنباً إلى جنب؛ إذ وُجدت علاقة ارتباط قوية بين الاستمتاع بمساعدة الآخرين وثقافة مشاركة المعرفة والمنفعة المتوقعة من مشاركة المعرفة وسلوك مشاركة المعرفة للأفراد بصورة استباقية على المواقع الافتراضية على شبكة الإنترنت (Yu, Lu & Liu, 2010)، فضلاً عن أنّ كلاً من الدوافع الذاتية - (التي تقوم على المشاركة في نشاط ما طواعيةً نتيجة شعور بالرضا الكامن والإرادة الخالصة للمشاركة في هذا النشاط ومن دون انتظار مقابل لذلك) - والتحفيز الخارجي قد أثرا بشكل إيجابي على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة القاهرة (رشدي، 2015)؛ ومن هنا استنتجت الباحثة ارتباط نجاح الدوافع الكامنة في مهمتها بحتمية إحداث التوازن في الاهتمام بينها وبين المُحفّزات الخارجية .

وترى الباحثة استناداً إلى ما سبق أنه لا بد للمنظمات من النظر بعين الاعتبار لكافة ما تُطبّقه من أساليب في العمل ومدى ملاءمتها لأفرادها من أجل إنجاز عمليات مشاركة المعرفة داخلها. ومن الملاحظ من كافة الدراسات أعلاه تمركزها في دول محددة دون غيرها، فماذا إذن عن مشاركة المعرفة في الدول النامية، وكذلك في الدول العربية؟ هذا، وتوجد نُذرة شديدة في الدراسات المعنية بقضايا مشاركة المعرفة في الدول النامية، بالإضافة إلى أنّ سلوكيات اكتناز المعرفة والتكتم عليها ترجع بدورها لعدة أسباب؛ منها: الحاجة للتمتع بقوة التأثير نتيجة امتلاك المعرفة، واكتساب إعجاب الرؤساء والمديرين، وكذلك زيادة احتمالات الترقى، وهذا قياساً على الجامعات الحكومية في باكستان (Muqadas, Rehman, Aslam & Rahman, 2017). والمُلاحظ هنا النُذرة الشديدة في دراسات مشاركة المعرفة في الدول النامية والدول العربية بصفة عامة، ومع ارتباط مفهوم مشاركة المعرفة بالثقافات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة أو الفرد؛ فالأمر إذن يحتاج إعادة نظر في هذا الخصوص؛ إذ تظهر فجوة بحثية تتطلب مزيداً من الدراسات المعنية بمشاركة المعرفة في الدول النامية وكذلك الدول العربية.

2/1/2 الدراسات التي تناولت متغير العقد النفسي:

اهتم (Atkinson, 2014) بالتعرّف على تأثير تقييم الأداء على سلوكيات الأفراد في ظل انتهاك العقد النفسي من خلال جمع بيانات 124 مفردة، ووجدت أنذاك علاقة وطيدة بين كلٍ من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وخرق العقد النفسي وبين تأثيرها على سلوكيات الأفراد بالمنظمة؛ مما قد يؤثر بدوره تبعاً على انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة نتيجة افتقاد العدالة في تقييم الأداء، أما فيما يتعلق بدور الدعم التنظيمي المُدرّك في تفسير تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بباكستان، فكان لالتزام المنظمة بالعقد النفسي تأثيرٌ إيجابيٌّ على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي، وكذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوسط الدعم التنظيمي المُدرّك جزئياً العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل (Ahmad & Zafar, 2018).

وفيما يتعلق بالمتغيرات التي قد تتوسط العلاقة المتبادلة بين القادة ومرؤوسيهم وتأثيرها على خرق العقد النفسي وأداء الفرد داخل المنظمة، فقد جمع Restubog, Bordia, Tang & Krebs (2010) بيانات ثلاث عينات من داخل الفلبين، بلغ حجم أولها 350 مفردة من الأفراد العاملين بإحدى المنظمات الصناعية الكبرى ومشرفيهم المباشرين، أما العينة الثانية فضمت 200 مفردة من أفراد المبيعات ومشرفيهم المباشرين بإحدى المنظمات الكبرى في صناعة الأدوية، وشملت العينة الثالثة 250 مفردة من طلاب برامج الماجستير المهني في إدارة الأعمال ومشرفيهم بثلاث جامعات. هذا، وأوضحت النتائج أنّ خرق العقد النفسي كان له تأثير سلبيٌّ قويٌّ على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الأفراد للمهام الوظيفية التي تتضمنها عقود عملهم الرسمية؛ ومن ثم فيُدلّل هذا من وجهة نظر الباحثة على أهمية دور وفاء المنظمة بعقدها النفسي تجاه أفرادها في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية وما يترتب عليها تبعاً من سلوكيات تطوعية إيجابية داخل العمل، التي أيضاً قد يكون من بينها سلوكيات مشاركة المعرفة على اعتبارها سلوكاً تطوعياً غير مُلزم، فضلاً عن دوره في المساعدة على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي المُوجّه إليهم، الذي يساعد بالتبعية أيضاً في خلق شعور المواطنة بين الأفراد داخل المنظمة، وبما أنه كان للدعم التنظيمي المُدرّك دور في زيادة مشاركة المعرفة كما تمت الإشارة إليه من قبل في عدة دراسات؛ مثل: Asrar-ul-

(2014) Nesheim & Gressgard (2016); Haq & Anwar (2016)، فبناء على ذلك يُمكن الاستدلال على وجود تأثير لالتزام المنظمة بالعقد النفسي على زيادة مشاركة الأفراد للمعرفة.

وامتدادًا لدور العقد النفسي في خلق سلوكيات المواطنة داخل المنظمات، ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في هذا الخصوص، قد أوضح (Uen, Chien & Yen (2009) في دراسة لهم أنّ العقود النفسية العلائقية تُشكّل متغيرًا وسيطًا تفسيريًا في العلاقة بين نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام Commitment-based HR Systems وبين سلوكيات الدور In-Role Behaviors وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أمّا العقود النفسية المعاملاتية فلم تتوسط هذه العلاقة، كما أوضحت النتائج كذلك ارتباط نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام ارتباطًا موجبًا مع العقود النفسية العلائقية، وارتباطًا سالبًا مع العقود النفسية المعاملاتية، بالتطبيق على 146 مفردة من عمالة المعرفة و28 مفردة من مديريهم المباشرين في 25 منظمة متطورة تكنولوجياً بتايوان، وأوصت الدراسة في النهاية بضرورة توفير وسائل تحفيز مادية وغير مادية للأفراد لاستثارة سلوكيات دورهم الإضافي وشعورهم بالمواطنة التنظيمية، فضلًا عن خلق مناخ من السلوكيات الإيجابية؛ كاحترام والالتزام والدعم.

إلا أن (Katou (2011 أشار إلى أن تأثير التزامات المنظمة تجاه أفرادها يكون أقوى من تأثير سياسات الموارد البشرية، وهذا في دراسته على عينة مكونة من 912 مفردة من أفراد 177 منظمة بالقطاعين العام والخاص باليونان، بهدف التعرف على تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية والعقد النفسي على الأداء التنظيمي، وهنا ترى الباحثة أنّ هذا قد يؤكّد بدوره على أهمية العقد النفسي في التأثير على الأداء التنظيمي وسلوكيات المواطنة والدور الإضافي داخل المنظمات، وما يترتب بالتالي على كلٍّ منهم من مُخرجات تنظيمية التي قد تتمثّل في سلوكيات التشارك المعرفي بين الأفراد؛ إذ قد يفوق دور الوفاء بالعقد النفسي دور سياسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء التنظيمي.

أمّا عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للأفراد ونواياهم في البقاء والاستمرار بالمنظمة، فقد أوضح (Guchait (2007 في دراسته على 183 مفردة من الأفراد العاملين بالمستشفيات في الهند وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام

التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المُدرَك، الذي يتدخل بدوره كعامل وسيط تفسيري في العلاقة بين انطباعات الأفراد عن دور إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. وبما أنه يُمكن للباحثة اعتبار انطباعات الأفراد عن دور وسياسات إدارة الموارد البشرية عقدًا نفسيًا كامنًا لديهم، بصفتها توقعات غير مُعلنة لدى الأفراد عن التزامات المنظمة تجاههم، فمن ثم يؤكد هذا بدوره على الفكرة السابق الإشارة إليها أعلاه في دور الوفاء بالعقد النفسي في إدراك الأفراد للدعم التنظيمي وما يترتب على ذلك من مخرجات تنظيمية إيجابية؛ كمشاركة المعرفة.

هذا، وقد تبين أن لإدارة الموارد البشرية وكذلك ممارساتها المُوجهة بالالتزام التنظيمي Commitment HRM Practices دورًا حيويًا في تفسير الانطباعات عن العقد النفسي؛ إذ وُجدت علاقة جوهرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المُوجهة بالالتزام التنظيمي، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية إجمالًا والتخفيف من شعور الأفراد بالإخلال بالعقد النفسي داخل 49 منظمة بهولندا في الفترة ما بين عام 1999 حتى عام 2001 (Sonnenberg, Koene & Paauwe, 2011). ممّا أثار بدوره انتباه الباحثة لأهمية تهيئة إدارة الموارد البشرية المناخ المناسب داخل المنظمة، الذي يساعد على إدراك الأفراد التزام منظماتهم بعقدتها النفسي تجاههم، وقد يؤكد ذلك أيضًا أهمية الدعم التنظيمي في إدراك الأفراد وفاء منظماتهم بالعقد النفسي تمامًا كما هو الحال بالنسبة لزيادة مشاركة المعرفة؛ وبناءً على تأثير الدعم التنظيمي المُدرَك على كلّ من إدراك الأفراد الوفاء بالعقد النفسي وزيادة مشاركتهم للمعرفة، فإنه يُمكن الاستدلال على وجود علاقة ما بين كلّ من إدراك الأفراد التزام المنظمات بالعقد النفسي وبين مشاركة أفرادها للمعرفة.

أما فيما يتعلّق بأهمية التزام المنظمات بالعقود النفسية مع المغتربين فقد قام Chi & Chen (2007) بدراسة 135 مغتربًا عائدًا لوطنه في 16 شركة متعددة الجنسية بتايوان وتعمل بالخارج، مؤكدين في نهاية الدراسة ارتباط إدراك المغترب العائد للوفاء بالعقد النفسي ارتباطًا سالبًا مع نية تركه للعمل، وموجبًا مع التزامه تنظيميًا، وفي سياق مماثل اهتم Chen & Chiu (2009) بالتعرف على العقبات النفسية التي تؤثر سلبًا على تأقلم المغتربين مع وظائفهم وتأثير الالتزام بالعقد النفسي على تأقلمهم والتزامهم تنظيميًا، بالتطبيق على 219 مغترب في المنظمات التايوانية العاملة بالخارج، وقد أسفرت الدراسة عن وجود تأثير للوفاء المُدرَك بالعقد النفسي للمغتربين على

مدى تأقلمهم مع وظائفهم في الدول الأجنبية ودرجة التزامهم التنظيمي، فضلاً على التأكيد على ضرورة التزام المديرين بتهيئة المغتربين من خلال التدريب للتقليل من حدة العوائق النفسية التي تحول دون تأقلمهم على بيئة العمل الأجنبية؛ وعليه، فتري الباحثة أنّ هذا قد يسלט بدوره الضوء على أهمية وفاء المنظمات بالعقود النفسية في تحقيق الالتزام التنظيمي والتقليل من معدل دوران العمالة ونوايا الأفراد في ترك العمل بصفة عامة وللمغتربين بصفة خاصة؛ وبما أنّ الوفاء بالعقد النفسي يساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبما أن الالتزام التنظيمي كان له دور في زيادة سلوكيات مشاركة الأفراد للمعرفة كما سبق التوضيح في العديد من الدراسات المُنوّه عنها آنفاً؛ مثل: Anvari et al. (2011); Anvari et al. (2014); Asrar-ul-Haq & Anwar (2012); B. Gupta et al. (2016) ، فهذا قد يُشير بالتالي إلى تأثير الوفاء بالعقد النفسي على زيادة مشاركة المعرفة.

ولما كان مفهوم التوافق النفسي قائماً على مهارات النجاح في التفاعل مع البيئة المحيطة -كما سبقت الإشارة- ومفهوم مشاركة المعرفة يركز على الطابع الجمعي للمعرفة الناشئة من التفاعل والحوار بين الأفراد (Easterby-Smith & Lyles, 2011) فربما يُشير هذا من وجهة نظر الباحثة إلى وجود تأثير للوفاء بالعقد النفسي على زيادة مشاركة الأفراد للمعرفة، ولتخفيف حدة السلوكيات السلبية داخل المنظمة فلا بد من تفعيل عدة آليات لتفسير تصورات وإدراك الأفراد لمدى التزام منظماتهم بعقدها النفسي تجاههم حتى لا تزيد مدة شعورهم بالإخلال وما يتبع ذلك من سلبيات داخل المنظمة؛ حيث إنه توجد علاقة بين عدم الوفاء بالعقد النفسي وسلوك الأفراد تجاه العمل؛ وهذا ما أكدته Sayers, Sears, Kelly & Harbke (2011) بدراسة الانطباعات عن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كمتغيرات وسيطة تأثيرية في العلاقة بين عدم الوفاء بالعقد النفسي وسلوك الأفراد تجاه العمل، من خلال استقصاء بيانات 975 مفردة من داخل الولايات المتحدة الأمريكية بشرط أن يكونوا متقاعدین، أو عاطلين عن العمل، أو بدون عمل بسبب إعاقة ما، ومن قبل ذلك درس Lemire & Rouillard (2005) إحدى المنظمات الفيدرالية العامة، بكندا؛ حيث انتهى إلى أنّ انتهاك العقد النفسي يؤثر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المنظمة، علاوة على أنّ وفاء المنظمات بالعقود النفسية يُرسخ لدى الأفراد شعوراً بالتقدير؛ مما يؤثر بالإيجاب على سلوكياتهم في العمل.

ومما يجدر ذكره في هذا الصدد أن إحدى الدراسات انتهت إلى وجود ارتباط موجب بين خرق العقد النفسي وزيادة الشعور السالب للأفراد تجاه منظماتهم، والذي يطلق عليه Organization Cynicism "التهكمية التنظيمية" (J. L. Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)؛ إذ يتسبب خرق المنظمة للعقد النفسي في انهيار ثقة الأفراد بها وشعورهم بالغضب (Morrison & Robinson, 1997)، الأمر الذي يتسبب بدوره في زيادة مستويات التهكمية التنظيمية داخل المنظمة (L.M. Anderson, 1996)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة Bashir, (2011) Nasi, Saeed & Ahmed على 149 مفردة من الأفراد العاملين بمؤسسات القطاع العام في باكستان. وتأسيساً على ذلك يتضح للباحثة أنّ وفاء المنظمات بالعقد النفسي يترتب عليه زيادة شعور الانتماء للمنظمة والتوافق مع هويتها، علاوة على زيادة ثقة الأفراد في المنظمة والتخلص من التهكمية التنظيمية أو التخفيف من حدّة تواجدها داخل العمل وخلق مشاعر إيجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة؛ وبما أنّ تلبية العقد النفسي يساعد في زيادة الثقة التنظيمية التي سبقت الإشارة لدورها الحيوي في زيادة سلوك مشاركة المعرفة (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Kuo, 2013); Brooke, Mohd Rasdi & Abu Samah, 2017)؛ فبنفس المنطق قد يؤثر الوفاء بالعقد النفسي في زيادة مشاركة المعرفة داخل المنظمة.

وقد تختلف مكونات العقد النفسي ونوعه من فرد إلى آخر حتى مع تشابه الدور الوظيفي؛ إذ ارتبط الأفراد الدائمون في مراكز الاتصالات بأيرلندا بعقود نفسية علائقية مع منظماتهم، أمّا الأفراد المؤقتون فترابطهم مع المنظمة عقود نفسية انتقالية (Cross, Barry & Garavan, 2008)؛ وعليه ترى الباحثة وجود احتمال لاختلاف طبيعة ومحتويات العقد النفسي من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر وكذلك من دولة لدولة.

هذا، وتتباين وجهات النظر بين مديري الموارد البشرية والأفراد داخل أكبر 100 منظمة عامّة وخاصة ببلجيكا حول العوامل التي تساعد على بقاء واستمرارية الفرد بالعمل من منظور العقد النفسي؛ إذ إنّه من وجهة نظر المديرين وُجدت مجموعة من العوامل تؤثر على الاحتفاظ بالأفراد وتقلل من معدلات دوران العمل؛ مثل: فرص التدرج الوظيفي، والمكافآت المالية بدرجة تفوق عوامل أخرى؛ مثل: المناخ الاجتماعي، والمحتوى الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، إلّا أنه من وجهة نظر الأفراد فالعوامل الأكثر تأثيراً في بقائهم في منظماتهم

كانت وضوح المستقبل الوظيفي داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على درجة ولاء الفرد (De Vos & Meganck, 2009)، ولعل اختلاف وجهات النظر في الاحتياجات والمُتطلبات كما يراها المديرون والأفراد لفتت نظر الباحثة لضرورة انتباه الطرفين لما يُدركه كلٌ طرف من سلوكيات الآخر تجاهه؛ فليس بالضروري أن تكون تصورات طرف ما هي بالفعل ما أدركه وفَسَّره الطرف الآخر.

2/2 دراسات تناولت العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث:

1/2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة:

تتشكّل مستويات ثقة الأفراد في المنظمة وفقاً لرؤية هؤلاء الأفراد لمدى التزام المنظمة بعقودها النفسية، الأمر الذي ينعكس بدوره في صورة استعداد الأفراد لمشاركة المعرفة مع بعضهم البعض؛ إذ إن مشاركة المعرفة في ذاتها تتطلب وجود مستوى مرتفع من ثقة الأفراد في المنظمة وفي زملاء العمل (Sharkie, 2005)؛ حيث لاحظ Abdullah, Hamzah, Arshad, Isa & Ghani (2011) أنّ للثقة والتعاون دوراً جوهرياً في تفسير تأثير العقد النفسي على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الحكومية للمعرفة؛ فقد انصبَّ اهتمامهم على اختبار دور رأس المال الاجتماعي العلائقي كمتغير وسيط تفسيري في العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة، لكن ما النتائج التي قد تترتب على انتهاك الثقة باعتبارها أحد أهم مكونات العقد النفسي المؤثرة بشدة على سلوك الأفراد والتزامهم داخل المنظمة؟ وفي هذا الخصوص انتهت إحدى الدراسات إلى أنّ مجتمعات الممارسة تُشكّل متغيراً وسيطاً تفسيرياً في العلاقة بين الشعور بانتهاك الثقة والعقد النفسي وبين اتباع الأفراد لسلوكيات تنظيمية غير مرغوب فيها؛ كالتقليل من مشاركتهم للمعرفة فيما بينهم داخل إحدى شركات المرافق بألمانيا (Unsel, Gleich & Russo, 2005)، وكل هذا بدوره يؤكد للباحثة الأهمية الجوهرية للثقة في تفسير العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة من قبل الأفراد.

ولا يُمكن إنكار الدور الحيوي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات كمتغير وسيط تأثيري في العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة (Luu, 2016)، وضرورة تدعيم المنظمة لطبيعة ومحتوى العقود النفسية التي تنصُّ على مشاركة المعرفة بين الأفراد، بحيث تصبح مشاركة المعرفة

والتحاور والاتصالات المتبادلة هي أحد أهم المُخرجات المُتوقعة من الأفراد (O'Neill & Adya, 2007).

3/2 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما أُتيح للباحثة من دراسات سابقة قامت بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة النتائج ، ويُمكن إيجاز أبرز وأشمل هذه النتائج على النحو التالي :

- تُساهم سلوكيات مشاركة المعرفة في تفسير العلاقات المتبادلة بين بعض المتغيرات التنظيمية الفعالة بما يزيد بدوره من أهمية مشاركة الأفراد لمعارفهم وضرورة تبني المنظمات لكل الآليات التي تكفل تدعيم مشاركة أفرادها للمعرفة .
- تُركز الغالبية العظمى من دراسات مشاركة المعرفة على عدة متغيرات تنظيمية وتُسلط الضوء على علاقتها بزيادة مشاركة الأفراد للمعرفة داخل المنظمات ، إلا أنه ثمة متغيرات لم تتل القدر الكافي من الاهتمام بشأن علاقتها بمشاركة الأفراد للمعرفة داخل المنظمات على الرغم من جوهرية تأثيرها بهذا الصدد .
- أغفلت معظم الدراسات الاهتمام بكيفية تحديد المنظمات للأساليب التي يُفضلها أفرادها للقيام بمشاركة معارفهم .
- تتركز الغالبية العظمى من الدراسات والبحوث المعنية بمشاركة المعرفة في : الولايات المتحدة الأمريكية ، ودول أوروبا ، والصين ، وماليزيا ، وفينلندا ، وكندا ، وكذا استراليا .
- لا يتفق الباحثين على عوامل مُحددة من شأنها التأثير على مشاركة المعرفة خاصة في بيئة الأعمال المصرية ؛ مما يخلق بدوره الحاجة لمزيد من البحوث في هذا الشأن لبناء نظرية واضحة يُمكن تطبيقها بكفاءة وفعالية على هذه البيئة .
- تُركز معظم الدراسات السابقة على المُثيرات الخارجية لمشاركة المعرفة مقارنة بالدوافع الذاتية والكامنة رغم أهميتها في التأثير على مشاركة المعرفة بصورة استباقية ؛ مما أثار انتباه الباحثين مؤخراً لاتجاهين: أولاً : دراسة أبعاد السلوك التطوعي الاستباقي لمشاركة المعرفة بين الأفراد والذي قد ينشأ نتيجة عوامل أخرى غير تلك التي ركزت عليها الدراسات السابقة بشأن المُؤثرات

- الخارجية ، وثانياً : تحديد الطريقة المثلى لتوظيف المحفزات الخارجية مع الدوافع الكامنة في التأثير على سلوكيات مشاركة المعرفة ؛ لضرورة إحداث التوازن بينها .
- أن لكل من الالتزام التنظيمي والعقد النفسي دور في التأثير على مشاركة المعرفة سواء بصورة مستقلة أو تفسيرية أو في ضوء متغيرات تأثيرية ، كما أن للوفاء بالعقد النفسي دور قد يفوق دور سياسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء التنظيمي ؛ ومن ثم قد يُعزز بدوره من مشاركة الأفراد للمعرفة داخل منظماتهم .
 - أن ثمة صعوبة في الاتفاق حول محتوى محدد للعقد النفسي أو وضع قائمة محددة ببنوده ، الأمر الذي يُحتم بدوره ضرورة الاهتمام بدراسة العقد النفسي داخل سياق التطبيق محل الاهتمام للخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية وعدم الاعتماد كلياً على الدراسات السابقة في العقد النفسي والمطبقة على دول أخرى أو مجالات أخرى غير مجال التطبيق المُراد .
 - أن هناك ندرة نسبية في الدراسات العربية المعنية بالعقود النفسية وأبعادها داخل المنظمات ، ومع ارتباط محتويات العقد بطبيعة سياق التطبيق ، وأهمية الوفاء بالعقد النفسي على المستوى الشخصي والتنظيمي ؛ فالأمر إذن يتطلب مزيداً من البحوث في هذا الصدد .
 - أن ثمة ندرة نسبية في الدراسات السابقة الخاصة بالعقد النفسي بخصوص تناول العقد النفسي كمتغير مستقل ؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المُحددات أو العوامل المؤثرة على العقد النفسي وإهمال دراسة دور العقد النفسي في تحقيق مزايا مُتعددة للفرد وللمنظمة الأمر الذي بدوره قد يقلل من شأن وأهمية الالتزام بالعقود النفسية بين المنظمة وأفرادها ؛ ومن ثم تتجلى أهمية وضرورة إلقاء الضوء وإبراز هذه الجوانب .
 - الندرة النسبية في الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة .
 - عدم تمكن الباحثة من الحصول على أى بحث أو دراسة عربية تناولت العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة ، فضلاً عن ملاحظة الباحثة لوجود تقصير نسبي في تفسير تأثير التزام المنظمات بالعقد النفسي على مشاركة الأفراد للمعرفة ؛ إلا أنه من خلال التحليل المنطقي لما ورد أعلاه من دراسات فهناك تدعيم لفرضية وجود تأثير للالتزام بالعقد النفسي للمنظمة على زيادة مستويات مشاركة أفرادها للمعرفة ؛ مما يخلق بدوره الحاجة لمزيد من البحوث التطبيقية لتوضيح هذا الشأن .

- أن أبرز النتائج التنظيمية التي قد تترتب على التزام المنظمات بالعقد النفسي تتمثل في : زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وإدراك الأفراد للدعم التنظيمي ، وانخفاض معدلات ترك العمل ، والالتزام الأفراد تنظيمياً ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وزيادة شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة ، ورفع معدلات تأقلم المغتربين مع وظائفهم في الدول الأجنبية وزيادة مستويات التزامهم التنظيمي ، وزيادة مستويات الولاء التنظيمي ، وزيادة شعور الأفراد بالتقدير ، والتخفيض من مستويات التهكمية التنظيمية للأفراد داخل المنظمة وخلق مشاعر إيجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة .
- يؤثر التزام المنظمة بالعقد النفسي بشكل غير مباشر على مشاركة أفرادها المعرفة ، ذلك أن التزام المنظمة بتعهداتها الضمنية تجاه أفرادها يساهم من وجهة نظر كثرة من الباحثين في :
 - زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ؛ وبالتالي زيادة الأعمال التطوعية للأفراد داخل المنظمة ، وإزاء كون سلوك مشاركة المعرفة أمر غير مُلزم في معظم عقود العمل الرسمية ؛ فهو بالتالي عادة ما يكون سلوك تطوعي .
 - التأثير الإيجابي على إدراك الأفراد للدعم التنظيمي وزيادة مستويات الثقة لديهم وشعورهم بالتقدير الوظيفي ؛ الأمر الذي بدوره يساعد في زيادة سلوكيات مشاركة المعرفة داخل المنظمة كما تم التفصيل من قبل .

3/ مشكلة البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر وغير مباشر؛ فإنه يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: "ما مدى التأثير المباشر لالتزام المنظمة بالعقد النفسي على مشاركة الأفراد للمعرفة؟"

4/ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1) التأسيس النظري لمتغيرات البحث وإبراز دورها في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد وكذلك المنظمة؛ مما قد ينعكس بدوره على الاهتمام بها علمياً وعملياً، واستحداث إستراتيجيات موجهة بتبني وتدعيم هذه المتغيرات داخل المنظمات من خلال:

- تسليط الضوء على مفهوم مشاركة المعرفة وطبيعته وما يتعلق به من دراسات حديثة.
- تسليط الضوء على مفهوم العقد النفسي وطبيعته وما يتعلق به من دراسات حديثة.
- (2) الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث؛ مما قد يسهم بدوره في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم عمليات مشاركة المعرفة في البيئة المصرية بصفة عامة، وعلى مستوى قطاع التطبيق بصفة خاصة
- (3) محاولة سدّ الفجوة البحثية في طبيعة العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة.

5/ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث قيمته وأهميته مما يأتي:

- (1) النُدرة النسبية في البحوث والدراسات العربية التي تناولت العلاقات المُتبادلة بين متغيرات البحث وبعضها البعض رغم تعاظُم أهميتها، سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة.
- (2) النُدرة النسبية في البحوث والدراسات العربية التي تناولت مشاركة المعرفة بصفة عامة.
- (3) إبراز دور التزام المنظمات بالعقد النفسي في تحقيق منافع عدّة على مستوى الفرد وكذلك المنظمة؛ مما قد ينعكس بدوره على ضرورة استحداث إستراتيجيات موجهة بتنفيذ المنظمات للعقد النفسي لأفرادها.
- (4) أنّ الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة بين كلّ من العقد النفسي ومشاركة المعرفة قد يسهم في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم عمليات مشاركة المعرفة في البيئة المصرية بصفة عامة.

6/ الإطار الفكري لمتغيرات البحث:

1/6 مشاركة المعرفة:

تُعد مشاركة المعرفة مصطلح اجتماعي التوجه إلى حد بعيد ؛ إذ أنها تتضمن الثقة والمصلحة المشتركة ، فضلاً عن إدارة الصراعات والمصالح الشخصية (Easterby-Smith & Lyles, 2011) ، وتختلف تعريفات مفهوم مشاركة المعرفة وفقاً لعدّة عوامل؛ كنوع المعرفة، وطريقة مشاركتها، ومستوى التبادل (Tabatabaei, Afraze & Seifi, 2019)، ولا يوجد حتى

الآن تعريف واضح ومحدّد لمشاركة المعرفة (Musa, 2019)، ويُمكن التطرّق لبعضٍ من تعريفاتها مع مراعاة التنوع الزمني في هذا الشأن على النحو الآتي:

مشاركة المعرفة هي تبادل المعارف فيما بين الأفراد لمساعدتهم والتعاون فيما بينهم من أجل حلّ المشاكل أو تطوير أفكار جديدة (Easterby-Smith & Lyles, 2011)، كما عرّفها يوسف (2013) بأنها عبارة عن نشاط تبادلي بين الأفراد داخل المنظمة يتم من خلاله تبادل الأفكار والرؤى والمفاهيم والخبرات والمهارات من أجل تطوير الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وإكساب الأفراد معارف جديدة من خلال مناخ تنظيمي ملائم.

وأضاف (Sajeve, 2014) أنّ مشاركة المعرفة تعني نقل ونشر وتبادل المعرفة والخبرات والمهارات والمعلومات ذات القيمة من فرد إلى آخر داخل المنظمة (Musa, 2019)، كما يُمكن اعتبارها مشاركة الأفراد للمعلومات التنظيمية سواء الضمنية أو الصريحة وكذلك الأفكار والمقترحات والخبرات بين بعضهم البعض (Bartol & Srivastava, 2002; Srivastava, Bartol & Locke, 2006)، ويُمكن النظر كذلك لمشاركة المعرفة على كونها ثقافة تفاعل اجتماعي تنطوي على تبادل معارف وخبرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة (Lin, 2007a)، ووصفها كذلك (Rivera-Vazquez, Ortiz-Fournier & Rogelio Flores, 2009) بأنها العملية التي يتبادل فيها الأفراد معًا المعارف الضمنية والصريحة لتوليد معرفة جديدة (Al-Qadhi, Md Nor, Ologbo & Knight, 2015).

وتتمثل أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لنظرية الحدث المُسبب Theory of Reasoned Action (TRA) في: (1) الاتجاه لمشاركة المعرفة؛ ويُقصد به درجة المشاعر الإيجابية للفرد تجاه مشاركة المعرفة، (2) نية مشاركة المعرفة؛ وتعني توافر الرغبة لدى الفرد تجاه مشاركة المعرفة، (3) سلوك مشاركة المعرفة؛ ويُعبر عن القيام بتبادل المعرفة مع الآخرين. هذا، وقد حدد Gurteen (1999) الأسباب الرئيسة لضرورة مشاركة المعرفة التي يُمكن إيجازها في (Sihombing, 2009): (1) قصر عمر المعرفة؛ حيث إنّ المعرفة قابلة للتلف وتفقّد قيمتها سريعاً، (2) مشاركة المعرفة وتبادلها فيما بين الأفراد يفيد جميع الأطراف أكثر ممّا يحققونه من مزايا حال التكتّم عليها وإخفائها، (3) تعاضم حجم الأعمال الملقاة على عاتق الأفراد داخل المنظمات

الآن؛ مما يُشير بدوره لأهمية تعاون الأفراد فيما بينهم وأن يدعم كلٌّ منهم الآخر، (4) المنافع المُحقَّقة من مشاركة المعرفة؛ حيث تم التأكيد في كافة أدبيات إدارة المعرفة على الدور الحيوي لمشاركة المعرفة في تطوير المنظمات ومستويات أدائها. على صعيد آخر يرى بعض الباحثين أمثال:

Van den Hooff & De Leeuw van Weenen (2004); Van Den Hooff & De Ridder (2004); Van den Hooff & Hendrix (2004)

، أن سلوك مشاركة المعرفة (عملية مشاركة المعرفة) يتضمَّن بُعْدَيْن؛ هما: (1) التبرع بالمعرفة للغير Knowledge Donation؛ ويُشير إلى القيام بإمداد الآخرين بالمعلومات والمعارف المطلوبة، سواء أكانت معارف صريحة أو معارف ضمنية؛ كإعطاء الآخرين نصائح عن كيفية أداء مهمة ما، أو تزويدهم بالملفات المطلوبة لذلك، أو إعطاء مقترحات بحلِّ مشكلة ما... وهكذا، (2) جمع المعرفة Knowledge Collection؛ وتعني تحصيل المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية؛ مثل: تجميع الملفات أو المعلومات اللازمة لأداء وظيفة معينة، أو السؤال عن كيفية تأديتها، أو الاستماع لتجارب الآخرين الناجحة، أو المشاركة في أنشطة تشارك معرفي.

2/6 العقد النفسي :

تتعدَّد أنواع العقود الموثقة رسمياً بين الفرد والمنظمة؛ مثل: عقود العمل الدائمة وعقود العمل المؤقتة وعقود العمل محدَّدة المدة والغرض....، كذلك يوجد نوع آخر من العقود بين الفرد والمنظمة لا يتم كتابته أو توثيقه بشكل رسمي، ويستند إلى فهم وإدراك كليهما لمجموعة من الالتزامات المتبادلة وغير المكتوبة، يُسمَّى بالعقد النفسي (السيد، 2006)، وسمِّي بالنفسي نظراً لأنَّ ما يحتويه من وعود تعتمد على إدراك وتصورات كلِّ طرف من أطرافه (Scholz, 2013)، وذكر (2002) Guest & Conway أن إدارة العقود النفسية مهمة رئيسة للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها وتهيئة مناخ تنظيمي من الثقة القائمة على مبدأ بناء الأفراد People Building بدلاً من استخدامهم فحسب People Using.

هذا، وقد تبنَّت العديد من الدراسات الإطار التعريفي للعقد النفسي بصورة موسَّعة؛ إذ افترض كلٌّ من (1993) Rousseau & Parks أنَّ العقد النفسي يظلُّ في عقل الفرد فقط عن

تصوراته فيما يتعلق بالتزامات المنظمة تجاهه والتزاماته تجاه المنظمة (Herriot & Pemberton, 1997)، كما عرّفته كذلك (Rousseau, 2001) بأنه تصورات الأفراد عن الالتزامات المتبادلة، ويُعبر عن الصورة الذهنية للالتزام الفرد نظير التزام مقابل في علاقة محدّدة (Chahar, 2019). وبتعديل تعريف (Herriot & Pemberton, 1997) عرّف Guest & Conway (2002) العقد النفسي بكونه تصورات كلا طرفي علاقة العمل (الفرد والمنظمة) عن الوعود والالتزامات المتبادلة بينهم والمنصوص عليها ضمناً في هذه العلاقة. إلا أنه قد تمت الإشارة فيما بعد للعقد النفسي على كونه كيفية إدراك الفرد لالتزاماته تجاه صاحب العمل وكذلك التزامات صاحب العمل تجاهه (Maia & Bastos, 2019)، يُمكن أن يتم تقسيم مكونات العقد النفسي إلى ثلاثة مكونات أساسية؛ هي: (1) الالتزامات (التعهدات) Obligations، (2) الوفاء (التنفيذ/ الالتزام ب) Fulfillment، (3) الخرق Breach. ويُشير الوفاء (التنفيذ/ الالتزام ب) إلى أي مدى تمّ إدراك تنفيذ الوعود والالتزام بها، وعلى النقيض فعند إدراك الإهمال في تنفيذ أحد وعود العقد النفسي فهذا يُعدّ خرقاً للعقد. والسعي الدائم للوفاء بالعقد النفسي بالشكل المتوقّع من الطرفين (الموظف والمنظمة) يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات المُبرمة ضمناً، التي تُشكّل في ذاتها أبعاد (محتويات Contents) العقد النفسي، وتتمثل في: (Herriot et al., 1997; Rousseau, 1990; Rousseau & Tijoriwala, 1998).

أ. **تعهدات والتزامات المنظمة:** وهي تُعبّر عن توقّعات الأفراد من المنظمة إزاء تميّزهم في الأداء؛ مثل: التعويضات، وتطوير المسار المهني، ونظم التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة المناخ الذي يساعد على إحداث توازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، والتقدم الوظيفي، والأمان الوظيفي، والتعلم، والعدالة، والتشاور، والنواحي الإنسانية، والعدالة الإجرائية.

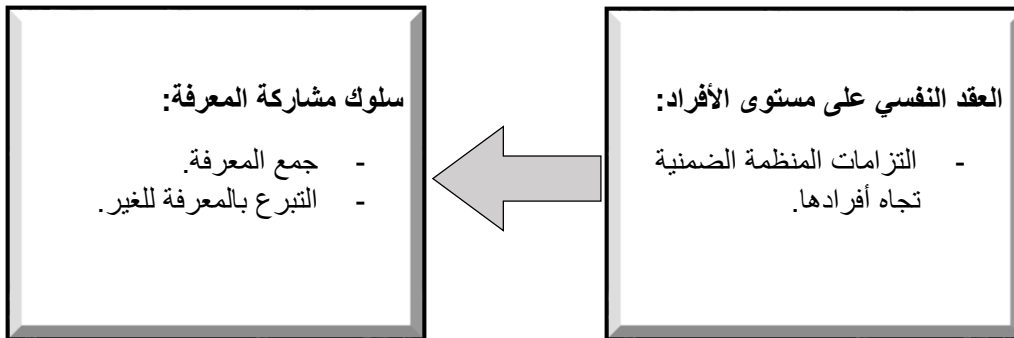
ب. **تعهدات والتزامات الموظف:** وهي تُمثّل الالتزامات التي تعهّد بها الفرد ضمناً تجاه المنظمة؛ مثل: التزام الموظف بمضمون العمل، وتطوير الذات، والولاء للمنظمة، والأعمال التطوعية التي تخدم تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها، والمواطنة التنظيمية، والرغبة في البقاء في المنظمة، وقبول التنقلات، والمرونة في العمل، والأمانة.

إلا أنه يجدر التنويه في هذا الصدد إلى أنّ الدعامة الأساسية التي تركز عليها البحوث المعنيّة بهذا الشأن تقوم على أنّ مضمون العقد النفسي (محتوى العقد النفسي) بصفة عامة يتكوّن جزءاً تبادلاً وجهات النظر بين الأفراد والمنظمة، ومن الصعب الاتفاق حول محتوى محدد للعقد النفسي أو وضع قائمة محدّدة ببؤده (مصطفى، 2014).

وتُعتبر نظرية العقد النفسي جزءاً من نظرية التبادل الاجتماعي (Chambel, Rousseau & Tijoriwala, 2016)، وحسبما أشار (Lorente, Carvalho & Martinez, 2016)، فإن مفهوم العقد النفسي يهتم بدراسة علاقات العمل داخل التنظيمات من منظورها الضمني، ويُمثل تلك العلاقة التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة بناءً على مجموعة من الوعود والتصورات والالتزامات المشتركة والمتبادلة فيما بينهم والتي تُشخص بدورها علاقات العمل وسلوكيات طرفي العقد داخل المنظمة في صورة ضمنية غير مصرح بها. فعلاقة العمل هي تلك العلاقة التي تدير نطاق العقد بأكمله بدايةً من الناحية القانونية البحتة وصولاً إلى الجوانب النفسية البحتة (Spindler, 1994).

7/ نموذج البحث:

تمّ بناء النموذج النظري المُقترح للبحث والمُبيّن في الشكل رقم (1) بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، والإطار الفكري للبحث ليُعبّر عن مُتغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما تمّ اختباره من خلال الدراسة الميدانية، ويُنصّح من الشكل المُشار إليه أنّ البحث يرمي إلى اختبار تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي (المتغير المستقل) على مشاركة الأفراد للمعرفة (المتغير التابع) عبر تناول أحد أبعاده (وهو بُعد سلوك مشاركة المعرفة):



شكل رقم (1)

نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

8/ فروض البحث :

اتضح وجود اتفاق من قبل كثير من الباحثين على وجود علاقة تأثيرية بين التزام المنظمة بالعقد النفسي ومشاركة أفرادها للمعرفة؛ ومن ثم يُمكن اقتراح الفرض التالي للبحث كما يأتي:

▪ **ف 1:** من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بعقده النفسي تجاه باحثيه على سلوكهم في مشاركة المعرفة، ووفقاً لأبعاد كلا المتغيرين يشمل هذا الفرض بدوره الفروض الفرعية الآتية:

- ف 1/1: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على سلوكهم في جمع المعرفة.
- ف 2/1: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على سلوكهم في التبرع بالمعرفة للغير.

9/ الخطة المنهجية للدراسة الميدانية:

تتضمن الخطة المنهجية للدراسة الميدانية العناصر الفرعية الآتية:

1/9 تحديد مدخل البحث Research Approach:

تمّ الاعتماد على مدخل القياس Deduction Approach بهدف تفسير وتوضيح العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث: المستقل والتابع وأبعادها؛ وذلك من خلال جمع البيانات بشكل منظم ومهيكل وتحليلها كمياً/ إحصائياً.

2/9 تصميم البحث Research Design:

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث تمَّ اختيار تصميم البحث الكمي Quantitative Research Design لإجراء الدراسة الميدانية.

3/9 بلورة إستراتيجية البحث Strategy of Inquiry:

من بين إستراتيجيات التصميم الكمي للبحوث قامت الباحثة باتباع البحث المسحي Survey Research كإستراتيجية للبحث.

4/9 البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

تنقسم البيانات المطلوب الحصول عليها من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه إلى نوعين رئيسين، هما بيانات ثانوية وبيانات أولية؛ وعليه تُصنَّف مصادر الحصول على البيانات إلى مصادر ثانوية ومصادر أولية، ويُمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

1/4/9 البيانات الثانوية:

تتمثل في بيانات عن متغيرات البحث؛ من حيث المفاهيم، والخصائص، والأبعاد، وكذلك البيانات التي تم جمعها عن مجتمع البحث.

مصادر الحصول عليها: المصادر الثانوية للبيانات مثل: المراجع العلمية (الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، والمقالات) والتقارير.

2/4/9 البيانات الأولية:

وهي البيانات التي جُمعت لأول مرة بهدف استجلاء العلاقة التأثيرية بين العقد النفسي ومشاركة الأفراد للمعرفة.

مصادر الحصول عليها: جُمعت البيانات الأولية للبحث من مفردات البحث الميداني وهم الباحثون بخمسة مراكز للبحوث تابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي بمصر، وذلك على نحو ما سيرد بيانه لاحقاً.

10/ مُجتمع البحث وأسلوب دراسته:

مُجتمع البحث مُجتمع مُحدد يتكون من خمسة مراكز بحثية تابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي بمصر ويُمكن توصيفه كما هو مُبيّن بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

توصيف مُجتمع البحث

الدرجة العلمية	مساعد باحث	باحث مساعد	باحث	أستاذ باحث مساعد	أستاذ باحث	أستاذ متفرغ	الإجمالي لكل مركز	%	المراكز والمعاهد البحثية
	161	872	1030	655	727	1155	4600	71%	المركز القومي للبحوث
	7	89	187	73	50	157	563	9%	المعهد القومي لعلوم البحار والمصايد
	2	136	105	36	44	176	499	8%	معهد تيودور بلهارس للأبحاث
	14	83	103	64	64	109	437	7%	معهد بحوث البترول
	34	87	70	38	55	40	324	5%	

								المعهد القومي للبحوث الفلكية والجيوفيزيقية
6423								إجمالي حجم المجتمع

المصدر: الصفحة الرسمية لمجلس المراكز والمعاهد والهيئات البحثية على شبكة الإنترنت

ويتسم مُجتمع البحث بكبر حجمه وانتشاره جغرافياً؛ ونظراً لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينات في المعاينة (قرطام، 2017)، ونظراً لما سبق ذكره بأن مُجتمع البحث مُجتمع محدد، وهو ما يعني توافر إطار له عند جمع البيانات لتحديد وحدات المعاينة واختيارها، وكذلك للرجبة في إمكانية تعميم نتائج البحث؛ فإن أسلوب العينات الاحتمالية هو الأنسب في سحب مفردات العينة. وبما أن مُجتمع البحث يتراوح ما بين 5000: 10000 مفردة؛ فإن حجم العينة الأنسب عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية 5% يقع ما بين 357: 370 مفردة (بازرعة، 1996)؛ لذا تم تطبيق المعادلتين الآتيتين لتحديد حجم العينة بدقة (الديب، 2010، نقلاً عن يونس، 2016):

$$(1) \dots\dots\dots \frac{(Y) X^2 (L-1) L}{(D)^2} = N$$

$$(2) \dots\dots\dots \frac{N}{\frac{N}{N} + 1} = *N$$

حيث إن:

ن: حجم العينة قبل تطبيق معامل التصحيح.

ي: القيمة المعيارية لمعامل ألفا 0,025.

ل: نسبة حدوث الحدث في المجتمع 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به وهي 5%.

ن: حجم المجتمع.

ن*: حجم العينة النهائي بعد تطبيق معامل التصحيح.

وكانت نتيجة تطبيق المعادلتين (1)، (2) كما يأتي:

$$ن * = 362 \text{ مفردة.}$$

$$ن = 384 \text{ مفردة.}$$

وإزاء تجانس مجتمع البحث وتوافر إطار له فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل مركز (معهد) من مراكز (معاهد) البحوث (قرطام، 2017).

11/ مقاييس متغيرات البحث:

يعكس الجدول رقم (2) الآتي أبعاد متغيرات البحث ومقاييسه كما يأتي:

جدول رقم (2)

مقاييس متغيرات البحث

م	المتغير	نوع المتغير	أبعاد المتغير التي تم استخدامها في القياس	المقياس
1	العقد النفسي على مستوى الأفراد	مستقل	التزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها.	مقياس (Robinson & Morrison, 2000)؛ حيث تمّ قياس وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها من منظورهم من خلال خمس

عبارات تُعدُّ من ضمن أسلوب القياس العالمي للوفاء بالعقد النفسي.				
مقياس Van den Hooff & Hendrix (2004)؛ وقد تمَّ قياس سلوك مشاركة المعرفة من خلال 8 عبارات كآتي: 4 عبارات لجمع المعرفة. 4 عبارات للتبرع بالمعرفة للغير.	سلوك مشاركة المعرفة.	تابع	مشاركة المعرفة	2

المصدر: من إعداد الباحثة

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أنَّ المقاييس السابقة المذكورة في جدول رقم (2) قد صيغت جميعها بأسلوب مقياس المسافات (مقياس القيم " ليكرت " Likert Rating Scale) المُكوّن من خمس فئات (درجات) يتراوح في إجاباته ما بين موافق تمامًا؛ وهو ما يُمثّل الرقم (5)، وغير موافق على الإطلاق؛ وهو ما يُمثّل الرقم (1).

12/ أداة جمع البيانات الأولية:

جُمعت البيانات الأولية للبحث من خلال قائمة استقصاء مهيكلة، تتكون من عبارات المقاييس سابقة الذكر، وقد تمَّ تصميم هذه القائمة من خلال مرحلتين: (1) إعداد القائمة، (2) اختبار القائمة وتصميمها في شكلها النهائي، وذلك على النحو الآتي:

1/12 إعداد قائمة الاستقصاء :

تمَّ إعداد قائمة استقصاء تضمُّ الأسئلة اللازمة لجمع البيانات الأولية للبحث بالاعتماد على المقاييس المذكورة في جدول رقم (2)؛ ويُمكن إلقاء المزيد من الضوء على أسئلة القائمة والبيانات الخاصة بكلِّ منها كما يأتي:

- بيانات السؤال الأول: تعكس عبارات السؤال الأول (5 عبارات) مدى وفاء مركز/ معهد البحوث موضوع البحث بالتزاماته تجاه باحثيه في مقابل ما يقدمونه من عمل؛ إذ يقوم المُستقصى منه بتحديد مدى موافقته على وفاء منظمته بعودها له والتزاماتها تجاهه، ذلك من خلال اختيار إحدى درجات المقياس الفئوي المُكوّن من خمس مسافات تتراوح ما بين موافق تمامًا = (5)، وغير موافق على الإطلاق = (1).
 - بيانات السؤال الثاني: يسعى السؤال الثاني إلى التعرف على مدى وجود أبعاد سلوك مشاركة المعرفة في مركز/ معهد البحوث الذي يعمل به المُستقصى منهم؛ إذ يقوم كلُّ منهم بتحديد مدى موافقته على وجود هذه الأبعاد من خلال اختيار إحدى درجات المقياس الفئوي المُكوّن من خمس مسافات، وفيما يأتي توضيح للعبارات التي تُمثل كلَّ بُعد من هذه الأبعاد:
 - البُعد الأول: جمع المعرفة: وقد تمَّ التعبير عنه من خلال العبارات رقم 1، 2، 3، 4.
 - البُعد الثاني: التبرع بالمعرفة للغير: وعُبر عنه من خلال العبارات رقم 5، 6، 7، 8.
- 2/12 اختبار مدى اعتمادية (ثبات) Reliability مقاييس قائمة الاستقصاء وصلاحيتها (صدقها) Validity، وذلك يكون عبر ثلاث مراحل كما يأتي:

1/2/12 المرحلة الأولى: الاختبار المبدئي للقائمة على وحدات المعاينة Piloting:

حيث تمَّ اختبار القائمة والتأكد من مدى وضوح وسهولة فهم الأسئلة والإجابة عليها على عدد من وحدات المعاينة.

2/2/12 المرحلة الثانية: الاختبار من خلال خبراء المجال (مراجعة النظراء) Peer Reviews:

حيث تمَّ عرض القائمة على عدد من أساتذة إدارة الأعمال وأساتذة إدارة الموارد البشرية الذين قاموا بدورهم بإجراء التعديلات المطلوبة على القائمة حتى أصبحت صالحة للاستخدام في جمع البيانات المنشودة؛ وذلك بقصد اختبار الصدق الشكلي (الظاهري) Face Validity للمقاييس للتأكد من قدرة المقياس على تناول الموضوع العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل القياس، ويتمُّ قياسه بشكل حُكمي بالاعتماد على خبراء المجال (قرطام، 2017)، وارتكزت معظم هذه التعديلات حول صياغة عبارات المقاييس المُستخدمة في إعداد القائمة، وإجراء بعض التعديلات اللغوية عليها، واستبدال مقياس العقد النفسي بمقياس آخر يضمُّ عدد عبارات أكثر؛ حيث استخدمت الباحثة في قائمة الاستقصاء المبدئية بالبداية مقياساً عالمياً للعقد النفسي، يتكون من 3 عبارات فقط، وبعدئذ تمَّ الانتقال إلى المرحلة الثالثة على النحو الآتي:

3/2/12 المرحلة الثالثة: الاختبار الإحصائي:

وهنا تمَّ اختبار كلِّ من اعتمادية قائمة الاستقصاء وصلاحياتها إحصائياً، بعد جمع البيانات من 50 مفردة من مجتمع البحث؛ لتصميم القائمة في صورتها النهائية في ضوء نتائج هذا الاختبار، ويُمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1/3/2/12 اختبار الاعتمادية (الثبات):

تُشير خاصية الثبات إلى مدى قدرة القياس على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل البحث بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن، وقد تمَّ اختبار مدى اعتمادية قائمة الاستقصاء من خلال استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha الذي يعمل بدوره على تقييم ثبات المقياس من خلال أخذ قيمتين أو أكثر للقياس لنفس الظاهرة محل البحث في الوقت نفسه، وتحديد مدى درجة التوافق بين القيمتين لقياس نفس الظاهرة (قرطام، 2017)، ويُمكن توضيح نتائج اختبار الاعتمادية من خلال جدول رقم (3).

2/3/2/12 اختبار الصلاحية (الصدق):

يُشير الصدق في القياس إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل مانع جامع؛ أي يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي نفس الوقت عدم الخلط بين أبعاد الظاهرة وأبعاد ظواهر أخرى (قرطام، 2017).

وقد تمّت مراعاة صلاحية الشكل (الصدق الظاهري) عند إعداد القائمة كما سبق التوضيح، أما صلاحية البناء (التكوين الفرضي) Construct Validity التي تُعبّر عن المدى الذي تُحاكي فيه مجموعة من المتغيرات المُقاسة واقع الفروض النظرية المبنية عليها (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014)، والتي تُعدُّ بدورها أهم أشكال الصلاحية على الإطلاق، وتُشير إلى مدى نجاح عملية القياس في أن تعكس جميع الأبعاد المكونة للمفهوم محل البحث بشكل يتفق مع الواقع الفعلي والمنطق العلمي الخاص بهذا المفهوم (قرطام، 2017)، وقد تمّ اختبارها من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كلّ عبارة من عبارات مقياس المتغيرات الثلاثة والدرجة الكلية لمقياس المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22، وهو ما يُمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (3) أيضاً.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار قائمة الاستقصاء

اختبار ألفا كرونباخ	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	أكواد عناصر / مقياس النموذج في التحليل الإحصائي
الوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها			
0.91	000	** 0,93	أدى المركز / المعهد دوره بجدارة حتى الآن في الوفاء بوعوده لي .
	000	** 0,88	خالف المركز / المعهد العديد من وعوده لي بالرغم من التزامي بتنفيذ كل وعودي له (ترميز عكسي).
	000	** 0,85	أوفى المركز / المعهد حتى الآن بمعظم ما وعدني به أثناء التقدم لشغل
	000	** 0,79	لم يفي المركز / المعهد بكل ما وعدني به مقابل أداء مهام وظيفتي (ترميز عكسي).

	000	** 0,86	أشعر بأن المركز / المعهد ألتزم بما وعدني به أثناء تعييني بالوظيفة.
سلوك مشاركة المعرفة			
0,85	000	** 0,65	أسأل زملائي في المركز / المعهد عن أي معلومة أحتاج إليها.
	000	** 0,67	أحب أن يشاركوني زملائي بالعمل في معارفهم .
	000	** 0,82	أستعين بقدرات زملائي عندما أحتاج إلى تعلم شيئاً ما.
	000	**0,77	عندما تتوافر لدى أحد زملائي مهارات معينة أطلب منه أن يعلمني كيفية
	000	**0,77	عندما أتعلم شيئاً جديداً ، أقوم بمشاركته مع زملائي بالعمل .
	000	**0,73	أشارك ما أملكه من معلومات مع زملائي بالمركز / بالمعهد.
	000	**0,62	مهم أن يكون زملائي بالعمل على دراية بما أفعله من مهام .
	000	**0,66	أخبر زملائي بالعمل دائماً عن ما أقوم به من مهام .

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **

ويُلاحظ من الجدول رقم (3) السابق أنّ ثبات مقاييس متغيرات البحث تراوح ما بين 0,85 كحدّ أدنى و 0,91 كحدّ أقصى؛ مما يدلُّ بدوره على أنّ مقاييس قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية؛ حيث إنّ جميع القيم تتعدّى الحدّ المقبول للثبات وهو 0,70 (Hair et al., 2014)، كما يُلاحظ أنّ جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات كلّ مقياس ودرجته الكلية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0,01، وكان الحدّ الأدنى لمعاملات الارتباط هو 0,62، بينما كان الحدّ الأقصى لقيم معامل الارتباط هو 0,93؛ وعليه فإنّ جميع عبارات كلّ مقياس متسقة داخليًا معه، مما يبرهن بدوره على صدق المقاييس المُستخدمة وصلاحيتها في قائمة الاستقصاء.

وتأسيسًا على نتائج الثبات والاتساق الداخلي السابق توضيحها يتّضح ثبات مقاييس قائمة الاستقصاء بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي، ومن ثمّ إمكانية استخدامها في استكمال جمع بيانات البحث الميدانية من باقي مفردات العينة.

13/ التحليل الإحصائي للبيانات الأولية:

لقياس التأثير المباشر بين المتغيرات، بالإضافة إلى قياس الخطأ المعياري، تمّ الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (البنائية) (SEM) Structural Equation Modeling؛ وذلك على مرحلتين كما سيتمّ التفصيل لاحقاً، من خلال برنامج Smart PLS 3 (Hair et al., 2017):

1/13 تطوير نموذج القياس وتقييمه Measurement Model:

يتمّ في هذه المرحلة بناء نموذج قياس المتغيرات وفقاً للنموذج النظري للبحث، ثم تقييم بنوده للوقوف نهائياً على نموذج القياس النهائي لمتغيرات البحث؛ إذ يتمّ قياس كلّ متغير كامن من خلال مجموعة من المتغيرات/ المؤشرات المُشاهدة Observed Variables، وتُمثل المتغيرات الكامنة مجموعة المتغيرات التي لا يُمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، لكن يتمّ التعبير عنها من خلال مجموعة من المتغيرات تُسمّى بالمؤشرات أو المتغيرات الظاهرة (المُشاهدة) التي تتمثل في مقاييس كلّ متغير (يونس، 2016)، ويُمكن توضيح ما يتطلّبه ذلك من إجراءات بصورة موجزة على النحو الآتي:

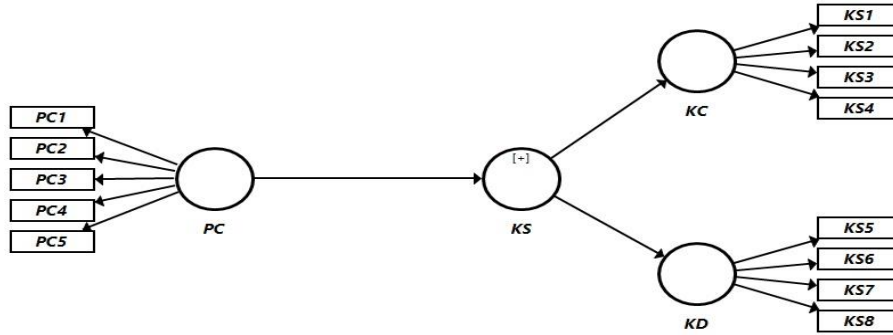
1/1/13 تحديد المتغيرات الكامنة والظاهرة (المُشاهدة) بالنموذج:

نموذج البحث نموذج عاكس - عاكس، مُكوّن من طبقتين من المتغيرات الكامنة، وهو ما يُسمى بـ Reflective - Reflective Higher Order Model؛ حيث مُثّلت أبعاد كلّ متغير الطبقة الأولى منها First Order (Lower Order) التي تنطوي بدورها على عدّة متغيرات مُشاهدة، ويُمكن توضيح ذلك كما يأتي:

- المتغير الأول للبحث: هو الوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها (PC)، وقد تمّ قياسه من خلال خمسة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (PC1, PC2, PC3, PC4, PC5).
- المتغير الثاني للبحث: متغير من الطبقة الثانية، وهو سلوك مشاركة المعرفة (KS)، وقد تمّ قياسه من خلال بُعدين فرعيين (متغيرات كامنة من الطبقة الأولى) يتمثلان في: جمع المعرفة

(KC) الذي قيس عبر أربعة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (KS1, KS2, KS3, KS4)،
والتبرع بالمعرفة للغير (KD) الذي قيس عبر أربعة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (KS5, KS6, KS7, KS8).

2/1/13 تطوير النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث: ويتم في هذه الخطوة تطوير النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث بعد تحميل المتغيرات الظاهرة على متغيراتها الكامنة لتحديد العلاقات بينهم، ويوضح الشكل الآتي رقم (2) النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث، وذلك بعد تحميل المتغيرات الظاهرة على متغيراتها الكامنة لتحديد العلاقات بينهم باستخدام Repeated Indicators Approach، أو ما يُطلق عليه مدخل المؤشرات المتكررة:

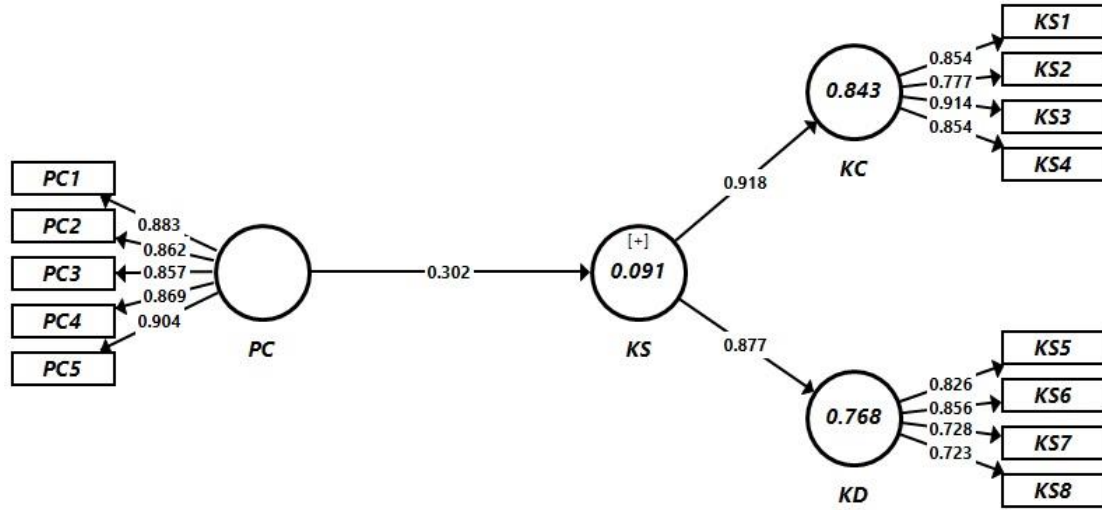


شكل رقم (2)

النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3/1/13 تقييم النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث: ويتم في هذه الخطوة تحليل نموذج البحث وتقييمه ككلٍ لتحديد إمكانية الاعتماد على نتائجه من خلال مجموعة من القيم، ويمكن توضيح نتائج تقييم النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث ككلٍ من خلال الشكل رقم (3) الآتي:



شكل رقم (3)

تقييم النموذج المقترح لقياس متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويعكس الشكل السابق معاملات انحدار المتغيرات الظاهرة على المتغيرات الكامنة، ونظرًا للاعتماد على برنامج Smart PLS فلن يتم استخدام مؤشرات جودة التوافق التقليدية Goodness of Fit المستخدمة في بعض البرامج الإحصائية الأخرى لنمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التغيرات؛ مثل: AMOS ، أو مقترحات التعديل Goodness of Fit Indices لتقييم النماذج أو تعديلها، بل تم تقييم نموذج القياس - كما سيتم التفصيل في الجزء الآتي - وفقًا لقيم معاملات التحميل المعيارية Outer Loadings (Hair et al., 2017) ، ويُمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1/3/1/13 تقييم معاملات التحميل المعيارية للنموذج المقترح لقياس متغيرات البحث لكل متغير على حدة:

في هذه الخطوة تم توضيح قيم معاملات الانحدار للمتغيرات المُشاهدة على متغيراتها الكامنة وتقييمها لاختبار ثبات بنود القياس Item Reliability لمتغيرات البحث التي يُمكن إيجازها من خلال الجدول رقم (4)، مع الأخذ في الاعتبار أن معاملات التحميل لأي بند يجب أن تكون أكثر من 0,70، أما البنود ذات معاملات التحميل الأقل من 0,40 فيتم حذفها (Hair et al., 2017):

جدول رقم (4)

معاملات التحميل المعياري لمتغيرات البحث

بيان المسارات	معاملات الانحدار المعيارية	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة المعنوية
أولاً - وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها:				
PC1 <--- PC	0,88	0,02	53,37	0,000
PC2 <--- PC	0,86	0,02	44,71	0,000
PC3 <--- PC	0,85	0,03	31,52	0,000
PC4 <--- PC	0,86	0,03	33,05	0,000
PC5 <--- PC	0,90	0,02	58,39	0,000
ثانياً - مشاركة المعرفة:				
البُعد الأول: سلوك جمع المعرفة				
KS1 <--- KC	0,85	0,02	43,82	0,000
KS2 <--- KC	0,77	0,03	24,52	0,000
KS3 <--- KC	0,91	0,01	99,03	0,000
KS4 <--- KC	0,85	0,02	43,42	0,000
البُعد الثاني: التبرع بالمعرفة للغير				
KS5 <--- KD	0,82	0,02	45,09	0,000
KS6 <--- KD	0,85	0,02	51,39	0,000
KS7 <--- KD	0,73	0,04	17,45	0,000
KS8 <--- KD	0,72	0,04	19,17	0,000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويوضح الجدول رقم (4) بشأن قيم معاملات التحميل المعيارية للمتغيرات الظاهرة لوفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها، وأيضاً متغيرات سلوك مشاركة المعرفة الذي يتكوّن بدوره

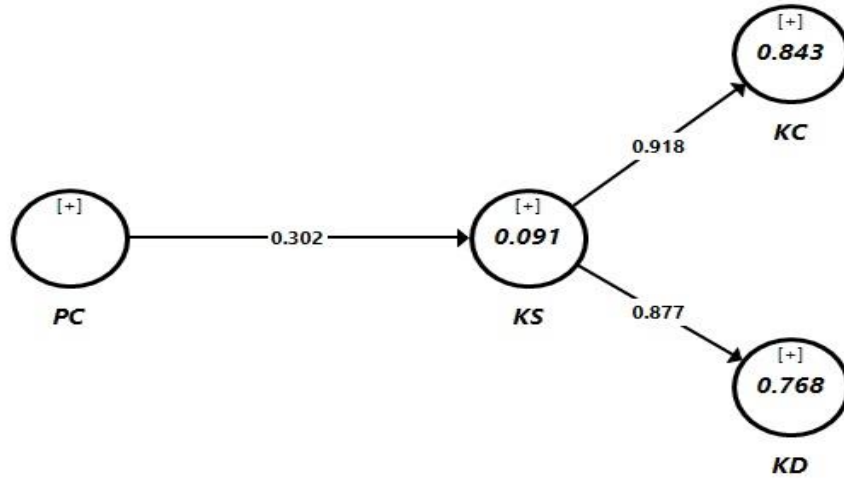
من بُعدين كما سبق التوضيح أنها جميعًا تزيد عن 0,70؛ مما يُشير إلى تحقيق وحدة البُعد وارتباط المتغيرات الظاهرة بمتغير كامن واحد فقط ، وعلاوة على ذلك فإن نفس الجدول يوضح أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المُشاهدة على جميع المتغيرات الكامنة بالنموذج دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0,001 مما يدلُّ بدوره على أهمية هذه المتغيرات المُشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة، وضرورة الإبقاء عليها وعدم حذفها من نموذج القياس (Hair et al., 2017).

2/13 تطوير النموذج الهيكلي واختبار الفروض Structural Model:

بعد تقييم النموذج المُقترح للقياس تمّ الوقوف على بنود القياس النهائية لنموذج قياس متغيرات البحث، وهي التي تمّ الاعتماد عليها في تطوير النموذج الهيكلي للبحث واختبار فروضه على النحو المُبين فيما يأتي:

1/2/13 تطوير النموذج الهيكلي:

يوضح الشكل الآتي رقم (4) النموذج الهيكلي للبحث:



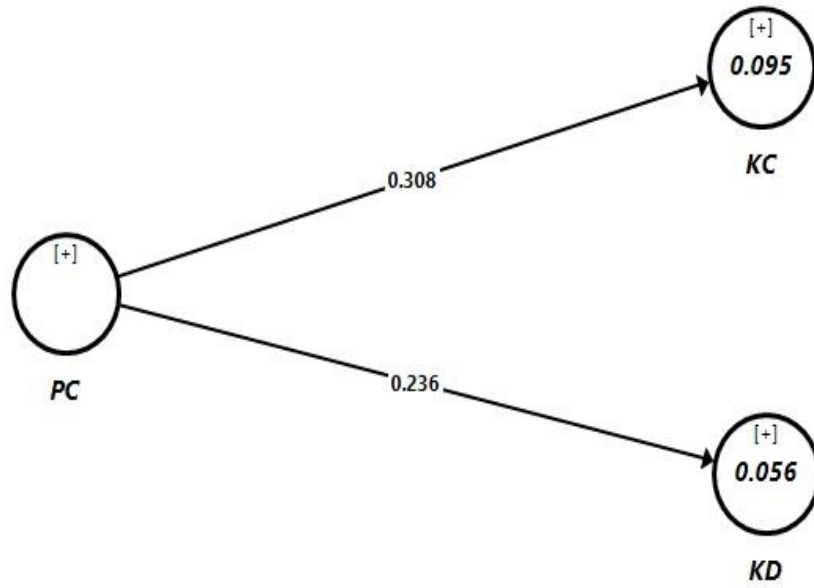
شكل رقم (4)

النموذج الهيكلي للبحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

2/2/13 حجم ومعنوية معاملات المسار المعيارية (اختبار فروض البحث):

عقب تطوير النموذج الهيكلي النهائي للبحث الناتج عن نموذج القياس النهائي بعد تقييمه تمّ في هذه الخطوة تقييم معاملات النموذج الهيكلي بغرض توضيح التأثيرات المباشرة، واختبار فروض البحث بواسطة معامل الانحدار المعياري لكل متغير على الآخر وفقاً لنتائج النموذج الموضح في الشكل رقم (4)، بيد أنه تمّ اختبار الفروض الفرعية للبحث من خلال نموذج مستقل يوضح العلاقات المتبادلة بين أبعاد كل متغير من المتغيرات الرئيسة للبحث كما هو موضح بالشكل رقم (5) الآتي:



شكل رقم (5)

نموذج اختبار الفروض الفرعية للبحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويعرض الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الرئيس للبحث، والفروض الفرعية المُنبثقة

منه:

جدول رقم (5)

تأثير الوفاء بالالتزامات الضمنية تجاه الأفراد على سلوك مشاركة المعرفة وبعديه

الفرص	المسار			القيمة المعيارية	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة المعنوية	نتيجة اختبار الفرض
	المتغير المستقل	<---	المتغير التابع					
ف 1	PC	<---	KS	0,30	0,05	6,05		قبول
ف 1/1	PC	<---	KC	0,30	0,05	5,78		قبول
ف 2/1	PC	<---	KD	0,23	0,05	5,07	0.000	قبول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وباستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (5) يبدو ما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بعقد باحثيه النفسي على سلوكهم في مشاركة المعرفة.
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على سلوكهم في جمع المعرفة.
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على سلوكهم في التبرع بالمعرفة للغير.

وفي ضوء ما تقدّم: فإنّ لالتزام المركز/ المعهد بالعقد النفسي تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على مشاركة باحثيه للمعرفة عند مستوى معنوية أقل من 0,001، كما أنّ للوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على بُعدى مشاركة المعرفة عند مستوى معنوية أقل من 0,001؛ ومن ثمّ فإنّ وفاء المراكز/ المعاهد البحثية بعقدتها النفسي والتزاماتها الضمنية تجاه باحثيها له مردوده الإيجابي على زيادة سلوكيات مشاركتهم للمعرفة وكذلك جمعها والتبرع بها،

وهذا بدوره يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة كما سبق التوضيح؛ وعليه يتم قبول الفرض الرئيس للبحث وفروضة الفرعية عند مستوى ثقة 99,9%.

14/ توصيات البحث:

وفقاً لنتائج البحث فإنَّ التزام مراكز البحوث الخمسة بالوفاء بالتزاماتها الضمنية تجاه باحثيها قد انعكس بدوره في صورة مشاركة للمعارف فيما بين الزملاء بعضهم البعض؛ وعليه - نظراً لأهمية مشاركة المعرفة داخل المنظمات القائمة من الأساس على المعرفة والتي من ضمنها مراكز البحوث- يُمكن لمراكز البحوث محلَّ التطبيق زيادة الاهتمام بالتعرف على توقعات باحثيها منها والكشف عن معتقداتهم النفسية بشأن التزاماتها تجاههم؛ لما لذلك من أهمية في زيادة سلوكيات مشاركتهم للمعرفة، هذا فضلاً عن الكثير من المنافع التنظيمية الأخرى التي ستنترَّب على الوفاء بالعقد النفسي وزيادة سلوكياتهم في مشاركة المعرفة.

هذا، وفيما يلي بعض التوصيات والآليات المقترحة لتنفيذها في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، والتي تقع مسؤولية تنفيذها على إدارة الموارد البشرية بكل مركز/ معهد، والتي تتولَّى بدورها التنسيق مع مديري الإدارات المباشرة (التنفيذية) لوضعها موضع التطبيق في ضوء سياسات وتوجهات الإدارة العليا:

- 1) ضرورة أن يحرص مركز/ معهد البحوث على التعرف بصفة دورية منتظمة على معتقدات باحثيه النفسية تجاهه والعمل على الالتزام بها، ويُمكن أن يتم ذلك بعدة آليات مثل:
 - دعم حرية إبداء الآراء داخل المركز/ المعهد والتشجيع عليها، مع تفعيل نظم اتصالات تنظيمية ذات اتجاهين بين ممثلي المركز/ المعهد وباحثيه بصفة دائمة.
 - عدم التلميح بأيّ وعود لن يفي بها المركز/ المعهد عند تصميم نظم المكافآت والتعويضات، وكذلك في أيَّة مرحلة من مراحل التوظيف، بداية من مرحلة الاستقطاب ومقابلات التوظيف وحتى بعد شغل الوظيفة بالمركز/ بالمعهد، بالإضافة إلى ضرورة الوضوح في شرح وتعريف المُتقدم لشغل الوظيفة بواجباته والتزامات المركز/ المعهد تجاهه.

- الاهتمام بتدريب الباحثين وتطويرهم وتقديم النصح والإرشاد بشأن المهارات والجدارات والسلوكيات المطلوبة منهم لمقابلة توقعات المركز/ المعهد منهم؛ الأمر الذي قد يساعد بدوره على زيادة مستويات الرضا الوظيفي داخل المركز/ المعهد.
- التقييم المُتكامل للأداء بصورة منتظمة لإتاحة الفرصة للباحثين لتلقي ردود أفعال دقيقة تجاه مستويات أدائهم داخل المركز/ المعهد، وتصحيح أيّ تخمينات غير صحيحة من قبل أي طرف من الأطراف (المركز/ المعهد أو باحثيه)؛ إذ إنّ التقييم الذاتي غير الواقعي من قبل الفرد لنفسه سيؤثر على توقعاته من المنظمة كما قد يشوش على إدراكه لمدى وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاهه.

15/ اتجاهات الدراسات المستقبلية المُقترحة:

- إعادة إجراء البحث نفسه على مراكز/ معاهد البحوث الأخرى؛ لتعزيز ما تمّ التوصل إليه من نتائج للبحث الحالي.
- إضافة بعض علاقات الوساطة لنموذج البحث الحالي لمزيد من التوضيح والتفسير للعلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة والمساهمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية في بناء نظرية واضحة في هذا الشأن، وتقتراح الباحثة في هذا الخصوص بعض المتغيرات التفسيرية؛ مثل: الثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والحوافز التنظيمية، ونمط القيادة، والاستقلال الوظيفي، والثقة التنظيمية.
- إعادة تطبيق نفس نموذج البحث الحالي مع إضافة كلٍ من المنفعة المتوقعة من مشاركة المعرفة والثقة المتبادلة بين زملاء العمل كمتغيرات تأثيرية في العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة.
- إدخال دور الدرجات العلمية للباحثين في النموذج الحالي للبحث، وتحديد اختلاف التأثير وفقاً لكل درجة علمية؛ لمحاولة الوقوف فيما بعد على أسباب هذا الاختلاف، التي قد تؤدي بدورها لاكتشاف بعض أساليب زيادة سلوكيات مشاركة المعرفة.

المراجع:

أولاً .. مراجع باللغة العربية:

- 1) بازرة ، محمود صادق ، (1996) : " بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات التسويقية " ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- 2) رشدي ، رانا سعيد ، (2015) : " تأثير الدوافع الذاتية والتحفيز الخارجي على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة.
- 3) السيد ، محمود محمد ، (2006) : " أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول.
- 4) قرطام ، وائل عبد الرازق ، (2017): "بحوث التسويق - النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية" ، القاهرة ، دار الثقافة العربية .
- 5) مصطفى ، إيمان محفوظ ، (2014) : " نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثيرهما على الإلتزام بالعقد النفسى - دراسة مقارنة على قطاع البنوك " ، رسالة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .
- 6) يوسف ، أحمد حسين ، (2013) : " العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين وأثرهما على تقاسم المعرفة - دراسة نظرية وتطبيقية على الجامعات المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة بنى سويف .
- 7) يونس ، رعدة أبو السعود أحمد ، (2016) : " دور ترتيبات العمل المرنة في مجابهة المشكلات الناجمة عن عدم الموازنة بين المتطلبات العملية والعائلية - دراسة تطبيقية " ، رسالة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة .

ثانياً .. مراجع باللغة الانجليزية:

- 1) Abdullah, N. L., Hamzah, N., Arshad, R., Isa, R. M., & Ghani, R. A. (2011). Psychological contract and knowledge sharing among academicians: mediating role of relational social capital. *International Business Research*, 4(4), 231.
- 2) Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (just-accepted), 00-00.
- 3) Al-Qadhi, Y. H., Md Nor, K., Ologbo, A. C., & Knight, M. B. (2015). Knowledge sharing in a multi-nationality workforce: Examining the factors that influence knowledge sharing among employees of diverse nationalities. *Human Systems Management*, 34(3), 149-165.
- 4) Anderson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract Violation framework. *Human relation*, 49 (11): 1395- 1418.
- 5) Anvari, R., Amin, S. M., Ismail, W. K. W., Ahmad, U. N. U., & Seliman, S. (2011). Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the relationship between strategic training practices and knowledge sharing. *African Journal of Business Management*, 5(6), 2189.
- 6) Anvari, R., Mansor, N. N. A., Rahman, S. A. B. P. A., Rahman, R. H. B. A., & Chermahini, S. H. (2014). Mediating effects of affective organizational commitment and psychological contract in the

- relationship between strategic compensation practices and knowledge sharing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 111-118.
- 7) Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- 8) Atkinson, T. (2014). What do you mean I have a bad review? the effects of race on perceptions of performance appraisal fairness and deviant behaviors.
- 9) Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- 10) Bashir, S., Nasi, Z., Saeed, S., & Ahmed, M. (2011). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(3): 884- 888.
- 11) Brooke, J., Mohd Rasdi, R., & Abu Samah, B. (2017). Modelling knowledge sharing behaviour using self-efficacy as a mediator. *European Journal of Training and Development*, 41(2).
- 12) Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- 13) Chahar, B. (2019). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Interrelatedness through Cross Validation. *Academy of Strategic Management Journal*.

- 14)Chambel, M. J., Lorente, L., Carvalho, V., & Martinez, I. M. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1).
- 15)Chen, H. F., & Chiu, Y. H. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organizational commitment among expatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 30(8), 797-814.
- 16)Chi, S. C. S., & Chen, S. C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, 28(6), 474-488.
- 17)Cross, C., Barry, G., & Garavan, T. N. (2008). The psychological contract in call centres: An employee perspective. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 229-242.
- 18)De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- 19)Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- 20)Guchait, P. (2007). *Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).

- 21)Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- 22)Gupta, A., & McDaniel, J. (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management. *Journal of knowledge Management practice*, 3(2), 40-49.
- 23)Gupta, B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P., & Bucha, R. (2012). Organizational commitment & psychological contract in knowledge sharing behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations*, 737-749.
- 24)Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis, (Seventh Edition)*, United States of America, Pearson Education Limited.
- 25)Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd edition, United Kingdom, Sage Publications Ltd.
- 26)Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human resource management journal*, 7(1), 45-56.
- 27)Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of management*, 8(2), 151-162.
- 28)Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- 29)Johnson, J.L., & O'Leary-Kelly, A., M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all

- social exchange violations are created equally. *Journal of organizational behavior*, 24: 627-647.
- 30) Katou, A. A. (2011). A mediation model linking business strategies, human resource management, psychological contract, and organisational performance. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(1), 51-67.
- 31) Kuo, T. H. (2013). How expected benefit and trust influence knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 113(4), 506-522.
- 32) Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- 33) Lin, H. F., & Lee, G. G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management decision*, 42(1), 108-125.
- 34) Luu, T. T. (2016). Psychological contract and knowledge sharing: CSR as an antecedent and entrepreneurial orientation as a moderator. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 2-19.
- 35) Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the Ladder of Performance: Are Psychological Contract and Organizational Commitment Steps?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16(1).
- 36) Mannan, A. A., Bakri, N., & Shaari, R. (2017). Personal Factors Effect Towards Nurses Knowledge Sharing Behaviour. *Sains Humanika*, 9(1-3).

- 37)Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- 38)Muqadas, F., Rehman, M., Aslam, U., & Rahman, U. U. (2017). Exploring the Challenges, Trends, and Issues for Knowledge Sharing: A Study on Employees in Public Sector Universities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1).
- 39)Mura, M., Lettieri, E., Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: the moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 527-544.
- 40)Musa, S. U. R. I. A. (2019). A framework of intra-organisational knowledge sharing practices in implementing BIM within the Malaysian construction industry (Doctoral dissertation, University of Salford).
- 41)Nesheim, T., & Gressgård, L. J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety science*, 62, 28-36.
- 42)Nesheim, T., & Gressgård, L. J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety science*, 62, 28-36.
- 43)O'Neill, B. S., & Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411-436.

- 44)Park, J., Chae, H., & Choi, J. N. (2017). The need for status as a hidden motive of knowledge-sharing behavior: An application of costly signaling theory. *Human Performance*, 1-17.
- 45)Pittino, D., Martínez, A. B., Chirico, F., & Galván, R. S. (2018). Psychological ownership, knowledge sharing and entrepreneurial orientation in family firms: The moderating role of governance heterogeneity. *Journal of Business Research*, 84, 312-326.
- 46)Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- 47)Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. (2010). Investigating the moderating effects of leader–member exchange in the psychological contract breach–employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21(2), 422-437.
- 48)Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- 49)
- 50)Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689-701.
- 51)Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.

- 52)Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 19(s 1), 679-695.
- 53)Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M., & Harbke, C. R. (2011). When employees engage in workplace incivility: The interactive effect of psychological contract violation and organizational justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(4), 269-283.
- 54)Scholz, T. (2013). *The Psychological Contracts of Department and Program Leaders: An Interpretive, Qualitative Study* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- 55)Sharkie, R. (2005). Precariousness under the new psychological contract: The effect on trust and the willingness to converse and share knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 37-44.
- 56)Sihombing, S. O. (2009). Faculty perceptions of knowledge sharing behavior. *Proceeding PESAT, Universitas Gunadarma-Depok*.
- 57)Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- 58)Spindler, G. S. (1994). Psychological contracts in the workplace—A lawyer's view. *Human Resource Management*, 33(3), 325-333.
- 59)Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.

- 60)Tabatabaei, M., Afraze, A., & Seifi, A. (2019). A game theoretic analysis of knowledge sharing behavior of academics: Bi-level programming application. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 13-27.
- 61)Uen, J. F., Chien, M. S., & Yen, Y. F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 215-223.
- 62)Unsel, A., Gleich, R., & Russo, P. (2005). The impact of broken psychological contracts on knowledge sharing and the role of communities of practice as mediators. In Amsterdam: Third EIASM workshop on trust within and between organizations. Special session II.
- 63)Van den Hooff, B., & De Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- 64)Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- 65)Van den Hooff, B., & Hendrix, L., (2004). Eagerness and willingness to share: The relevance of different attitudes towards knowledge sharing. Paper presented at the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck, Austria.

- 66) Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computers in human behavior*, 26(1), 32-41.
- 67) Zhang, P., & Fai Ng, F. (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1326-1347.

ثالثاً .. المواقع الإلكترونية:

م	إسم الموقع	العنوان الإلكتروني	تاريخ زيارة الموقع
1	الصفحة الرسمية لمجلس المراكز والمعاهد والهيئات البحثية التابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي	http://www.crci.sci.eg	فبراير 2020