

العلاقة بين مدخل (Gu & Zhu) التكاملي وسلوكيات حجب المعرفة الدور الوسيط لتشارك المعرفة/دراسة حالة في شركة Zain للاتصالات(*)

م.م. محمد صالح هادي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

mohamad.hadi@uobasrah.edu.iq

أ.د. طاهر محسن منصور
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

taher.mansoor@uobasrah.edu.iq

المستخلص:

جاءت هذه الدراسة بهدف توضيح مساهمة هذا المدخل كألية تنظيمية تتمكن من خلالها الشركات من معالجة بعض الاشكالات التي تواجهها، في ضوء استطلاع آراء عينة من المسؤولين في شركة Zain للاتصالات، حول امكانية استخدام وتطبيق مدخل اداري وتنظيمي حديث (مدخل W.S.R) لمعالجة اشكالات مزمنة تربك صيغ العمل وتضعف الاداء فيها. تفاعلت ثلاثة متغيرات لتشكيل الإطار الفكري لهذه الدراسة، وهي (مدخل W.S.R وتشارك المعرفة وسلوك حجب المعرفة)، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال عدة مسارات منها مراجعة الادبيات وكذلك محددات الدراسات ذات العلاقة، بهدف معرفة الاشكالات التي تعاني منها شركة Zain للاتصالات. وقد حددت عينة الدراسة بـ (١٨٣) من مسؤولي الشعب والأقسام والوحدات، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وباستعمال مجموعه من الأدوات الإحصائية خرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها: وضوح دور مدخل W.S.R كمنظور اداري حديث للتعامل مع اشكالات تواجه الشركة والارتقاء به قياساً بمؤشراته (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) كمحاولة للحد من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها في بيئة العمل كسلوك حجب المعرفة. كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات كان أهمها اكمال الدراسة الحالية بدراسات اخرى، في مقدمتها وضع خطة بآليات محددة لإمكانية تجذير مدخل W.S.R في شركة Zain للاتصالات، وأدامه تطويره واعتماده كصيغة تنظيمية اجرائية ميدانية لحل العديد من الاشكالات التي تواجه الشركة.

الكلمات المفتاحية: مدخل (Gu & Zhu)، سلوكيات حجب المعرفة، تشارك المعرفة.

The relationship between an integrated (Gu & Zhu) approach and knowledge Withholding behaviors: the mediating role of knowledge sharing/Case Study at Zain Communications

Prof. Dr. Taher Mohsin Mansoor
College of Administration and Economics
AL-Basrah University

Assist. Lecturer Mohammad Saleh Hadi
College of Administration and Economics
AL-Basrah University

Abstract:

This study came with the aim of clarifying the contribution of this approach as a regulatory mechanism through which companies can address some of the problems they face. In light of a survey of the opinions of a sample of officials at Zain

(*) بحث مستل من أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال/جامعة البصرة.

Communications, about the possibility of using and applying a modern administrative and organizational entrance (WSR approach) to address chronic problems that confuse formulas Work in it. Three variables interacted to form the intellectual framework for this study, namely (WSR approach, knowledge sharing and knowledge Withholding behavior), and the study launched from a problem that was developed through several tracks including reviewing the literature as well as the limitations of relevant studies, in order to know the problems suffered by Zain Communications Company . The sample of the study was identified by (183) officials, departments and units. Used questionnaire as a tool to collect data and information from the sample of the study, and using a set of statistical tools the study came up with conclusions. The most prominent of which was: Clarity of the role of the W.S.R approach as a modern administrative perspective to deal with the problems facing the company and upgrade it in relation to its indicators (characteristics of knowledge, organizational context, individual context) as an attempt to reduce some undesirable behaviors in the work environment as behavior withholding knowledge. The study also presented a number of recommendations, the most important of which was the completion of the current study with other studies. Foremost of which is the development of a plan with specific mechanisms for the possibility of rooting the approach of W.S.R. in Zain Communications, and its implementation development and adoption as a procedural organizational formula field to solve many of the problems facing the company.

Keywords: GU & Zhu Approach, Knowledge Withholding Behavior, Knowledge Sharing.

المقدمة

حظي مدخل W.S.R وممارساته المميزة باهتمام متزايد من الباحثين والدارسين على الصعيد العالمي (Wang & Li, 2019)، (Pan & Zhang, 2014)، (Huishuang, 2010)، إذ أصبح من المواضيع المعاصرة الذي شهد انتشاراً وتداولاً، و الذي يصنف على أنه (منهجية النظام المتكامل) سواء تم دراسته من منظور فني أو تنظيمي (Zhang & Sun, 2001)، أي أنه بمثابة الصفة المشتركة والمعبرة عن الكفاءة في حل المشكلات في ضوء ما تم بلورته من خلال الدروس والخبرات المستقاة من ممارسات الإدارة المعاصرة والبحث العملي.

من أجل إبراز الوظيفة بأكملها، حيث يوفر هذا المدخل مرونة في توليف متغيرات واختبار تأثيراتها والعلاقة فيما بينها، فهو منهج بحثي جديد لتفسير العلاقة بين المتغيرات، عن طريق مجموعة من الآليات التنظيمية التي يتألف منها، والتي تتمكن من خلالها الشركة إدارة النشاطات كافة ذات الصلة بالمعرفة، فقد تكونت هيكلية الدراسة من:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

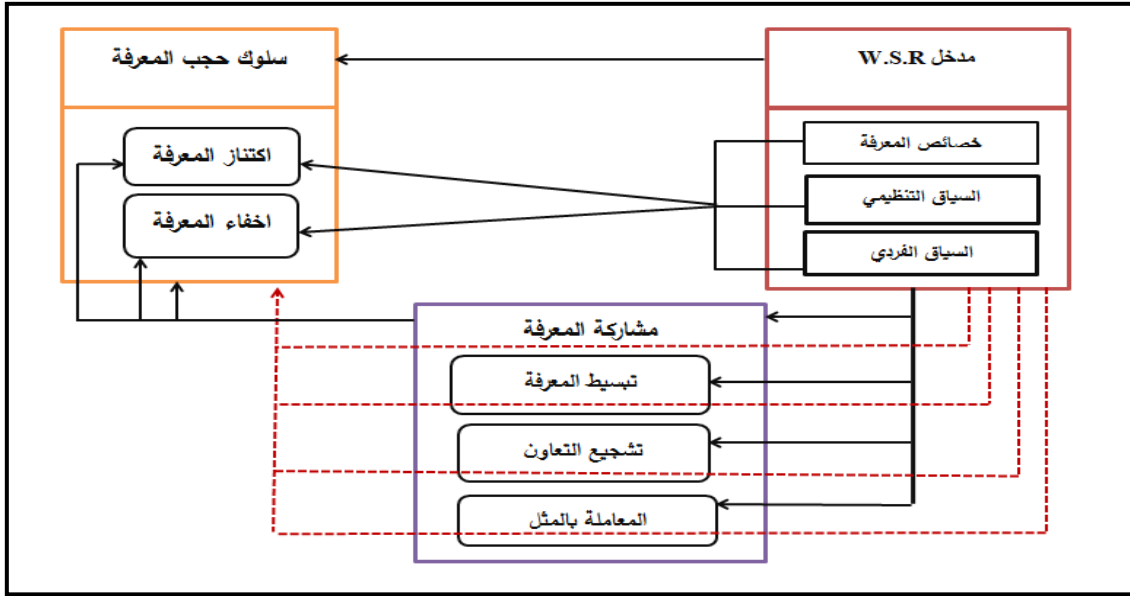
تتألف منهجية الدراسة من مشكلة الدراسة التي هي وليدة أفكار Brainchild الباحثين، وإن الفضول لمعرفة المجهول والرغبة في حل المشكلات المفروضة لتقديم بعض أنواع التسهيلات أو البدائل للمجتمع هي المصادر المحفزة لمشاكل الدراسة.

اولاً. مشكلة الدراسة: تتمحور مشكلة الدراسة بما تمكنا من ملاحظته في إطار متابعة عمل الشركة قيد الدراسة بعدم الاستفادة من المعرفة الموجودة لديها من خلال حجبها، وإن أفضل المنظمات تميزاً واداءً تعاني من وجود حجب للمعرفة بين العاملين فيها وعلى مختلف المستويات، فكيف يمكن ان نتصور هذا الامر (حجب المعرفة) في المنظمات الاخرى. ومن البديهي ان هذا الحجب ينعكس سلباً على مختلف اوجه تطوير العمل والانجاز، وعلى هذا الاساس وجدنا امكانية معالجة لهذه الاشكالات من خلال تبني (مدخل W.S.R) كأسلوب إجرائي يرتقي بالاداء ويقلل من هذه السلوكيات الغير مرغوب فيها في بيئة العمل، ولكون هذه المشاكل ترتبط ضمناً مع توجهات اليات وعمليات هذا المدخل، لذا ومن خلال تشخيص هذه الجوانب تم صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: هل يمكن لمدخل W.S.R ان يؤثر على سلوك حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات، وهل يوجد دور لتشارك المعرفة في هذا التأثير؟

ثانياً. اهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة، لكونها تبحث في مجموعة من المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة، إذ تشكل الدراسة بما تتضمنه طرحاً جديداً، ومن جانب آخر كونها تركز على المعرفة والاستثمار فيها، التي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس يختلف عن موجودات المنظمة الملموسة الأخرى. ويتجسد ذلك بالاهمية الكبيرة في تطبيق مدخل Wuli-Shili-Renli في مجال إدارة المعرفة، حيث تركز على Wuli على خصائص المعرفة، بينما Shili تركز على السياق التنظيمي، وتتضمن Renli على المشاركين في نشاط المعرفة (Pan & Zhang, 2014: 118)، (Huishuang, 2010)، ويستخدم المدخل في تعزيز مزيج من التحليل النوعي والكمي (Ji, et al., 2018)، وهذا يخدم أيضاً تصميم الدراسة الحالية.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تتوجه الدراسة نحو تقليل سلوك حجب المعرفة كهدف محوري، لذا يرى الباحثان ان تحقيق ذلك الهدف من خلال استكشاف دور مدخل W.S.R في تقليل هذا السلوك، وكذلك من خلال توظيف متغير وسيط والمتمثل بتشارك المعرفة، في ضوء اختبار العلاقات بينهم. **رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي:** يتكون مخطط الدراسة الفرضي من ثلاثة متغيرات وهي، كما في الشكل (١):

١. المتغير المستقل المتمثل بمدخل W.S.R وابعاده هي (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي).
٢. المتغير الوسيط المتمثل بتشارك المعرفة وابعاده (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل).
٣. المتغير المعتمد المتمثل بسلوك حجب المعرفة والذي يتألف من (اكتناز المعرفة، اخفاء المعرفة)، وهذا ما يوضحه الشكل (١):



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: الفرضيات هي ضربٌ من التنبؤات التي يصوغها الباحثون عن النتائج المتوقعة للعلاقات بين متغيرات الدراسة، أي تقديرات رقمية يتحقق منها الباحثين بدراسة عينة من مجتمع الدراسة بقصد التأكد من امكانية تعميم تلك الفرضيات على مجتمع الدراسة لاحقاً (Creswell, 2014: 239). تشمل الدراسة على الفرضيات الرئيسة التالية وتشتق من كل فرضية عدة فرضيات فرعية.

١. **H01:** "يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
٢. **H02:** "يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تشارك المعرفة بأبعادهما مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
٣. **H03:** "تؤثر تشارك المعرفة بأبعادهما (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".
٤. **H04:** "تلعب تشارك المعرفة بأبعادهما مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادهما مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

سادساً. مجتمع الدراسة وعينته: تم اختيار شركة Zain للاتصالات كمجال حيوي لإجراء الدراسة، والمبرر الرئيسي للاختيار هو كون هذه الشركة ذات أهمية كبيرة في ضوء توجهها الخدمي، والتي تتمتع بمرونة أكثر قياساً بغيرها من الشركات وكونها أكثر ارتباطاً بالمواطنين من خلال الخدمات التي تقدمها. حيث تم استطلاع آراء عدد من المسؤولين ومدراء الشعب والوحدات في الشركة لما لهم من دور استراتيجي في عمليات صياغة وتوجيه أنشطة وبرامج الشركة، وزعت (١٨٣) استمارة استبيان لعينة تم اختيارها بصورة قصدية، وقد تم استرداد جميع الاستمارات، أي بنسبة استجابة (١٠٠%).

سابعاً. مقياس الدراسة: بني هذا المقياس على اساس الحصيلة الفكرية للأبحاث والدراسات التي جرى الاطلاع عليها، وبما يتفق مع توجهات الباحثين في تأصيل مفهوم أكثر شمولاً من اجل تحديد ابعاد هذا المدخل. واستنادا الى دراسات (Pan & Zhang, 2014)، (Zhu, 1999: 185)، (Zhong & Liu, 2010: 217)، الى ان هذا مدخل W.S.R يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية هي: (خصائص المعرفة والسياق التنظيمي والسياق الفردي). بالاضافة الى ذلك فأن هنالك العديد من الابحاث والدراسات التي تناولت موضوع تشارك المعرفة، لذا فقد جرى تطوير بعض من فقرات قياسه بالاعتماد على دراسة (Pan & Zhang, 2014) والسبب في ذلك ان محددات هذه الدراسة تتماشى مع ابعاد تشارك المعرفة لعدة دراسات منها (Yasaka, 2017)، (Kim et al., 2018)، اي ان ابعاد تشارك المعرفة هي (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل)، اما فيما يخص سلوك حجب المعرفة يتكون هذا المقياس من بعدين والابعاد هي: (اكتناز المعرفة واخفاء المعرفة) بالاستناد الى دراسة (Anaza & Nowlin, 2017: 3)، وقد تم اعتماد مقياس كل من (Soumya, 2013; Andolsek, 2011) و (Connelly et al., 2012)، في صياغة فقرات الاستبانة.

ثامناً. الصدق والثبات: للتحقق من الصدق الظاهري (Validity) لأداة الدراسة، قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين داخل وخارج العراق بهدف تحكيمها واستطلاع ارائهم ووجهات نظرهم تجاه فقرات المقياس في مدى تمثيلها للصفة المراد قياسها، وما إذا كانت تحقق اهدافها. بلغ عدد المحكمين (١٥)، وقد أيد المحكمون معظم فقرات الاستبانة وتم الأخذ بملاحظاتهم حول اجراء التعديلات المطلوبة (دمج، تغيير) في حين لم يطلبوا حذف أي فقرة، لرفع كفاءة الاستبانة على تحقيق الأغراض المطلوبة منها، وفي ضوءها تمت الصياغة النهائية للاستبانة وللاستمرارية وقد جرى توزيعها على عينة الدراسة. وتم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، والجدول (١) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (١): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
اولاً	مدخل W.S.R	١٨	٠,٩١٧
١	خصائص المعرفة	٥	٠,٨٠٤
٢	السياق التنظيمي	٥	٠,٧٩٤
٣	السياق الفردي	٨	٠,٨٥٧
ثانياً	مشاركة المعرفة	٢٤	٠,٩٢٤
١	تبسيط المعرفة	٧	٠,٨٤٥
٢	تشجيع التعاون	٧	٠,٨٥٤
٣	المعاملة بالمثل	١٠	٠,٨٦٢
ثالثاً	سلوك حجب المعرفة	١٥	٠,٨٨٥
١	سلوك إكتناز المعرفة	٦	٠,٨١٦
٢	سلوك إخفاء المعرفة	٩	٠,٨٥٦

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. مدخل (W.S.R): تعد مشكلات العالم الحقيقي شبكة ديناميكية من العلاقات المتعددة. في مجال أو حقل Realm المعرفة، تظهر ثلاثة أنواع من العلاقات العميقة وبشكل خاص: العلاقات مع العالم، والعلاقات مع العقل، والعلاقات مع الآخرين، تسمى هذه العلاقات ضمن مدخل (Gu & Zhu, 1995)، هو اختصار للكلمات الثلاث (Wuli Shili Renli: WSR)، فهو مدخل تم تطويره من خلال ممارسة الأنظمة في العديد من المشروعات والدراسات، على مستويات ودول مختلفة، وله رغبات بدء مختلفة سواء كانت (إدارية، اقتصادية، تنموية، هندسية)، (Zhu, 1999: 305). تم بلورة فكرة هذا المدخل ضمن السياق الشرقي الخاص بالثقافة الصينية، حيث انه يتشكل من المجالات الفلسفية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتميزة لهذا السياق (Gu & Zhu, 1995)، تتميز الفلسفة الصينية منذ العصور القديمة بإيمانها ونواياها نحو الانسجام والشمولية holism، واستناداً إلى التفكير الفلسفي الشرقي، ينبغي على الباحثين أن يأخذوا في الاعتبار ان هذا المدخل للتعامل مع قضايا او مسائل محددة (Pan and Zhang (2014: 118).

يمكن تطبيق مدخل Wuli-Shili-Renli في مجال إدارة المعرفة، حيث تركز Wuli على خصائص المعرفة، بينما Shili تركز على السياق التنظيمي، وتتضمن Renli على المشاركين في نشاط المعرفة (Pan & Zhang, 2014: 118)، ويستخدم المدخل في تعزيز مزيج من التحليل النوعي والكمي (Ji et al., 2018)، لذا يرى الباحثان انه بالإمكان اعتبار هذا المدخل ذو أهمية تفكيرية ومعيارية، وبعبارة "تفكيرية"، أنه يمكن استخدام WSR لاستخلاص الخبرات والدروس من الدراسات السابقة، بينما "معيارية" فان هذا المدخل يعد بمثابة دليل توجيهي للباحثين ضمن هذا المجال المتعلق بأدارة المعرفة او المزج ما بين المدخل النوعي والكمي.

إن WSR هو مدخل لحل المشكلات تم بلورته في الأساس من ممارسات الإدارة المعاصرة والبحث العملي في الصين، والتي تهدف إلى تحويل رؤى الأنظمة في التقاليد الشرقية إلى مبادئ توجيهية لتسهيل الممارسة العملية للباحثين (Zhu, 2000: 184)، لذا فقد اعتبر مدخل WSR أداة لحل المشكلات المعقدة في مختلف أنواع المؤسسات، فهو عبارة عن توليفة من العديد من الطرق او الاساليب (Gu & Gao, 1998: 35). يصنف WSR على أنه (منهجية النظام المتكامل) سواء تم دراسته من منظور فني أو تنظيمي أو شخصي والاختبار الكلي للأنظمة على نطاق واسع" (Zhang & Sun, 2001).

ثانياً. **تشارك المعرفة Knowledge Sharing**: أن التشارك بالمعرفة هي نشاطات تضم التبادل بالمعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية من أجل تحقيق منافع حالية أو مستقبلية (Davenport & Prusak, 1998: 10)، اي التبادل بين المساهم والباحث عن المعرفة (Mirzaee and Ghaffari, 2018: 501)، التمييز النموذجي في التشارك هو بين البحث والتشارك، أو بين البحث والمساهمة فيها (Singh et al., 2018).

على الرغم من تمييز التشارك عن التبادل؛ فالتشارك هو عملية استباقية، دون ان يبحث الاخرين عن المعرفة، في حين يشمل تبادل كل من التشارك والبحث (Chiu et al., 2017). تشارك المعرفة هي العملية التي من خلالها يتعلم الفرد أو المجموعة أو القسم داخل المنظمة من خبرة الآخرين (Argote and Guo, 2016).

تشارك المعرفة هي مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعلومات أو المساعدة للآخرين، وهي منفصلة عن تشارك المعلومات، والتي عادة ما تتضمن الإدارة التي تتيح المعلومات عن المنظمة للموظفين (Connelly & Kelloway, 2003)، أي العملية التي من خلالها يضيف الفرد له أو لها الخبرة أو الرؤى أو فهم لفرد آخر، مجموعته، أو مستودع المعرفة بحيث يمكن للمستلم (المتلقي) أن يكتسب، ومن الناحية المثالية، استخدام المعرفة لأداء مهمته على نحو أفضل (Ford, 2004: 2-3).

يرى الباحثان ان هذا التعريف يوظف الجانب السلوكي لتشارك المعرفة، من حيث بلورته لمفهومي الناقل للمعرفة والمتلقي المقصود، أي أن هناك نية في أن يؤدي هذا السلوك في الحالة المثالية إلى أن يكون للمشاركين نفس المعرفة. يتضمن التعريف ضمناً معرفة ضمنية ومعرفة صريحة؛ ومع ذلك، فإنه لا يعني ضمناً أنه يتم تشارك كليهما في نفس الوقت. يعتبر تشارك المعرفة أحد المراحل الرئيسية لإدارة المعرفة، ويمكن تحديدها كعملية لنشر المعلومات وخلق المعرفة، حيث النموذج الذي قدمه (Nonaka and Takeuchi, 1995) يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى خلق معرفة جديدة، حيث يتشارك الأفراد معارفهم وخبراتهم مع الآخرين.

وتشارك المعرفة هي واحدة من عمليات إدارة المعرفة والتي تشمل: خلق/توليد المعرفة والاستحواذ على المعرفة، وتدوين المعرفة، وتشارك المعرفة، والتي تشبه نقل المعرفة، واستخدام أو تطبيق المعرفة (Davenport & Prusak, 1998)، (Scarborough, Swan, & Preston, 1999)، (Alavi & Leidner, 2001)، (Liebowitz & Megbolugbe, 2003) يعتبر كلاً من تشارك المعرفة الضمنية والصريحة مهم لإنشاء نظام من المعرفة والخبرات التنظيمية المتنوعة ولعب دور حيوي في دعم الأنشطة اليومية وصنع القرار (Shao et al., 2012).

هناك مسألة تتعلق بمفهوم تشارك المعرفة هي التسمية. في حين استخدم بعض الباحثين نقل المعرفة، وتدقيق المعرفة، وتشارك المعرفة على أنها مصطلحات قابلة للتبادل، إلا أن آخرين يؤكدون أنها بنيات أو هياكل مختلفة (Ford, 2008: 115).

نسج (Ford & Staples, 2007) فكرة التسمية هذه من خلال توضيحه أنه لا يوجد هناك تمييز واضح ما بين نقل المعرفة وتشارك المعرفة وفقاً لـ (Alavi & Leidner, 2001)، على الرغم من عدم وجود تمييز واضح، يستخدم عادة نقل المعرفة لوصف حركة المعرفة بين المنظمات، وعادة ما يستخدم تدقيق المعرفة لوصف حركة المعرفة داخل المنظمة من منظور تنظيمي، في حين يستخدم تشارك المعرفة عادة لوصف حركة المعرفة داخل المنظمة أو بين الأفراد. يمكن أن تحدث تشارك المعرفة على المستويات الفردية أو الجماعية أو التنظيمية (Razmerita et al., 2016). فيما يتعلق بالمستوى الفردي، تعني تشارك المعرفة أن الموظفين يتبادلون المعلومات والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالعمل (Asseff et al., 2017).

ثالثاً. حجب المعرفة knowledge withholding: بين كلاً من (Connelly, 2012)، (Peng, 2013) إن البحوث ضمن مجال حجب المعرفة كان له تاريخ طويل، لكنه وضع نفسه فقط كموضوع بحث رئيسي حديث نسبياً. يشير جهد الحجب أو المنع Withholding effort إلى سلوك الأفراد بعدم تكريس كل جهد ممكن لعملهم (Kidwell & Bennett, 1993). يمكن أن يكون هذا السلوك متعمد أو غير متعمد، وهذا ما بينه (Wang et al., 2014: 549)، في الحالات

غير المتعمدة، يبقى الجهد الذي يبذله الافراد الذين يحجبون المعرفة مجهودًا معتادًا مع الشعور بأنهم يبذلون أقل مجهودًا، بينما في الحالات المتعمدة، يحافظون على جهدهم بطريقة مخططة واعية. وأشار (Duffy & Shaw, 2000)، (Kidwell and Bennett, 1993) إلى أن هذا الجهد هو محتمل أن يعطي الفرد أقل من الجهد الكامل في مهمة ذات صلة بالعمل، فهو القاسم المشترك للتهرب من العمل او الواجبات، والإهمال الوظيفي، والتسكع الاجتماعي social loafing.

يختلف الدافع وراء هذا المفهوم، لأن الحجب يرتبط بقرار الفرد في إخفاء أو حجب المعرفة التي تم طلبها، عن قصد، يمكن أن يحدث حجب المعرفة لحماية مشاعر الطرف الآخر أو الحفاظ على السرية أو حماية مصالح طرف ثالث، في هذه الحالة يمكن أن يتم تقديم جزء من المعرفة المطلوبة فقط، بينما يمتلك الفرد المعرفة بالكامل، لأن حجب المعرفة "ليس مجرد غياب التشارك؛ بل هي محاولة مقصودة لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها فرد آخر (Tsay et al., 2014: 54) (Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012: 67) يعرف حجب المعرفة على أنه احتمال أن "يعطي الفرد أقل من الجهد الكامل للإسهام بالمعرفة" (Lin & Huang, 2010)، ويعتبر شكلاً معيناً من جهد الحجب أو الامتناع عن العمل (Tsay et al., 2014).

وفي سياق تشارك المعرفة، يشير الحجب إلى سلوك الفرد بعدم بذل كل جهد ممكن لتوفير معرفة مهمة أو قيمة للآخرين (Lin & Huang, 2010).

اما من الناحية السلوكية، قد يبدو حجب المعرفة وقلة تشارك المعرفة متشابهين تمامًا، لكن العوامل المحركة او الدافعة وراء حجب المعرفة ونقص التشارك في المعرفة مختلفة بشكل لافت للنظر، حيث وجد (Yu and Chu, 2007) أن بعض الافراد يخشون من أن تصبح معرفتهم أقل قيمة إذا شاركوها مع آخرين، وبالتالي اختاروا حجبها. حجب المعرفة هو شكل محدد من أشكال جهد الحجب (Tsay et al., 2014: 54).

يعتبر الحجب المتعمد للمعرفة withhold knowledge من قبل أعضاء المنظمة أحد العوامل الرئيسية التي تعطل نجاح توفير المعرفة (Hansen, 1999). عندما يساهم الأفراد بأقل من معرفتهم الكاملة (Lin & Huang, 2010)، بغض النظر عن مدى بساطة الهيكل التنظيمي، إذا كان الأعضاء يعتزمون حجب المعرفة withhold knowledge، لن يتم نقل المعلومات إلى الأعضاء الآخرين، مما يحول دون انتشار الابداع، حيث أثبت أنه يؤثر سلبًا على فاعلية أعضاء الفريق (Evans, Hendron & Oldroyd, 2014).

حجب المعرفة هو شكل استراتيجي لمقاومة تشارك المعرفة (Nowlin et al., 2015)، على سبيل المثال، أشار (Kamau and Harorimana, 2008) إلى أن حجب المعرفة من قبل أعضاء اللجنة أدى إلى اتخاذ أقل مستوى قياساً بالقرار الامثل في شكل التفكير الجماعي والاستقطاب، الأمر الذي ساهم في النهاية في سقوط مصرف Northern Rock.

والحجب هو رفض مدرك لنقل المعرفة إلى الآخرين، وغالباً ما يكون رمزياً للحصول على المعلومات وعدم مشاركتها. والفرق الرئيسي بين اكتناز المعرفة وحجب المعرفة هو أن الحجب عن الفعل له عنصر أقوى من التعمد الانتهازي (Anaza & Nowlin, 2017: 3).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

يستعرض هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة وتحليل المتغيرات التي اعتمدت في الدراسة. لجأ الباحثان لاستخدام العديد من البرامج الإحصائية، والمتضمنة:

١. برنامج التحليل الآني للهياكل الإصدار الرابع والعشرين:
- AMOS-Analysis Moment of Structure ver.24
٢. الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الرابع والعشرين:
- SPSS-Statistical Package for Social Sciences ver. 24
٣. برنامج تحليل نماذج المعادلات الهيكلية الإصدار الثالث:

Smart PLS-Smart Partial Least Squares ver.3

اختبار فرضيات الدراسة: يرغب الباحثان في توضيح فكرة مفادها وخصوصاً فيما يتعلق بتفسير معاملات الارتباط، ان معاملات الارتباط التي تقع ما بين (0.2-0.0) تكون ضعيفة جداً او جديرة بالاهمال (Rowntree, 1981: 170)، (Cohen, 1988: 79-81)، لذا فقد أهمل الباحثان بعض من معاملات الارتباط التي تقع ضمن هذه النسب عند تفسير النتائج، كما هو الحال في الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة.

Ho₁: الفرضية الرئيسية الأولى: "يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

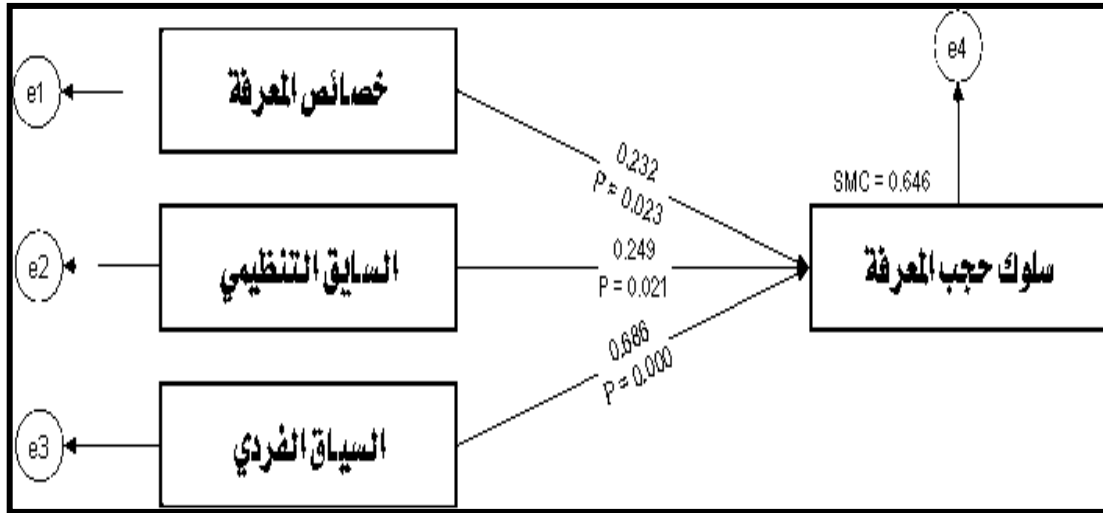
يوضح الجدول (٢) أثر أبعاد مدخل W.S.R في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات. إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد خصائص المعرفة بلغ (0.232) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.314). كما بلغت قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد السياق التنظيمي (0.249) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.661). وأخيراً، بلغت قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد السياق الفردي (0.686) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (12.943).

الجدول (٢): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تقليل سلوكيات حجب المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.023	3.314	0.070	0.232	←	خصائص المعرفة
مؤثر	0.021	3.661	0.068	0.249	←	السياق التنظيمي
مؤثر	0.000	12.943	0.053	0.686	←	السياق الفردي

كما بينت النتائج في الشكل (٢) أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.646) من التغيرات التي طرأت في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الشكل (٢): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تقليل سلوكيات حجب المعرفة **H01-1: الفرضية الفرعية الأولى:** يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

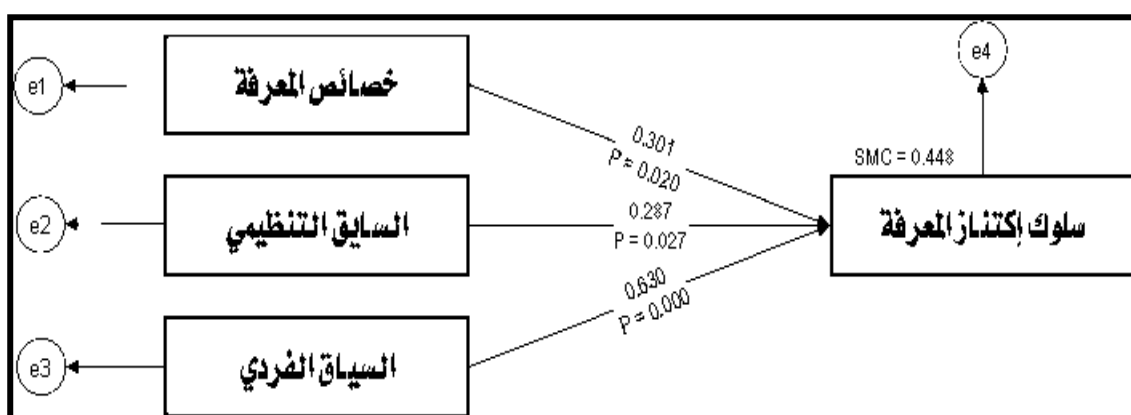
إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري للابعاد الثلاث على التوالي)، حيث بلغ بعد خصائص المعرفة (0.301) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (4.123). و لبعدها السياق التنظيمي (0.287) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.679). أما بعددها السياق الفردي فقد بلغت هذه القيمة (0.630) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (11.454).

كما بينت النتائج في الشكل (٣)، أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.448) من التغيرات التي طرأت في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات.

وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (٣): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تقليل سلوك إكتناز المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.020	4.123	0.073	0.301	سلوك إكتناز المعرفة	← خصائص المعرفة
مؤثر	0.027	3.679	0.078	0.287	سلوك إكتناز المعرفة	← السياق التنظيمي
مؤثر	0.000	11.454	0.055	0.630	سلوك إكتناز المعرفة	← السياق الفردي



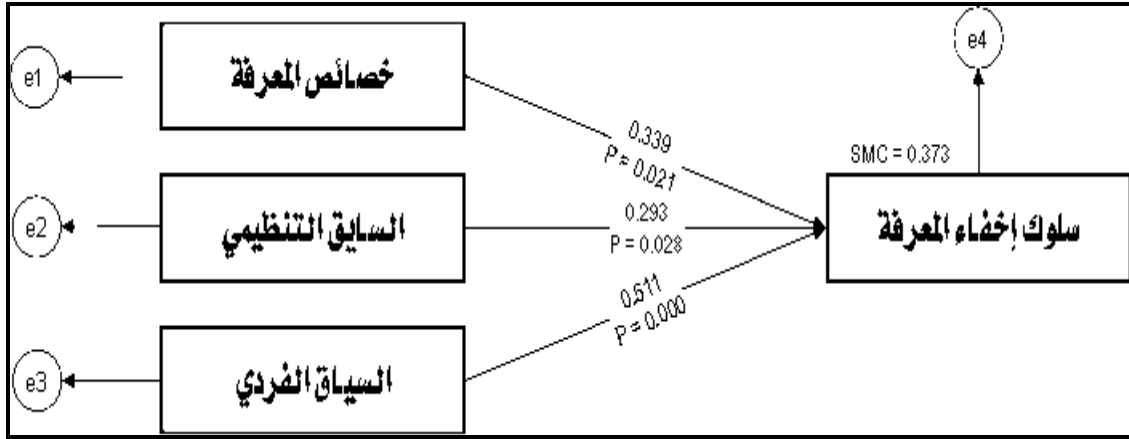
الشكل (٣): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تقليل سلوك إكتناز المعرفة
Ho1-2: الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (٤): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تقليل سلوك إخفاء المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.021	5.059	0.067	0.339	سلوك إخفاء المعرفة	← خصائص المعرفة
مؤثر	0.028	4.069	0.072	0.293	سلوك إخفاء المعرفة	← السياق التنظيمي
مؤثر	0.000	8.111	0.063	0.511	سلوك إخفاء المعرفة	← السياق الفردي

إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنحداري المعياري للابعد الثالث على التوالي)، حيث بلغت لبعده خصائص المعرفة (0.339) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار

الخرج C.R. (t) البالغة (5.059). أما بعد السياق التنظيمي بلغت قيمة التأثير (0.293) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الخرج C.R. (t) البالغة (4.069).
بينما بلغت لبعد السياق الفردي (0.511) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الخرج C.R. (t) البالغة (8.111). كما بينت النتائج كما في الشكل (٤)، أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.373) من التغيرات التي طرأت في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



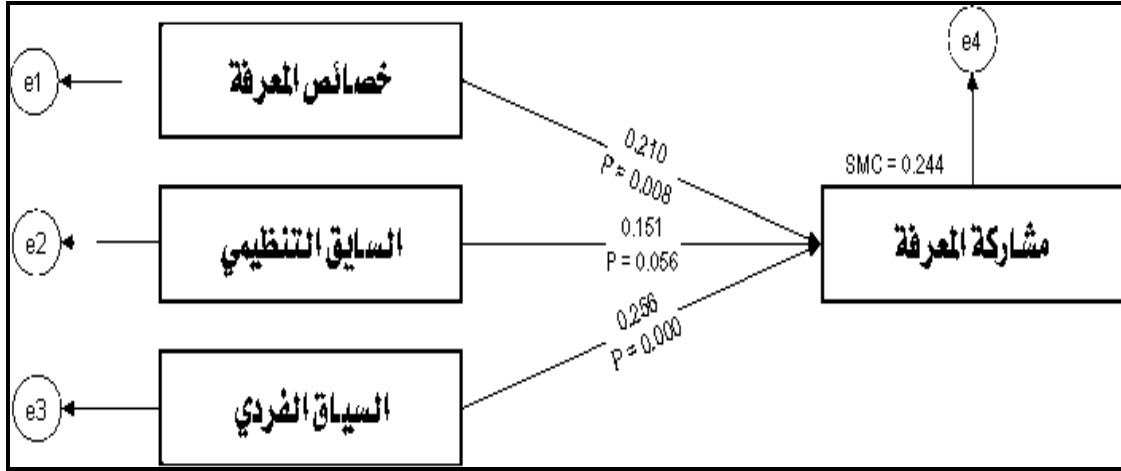
الشكل (٤): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تقليل سلوك إخفاء المعرفة
H02: الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تشارك المعرفة بأبعادهما مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (٥): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تشارك المعرفة بأبعادهما مجتمعة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الخرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.008	4.565	0.046	0.210	←	خصائص المعرفة
غير مؤثرة	0.056	3.212	0.047	0.151	←	السياق التنظيمي
مؤثرة	0.000	6.400	0.040	0.256	←	السياق الفردي

يوضح الجدول (٥) أثر أبعاد مدخل W.S.R في تشارك المعرفة بأبعادهما مجتمعة في شركة Zain للاتصالات. إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد خصائص المعرفة بلغ (0.210) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الخرج C.R. (t)

البالغة (4.565). كما بلغت قيمة تأثير (الوزن الإنحداري المعياري) لبعده السياق الفردي (0.256) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (6.400). كما بينت النتائج في الشكل (٥) أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.244) من التغيرات التي طرأت في تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة والسياق الفردي) في تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

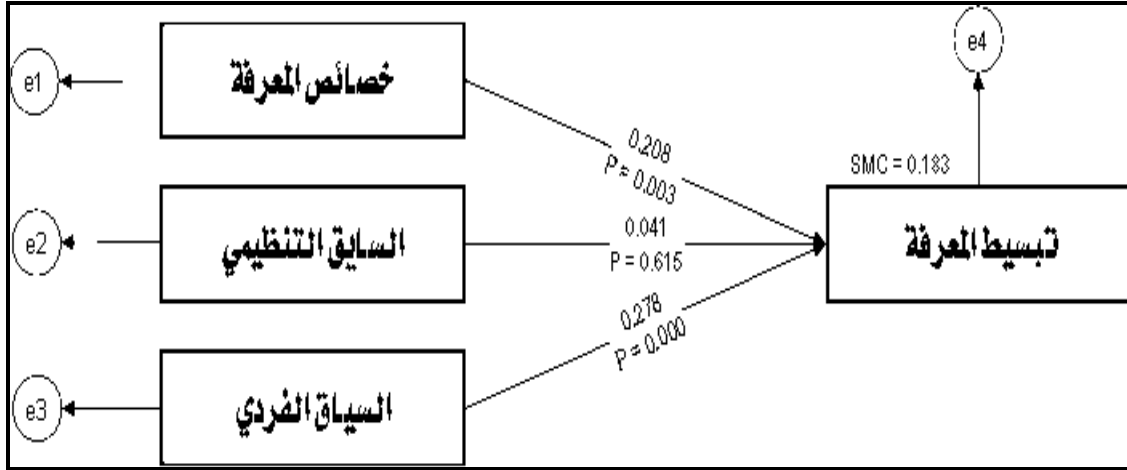


الشكل (٥): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة H_{02-1} : الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تبسيط المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنحداري المعياري للابعاد الثلاث على التوالي) هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت هذه القيمة لبعده خصائص المعرفة بلغ (0.208) وبدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (2.929). وبلغت لبعده السياق الفردي (0.278) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (3.808).

الجدول (٦): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تبسيط المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.003	2.929	0.071	0.208	تبسيط المعرفة	← خصائص المعرفة
غير مؤثر	0.615	0.661	0.062	0.041	تبسيط المعرفة	← السياق التنظيمي
مؤثر	0.000	3.808	0.073	0.278	تبسيط المعرفة	← السياق الفردي



الشكل (٦): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تبسيط المعرفة في شركة Zain للاتصالات كما بينت النتائج في الشكل (٦)، أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.183) من التغيرات التي طرأت في تبسيط المعرفة في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة والسياق الفردي) في تبسيط المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H0₂₋₂: الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في تشجيع التعاون في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

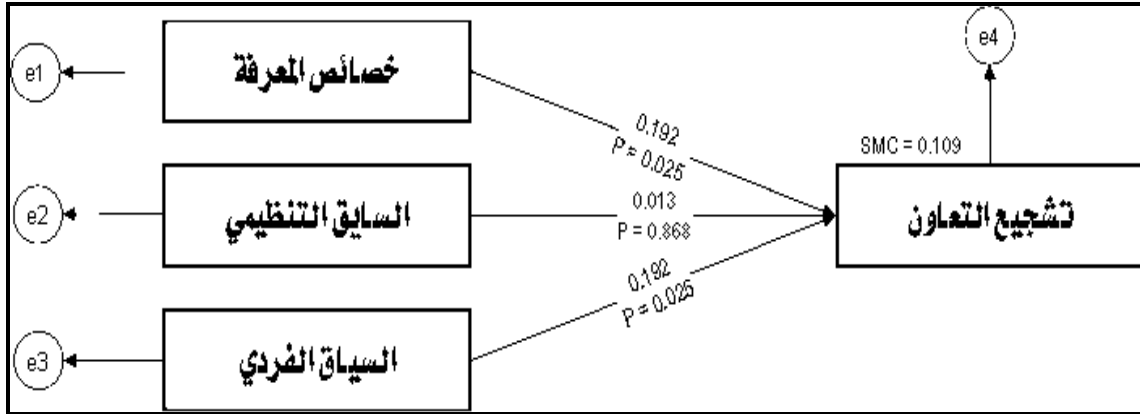
إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنحداري المعياري للأبعاد الثلاث على التوالي) هي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث كانت لبعده خصائص المعرفة (0.192) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (2.704). كما بلغت لبعده السياق الفردي (0.192) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (2.704).

الجدول (٧): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في تشجيع التعاون

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.025	2.704	0.071	0.192	تشجيع التعاون	خصائص المعرفة
غير مؤثر	0.868	0.209	0.062	0.013	تشجيع التعاون	السياق التنظيمي
مؤثر	0.025	2.704	0.071	0.192	تشجيع التعاون	السياق الفردي

كما بينت النتائج في الشكل (٧)، أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.109) من التغيرات التي طرأت في تشجيع التعاون في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: يؤثر

مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة والسياق الفردي) في تشجيع التعاون في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الشكل (٧): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في تشجيع التعاون

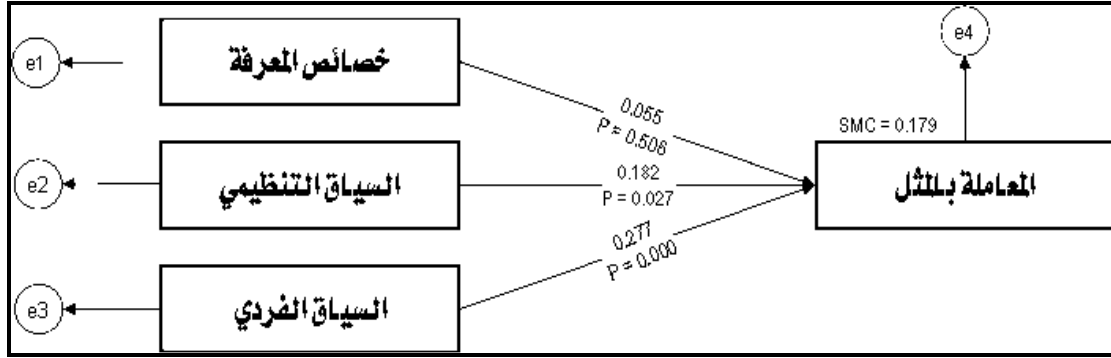
H0₂₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي) في المعاملة بالمثل في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنحداري المعياري للابعاد الثلاث على التوالي) هي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت لبعده السياق التنظيمي بلغ (0.182) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.714). وبلغت لبعده السياق الفردي (0.277) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (4.775).

الجدول (٨): نتائج اختبار تأثير أبعاد مدخل W.S.R في المعاملة بالمثل في شركة Zain للاتصالات

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
غير مؤثرة	0.506	0.964	0.057	0.055	المعاملة بالمثل	خصائص المعرفة
مؤثر	0.027	3.714	0.049	0.182	المعاملة بالمثل	السياق التنظيمي
مؤثر	0.000	4.775	0.058	0.277	المعاملة بالمثل	السياق الفردي

كما بينت النتائج في الشكل (٨) أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد مدخل W.S.R فسر ما قيمته (0.179) من التغيرات التي طرأت في المعاملة بالمثل في شركة Zain للاتصالات، كما في الشكل (٨) ادناه. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على: يؤثر مدخل W.S.R بأبعاده (السياق التنظيمي والسياق الفردي) في المعاملة بالمثل في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



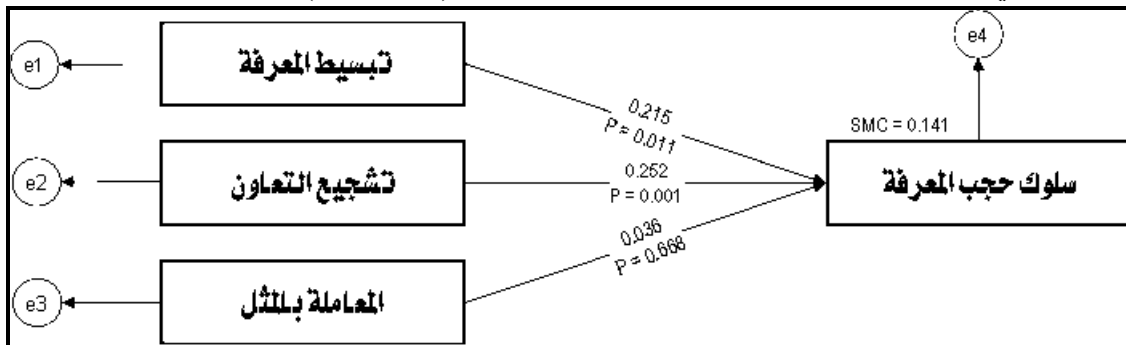
الشكل (٨): الأنموذج البنائي لتأثير مدخل W.S.R في المعاملة بالمثل

H03: الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر تشارك المعرفة بأبعادها (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإحصائي المعياري للابعد الثالث على التوالي) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت لبعده تبسيط المعرفة بلغ (0.215) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.257). وبلغت لبعده تشجيع التعاون (0.252) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (3.761).

الجدول (٩): نتائج اختبار تأثير أبعاد تشارك المعرفة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.011	3.257	0.066	0.215	سلوك حجب المعرفة	تبسيط المعرفة
مؤثر	0.001	3.761	0.067	0.252	سلوك حجب المعرفة	تشجيع التعاون
غير مؤثر	0.668	0.631	0.057	0.036	سلوك حجب المعرفة	المعاملة بالمثل

كما بينت النتائج في الشكل (٩) أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد تشارك المعرفة فسر ما قيمته (0.141) من التغيرات التي طرأت في سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على: تؤثر أبعاد تشارك المعرفة (تبسيط المعرفة وتشجيع التعاون) في تقليل سلوكيات حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الشكل (٩) الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد تشارك المعرفة في سلوكيات حجب المعرفة

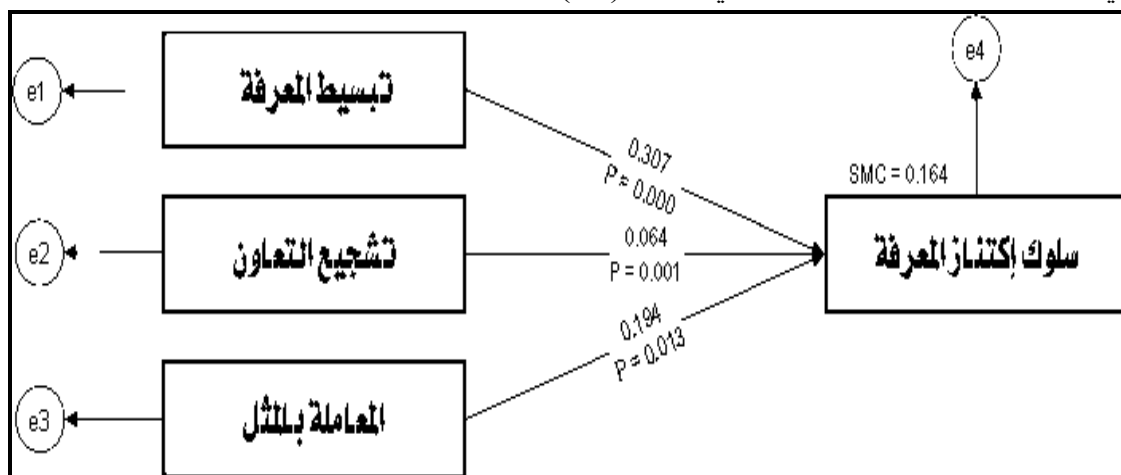
H₀₃₋₁: الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر تشارك المعرفة بأبعادها (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل) في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (١٠): نتائج اختبار تأثير أبعاد تشارك المعرفة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
مؤثرة	0.000	3.790	0.081	0.307	سلوك إكتناز المعرفة	تبسيط المعرفة ←
مؤثر	0.013	2.337	0.083	0.194	سلوك إكتناز المعرفة	تشجيع التعاون ←
غير مؤثرة	0.444	0.914	0.070	0.064	سلوك إكتناز المعرفة	المعاملة بالمثل ←

إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد تبسيط المعرفة بلغ (0.307) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (3.790). كما بلغت قيمة تأثير (الوزن الإنداري المعياري) لبعد تشجيع التعاون (0.194) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. (t) البالغة (2.337)، كما في الجدول (١٠).

كما بينت النتائج في الشكل (١٠) أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد تشارك المعرفة فسر ما قيمته (0.164) من التغيرات التي طرأت في سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات، كما في الشكل (١٠) ادناه.



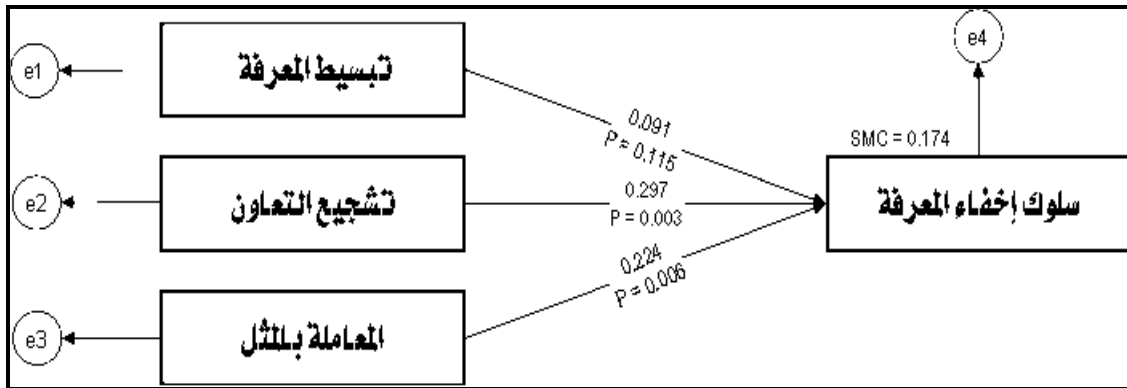
الشكل (١٠): الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد تشارك المعرفة في سلوك إكتناز المعرفة وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: تؤثر أبعاد تشارك المعرفة (تبسيط المعرفة وتشجيع التعاون) في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H03.2: الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر تشارك المعرفة بأبعادها (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل) في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (١١): نتائج اختبار تأثير أبعاد تشارك المعرفة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة

القرار	المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate		
غير مؤثرة	0.115	1.151	0.079	0.091	سلوك إخفاء المعرفة	تبسيط المعرفة ←
مؤثر	0.003	4.304	0.069	0.297	سلوك إخفاء المعرفة	تشجيع التعاون ←
مؤثر	0.006	2.765	0.081	0.224	سلوك إخفاء المعرفة	المعاملة بالمثل ←

إذ تبين أن قيمة تأثير (الوزن الإحصائي المعياري للأبعاد الثلاث على التوالي) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغت لبعد تشجيع التعاون (0.297) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (4.304). كما بلغت لبعد المعاملة بالمثل (0.224) بدلالة قيمة المسار الحرج C.R. البالغة (2.765) كما في الجدول (١١). كما بينت النتائج كما في الشكل (١١)، أن مربع الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations لأبعاد تشارك المعرفة فسر ما قيمته (0.174) من التغيرات التي طرأت في سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: تؤثر أبعاد تشارك المعرفة (تشجيع التعاون والتعامل بالمثل) في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."



الشكل (١١): الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد تشارك المعرفة في سلوك إخفاء المعرفة

H04: الفرضية الرئيسية الرابعة: تلعب تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

يبين الجدول (١٢) ان التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.340)، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها

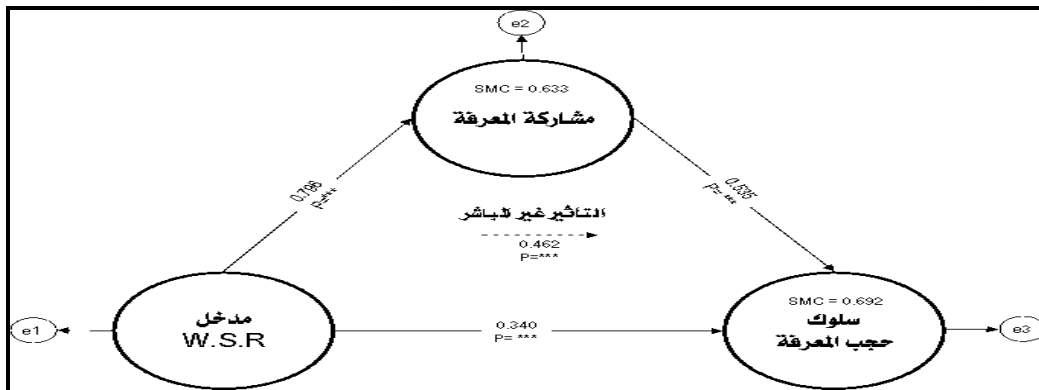
مجتمعة في شركة Zain للاتصالات، كما بلغ التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة على تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.796).

وهو ما يشير إلى أنّ أبعاد مدخل W.S.R مجتمعة تؤثر على تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات، وبالتالي فإنّ زيادة الإهتمام بأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة من شأنها توليد تأثير على تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات.

الجدول (١٢): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة وتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة

المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	نوع التأثير			
0.000	4.857	0.070	0.340	مباشر	سلوك حجب المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.000	16.244	0.049	0.796	مباشر	تشارك المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.000	9.385	0.057	0.535	مباشر	سلوك حجب المعرفة	←	تشارك المعرفة
0.000			0.462	غير مباشر	سلوك حجب المعرفة	←	مدخل W.S.R

وأخيراً، بلغ التأثير المباشر لتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.535). وهو ما يشير إلى أنّ تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة يؤثر في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات، وبالتالي فإنّ زيادة الإهتمام بتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات. لقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة من خلال المتغير الوسيط تشارك المعرفة في شركة Zain للاتصالات (0.462)، كما في الشكل (١٢). وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في تعزيز تأثير أبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات.



الشكل (١٢): الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة بوجود تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة متغير وسيط

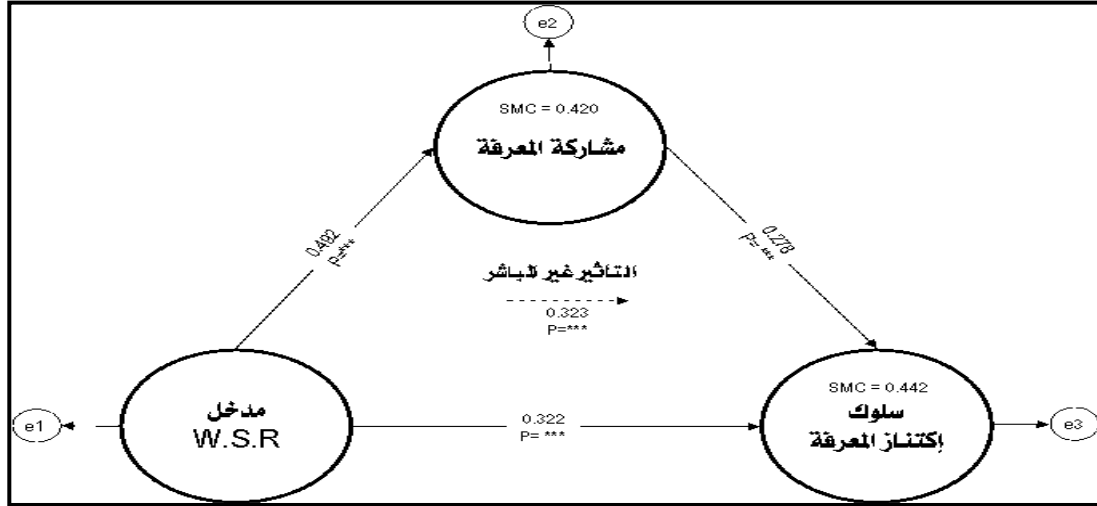
وقد بلغت قيمة Squared Multiple Correlations لسلاسل حجب المعرفة (0.692) و (0.633) لتشارك المعرفة، كما في الشكل (١٢). وهو يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على: تلعب تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوكيات حجب المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
H04-1: الفرضية الفرعية الأولى: تلعب تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يوضح الجدول (١٣)، التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات (0.322)، وهو ما يشير إلى أنّ أبعاد مدخل W.S.R مجتمعة تؤثر في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات، وبالتالي فإنّ زيادة الإهتمام بأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات. كما بلغ التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة على تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.492)، وبالتالي فإنّ زيادة الإهتمام بأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة من شأنه توليد تأثير على تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في شركة Zain للاتصالات.

الجدول (١٣): نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مدخل W.S.R بأبعادها مجتمعة وتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات

المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	نوع التأثير			
0.000	3.319	0.097	0.322	مباشر	سلوك إكتناز المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.000	10.468	0.047	0.492	مباشر	تشارك المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.043	2.699	0.103	0.278	مباشر	سلوك إكتناز المعرفة	←	تشارك المعرفة
0.000	-	-	0.323	غير مباشر	سلوك إكتناز المعرفة	←	مدخل W.S.R

وأخيراً، بلغ التأثير المباشر لتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات (0.278). وهو ما يشير إلى أنّ تشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة يؤثر في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات، وبالتالي فإنّ زيادة الإهتمام بتشارك المعرفة بأبعادها مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات.

وقد بلغ التأثير غير المباشر لمدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة من خلال الدور الوسيط لتشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.323)، كما في الشكل (١٣). وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في تعزيز تأثير أبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات.



الشكل (١٣): الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة بوجود تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة متغير وسيط

وقد بلغت قيمة Squared Multiple Correlations لسلوك إكتناز المعرفة (0.442) و (0.420) لتشارك المعرفة، كما في الشكل (١٣).

وهو يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: تلعب تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إكتناز المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

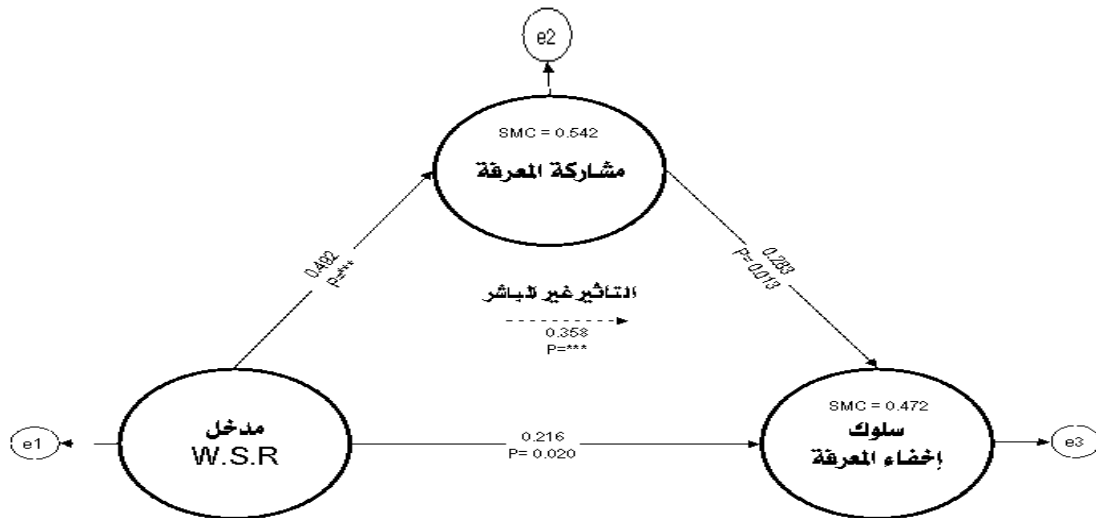
H04.2: الفرضية الفرعية الثانية: تلعب تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (١٤) ان التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات (0.216)، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات. كما بلغ التأثير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة على تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.492)، وأخيراً، بلغ التأثير المباشر لتشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات (0.283)، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بتشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة من شأنه توليد تأثير في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات.

الجدول (١٤): نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة وتشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة

المستوى الإحتمالي P	المسار الحرج C.R.	الخطأ المعياري S.E.	قيمة التأثير Estimate	نوع التأثير	سلوك إخفاء المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.020	2.322	0.093	0.216	مباشر	سلوك إخفاء المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.000	10.468	0.047	0.492	مباشر	تشارك المعرفة	←	مدخل W.S.R
0.013	2.947	0.096	0.283	مباشر	سلوك إخفاء المعرفة	←	تشارك المعرفة
0.000	-	-	0.358	غير مباشر	سلوك إخفاء المعرفة	تشارك المعرفة	مدخل W.S.R

وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة من خلال الدور الوسيط لتشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في تأثير أبعاد مجتمعة في شركة Zain للاتصالات (0.358)، كما في الشكل (١٤)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة في تعزيز تأثير أبعاد مدخل W.S.R مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات. وقد بلغت قيمة Squared Multiple Correlations لسلوك إخفاء المعرفة (0.472) و (0.524) لتشارك المعرفة، كما في الشكل (١٤). وهو يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: تلعب تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة دوراً وسيطاً إيجابياً في تأثير مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة في شركة Zain للاتصالات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الشكل (١٤): الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد مدخل W.S.R بأبعاده مجتمعة في تقليل سلوك إخفاء المعرفة بوجود تشارك المعرفة بأبعاده مجتمعة متغير وسيط

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث خلاصة الحصيلة النظرية والتطبيقية للدراسة، معبراً عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات، وسيجري تفصيل ذلك من خلال الفقرات التالية:

أولاً. الاستنتاجات:

١. استناداً الى تحليل معطيات الدراسة والنتائج المتحصل عليها والتي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات مدخل W.S.R بدلالة متغيراتها على تشارك المعرفة في شركة Zain للاتصالات، أي ان الاهتمام بمتغيرات مدخل W.S.R يؤدي الى الاهتمام بتشارك المعرفة.

٢. افضت نتائج تحليل الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على سلوك حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات، وهذا يعني ان الوصول الى اقل مستويات لهذا السلوك يعتمد على تهيئة شركة Zain للاتصالات بيئة تشجع على التعاون كونها المحرك الاساسي للحد من هذا السلوك.

٣. عضدت اجابات المبحوثين ان لمتغيرات مدخل W.S.R الدور المعنوي في تقليل سلوك حجب المعرفة في شركة Zain للاتصالات عبر تشارك المعرفة (على المستوى الكلي ومستوى الابعاد)، إذ إن زيادة الاهتمام بمتغيرات مدخل W.S.R في ظل وجود تشارك المعرفة من شأنه توليد تأثير على سلوك حجب المعرفة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق هدف الدراسة الاساسي، وهذا من شأنه ان يضيفي عنصر القوة لارتباط المتغيرات بعضها مع بعض.

ثانياً. التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

١. اكمال الدراسة الحالية بدراسات اخرى، في مقدمتها وضع خطة بأليات محددة لإمكانية تجذير مدخل W.S.R في شركة Zain للاتصالات، وأدامه تطويره واعتماده كصيغة تنظيمية اجرائية ميدانية لحل العديد من الاشكالات التي تواجه الشركة. من خلال: دعم البنية التحتية للشركة بالاعتماد على برامج خاصة لتدريب وتطوير العاملين فيها، فيما يتعلق بالممازجة والربط بمفهوم مدخل W.S.R وإعطاء اهتمام أكثر للإبعاد التي تميز بها (كخصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي)، لزيادة وعيهم بالمفاهيم الاساسية لهذا الموضوع.

٢. السعي لضرورة الاهتمام بالمعرفة وفهم ما يرتبط بها من سلوكيات خاصة بحجبها (اكتناز واخفاء المعرفة)، من خلال: إنشاء وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة إلى جانب الاهتمام بتوفير البنى التحتية اللازمة بحيث تسهم في نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين الموظفين (كالحواسيب وشبكات الانترنت الداخلية والخارجية منها).

٣. اعتماد أسس واضحة لأبعاد تشارك المعرفة (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل)، لكونها المحرك الاساسي في تنمية المواهب المعرفية لدى بعض الافراد الذي يخفون او يكتنزون المعرفة في الشركة، من خلال ما يلي:

أ. تبسيط المعرفة: تغيير بعض المفاهيم المعقدة المرتبطة بالمعلومات الجديدة، بحيث يمكن استبدال عبارة بأخرى ابسط منها سواء جوانب لغوية.

ب. تشجيع التعاون: تهيئة المناخ ودعم المسؤول للأفكار والمبادرات الجديدة للأفراد، مما ينعكس ذلك في توليد روح عمل جماعي، يساهم بشكل كبير في عدم حجب المعرفة.

ج. المعاملة بالمثل: تقدير الشركة للمعرفة التي يمتلكها الافراد، وتأكيدا على مبدأ المساعدة بينهم كأساس للتوجه العام للشركة مما ينعكس ذلك في عدم تهرب الافراد ذوي المعرفة من تشارك ما يمتلكونه مع الاخرين.

المصادر

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1).
2. Anaza .Nwamaka & Nowlin. Edward (2017), what is mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior, *Industrial Marketing Management*.
3. Andolsek, D. M. (2011). Knowledge Hoarding or Sharing. Paper presented at the Knowledge as Business Opportunity: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2011, 167-176.
4. Argote, L. and Guo, J.M. (2016), Routines and transactive memory systems: creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 36, No. 1, pp. 65-84.
5. Assegaff, S., Hendri, K., Sunoto, A., Yani, H. and Kisbiyanti, D. (2017), Social media success model for knowledge sharing (scale development and validation), *Telkomnika (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, Vol. 15 No. 3, pp. 1335-1343.
6. Chiu, H., Zhu, Y.Q. and Holguin-Veras, E.J. (2017), it is more blessed to give than to receive examining the impact of knowledge sharing on sharers and recipients, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 76-91.
7. Cohen, J.W. (1988), *Statistical Power analysis for behavioral science*, 2nd ed, Hill Sdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates .
8. Connelly .CE & Kelloway. EK (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development, Journal* 24(5), 294-301.
9. Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012), Knowledge hiding in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 1, pp. 64-88.
10. Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012), Knowledge hiding in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33 No. 1, pp. 64-88.
11. Creswell, J.W (2014), *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 4th Ed, SAGE Publications, Inc.
12. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
13. Duffy, M. K. and J. D. Shaw (2000). The salieri syndrome: consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31(1), 3-23.
14. Evans, J.M., Hendron, M.G. and Oldroyd, J.B. (2014), Withholding the ace: the individual-and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding, *Organization Science*, Vol. 26 No. 2, pp. 494-510.4

15. Ford, D. P. (2008). Disengagement from knowledge sharing: the alternative explanation for why people are not sharing. In ASAC (Vol. 29, No. 5).
16. Ford, D. P., & Staples, D. S. (2007). Knowledge Sharing in Organizations: What Is Being Shared and to Whom Matters. Unpublished manuscript, St .John's, NL.
17. Ford, D. P. (2004). Knowledge Sharing: Seeking to Understand Intentions and Actual Sharing. Unpublished PhD. Digital Dissertation. Queen's University, Kingston.
18. GAO. Fei & Gu .Jifa , (1998), On the methodology base of Wuli-Shili-Renli systems approach, Theory and Practice of Systems Engineering, no.9, pp.34-37,
19. Gu JF, Tang JX, Zhu ZX (2007) Survey on Wuli-Shili-Renli system approach. J Transp Syst Eng INF Technol 7 (6): 51-60.
20. GU, J. & Zhu, Z. (, 1995), The Wuli-Shili-Renli Approach (WSR): an oriental system methodology, In: Systems Methodology I: Possibilities for cross-cultural learning and integration. Midgley G L and Wiley J Eds, Hull: Centre for System Studies, .29-38.
21. GU. J. F. & Tang. X. J, (2006), WuLi-SHiLi-RenLi System Approach: Theory and Applications. Shanghai Science and Technology Educational Publishing Coporation.
22. Hansen. M.T (1999) the search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly 44(1), 82-85.
23. Huishuang, Su (2010), Knowledge Management Analysis Framework Based on WSR System Methodology, International Conference of Information Science and Management Engineering, IEEE, DOI 10.1109/ISME.2010.264.
24. Ji .Boya, Liu. Yuming & Jin. Zhanyong, (2018) an evaluation of the design and construction of energy management platform for public buildings based on WSR system approach, Emerald Publishing Limited.
25. Ji. Wei-na & Wang. Jun-jie ,(2013), Research on Construction Management Based on the WSR System Methodology; Proceedings of 20th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg , 367-374.
26. Kamau, C., & Harorimana, D. (2008). Does knowledge sharing and withholding of information in organizational committees affect quality of group decision making? Proceedings of the 9th European Conference on Knowledge Management (pp. 341-348). Reading, UK: Academic Publishing.
27. Kidwell, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. Academy of Management Review, 18: 429-45.
28. Kim .Soon-Ho, Kim. Min-Seong, Holland. Stephen & Han. Hye-Sook (2018), Hospitality employees' citizenship behavior: the moderating role of cultural values, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp:1-41, Emerald Publishing Limited .
29. Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. International Journal of Project Management, 21(3).

30. Mirzaee, S. And Ghaffari, A. (2018), Investigating the impact of information systems on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 3.
31. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *the Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies*.
32. Nowlin, E., Anaza, N. A., & Anaza, E. (2015). Salesperson resistance to sharing market intelligence in sub-Saharan Africa. *Journal of Marketing Channels*, 22(2), 1-15.
33. Pan. Wei & Zhang. Qingpu (2014), A Study on Motivations of Graduate Students ' Knowledge Hiding Based on Wuli-Shili-Renli System Approach, 2nd International Conference on Education, Management and Social Science (ICEMSS). Published by Atlantis Press
34. Peng, He (2013), why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss 3 pp. 398-415.
35. Razmerita, L., Kirchner, K. and Nielsen, P. (2016), what factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 1225-1246.
36. Rowntree, D. (1981), *Statistics Without tears, A Primer for Non-mathematicians*, Charles Scribner Sons: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
37. Shao, Z., Feng, Y. and Liu, L. (2012), The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: An empirical study in China , *Computers in Human Behavior*, Vol. 28 No. 6, pp. 2400-2413
38. Singh, J.B., Chindwin, R. and Kumar, M. (2018), Factors affecting web 2.0 adoption: exploring the knowledge sharing and knowledge seeking aspects in healthcare professionals, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 21-43
39. Tsay H.H, TC Lin, J Yoon and CC Huang (2014) Knowledge withholding intentions in teams: the roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems* 67, 53-65.
40. Wang YI-Shuan , Lin. Hsin-Hui, Li.Ci-Rong & Lin .Shin-Jeng,(2014), What Drives Students' Knowledge-Withholding Intention in Management Education, *An Empirical Study in Taiwan Academy of Management Learning & Education*, Vol. 13, No. 4, 547–568.
41. Wang. Qiang & Li .Siqi (2019),' Shale gas industry sustainability assessment based on WSR methodology and fuzzy matter-element extension model: The case study of China, *Journal of Cleaner Production*, Elsevier Ltd.
42. Yasaka. Noriaki, (2017), Knowledge management in international cooperation for anti-money laundering, *Journal of Money Laundering Control*, Vol. 20 Iss 1 pp. 27-34, Emerald Publishing Limited.
43. Yu, C. P., & Chu, T. H. 2007. Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information Management*, 44: 321–331.
44. Zhang, C.J. and Sun, D.C. (2001), Conception and cognition of WSR system approach, *System Engineering*, Vol. 19 No. 6, pp. 130-7.

45. Zhong, Y & Liu.Hongwei (2010), A Research Methodology for Green IT Systems Based on WSR and Design Science: The Case of a Chinese Company, pp. 215–225; Communications in Computer and Information Science, E-business Technology and Strategy, International Conference, CETS, Ottawa, Canada. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
46. Zhu, Zhichang. (1999), WSR: A Systems Approach for Information Systems Development , Systems Research and Behavioral Science , Syst. Res. 17, 183 – 203, Hull University Business School ,UK.
47. Zhu. Zhichang (1999), towards integrated management decisions, Vol. 41. Number 6/7, pp. 305: 311, Lincoln School of Management, MCB University Press, UK.