

**استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين  
مدخل (W.S.R) وسلوكيات حجب المعرفة: الدور  
الوسيط لمشاركة المعرفة**

**” دراسة تحليلية نوعية في شركة Zain للاتصالات “**

**أ.د. طاهر محسن منصور**

**جامعة البصرة/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال**

**م.م. محمد صالح هادي**

**جامعة البصرة/كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال**

**Using MAXqda to illustrate the Relationship between the W.S.R approach and knowledge withholding behaviors: The mediating role of knowledge Sharing**  
**Prof. Dr. Taher Mohsen Mansoor**  
**Assist. L. Mohammad Salih Hadi**

**Abstract**

This study is directed towards clarifying the contribution of this approach as an organizational mechanism through which companies can address some of the problems they face, in light of the examining the opinions of a sample from Zain Communications, about the possibility of employing this approach and applying it in the company as an attempt to reduce some undesirable behaviors.

The study problem was formulated from the integration of several trends, including the review of literature as well as the determinants of related studies, with the aim of knowing the problems suffered by Zain Communications, the sample of the study was identified by (12) officers from, departments and units. Semi-structured interviews were conducted with participants who were intentionally selected according to the circumstances of the company under study, and those who had to be interviewed by the applied necessity, as the information they provided for the study in some analytical aspects as well as facilitated the survey process by answering the questions raised by a number of respondents. The data was analyzed using the (Creswell, 2014) method, consisting of (7) steps and the use of a program in MAXqda20, where interview data were entered into the Programme MAXqda20, the study came up with conclusions that were the most prominent: determine the full vision on how to embody the approach of W.S.R. and its dimensions, and specifically the employment of dimensions (characteristics of knowledge, organizational context, individual context), to deal positively with the problems and obstacles faced by companies, especially the behavior of withholding knowledge, the sample responses were acceptable

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

---

about the input implications and directions that are in the interest of the company.

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.

• المجلد الرابع عشر  
• العدد الثامن والعشرون  
• آذار 2021  
• استلام البحث: 2020/6/16  
• قبول النشر: 2020/7/26

## استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) وسلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة دراسة تحليلية نوعية في شركة Zain للاتصالات

أ.د. طاهر محسن منصور  
م.م. محمد صالح هادي

### المستخلص

تتوجه هذه الدراسة نحو توضيح مساهمة هذا المدخل كإلية تنظيمية تتمكن من خلالها الشركات من معالجة بعض الاشكالات التي تواجهها، في ضوء استطلاع آراء عينة من المسؤولين في شركة Zain للاتصالات، حول امكانية توظيف هذا المدخل وتطبيقه في الشركة كمحاولة للتقليل من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها. انطلقت الدراسة من مشكلة تم بلورتها من خلال تكامل عدة توجهات منها مراجعة الادبيات وكذلك محددات الدراسات ذات العلاقة، بهدف معرفة الاشكالات التي تعاني منها شركة Zain للاتصالات، وقد حددت عينة الدراسة بـ (12) من مسؤولي الشعب والأقسام والوحدات، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع المشاركين و الذين تم اختيارهم بشكل قصدي وفقاً لظروف الشركة قيد الدراسة، ومن الذين استوجبت الضرورة التطبيقية مقابلتهم، إذ افادت المعلومات التي قدموها للدراسة في بعض الجوانب التحليلية فضلاً عن إنها سهلت عملية المسح من خلال الإجابة عن التساؤلات التي أثيرت من قبل عدد من المستجوبين. تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب (Creswell، 2014))، و المتكون من (7) خطوات واستخدام برنامج في MAXqda20، حيث تم إدخال بيانات المقابلات في برنامج MAXqda، خرجت الدراسة باستنتاجات كان أبرزها: تحديد الرؤية الكاملة حول كيفية تجسيد مدخل W.S.R وابعاده، و على وجه التحديد توظيف الابعاد ( خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي)، للتعامل بشكل ايجابي مع المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركات وخصوصاً سلوك حجب المعرفة، كانت استجابات العينة مقبولة حول متضمنات المدخل وتوجهاته و التي تصب في مصلحة الشركة. 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.

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

## المقدمة:

تنعكس أهمية الدراسة الحالية في التعرف على منهج معاصر شاع استخدامه في السنوات الاخيرة هو مدخل W.S.R، يركز هذا المدخل على المبدأ التركيبي او التوليفي *Synthetical* في ضوء تداخله مع العلوم الطبيعية والهندسية والتكنولوجيا والعلوم الاجتماعية، (Lin et al 2009: 349 (Gu et al. 2007)، ( Ji & Wang 2013:367-369)، (Gao & Gu 1998:35). وانطلاقاً من الدراسات الحديثة في هذا الجانب، كدراسة (Pan & Zhang 2014)، ان مدخل WSR يمكن توظيفه كألية للحد من سلوك حجب المعرفة، و الذي يعتبر هذا بمثابة الجانب المحوري من هدف الدراسة الحالية، وبالمقابل تعاني شركات الاتصالات من فجوة كبيرة في ما يتعلق بحجب المعرفة مقارنةً مع شركات أخرى تعمل في المجال نفسه على المستوى الإقليمي أو الدولي، فضلاً عن البطء الشديد في ردود أفعال هذه الشركات استجابة لمتغيرات الوافدين الجدد، والتناقض الحاد في متطلبات اصحاب المصالح قياساً لهذه المتغيرات، وغياب الدينامكية في تقييم العلاقات الداخلية ومدياتها، فقد تكونت هيكلية الدراسة من:

المبحث الاول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب النظري.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول / منهجية الدراسة

تتألف منهجية الدراسة من عدة جوانب اساسية هي:

### اولاً: مشكلة الدراسة

ان عدم الاستفادة من المعرفة الموجودة في الشركة من خلال حجبها او عدم مشاركتها، وان افضل المنظمات تميزاً واداءً تعاني من وجود حجب للمعرفة بين العاملين فيها وعلى مختلف المستويات، و إن مراجعة الأدبيات الدقيقة والشاملة ضرورية لتوفير أساس متين للمشروع الرئيسي، حيث اشار (Thomas، 2004:71-73) انه في بعض الأحيان، يعتبر الباحثان مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع ما، وهو عمل روتيني يجب تحمله قبل المضي في العمل الحقيقي للبحث. لكن مؤخراً توالت عدة دراسات التي نحت جانباً سلوك حجب المعرفة باعتباره سلوك غير مرغوب فيه داخل بيئة العمل، ورافق ذلك استقصاءات وادلة وقضايا بحثية ذات صلة بمنع سلوك حجب المعرفة

( Bilginoğlu ) 2018. . 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 لمشاركة المعرفة في هذا التأثير؟).

### ثانياً: أهمية الدراسة

تُوثق الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، لكونها تركز على مجموعة من المتغيرات الإدارية الحديثة، حيث اشار كلاً من (*Pan & Zhang*)، 2014: 118، (*Huishuang*)، 2010 ) الى ان هنالك أهمية كبيرة بتطبيق مدخل *Wuli-Shili-Renli* في مجال إدارة المعرفة.

ومن جانب اخر عدم وجود دراسة على حد اطلاع الباحثان تجمع بين المتغيرات الثلاثة في اطار مفاهيمي واحد، مما قد تسهم الدراسة الحالية فيه، للمحاولة في تقليل من بعض سلوكيات حجب المعرفة ضمن المنظمة قيد الدراسة، في ضوء منهج الترابط العلمي الذي تم اختياره في هذه الدراسة، حيث يتوقع منه أن يحقق أهمية تتمثل بالاستفادة من وجهات النظر المختلفة مما يقود إلى تكوين اتجاه علمي تكاملي تندمج فيه الأفكار المختلفة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تركز الدراسة على (تقليل سلوك حجب المعرفة)، وأن الهدف من الدراسة الحالية هو استكشاف دور مدخل *W.S.R* في تقليل سلوك حجب المعرفة، ثم انتقلت الى المرحلة الثانية الى استكشاف دور هذا المدخل في تقليل هذا السلوك سواء من خلال هذا المدخل او من خلال توظيف متغير وسيط والمتمثل بمشاركة المعرفة. وبالاستناد الى ابعاد مشكلة الدراسة ومبررات اجرائها، فإن الدراسة تهدف ايضاً الى تسليط الضوء على مدخل أكاديمي حديث في المجال الإداري وهو مدخل *W.S.R*، عن طريق إعداد إطار نظري خاص به، من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة وتأشير الجوانب التي في ضوئها يتم تكييف متغيرات هذا المدخل لكي يلاءم واقع عمل منظمة في البيئة العراقية لحل بعض من مشاكلها المهمة.

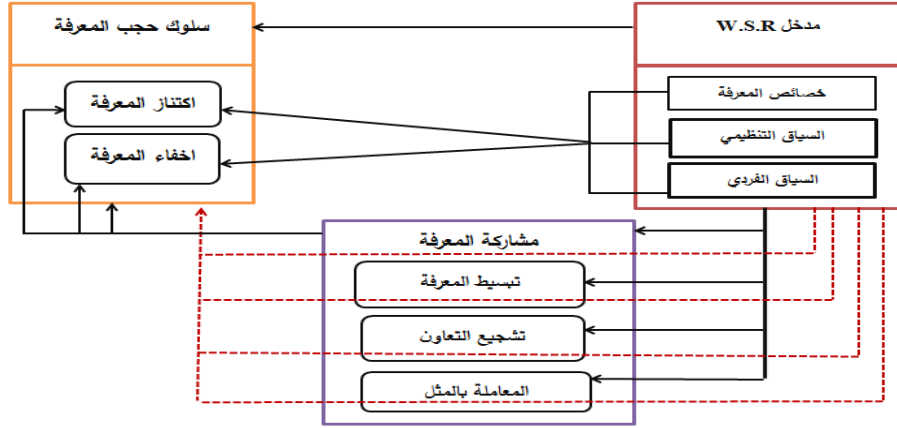
### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

إن الغرض من مراجعة الأدبيات هو توفير البنى والتركيبات اللازمة التي تم بناء الإطار المفاهيمي من خلالها، و يتكون مخطط الدراسة الفرضي من ثلاثة متغيرات، كما في الشكل (1)، وهي:

- المتغير المستقل المتمثل بمدخل *W.S.R* وابعاده هي (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي).
- المتغير الوسيط المتمثل بمشاركة المعرفة وابعاده (تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثل).

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

- المتغير المعتمد المتمثل بسلوك حجب المعرفة والذي يتألف من (اكتناز المعرفة، اخفاء المعرفة)، وهذا ما يوضحه الشكل (1)



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر/ اعداد الباحثان

خامساً: أسئلة الدراسة

تشتق أسئلة البحث من النظريات المستندة الى مراجعة الادبيات، أي ان الاسئلة هي جزء محوري في توجيه نوع تحليل الأساليب المختلطة وتفسيرها وفق ما يسعى اليها الباحثون ( Hesse-Biber, 2010:30 ).

- كيف يمكن تأطير التراكم المعرفي لمدخل *W.S.R* وجعله بصيغة عملية اجرائية ليساهم في حل بعض من الاشكالات التي تواجهها المنظمة قيد الدراسة.
- اي من متغيرات الدراسة سواء من ناحية مدخل *W.S.R* او مشاركة المعرفة يمكن ابراز دورها لتساهم في حل الاشكالات والمتمثلة في تقليل سلوك حجب المعرفة.
- كيف يمكن توضيح دور مدخل *W.S.R* في تقليل سلوك حجب المعرفة من خلال مشاركة المعرفة وكيف يكون هذا المدخل اساساً لحل بعض من هذه الاشكالات وتعزيز صورة المنظمة الايجابية لدى المتعاملين معها.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته

تم اختيار شركة *Zain* للاتصالات كمجال مهم لإجراء الدراسة، بسبب توجهها الخدمي، والتي تتمتع بمرونة اكثر بأجراءاتها، وقد حددت عينة الدراسة بـ (12) من مسؤولي الشعب والأقسام والوحدات، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع المشاركين و الذين تم اختيارهم بشكل قصدي وفقاً لظروف الشركة قيد الدراسة، ومن الذين استوجبوا الضرورة التطبيقية مقابلتهم، إذ افادت المعلومات التي قدموها للدراسة

في بعض الجوانب التحليلية فضلاً عن إنها سهلت عملية المسح من خلال الإجابة عن التساؤلات التي أثيرت من قبل عدد من المستجوبين

### سابعاً : الصدق والثبات *Validity and Reliability*

وتختلف أساليب الصدق والثبات المستخدمة في البحث النوعي عن تلك المألوفة في البحوث الكمية، فهناك عدة أساليب تستخدم في البحث منها ويتم ذلك عن طريق التثليث *Triangulate*، والتحقق من الأعضاء، والأوصاف أو الرسوم الغنية *Rich Picture* و الفئاعات أو الميول (التحيزات) *Bias* لدى الباحثون وكذلك المعلومات المغايرة أو المتضاربة *Discrepant Information* والحضور الميداني لفترة طويلة *prolonged time* بالإضافة الى الاستعانة بأقران متخصصين او محكمين خارجين *peer debriefing* (Creswell, 2014: 318).

Interview 2			Interviews
Sum	Sharing	Reduce Knowledge Withhold	
25	6	19	
25	14	11	
50	28	22	

Reduce knowledge w.  
**Sharing**

Po=0.66

Pe=0.5

Pe( both say Reduce ) 0.22

Pe(Both say Sharing) 0.28

Kappa 
$$\kappa = \frac{p_o - p_e}{1 - p_e} = 1 - \frac{1 - p_o}{1 - p_e}$$

= 0.32

شكل (2) قيم kappa حول الموضوعات الناشئة وفقاً لأراء المستجوبين

المصدر: مخرجات برنامج *Excel*

ينبغي على الباحثان ان يوضحا الاليات التي قاما بتوظيفها للتحقق من صحة ومصداقية نتائج الدراسة، فقد وظف الباحثان تدقيق او التحقق من الأفراد او المتابعين *Use member checking* للتحقق من صحة النتائج، ويقصد بهذا النوع من الصدق هو ان يعود الباحثان بنتائجهم التي قاما بتحليلها في شكلها النهائي الى المشاركين في الدراسة للتحقق من صحة النتائج، بمعنى اطلاق المشاركين على الموضوعات التي تم استخلاصها من النتائج، وهذا النوع من الصدق يتفق مع ذكره *Creswell (2014: 316-317)*.



استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

بالإضافة إلى ذلك، من أجل ضمان موثوقية وصحة البيانات النوعية، تم قياس ثبات المقدرين او المقيمين *Iinterrater Reliability* حيث تم تحديد هذا النوع من الثبات، والذي تم اختباره من خلال مقياس *Cohen's kappa* الإحصائي، لدراسة الاتفاق بين تقييمات اثنين من المستجوبين

(13Cohen، Elaldi & Yerliyurt، 1960؛ 2017)، حددت الاوزان الاحصائية ووفقاً لهذا الاختبار كما في الشكل (2)، انه اذا كانت قيمة *Kappa* تقد ما بين (0.21- 0.40)، فهذا يدل على وجود توافق مناسب حول المفهوم الذي تم قياسه، وبما ان قيمة *Kappa* (0.32) فهي تقع ما بين الحدود التي تم الاشارة اليها اعلاه، فهذا يدل على ان هنالك توافق مناسب حول مفهوم الحد من سلوك حجب المعرفة.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً : مدخل (W.S.R)

المدخل الذي قدمه (Gu & Zhu، 1995)، هو اختصار للكلمات الثلاث *Wuli Shili Renli (WSR)*، كما سيتم توضيحها في الجدول (1)، فهو مدخل تم تطويره من خلال ممارسة الأنظمة في العديد من المشروعات والدراسات، على مستويات ودول مختلفة، وله رغبات بدء مختلفة سواء كانت (ادارية، اقتصادية، تنموية، هندسية) (Zhu، 305: 1999). تم اقتراح منهجية مدخل *WSR* من قبل الباحث الصيني *Gu* مع الأستاذ *Zhu Zhichang* في جامعة *British Hull* في عام 1994، وحقق اعترافاً دولياً، حيث أصبح *WSR* أداة قوية لحل المشكلات المعقدة (Gu & Zhu، 1995).

يمكن 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، 118: 2014)، ويستخدم المدخل في تعزيز مزيج من التحليل النوعي والكمي (Ji et al 2018).

تعتبر *Wuli، Renli، Shili* مكونات لا غنى عنها لمعرفةنا حول كيفية عمل العالم وما يجب عمله وكيفية التصرف. جميع العناصر ضرورية : من خلال تجاهل عنصر واحد، يكون المدخل غير متكامل إذا تجاهلنا *Renli*، فلن نتمكن من تحديد ماهية المصالح والقيم والنماذج التي ينبغي اعتمادها وبأي ترتيب.

إن *WSR* هو مدخل لحل المشكلات تم بلورته في الأساس من خلال الدروس والخبرات المستقاة 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، 184: 1999)، لذا فقد اعتبر مدخل *WSR* أداة لحل المشكلات المعقدة في مختلف أنواع المؤسسات.

## جدول (1) المحتويات الأساسية لمنهجية مدخل WSR

العنصر	Wu-li (المعرفة)	Shi-li (الوظيفة)	Ren-li (العلاقات)
النظرية	نظرية العالم المادي، القواعد والتخطيط	نظرية الإدارة و العمل	نظرية الافراد و الانضباط و القواعد
الاهداف	العالم المادي الموضوعي	المنظمة، النظام	الافراد، الجماعة، الذكاء في العلاقات الشخصية
المجالات الأساسية	كيفية اجراء ؟ التحليل المنطقي	ما لمقصود ؟ بتحليل الوظيفة	كيفية اجراء ؟ التحليل الإنساني بشكل افضل
المبادئ	الصراحة، الحقيقة، واضحة قدر الإمكان	منسقة و فعالة و مناسبة قدر الإمكان	ذات توجه إنساني وفعالة ومرنة قدر الإمكان
المعرفة	علوم طبيعية	علوم الإدارة، علوم النظم، بحوث العمليات	العلوم الإنسانية، العلوم السلوكية

Source: Gu JF, Tang JX, Zhu ZX (2007) Survey on Wuli – Shili – Renli system approach. 7(6):56.

**ثانياً : مشاركة المعرفة Knowledge Sharing**

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

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)، فالتشارك هو عملية استباقية، أي العملية التي من خلالها يتعلم الفرد أو المجموعة أو القسم داخل المنظمة من خبرة الآخرين (Argote and Guo 2016). مشاركة المعرفة منفصلة عن مشاركة المعلومات، بمعنى هي مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعلومات أو المساعدة للآخرين، والتي عادة ما تتضمن الإدارة التي تتيح المعلومات عن المنظمة للموظفين (Connelly & Kelloway, 2003).

تعتبر مشاركة المعرفة أحد المراحل الجوهرية لإدارة المعرفة، فهي واحدة من عمليات إدارة المعرفة التي تشمل: خلق/ توليد المعرفة والاستحواذ على المعرفة، وتدوين المعرفة، وتشارك المعرفة، والتي تشبه نقل المعرفة، واستخدام أو تطبيق المعرفة (Davenport & Prusak, 1998).

هناك مسألة تتعلق بمفهوم مشاركة المعرفة، هي التسمية المتداخلة مع بعض المفاهيم الأخرى، في حين استخدم بعض الباحثين نقل المعرفة، وتدفق المعرفة، وتشارك

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

المعرفة على أنها مصطلحات قابلة للتبادل، إلا أن آخرين يؤكدون أنها بنيات 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)، حيث يستخدم عادة مفهوم نقل المعرفة لوصف حركة المعرفة بين المنظمات، وعادة ما يستخدم تدفق 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 مشاركة المعرفة على المستويات الفردية أو الجماعية أو التنظيمية (Razmerita et al., 2016). فيما يتعلق بالمستوى الفردي، تعني مشاركة المعرفة أن الموظفين يتبادلون المعلومات والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالعمل (Asseff et al., 2017).

### ثالثاً : حجب المعرفة *knowledge withholding*

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 المشاركة؛ بل هي محاولة مقصودة لحجب أو إخفاء المعرفة التي طلبها فرد آخر (Connelly, Webster, Zweig, & Trougakos, 2012:67).

يعرف حجب المعرفة على أنه احتمال أن "يعطي الفرد أقل من الجهد الكامل للإسهام بالمعرفة" (Lin & Huang 2010)، يعتبر شكلاً معيناً من جهد الحجب أو الامتناع عن العمل (Tsay et al. 2014:54).

وقال (Webster et al., 2008) فإن حجب المعرفة من قبل أعضاء المنظمة يمكن تصنيفها إلى إخفاء المعرفة المقصود واكتناز المعرفة غير المقصود. يشير إخفاء المعرفة إلى الاحتفاظ عن عمد بمعرفة محددة مطلوبة من شخص آخر؛ ومن ناحية أخرى، فإن اكتناز المعرفة هو مجرد عملية الاحتفاظ بالمعرفة، دون أن يدرك الفرد في كثير من الأحيان أن ذلك قد يكون ذا قيمة بالنسبة للآخرين.

### رابعاً : الفصل بين مشاركة المعرفة وحجب المعرفة

أن مشاركة المعرفة وحجب المعرفة مرتبطان ولكنهما سلوكين منفصلين، الدافع لمشاركة المعرفة ينعكس في حجب المعرفة على الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت على تشارك المعرفة، فانه يبدو ان المشاركة المثلى للمعرفة لم تتم حتى الآن بنجاح في بيئة الاعمال (Ford, 2008).

من الناحية السلوكية، قد يبدو حجب المعرفة وقلة تشارك المعرفة متشابهين تمامًا، لكن العوامل المحركة او الدافعة وراء حجب المعرفة ونقص المشاركة في المعرفة مختلفة بشكل لافت للنظر.

حجب المعرفة هو شكل استراتيجي لمقاومة تشارك المعرفة ( Nowlin et al.2015)، على سبيل المثال، أشار ( Kamau and Harorimana، 2008)، الحجب هو رفض مدرك لنقل المعرفة إلى الآخرين، وغالباً ما يكون رمزياً للحصول على المعلومات وعدم مشاركتها.

ضمن سياق مشاركة المعرفة، يشير الحجب إلى سلوك الفرد بعدم بذل كل جهد ممكن لتوفير معرفة مهمة أو قيمة للآخرين (Lin & Huang، 2010)، حيث يمكن أن يتأثر حجب المعرفة بالعوامل التنظيمية (Dyne، Ang، & Botero، 2003; Connelly، Webster، Zweig، & Trougakos، 2012).

في حين أن الافتقار إلى مشاركة المعرفة يكون مدفوعاً بالدرجة الأولى بعدم الإلمام بالموضوع وضيق الوقت (Hew، 2007:235)، فقد يرجع سلوك حجب المعرفة إلى عدد من الأسباب المختلفة، حيث وجد (Yu and Chu، 2007) أن بعض الافراد يخشون من أن تصبح معرفتهم أقل قيمة إذا شاركوها مع آخرين، وبالتالي اختاروا حجبها.

## المبحث الثالث / الجانب الميداني للدراسة

### أولاً: أسلوب وبرنامج تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب (Creswell، 2014) و تم إدخال المقابلات في

برنامج *MAXqda*،

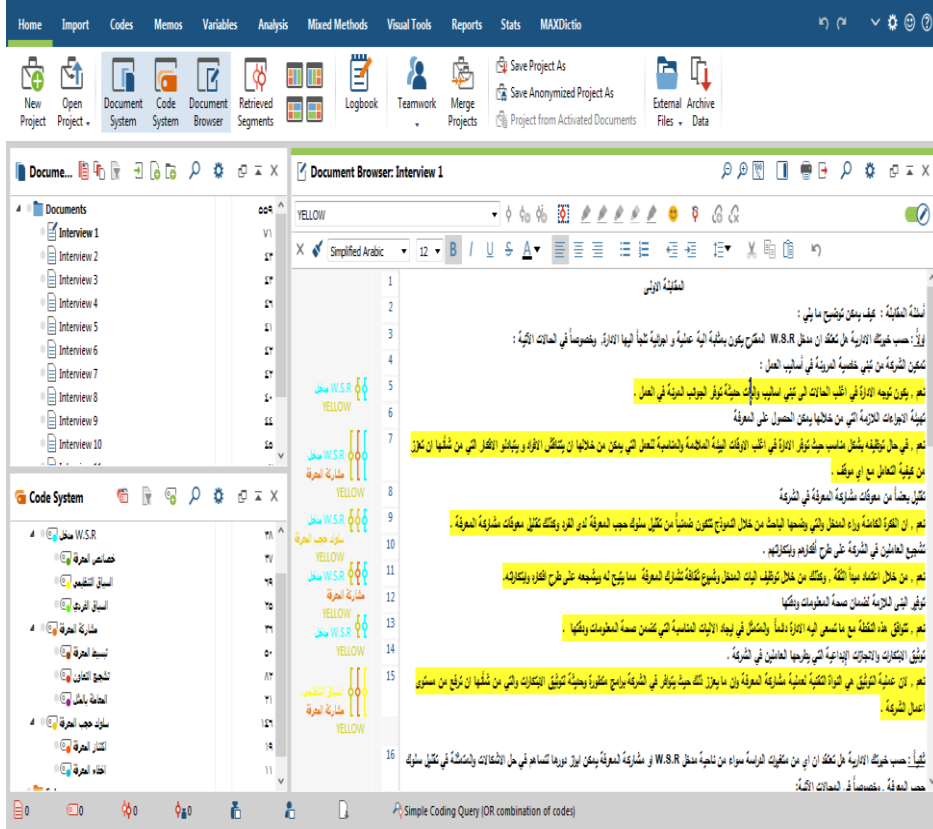
وتظهر أدناه لقطة شاشة كما في الشكل (3)، كمثال على عملية الترميز في برنامج *MAXqda*، حيث تغطي الرموز متغيرات الدراسة الرئيسية وهي مدخل *W.S.R* ومشاركة المعرفة وسلوك حجب المعرفة، رتب البرنامج المعلومات في جداول التي يمكن مقارنتها ودمجها في جدول بيانات رئيسي، بدأت الموضوعات والكلمات والعبارات الشائعة في الظهور خلال هذه العملية وكانت مفيدة للغاية عندما بدأ التحليل الفعلي.

الخطوة الاولى، تم جمع جميع استمارات المقابلات والبالغ عددها (12) ولا توجد استمارة غير قابلة للتحليل، من اجل التهيؤ للخطوة الثانية. الخطوة ثانية تنظيم البيانات وتجهيزها للتحليل، حيث تتضمن هذه الخطوة تفرغ المقابلات وتنظيم البيانات بما يتفق ترتيب المتغيرات الرئيسية للدراسة.

ثم الانتقال الى الخطوة الثالثة التي تتضمن قراءة جميع البيانات، لغرض معرفة اي الاستمارات الغير صالحة للتحليل، او مدى تطابق اجابات عينة الدراسة مع هدف وغرض الدراسة.

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

تم إدخال النصوص في MAXqda ضمن الخطوة اللاحقة والتي مفادها ترميز البيانات، حيث تم ترميز البيانات والتي تضيف قوة إلى مصداقية الدراسة.



شكل (3) ترميز برنامج MAXqda للمقابلات

حيث تم تقسيم البيانات وتصنيفها في مجموعات متميزة، كما سيتم توضيحها لاحقاً ضمن فقرات نظام الرموز، وتم نشر الموضوعات والبيانات في واحد أو أكثر من رموز المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بمدخل W.S.R ومشاركة المعرفة وسلوك حجب المعرفة، لتحديد المعاني وصياغتها في فئات ومواضيع. الخطوة المهمة في تحليل البيانات النوعية هي المتجسدة في الوصف التحليلي الشامل من خلال ترميز الموضوعات، ومقارنة الموضوعات والمعاني الانتقالية، (Wojnar & 2007, Swanson).

تم أخذ البيانات من استمارات المقابلات وترميزها وفقاً لأسئلة البحث وإدخالها في MAXqda، تم تحديد موقع الكلمات والعبارات المتكررة التي كانت شائعة في كل نص ودخلت في MAXqda.

اشار *Creswell* (2014:313) ان الوصف التحليلي مفيد في دراسات الحالة والدراسات الاثنوجرافية والتصميم القصصي، ويخدم الترميز في توليد عدد من الموضوعات يختلف عددها باختلاف البرنامج الحاسوبي المستخدم، حيث تمثل هذه الموضوعات هي اهم نتائج الدراسة.

الخطوة التالية هي كيفية الربط بين الموضوعات، حيث سيتم لاحقاً توضيح الكيفية التي من خلالها استطاع الباحثان من خلالها الربط بين النتائج وكيفية عرضها ضمن فقرة خيارات تنسيق العرض النوعي، اما الخطوة الاخيرة في تحليل بيانات الدراسة النوعية هي تفسير النتائج، حيث تتعلق هذه الخطوة بالعرض من تصميم الدراسة، فمثلاً فإن الغرض من تصميم الدراسة الحالية هو تصميم تنبؤي استكشافي، بمعنى ان ما تم استكشافه من نتائج في الدراسة النوعية ينبغي ان يصب في بناء الدراسة الكمية.

ثانياً: نظام المستندات *Document System* ونظام الرموز *Code System* يوفر "نظام المستندات *Document System*" كما في الجدول (2)، في برنامج *MAXqda* نظرة عامة على جميع الملفات، حيث يمكن تنظيم هذه المستندات في مجموعات بعد استيراد مجموعة البيانات بأكملها.

#### جدول ( 2 ) نظام المستندات في واجهة برنامج *MaxQda*

<i>Document System</i>	<i>code</i>
<i>Documents</i>	<b>534</b>
<i>Interview 1</i>	<b>46</b>
<i>Interview 2</i>	<b>43</b>
<i>Interview 3</i>	<b>43</b>
<i>Interview 4</i>	<b>46</b>
<i>Interview 5</i>	<b>41</b>
<i>Interview 6</i>	<b>42</b>
<i>Interview 7</i>	<b>42</b>
<i>Interview 8</i>	<b>40</b>

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

<i>Interview 9</i>	<b>44</b>
<i>Interview 10</i>	<b>45</b>
<i>Interview 11</i>	<b>52</b>
<i>Interview 12</i>	<b>50</b>

المصدر: مخرجات برنامج *MAXqda*

ويحتوي نظام المستندات الخاص بالبرنامج على كمية كبيرة من البيانات، في حين أنه يمكن احتواء ما موجود من مستندات من خلال لقطة شاشة أو طباعته بشكل مباشر أو تصديره الى برنامج *Excel* أو *Spss*، ويوضح الجدول اعلاه عدد الرموز في كل مقابلة وكذلك المجموع الاجمال للرموز.

تم تحميل الاستجابات النوعية في برنامج لتحليل البيانات النوعية (*MAXqda*) للتحليل، تم تحليل الاستجابات الـ (12) الواردة من افراد العينة الذين تمت مقابلتهم وتوزيعها على (11) موضوع، تم تعيين لون لكل من هذه المواضيع كما هو موضح سابقاً في الشكل (3).

ويمثل الشكل (3) المواضيع الاحدى عشرة التي ظهرت خلال الجزء المتعلق بالمقابلة من الدراسة من أجل توفير وضوح التوزيع، أعطي لكل موضوع عنوان خاص بمتغيرات الدراسة ولون لتتوافق مع موضوع الدراسة، وكانت المواضيع الاحدى عشرة التي تم تحديدها هي: مدخل *W.S.R*، خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي، مشاركة المعرفة، تبسيط المعرفة، تشجيع التعاون، المعاملة بالمثّل، سلوك حجب المعرفة، اكتناز المعرفة، اخفاء المعرفة.

ويعرض "نظام الرموز *Code System*" جميع الرموز والرموز الفرعية جنباً إلى جنب مع عدد الأجزاء المرمزة المرتبطة بالرموز، وبلغ العدد الإجمالي للرموز التي وضعت في إطار المقابلات الاثنتا عشرة (534) رمز .

ومن الجدول ( 3 ) أدناه، يمكن ملاحظة أن (تشجيع التعاون والسياق التنظيمي وتبسيط المعرفة)، وان عدد مرات تكرارهم مرتبة على التوالي ( 82، 69، 50 )، هي أكثر العوامل المتكررة التي ذكرها عينة البحث في شركة الاتصالات، وهذا يعني أن مدخل *W.S.R* و مشاركة المعرفة هي متغيرات فعالة للتأثير على سلوك حجب المعرفة من خلال وجهة نظر المسؤولين.

بمعنى ان الشركة فيما يخص تشجيع التعاون توظف او تتبع اليات لتسهيل العمل بين الاطراف لتحقيق اهدافها وهذا يتفق مع ما ذكره ( *More & McGrath, 1999*) فما يتعلق في هذا البعد، والبعد الثاني الأعلى هو السياق التنظيمي، حيث اشار

(Zhu، 1999:185) الى ان هذا البعد يمثل أنماط التفاعل الإنساني مع البيئة التي يعمل، أي ان الشركة في ضوء اجابات المسؤولين تبنت تصميم مناسب لبيئة العمل و التوزيع المنهجي للعمل مما يحقق نوع التوازن بين أنشطة الشركة وفعاليتها وبين اهداف الافراد التي يرغبون في تحقيقها، مما يقلل ذلك من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها.

وكذلك تؤكد هذه النتائج في ضوء بعد السياق التنظيمي استخدام الشركة لبنى تحتية حديثة وخصوصاً فيما يتعلق بالأساليب التكنولوجية، وهذا يتفق مع ما ذكره (Tseng، 2008) في هذا الصدد حيث ان استخدام تكنولوجيا المعلومات، يستطيع الافراد من استرداد وتخزين المعرفة مما يسمح ذلك من مشاركة هذه المعرفة مع أقسام أخرى في نفس الشركة أو شركات أخرى.

اما البعد الثالث فهو تبسيط المعرفة، أي ان الشركة وخلال ما لاحظته الباحثان خلال زيارتهم الميدانية المتكررة لها، انها تبنت اجراءات وامور تعريفية بجميع انشطتها مما يسهل ذلك من بعض التعقيدات للمراجعين فيما يخص اعمالها، وهذا يتفق مع ما ذكره (Yasaka، 2017)، في ان هذا البعد ينبغي تغيير بعض المفاهيم أو المصطلحات بأخرى، بحيث يمكن استبدال عبارة بأخرى ابسط منها سواء جوانب لغوية، وقد يتم استبدال اللغة العربية الفصحى باللغة العامية إذا استدعي الموقف ذلك.

وبما أن متغيرات وابعاد الدراسة واسعة ومعقدة إلى حد ما، فمن الضروري الآن فحص او دراسة كل رمز فرعي في هذه المتغيرات بمزيد من التفصيل من خلال نموذج تجزئة الكودات (الرموز والرموز الفرعية)، والتي سيتم توضيحها ضمن فقرة الشبكات.

### جدول (3) نظام الرموز في واجهة برنامج MaxQda

Code System	Frequency
Code System	534
مدخل W.S.R	38
خصائص المعرفة	37
السياق التنظيمي	69
السياق الفردي	25
مشاركة المعرفة	36
تبسيط المعرفة	50
تشجيع التعاون	82
المعاملة بالمثل	21



استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

سلوك حجب المعرفة	146
اكتناز المعرفة	19
اخفاء المعرفة	11

المصدر : مخرجات برنامج *MAXqda*

### ثالثاً : خيارات تنسيق العرض النوعي *Qualitative display format options*

إن تنسيق البيانات النوعية وعرضها يعد من اهم الخطوات في البحث، حيث هنالك مرحلتين اساسيتين في عرض البيانات النوعية وفقاً ل (Miles et al, 2014:107)، وهي:

- المصفوفات، مع تعريف الصفوف والأعمدة.
  - الشبكات، سلسلة من العقد التي تربطهم الخطوط والاسهم.
- لذلك سيعتمد الباحثان المراحل التي اشار اليها (Miles et al, 2014:107)، في عرضهم للبيانات المتعلقة بالجانب النوعي.

#### • المصفوفات

تم تحليل البيانات النوعية باستخدام برنامج *MAXqda* و تم توظيف هذا البرنامج لتطوير مصفوفات سواء للرموز او للعلاقات بين الرموز مستمدة من المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات، حيث صنف الباحثان الإجابات في المواضيع الملونة (رموز).

خلال العملية النهائية للترميز الانتقائي، تم اختيار الرموز الأساسية التي ساعدت الباحثان على إيجاد روابط مشتركة من أجل مطابقة الموضوعات الاساسية التي تقوم عليه هذه الدراسة، تم إعداد صورة أخرى لجميع الاستجابات (12) باستخدام تنسيق الترميز اللوني والشكلي من *MAXqda* لاستعراض مصفوفة العلاقة بين الرموز *Code Matrix Browser* كما في الشكل (4)، ان استعراض مصفوفة الرموز والعلاقة بينهم، يصور ذلك بنية او هيكل مستندات المقابلة وتداخل الرموز في فقرات مختلفة.

ويرتب البرنامج من خلال الشكل وحسب حجم المربع اثر المتغيرات على سلوك حجب المعرفة، بمعنى ان الترتيب يكون (تشجيع التعاون، السياق التنظيمي، تبسيط المعرفة، مدخل *W.S.R* بأبعاده مجتمعاً، المعاملة بالمثل، خصائص المعرفة، ومن ثم مشاركة المعرفة والسياس الفردي). وأظهر التحليل فيما يتعلق بهذا الشكل أن هذه المتغيرات غالباً ما ينظر اليها على انها مسؤولة عن الأزمة والمتمثلة بسلوك حجب المعرفة من خلال وجهة نظر عينة لدراسة، لو توفرت او تهيأت بشكل مناسب مما سيقود ذلك نحو تقليل من هذا السلوك.

وكشفت الاستجابات، أن توجه اغلب الاجابات نحو مفهوم سلوك حجب المعرفة، حيث ذكر هذا المفهوم وينسب متفاوتة في جميع الاستجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مما

يعكس ذلك من أهمية هذه المتغيرات في التأثير على هذا السلوك الغير مرغوب فيه من وجهة نظرهم، وأشار المستجيبون أيضا إلى ابعاد مفهوم سلوك حجب المعرفة وبنسب مقبولة قياساً الى ما ذكر من نسب تتعلق بهذا المفهوم.

كان هذا المفهوم أكثر أهمية بالنسبة لهم، حيث يعكس الشكل (4) العلاقة بين الرموز من حيث التكررات، حيث ذكر (17) مرة في الاسئلة المتعلقة بمدخل *W.S.R* ، و(17) مره فيما يتعلق بتأثير خصائص المعرفة و(33) فيما يتعلق بدور السياق التنظيمي في التأثير على هذا السلوك، اما النسبة الاقل فتعزو للسياق الفردي وقد بلغت (9) مرات، حيث بين بعض من المستجيبين ان اكتناز المعرفة او اخفاءها يتعلق بسمات فردية تتعلق بالتمايز قياساً بالآخرين، اما فيما يتعلق بمشاركة المعرفة فقد بلغت نسبة التكرار (10) مرات، وهذا يتفق مع ما ذكره (Szulanski, 2000) ان مفهوم مشاركة المعرفة هو نقيض لمفهوم سلوك حجب المعرفة، منطلقين بفكره ان المعرفة هي جزء من ممتلكات الفرد.

اما ابعاد مشاركة المعرفة فقد ذكرت على التوالي (23، 47، 13)، حيث نلاحظ ان النسبة الاكبر فقد تمثلت ببعد تشجيع التعاون كونه المحور الاساسي لمشاركة المعرفة وجعلها اساس لمجابهة اي صعوبات تواجهها الشركة . وهذه الميزة مفيدة للغاية في جميع مراحل العملية التحليلية من حيث تقييم تدفق اسئلة المقابلة وكذلك نقاط المناقشة، حيث تعتبر استعراض العلاقات بين الرموز (*Code Relations Browser*) واحدة من الأدوات البصرية او المرئية في برنامج *MAXqda*، والتي تشير الى تكرار التداخلات حسب حجم العقد المربعة/الدائرية في المخطط. فإنه يمكن أيضا إظهار التكرار عدديا (، 12: Hatani 2014).

ويتم عرض في المصفوفة الثانية، الشكل (5)، شبكة الملخص لاستعراض العلاقة بين الرموز، (12) مستند على المحور الافقي و "المتغيرات الاساسية" للدراسة ورموزها الفرعية على المحور العمودي. ويشير حجم الرمز إلى عدد مرات استخدام او توظيف المتغيرات داخل مستند معين، كلما كانت المربعات أكبر، كلما تم ذكر هذا الرمز في كثير من الأحيان، من خلال النقر على أحد الرموز، يمكن للباحثان أستكشاف الرموز المشفرة المرتبطة بها، التمثيل المرئي يعطي نظرة عامة جيدة، مما يسمح للباحثان أن يقارنا واستكشاف الرموز الفرعية (*VERBI Software 2020*) .

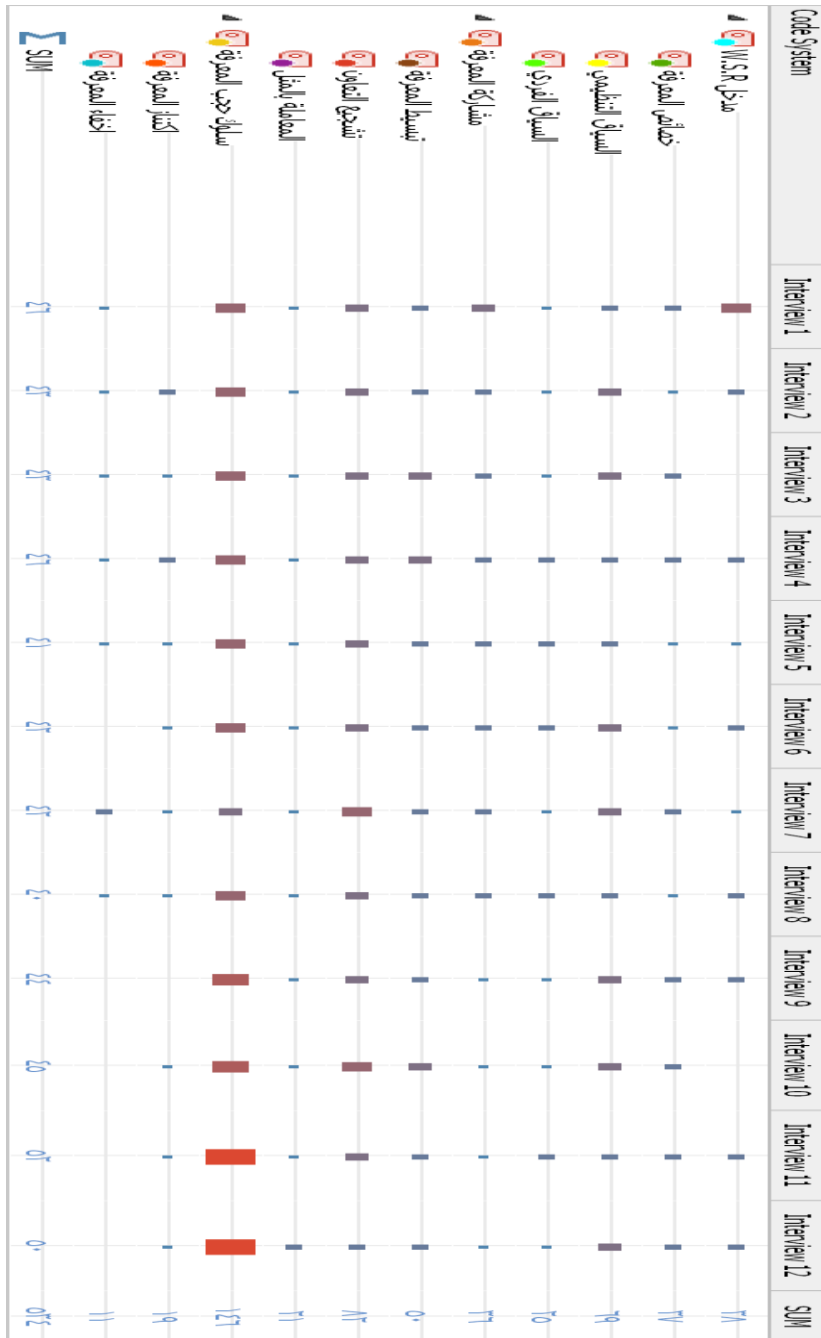
يوضح الشكل (5) عينة من نافذة مستعرض العلاقات بين الرموز *Code Relations Browser* في *MAXqda 20*، والتي تمكّنك من تحديد العلاقات المتبادلة بين البيانات المشفرة او التي تم ترميزها (*Kuckartz, 2007*)، حيث تم توظيفها بعد ترميز دقيق من أجل الحصول على عرض شامل للرموز المخصصة للموضوع قيد الدراسة. ويعرض مستعرض علاقات المتغيرات الرئيسية للدراسة التكرارات المشتركة للرموز والرموز الفرعية، مما يجعل من الممكن تحليل هذه المتغيرات بشكل مناسب.

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

تشير الأحجام المختلفة للمربعات داخل المصفوفة إلى التكرار النسبي لمثل هذه التطابقات، حيث يؤدي النقر المزدوج فوق أحد المربعات الموجودة داخل هذا المستعرض إلى عرض جميع أجزاء النص مع الرموز المتداخلة.

Code system	مدخل W.S.R	خضفي المعرفة	السبيل التنظيمي	السبيل الفردي	مشاركة المعرفة	نسبياً المعرفة	تشجيع القناع	العلاقة بالغير	سبيل حجب المعرفة	الكثار المعرفة	إخفاء المعرفة	الشيء
مدخل W.S.R	10	11	21	11	11	10	0	11	11	10	1	11
خضفي المعرفة		10				10				0		
السبيل التنظيمي			11				11					
السبيل الفردي				11								
مشاركة المعرفة					11							
نسبياً المعرفة						11						
تشجيع القناع							11					
العلاقة بالغير								11				
سبيل حجب المعرفة									11			
الكثار المعرفة										11		
إخفاء المعرفة											11	
الشيء												11

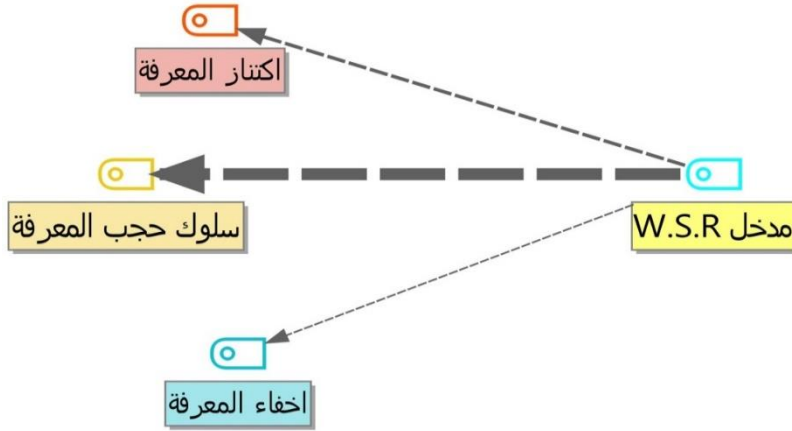
شكل (4) شبكة الملخص لاستعراض مصفوفة العلاقة بين الرموز من حيث التكررات المصدر: مخرجات برنامج MAXqda



شكل (5) شبكة الملخص لاستعراض العلاقة بين الرموز المصدر: مخرجات برنامج MAXqda

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

هناك عملية توافقية وموائمة مع العلاقة ما بين المتغيرات، وهي عملية التأثير ما بين المتغيرات، وفيما يلي التفاصيل الواردة لعلاقة وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع والمتغير الوسيط في المتغير التابع، في ضوء نتائج برنامج MAXQDA، كما في الشكل (6).



شكل (6) قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المصدر : مخرجات برنامج MAXqda

يوضح الشكل (6)، ان هناك ثلاثة عوامل مجتمعة تتأثر في المتغير المستقل (مدخل W.S.R)، ومن المسلم بها هي (سلوك حجب المعرفة كمتغير تابع، بأبعاده اكتناز و إخفاء المعرفة).

وتبين النتائج أن معظم العاملين في قطاع الاتصالات وصفوا أن العوامل الرئيسية التي تقلل من سلوكهم في مجال المعرفة تتمثل في أبعاد هذا المدخل . وهذا يعني أن أعداداً كبيرة من عينة الدراسة في شركة Zain للاتصالات يدركون أهمية الدراسة ومتغيراتها، باعتبارها أحد مؤشرات الأداء البحثي. وبالتالي، فإنها تنظر إلى مدخل W.S.R باعتباره واحد من القوى الدافعة نحو تقليل سلوك حجب المعرفة.

و يعكس الشكل (7) إلى أن سلوك المسؤولين مقاد أيضاً بنيتهم الخاصة لتنمية مجموعة من المعارف، فإن مشاركة المعرفة ليست فقط للإشباع الشخصي، ولكن لإبلاغ الجميع بما تم اكتشافه وليس في حجه عن الآخرين، بمعنى ان مشاركة المعرفة يمكن ان يضيف قيمة في تقليل من هذا السلوك الغير مرغوب فيه وبالتالي تنمو مجموعة من المعرفة لدى الجميع.

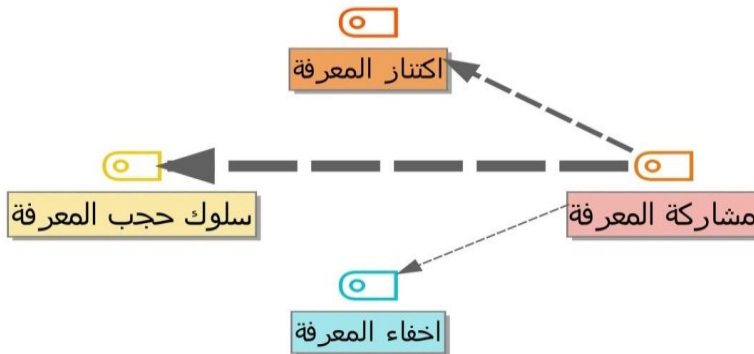
ومن المثير للاهتمام اشار 'Konstantinou' (2010:826) الى أن اكتناز المعرفة يؤدي إلى عدم الكفاءة أو الانقسام أو انهيار المنظمة، بنفس الوقت يعكس الشكل (7) أيضاً، أن عدداً صغيراً من المسؤولين في شركة الاتصالات لم يعيروا أهمية لمشاركة

المعرفة كألية للحد من سلوك حجب المعرفة بأبعاده مجتمعة، بل ركزوا على بعد اخفاء المعرفة وبنسبة معينة.

ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ، اختار المسؤولين مشاركة المعرفة كألية للحد من سلوك حجب المعرفة وبعده والمتجسد في اكتناز المعرفة عن زملاءهم آخرين ولكنهم في الوقت نفسه اكدوا على اخفاء المعرفة كثقافة يلتزمون بها لإخفاء افكارهم ومقترحاتهم ومشاريعهم كأسلوب للمنافسة والتميز عن الآخرين، بمعنى بأنه بدلاً من تشارك المعرفة، يقرر الافراد طلب المعرفة من زملائهم الآخرين الذين يعتقدون أن لديهم المعرفة من أجل مساعدة أعمالهم منطلقين من مبدأ المعاملة بالمثل والذي هو احد ابعاد مشاركة المعرفة الذي تم توظيفه في الدراسة الحالية. وبعبارة أخرى، فإن البحث عن المعرفة موجه إلى أولئك الذين يُتوقع أن يقدموا المعلومات.

وهذا يتفق مع ما ذكره (Leng, 2009) في هذا الصدد، في أن تشارك المعرفة هو نوع من حق الامتلاك التي ليس لها تأثير ضار على الفرد نفسه، والتي عندما يشارك الشخص المعرفة التي يمتلكها مع شخص آخر لن يكون هناك انخفاض في معرفة المساهم نفسه، بل يقل ذلك من بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها . وبينت (Ismail,2012) إنه من أجل المساهمة في تنمية مجموعة من المعارف، فانه من المهم أن لا يعمل الافراد في معزل او في برج عاجي لأن لن يُنظر إليهم على أنهم ما يمتلكونه يكون ذي قيمة.

وهذا يتلاءم مع نتائج التي أوردتها دراسة (Voelpel & Han, 2005) التي تفيد بأن الموظفين يشاركون في شبكة لتشارك المعرفة ليساعد ذلك على حل المشاكل المعقدة في أعمالهم اليومية؛ كما يوفر الحلول بناءً على خبرات الزملاء والخبراء بالإضافة إلى توفير الوقت.



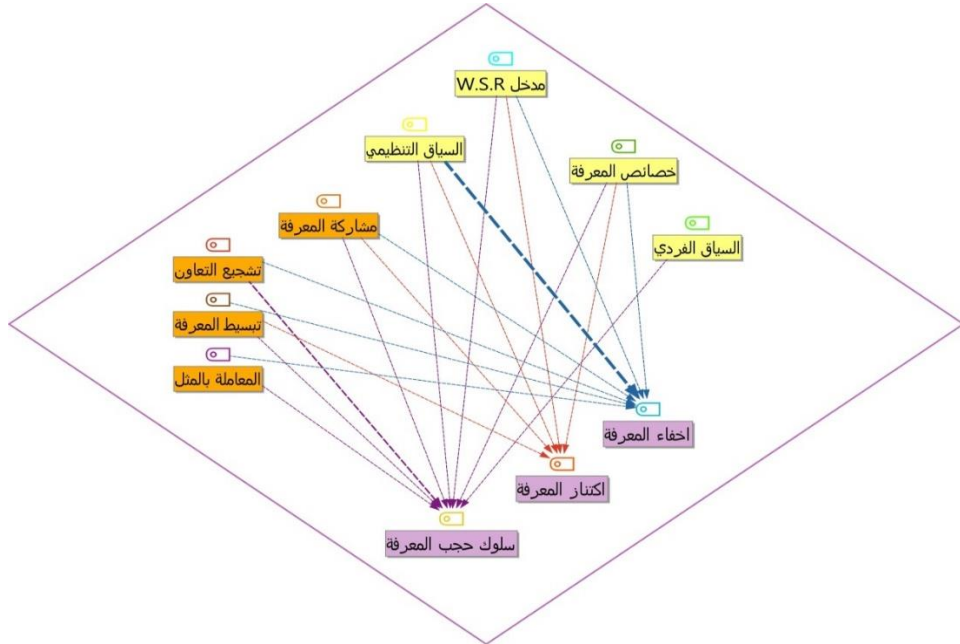
شكل (7) قوة تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع

المصدر: مخرجات برنامج MAXqda

وكما هو مبين في الشكل (8) الذي يعرب عن دليل واضح على إن غالبية الذين تمت مقابلتهم حددوا أن وعيهم بأهمية متغيرات الدراسة والمتجسدة في السؤالين الاول والثاني بشكل مجتمع مع الاسئلة الفرعية، لما لها من أثر على سلوكهم المتعلق بحجب

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

المعرفة. وهذا يتفق مع ما اشار اليه، (Lin et al 2009: 349 (Gu et al. 2007)، (Ji & Wang,2013 :367-369)، في ان من مبادئ مدخل WSR هو مبدأ المشاركة بمعنى ان في هذا المبدأ ينبغي اشراك جميع الاطراف في الاعمال الرئيسية للمنظمة، ومن خلال العلاقات الجيدة بين جميع الأطراف، يقود ذلك نحو فهم جميع الموظفين اهداف الاعمال والغرض الاساسي للمنظمة والتعلم من التجربة، اي ان مدخل WSR أداة قوية لحل المشكلات المعقدة (Gu and Gao 1998). ومن جانب اخر يشير اكتناز المعرفة إلى سلوك الموظفين غير الراغبين في مشاركة معرفتهم مع الآخرين كذلك ( Szulanski, 2000 )، ووضح ( Ford, 2008:118) هذه الفكرة من خلال تركيزه على ان مفهوم اكتناز المعرفة لم يكن شائعاً مثل المشاركة في المعرفة، وان جزء من هذا يرجع إلى الافتراض بأن مشاركة المعرفة و اكتناز المعرفة هما مضادان لبعضهما البعض، وما يؤيد هذه الحجة، في ما أشار اليه (Husted & Michailova, 2002) الى ضرورة الاهتمام بمفهومي مشاركة المعرفة واكتناز المعرفة كبنيتين منفصلتين و متميزتين (بمعنى أنها مستقلة ويمكن أن توجد في وقت واحد)، اي أن مشاركة المعرفة واكتناز المعرفة هي نقيض لبعضها البعض.



شكل (8) تأثير المتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع  
المصدر: مخرجات برنامج MAXqda

أن مشاركة المعرفة وحجب المعرفة مرتبطان ولكنهما سلوكين منفصلين كما في الشكل (8)، الدافع لمشاركة المعرفة ينعكس في حجب المعرفة على الرغم من الدراسات العديدة التي أجريت على تشارك المعرفة، فإنه يبدو ان المشاركة المثلى للمعرفة لم تتم حتى الآن بنجاح في بيئة الاعمال (Ford, 2008).

ومن خلال تسليط الضوء على منظور نظرية العائلين *Two-Factor Theory's* التي قدمها (Herzberg et al, 1959)، حيث تقترح هذه النظرية أن الوسائل الناجحة لتشجيع تشارك المعرفة قد تكون غير فعالة في الحد من حجب المعرفة، والعكس صحيح، بمعنى التشارك لا يعني عدم الحجب، وان عدم الحجب لا يقود ضمناً الى مشاركة المعرفة.

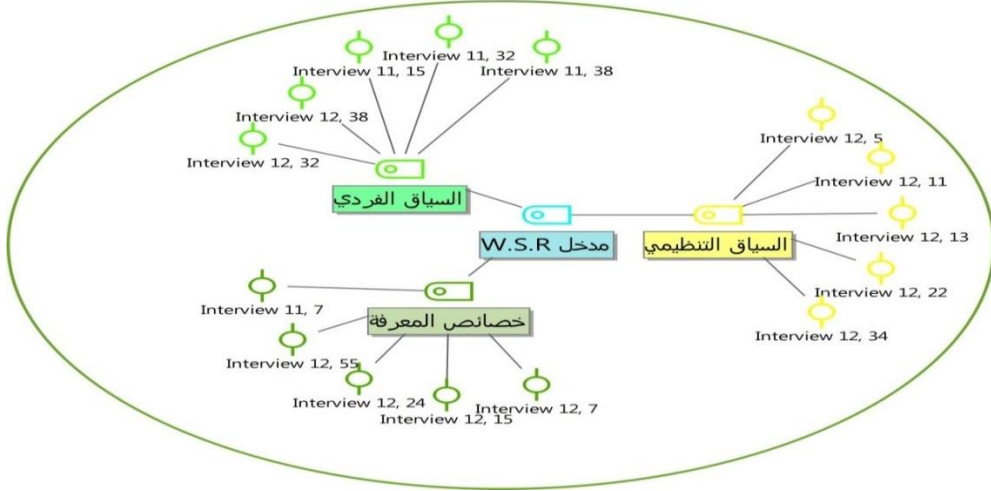
ويظهر الشكل (8) ايضاً، ان للسياق التنظيمي وتشجيع التعاون اثر كبير قياساً بالمتغيرات الاخرى على سلوك حجب المعرفة، وهذا يتفق مع ما ذكره (Kelloway & Barling, 2000) ان من أسباب حجب الافراد للمعرفة هو الديناميكيات التفاعلية و الثقافة التنظيمية، انه قد يشعر الموظفون الذين تلقوا المساعدة في السابق بأنهم ملزمون بتشارك ما يمتلكونه من معرفة عن طريق تشاركها كلما أمكن مع أولئك الذين قدموا المساعدة، و انه قد تتأثر سلوكيات اكتناز و إخفاء معرفة الموظفين أيضاً بالبيئة التنظيمية الأوسع التي يعملون فيها، الافراد الذين يكتنزون المعرفة بشكل فعال لن يبقون كموظفين عاديين لكن يتم تمييزهم مقارنة بالآخرين (Ford & Chan, 2003:22).

#### ● الشبكات

وظيفة قوية تقدمها *MAXqda* هي ميزة بناء الشبكة التي يمكن أن تربط بصريا النصوص والمذكرات والتقارير، وبالتالي تمكين الباحثين من إدارة وتنظيم كميات كبيرة من البيانات النوعية. وهذه أيضا وظيفة مفيدة للباحثين لأنها تمكنهم من استخراج المواضيع والفئات من أجل استخلاص المعنى من البيانات النوعية التي تم جمعها. تمثل الشبكات هو واحدة من أدوات رسم الخرائط *MAXmaps* في برنامج *MAXqda*، حيث يعرض نموذج الرمز الرئيسي ورموزه الفرعية في تناظر او تماثل شعاعي *Radial* متصل بخطوط مستقيمة بسيطة، ولكن يمكن إعادة ترتيب الرسم التخطيطي عن طريق إضافة نص وتغيير الخطوط والمواضيع المتحركة. يمكن إخفاء الرموز الفرعية الأقل أهمية في طبقة مختلفة، أو حذفها ببساطة، يتم توصيل كل رمز فرعي بالرموز الأساسية.



استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...



### شكل (9) نموذج تجزئة الرموز والرموز الفرعية لمدخل W.S.R

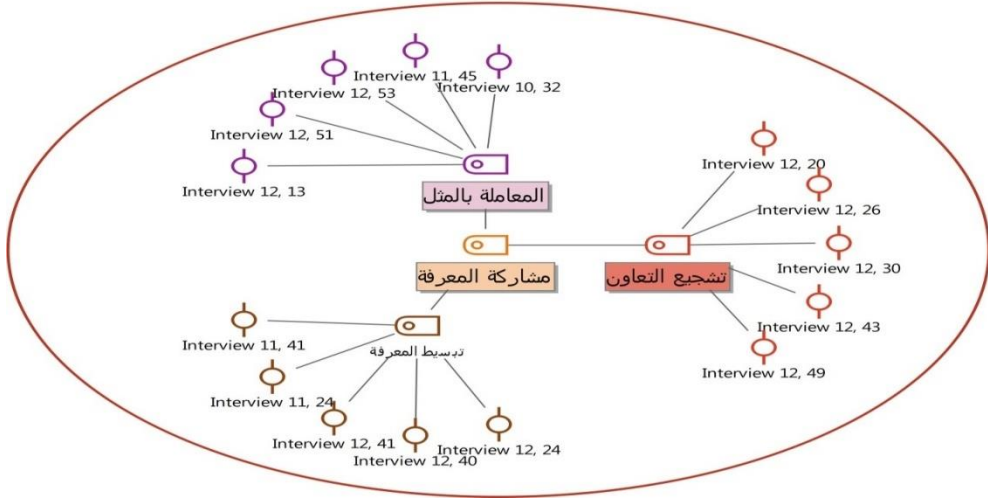
المصدر: مخرجات برنامج MAXqda

يعرض الرموز الفرعية التي تم ترتيبها حول كل متغير على حدة، وما يصل إلى عدة أجزاء مرمزة من كل من تلك الرموز الفرعية. كل من الرموز الفرعية هي نتيجة لمجموعة البيانات التي تم ادخالها الى البرنامج.

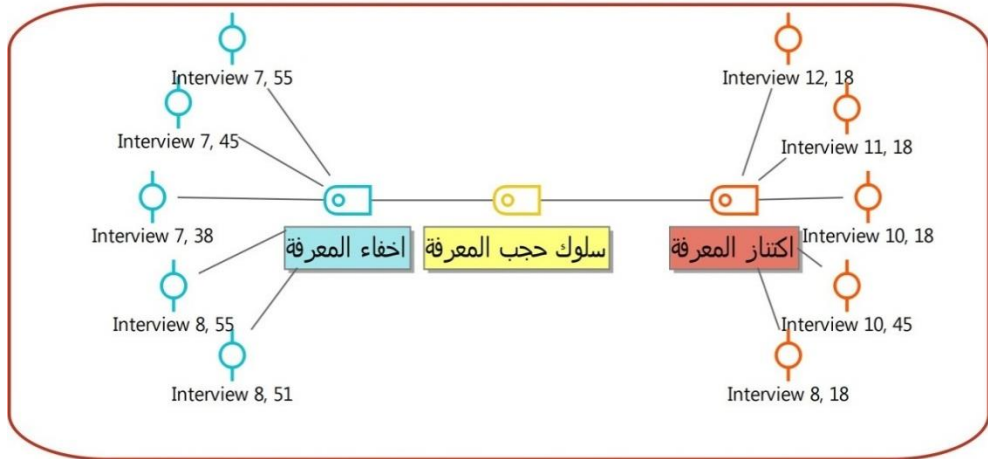
يمكن عرض أجزاء المستند الذي تم ترميزه في هذا الشكل عن طريق تمرير الماوس فوق الرموز المناسبة. يمكن أيضاً عرض هذه الأجزاء في سياقها في مستعرض المستندات عن طريق النقر المزدوج على الرمز.

تم تحليل البيانات في ثلاث متغيرات رئيسية، "مدخل W.S.R" و "مشاركة المعرفة" و "سلوك حجب المعرفة" كما في الأشكال (9)، (10)، (11).

يتم تجزئة متغير "مدخل W.S.R" في إطار ثلاثة مواضيع واستناداً الى الادبيات المتعلقة بالاطار النظري وهي: خصائص المعرفة "والسياق التنظيمي" و "السياق الفردي"، في تحليل بيانات البحوث النوعية، يتم إعطاء الرسوم البيانية تكرر للرمز الفرعي وفقاً لعدد من تعليقات المشاركين. تجزئة متغير "مشاركة المعرفة" الى ثلاثة مواضيع أيضاً وهي "تبسيط المعرفة وتشجيع التعاون والمعاملة بالمثل" حيث تم اعطاء لهذه المواضيع الثلاث تكرارات في ضوء تعليقات المستجوبين، وكذلك متغير سلوك حجب المعرفة تم تجزئته الى موضوعين هما اكتناز المعرفة واخفاء المعرفة وتم توضيح تكرارات هذه المواضيع في ضوء مدى تكرارهم استناداً الى تعليقات المشاركين.



شكل ( 10 ) نموذج تجزئة الرموز والرموز الفرعية لمشاركة المعرفة  
المصدر : مخرجات برنامج MAXqda



شكل (11) نموذج تجزئة الرموز والرموز الفرعية لسلوك حجب المعرفة  
المصدر : مخرجات برنامج MAXqda

### 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

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

1. حدد الاستنتاج الوصفي الاول الرؤية الكاملة حول كيفية تجسيد مدخل *W.S.R* وابعاده، و على وجه التحديد توظيف الابعاد (خصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي)، للتعامل بشكل ايجابي مع المشاكل والمعوقات التي تواجهها الشركات وخصوصاً سلوك حجب المعرفة، حيث كانت استجابات العينة مقبولة حول متضمنات هذا المدخل وتوجهاته و التي تصب في مصلحة الشركة.

2. إن ربط مدخل *W.S.R* ومتغير مشاركة المعرفة بسلوك حجب المعرفة ليس بالأمر المستغرب، بالنظر إلى أن هذه العملية غالباً ما تتطلب من المنظمات إدارة مجموعة متنوعة من المتغيرات، وتوافقاً مع الاجابات ضمن جميع المقابلات والتي افادت عن عدم مقبولية هذا السلوك، وهو سلوك غير مرغوب فيه، وما يعزز ذلك، حيث عكس تحليل *Kappa* الى ان هناك توافق مناسب ما بين عينة الدراسة حول الحد من هذا السلوك.

3. الموضوع الاخر *Theme* الذي انبثق هو أسلوب الاستجابة، وهذا يتوافق مع مستوى تقبل سلوك حجب المعرفة، حيث وفرت المقابلات النوعية بيانات ترتبط جميعها بالتقليل من هذا السلوك، مما يوفر ذلك قيمة للمسؤولين المهتمين في تعزيز ثقافة تقلل من هذه السلوكيات سواء من خلال المدخل والياته او من خلال مشاركة المعرفة، او من خلال تواجدهم بشكل مجتمع، حيث ابرزت النتائج في ضوء التكرارات ان المستجوبين أدلوا بتعليقات إيجابية تتعلق بالسياق التنظيمي وخصائص المعرفة، وكذلك الاستعداد للعمل في بيئة تدعم تشجيع التعاون ما بين الافراد للحد من هذا السلوك.

#### ثانياً : التوصيات

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

1. اكمال الدراسة الحالية بدراسات اخرى، في مقدمتها وضع خطة بآليات محددة لإمكانية تجذير مدخل *W.S.R* في شركة *Zain* للاتصالات، وأداه 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 اكثر للإبعاد التي تميز بها (كخصائص المعرفة، السياق التنظيمي، السياق الفردي)، لزيادة وعيهم بالمفاهيم الاساسية لهذا الموضوع وبما يسهم في بناء رؤية ريادية ذات توجه استراتيجي للشركة المبحوثة.

2. السعي لضرورة الاهتمام بالمعرفة و فهم ما يرتبط بها من سلوكيات خاصة بحجبها (اكتناز و اخفاء المعرفة)، من خلال:

● اعتماد برامج تنقيفية كعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وورش العمل نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرية والضمنية) منها، وماهي السلوكيات الغير مرغوب فيها

المرتبطة بالمعرفة، بما يفيد في اكتساب وتبادل المعرفة وتشاركتها، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز فهم أعمق لسلوك حجب المعرفة وكيفية الابتعاد عنه.

### المصادر

#### Article

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
2. 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.
3. 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.
4. Bilginođlu. Elif(2019)," Knowledge hoarding: A literature review", *Management Science Letters* 9 , 61–72.
5. Connelly .CE and Kelloway. EK (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* 24(5), 294–301.
6. 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.
7. Elaldi .Senel & Yerliyurt Nazli Sila(2017)," The Efficacy of Drama in Field Experience: A Qualitative Study Using Maxqda", *Journal of Education and Learning*; Vol. 6, No. 1.
8. Ford, D. P. (2008). Disengagement from knowledge sharing: the alternative explanation for why people are not sharing. In *ASAC* (Vol. 29, No. 5).
9. 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 .
10. 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, pp.29-38.

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

11. Gu JF, Tang JX, Zhu ZX (2007) *Survey on Wuli – Shili – Renli system approach. J Transp Syst Eng Inf Technol* 7(6):51–60.
12. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability.* doi: 10.1177/1525822X05279903.
13. Hara N., Hew K.F., (2007) , " *Knowledge-sharing in an online community of health-care professionals, Information Technology and People* 20 235–261.
14. 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.*
15. Husted, K., & Michailova, S. (2002). *Diagnosing and fight knowledge-sharing hostility. Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73.
16. 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 .*
17. 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.*
18. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). *Knowledge work as organizational behavior. International Journal of Management Reviews*, 2, 287–304
19. Konstantinou E and R Fincham (2010) *Not sharing but trading: applying a Maussian exchange framework to knowledge management. Human Relations* 64(6), 823–842.
20. Leng, W. (2009). *Study on Knowledge Sharing Mechanism in Open Virtual Learning Communities. International Journal of Business and Management*, 4 (1), 104–108.
21. Lin. Xiangyi, Zhang. Qingpu & Han .Xiaolin, (2009), "Application of Wuli-Shili-Renli system methodology in knowledge management", *Vol. 38 Iss 3/4 pp. 346 – 353. Emerald Group Publishing Limited.*

22. Lin T.C & Huang C.C (2010) *Withholding effort in knowledge contribution: the role of social exchange and social cognitive on project teams. Information & Management* 47(3), 188–196.
23. Mirzaee, S. and Ghaffari, A. (2018), “Investigating the impact of information systems on knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management, Vol. 22 No. 3*, pp. 501-520
24. 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.
25. 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.
26. 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 .
27. Szulanski, G. (2000). *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
28. Tsay HH, 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.
29. Tseng, S. M. (2008). *The effects of information technology on knowledge management systems. Expert Systems with Applications. An International Journal*, 35(1–2), 150–160.
30. Voelpel, S. C. & Han, Z. (2005). *Managing knowledge sharing in China: The case of Siemens sharenet. Journal of Knowledge Management*, 9(3), 51–63.
31. Webster J, Brown G, Zweig D, Connelly C.E, Brodt . S and Sitkin. S (2008) *Beyond knowledge sharing: withholding knowledge at work. In Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 27*, pp 1–37, Emerald Group Publishing, Bradford.
32. Wojnar, D. M., & Swanson, K. M. (2007). *Phenomenology: an exploration. Journal of holistic nursing*, 25(3), 172-180.

استخدام برنامج MAXqda لتوضيح العلاقة ما بين مدخل (W.S.R) و سلوكيات حجب المعرفة:  
الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ...

33. 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 .
34. Yu, C. P., & Chu, T. H. (2007). *Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. Information Management*, 44: 321–331.
35. 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.

### **Books**

1. Creswell, J.W (2014), " *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*", 4th ed , SAGE Publications, Inc.
2. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
3. 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.
4. Hesse- Biber. Sharlene Nagy (2010), ".Mixed methods research: merging theory with practice ", 1st ed, The Guilford Press.
5. Kuckartz, U. (2007). *MAXqda: Professional software for qualitative data analysis*. Berlin & Marburg, Germany: VERBI Software.
6. Marjaei .Seyedhadi, Yazdi .Fahimeh A & Chandrashekara (2019) *MAX MAXqda and its Application to LIS Research"*, *Library Philosophy and Practice, Libraries at University of Nebraska-Lincoln*.
7. Miles .Matthew .B, Huberman. Michael & Saldana .Johnny (2014) " *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*", 3rd ed, Arizona State University, SAGE Publications, Inc.
8. Thomas, R. M. (2003). *Blending qualitative and quantitative research methods in theses and dissertations*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

### **Dissertation**

Ford, D. P. (2004). *Knowledge Sharing: Seeking to Understand Intentions and Actual Sharing*. Unpublished PhD. Digital Dissertation. Queen's University, Kingston.

### **Thesis**

Ismail .Nor .A.M,(2012)." *Key Determinants of Research-Knowledge Sharing In UK Higher Education Institutions*", Thesis in Department of

---

Strategy and Business Systems, Portsmouth Business School, United Kingdom, p: 247.

**Conference**

1. 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.

2. 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.

**Website**

VERBI Software. 2020. MAXQDA 2020 Online Manual. Last accessed 20 June 2018, from: <<https://www.maxqda.com/help-max18/welc>