

مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (٢٢) – العدد الثالث – يوليو



الدور الوسيط لملاءمة الفرد البيئة في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة

The mediating role of person-environment fit in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes

أشرف يوسف سليم همام أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالى لعلوم للكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة بسوهاج

رابط المجلة: /https://jsst.journals.ekb.eg/



الدور الوسيط لملاءمة الفرد البيئة في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة

أشرف يوسف سليم همام أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالى لعلوم للكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة بسوهاج

الملخص

استنادا إلى نظرية الحفاظ على الموارد، استهدف البحث الحالي اختبار أثر القيادة التحويلية بوصفه متغيراً مستقلاً (موارد خارجية) وملاءمة الفرد البيئة (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، وملاءمة الفرد المشرف) بوصفه متغيراً وسيطاً متعدد الأبعاد (موارد شخصية) على عمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر في جمهورية مصر العربية. توصل البحث من خلال استقصاء ٠٠٠ موظفاً بالشركات محل البحث، ومن خلال استخدام برنامج SPSS وأسلوب تحليل المسار من خلال برنامج Mplus إلى أن الموارد الخارجية والموارد الشخصية للموظف تساهم إيجابياً في تعزيز عمليات مشاركة المعرفة. حيث أظهرت النتائج تأثيرا إيجابياً للقيادة التحويلية، وملاءمة الفرد البيئة (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المعرفة). بالإضافة إلى أن جميع أبعاد ملاءمة الفرد البيئة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة. قدم البحث عددًا من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة التحويلية وزيادة مستوي ملاءمة الفرد البيئة وتعزيز عمليات مشاركة المعرفة. تعزيز دور القيادة التحويلية وزيادة مستوي ملاءمة الفرد البيئة وتعزيز عمليات مشاركة المعرفة.

الكلمات الدالة: نظرية الحفاظ على الموارد، القيادة التحويلية، ملاءمة الفرد البيئة، عمليات مشاركة المعرفة.

المقدمة

تعتبر مشاركة المعرفة (KS) Knowledge Sharing (KS) واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة، والتي تشير إلى اتصال الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات داخل (Le and Lei, 2018) المجموعة أو المنظمة. وعلى ذلك، توفر مشاركة المعرفة جميع المهارات والمعارف الأساسية للأفراد للعمل أو تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. لذلك، يكون من الضروري للغاية تحديد العوامل التي تعزز عمليات مشاركة المعرفة بين الأعضاء في المنظمة.

وصف (Wang and Noe, 2010: 116) ستة مجموعات من العوامل التي تؤثر بشكل معنوي على مشاركة المعرفة في المنظمة، واقترح إجراء المزيد من الدراسات حول دور بعض العوامل مثل الخصائص القيادية والشبكات الاجتماعية والتكلفة الاجتماعية والثقة والثقافة وما إلى ذلك. بناءً على هذا الاقتراح، قام الباحث بدراسة تأثير خصائص القائد على عمليات مشاركة المعرفة لأن للقادة دوراً حاسماً في جميع أنشطة المنظمة.

بعد إجراء الباحث مراجعة للدراسات المتعلقة بموضوع خصائص القائد، وجد أن القيادة التحويلية Transformational Leadership (TL) هي واحدة من أكثر أنماط القيادة فاعلية. تعتبر نظرية القيادة التحويلية الموظفين هم المورد الأكثر قيمة في المنظمة وتؤكد على الأدوار المهمة للعواطف والقيم والقيادة الموجهة نحو تشجيع السلوك الإبداعي والسلوك الابتكاري (Le et al., 2019; Le and Lei, 2019)

لذلك، يركز البحث الحالي على علاقة القيادة التحويلية بعمليات مشاركة المعرفة، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى الوسيطة، فقد لفت مفهوم ملاءمة الفرد البيئة اهتماماً كبيراً خلال Person—Environment Fit (P-E F) العقود العديدة الماضية كمتغير مهم في مكان العمل. يمكن أن يُعزى هذا الاهتمام الواسع إلى ارتباط أبعاد هذه الملاءمة بالعديد من النتائج الإيجابية في مكان العمل، على سبيل المثال، نية البقاء في الوظيفة وأداء الفرد المدرك (Ardic et al., 2017)، العواطف الإيجابية للموظف تجاه المنظمة والفريق الوظيفة (Pudjiarti and Hutomo, 2020)، الأرتباط الوظيفي (Farzaneh et al., 2014; Fan, 2018)، الأداء الوظيفي (Suwanti and Udin, وسلوك العمل الابتكارى والأداء الوظيفي (Sung et al., 2020)، التزام فريق العمل (Sung et al., 2020)، وسلوك العمل الابتكارى والأداء الوظيفي



من ناحية أخرى، تناولت هذه الدراسات الملاءمة بين الفرد وجانب واحد أو أثنين (خاصة الدراسات التي تناولت مشاركة المعرفة) من بيئة العمل (على سبيل المثال، المنظمة أو الوظيفة أو فريق العمل أو المشرف) وتأثيرها على نتائج العمل، على الرغم من تداخل الأفراد في وقت واحد في أنظمة متعددة في بيئة العمل. وبالتالي، فإنها تتفاعل مع جوانب متعددة من بيئة العمل. هذا أدي إلي نداء عدد من الدراسات بإجراء المزيد من الأبحاث التي تدرس في وقت واحد آكمل (Tak, 2011; Oh et al., 2014; المتعددة لملاءمة بيئة العمل ; Badger, 2014; Bui et al., 2017) يوفر إطاراً ورؤى لفهم اتجاهات وسلوكيات الموظفين.

استجابة لهذا النداء قام الباحث بدراسة ملاءمة الفرد البيئة كمتغير وسيط من خلال أبعادها الأربعة في آن واحد في العلاقة بين القيادة التحويلية وأثنين من عمليات مشاركة المعرفة هما جمع المعرفة Knowledge Donating والتبرع بالمعرفة Knowledge Collecting (KC) جمع المعرفة – على حد علم الباحث – لا توجد دراسة تناولت هذا الموضوع، وخاصة في مجال الشركات الصناعية. ويسعي البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة في الدراسات السابقة، من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر في جمهورية مصر العربية.

مشكلة وتساؤلات البحث

كما يتضح مما تقدم، وكما سوف يتضح لاحقاً من عرض الدراسات العربية والأجنبية، لم تعط الدراسات العربية الاهتمام الكافي لدراسة، خصائص القيادة التحويلية التي تؤثر علي عمليات مشاركة المعرفة بين الموظفين، والدور الوسيط لملاءمة الفرد البيئة من خلال بُعد أو أكثر من أبعادها المختلفة في العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة، فعلي حد علم الباحث، لا توجد دراسة، بالمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة المصرية بشكل خاص، تناولت هذه العلاقات، باستثناء دراسة (همام، ٢٠١٧) التي تناولت في جزء منها العلاقة بين ملاءمة الفرد المشرف وسلوك مشاركة المعرفة.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، وعلى الرغم من ندرتها الواضحة، فإنها تناولت العلاقة بين (Bany Essa, 2018; Al-husseini and Elbeltagi, القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة, 2018; Aylor, 2019; Le and Lei, 2019; Kim and Park, 2020; Son et al., 2020; Ugwu et al., 2020; Wu and Lee, 2020) وسيطة في هذه العلاقة مثل سلوك المواطنة التنظيمية (Han et al., 2016)، العدالة

التنظيمية (Le and Lei, 2017)، الالتزام بالهدف وتماثل الفريق (Le and Li, 2018)، والارتباط الوظيفي (Le et al., 2018)، رأس المال النفسي (Yadav et al., 2019).

تناولت بعض الدراسات علاقة القيادة التحويلية بواحد أو أثنين من أبعاد ملاءمة الفرد البيئة، على سبيل المثال، ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة (Chi and Pan, 2012)، ملاءمة الفرد المشرف (Tung, 2017)، ملاءمة الفرد الوظيفة (Bui et al., 2013; Raja et al., 2018; Hoffman et al., 2011)، ملاءمة الفرد المنظمة (Laglera et al., 2013; Raja et al., 2018; Hoffman et al., 2011) ملاءمة الفرد المنظمة (Klaic et al., 2018). اختبرت دراسة واحدة العلاقة بين أحد أبعاد ملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة، وهي ملاءمة الفرد المنظمة (Afsar, المنظمة المعرفة، وهي ملاءمة الفرد المنظمة (2016). وعلى الرغم من دعوات عدد من الدراسات بإجراء المزيد من الأبحاث التي تدرس في وقت واحد على الرغم من أن بعض الدراسات (Oh et al., 2014; Badger, 2014; Anderson, 2019; Chang et al., 2020) الباحث – تناولت دور هذه الأبعاد في وقت واحد في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة.

استجابة لهذا النداء، وفي محاولة لمعالجة هذه الفجوة، فإن البحث الحالي يحاول الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأثنين من عمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة). بالإضافة إلى ذلك، دراسة الدور الوسيط لأبعاد ملاءمة الفرد البيئة في هذه العلاقة، من خلال نموذج للبحث يربط بين القيادة التحويلية وجوانب ملاءمة الفرد البيئة وعمليات مشاركة المعرفة، يتم من خلاله استكشاف العلاقات بين هذه العوامل بشكل أكثر عمقاً. وبناءً على ذلك، فإن مشكلة البحث الحالى تتمثل في محاولة تقديم إجابات واضحة ودقيقة عن التساؤلات الآتية:

- ١- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث ؟
- ٢- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية وملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد المظمقة، ملاءمة الفرد المشرف) في الشركات الصناعية محل البحث ؟



- ٣- هل توجد علاقة بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث ؟
- 3- هل توجد علاقة بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث ؟
- هل تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث ؟
- 7- هل تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث ؟

أهداف البحث

يسعى البحث الحالى إلى قياس وتحليل:

- ١ العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.
- ٢- العلاقة بين القيادة التحويلية وملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) في الشركات الصناعية محل البحث.
- ٣- العلاقة بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.
- العلاقة بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.

- ٥- دور ملاء مة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاء مة الفرد المنظمة، ملاء مة الفرد الوظيفة، ملاء مة الفرد المجموعة، ملاء مة الفرد المشرف) كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.
- 7- دور ملاء مة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاء مة الفرد المنظمة، ملاء مة الفرد الوظيفة، ملاء مة الفرد المجموعة، ملاء مة الفرد المشرف) كمتغير وسيط في العلاقة بين الوظيفة، ملاء مقيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.
- ٧- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد الشركات الصناعية محل البحث علي زيادة مستوي ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل وتعزيز عمليات مشاركة المعرفة بينهم، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية لهذه الشركات.

أهمية البحث

١ – الأهمية العلمية :

- تتضح أهمية هذا البحث من الناحية العلمية، في محاولة الاستفادة من الاتجاهات الإدارية والنفسية الحديثة في تعزيز عمليات مشاركة المعرفة لدي العاملين بالشركات الصناعية المصربة.
- ويرتبط بالنقطة السابقة مباشرة، أنه من خلال متابعة الجهود العلمية والدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال، تبين للباحث أن البحوث والدراسات التي أجريت عن ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل لم تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وبين ملاءمة الفرد البيئة، بجميع أبعادها في وقت وإحد، أيضا العلاقة بين ملاءمة الفرد البيئة وبين عمليات مشاركة المعرفة. وبالتالي، فإن البحث الحالي يُسهم في عملية التراكمية العلمية.
- تظهر أهمية البحث، من خلال أهمية فهم تأثير خصائص القيادة التحويلية على تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية لدي العاملين، كما أن إدراك العاملين للتطابق بينهم وبين بيئة العمل من المرجح أن يتوسط سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الإيجابية للعاملين. فالقيادة التحويلية لها أثر إيجابي في تبني العاملين لسلوكيات العمل الإيجابية في مكان العمل فالقيادة التحويلية لها أثر إيجابي في تبني العاملين لسلوكيات العمل الإيجابية في مكان العمل العمل، تجعل (Le et al., 2018; Le and Lei, 2019) العاملين عرضة للانخراط في سلوكيات العمل الإيجابية بسبب أن هذه الملاءمة تخلق علاقات شخصية وروابط اجتماعية أقوى (Lee et al., 2017)، وتجعل الموظفين في المنظمة



قادرين على حشد الموارد في علاقاتهم (Klaic et al., 2018). وعلى ذلك، فإن فهم المدراء لهذه المتغيرات يُمكنهم من بناء مناخ وثقافة تعمل على تعزيز عمليات مشاركة المعرفة.

- يتناول هذا البحث الدور الذي يمكن أن تلعبه ملاءمة الفرد البيئة، من خلال أبعادها الأربعة في آن واحد، في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وبين عمليات مشاركة المعرفة في الشركات الصناعية المصرية، حيث لا يوجد بحث أو دراسة - علي حد علم الباحث - تناولت هذا الدور في هذه العلاقة في بيئة إدارة الأعمال العالمية والعربية بشكل عام أو البيئة المصرية بشكل خاص.

٢ - الأهمية العملية :

تتضح أهمية البحث من الناحية العملية في محاولة إسهامه في سبل تحقيق نجاح الشركات محل البحث في بيئة الأعمال التنافسية من خلال الحفاظ على قوة عاملة مرنة وملتزمة بسلوكيات العمل الإيجابية عن طريق متغير ملاءمة الفرد البيئة والذي يمكن أن يمثل المتغير التفسيري بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الإيجابية مثل عمليات مشاركة المعرفة. وعلى ذلك، يمكن لمدراء الشركات محل البحث تنفيذ استراتيجيات لتحسين إدراك العاملين في الشركات محل البحث نحو خصائص القيادة التحويلية وملاءمة الفرد البيئة في محاولة لزيادة تبني العاملين لسلوكيات العمل الإيجابية. حيث أن المستويات العالية من إدراك العاملين نحو خصائص القيادة التحويلية، وأيضا نحو ملاءمة الفرد البيئة، لهما – من المحتمل – تأثيراً إيجابياً على تبنى العاملين لسلوكيات العمل الإيجابية في مكان العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة وفروض البحث

1 – نظرية الحفاظ علي الموارد (COR) على مبدأ أن الأفراد لديهم الدافع لحماية مواردهم الحالية (الحفاظ تستند نظرية COR على مبدأ أن الأفراد لديهم الدافع لحماية مواردهم الحالية (الحفاظ (Conservation)) واكتساب موارد جديدة (اكتساب موارد بين الموارد هي الأشياء، الظروف، الخصائص الشخصية، والطاقات، وتختلف قيمة الموارد بين الأفراد وترتبط بتجاربهم ومواقفهم الشخصية (Halbesleben et al., 2014). في الواقع، تعد مشاركة المعرفة أحد وسائل تراكم المعرفة، وخلال عمليات مشاركة المعرفة يتاح للأفراد فرصة للمشاركة في التعلم المتبادل واكتساب المزيد من المعرفة (Reinholt et al., 2011). من المعرفة أخرى، يمكن النظر إلى مشاركة المعرفة على أنه سلوك محفوف بالمخاطر لأنه قد يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية عبر أقرانه (Tran, 2019). من أجل تعزيز مشاركة المعرفة، يجب

على المنظمة الحد من هذا الخطر من خلال مصادر الدعم الاجتماعي والموارد الوظيفية (كموارد خارجية) (على سبيل المثال، خصائص القيادة)، تعد القيادة هي الأكثر أهمية لأن القادة هم عناصر تنظيمية وصناع قرار رئيسيون ويؤثرون بقوة على الدافع الفردي للقيام بعمليات مشاركة المعرفة (Wu and Lee, 2020). وفقا لنظرية COR، تعد الموارد الخارجية مصدرًا مهمًا للفرد. لذلك، يستخدم هذا البحث خصائص القيادة التحويلية لتمثيل الموارد الخارجية للفرد.

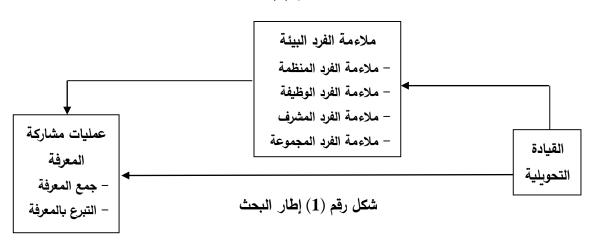
يشير (Halbesleben et al., 2014) إلى أن نظرية COR استخدمت لمناقشة فقدان الموارد من قبل بعض الدراسات على مدار فترة من الزمن، بينما في السنوات الأخيرة اتجهت بعض الدراسات إلى اعتبار نظرية COR منظورًا مهمًا لفهم كيفية حصول الأفراد على الموارد. من المبدأ الأساسي للنظرية وهو الحفاظ والاكتساب تنبثق عدة مبادئ للنظرية. من أهمها مبدأ استثمار الموارد. يستثمر الأفراد الموارد من أجل الحماية من فقدان الموارد، والتعافي من الخسائر، وكسب الموارد. أحد النتائج الطبيعية لهذا المبدأ تنص على " أنه مع اكتساب الأفراد للموارد، فإنهم في وضع أفضل للاستثمار والحصول على موارد إضافية (دوامة كسب الموارد) (Resource Gain Spiral) "، بكلمات أخرى، كسب الموارد الأولية يؤدى إلى كسب الموارد في المستقبل Halbesleben et) al., 2014: 1336-1337). هذا المفهوم مناسب للتعرف على كيفية استخدام الأفراد للموارد الحالية لتعزبز عمليات مشاركة المعرفة. من منظور نظربة COR، سيستثمر الأفراد الموارد من أجل الحصول على الموارد. عادة ما يكون الأفراد الذين لديهم موارد وفيرة في وضع أفضل لكسب المزيد من الموارد (Hobfoll, 2011). وحيث أن المعرفة مورد مهم، فأن عمليات مشاركة المعرفة هي وسيلة مهمة للحصول على الموارد. لذلك، عندما يكون لدى الأفراد المزيد من الموارد، يصبح من الأسهل عليهم المشاركة في تبادل المعرفة. مزيد من الموارد لدى الأفراد يمكن أن ينتج من ملاءمة الفرد البيئة. لذلك، يستخدم هذا البحث ملاءمة الفرد البيئة لتمثيل الموارد الشخصية والنفسية للفرد.

في جميع السياقات والاختلافات، فإن ملاءمة الفرد البيئة هي بنية (أو مفهوم) يمثل تماسك الموارد، ويُنظر إلى هذا المفهوم إما عن طريق تطابق المثل والقيم والقدرات بين كيانين، أو تلبية المطالب إما من قبل الفرد أو البيئة. ومن ثم، تمثل ملائمة الفرد البيئة الانسجام بين أفكار الفرد فيما يتعلق بمستوى الارتباط بين الجوانب التي تعتبر مهمة (القيم والقدرات والمهارات والأهداف والراتب) وبين معتقداتهم وواقعهم في بيئات عملهم أو معيشتهم. ومن ثم، فإن الأفراد الذين يحصلون على وظيفة وفقًا لقدراتهم، ويعملون في مؤسسة تتوافق مع قيم وأهداف حياتهم، ويعملون مع مشرف يتوافق مع قيمهم وأهدافهم، ويعملون مع مجموعة عمل تتوافق مع قيمهم وأهدافهم، ويتلقون



تعويضًا مناسبًا (دوامة كسب الموارد)، ثبت أنهم على الأرجح، يشعرون بارتياح كبير في العمل، ويكون لديهم سلوكيات إيجابية تجاه العمل مثل مشاركة المعرفة، ومن ثم سيؤدي كسب الموارد (Ho, 2011).

توضح نظرية COR أيضًا إن الموارد المختلفة يتم تجميعها في (COR أيضًا إن الموارد المختلفة يتم تجميعها في (COR أبحث أن علاقة مجموعة موارد، وبالتالي لها تأثير اقتران أو ارتباط. وبناءً على ذلك، يوضح هذا البحث أن علاقة القيادة التحويلية بملاءمة الفرد البيئة قد يكون لها أيضًا تأثيراً على عمليات مشاركة المعرفة. وفقاً لنظرية COR تعد الموارد الشخصية والنفسية بمثابة دافعاً مهمًا يساعد الفرد في تحقيق أهدافه (Halbesleben et al., 2014). ومن ثم يسعي البحث الحالي نحو التحقق من إمكانية اعتبار القيادة التحويلية بمثابة مثير أو حافز (كمورد خارجي) يولد دافعاً مهماً (موارد شخصية ونفسية: ملاءمة الفرد البيئة) يساعد في تحقيق أهداف الفرد (عمليات مشاركة المعرفة). وعلى ما تقدم، يظهر الإطار النظري للبحث من خلال الشكل رقم (1).



٢ - القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة

يعتبر أسلوب القيادة التحويلية أسلوب قيادة إيجابي. أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية يمكن أن تشجع وتعزز النتائج الإيجابية لدى التابعين (Le and Lei, 2018). تتسم التحويلية بمجموعة من الخصائص وهي التأثير المثالي Idealized Influence الذي ينطوي على توفير رؤية وإحساس بالرسالة، غرس الفخر، وكسب الاحترام والثقة، ويتطلب التأثير المثالي أن يُظهر القادة معايير أخلاقية عالية وأن يكونوا حاضرين كنماذج يحتذى بها لأتباعهم. التحفيز الفكري المشاكل، ويُمكن التحفيز الفكري المرؤوسين من رؤية المشاكل من وجهة نظر مختلفة وتحويلهم إلى مفكرين ويمكن التحفيز الفكري المرؤوسين من رؤية المشاكل من وجهة نظر مختلفة وتحويلهم إلى مفكرين المجاهر، وبالتالي، يصبح الموظفون أكثر انخراطًا في المنظمة. الدافع المُلهم Inspirational الذي ينطوي على توصيل توقعات عالية، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير

عن أغراض المهمة بطرق بسيطة، ويركز الدافع الملهم على نقل رؤية جذابة للمستقبل، ويصف الدرجة التي يمكن للقائد من خلالها إلهام التابعين. والاعتبار الفردي Consideration الذي يستدعي الاهتمام الشخصي، ومعاملة كل موظف على حدة، وتقديم المشورة لكل موظف، ويشمل تقديم الدعم والإلهام والتدريب للمرؤوسين، ويدرك القائد عواطف التابعين إلى جانب حاجتهم للنمو والتطور، ويعتبر القائد التابعين أفرادًا ذوي احتياجات خاصة ويزيد من الاهتمام الفردي خاصة في مراحل تطورهم في العمل the et al., 2018; Yadav et ويزيد من الاهتمام الفردي خاصة في مراحل تطورهم في العمل على أنها "أسلوب للقيادة يميز القادة (2019, وعلى ذلك، يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها "أسلوب للقيادة يميز القادة والانخراط في التدريب الفعال، وتعزيز تنمية المهارات الجديدة بين أتباعهم والبحث باستمرار عن فرص جديدة للتطوير التنظيمي " (Le and Lei, 2017: 481).

تُعد مشاركة المعرفة هي عملية تبادل المعرفة بين الموظفين في المنظمة لخلق معرفة جديدة وقيمة لبعضهم البعض، وتتكون من عمليتين، التبرع بالمعرفة وجمع (Le and Lei, 2018) المعرفة. يحدث التبرع بالمعرفة عندما ينقل الأفراد بفعالية رأس مالهم الفكري الشخصي إلى الزملاء بينما يحدث جمع المعرفة عندما يتشاور الأفراد بشكل استباقي مع الزملاء وبالتالي يشجعون الزملاء على مشاركة رأس مالهم الفكري، وبعبارة أخرى، فإن جمع المعرفة يعكس الدرجة الاستباقية للأفراد في اكتساب رأس المال الفكري من (Lin, 2007; Aylor, 2019) زملائهم. ونتيجة لذلك، توفر عمليات مشاركة المعرفة طريقة للموظفين للتعليم والتعلم (Kim and Park, 2020) وتفيد الموظفين من خلال زيادة معرفتهم الشخصية، كما أن كلا البعدين يُستخدم بشكل شائع في وتفيد الموظفين من خلال زيادة معرفتهم الشخصية، كما أن كلا البعدين يُستخدم بشكل شائع في الدراسات التجريبية للقيادة لقياس مشاركة المعرفة ولإظهار اتجاهات الأفراد المختلفة تجاه أنشطة مشاركة المعرفة (Le et al., 2018; Son et al., 2020).

وفقًا لنظرية COR تُعد مصادر الدعم الاجتماعي (Tran, 2019) والموارد الوظيفية وفقًا لنظرية COR بالمهامة، وحيث أن كالله الدعم الاجتماعي (Hobfoll, 2001) موارد خارجية مهمة. تمثل القيادة الإيجابية، كأحد أشكال الدعم الاجتماعي وأحد أنواع الموارد الوظيفية، نوعاً من الموارد المهمة، وحيث أن كسب الموارد الأولية يؤدي إلى كسب الموارد في المستقبل، فإن القيادة التحويلية باعتبارها مورداً خارجياً للموظفين يمكن أن تؤدي إلى مزيد من السلوك الإيجابي تجاه عمليات مشاركة المعرفة. من ناحية أخرى، تؤكد بعض الدراسات على أن القيادة التحويلية تؤدي إلى السلوك الإيجابي تجاه عمليات مشاركة المعرفة بين الموظفين.



قدمت دراسة (Le and Lei, 2017) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، ودور العدالة والثقة في هذه العلاقة. باستخدام عينة قوامها (353) موظف من (56) شركة تصنيع وخدمات في الصين. وجدت الدراسة علاقة موجبة معنوية بين خصائص القيادة التحويلية وكل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة، وعززت العدالة والثقة هذه العلاقة كمتغير وسيط.

اختبرت دراسة (Le et al., 2018) العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ودور الكفاءة الذاتية والتفاؤل كوسيط في هذه العلاقة. باستخدام عينة حجمها (365) موظف في (80) شركة خدمات صينية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها علاقة وأثر إيجابي مباشر ومعنوي على مشاركة المعرفة، ومعنوي على مشاركة المعرفة، عززت الكفاءة الذاتية والتفاؤل علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة.

تناولت دراسة (Le and Lei, 2018) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، ودور الثقة في القائد كوسيط في هذه العلاقة. باستخدام عينة حجمها (336) موظف من (35) شركة خدمات في فيتنام. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة معنوية بين خصائص القيادة التحويلية وكل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة، وعززت الثقة في القائد هذه العلاقة كمتغير وسيط.

أظهرت دراسة (Al-husseini and Elbeltagi, 2018) تقييم أثر القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة). باستخدام عينة مكونة من (250) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية من (8) كليات عامة في العراق وتقييم قادتهم (نواب العمداء ورؤساء الأقسام). توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر موجب معنوي علي جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة.

استهدفت دراسة (Yadav et al., 2019) استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك مشاركة المعرفة، كما ركزت الدراسة على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في هذه العلاقة، ودور التوسط Moderating للدعم الاجتماعي بين الارتباط الوظيفي ومشاركة المعرفة. من خلال عينة حجمها (250) موظف من منظمات متنوعة شمال الهند. وجدت الدراسة تأثير موجب ومعنوي للقيادة التحويلية على كل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة.

هدفت دراسة (Aylor, 2019) إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة ومشاركة المعرفة ودور الثقة كمتغير توسط أو مؤثر Moderating في هذه العلاقات. اعتماداً على عينة قوامها (111) موظف في المؤسسات المالية في الولايات المتحدة. توصلت الدراسة إلى أن علاقة القيادة التحويلية بكل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة أقوي من علاقة القيادة التبادلية والأصيلة بهما.

اختبرت دراسة (Ugwu et al., 2020) أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على مشاركة المعرفة. باستخدام عينة قوامها (216) موظف بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة في نيجيريا. توصلت الدراسة إلى أن أثر القيادة التحويلية أكبر من أثر القيادة التبادلية على مشاركة المعرفة.

تناولت دراسة (Son et al., 2020) أثر الدور الوسيط لعمليات مشاركة المعرفة في علاقة القيادة التحولية بالأداء المالي والتشغيلي. باستخدام عينة مكونة من (263) موظف من (112) شركة تصنيع وخدمات في الصين. وجدت الدراسة علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة، جمع المعرفة).

اختبرت دراسة (Wu and Lee, 2020) نموذجاً متعدد المستويات لمعرفة العلاقات بين القيادة التحويلية (موارد خارجية) على مستوي فريق العمل، والارتباط الوظيفي والدوافع الذاتية (موارد داخلية) على مستوي الفرد، ومشاركة المعرفة. باستخدام عينة مكونة من (33) مجموعة عمل تضمنت (214) عضو هيئة تمريض من (2) من أكبر المستشفيات في تايوان. أظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة على مستوي الفريق، وأن القيادة التحويلية لعبت دور توسط أو مؤثر Moderating كموارد خارجية في علاقة الارتباط الوظيفي بالدوافع الذاتية كموارد داخلية على مستوي الفرد في تعزيز مشاركة المعرفة.

استهدفت دراسة (Kim and Park, 2020) العلاقات بين القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي، وسلوك الموظفين لمشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي. باستخدام عينة حجمها (282) موظف من ثلاث منظمات للبناء والاتصالات في كوريا الجنوبية. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر موجب مباشر ومعنوي على المناخ التنظيمي، مشاركة المعرفة، والتعلم التنظيمي. وجود علاقة موجبة معنوية بين المناخ التنظيمي وسلوك مشاركة المعرفة. أخيرًا، وجد أن سلوك مشاركة المعرفة له أثر موجب معنوي على التعلم التنظيمي ويلعب دورًا وسيطًا في علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي.

تساهم نظرية COR في دعم إمكانية وجود علاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة. هذا، وقد وجدت الدراسات السابقة علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين عمليتي مشاركة المعرفة، ورغبة من الباحث في اختبار العلاقة يشكل أوضح، يمكن صياغة الفرض الأول كما يلى:

(ف) توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.



٣- القيادة التحوبلية وملاءمة الفرد البيئة

تمثل ملاءمة الأفراد مع بيئة عملهم حجر الزاوبة في علم النفس الصناعي / التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويعتبر هذا المفهوم واحداً، إن لم يكن القوى المفاهيمية المهيمنة في هذا الميدان (Badger, 2014: 1). يشير ملاءمة الفرد البيئة إلى " التشابه أو التطابق بين الخصائص الفردية وخصائص بيئة العمل" (Kristof-Brown et al., 2005: 281). تمت دراسة هذا المفهوم على مستوبات مختلفة من بيئة العمل، المهنة، المنظمة، المجموعة، الوظيفة، والمشرف. تناولت بحوث ودراسات الملاءمة، مفهوم الملاءمة بطريقتين، اعتمادًا على أبعاد المحتوي التي تتم دراستها. قدمت بعض الدراسات بعض أبعاد المحتوي التي تركز على التشابه، ومن ثم استخدمت طريقة الملاءمة المتممة Supplementary Fit والتي تشير إلى الملاءمة المبنية على التطابق أو التشابه بين الفرد والبيئة، والتي تحدث عندما يمتلك الفرد خصائص مشابهة لتلك الموجودة بأفراد آخرين في البيئة، وتعتبر القيم والشخصية والأهداف أكثر الخصائص شيوعًا في استخدام المفهوم الإجرائي لهذا النوع من الملاءمة; Lanivich et al., 2010; Laglera et al., 2013; Badger, 2014; Afsar, 2016; Ardıç et al., 2016; Lee et al., 2017; Tung, 2017; Memon et al., 2018; Afsar et al., 2018; Raja et al., 2018; Klaic et al., 2018; Abdalla et al., 2018; Kodden and Groenveld, 2019; Kim and Gatling, 2019; Suwanti and Udin, 2020; Sung et al., 2020; Pudjiarti and (۲۰۱۸ ؛ ۲۰۱۷)، Hutomo, 2020)

عالجت بعض الدراسات أبعاد أخري تركز على تلبية الاحتياجات، ومن ثم استندت على طريقة الملاءمة المكملة Complementary Fit والتي تشير إلى ما إذا كانت البيئة والفرد يفيان باحتياجات بعضهما البعض، والتي تحدث عندما يقوم كيان واحد (إما الفرد أو البيئة) بتوفير شيء باحتياجات بعضهما البعض، والتي تحدث عندما يقوم كيان واحد (إما الفرد أو البيئة) بتوفير شيء يحتاجه الآخر. يتم عادة تفعيل الملاءمة المكملة إجرائيا على أنها الدرجة التي تلبي بها إمدادات البيئة احتياجات الفرد أو الدرجة التي تلبي فيها قدرات الفرد متطلبات البيئة (Ho, 2011; The 2011; Bui et al., 2017; Klaic et al., 2018; Abdalla et al., 2018; Anderson, 2019; Suwanti and Udin, 2020; Pudjiarti and .Hutomo, 2020; Chang et al., 2020)

ملاءمة الفرد – المنظمة

تشير ملاءمة الفرد المنظمة إلى التطابق بين الفرد والمنظمة. عرف (Chatman, 1989: وقيم المنظمة على أنها " التطابق بين معايير وقيم (339 والذي صاغ لأول مرة مصطلح ملاءمة الفرد المنظمة على أنها " التطابق بين معايير وقيم المنظمات وقيم الأفراد ". وبالتالي، ركزت المفاهيم الأولية لهذه الملاءمة على التشابه بين الأفراد

والمنظمات، ومن ثم استخدام مفهوم الملاءمة المتممة. قامت البحوث بعد ذلك بتوسيع التعريف ليشمل الحالات التي يُكمل فيها الشخص أو المنظمة، أو كليهما، خصائص الآخر. علي هذا الأساس، قدم (Kristof, 1996: 4-5) ملاءمة الفرد المنظمة علي أنها تحدث عندما يوفر كيان وإحد على الأقل ما يحتاجه الآخر، أو يشتركان في خصائص أساسية مماثلة، أو كليهما. يفسر هذا التعريف مجموعة أوسع من معايير التطابق، ويتجاوز القيم والمعايير، ويسمح بالنظر في وجهات نظر متعددة للملاءمة من منظور مفهوم الملاءمة المكملة.

يؤكد (Chi and Pan, 2012) على أن قادة التحول قادرون على التأكيد على الرسالة الجماعية والأهداف التنظيمية المشتركة، كما أنهم قادرون على ربط القيم الشخصية للتابعين مع قيم المنظمة. أيضا، يغرسون في أتباعهم شعوراً بالفخر الجماعي في المنظمة من خلال التعبير عن رؤية مقنعة تؤكد القيم المشتركة. وبالتالي، من المرجح أن يدرك أتباع القادة التحويليين القيم التي تتماشي أو تتطابق مع المنظمة، وليس فقط قائدهم، لأن قيمهم تتماشى مع رؤية مشتركة (Raja et al., 2018)، على هذا النحو، من المرجح أن يدركوا أنهم جزء من شيء أكبر، وبالتالي، سوف يتطابقون مع المنظمة. أيضًا، لدي القادة التحويليين القدرة على توليد مستويات عالية من ملاءمة الفرد المنظمة لأنهم يفخرون بتاريخ ومستقبل المنظمة ويمكنهم نقل هذه القيم إلى تابعيهم، كما يتم عرض سلوكيات القادة التحويليين لجميع التابعين، والتي يمكن اعتبارها بمثابة الحافز أو المثير المحيط بهم، أو إدراكها كمورد، وبالتالي خلق مستوي عال من ملاءمة الفرد المنظمة (Tung, 2017)، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى مستوي عال من اتجاهات الفرد المنظمة (Tung, 2017)، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى مستوي عال من اتجاهات الفرد المنظمة الإيجابية.

ملاءمة الفرد - الوظيفة

تنظر ملاءمة الفرد الوظيفة إلى التطابق بين الفرد وخصائص الوظيفة. تعتبر هذه الملاءمة وملاءمة الفرد المنظمة، من أكثر أنواع الملاءمة التي تم دراستها بشكل جيد. تم تناول ملاءمة الفرد الوظيفة عادة من حيث مفهوم الملاءمة المكملة. وتؤكد هذه الملاءمة على أن الموظفين الذين لديهم الخبرة التقنية قادرين على أداء وظائفهم المخصصة لهم وتقديم مساهمات قيمة. تشير ملاءمة الفرد الوظيفة إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة (أي المعرفة والمهارات والقدرات) ومؤهلات الموظفين، أو بين احتياجات الموظفين والإمدادات من (Abdalla et al., 2018) الوظيفة. نتيجة لذلك، تم تحديد نوعين متميزين من ملاءمة الفرد الوظيفة. النوع الأول، ملاءمة الاحتياجات الموظفين والإمدادات الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين الموظفين التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات - الإمدادات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات - القدرات - القدرات - القدرات - القدرات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - القدرات - القدرات - القدرات - القدرات التي تنبثق من عملهم. النوع الثاني، ملاءمة المتطلبات – القدرات - الفرات - القدرات - القدرات - القدرات - المعرفة والمعرفة و



abilities Fit ، ويشير إلى التطابق بين معرفة الفرد ومهاراته وقدراته ومتطلبات الوظيفة (Abdalla et al., 2018; Chang et al., 2020).

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وملاءمة الفرد للوظيفة من خلال قدرة القادة على إدارة احتياجات الموظفين. عندما يتم النظر للموظفين من منظور فردي، فإنهم يميلون إلى التحفيز لاكتساب مهارات وظيفية إضافية، والاعتراف بجودة عملهم ومن ثم حاجة الموظفين للكفاءة. يرفع القادة احتياجات الموظفين من المستويات الدنيا (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان) إلى مستويات أعلى (أي احترام وتحقيق الذات) من حيث التسلسل الهرمي لنظرية الحاجات لماسلو (Bui et al., 2017). لذا، استخدام قادة التحول أساليب مثل التحفيز الفكري والتقدير الشخصي والدافع الملهم للتأثير على اتجاهات الموظفين تجاه وظائفهم وزيادة معني العمل وربط الوظيفة بهدف أكبر وتعزيز تنمية الموظفين، يُزيد من ملاءمة الفرد الوظيفة. هذا التطابق العالي بين احتياجات الموظفين وما يمكن اعتباره إمدادات أو مستلزمات الوظيفة ربما يدرك كمورد، مما يؤدي التجاهات وسلوكيات عمل إيجابية Bui et al., 2017; Klaic et) (al., 2018).

ملاءمة الفرد - المجموعة

تركز ملاءمة الفرد المجموعة، والمعروفة أيضًا باسم ملاءمة الفرد فريق العمل، على التطابق بين الموظفين ومجموعات عملهم. تعد هذه الملاءمة مهمة لأعضاء أي فريق عمل للحصول على السمات المناسبة للعمل بفعالية مع بعضهم البعض (Sung et al., 2020). على الرغم من وجود قدر كبير من الاهتمام في تشابه أعضاء الفريق في المتغيرات (Badger, 2014) الديموغرافية، إلا أن ملاءمة الفرد المجموعة واحدة من أقل الأبعاد التي تمت دراستها في أبعاد ملاءمة الفرد البيئة (Seong and Kristof-Brown, 2012). من ناحية المفهوم الإجرائي، تحدث ملاءمة الفرد المجموعة (المتممة) عندما يشارك الفرد صفات متشابهة مع أعضاء المجموعة الآخرين (أو عندما يشترك الفرد وأعضاء المجموعة الأخريين في صفات متشابهة)، في حين تحدث ملاءمة الفرد المجموعة (المكملة) عندما يتم تعويض ضعف مجموعة العمل بقوة الفرد، والعكس صحيح الفرد المجموعة (المكملة).

يمكن أن تتأثر ملاءمة الفريق بسلوكيات القيادة الموجهة نحو الفريق. على سبيل المثال، قادة الفرق الذين يظهرون سلوكيات القيادة التحويلية المركزة على المجموعة من خلال التأكيد على هوية المجموعة وتعزيز أنشطة بناء الفريق قد تعزز اتجاهات وسلوكيات العمل الإيجابية لأعضاء فريقهم، لأنهم يدركون حاجة أعضاء هم للعمل الجماعي الفعال والمنسق بشكل جيد وأهمية استراتيجيات الإدارة لتعزيز العمل الجماعي الفعال (Klaic et al., 2018). وبالتالي، قد يعزز قادة

الفريق التوافق المدرك بين زملاء العمل وبالتالي العمل الجماعي الفعال. ونتيجة لذلك، سيصل أعضاء الفريق إلي مستويات أعلى من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل، لأن المستويات العالية من ملاءمة الفريق سيتم إدراكها كمورد وزيادة في التحفيز والمثابرة (Kristof-Brown). et al., 2014; Klaic et al., 2018)

ملاءمة الفرد – المشرف

تمت دراسة هذه الملاءمة أيضًا من حيث التطابق مع الأفراد في بيئة العمل. تمثل الخصائص الشخصية للمشرف (القائد) البيئة في حالة تطابق القيم بين القائد – التابع. يعتبر منظور الملاءمة المتممة هو الأكثر شيوعًا في دراسات التطابق بين الفرد (Tung, 2017) والمشرف. استخدمت الملاءمة المتممة مع أبعاد المحتوي المبنية على التشابه، مثل القيم Schaubroeck and Lam, 2002) (Witt, 1998)، والأهداف (Schaubroeck and Lam, 2002) والأهداف (witt, 1998). والأهداف المحتمل إن ملاءمة الفرد المشرف قد يكون لها تأثير أقوى على خبرات الموظفين في العمل. فمن المحتمل أن يكون المشرف مؤثر لأنه على الأرجح لديه بعض التأثير على الأنشطة اليومية للموظفين وعمليات إدارة الأداء، ومن المحتمل أن يكون لدى الموظفين قدراً لا بأس به من التفاعل اليومي مع المشرفين عليهم، لذلك، يبدو أن يكون لديهم قدراً لا بأس به من التأثير على خبرات الموظفين في العمل (Badger, 2014).

إن القائد التحويلي الذي يظهر تأثيرًا مثاليًا وسلوكًا جذابًا، يثير الوعي بين التابعين لتطابق القيم مع القائد. قد تفسر رغبة التابع في الحفاظ على علاقة عالية الجودة مع قائد جذاب السبب الذي يجعل إدراكات التابع للتوافق مع قيم القائد ناتجة من تأثير القادة التحويليين. يمكن للقائد أن يكون مشابهًا لتابعيه في الاتجاه والسلوك مع تعزيز الإدراك بأن قيمهم الشخصية تتوافق مع قيم القائد (Tung, 2017). أيضا، ترتبط سلوكيات القيادة التحويلية بملاءمة الفرد المشرف عندما يتصرف القادة بطريقة تمكن التابعين من التعرف عليها والتماثل معها. وبالتالي، يرى التابعين أن سلوكيات القيادة التحويلية أمر مرغوب فيه. قد يكون هذا نتيجة للتابعين الذين يتماثلون مع سمات وسلوكيات القادة الذين يقودون بطريقة تحويلية (Klaic et al., 2018). شرح من خلال عملية "صنع المعنى" (على سبيل المثال، يولد القادة في أتباعهم شعورًا قويًا بالفخر). يدرك الأفراد الذين يرغبون في القيادة "الجيدة" أن القادة الذين يتمتعون باتجاهات وسلوكيات يدرك الأفراد الذين يرغبون في القيادة "الجيدة" أن القادة الذين يتمتعون باتجاهات وسلوكيات متشابهة معهم هم أكثر فعالية ودعماً، مما يؤدى إلى مستوبات عالية من ملاءمة الفرد المشرف.



قد يؤدي هذا بدوره إلى اعتبار ملاءمة الفرد المشرف موردًا، مما يؤدي إلى تعزيز اتجاهات وسلوكيات العمل الإيجابية للأفراد.

تأسيسا على ما سبق، يُمكن للقيادة التحويلية أن تؤدي إلى حالات نفسية إيجابية لدي التابعين، وتشعرهم بمزيد من الدعم، وتساعدهم على زيادة الموارد النفسية، ومن ثم تطوير أنواع من الموارد الشخصية والنفسية (مثل: ملاءمة الفرد البيئة)، ولهذا تمثل القيادة التحويلية الإيجابية نوعا من الموارد المهمة. من مبادئ نظرية COR أن إطلاق الموارد سيؤدي إلى المزيد من الموارد الموارد الموارد الوظيفية (Halbesleben et al., 2014). وعلى ذلك، يمكن إطلاق الدعم الاجتماعي والموارد الوظيفية (القيادة التحويلية كمورد خارجي للأفراد) لمزيد من الموارد الشخصية والنفسية للأفراد (ملاءمة الأفراد مع بيئة العمل). من ناحية أخرى، أكدت بعض البحوث والدراسات على وجود علاقة بين القيادة التحويلية وأنواع مختلفة من ملاءمة الفرد مع بيئة العمل.

استهدفت دراسة (Chi and Pan, 2012) العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المهمة على مستوي الفرد ومستوي مجموعة العمل، ودور ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد الوظيفة كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة. باستخدام عينة حجمها (85) مشرف و (343) من التابعين في البنوك في تايوان. توصلت الدراسة إلى أن استخدام خصائص القيادة التحويلية من قبل المشرفين كان لها علاقة موجبة معنوية بملاءمة الفرد الوظيفة على المستوي الفردي، وبملاءمة الفرد المنظمة على مستوي مجموعة العمل.

تناولت دراسة (Laglera et al., 2013) التعرف على دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة في القائد وملاء مة الفرد المنظمة، ونتائج العمل (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي). اعتماداً على عينة قوامها (301) مهندس من المسجلين بالجمعيات المهنية الهندسية الإسبانية. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة موجبة معنوية بملاءمة الفرد المنظمة.

قدمت دراسة (Bui et al., 2017) دور ملاءمة الفرد الوظيفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط الوظيفي. باستخدام عينة حجمها (691) موظف يعملون بدوام كامل في عدد من المنظمات الخدمية الصينية الحكومية والخاصة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها علاقة موجبة معنوية بملاءمة الفرد الوظيفة والارتباط الوظيفي، وأن ملاءمة الفرد الوظيفة وسيط جزئي في علاقة القيادة التحويلية بالارتباط الوظيفي.

اختبرت دراسة (Tung, 2017) أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق، من خلال ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة المشرف كمتغيرات وسيطة. باستخدام عينة مكونة من (64) فربق عمل

يتضمن (198) موظف وقادة الفرق في منظمة عامة لخدمات النظافة في تايوان. أوضحت نتائج الدراسة أن إدراكات أفراد الفريق للقيادة التحويلية للمشرف لها تأثير مباشر موجب ومعنوي على أداء الفريق، وغير مباشر عن طريق ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد المشرف كمتغيرات وسيطة، ولها أيضا تأثير مباشر موجب ومعنوي على كل من ملاءمة الفرد المنظمة وملاءمة الفرد المشرف.

استخدمت دراسة (Raja et al., 2018) نظرية الهوية الاجتماعية لوضع تصور مؤداه أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين مستوي ملاءمة الفرد المنظمة، والتي تساهم بدورها في ظهور رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وأن العلاقة بين ملاءمة الفرد المنظمة ورأس المال الاجتماعي التنظيمي تتوقف على مستوي القيادة التحويلية بوصفه متغير توسط بينهما Moderate. باستخدام عينة حجمها (336) موظف من (8) منظمات مختلفة في قطاع الخدمات في باكستان. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوبة بين القيادة التحويلية وملاءمة الفرد المنظمة.

استهدفت دراسة (Klaic et al., 2018) العلاقة بين القيادة التحويلية (على مستوي الفرد والفريق) والرضا الوظيفي والإجهاد المرتبط بالعمل، ودور ملاءمة الفرد البيئة (الحاجات – الإمدادات، المشرف، والفريق) كمتغيرات وسيطة في هذه العلاقة. باستخدام عينة قوامها (134) طالب (دراسات عليا: ماجستير ودكتوراه من تخصصات علمية مختلفة) في شكل (42) فريق، قادة الفرق هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من تخصصات مختلفة (العلوم الطبيعية، الاجتماعية، الهندسية، الاقتصادية، والطبية). تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية المركزة على الفرد وجد أن لها علاقة موجبة معنوية بملاءمة الحاجات – الإمدادات وملاءمة الفرد المشرف، والقيادة المركزة على الفرد قرية على الفرد المركزة على الفرد المركزة على الفرد قرية على الفرد الفريق.

تقدم نظرية COR الدعم لإمكانية وجود علاقة بين القيادة التحويلية وملاءمة الفرد البيئة، وتؤكد الدراسات السابقة علي العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وبين أنواع من ملاءمة الفرد البيئة، ورغبة من الباحث في اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأنواع المختلفة من ملاءمة الفرد البيئة في وقت واحد حيث لم تختبر – علي حد علم الباحث – من قبل، يمكن صياغة الفرض الثاني كما يلي:

(ف٢) توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) في الشركات الصناعية محل البحث.



٤ - ملاءمة الفرد البيئة وعمليات مشاركة المعرفة

تشرح ملاءمة الفرد البيئة بشكل أساسي، إن النتائج على المستوى الفردي مثل الاتجاهات والسلوكيات، تنتج عن علاقة بين الفرد والبيئة (2010). لذلك، ليست الخصائص الشخصية ولا البيئية وحدها مسؤولة عن سلوك الفرد، ولكن هذه القوى تتفاعل لتشكيل السلوك. نتيجة لذلك، يُنظر إلى درجة عالية من ملاءمة الفرد مع البيئة كمورد يؤدي إلى نتائج إيجابية، في حين يُنظر إلى درجة منخفضة من ملاءمة الفرد مع البيئة على أنها ضغوط لها تأثير سلبى على اتجاهات وسلوكيات العمل (Edwards, 1996).

تتضمن عمليات مشاركة المعرفة التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة "كاستشارة الآخرين للحصول التي التبرع بالمعرفة على أنها "إيصال الملكية الفكرية"، وجمع المعرفة "كاستشارة الآخرين للحصول على الملكية الفكرية". توفر عمليات مشاركة المعرفة طريقة للموظفين للتعليم والتعلم، وتزيد من معرفتهم الشخصية. وفقاً لنظرية COR سيستثمر الأفراد الموارد من أجل الحصول على الموارد. ونظرا لأن الأفراد قد تدرك ملاءمتها مع المنظمة، الوظيفة، المجموعة، والمشرف على أنها موارد، فمزيد من الموارد لدي الأفراد يمكن أن ينتج من ملاءمة الفرد البيئة.

في الواقع، تُدعم البحوث التجريبية فكرة إن الموظفين الذين يدركون مستويات أعلى من الملاءمة مع بيئة العمل يميلون إلى اكتساب اتجاهات وسلوكيات عمل إيجابية. حيث تم استخدام الأبعاد المختلفة من ملاءمة الفرد البيئة للتنبؤ باتجاهات وسلوكيات العمل، على سبيل المثال، الأبعاد المختلفة من ملاءمة الفرد البيئة للتنبؤ باتجاهات وسلوكيات العمل، على سبيل المثال، (Kristof-Brown et al., 2005)، الالتزام التنظيمي (Farzaneh et al., 2014)، الالتزام النظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الفردي (Kristof-Brown et al., 2014)، التماثل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي (Badger, 2014)، الدافع للإنجاز (Yoo et al., 2014)، البقاء في الوظيفة وأداء الفرد المدرك (Ardıç et al., 2016)، العواطف الإيجابية للموظف (Yoo et al., 2016)، نية (Afsar et al., 2018)، الأداء الوظيفي والانتزام الارتباط الوظيفي والانتزام (Kim and Gatling, 2019)، الرضا الوظيفي والانتزام (Bao and Li, 2019)، سلوكيات العمل الإيجابية (Bao and Li, 2019)، الرضا الوظيفي والانتزام (Budjiarti and Udin, سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي (Hutomo, 2020). المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري العمل الابتكاري والأداء الوظيفي (Suwanti and Udin, سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل الابتكاري.

يشير (Vilela et al., 2008) إلي أن ملاءمة الفرد البيئة لها تأثيراً على السلوكيات التقديرية أو سلوكيات الدور الإضافي، وهذه السلوكيات تكون طواعية من قبل الموظفين، ومن هذه السلوكيات مشاركة المعرفة. كما أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة بين أنواع مختلفة من ملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة.

قدمت دراسة (Afsar, 2016) دور سلوك مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ملاءمة الفرد المنظمة وسلوك العمل الابتكاري، باستخدام عينة مكونة من (357) ممرضة و (71) طبيب في المستشفيات الحكومية في تايلاند. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة معنوبة بين ملاءمة الفرد المنظمة وكل من سلوك مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري.

أوضحت دراسة (Son et al., 2017) تأثير مراقبة المشرفين عن كثب على إبداع الموظفين ومشاركة المعرفة، ودور ملاءمة الفرد المشرف (في صورة تبادل العضو القائد) في العلاقة بين مراقبة المشرفين عن كثب وكل من إبداع الموظفين ومشاركة المعرفة. باستخدام عينة قوامها (163) مفردة من الموظفين بمؤسسات عسكرية في كوريا الجنوبية. أظهرت النتائج أن ملاءمة الفرد المشرف لها علاقة موجبة معنوية بمشاركة المعرفة وإبداع الموظفين.

استهدفت دراسة (همام، ۲۰۱۷) التعرف على العلاقة بين الدعم المدرك للمشرف وكل من سلوك مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري، ودور ملاءمة الفرد المشرف كمتغير وسيط في هذه العلاقة. باستخدام عينة مكونة من (317) مفردة من العاملين بالتمريض ممن ينطبق عليهم نظام الخدمة المدنية السعودي في مستشفيات وزارة الصحة بالمنطقة الغربية (مكة المكرمة، جدة، والطائف) في المملكة العربية السعودية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن ملاءمة الفرد المشرف لها علاقة موجبة معنوبة بسلوك مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري.

تناولت دراسة (Kodden and Groenveld, 2019) دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مستوي الاستقلالية في العمل وملاءمة الفرد المنظمة وبين مشاركة المعرفة. باستخدام عينة حجمها (343) من منتجي المعرفة في شركات تكنولوجية المعلومات في أستراليا. تشير النتائج إلي وجود علاقة موجبة معنوية، بين ملاءمة الفرد المنظمة وكل من مشاركة المعرفة والارتباط الوظيفي.

تساهم نظرية COR في إمكانية وجود علاقة بين ملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة، وتؤكد الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين بعض أنواع من ملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة (لم تتناول هذه الدراسات عمليتي جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة)، كما يلاحظ عدم وجود دراسة – على حد علم الباحث – اختبرت العلاقة بين كل من ملاءمة الفرد الوظيفة وملاءمة الفرد المجموعة



من ناحية وعمليات مشاركة المعرفة من ناحية أخرى، ورغبة من الباحث في اختبار العلاقة بين الأنواع المختلفة من ملاءمة الفرد البيئة في وقت واحد وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة) حيث لم تختبر – علي حد علم الباحث – من قبل، يمكن صياغة الفرضين الثالث والرابع كما يلي:

(ف٣) توجد علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين في الشركات الصناعية محل البحث.

(ف) عنى توجد علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين في الشركات الصناعية محل البحث.

٥ – الدور الوسيط لملاءمة الفرد البيئة

اهتم علماء القيادة بالآلية التي تؤثر القيادة من خلالها على نتائج وسلوكيات العمل في المنظمات (Son et al., 2017). يهدف البحث الحالي إلى توضيح العمليات الشخصية والنفسية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على سلوكيات العمل لدي العاملين. أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية يمكن أن تساعد التابعين على تطوير أنواع من الموارد الشخصية والنفسية، مثل، العاطفة الإيجابية (Tsai et al., 2009)، زيادة مستوي ملاءمة الفرد المشرف وملاءمة الفرد الفريق (Klaic et al., 2018)، الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة (Anselmann and Mulder, المفرق العمل (Kim and Park, 2020).

تعتبر هذه الموارد الشخصية مهمة وموارد نفسية إيجابية، وتزيد من المعرفة بالعمليات النفسية التي تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والاتجاهات والسلوكيات المتعلقة بالعمل. ومن ثم، يتضح أن القيادة التحويلية (كمورد خارجي) قادرة على تطوير أنواع من الموارد الشخصية والنفسية مثل ملاءمة الفرد البيئة، ولهذا تمثل القيادة التحويلية الإيجابية نوعاً من الموارد المهمة. ووفقاً لنظرية COR يمكن أطلاق الدعم الاجتماعي والموارد الوظيفية (القيادة التحويلية كمورد خارجي للأفراد).

وجد (Wu and Lee, 2017) أنه عندما يكون لدي الأفراد مستوى أعلى من الموارد الشخصية والنفسية، فإنه يؤدي إلى مستوى أعلى من مشاركة المعرفة. وعلى ذلك، فإن الأفراد الذين لديهم

درجة عالية من الملاءمة مع بيئة العمل، أفضل في التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة من الأفراد الذين لديهم درجة منخفضة من الملاءمة مع بيئة العمل. ووفقاً لنظرية COR قد تكون القيادة التحويلية بمثابة مثير أو حافز (كمورد خارجي) يولد دافعاً مهماً (موارد شخصية ونفسية: أنواع ملاءمة الفرد البيئة كمتغير وسيط) يساعد في تحقيق أهداف الفرد (جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة)، ونظراً لعدم وجود دراسة سابقة – على حد علم الباحث – تؤكد ذلك، ورغبة من الباحث في اختبار الدور الوسيط لأنواع ملاءمة الفرد البيئة في وقت واحد في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة)، يمكن صياغة الفرضين الخامس والسادس كما يلى:

(ف) تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.

(ف٢) تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث.

منهج البحث

اعتمد الباحث في إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة لبناء الأساس النظري، مع استخدام الطريقة البحثية الملائمة لتحقيق أهداف البحث. قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء واحدة لجمع البيانات المطلوبة لاختبار نموذج البحث والتأكد من صحة أو عدم صحة كل فرض من فروض البحث، في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى.

١- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها

البيانات الثانوية: وقد تم جمعها من الدراسات والأدبيات الأساسية والحديثة والتي تناولت مفاهيم البحث بهدف إعداد الإطار النظري للبحث وتأصيل المفاهيم وأهم المقاييس المستخدمة لقياسها، والوقوف على العلاقات بينها، إضافة إلى البيانات والتقارير الصادرة من جهاز تنمية مدينة ٦ أكتوبر.



البيانات الأولية: وقد تم جمعها لغرض الجانب التطبيقي، اعتمادا على قائمة الاستقصاء كمصدر في الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

٢ - مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركات الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر في جمهورية مصر العربية. يبلغ عدد الشركات الصناعية بالمدينة (1342) شركة تنتمي إلى تسع قطاعات صناعية (الغذائية (215) شركة، الغزل والنسيج (73) شركة، مواد البناء (146) شركة، معدنية وميكانيكية (271) شركة، كيماويات وأدوية (163) شركة، ورقية (92) شركة، كهربائية وهندسية (169) شركة، البلاستيك (150) شركة، الخشبية (63) شركة) (البوابة الإلكترونية لجهاز تنمية مدينة ٦ أكتوبر). وبسبب قيود الوقت والتكلفة، قام الباحث أولا: باختيار عينة عشوائية من هذه القطاعات بنسبة (%30) منها وكانت نتيجة الاختيار العشوائي هي قطاعات، الكيماويات والأدوية، الغزل والنسيج، والكهربائية والهندسية. ثانيا: قام الباحث باختيار عينة عشوائية حجمها (%10) من الشركات التي تنتمي لكل قطاع من القطاعات الثلاثة، بلغ حجم هذه العينة (41) شركة صناعية.

قام الباحث بزيارة هذه الشركات بهدف عرض فكرة وأهداف البحث على المسئولين وحثهم على المشاركة في البحث من خلال الاستجابة لتعبئة بيانات وأسئلة قائمة الاستقصاء الخاصة بالبحث. وافقت (19) شركة صناعية على المشاركة في البحث من (41) شركة بنسية (46.3%). تم وضع مفردات القياس من المقاييس الموجودة في الأدبيات المرتبطة بمتغيرات البحث لوضع قائمة أولية بمفردات قائمة الاستقصاء. ولتأكيد كفاءة قائمة الاستقصاء أو صدق المحتوي Content بمفردات قائمة الاستقصاء أو مدق المحتوي لاكاللات الرسمية، قام الباحث بإجراء اختبارًا تجريبيًا عبر مقابلات متعمقة مع ثلاثة من أساتذة إدارة الأعمال من ثلاث جامعات و (20) مشاركًا من الشركات موضع التطبيق. قام الباحث بتعديل قائمة الاستقصاء في ضوء ما ورد من ملاحظات على بعض العبارات.

تمثلت وحدة المعاينة في الموظفين العاملين بتلك الشركات وتم اختيارهم من الأقسام المختلفة داخل الشركات، وذات تخصصات متباينة ومؤهلات علمية مختلفة (هندسة، صيدلة، إدارة أعمال، محاسبة، علوم طبيعية ...الخ)، وذلك بهدف إنشاء عينة متنوعة من المشاركين يمثلون مجموعة واسعة من المهن، وبالتالي تسهيل تعميم نتائج البحث. ولصعوبة الحصول على إطار حديث للمعاينة يشتمل على كل الموظفين في هذه الأقسام بتلك الشركات، تم تحديد عدد الموظفين المستهدف استقصاؤهم به (30) موظف لكل شركة، ويُعد هذا العدد كافياً للحكم على عمليات مشاركة المعرفة بين موظفى الشركة الواحدة.

وبناء على ذلك، تم توزيع (570) قائمة استقصاء على (19) شركة صناعية، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون المستقصي منه من الموظفين الدائمين وليس من الموظفين الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة، لأن طبيعة المتغيرات، مشاركة المعرفة بشكل أكثر تحديدًا، من المرجح أن تعمل بشكل مختلف أكبر بين الأفراد الدائمين (Abdalla et al., 2018). هذا وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستقصاء المدار ذاتيا Self – administered Questionnaire ، وبمساعدة مجموعة من الزملاء أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة الأعمال. تمت عملية تحديد القطاعات الصناعية والشركات المشاركة في البحث من كل قطاع وجمع البيانات من عينة البحث من خلال قائمة الاستقصاء الذي أعدت لهذا الغرض في الفترة من 15/ 6/ 2020 حتى 7/30 م. والمترداد (492) قائمة استقصاء من الموظفين في هذه الشركات. بعد مراجعة تلك القوائم تبين أن (400) قائمة صالحة للتحليل، ومن ثم يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي (400) مفردة بنسبة (400). وبوضح الجدول رقم (1) خطوات تحديد حجم عينة البحث.

خطوات تحديد حجم عينة البحث (1) جدول رقم

نسبة الردود	عدد الردود	عدد القوائم	عدد الشركات	حجم عينة	375	بيان عينة
الصحيحة	الصحيحة	الموزعة (حجم	التي أبدت	الشركات	الشركات	القطاعات
%		عينة البحث)	المشاركة في	10%		30%
		`	البحث			
61.7	74	120	4	8	73	عزل
						ونسيج
83.3	150	180	6	16	163	كيماويات
						وأدوية
65.2	176	270	9	17	169	كهربائية
						وهندسية
70.2	400	570	19	41	405	الإجمالي

المصدر: من عمل الباحث

نظرا لأن البيانات تم جمعها من خلال أسلوب واحد، وهو أسلوب الاستقصاء المدار ذاتياً. لا يمكن تجاهل إمكانية تحيز أو تباين الطريقة المشتركة Common method bias or يمكن تجاهل إمكانية تحيز أو تباين الطريقة القياس أكثر من المفاهيم التي يتم قياسها، وتؤثر علي صدق الاستنتاجات حول العلاقة بين المتغيرات التي يتم قياسها. تم استخدام بعض العلاجات الإجرائية وتضمن ذلك الفصل بين مؤشرات التنبؤ ومتغيرات المحك لجعلها تبدو غير ذات



صلة، وتم ضمان سرية المستجيبين وعدم الكشف عن هويتهم لتقليل التحيز في الرغبة الاجتماعية، وعدم وجود إجابات صح أو خطأ، تم اختبار الاستبيان لتجنب الأسئلة الغامضة وغير الضرورية والصعبة، واستخدمت أدوات قياس ذات خصائص نفسية ثبت صدقها وصلاحيتها (Abdalla et al., 2018).

تم استخدام اختبار هارمان للعامل الوحيد Harman's one-factor test تشخيصي لتقييم إلى أي مدى قد يمثل تحيز أو تباين الطريقة المشتركة مشكلة (Podsakoff المشتركة المشتركة مشكلة (بدون et al., 2003: 889) على والمستخدام طريقة تحليل المحاور الرئيسية العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis باستخدام طريقة تحليل المحاور الرئيسية العاملية (بدون تدوير) Principal Axis Factoring (with no Rotations). تم اختيار عامل واحد لدراسة مقدار التباين الذي يمكن تفسيره بواسطة عامل عام وحيد. يكون خطر التحيز للطريقة المشتركة المستخدم في جمع البيانات مرتفعًا إذا كان هذا العامل العام الوحيد يفسر أكثر من %50 من التباين الكلي (Le and Lei, 2019). أفادت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بأن العامل العام الوحيد يفسر (%25.7) من التباين الكلي، بقيمة جذر كامن Eigenvalue بلغت (31.5). ومن ثم، لا يوجد دليل علي تحيز أو تباين الطريقة المشتركة. من ناحية أخري، لم تشر مصفوفة الارتباط أكبر من (0.90) (الجدول رقم 4) إلى أي متغيرات عالية للغاية الارتباط، في حين أن الدليل على تحيز الطريقة المشتركة يؤدي عادةً إلى ارتباطات عالية للغاية 1900 ح (معامل الارتباط أكبر من (0.90) (Soto (0.90) الطريقة المشتركة لا يمثل مصدراً للقلق تجاه البحث الحالي.

بتحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة جدول رقم (2). تبين أن (%69.5) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، والنسبة الباقية (%30.5) من الإناث. كما أن النسبة الكبرى من عينة البحث (%30.75) هم من لهم خبرة بالعمل تراوحت بين (6 فأقل من 8) سنة، يليهم من لهم خبرة بالعمل تراوحت بين (4 فأقل من 6) سنة (%27.5)، ثم من لهم خبرة بالعمل تراوحت بين (2 فأقل من 4) سنة (%23.0)، وأخيراً جاء من تراوحت مدة خبرتهم بالعمل (8 سنوات فأكثر) (6 فأقل من 4) سنة (%30.75). وفيما يتعلق بالمستوي التعليمي، جاء الحاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (%61.0)، وغيما يتعلق بالمستوي التعليمي، جاء الحاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (%61.0) من عينة البحث، يليهم الحاصلون على دبلوم متوسط (معاهد فنية صناعية، تجارية، صحية) (%20.5) ، ثم من لديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%16.0) ، وأخيراً من لديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من لديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من الديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من الديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من الديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من الديهم درجة الماجستير أو ما يعادلها (%20.5) ، وأخيراً من كينه الدكتوراه أو ما يعادلها (%20.5) .

		·	
النسبة %	التكرار	الخصائص	
69.5	278	نکو ر	النوع
30.5	122	إناث	
23.0	92	2-4	سنوات الخبرة
27.5	110	4 – 6	9,,,9
30.75	123	6-8	
18.75	75	> 8	
25.0	100	21 – 30	
29.0	116	30 – 40	
32.0	128	40 - 50	العمر
14.0	56	> 50	
20.5	82	دبلوم متوسط (معاهد فنية صناعية، تجارية، صحية)	
61.0	244	بكالوريوس	مستو <i>ي</i>
16.0	64	درجة الماجستير أو ما يعادلها	التعليم
2.5	10	درجة الدكتوراه أو ما يعادلها	
100	400	الإجمالي	

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لمفردات العينة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

٣- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وأسلوب قياسها

اعتمد الباحث علي مفردات القياس Measurement items التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، لضمان صدق وثبات أداة البحث، وقام بتعديلها لتتناسب مع طبيعة البحث الحالي. تم قياس جميع المتغيرات باستخدام مفردات متعددة، وتم قياس جميع المفردات على مقياس ليكرت من سبعة نقاط 7-point Likert-type scale تتراوح من 1 (غير موافق تماما) إلى 7 (موافق تماما).

القيادة التحويلية (متغير مستقل) (TL)

يقيس هذا المتغير مدي إدراك المشاركين لسلوك القيادة التحويلية لمشرفيهم في العمل، ويمكن تعريف هذا المتغير من خلال الجوانب المختلفة لسلوكيات القيادة التحويلية والتي تتمثل في وجود وجهة نظر مشتركة واضحة للقائد حول أهدافه النهائية وكونه قادرًا على نقل هذه الأهداف وتحقيق التزام أعضاء القسم أو المجموعة بها، التركيز على تحفيز وتوجيه الأعضاء بدلاً من السيطرة عليهم، إعطاء الأولوية للبحث عن فرص جديدة للقسم أو المجموعة، وهل يعمل دائماً كقوة رائدة للقسم أو المجموعة، وهل يعمل دائماً كقوة رائدة للقسم أو المجموعة. اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي قدمه -García) تعكس إدراك (1-4) تعكس إدراك



الموظفين لخصائص وسلوك القيادة التحويلية لمشرفيهم في القسم أو المجموعة (ملحق رقم (1)، قائمة الاستقصاء، القسم الأول).

ملاءمة الفرد البيئة (متغير مستقل / وسيط)

يشير هذا المتغير إلى ملاءمة المشاركين المدركة مع بيئة العمل، ويمكن تعريفه من خلال التطابق بين الخصائص الفردية وخصائص بيئة العمل (المنظمة، الوظيفة، المجموعة أو الفريق، المشرف). وعلى هذا، يتكون هذا المتغير من أربعة متغيرات، تم قياس كل متغير من خلال مقياس عام يتضمن بُعدي الملاءمة المتممة والملاءمة المكملة، من حيث التشابه في القيم والأهداف (ملاءمة متممة) ومن حيث تلبية الاحتياجات، ملاءمة الحاجات – الإمدادات وملاءمة المتطلبات – القدرات (ملاءمة مكملة). اعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على المقاييس التي قدمها – القدرات (ملاءمة مكملة). اعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على المقاييس التي قدمها (Cable and DeRue's, 2002; Badger, 2014) عبارة وتم صياغتها بما يتماشى مع طبيعة البحث الحالي (ملحق رقم (1)، قائمة الاستقصاء، القسم الأول). ملاءمة الفرد المنظمة (PO): وتُعرف على أنها التطابق بين الفرد ومنظمته، ويقيس هذا المتغير مدي إدراك الموظف للتطابق بينه وبين المنظمة، وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من (6) عبارات (6–5).

ملاءمة الفرد الوظيفة (PJ): وتُعرف على أنها التطابق بين الفرد ووظيفته، ويقيس هذا المتغير مدي إدراك الموظف للتطابق بينه وبين وظيفته، وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من (6) عبارات (16-11).

ملاءمة الفرد المجموعة (PG): وتُعرف على أنها التطابق بين الفرد ومجموعة العمل أو الفريق، ويقيس هذا المتغير مدي إدراك الموظف للتطابق بينه وبين زملائه في مجموعة العمل أو الفريق، وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من (6) عبارات (22–17).

ملاءمة الفرد المشرف (PS): وتُعرف على أنه التطابق بين الفرد والمشرف أو القائد، ويقيس هذا هذا المتغير مدي إدراك الموظف للتطابق بينه وبين المشرف أو القائد في العمل، وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من (6) عبارات (28–23).

عمليات مشاركة المعرفة (متغير تابع)

مشاركة المعرفة هي عملية تبادل المعرفة بين الموظفين في المنظمة لخلق معرفة جديدة وقيمة لبعضهم البعض، وتتكون من عمليتين هما جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة. تم قياس عمليات مشاركة المعرفة من خلال متغيربن هما: جمع بالمعرفة (KC) وبقيس هذا المتغير فعل التشاور

للموظف مع الآخرين لجمع رأس المال الفكري المعروف منهم. وتم قياسه من خلال مقياس مكون من (5) عبارات (5). التبرع بالمعرفة (KD) ويقيس هذا المتغير فعل توصيل الملكية الفكرية المعروفة من الموظف إلى الآخرين. وتم قياسه من بمقياس مكون من (5) عبارات (5)0. اعتمد الباحث في قياس المتغيرين على المقاييس التي قدمها Rosendaal and Bijlsma-Frankema, 2015). قام الباحث باختيار (5)0 عبارات، بواقع خمسة لكل متغير وتم صياغتها بما يتماشى مع طبيعة البحث الحالي (ملحق رقم (5)1)، قائمة الاستقصاء، القسم الأول).

المتغيرات الضابطة (Control Variables)

تم استخدام مستوي التعليم وسنوات الخبرة في تحليل البيانات، وذلك بهدف حساب تفسير التغير في التباين بين الشركات، واستبعاد التفسيرات البديلة للنتائج (ملحق رقم (1)، قائمة الاستقصاء، القسم الثاني).

٤ – أساليب تحليل البيانات

اعتمد البحث على نمذجة المعادلة الهيكلية Confirmatory Factor Analyses (CFA) لتقييم نماذج في التحليل العاملي ألتوكيدي (CFA) Path Analysis القياس واختبار الصدق والثبات لمتغيرات البحث، وتحليل المسار Path Analysis واختبار معاملاته لاختبار فروض البحث، معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لاختبار المستقلة العلاقة بين المتغيرات والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة العلاقة بين المتغيرات والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات العاملي العاملي الاستكشافي لتحديد عامل عام وحيد لمؤشرات قياس متغيرات البحث كطريقة لتقييم مدي خطورة الاستكشافي لتحديد عامل عام وحيد لمؤشرات قياس متغيرات البحث كطريقة لتقييم مدي خطورة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) والبرنامج الإحصائية العلوم الاجتماعية (SPSS)

نتائج البحث

يتم عرض نتائج البحث على خطوتين. تتعلق الخطوة الأولي بالتحليل العاملي التوكيدي وتحليل الثبات والصدق، بينما تتعلق الخطوة الثانية بالتحقق من فروض البحث.

١ – التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الثبات والصدق



تم إجراء التحليل العاملي ألتوكيدي بهدف بحث درجة الارتباط بين المتغيرات المشاهدة ومتغيراتها الكامنة، وتحديد الثبات (الاتساق الداخلي) والصدق التقاربي والصدق التمايزي لبناءات البحث. والهدف الرئيسي لهذا النوع من التحليل العاملي هو معرفة ما إذا كان تحميل مفردات الاستبيان جيد علي البناءات الأساسية علي أساس المفهوم النظري لتلك البناءات :Stevens, 2002: وتم تقييم نتائج هذا التحليل في ضوء المؤشرات التالية:

(Alfes et al., 2016; Palvalin, 2017)

- يجب أن تكون جميع قيم معاملات التحميل (λ) معنوبة وأكبر من (0.50).
 - يجب أن بتجاوز الثبات المركب Composite Reliabilities يجب أن بتجاوز الثبات المركب
- يجب أن تكون جميع قيم معاملات الثبات ألفا لمفاهيم البحث أكبر من (0.70).
- يجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) عجب ألا تقل قيمة متوسط التباين المستخرج (0.50).
- يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج لأي بناء أكبر من قيمة التباين المشترك بين هذا البناء والبناءات الأخرى. ومن ثم يمكن التحقق من الصدق التمايزي. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج هذا التحليل لمتغيرات البحث.

الثبات المركب معامل ألفا قيمة (t) المتغيرات متوسط التباين معامل (CR) (α) التحميل (λ) المستخرج (AVE) 0.94 0.93 0.80 0.85 - 0.9219.51 - 26.04TL 18.76 - 29.180.91 0.91 0.65 0.72 - 0.86PO 0.76 0.79 - 0.9116.23 - 28.57PJ 0.94 0.94 14.77 - 24.33PG 0.74 0.78 - 0.900.93 0.93 **PS** 0.92 0.92 0.67 0.74 - 0.8615.09 - 23.11KC 0.94 0.95 0.78 0.89 - 0.9112.16 - 23.840.75 13.71 - 22.78**KD** 0.93 0.94 0.86 - 0.89

جدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوي معنوية قيم (t) أقل من 0.01: القيادة التحويلية (TL) ملاءمة الفرد المخموعة (PG) ملاءمة الفرد المشرف (PS) ملاءمة الفرد المشرف (PG) ملاءمة الفرد المشرف (KD) التبرع بالمعرفة (KD)

ثبات وصدق أداة البحث

تتصف أداة البحث بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها، حيث أن معامل الثبات ألفا لجميع المتغيرات بالجدول رقم (3) أكبر من (0.70). وهي مستويات مقبولة معنويا للاختبار. أما عن أحادية بُعد المقياس، فيجب أن يكون المقياس أحادى البُعد Unidimensional من

أجل الحصول على ثبات وصدق كل بناء Construct، وعندما يتم تقدير مؤشرات أو عبارات المقياس على عامل واحد يكون المقياس أحادي البُعد، ويشير ذلك إلى نسبة التباين التي يفسرها كل مؤشر أو عبارة تعود إلى المتغير الذي يفترض أن تُحمل عليه، ويستدل على ذلك عندما تزيد قيمة معامل التحميل (λ) عن (0.50). وبالرجوع للجدول رقم (E) نجد أن قيمة (E) لكل فقرات أو عبارات القياس تتراوح بين (E) (E) (E) (E) وقيم اختبار (E) لها معنوية عند (E) مما يشير إلى أن كل مجموعة من الفقرات أو العبارات تُحمل معنويا على متغير كامن أساسي واحد يشير إلى أن كل مجموعة من الفقرات أو العبارات تُحمل معنويا على مستوي الفقرات أو العبارات أخري، فقرات أو عبارات القياس أحادية الاتجاه. أيضا، يمكن القول بتحقق الصدق التقاربي Convergent Validity على المستوي المتغيرات الرئيسية عندما الخاصة بكل متغير. ويمكن الاستدلال على الصدق التقاربي على مستوي المتغيرات الرئيسية عندما يزيد متوسط التباين المستخرج للمتغير عن (E) وبالرجوع إلى جدول رقم (E) نجد أن قيمة متوسط التباين المستخرج ومعامل الثبات المركب لكل المتغيرات الرئيسية تزيد عن (E) و (E) على التوالي. ومن ثم يمكن القول بتحقق صدق التقارب لأداة الرئيسية تزيد عن (E)

جدول رقم (4) مصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	AV	SD	TL	PO	PJ	PG	PS	KC	KD
TL	4.19	0.72	(0.89)						
PO	3.92	0.67	0.53	(0.81)					
PJ	4.11	0.73	0.55	0.56	(0.87)				
PG	4.18	0.70	0.52	0.48	0.59	(0.86)			
PS	4.05	0.62	0.51	0.56	0.51	0.57	(0.82)		
KC	3.80	0.74	0.54	0.58	0.53	0.56	0.59	(0.88)	
KD	4.07	0.78	0.47	0.52	0.50	0.52	0.50	0.50	(0.87)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: مستوي معنوية معاملات الارتباط أقل من 0.01 ، قيم القطر الرئيسي بين القوسين هي قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) ، الوسط الحسابي (AV) ، الانحراف (SD)

وبشأن الصدق التمايزي Discriminant Validity والذي يشار إليه بأنه درجة تمايز الفقرات بين الأبعاد، ويتحقق حينما تتشبع الفقرات التي تقيس بُعداً ما على ذلك البُعد، كما هو متوقع (Igbaria et al.,1995: 229). وبالتالى فأن هذا مؤشر على إن الأداة تقيس مفاهيم



مختلفة. ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (3) إذ تشبعت جميع الفقرات على وفق ما هو متوقع. أيضا يتحقق الصدق التمايزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أيضا يتحقق الصدق التمايزي عندما يكون الجذر المتغير مع المتغيرات الأخرى (Masa'deh et al., من معاملات ارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى البحث، نجد أن جميع (2017. ومن الجدول رقم (4) الذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث، نجد أن جميع معاملات الارتباط بين كل متغير والمتغيرات الأخرى أقل من قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (قيم القطر الرئيسي بين القوسين) لهذا المتغير. من ناحية أخرى، معاملات الارتباط المتداخل / بين المتغيرات المستقلة أقل من (0.80)، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود الارتباط المتداخل / (Dielman, 2005: 163).

تم استخدام معايير مطابقة مناسبة لتقييم قدرة نموذج القياس. ويشير (Kline, 2005:75) إلي أن مؤشرات المطابقة لا تقل عن أربعة مؤشرات لتفسير مطابقة أو ملاءمة النموذج ليس فقط لأن مؤشر واحد ربما يقيس جانب معين ولكن أيضا لأن كل مؤشر له مشاكل خاصة به. تم استخدام خمسة مؤشرات مطابقة. النسبة بين Chi-square كا ودرجات الحرية (أقل من 3 ممتاز)، مؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit index (CFI) (أكبر من 0.90 ممتاز)، واثنين من مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI) (أكبر من 0.90 ممتاز)، واثنين من مؤشرات الملائمة المطلقة، مؤشر ملاءمة جودة المطابقة (المطابقة المعياري)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root mean squared (أكبر من 0.95 ممتاز)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Kim, 2010) (قل من 0.08 ممتاز)، مؤشرات (Kim, 2010) (قل من 0.08 ممتاز) وحدة المطابقة دعمت ملاءمة النموذج: (RMSEA) ركاطابقة دعمت ملاءمة النموذج: RMSEA=0.05

٢ - اختبار فروض البحث

الخطوة الثانية من نتائج البحث هي اختبار فروض البحث. تشير النتائج، كما يتضح لاحقاً أن جميع فروض البحث تم أثباتها معنوباً.

اختبار الفرض الأول " توجد علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث". تم اختبار الفرض الأول من خلال تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة) (بدون دخول المتغير الوسيط في العلاقة). قدم النموذج ملاءمة جيدة للبيانات: $\chi 2 / df = 2.35$, CFI=0.93, NFI=0.91, GFI=0.96, RMSEA=0.06

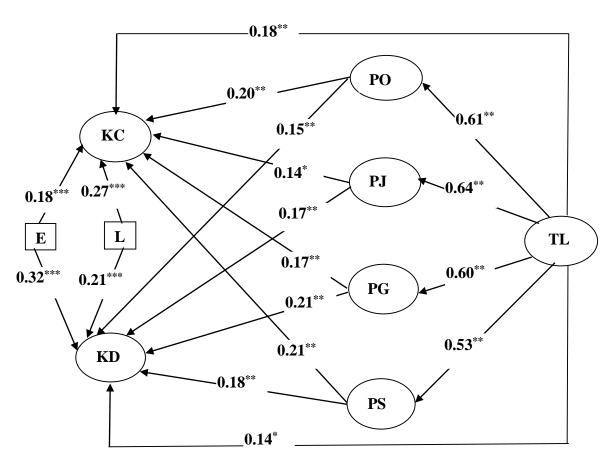
تشير النتائج إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة، كما جاء تأثير القيادة التحويلية أكبر على جمع المعرفة من تأثيرها على التبرع بالمعرفة. حيث كانت معاملات المسار المعيارية معنوية من القيادة التحويلية إلى جمع المعرفة $(\beta=0.59: P<0.59: P<0.01)$ ، ومن القيادة التحويلية إلى التبرع بالمعرفة $(\beta=0.55: P<0.01)$ ، ومن ثم قبول الفرض الأول.

اختبار الفرض الثاني " توجد علاقة موجبة معنوبة بين القيادة التحويلية وملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) في الشركات الصناعية محل البحث". تم اختبار الفرض الثاني بعد القيام بتقدير نموذج الوسيط Mediation الهيكلي بالكامل، حيث تم إدخال الأبعاد الأربعة لملاءمة الفرد البيئة (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) في التحليل (الشكل رقم 2). قام الباحث باستخدام ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، وملاءمة الفرد المشرف كمؤشرات لمتغيرات من الرتبة الأولى لملاءمة الفرد البيئة، بدلاً من حساب متوسط درجة لتمثيل بنية الرتبة الأعلى كمؤشرات من الرتبة الثانية Higher-order Construct، لسببين: أولاً: يتوافق هذا المدخل مع الاستراتيجيات التحليلية في البحث الحالى حول ملاءمة الفرد البيئة لأن الأبعاد الأربعة لكل منها تباين مختلف يميزها عن الأخرون. ثانيًا: يتيح هذا المدخل إجراء تقييم دقيق للدور الذي يلعبه كل بُعد من أبعاد ملاءمة الفرد البيئة. قدم نموذج الوسيط الهيكلي الكامل ملاءمة للبيانات بشكل . χ2 /df=2.45, CFI=0.93, NFI=0.92, GFI=0.96, RMSEA=0.06 جيد النتائج إلى وجود علاقة موجبة معنوبة بين القيادة التحويلية ومتغيرات ملاءمة الفرد البيئة، كما جاءت معاملات المسار المعيارية (حسب قوة التأثير) من القيادة التحويلية إلى كل من ملاءمة الفرد الوظيفة ($\beta=0.64$: P<0.01)، ملاءمة الفرد المنظمة ($\beta=0.64$: P<0.01)، ملاءمة الفرد المجموعة ($\beta=0.60$: P<0.01)، وملاءمة الفرد المشرف ($\beta=0.60$: P<0.01) معنوبة على التوالي. ومن ثم قبول الفرض الثاني.

اختبار الفرض الثالث " توجد علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين في الشركات الصناعية محل البحث". توضح النتائج وجود علاقة موجبة معنوية بين متغيرات ملاءمة الفرد البيئة وجمع المعرفة، كما جاءت معاملات المسار المعيارية (حسب قوة التأثير) بين كل من ملاءمة الفرد المشرف،



ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد المجموعة، وملاءمة الفرد الوظيفة، وبين جمع المعرفة، $(\beta=0.17: P<0.01)$ ، $(\beta=0.20: P<0.01)$ ، $(\beta=0.20: P<0.01)$ ، $(\beta=0.14: P<0.05)$. ومن ثم قبول الفرض الثالث.



***مستوي معنوية أقل من 0.00 - **مستوي المعنوية أقل من 0.01 - *مستوي المعنوية أقل من 0.05 شكل رقم (2) نتائج نموذج (الوسيط) الهيكلي الكامل لنتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث: القيادة التحويلية (TL) ملاءمة الفرد المنظمة (PG) ملاءمة الفرد الوظيفة (PJ) ملاءمة الفرد المجموعة (PG) ملاءمة الفرد المشرف (PS) جمع المعرفة (KC) التبرع بالمعرفة (KD) مستوي التعليم (L) سنوات الخبرة (E)

اختبار الفرض الرابع " توجد علاقة موجبة معنوية بين ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين في الشركات الصناعية محل البحث". تشير النتائج إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين متغيرات ملاءمة الفرد البيئة والتبرع بالمعرفة، كما جاءت معاملات المسار المعيارية (حسب قوة التأثير) بين كل من ملاءمة الفرد المشرف، ملاءمة الفرد الوظيفة، وملاءمة الفرد المنظمة، وبين التبرع المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف، ملاءمة الفرد الوظيفة، وملاءمة الفرد المنظمة، وبين التبرع

بالمعرفة، معنوية على التوالي (β =0.17: P < 0.01)، (β =0.21: P < 0.01)، ومن ثم قبول الفرض الرابع. (β =0.15: P < 0.01).

اختبار الفرض الخامس " تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث".

اختبار الفرض السادس " تلعب ملاءمة الأفراد (العاملين) المدركة لبيئة العمل (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المجموعة، ملاءمة الفرد المشرف) دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة (التبرع بالمعرفة) بين العاملين بالشركات الصناعية محل البحث".

تطلب اختبار الفرضين الخامس والسادس تحليل الأثر المباشر بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة، والأثر غير المباشر بينهما عن طريق متغيرات ملاءمة الفرد البيئة. أيضا تحليل مشاركة المعرفة، والأثر غير المباشر بينهما عن طريق متغيرات ملاءمة الفرد البيئة. أيضا تحليل الثقة لفحص معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات الوسيطة باستخدام إعادة معاينة 5000 مرة أو تكرار وبفترات ثقة بنسبة 95 % (Preacher and Hayes, 2008; Hayes, 2009)، تم تحديد الحد الأدنى لبوتستراب مجال أو فترة الثقة (Lower Limited of the Bootstrap (LLCI) والحد الأعلى لبوتستراب مجال أو فترة الثقة (2) نتائج هذا the Bootstrap Confidence Interval (ULCI). يوضح الجدول رقم (5) نتائج هذا التحليل.

يتضح من الجدول رقم (5) إن التأثيرات الغير مباشرة المعيارية (حسب قوة التأثير) للقيادة التحويلية على جمع المعرفة، عن طريق ملاءمة الفرد المنظمة (6.0.12: P < 0.01) وبحدي ثقة ثقة (0.00 - 0.00)، وعن طريق ملاءمة الفرد المشرف (6.01: P < 0.01) وبحدي ثقة (6.01: P < 0.01) وعن طريق ملاءمة الفرد المجموعة (6.01: P < 0.01) وبحدي ثقة (6.01: P < 0.01) الفرد الوظيفة (6.01: P < 0.01) وبحدي ثقة (6.01: P < 0.01) وبحدي ثقة (6.01: P < 0.01) وبحدي ثقة (6.01: P < 0.01) الفرض الخامس.

يتبين من الجدول رقم (5) إن التأثيرات الغير مباشرة المعيارية (حسب قوة التأثير) للقيادة التحويلية على التبرع بالمعرفة، عن طربق ملاءمة الفرد المجموعة (β =0.12: P < 0.01) وبحدى



ثقة (0.07 – 0.21) ، وعن طريق ملاءمة الفرد الوظيفة (0.01 : P < 0.01) وبحدي ثقة (0.04 – 0.19) ، وعن طريق ملاءمة الفرد المشرف (P < 0.01) وبحدي ثقة (0.04 – 0.19) وعن طريق ملاءمة الفرد المنظمة (P < 0.01) وبحدي ثقة (P < 0.01) ، جاءت معنوية موجبة حيث أن حدي الثقة للتأثيرات الغير مباشرة المعيارية الأربعة لم يقاطعهما الصفر. ومن ثم قبول الفرض السادس.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الأثر المباشر وغير المباشر والكلى

التبرع بالمعرفة (KD)	جمع المعرفة (KC)	بيان
		الأثر المباشر
0.14*	0.18**	القيادة التحويلية (TL)
0.19**	0.25**	ملاءمة الفرد المنظمة (PO)
0.16**	0.12*	ملاءمة الفرد الوظيفة (PJ)
0.25**	0.18**	ملاءمة الفرد المجموعة (PG)
0.18**	0.26**	ملاءمة الفرد المشرف (PS)
فترة الثقة 95 %	فترة الثقة 95 %	الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية
0.09**	0.12**	عن طريق (PO)
(0.03 - 0.16)	(0.06 - 0.20)	
0.11**	0.09*	عن طریق (PJ)
(0.04 - 0.19)	(0.03 - 0.15)	
0.12**	0.10**	عن طریق (PG)
(0.07 - 0.21)	(0.04 - 0.18)	(- / 9.5
0.10**	0.11**	عن طريق (PS)
(0.04 - 0.18)	(0.05 - 0.19)	ا عن عربی ازد یا
0.56	0.60	الأثر الكلي للقيادة التحويلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي: **مستوي المعنوية أقل من 0.01 - *مستوي المعنوية أقل من 0.05

توضح النتائج أنه بعد إضافة متغيرات ملاءمة الفرد البيئة كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة انخفض تأثير القيادة التحويلية على كل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة. من ناحية أخرى، جميع التأثيرات (الكلية، المباشرة، وغير المباشرة) معنوية، ومن ثم تُظهر النتائج أن متغيرات ملاءمة الفرد البيئة لها دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة.

أخيرًا، فيما يتعلق بدور المتغيرات الضابطة في عمليات مشاركة المعرفة فقد جاءت معاملات المسار المعيارية معنوية موجبة، حيث أكدت النتائج (حسب قوة التأثير) أهمية دور التعليم في

كل من جمع المعرفة (0.001: P < 0.001: P < 0.001)، والتبرع بالمعرفة (0.001: P < 0.001: P < 0.001)، وجمع المعرفة (0.001: P < 0.001: P < 0.001)، وجمع المعرفة (0.001: P < 0.001)، وجمع المعرفة (0.001: P < 0.001) الخبرة العملية وفي الوقت نقسه، إذا كان لدى الموظفين مستويات تعليم عالية، فسيكون لديهم تأثير إيجابي أفضل على عمليات مشاركة المعرفة.

مناقشة نتائج البحث

وفقاً لنظرية COR، يساهم هذا البحث في أدبيات القيادة التحويلية وملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة، من خلال تسليط الضوء على أن عمليات مشاركة المعرفة يمكن أن تكون أحد أشكال السلوك الفعال عندما يمتلك الأفراد موارد وفيرة. بالنسبة للموارد الشخصية، توصل هذا البحث إلى أن جميع متغيرات ملاءمة الفرد البيئة تؤثر على جمع المعرفة، والتبرع بالمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب هذه المتغيرات دورًا وسيطًا بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة. بالنسبة للموارد الخارجية، تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر على عمليات مشاركة المعرفة، وعلى متغيرات ملاءمة الفرد البيئة. علاوة على ذلك، فإن التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على عمليات مشاركة المعرفة، على عمليات مشاركة المعرفة، مشاركة المعرفة مشروط بمستوى متغيرات ملاءمة الفرد البيئة.

يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في أدبيات القيادة التحويلية وملاءمة الفرد البيئة ومشاركة المعرفة (على مستوي النظرية) بعدة طرق:

1 – تشير نتائج البحث إلى وجود تأثيرًا مباشرًا للقيادة التحويلية على متغيرات ملاءمة الفرد البيئة (ملاءمة الفرد المنظمة، ملاءمة الفرد الوظيفة، ملاءمة الفرد المشرف). تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات، تأثير القيادة التحويلية على ملاءمة الفرد المنظمة والوظيفة (Chi and Pan, 2012)، وعلى ملاءمة الفرد المنظمة (Bui et al., 2017)، وعلى ملاءمة الفرد الوظيفة (Bui et al., 2017)، وعلى ملاءمة الفرد المشرف وملاءمة الفرد الفريق وملاءمة الفرد المشرف وملاءمة الفرد الفريق (Klaic et al., 2018) .

تتمثل الآلية المحتملة وراء علاقة القيادة التحويلية بملاءمة الفرد المنظمة في أن التأثير المثاني لقادة التحول أو القائد الكاريزمي Charismatic قد يؤثر على سلوك وقيم وأهداف التابع من خلال تماثل التابع مع مجموعة العمل أو المنظمة، حيث أن تأثير القادة الكاريزماتيين والتحويليين يعتمد على نجاحهم في ربط المفهوم الذاتي للتابعين بأهداف وقيم المجموعة أو المنظمة، بحيث تصبح سلوكيات وقيم وأهداف التابعين معبرة عن الذات من أجل المجموعة أو



المنظمة (Raja et al., 2018). لذلك، فإنهم يرفعون تماثل التابعين مع المجموعة أو المنظمة (أي ملاءمة الفرد المنظمة) ويزيدون من استعداد التابعين للمساهمة في أهداف المجموعة أو المنظمة.

تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية وملاءمة الفرد الوظيفة، في الدراسات السابقة، القيود التي ركزت في الغالب على مقدمات ملاءمة الفرد الوظيفة في المراحل الأولى من دورة التوظيف، مثل جذب الموظفين، وقرار اختيار الوظيفة (Bui et al., 2017). يساهم البحث الحالي في أدبيات الملاءمة الموجودة من خلال استكشاف مؤشرات تنبؤ إضافية وهي القيادة التحويلية. أما عن الآلية المحتملة وراء علاقة القيادة التحويلية بملاءمة الفرد الوظيفة تتمثل في أن الاعتبار الفردي والدافع الملهم لقادة التحول تتعلق بتلبية احتياجات الأفراد والتي يشار إليها بمستويات أعلى من الوظيفة، أيضا تهتم بتقديم الدعم والإلهام والتدريب والتي يشار إليها بمستويات أعلى من تطابق معرفة الفرد ومهاراته وقدراته ومتطلبات الوظيفة. وعلى ذلك، يرفع القادة التحوليين من مستوي ملاءمة الفرد الوظيفة.

تتمثل الآلية المحتملة وراء علاقة القيادة التحويلية بملاءمة الفرد المجموعة في أن سلوكيات القيادة التحويلية التي تركز على المجموعة من خلال تعزيز التجارب الإيجابية بهياكل العمل القائمة على الفريق، ومن خلال التأكيد على هوية المجموعة، ومن خلال إيصال رؤية جماعية، ومن خلال تعزيز أنشطة بناء الفريق (Klaic et al., 2018). تجعل قادة التحول قادرين علي رفع مستوي التوافق المدرك بين زملاء العمل (ملاءمة الفرد المجموعة). ونتيجة لذلك، سيكون لأعضاء الفريق مستويات أعلى من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في العمل.

تتمثل الآلية المحتملة وراء علاقة القيادة التحويلية بملاءمة الفرد المشرف في أن سلوكيات القيادة التحويلية التي تركز على المجموعة (ملاءمة الفرد المجموعة) ترتبط بشكل إيجابي مع ملاءمة الفرد المشرف، لأن أعضاء الفريق لا يرون فقط القيادة التحويلية التي تركز على الفرد ولكن أيضًا القيادة التحويلية التي تركز على المجموعة كنوع فعال من (Klaic et al., 2018) القيادة. من ناحية أخري، القائد التحويلي الذي يقوم بتلبية احتياجات الأفراد وتزويدهم بالموارد اللازمة لأداء أدوارهم الإضافية والسلوكيات التقديرية مثل مشاركة المعرفة، يجعل لدي الأفراد الشعور بأنهم ملزمون بمعاملة المثل مع المشرفين عليهم. من المرجح أن يؤدي هذا الالتزام إلى سلوكيات ذات دور إضافي ورغبة في تجاوز المتطلبات التنظيمية.

وفقاً لنظرية COR ومفهوم دوامة كسب الموارد، فإن اكتساب الموارد الأولية (مثل الموارد الشخصية الخارجية: القيادة التحويلية) يؤدي إلى كسب الموارد في المستقبل (مثل الموارد الشخصية

والنفسية: متغيرات ملاءمة الفرد البيئة) (Halbesleben et al., 2014: 1336-1337). هذا المفهوم مناسب لتفسير كيفية استخدام الأفراد للموارد الحالية (القيادة التحويلية) لتعزيز مستوي الموارد المستقبلية (ملاءمة الفرد البيئة). وعلى ذلك، تفسر نظرية COR الأسباب المحتملة وراء العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات ملاءمة الفرد البيئة.

٧- توصلت نتائج البحث إلى أن القيادة التحويلية لها تأثيرًا مباشرًا على عمليات مشاركة المعرفة (جمع المعرفة، التبرع بالمعرفة). تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات في مجال الشركات الخدمية (Le et al., 2018; Le and Lei, 2018; Al-husseini and Elbeltagi, 2018; Yadav (Le and Lee, 2020) et al., 2019; Wu and Lee, 2020) ودراستين في مجال الشركات الصناعية مثل هذه (Lei, 2017; Son et al., 2020) وبذلك يسد البحث الحالي فجوة الندرة في تطبيق مثل هذه الدراسات في مجال الشركات الصناعية. قد يكون من الأسباب المحتملة لهذه النتائج هو أن القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر أساليب القيادة فاعلية لتعزيز سلوك مشاركة المعرفة (Le et al., أيضا، يخلق القائد التحويلي رؤية ويلهم التابعين، ويُشرك المنظمة في حل المشكلات، ويُظهر الاهتمام بالموظفين الفرديين (Anderson, 2019). وعلى ذلك، فأن الخصائص الإيجابية للقادة التحويلين تمكنهم من تغيير اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم تجاه عمليات مشاركة المعرفة بطريقة إيجابية، لا سيما في حالة جمع المعرفة. وبالتالي، يمكن أن تكون القيادة التحويلية (كموارد خارجية) وسيلة فعالة لتعزيز عمليات مشاركة المعرفة بين الأفراد.

من منظور نظرية COR، سيستثمر الأفراد الموارد من أجل الحصول على الموارد. عادة ما يكون الأفراد الذين لديهم موارد وفيرة (مثل القيادة التحويلية كموارد خارجية) في وضع أفضل لكسب المزيد من الموارد (Hobfoll, 2011). ونتيجة لذلك، عندما يكون لدى الأفراد المزيد من الموارد، يصبح من الأسهل عليهم القيام بعمليات مشاركة المعرفة. وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية الإيجابية (كموارد خارجية) يمكن أن تكون عاملاً مهماً لتبني الأفراد سلوكيات ذات دور إضافي مثل عمليات مشاركة المعرفة.

٣- تشير نتائج البحث إلى أن أبعاد ملاءمة الفرد البيئة لها تأثيرًا مباشرًا على جمع المعرفة، والتبرع بالمعرفة. وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات في تأثير بعض أبعاد ملاءمة الفرد البيئة على مشاركة المعرفة (حيث أن هذه الدراسات لم تتناول عمليات مشاركة المعرفة)، تأثير ملاءمة الفرد المنظمة على مشاركة المعرفة (Afsar, 2016; Kodden and Groenveld, 2019) و(همام، ٢٠١٧). وتأثير ملاءمة الفرد المشرف علي مشاركة المعرفة (Son et al., 2017) و(همام، ٢٠١٧). وبالتالي فإن البحث الحالي تصدي لفجوة بحث تأثير أبعاد ملاءمة الفرد البيئة في آن واحد على



عمليات مشاركة المعرفة، وهو ما لم يتم تناوله في دراسة سابقة. قد يكون من الأسباب المحتملة لهذه النتائج فيما يتعلق بالتبرع بالمعرفة، هو إن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من الملاءمة مع بيئة العمل، يكون لديهم المزيد من المعرفة المتعلقة بالعمل لتقديمها. أيضا يقدرون عملهم بدرجة عالية، لذلك يمكن أن يكون لديهم الدافع لتقديم معرفتهم الحالية من أجل تبادل المعرفة المستقبلية. ووفقاً لمبدأ نظرية COR إن الأفراد يستثمرون الموارد لكسب الموارد، ومن ثم فهم أكثر إيجابية تجاه التبرع بالمعرفة مقارنة بالموظفين الذين لديهم درجة منخفضة من الملاءمة مع بيئة العمل. أما فيما يتعلق بجمع المعرفة، فإن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من الملاءمة من الملاءمة أمن الملاءمة. لذلك، يكون لديهم ميل نحو اكتساب المزيد من المعرفة في عملية مشاركة المعرفة. ونظرا لأن لديهم مستوي عال من الملاءمة مع بيئة العمل، فإن لديهم المزيد من الموارد التي ونظرا لأن لديهم مستوي عال من الملاءمة مع بيئة العمل، فإن لديهم المزيد من الموارد التي المشرف وملاءمة الفرد المشرف لهما تأثيراً أكبر علي عملية جمع المعرفة، بينما ملاءمة الفرد المشرف دوراً حاسماً في عملية التبرع بالمعرفة، ومن ثم، يلعب المجموعة وملاءمة الفرد المشرف دوراً حاسماً في عمليات مشاركة المعرفة.

3- فيما يتعلق بالدور الوسيط لمتغيرات ملاءمة الفرد البيئة، كشفت نتائج البحث عن أن متغيرات ملاءمة الفرد البيئة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة. وعلى ذلك، أختبر هذا البحث التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على عمليات مشاركة المعرفة من خلال متغيرات ملاءمة الفرد البيئة في آن واحد وهو ما لم تتناوله دراسة سابقة. استناذا إلى مفهوم دوامة اكتساب الموارد (Resource Gain Spiral) من نظرية COR، يؤكد هذا البحث على أن الموظفين الذين لديهم مستوي عال من الملاءمة مع المنظمة والوظيفة والمجموعة والمشرف، يمكنهم تحقيق مستوى أعلى من عمليات مشاركة المعرفة. بكلمات أخرى، يمكن أن تتسبب الموارد الشخصية للموظفين (ملاءمة الفرد المنظمة، إضافة إلى ملاءمة الفرد الوظيفة، إضافة إلى ملاءمة الفرد المشرف)، بالإضافة إلى الموارد الخارجية (القيادة التحويلية)، في دوامة إيجابية في اكتساب الموارد ومن ثم تعزيز عمليات مشاركة المعرفة. بعبارة أخرى، يقوم قادة التحول بتحفيز وتعزيز الموارد الشخصية والنفسية الإيجابية للموظفين وهذا يؤدى إلى المزبد من السلوك الإيجابي تجاه عمليات مشاركة المعرفة.

توصيات البحث

على ما تقدم، يمكن تقديم بعض التوصيات التي تعزز من دور القيادة التحويلية وملاءمة الفرد البيئة في زبادة الميل نحو عمليات مشاركة المعرفة بالشركات الصناعية محل البحث.

- ١- نظرًا للتأثير الإيجابي لملاءمة الفرد البيئة على عمليات مشاركة المعرفة، يجب على الشركات زيادة مستوى ملاءمة الفرد البيئة للعاملين من خلال توفير المزيد من الموارد. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات إنشاء دعم اجتماعي جيد التصميم وردود الفعل (التغذية الراجعة) على الأداء وتنوع المهارات للموظفين لزيادة مواردهم الوظيفية ومن ثم زيادة المشاركة في العمل. يجب أن تعتمد قرارات التوظيف ليس فقط على المعرفة والمهارات والقدرات التي تلبي متطلبات الوظيفة، ولكن أيضًا على كيفية تلبية تفضيلات المتقدمين من خلال الوظيفة وخصائصها. يمكن للإدارة العليا ترتيب ممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية مثل التجمعات الاجتماعية المتكررة وبرامج التدرب للموظفين لزبادة ملاءمة الفرد المنظمة.
- ٧- يجب أن يحاول المشرفين وقادة الفريق تعظيم درجة الملاءمة بين الخصائص الشخصية والبيئية من خلال تبني سلوكيات القيادة التحويلية، أي من خلال التصرف بطريقة يمكن للموظف تحديدها (على سبيل المثال، التواصل بشكل مفتوح) من خلال دعم تلبية احتياجات المرؤوسين (على سبيل المثال، التقدير الشخصي)، ومن خلال إظهار السلوكيات التي توجه الفريق (على سبيل المثال، بناء الفريق). توفر تقييمات الأداء السنوية فرصة جيدة ليس فقط لتقييم أداء الموظف ولكن أيضًا لتوضيح التوقعات والاحتياجات. بالإضافة إلى كونها مخصصة لتحقيق أهداف الفريق، يجب أن تركز اجتماعات الفريق التي تعقد بانتظام على التفكير في عمليات الفريق (مثل الاتصال) داخل الفريق، وذلك لزيادة ملاءمة الفرد المشرف وملاءمة الفرد المجموعة.
- ٣- يُظهر هذا البحث أيضًا أن القيادة التحويلية يمكن أن تعزز التأثير الإيجابي لمشاركة المعرفة في العمل. يجب أن تولي الشركات مزيدًا من الاهتمام عند اختيار المشرفين والقادة لمجموعات العمل. يمكن أن تصبح بعض خصائص القيادة التحويلية معايير مهمة في الاختيار. وبالمثل، يمكن للشركات توفير برامج تدريب للمشرفين وقادة الفرق الحاليين من أجل تطوير مهاراتهم نحو سلوكيات القيادية التحويلية. عمل دورات تدريبية دورية لجميع الموظفين يتم تقديمها من قبل موظفين أكثر خبرة من أجل تعزيز تبادل المعرفة بين الخبرات المختلفة. عقد اجتماعات وجلسات مناقشة يشارك فيها المشرفين أو قادة الفرق وجميع الموظفين في نفس الفريق وجلسات مناقشة يشارك فيها المشرفين أو قادة الفرق وجميع الموظفين في نفس الفريق



لتعزيز تبادل المعرفة. تطوير ثقافة الدعم والمساعدة المتبادلة بين الأفراد في الشركات للتغلب على المواقف الصعبة.

٤- نتيجة لاختبار تأثير متغيرات الضبط، وجد البحث أن مستوى التعليم والخبرة لهما تأثيراً إيجابياً على عمليات مشاركة المعرفة. ومن ثم سيكون لدى الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ومستوي خبرة أعلى قدرة واستعداد (أو رغبة) أكبر لتلبية متطلبات الزملاء في المعرفة والمعلومات. وبالتالي، يجب على القادة إيلاء المزيد من الاهتمام لتعزيز أنشطة التدريب وإعادة التدريب لأن زيادة مؤهلات وقدرات وخبرات الموظفين هي وسيلة مفيدة وأساسية لتحفيز أنشطة وعمليات مشاركة المعرفة في الشركات.

قيود البحث وآفاق البحث المستقبلية

- ۱- استخدم البحث الحالي تصميم مستعرض Cross sectional Design، وبالتالي قد تبدو العلاقات السببية تتغير أو حتى تفقد معناها على المدى الطويل. لذلك يمكن القيام بدراسة نفس المتغيرات باستخدام دراسة طولية Longitudinal Study سوف تساعد في التغلب على هذا القيد وترسيخ النتائج.
- ٧- تم التوصل لنتائج هذا البحث من خلال تطبيق البحث على قطاعات صناعية. يمكن للدراسات المستقبلية تطبيق نفس المتغيرات على قطاعات خدمية مصرية، لتقديم صورة أكمل للارتباطات بين متغيرات البحث في البيئة المصرية. أيضا يمكن دراسة متغيرات ملاءمة الفرد البيئة كمتغيرات تفاعلية (توسط) Moderating Roles في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة.
- ٣- يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف بشكل أكبر ما إذا كانت الأنواع الأخرى من القيادة الإيجابية (موارد خارجية)، مثل القيادة الأخلاقية، أو قيادة التمكين، يمكن أن تصبح أيضًا عاملاً مؤثراً على مشاركة المعرفة في ظل متغيرات ملاءمة الفرد البيئة (موارد شخصية).

الخاتمة Conclusions

يقدم البحث الحالي دليلاً على أن مفهوم دوامة كسب الموارد قد يكون منظورًا مفيدًا يمكن من خلاله استكشاف الآلية بين الموارد الخارجية والموارد الشخصية والنفسية وعمليات مشاركة المعرفة، ويتفق في هذا الاتجاه مع دراسة (Wu and Lee, 2020). على الرغم من أن الدراسات السابقة قد طبقت نظرية COR في دراسات مشاركة المعرفة (2016; Lee في دراسات مشاركة المعرفة (Resource Loss Spiral) بدلاً من دوامة المكاسب، يسلط البحث الحالي الضوء على أهمية دوامة المكاسب، حيث أن الأفراد ذوي الموارد

الوفيرة سيكون لديهم المزيد من الموارد والفرص لاستخدام مواردهم الحالية (الخارجية والشخصية) لتحقيق مستوى أعلى من عمليات مشاركة المعرفة.

مراجع البحث

١ - مراجع باللغة العربية

- -البوابة الإلكترونية لجهاز تنمية ٦ أكتوبر، www.6october.gov.eg
- -همام، أشرف يوسف، (٢٠١٧)، " أثر العلاقة بين الدعم المدرك للمشرف وملاءمة الفرد للمشرف على سلوك مشاركة المعرفة وسلوك العمل الابتكاري "دراسة ميدانية"، مجلة إدارة الأعمال المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد التاسع: ١-٥٨.
- -همام، أشرف يوسف، (٢٠١٨)، " أثر ملاءمة الأفراد لمنظماتهم علي الأداء الوظيفي: تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد التاسع، العدد الثاني: ١- ٥٤.

٢ - مراجع باللغة الإنجليزية

- -Abdalla, A., Elsetouhi, A., and Negm, A.(2018), "Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers the mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions", *Personnel Review*, 47 (4): 863-881.
- -Afsar, B.(2016), "The impact of person-organization fit on innovative work behavior the mediating effect of knowledge sharing behavior", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29 (2): 104-122.
- -Afsar, B., Cheema, S., and Saeed, B. B.(2018), "Do nurses display innovative work behavior when their values match with hospitals' values?", *European Journal of Innovation Management*, 2 (1): 157-171.
- -Alfes, K., Shantz, A., and Alahakone, R.(2016), "Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance", *Personnel Review*, 45 (6): 1323-1339.
- -Al-husseini, S., and Elbeltagi, I.(2018), "Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: The case of iraqi higher education", *International Journal of Leadership in Education*, 21 (4): 506–517.
- -Anderson, J.(2019), "The relationship between person-environment fit and employment outcomes in part-time adjunct faculty", Doctoral Dissertation, Creighton University.
- -Anselmann, V., and Mulder, Regina, H.(2020), "Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis", *Journal of Nursing Management*, 28 (7): 1627–1634.



- -Ardıç, K., Uslu, O., Oymak, Ö., Özsoy, E., and Tuğba Özsoy, T.(2016), "Comparing person organization fit and person job fit", *Journal of Economics and Management*, 25, No. 3, pp. 5-13.
- -Aylor, B.(2019), "The moderating effect of trust on leadership style and knowledge sharing in the financial services industry: An explanatory study", Doctoral Dissertation, Capella University.
- -Badger, J. M. (2014), "The formative nature of perceived person-environment fit", Doctoral Dissertation, George Washington University.
- -Bany Essa, M.(2018), "Examining the relationship between strategic leadership, Leadership styles and knowledge sharing in the electric power sector in jordan", Doctoral Dissertation, Alliant International University.
- -Bao, Y., and Li, C.(2019), "From moral leadership to positive work behaviors: The mediating roles of value congruence and leader-member exchange", *Frontiers of Business Research in China*, 13 (6): 1-18.
- -Bui, H. T., Zeng, Y., and Higgs, M.(2017), "The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 32 (5): 373-386.
- -Byza, O. A., Dörr, S. L., Schuh, S. C., and Maier, G. W.(2019), "When leaders and followers match: The impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction", *Journal of Business Ethics*, 158:1097–1112.
- -Cable, D.M. and DeRue, D.S.(2002), "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87 (5): 875-884.
- -Chang, C., Liu, L., Hsieh, H., and Chen, K.(2020), "A multilevel analysis of organizational support on the relationship between person-Environment fit and performance of university physical education teachers", *International Journal Environmental Research and Public Health*, 17: 1 17.
- -Chatman, J.A.(1989), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, 14: 333-349.
- -Chi, N. W., and Pan, S. Y.(2012), "A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit", *Journal of Business and Psychology*, 27 (1): 43–56.
- -Covella, G. A.(2017), "Person-job fit and person-organization fit influence on turnover intention: A mixed model approach", Doctoral Dissertation, Trident University International.
- -Dielman, T.(2005), "Applied regression analysis", 4th ed., California, Thomson Learning.
- -Edwards, J.R.(1996), "An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress", *Academy of Management Journal*, 39, (2): 292–339.

- -Fan, P.(2018), "Person organization fit, wok family balance and work attitude: the moderated mediating effect of supervisor support", *Social Behavior and Personality*, 2018, 46, (6): 995–1010.
- -Farzaneh, J., Farashah, A. D., and Mehdi Kazemi, M.(2014), "The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB the mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment", *Personnel Review*, 43 (5): 672-691.
- -Garcia-Morales, J., Matias-Reche, F., and Hurtado-Torres, N.(2008), "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, 21 (2):188-212.
- -Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., and Mina Westman, M.(2014), "Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory", *Journal of Management*, 40(5):1334–1364.
- -Han, S., Seo, G., Yoon, S., and Yoon, D.(2016), "Transformational leadership and knowledge sharing mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors", *Journal of Workplace Learning*, 28 (3): 130-149.
- -Hayes, A. F.(2009), "Beyond baron and kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium", *Communication Monographs*, 76 (4): 408-420.
- -Ho, H. C.(2011), "Handling job autonomy, P-E fit, and well-being in a collective culture", *IIE Annual Conference*, 1-8.
- -Hobfoll, S. E.(2001), "The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3): 337–369.
- -Hobfoll, S. E.(2011), "Conservation of resource caravans and engaged settings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (1): 116–122.
- -Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., and Sutton, A. W.(2011), "Personorganization value Congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness", *Academy of Management Journal*, 54 (4): 779–796.
- -Igbaria, M., Iivari, J., and Maragahh, H.(1995), "Why do individuals use computer technology? A finnish case study", *Information and Management*, 29 (5): 227-238.
- -Kim, D. Y.(2010), "The impacts of quality management practices on innovation", Doctoral Dissertation, Carleton University.
- -Kim, E., and Park, S.(2020), "Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study", *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (6): 761 775.
- -Kim, J., and Gatling, A.(2019), "Impact of employees' job, organizational and technology fit on engagement and organizational citizenship behavior", *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10 (3): 323-338.



- -Klaic, A., Burtscher, M. J., and Jonas, K.(2018), "Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5): 669–682.
- -Kline, R. B.(2005), "Principles and practice of structural equation modeling", 2nd ed. New York: Guilford Press.
- -Kodden,B.,and Groenveld, B.(2019), "The mediating effect of work engagement on the relationship between person-organization fit and knowledge sharing", *Journal of Applied Business and Economics*, 21(8): 32-48.
- -Kristof, A. L.(1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49: 1-50.
- -Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, C.(2005), "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
- -Kristof-Brown, A. L., Seong, J. Y., Degeest, D. S., Park, W. W., and Doo-Seung Hong, D. S.(2014), "Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 35: 969-989.
- -Laglera, J. M., Collado, J. C., and de Oca, J. M.(2013), "Effects of leadership on engineers: A structural equation model", *Engineering Management Journal*, 25 (4): 7 16.
- -Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., and Gerald R. Ferris, G. R. (2010), "P-E fit as moderator of the accountability employee reactions relationships: Convergent results across two samples", *Journal of Vocational Behavior*, 77: 425- 436.
- -Le, B., Than, T., Nguyen, T., and Gong, J.(2018), "Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing", *Social Behavior and Personality*, 46 (11): 1833–1846.
- -Le, B., and Lei, H.(2017), "How transformational leadership supports knowledge sharing evidence from chinese manufacturing and service firms", *Chinese Management Studies*, 11(3): 479-497.
- -Le, B., and Lei, H.(2018), "The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes", *Journal of Knowledge Management*, 22 (3): 521-537.
- -Le, B., and Lei, H.(2019), "Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support", *Journal of Knowledge Management*, 23 (3): 527-547.

- -Le, P. B.(2020), "How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: The mediating role of individual psychological capital", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12 (3/4): 205 222.
- -Lee, S., Kim, S. Loretta, and Yun, S.(2018), "A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing", *Leadership Quarterly*, 29 (3): 403–413.
- -Lee, Y., Kim, S., Kim, M., and Kim, H.(2017), "Person-environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated/supervisor-rated performances the case of employees in luxury hotel restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (5): 1447-1467.
- -Lin, H.F.(2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study", *International Journal of Manpower*, 28 (3): 315-332.
- -Liu, H., and Li, G.(2018), "Linking transformational leadership and knowledge sharing: The mediating roles of perceived team goal commitment and perceived team identification", *Frontiers Psychology*, 9: 1-10.
- -Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., and Tarhini, A.(2017), "The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the university of jordan", *Journal of Enterprise Information Management*, 30 (2): 244-262.
- -Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J., Ting, H., and Chuah, F. (2018), "Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement", *Journal of Management Development*, 37 (3): 285-298.
- -Oh, S., Guay, R., Kim, K., Harold, C., Lee, J., Heo, C., and SHIN, K.(2014), "Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across east asia, europe, and north america", *Personnel Psychology*, 67: 99–152.
- -Palvalin, M.(2017), "How to measure impacts of work environment changes on knowledge work productivity validation and improvement of the smart WoW tool", *Measuring Business Excellence*, 21 (2): 175- 190.
- -Podsakoff, M., Mac Kenzie, B., Lee, Y., and Podsakoff, P.(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- -Preacher, K. J., and Hayes, A. F.(2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40 (3): 879-891.
- -Pudjiarti, E. S., and Hutomo, P. T. (2020), "Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit", *Business: Theory and Practice*, 21(1): 39 47.



- -Raja, U., Bouckenooghe, D., Syed, F., and Naseer, S.(2018), "Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital", *Personnel Review*, 47 (4): 913-930.
- -Reinholt, M., Pedersen, T., and Foss, N.J.(2011), "Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks", *Academy of Management Journal*, 54 (6): 1277–1297.
- -Rosendaal, B., and Bijlsma-Frankema, K.(2015). "Knowledge sharing within teams: Enabling and constraining factors", *Knowledge Management Research and Practice*, 13 (3): 235-247.
- -Schaubroeck, J., and Lam, S. K.(2002), "How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures", *Academy of Management Journal*, 45: 1120-1136.
- -Seong, J. Y., and Kristof-Brown, A. L.(2012), "Testing multidimensional models of person-group fit", *Journal of Managerial Psychology*, 27: 536-556.
- -Son, S. Y., Cho, D. H., and Seung-Wan Kang, S. W.(2017), "The impact of close monitoring on creativity and knowledge sharing: The mediating role of leader-member exchange", *Creativity and Innovation Management*, 26 (3): 256–265.
- -Son, T. T., Phong, L. B., and Loan, B. T.(2020), "Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance", *Thousand Oaks*, 10 (2): 1 13.
- -Soto-Acosta, P., Popa, S., and Martinez-Conesa, I.(2018), "Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: A study in SMEs", *Journal of Knowledge Management*, 22 (4): 931-948.
- -Stevens, J.(2002), "Applied multivariate statistics for the social sciences", 4ed., NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- -Sung, S., Seong, J., and Kim, Y.(2020), "Seeking sustainable development in teams: Towards improving team commitment through person-group fit", *Sustainability*, 12: 1-15.
- -Suwanti, S., and Udin, U.(2020), "Investigating the relationship between personorganization fit, person-job fit, and innovative work behavior: The mediation role of organizational citizenship behavior", *Quality Access to Success*, 21(176): 36 41.
- -Tak, J.(2011), "Relationships between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, 78: 315–320.
- -Tran, H. P.(2019),"How authentic leadership promotes individual knowledge sharing: Viewing from the lens of COR theory", *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 14 (4): 386-401.

- -Tsai, W.C., Chen, H.W., and Cheng, J.W.(2009), "Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes", *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (1): 206–219.
- -Tung, H.(2017), "Value congruence of person-organization and person-supervisor: how transformational leaders influence team performance", *Paper presented at the 7th annual international conference on human resource management and professional development in the digital age.*
- -Ugwu, C. I., Onyancha, O. B., and Fombard, M.(2020), "Transformational and transactional leadership and knowledge sharing in nigerian university libraries", *International Federation of Library Associations and Institutions journal*, 46 (3): 207 223.
- -Van den Hooff, B. and van Weenen, F.L. (2004), "Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing", *Knowledge and Process Management*, 11(1): 13-24.
- -Vilela, B., González, J., and Ferrín, P.(2008), "Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a spanish context", *Industrial Marketing Management*, 37(8): 1005-1019.
- -Wang, S. and Noe, A.(2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 20 (2): 115-131.
- -Witt, L. A.(1998), "Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics", *Journal of Applied Psychology*, 83: 666-674.
- -Wu, L., and Lee, C.(2017), "Empowering group leaders encourages knowledge sharing: Integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective", *Journal of Knowledge Management*, 21 (2): 474–491.
- -Wu, W., and Lee, Y. (2016), "Do employees share knowledge when encountering abusive supervision?", *Journal of Managerial Psychology*, 31(1): 154–168.
- -Wu, W., and Lee, Y.(2020), "Do work Engagement and transformational leadership facilitate knowledge sharing? A perspective of conservation of resources theory", *International Journal of Environmental Research Public Health*, 17: 1 17.
- -Yadav, M., Choudhary, S., and Shubhi Jain, S.(2019), "Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers a moderated mediation model with employee engagement and social support", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12 (2): 202-224.
- -Yoo, J., Arnold, T. J., and Frankwick, G. L.(2014), "Promoting boundary-spanning behavior among service personnel", *European Journal of Marketing*, 48 (9/10): 1626-1647.



ملحق رقم (١)

استمارة استقصاء موجهة للعاملين في الشركات الصناعية المصرية بمدينة 7 أكتوبر القسم الأول: من فضلك قم بتحديد مدى موافقتك على العبارات التائية (بوضع علامة 7) في العمود الذي يمثل رأيك أمام كل عبارة): ملحوظة: غير موافق تماما 7 غير موافق بدرجة كبيرة 7 موافق الى حد ما 7 موافق بدرجة كبيرة 7 موافق تماما 7

٧	٦	٥	٤	٣	۲	١	العبارات	
							١ -يمتلك المشرف رؤية مشتركة وإضحة لأهدافه النهائية وقادر	
							على نقلها وتحقيق التزام باقي أعضاء القسم أو المجموعة	
							٢ - يمتلك المشرف القدرة على تحفيز وتوجيه زملائي في العمل	
							٣-يبحث المشرف دائمًا عن فرص جديدة للقسم أو المجموعة	
							٤ - يعمل المشرف دائمًا كقوة رائدة في القسم أو المجموعة	
							٥ – أشعر بالتطابق بين قيمي وقيم المنظمة	
							٦-توفر أهداف منظمتي تطابقًا جيدًا مع أهدافي الخاصة	
							٧-تمنحني المنظمة التي أعمل بها كل ما أريده منها	
							٨-يوجد تطابق جيد بين ما تقدمه شركتي لي وما أريده من المنظمة	
							٩ -أشعر بتطابق جيد بين متطلبات منظمتي وقدراتي	
							١٠-أنا قادر على تلبية مطالب منظمتي	
							١١ -تتطابق قيمي مع الأشخاص الآخرين الذين لديهم نفس الوظيفة	
							١٢ - تتطابق أهداف الموظفين الآخرين الذين يشغلون وظيفتي بشكل	
							جيد مع أهدافي الخاصة	
							١٣ - يوجد تطابق جيد بين ما تقدمه لي وظيفتي وما أبحث عنه في	
							الوظيفة	
							 ١٠-تفي وظيفتي بما أحتاجه من الوظيفة ١٠-أشعر بتطابق جيد بين متطلبات عملى وقدراتي 	
							۱۰ استر بنطبق جید بین منطب عملی ۱۲ اان قادر علی تلبیه متطلبات عملی	
							١٧-تتطابق قيمي مع قيم أعضاء المجموعة أو الفريق الذي أعمل	
							معهم	
							١٨ - توفر أهداف فريقي أو مجموعتي تتطابقًا جيدًا مع أهدافي	
							الخاصة	
							١٩ - يعطيني الفريق أو المجموعة الذي أعمل معها كل ما أربده	
							منهم	
							٠٠ - يوجد تتطابق جيد بين ما يقدمه فريقي أو مجموعتي وما أبحث	
							عنه في الفريق أو المجموعة	
							۲۱ - أشعر بتطابق جيد بين متطلبات فريقي أو مجموعتي وقدراتي ۲۷ - أذا قلب على تاريق تتاريق في قيل مدودة	
							 ٢٢ –أنا قادر على تلبية متطلبات فريقي أو مجموعتي ٢٣ –تتطابق قيمى مع قيم مشرفى فى العمل 	
							١١ - تنصبق فيمي مع فيم مسرفي في العمل ٢٤ - توفر أهداف مشرفي تتطابقًا جيدًا مع أهدافي الخاصة	
							١٠ تولار المالك المسردي للتعابه جيه الله المالك المسردي	

7 - يمنحني المشرف الذي أعمل معه كل ما أريده منه المعرف وما أبحث عنه ألمشرف في المشرف ويما أبحث عنه المشرف ويما أبحث عنه المشرف المعرف ويقدراتي في المشرف على تلبية متطلبات مشرفي وقدراتي المحموعة عندما يطلبون مني ذلك المجموعة عندما يطلبون مني ذلك المجموعة عندما يطلبون مني ذلك عندما يطلبون مني ذلك المجموعة الزملاء في القسم أو المجموعة عندما المطبون مني ذلك المجموعة الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها أسألهم عنها أسألهم عنها أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها أو المجموعة بإخباري عن القسم أو المجموعة باحتدم زملائي عندما أسألهم عنها أو تعلمه أستخدم زملائي المعرفة ألى المعرفة ألى القسم أو المجموعة به ألى المجموعة به ألى المجموعة بنك المجموعة بنك المجموعة بنك المجموعة بنك أدا المجموعة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي أو المجموعة بنك المحموعة بنك المحموعة بنك المحموعة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي أدا المجموعة بنك المحموعة بنك الم	
في المشرف 7 - أشعر بتطابق جيد بين متطلبات مشرفي وقدراتي 7 - أنا قادر على تلبية متطلبات مشرفي 7 - أقوم بمشاركة المعلومات التي لدي مع زملائي في القسم أو 8 - 1 - أقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عنما يطلبون مني ذلك 7 - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه 2 - تقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه 3 - تقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم 7 - عندما أسألهم عنها 7 - عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به 6 - عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو أو المجموعة بذلك	٢٥ - يمنحني المشرف الذي أعمل معه كل ما أريده منه
٧٧ - أشعر بتطابق جيد بين متطلبات مشرفي وقدراتي ٢٨ - أنا قادر على تلبية متطلبات مشرفي ٢٩ - أقوم بمشاركة المعلومات التي لدي مع زملائي في القسم أو ١٥ - أقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك ٢٥ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك ٣٥ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها ٢٥ - عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي ٢٥ - عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٢٥ - عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك	٢٦ - يوجد تتطابق جيد بين ما يقدمه لي المشرف وما أبحث عنه
7 - أنا قادر على تلبية متطلبات مشرفي	في المشرف
7 - أقوم بمشاركة المعلومات التي لدي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك 7 - أقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك 7 - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك 7 - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها 7 - عندما أسألهم عنها 7 - عندما أسألهم عنها 7 - عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به المجموعة به أو تعلمه أستخدم زملائي أو المجموعة به أو المجموعة به أو المجموعة بندك والمعرفة مع زملائي الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك	٢٧-أشعر بتطابق جيد بين متطلبات مشرفي وقدراتي
المجموعة عندما يطلبون مني ذلك - ٣ - أقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك - ٣ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك - ٣ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها - عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي - عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو - المجموعة به - و عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك - و المجموعة بذلك	٢٨ – أنا قادر على تلبية متطلبات مشرفي
المجموعة عندما يطلبون مني ذلك ¬ اقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك ¬ اسقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك ¬ استقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها ¬ استقدما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي ¬ استخدما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي ¬ استفدم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو ¬ المجموعة به ¬ استقدم شاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	٢٩ – أقوم بمشاركة المعلومات التي لدى مع زملائي في القسم أو
 ٣ – أقوم بمشاركة مهاراتي مع زملائي في القسم أو المجموعة عندما يطلبون مني ذلك ٣ – يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك ٣ – يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها ٣ – عندما أسألهم عنها ٢ – عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٥ ٣ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك ٥ ٣ – تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي 	
عندما يطلبون مني ذلك ١ – يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك ٣ – يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أسألهم عنها ٣ – عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي كمصدر للمعرفة ٢ – عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٥ ٣ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك	
٣١-يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري بما يعرفونه عندما أسألهم عن ذلك ٣٢-يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عنها ٣٢-عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي كمصدر للمعرفة على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي ٤٣-عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٣٥-عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك والمجموعة بذلك	
عندما أساًلهم عن ذلك ٣ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عندما أساًلهم عنها ٣٣ - عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي كمصدر للمعرفة ٣ - عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٥٣ - عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك ٣ - تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	
٣٢ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم عنها اسألهم عنها اسألهم عنها هيء معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي كمصدر للمعرفة كمصدر للمعرفة القوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به المجموعة به و ٣٠ - عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	
عندما أسألهم عنها " عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة به المعرفة به المعرفة به المعرفة بنائي المعرفة بنائي المعرفة بنائي المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة المعرفة مع زملائي المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	٣٢ - يقوم الزملاء في القسم أو المجموعة بإخباري عن مهاراتهم
كمصدر للمعرفة ٣٠ – عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٣٠ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك ٣٠ – تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	
كمصدر للمعرفة ٣٠ – عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو المجموعة به ٣٠ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك ٣٠ – تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	٣٣ – عندما يتعين على معرفة شيء ما أو تعلمه أستخدم زملائي
المجموعة به ٣٠ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك - ٣٠ – تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	
المجموعة به ٣٥-عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم أو المجموعة بذلك ٣٦-تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	٣٤ – عندما أتعلم شيئًا جديدًا أقوم بإخبار زملائي في القسم أو
أو المجموعة بذلك ٣٦-تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	
أو المجموعة بذلك ٣٦-تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي	٣٥ – عندما يتعلمون زملائي شيئًا جديدًا، يُخبرني الزملاء في القسم
	٣٦ - تعتبر مشاركة المعرفة مع زملائي داخل قسمي أو مجموعتي
	أمرًا طبيعيًا
٣٧ –أقوم بإخبار زملائي بانتظام عن خصوصيات وعموميات عملي	٣٧ - أقوم بإخبار زملائي بانتظام عن خصوصيات وعموميات عملي
٣٨ –أعتقد أنه من المهم أن يكون لدى زملائي معرفة محددة بعملي	

القسم الثاني: إليك مجموعة من الأسئلة والتي سوف تستخدم فقط بغرض التوصيف للعينة الخاضعة للبحث، والمطلوب وضع علامة (1) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

		(٢ - أنثي (نکر ()	أ- النوع: ١-
(٢ - من ٤ سنة إلى أقل من ٦ سنة ((إلي أقل من ٤ سنة (فبرة : ١ - من ٢ سنة	ب- سنوات الذ
	٤ - ٨ سنة فأكثر ()	(لي أقل من ٨ سنة (٣- من ٦ سنة إ	
(٢ - من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة ((ئي أقل من ٣٠ سنة (١ - من ٢١ سنة إ	ج- العمر :
	٤ - ٥٠ سنة فأكثر ()	(لي أقل من ٥٠ سنة (٣- من ٤٠ سنة إ	
(ارية، صحية) () ٢- بكالوريوس (، تج	ط (معاهد فنية صناعية	طيم : ١ - دبلوم متوسم	د – مستوي الت
(٤ - درجة الدكتوراه أو ما يعادلها ((تير أو ما يعادلها (٣- درجة الماجس	



The mediating role of person-environment fit in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes

Ashraf Youssef S. Hammam

Assistant Professor- Department of Business Administration- The Higher Institute of Computer Science and Management Technology- Sohag

Abstract

Based on conservation of resources theory, the current research aimed to test the effect of transformational leadership as an independent variable (external resources) and person-environment fit as multidimensional mediate variable (personal resources) on knowledge sharing processes (knowledge collecting, knowledge donating) among workers in industrial companies in the 6th of October City in Egypt. The research, through a survey of 400 employees of those companies, and through the use of the SPSS program and the path analysis method through the Mplus program, that the external resources and the personal resources of the employee contribute positively to enhancing knowledge sharing processes. The results showed a positive effect of transformational leadership, and person-environment fit (personorganization fit, person- job fit, person- group fit, person- supervisor fit) on knowledge sharing processes (knowledge collecting, knowledge donating). Addition, all dimensions of person-environment fit play a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. The research presented a number of recommendations that would enhance the role of transformational leadership, increase the level of person-environment fit, enhance knowledge sharing processes, and then increase the competitiveness of the companies under consideration.

Keywords: Conservation of resources theory, Transformational leadership, Person-environment fit, Knowledge sharing processes.