

إسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظمية  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت وسامراء

الباحث: سلامه مانع فاضل  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

salamaalfadhil@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود  
كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Aboqina@gmail.com

### المستخلص

سعى البحث الحالي إلى تحديد إسهام التشارك المعرفي كمتغير مستقل والمتمثل بالأبعاد الآتية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين، الحوافز والكافئات) في تعزيز البراعة المنظمية كمتغير تابع والمتمثلة بالأبعاد الآتية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في جامعة تكريت وسامراء.

انطلق البحث من طبيعة مشكلته التي عبر عنها بمجموعة من التساؤلات الفكرية والتطبيقية التي تمخض من الاجابة عنها بالإطار النظري بدلالة الفكرية لمتغيرات البحث (الشراكة المعرفية بأبعادها، البراعة المنظمية بأبعادها)، فضلاً عن تحديد مستوى أهميتها وأثرها في الميدان المبحوث كونها تمثل متغيرات معاصرة وضرورية لأية جامعة تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة، فضلاً عن التكيف مع تلك التطورات سيما في ظل ديناميكية البيئة التنافسية.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات البحث في الجامعتين المبحوثتين، والتي تشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد التشارك المعرفي انعكس ذاك ايجاباً على البراعة المنظمية، فضلاً عن امتلاك الميدان المبحوث كوكبة من الكفاءات التي تتسم بقدرتها على استقطاب المعرفة وتشاركها فضلاً عن استكشاف الفرص والبحث على استغلالها بيد أنه ليس بالمستوى المطلوب ضمن البيئة الحالية، ثم خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة استغلال الجامعتين المبحوثتين الامكانيات المعرفية المتوفرة لديها والعمل على تطويرها وبما يعزز براعتها في الاستكشاف والاستغلال والتكيف والتطورات المعاصرة، والتغلب على القيود والمحدودات التي تحول دون ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكة المعرفية، البراعة، البراعة المنظمية.

**The contribution of knowledge sharing to the promotion of organizational ambidexterity**  
**A Survey Study of the views of a sample of faculty members at the Universities of Tikrit and Samarra**

Prof. Dr. Naji Abdul Sattar  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Salama Mania Fadhl  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The current research sought to identify the contribution of knowledge sharing as an independent variable, namely the following dimensions (ICT, communication among

workers, incentives and rewards) in promoting organizational ambidexterity as a dependent variable, the following dimensions (exploration and exploitation) at the Universities of Tikrit and Samarra. The research started from the nature of its problem, which was expressed by a set of intellectual and applied questions which resulted in answering the theoretical framework with its intellectual implications for the research variables (knowledge sharing, organizational ambidexterity by dimensions). As well as determining the level of its importance and its impact in the field as it represents contemporary and necessary variables for any university. Seeks to keep pace with rapid developments, as well as adapt to those developments, especially in the dynamic environment competitive. The research found a number of conclusions, the most important of which was the existence of a significant effect relationship between the research variables on the two studied universities, which indicates that the greater the attention to the dimensions of knowledge sharing reflected positively on organizational ambidexterity. As well as to explore opportunities and urge to exploit them, but it is not within the required level within the current environment. Then concluded the research to a set of recommendations, the most important: the need to exploit the two universities questioned knowledge capabilities available to them and work to develop. Thus enhancing their proficiency in exploration, exploitation, adaptation and contemporary developments, and overcoming constraints and limitations that prevent it.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Organizational ambidexterity.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

عُدّت البراعة المنظمية أحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة التي يمكن لمنظمات الأعمال من خلالها الصمود ومقابلة التحديات المعاصرة، ومن أجل ضمان ذلك بات عليها مواجهة تحديًّا صعباً والذي يمكن في قدرتها على استغلال إمكاناتها ومواردها وقدراتها الحالية والمستقبلية والمتاحة وفي الوقت ذاته استكشاف قدرات جديدة واستثمارها بما يضمن كفاءة المنظمة وفاعليتها في المدى القصير والبعيد، وذلك ما يحتم على المنظمة تبني المعرفة و إدارتها والمشاركة فيها بما يسهم في إدارة تلك المتلاقيات(براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) لتحقيق البراعة المنظمية التي بدورها تمثل الأداة الأهم في الكشف عن الطاقات والفرص، من هنا ولادة فكرة هذا البحث كمحاولة لاكتشاف مدى إسهام التشارك المعرفي بأبعاده في تعزيز البراعة المنظمية من خلال اعتماد المنهجية الآتية:

**أولاً. مشكلة البحث:** بما أن الجامعات تمثل مراكز الإشعاع الحضاري والفكري للنهوض والرقي في البلدان، بات من الأهمية التطلع إلى أنماط معرفية يمكن من خلالها مواكبة التطور في بيئة الأعمال واعتماد المعرفة كسلاح تنافسي للبقاء والنمو، باعتماد التشارك المعرفي وإسهامه في تعزيز البراعة المنظمية للجامعات العراقية، في إطار ما تقدم يمكن عرض مشكلة البحث من خلال تساؤل رئيس مفاده: هل هناك إسهام لل/participation المعرفي بأبعاده (أنظمة الحوافز والمكافآت، التواصل بين المسؤولين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في تعزيز البراعة المنظمية؟

**ثانياً. أهداف البحث:** وفي إطار مشكلة البحث، فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. بناء إطار فكري ومفاهيمي لكل من التشارك المعرفي والبراعة المنظمية.

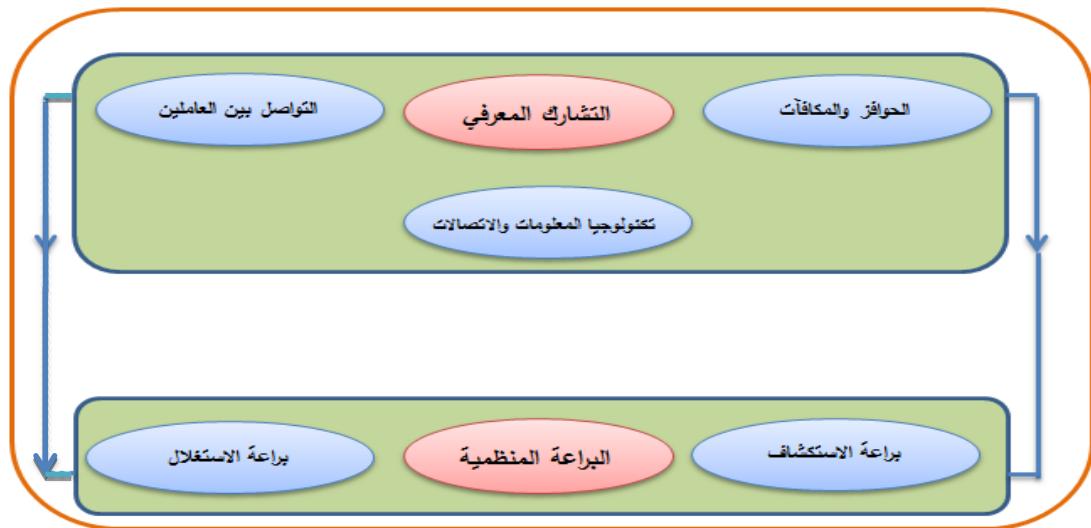
٢. معرفة مدى اسهام التشارك المعرفي في البراعة المنظمية في المنظمات المبحوثة.

ثالثاً. أهمية البحث: يمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:

١. يستمد البحث اهميته من طبيعة المتغيرات التي تتناولها وهي التشارك المعرفي والبراعة المنظمية، كونها تمثل متغيرات معاصرة وضرورية لأي جامعة تسعى إلى مواكبة التطورات والتقدم العالمي في مجال البحث العلمي والعملية التعليمية وخدمة المجتمع.

٢. تركيز البحث على ميدان التعليم العالي الذي يعد الشريان النابض بالمعرفة ومصدر التنمية لقطاعات المجتمع المختلفة، بغية تحديد مجالات التطوير للعملية التعليمية والبحثية في الجامعات المبحوثة.

رابعاً. أنموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، وبناء على متطلبات المعالجة المنهجية على وفق ما يقدمه الإطار النظري للدراسة وضع الباحثان رؤية أولية لتوليف أنموذج توضيحي فرضي يعكس العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها واتجاهات التأثير بينها، وكما في الشكل (١) الآتي:



الشكل (١): انموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضية البحث:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشريك المعرفي بدلاًلة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز البراعة المنظمية في المنظمات المبحوثة، وتشتق منها الفرضيات الآتية:

$H_{01-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشريك المعرفي بدلاًلة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز براعة الاستكشاف في المنظمات المبحوثة.

$H_{01-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشريك المعرفي بدلاًلة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز براعة الاستغلال في المنظمات المبحوثة.

سادساً. **منهج البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث الحالية تم اعتماد المنهج "الوصفي التحليلي"، لملايينه والظواهر الاجتماعية وقياس العلاقة والتأثير والمسبيات بينها مما يعزز لاحقا الاستنتاجات والتوصيات لهذه البحث.

سابعاً. **مصادر جمع البيانات:** عدت الاستبانة مصدر رئيس لجمع البيانات فضلاً عن إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض القيادات في الجامعتين، بينما اعتمد الباحثان على ما هو متاح من كتب وأبحاث ودوريات منشورة لبناء الإطار النظري للبحث من مصادره الثانوية.

ثامناً. **اساليب التحليل الاحصائي:** من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث بالطريقة المثلى الممكنة واستنادا إلى فرضيات البحث اعتمد الباحثان على تحليل معامل الارتباط والانحدار لبيان طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

### المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. **ماهية التشارك المعرفي:** إن التشارك المعرفي يعني إعطاء المعلومات المتضمنة واستلامها في سياق معرفة المصدر فما يتم تلقيه هو المعلومات المؤطرة بمعرفة المتلقي، وعلى الرغم من أن المعرفة المستقاة تستند إلى معرفة المصدر إلا أنها قد لا يمكن أن تكون متطابقة ، إذ إن عملية التفسير غير موضوعية ومحددة بمعرفتنا الحالية وهوينا (Dhillon, et al., 2010, 447).

إن تشارك المعرفة ينطوي على مجموعة من السلوك الذي يساعد على تبادل المعرفة المكتسبة، فالمنظمة تظمينا اجتماعياً في إنشاء المعرفة الصرحية والضمنية ومشاركتها ونقلها كونها تمثل قدرة أعضاء المنظمات على الجمع وتبادل المعرفة التي ستحدد معدل تقديم المنتجات والخدمات الجديدة فسوف تسهم القدرة على تشارك المعرفة داخل المنظمة مثل تشارك المعرفة والخبرة للتعامل مع المهام المعقدة في الأداء التنظيمي (Abdullah, et al., 2011, 232)، فالمعرفة مورد استراتيجي حاسم للمنظمات في الاقتصاد المعرفي، ووفقاً لوجهة النظر المستندة إلى الموارد فإن المعرفة من بين المصادر الأخرى للميزة التنافسية، إذ تظهر الأبحاث أن تشارك المعرفة هو عامل تمكين رئيس لإدارة المعرفة وتأكد العديد من المنظمات على أن تشارك المعرفة الحيوية يعمل لاستغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Anwar, 2017, 103).

تتيح مشاركة المعرفة للمديرين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في أنحاء المنظمة جميعها ودمجها في التطبيقات العملية فضلاً عن ذلك فإن الأشخاص داخل المنظمة و من خلال مشاركة أفكارهم ومعتقداتهم وخبراتهم يرسخون بشكل متبادل فهمهم المشترك، فهذه التطبيقات العملية والتقاهمات المشتركة هي معرفة تنظيمية، وهذه النتائج لا تقتصر فقط على تعزيز قدرات المروءسين بل أيضاً المساهمة في الفعالية التنظيمية الشاملة (Yang, 2007, 38)، فمشاركة المعرفة هي عملية أو نشاط أو سلوك نقل من خلاله يحصل الأشخاص على المعرفة من الآخرين، فينظر إلى تشارك المعرفة داخل المنظمات على أنه عملية متعددة الجوانب تتطلب على سلوكيات إنسانية معقدة (Xue, et al., 2011, 300).

ثانياً. **أهمية التشارك المعرفي:** يعد تشارك المعرفة سلوكاً ضرورياً لإنجاح إدارة المعرفة تتم ممارسته في المنظمات، وفي سياق أي منظمة، فإن تشارك المعرفة يدور حول التقاط وتنظيم وإعادة استخدام ومشاركة المعرفة القائمة على الخبرة الموجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته السماح للمعرفة بالتدفق بسلسة لآخرين للإفادة منها في المنظمة (Masrek, et al., 2011, 2)، فإن مسألة تشارك المعرفة مهمة بالقدر ذاته بالنسبة لمنظمة قائمة على المعرفة مثل الجامعات، إذ

إن إنتاج المعرفة وتوزيعها متصل في المنظمة وبالرغم من محدودية وجود طريقة مباشرة لقياس نتائج تشارك المعرفة في منظمات المعرفة إلا أن تأثير تشارك المعرفة واضح على أداء المنظمة (Cheng, et al., 2009, 313). إن تشارك المعرفة قد يكون سابقة مهمة لأنشطة حل المشكلات ومن ثم لديه القدرة على المساهمة في تلك الحلول (foss, 2010, 5), وأن للشراكة المعرفية أهمية فائقة وحاجة قصوى لاسيما في مؤسسات التعليم العالي لما يقدمه من دعم واسناد للقدرات الابداعية والتنافسية في هذه المؤسسات فضلا عن دوره في تحسين كفاءاتها متجنبة التكرار ومخاطر عدم التأكيد فضلا عن خفض تكاليف التدريب وغيرها (الحافظ، ٢٠١٥، ٤٨٧).

وبما أن الغرض من تشارك المعرفة هو تحسين قدرة الفرد أو المنظمة على العمل بفاعلية على غرار الاصول التنظيمية الأخرى فإن أكبر قيمة للمعرفة تحدث عندما يتم تشاركها ليعتنى العمل ويعزز القرار ويسهل تطوير المعرفة الجديدة (Brown & Dennis, 2013, 2)، وإن من الضروري تشارك المعرفة بين المسؤولين والأقسام في المنظمة لمشاركة المعرفة الفردية والجماعية إلى المعرفة التنظيمية (Islam, et al., 2011, 5901).

**ثالثاً. أبعاد التشارك المعرفي:** لقد تعددت الأبعاد التي تناولت لقياس التشارك المعرفي بتنوع الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع كما وفي أغلب الأحيان كلّ ذهب إلى ما يناسب دراسته فنجد على سبيل المثال (مصطفى، ٢٠١٠) قد حددها بـ (الثقة، الفرق المتعاضدة، الحوافز، المثيرات السلوكية) بينما حددها (عبدالحافظ، ٢٠١٥) بأبعاد تنظيمية (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، نظام الحوافز، تطبيقات، تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد شخصية (المواقف الاتجاهات الفردية، التوقعات الشخصية) وكذلك (Chohan, 2016, 41) حددها بـ (ممارسات الاتصال، الروتين المعتمد، ورأس المال البشري، التكنولوجيا وال العلاقات التنظيمية) ويددها (الشهري، ٢٠١٧) بـ عوامل تنظيمية (ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، قيادة، الحوافز والمكافآت) وعوامل فردية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، ومن خلال التعمق في الدراسات السابقة اعتمد الباحثان في بحثهم الأبعاد الآتية (الحوافز والمكافآت، التواصل بين المسؤولين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لتمثل أبعاد التشارك المعرفي كونها تتوافق ودراستنا الحالية وبيئة المنظمتين المبحوثتين وكالآتي:

**١. الحوافز والمكافآت:** يحتاج الموظفون إلى محفز قوي من أجل تشارك المعرفة فمن غير الواقعى الافتراض أن المسؤولين جميعهم على استعداد لتقديم المعرفة بسهولة دون النظر في ما يمكن كسبه أو فقده نتيجة لهذا الإجراء، يجب على المديرين مراعاة أهمية التعاون ومشاركة أفضل الممارسات عند تصميم أنظمة المكافآت، وتمثل الفكرة في إدخال عمليات يتم فيها التشارك في تبادل المعلومات والتواصل الأفقي بل يكافئها بالفعل، ويجب أن تستند هذه المكافآت على المجموعة بدلاً من الأداء الفردي (Al-Alawi, et al., 2007, 25)، فالأفراد أقل اهتماماً بمشاركة معرفتهم بدون دافع قوي فضمان تدفق المعرفة عبر المنظمة ليس بالمهمة السهلة بل يتطلب بذلك جهود مكثفة من قبل الإدارة فقد تكون المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع غرور الفرد والمهن السابقة، فمن أجل تحفيز الأفراد على تشارك المعرفة غالباً ما تستخدم المنظمات أنظمة المكافآت التي يمكن أن تكون على شكل حوافز نقدية أو غير نقدية لتشجيع المسؤولين (Najibullah, et al., 2012, 10)، وأن نظام المكافأة الفعال ضروري لتحفيز المسؤولين وبيوك (Gormley) من خلال دراسة مسحية أجريت لمعرفة مدى تأثير الحافز الخارجي الملموس كالكافآت النقدية وما إلى ذلك قياساً

بالحافز غير الملموس مثل الترقية الممكنة والاعتراف بالذات وغيرها فكانت مخرجات البحث في أن الحافز الناعمة كالاحترام والاعتراف والتقدير والثناء لها أثر أكبر من تلك الملموسة إزاء تشارك المعرفة، وأن تعليقات المستجيبين أظهرت أهمية ذلك من الرؤساء بوصفها تحفيزاً لمشاركة المعرفة (Gormley, 2012, 34).

٢. **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تكنولوجيا المعلومات هي وظيفة دعم إدارية أساسية يمكن أن تزيد من الميزة التنافسية للشركة ولا يمكن لتكنولوجيات المعلومات فقط تحسين الأداء فحسب ولكن أيضاً دعم تشارك المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، فتكنولوجيا المعلومات كعامل مهم له تأثير مباشر على سلوك مشاركة المعرفة بين المرؤوسين، ويمكن أن تدعم تكنولوجيا المعلومات أيضاً سلوك المشاركة في المعرفة غير الرسمية لهم (Kaewchur & Phusavat, 2014, 231)، وأن الاتصالات التي تعتمد على الحاسوب أصبحت تعتمد على الشبكات الاجتماعية عبر الإنترن特 وكمبادرة اجتماعية بالغة الأهمية تم تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة التي تنتهي على تكنولوجيا المعلومات من قبل العديد من المنظمات التي استثمرت بشكل كبير في نشر نظم إدارة المعرفة الخاصة بها، إذ تمكن مثل هذه الإجراءات المرؤوسين من مشاركة المعرفة الصريحة فيما بينهم من خلال مستودع معرفة المنظمات، وتسهم وسائل التواصل الاجتماعي في وضع طرق جديدة لإدارة المعرفة على المستويات الشخصية والتنظيمية من خلال التعاون الاجتماعي وفرص التواصل (Amidi, et al., 2017, 1).

٣. **ال التواصل بين المرؤوسين:** التواصل هو المشاركة الرسمية وغير الرسمية للمعلومات والمعارف المفيدة في الوقت المناسب بين الأفراد أو المنظمات (Cheng, Yeh, & Tu, 2008, 286)، كما يشير إلى التفاعل البشري من خلال المحادثات الشفوية واستخدام لغة الجسد أثناء الاتصال، ويتم تعزيز ذلك التفاعل بشكل كبير من خلال وجود الشبكات الاجتماعية في مكان العمل، ويعود أمر أساسى لتشجيع تشارك المعرفة (Al-Alawi, et al., 2007, 25)، وهناك العديد من أشكال التواصل ولكن الطريقة الأكثر فعالية في تشارك المعرفة هي التفاعل المباشر لأنه يسمح باستخدام كل من التواصل اللفظي وغير اللفظي، فتشترك المعرفة الضمنية بستفادة من الاتصالات المتكررة وخاصة إذا كان التواصل يحدث وجهاً لوجه (Maki, 2015, 46)، والتواصل بين المهنيين لا يدعم تطوير المعرفة الجديدة فحسب بل يثري أيضاً المعرفة المتقدمة (Chohan, 2016, 41).

رابعاً. **البراعة المنظيمية:** تعني كلمة براعة باللغة الأجنبية "ambidexterity" وهي كلمة أصلها لاتيني مشتقة من مقطعين الأول "ambos" وتعني كلاهما والثاني "dexter" وتعني يمين (بدلاً من اليسار)، وهكذا فإن "Ambidexterity" تعني كلاهما يمينان (Simsek, 2009, 599)، ويفسر (قاموس كامبردج، ٢٠١٩) البراعة بمعنى (خفة اليد) وتعني القدرة على القيام بعمل صعب بسرعة ومهارة بكلتا اليدين وأعطي أمثلة على ذلك مثل (أمسك الكرة ببراعة كبيرة، يفتقر الأطفال الصغار إلى البراعة في تنظيف أسنانهم بفعالية) (Dictionary, 2019)، وبهذا المعنى يشير مصطلح "البراعة" إلى كيف "ترتدي" المنظمة "قبعة" للوظيفة التي تقوم بها اليوم، وفي الوقت ذاته "ارتداء قبعة" للوظيفة التي ستقوم بها غداً (Bodwell & Chermack, 2010, 195)، ويشير مصطلح "البراعة" بشكل عام إلى قدرة المنظمة على متابعة أمررين مختلفين في الوقت ذاته، فالمنظمات القادرة على استغلال الكفاءات الموجودة واستكشاف فرص جديدة ببراعة متساوية هي منظمات بارعة (Akdoğan, & Cingöz, 2009, 18)، إذ وصفت البراعة المنظيمية بأنها: القدرة

على تحقيق التوافق في بين (التناقض في العمليات اليومية) و (القدرة على التكيف) في الوقت ذاته في إشارة إلى قدرة المنظمة على الابتكار والتغيير استجابة لمتطلبات البيئة المضطربة (Bodwell & Chermack, 2010, 20) أو كفاءة التصنيع والمرونة، والتوجه القياسي والابتكار، والتمايز وتحديد الواقع الاستراتيجية منخفضة التكلفة، أو التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Akdoğan, et al., 2009, 19)، ولكي تكون المنظمات بارعة تحتاج إلى التوفيق بين هذه التوترات داخلها والمطلب المتضاربة في بيئاتها (Chang, 2015, 2)، وأشار (Tuan, 2014) إلى أن البراعة تشير إلى التحدي الإداري المتمثل في عدم الاستغلال والاستكشاف البحترين، بل وأيضاً إلى دمج المعرفة الخارجية والداخلية (Tuan, 2014, 3)، كما أشار (حسين، والعاني، ٢٠١٨، ٢٧٨) إلى أن البراعة المنظيمية لاح شعاعها ضمن حقل الإدارة التنظيمي والمعرفي للذين يعكسان مضمونها الجوهرى والذي ينم عن كيفية التعامل الأننى مع الأنشطة وتكاملها بما يضمن التكيف مع التغيرات وتحقق الكفاءة والمرونة على وفق المستويات التنظيمية للمنظمة.

**خامساً. أهمية البراعة المنظيمية:** تبرز أهمية البراعة المنظيمية من خلال أثرها في عملية التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومدى اعتماد هذه التغيرات إلى حد كبير على استغلال الموارد الحالية واستكشاف الفرص الجديدة من أجل الابتكار (Akdoğan, et al., 2009, 18-19)، وتكتسب البراعة المنظيمية أهمية لأن المنظمات تحتاج إلى التكيف لا سيما مع الزيادة الديناميكية للبيئة خلال العقود الأخيرة ومن ثم يعد السعي وراء البراعة كمحاولة تنظيمية للتغلب على ازدواجية الاستقرار والمرونة (Danzinger et al., 2011, 2)، وهي تمكن المنظمة من تعزيز أدائها وقدرتها التنافسية (Cao, Simsek, & Zhang, 2010, 3)، مما يسمح للمنظمة بأن تكون فعالة في إدارتها لمطالب العمل الحالية، مع إظهار المرونة الازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة (Wulf et al., 2010, 5)، وأنها تساعد على انشاء سياق منظمي داعم يوفر إشارات تشجع الأفراد على اتخاذ خيارات حول تقسيم وقتهم بين الاستكشاف والاستغلال (Hill & Birkinshaw, 2014, 7)، وتساعد أيضاً على التغلب على العقبات المعرفية في معتقدات الهوية الراسخة من خلال تأطير المبادرات الجديدة (Hill & Birkinshaw, 2014, 11)، وتؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، فإنها أكثر قدرة على استغلال الموارد لمواعمتها مع الأنشطة الحالية، فضلاً عن استباقيتها لاستكشاف فرص جديدة للتكيف وبسرعة مع التغيرات البيئية (Fu, et al., 2016, 1).

**سادساً. أبعاد البراعة المنظيمية:** تم تحديد بعدين أساسيين ترتكز عليهما البراعة المنظيمية من قبل أغلب الباحثين الذين تناولوا موضوع البراعة في ابحاثهم بحسب ما تيسر للباحث أن يطلع عليه وهما (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، وتم تحديد هذين البعدين بالباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في أدناه ضمن المتن واختيار هذين البعدين باتفاق الباحثان مع ما جاء به (Hill & Birkinshaw, 2014) كونه يعتقد بأنهما يصban في صميم موضوع البحث وأكثر تالفاً مع متغيراتها، وفيما يأتي يتم تناول كل من هذين البعدين وكالاتي:

١. **براعة الاستكشاف (البحث الامثل عن الفرص):** يشير الاستكشاف عن البحث العام والواسع نسبياً لتوسيع مجالات معرفة المنظمة إلى مجالات غير مألوفة أو جديدة أو إنشاء آليات جديدة من أجل دمجها (Kang & Snell, 2009, 67)، وينطوي أيضاً على تطوير قدرات المنظمة فضلاً عن

أن له تركيزاً أكثر استقلالية أو طويلاً الأجل فضلاً عن أنه يعزز المرونة في المنظمة (Hill & Birkinshaw, 2014, 6) وينظر إلى الاستكشاف أيضاً على أنه يشمل السعي وراء التعلم خارج مجالات المعرفة الحالية للمنظمة ويدور حول البحث والابتكار ويستلزم الاستكشاف الابتعاد عن المعرفة والمهارات الحالية للمنظمة إلى الخبرة الفنية الجديدة أو الخبرة السوقية أو العلاقات الخارجية (Fu et al., 2016, 2).

٢. براعة الاستغلال (الاستغلال الامثل للفرص): يشير الاستغلال إلى صقل الاختصاصات الموجودة وتوسيعها واستخدام الأشياء المعروفة بالفعل وتطويرها (Rothaermel, 2009, 761)، والاستغلال يعني التوفيق بين الأنشطة التي تزيد من الكفاءة، إذ أن مثل هذا السلوك الذي يركز على سبيل المثال على (العمليات، وخفض التكاليف، والجودة لتحسين أداء الأعمال الحالية) (Wulf et al., 2010, 2)، وإن أنشطة الاستغلال تتوافق مع البحث عما هو مألف وناضج من المعرفة الحالية (Cantarello et al., 2012, 30)، وهو يشمل استخدام قدرات المنظمة الحالية لذلك ينطوي على تكثير وتعزيز مخزونات المعرفة الموجودة لدى المنظمة كونه يرتكز على الكفاءة وكذلك التأكيد، ويرتبط الاستغلال بالبناء على قاعدة المعرفة الموجودة لدى المنظمة والإفادة من مهاراتها وقدراتها الحالية (Hill & Birkinshaw, 2014, 6) (Fu et al., 2016, 2)، كما أن الاستغلال له علاقة بالتحسين والكفاءة والاختيار والتطبيق، فهو من جهة أخرى يعتمد على المعرفة والكفاءات الحالية (Gianzina-Kassotaki, 2017, 1-2).

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي للبحث (اختبار الفرضيات)

من أجل التحقق من فرضية البحث المومأ إليها في منهجية هذا البحث، وعليه فإن المحور الحالي سوف يعرض النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها، لذا سوف يتم التطرق للأتي:

- اسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظيمية(\*): يوضح الجدول (١) ادناه أثر التشارك المعرفي بدلالة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على البراعة المنظيمية، إذ يتضح من النتائج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) على البراعة المنظيمية في الجامعات المبحوثة، إذ أن قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت (٠.٩١٦) عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) أي أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين البراعة المنظيمية والمتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.838$ ) أي أن ٨٣.٨% من التغيرات في البراعة المنظيمية في الجامعات المبحوثة ناتج عن التغير في التشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين)، وفي السياق ذاته أوضحت نتائج التحليل ان "معامل التحديد المعدل" Adjusted  $R^2$  قد بلغ (٠.٥٨٨) وهو ما يعكس مستوى الاهتمام الصافي بالمشاركة المعرفية (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) بعد التخلص من قيم "الأخطاء المعيارية" الناتجة عن (البراعة المنظيمية) للجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن نسبة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (٠.١٤٩) للحوافز والمكافآت وهي دالة عند ( $a \leq 0.05$ ) والتي تؤكد تلك الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير

(\*) جميع الجداول التي سوف ترد في هذا المحور هي من اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية.

ذاته والتي بلغت (٣,٦٢٠) في حين بلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$  (٠,١٦٢) للتواصل وهي ذات دلالة عند ( $a \leq 0.05$ ) وما يؤكدتها قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٣,٣٠٩)، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$  (٠,٢٠٠) لتقنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند ( $a \leq 0.05$ ) وما يؤكدتها قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٦,١٤٦) ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالشريك المعرفي (الحوافز والمكافآت)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) ستؤدي إلى زيادة البراعة المنظمية في الجامعات المبحوثة بمقدار (٠,١٤٩) للحوافز و (٠,١٦٢) للتواصل و (٠,٢٠٠) لتقنولوجيا و (٠,١٦٥) وذلك ما أكدته قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة (٢٦٠,٢٦) وهي دالة عند مستوى ( $a \leq 0.05$ )، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرض البديل.

الجدول (١): نتائج اختبار التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير الشريك المعرفي على البراعة المنظمية لجامعتي تكريت سامراء

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل الشريك المعرفي	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Modl Summary			المتغير التابع
المعنوية Sig*	T المحسو بة	درجة التأثير $\beta$		المعنوية Sig*	F المحسوبة	Adjusted R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.000	3.620	0.149	الحوافز والمكافآت	0.0001	260.26	0.835	0.838	0.916	
0.000	6.146	0.200							
0.001	3.309	0.162							

وللحصول من أثر الشريك المعرفي (الحوافز والمكافآت)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على كل من براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال، تم اعتماد الجدول (٢) والجدول (٣) وكالآتي:

الجدول (٢) نتائج اختبار التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير الشريك المعرفي على براعة الاستكشاف لجامعتي تكريت سامراء

معاملات الانحدار			المتغير المستقل	تحليل التباين		ملخص الأنماذج			المتغير التابع
المعنوية المعنوية	T المحسو بة	درجة التأثير $\beta$		المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.010	2.608	0.124	الحوافز والمكافآت	0.000 <sup>b</sup>	180.301	0.777	0.782	0.884 <sup>a</sup>	براعة الاستكشاف
0.000	4.996	0.189							
0.038	2.086	0.119							

\* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ )

يوضح الجدول أعلاه أثر الشريك المعرفي بدلالة (الحوافز والمكافآت)، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على براعة الاستكشاف، إذ يتضح من النتائج

وجود أثر دال احصائيا عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) في براعة الاستكشاف في الجامعات المبحوثة، إذ ان قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت ( $0.884$ ) عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) أي أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين البراعة المنظمية والمتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.782$ ) أي أن  $78.2\%$  من التغيرات في براعة الاستكشاف في الجامعات المبحوثة ناتجة عن التغير في التشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين)، وفي السياق ذاته أوضحت نتائج التحليل ان "معامل التحديد المعدل"  $Adjusted R^2$  قد بلغ ( $0.777$ ) وهو ما يعكس مستوى الاهتمام الصافي في التشارك المعرفي بدلالة أبعاده بعد التخلص من قيم "الأخطاء المعيارية" الناتجة عن (براعة الاستكشاف) للجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل "معاملات الانحدار Coefficients" بأن نسبة درجة التأثير  $\beta$  بلغت ( $0.124$ ) للحوافز والمكافآت وهي دالة عند ( $0.05 \leq a$ ) والتي تؤكد تلك الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت ( $2.608$ ) في حين بلغت القيمة لدرجة التأثير  $\beta$  ( $0.119$ ) للتواصل وهي ذات دلالة عند ( $0.05 \leq a$ ) وما يؤكدتها، قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت ( $2.0086$ )، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$  ( $0.189$ ) لتكنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند ( $0.05 \leq a$ ) وما يؤكدتها، قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت ( $0.996$ ) ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالمشاركة المعرفية (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) ستؤدي إلى زيادة براعة الاستكشاف في الجامعات المبحوثة بمقدار ( $0.124$ ) للحوافز والمكافآت و ( $0.119$ ) للتواصل و ( $0.189$ ) لتكنولوجيا المعلومات، وهي دالة عند مستوى ( $0.05 \leq a$ )، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرض البديل.

الجدول (٣): نتائج اختبار التباين وتحليل الانحدار وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير التشارك المعرفي على براعة الاستغلال لجامعي تكريت سامراء

معاملات الانحدار			المتغيرات المستقلة	تحليل التباين		ملخص الانهونج				المتغير التابع
المعنوية	$T$ المحسوبة	درجة التأثير		المعنوية	$F$ قيمة المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط $R$		
0.002	3.163	0.159	الحوافز والمكافآت	0.000 <sup>b</sup>	156.877	0.752	0.757	0.870 <sup>a</sup>	براعة الاستغلال	براعة الاستغلال
0.000	4.862	0.194	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات							
0.001	3.240	0.195	التواصل							

\* يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 \leq a$ )

يوضح الجدول أعلاه أثر التشارك المعرفي بدلالة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على براعة الاستغلال، إذ يتضح من النتائج وجود أثر دال احصائيا عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) في براعة الاستغلال في الجامعات المبحوثة، إذ ان قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت ( $0.870$ ) عند مستوى ( $0.05 \leq a$ ) أي أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين براعة الاستغلال والمتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، التواصل بين العاملين) وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,757$  أي أن ٧٥,٧٪ من التغيرات في براعة الاستغلال في الجامعات المبحوثة ناتجة عن التغير في التشارك المعرفي بدلالة أبعاده، وفي السياق ذاته أوضحت نتائج التحليل أن "معامل التحديد المعدل" Adjusted  $R^2$  قد بلغ (٠,٧٥٢) وهو ما يعكس مستوى الاهتمام الصافي في التشارك المعرفي بدلالة أبعاده بعد التخلص من قيم "الأخطاء المعيارية" الناتجة عن (براعة الاستغلال) للجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل "معاملات الانحدار Coefficients" بان نسبة درجة التأثير  $\beta$  بلغت (٠,١٥٩) للحوافز والمكافآت وهي دالة عند  $a \leq 0,05$  (وهي دالة عند  $a \leq 0,05$ ) والتي تؤكد تلك الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٣,١٦٣) في حين بلغت القيمة لدرجة التأثير  $\beta$  (٠,١٩٥) للتواصل وهي ذات دلالة عند  $a \leq 0,05$  (وهي دالة عند  $a \leq 0,05$ ) وما يؤكدتها قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٣,٢٤٠)، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$  (٠,١٩٤) لتكنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند  $a \leq 0,05$  (وهي دالة عند  $a \leq 0,05$ ) وما يؤكدتها قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٤,٨٦٢) ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالمشاركة المعرفي بدلالة أبعاده ستؤدي إلى زيادة براعة الاستغلال في الجامعات المبحوثة بمقدار (٠,١٥٩) للحوافز والمكافآت و (٠,١٩٥) للتواصل و (٠,١٩٤) لتكنولوجيا المعلومات، وذلك ما أكدته قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة (١٥٦,٨٧٧) وهي ما دالة عند مستوى  $a \leq 0,05$  (وهي دالة عند  $a \leq 0,05$ )، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرض البديل.

#### المotor الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات: بناء على نتائج الاختبار الاحصائي للفرضيات تم التوصل للاستنتاجات التالية:
- للمشاركة المعرفي دور وأهمية في تعزيز البراعة المنظمية في الجامعات المبحوثتين وذلك ما افصح عنه نتائج الاختبار.
  - هناك اهتمام من قبل عينة البحث في تبني المشاركة المعرفي بأبعاده (ولكن ليس في مستوى الطموح) أي مستوى متوسط الأهمية وذلك يعود للاهتمام النسبي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت من قبل الجامعات المبحوثتين يعد من السمات المعاصرة لتجهيز الادارة لما يعكسه من بلوة المعرفة وتنميتها بما يخدم التطورات العلمية المعاصرة.
  - اتضح من نتائج التحليل بأن المشاركة المعرفي بأبعاده يمارس دوراً مهماً في تعزيز البراعة المنظمية وذلك ما أكدته علاقة الارتباط الطردية فيما بينهما، إذ أن البراعة المنظمية تعزز كلما استخدمت عينة البحث المشاركة المعرفي بأبعاده لتحقيق الهدف الاساس التقدم والتطور في الأمد البعيد.
  - هناك اهتمام جيد من قبل العينة المبحوثة بالبراعة المنظمية وذلك ما عززه بعد الاستكشاف لأنواعه في استكشاف الفرص والأنشطة الجديدة سعياً في المجالات الجديدة وبما يعزز التفوق في الأمد البعيد.
- ثانياً. التوصيات: بناءً على ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي:
- زيادة الاهتمام بإدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة وتأهيل المسؤولين لاستخدامها بصورة عملية وعلمية تمكن من توفير الاتصال الفعال بين وحدات الجامعة الداخلية ومواكبة تطورات البيئة الخارجية.

٢. تعزيز تواصل العاملين في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر فرق العمل أو وحدات العمل أثناء الاجتماعات وورش العمل.
٣. السعي الجاد لتوفير البنى التحتية اللازمة والتسهيلات المكانية والزمانية والمادية لتهيئة بيئة مناسبة تحضن عملية المشاركة بالمعرفة وتزيد الایمان في أن المشاركة بالمعرفة قوة وليس اكتنافها.
٤. زيادة الاهتمام بالخرجات المتعددة من الجامعتين كليهما من خلال زيادة الدعم لوحدات التوظيف والتأهيل والمتابعة فيها من أجل زيادة فعالية التواصل بين تلك المخرجات ورفد سوق العمل بما يتاسب من كفاءات.
٥. عقد ورش تنموية توضح مفهوم البراعة للمرؤوسين وكيفية انشاء التوازن بين براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال.

**المراجع:**

**أولاً. المصادر العربية:**

١. الشهري، فوزية صافر علي، (٢٠١٧)، دور القيادة الاكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، الادارة والاسراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abdullah, N. L., Hamzah, N., Arshad, R., Isa, R. M., & Ghani, R. A., (2011), Psychological Contract and Knowledge Sharing among Academicians: Mediating Role of Relational Social Capital. *International Business Research*, 4(4), 231-241.
2. Akdogan, S., Akdogan, A., & Cingoz, A., (2009), Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 6, 17-27.
3. Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F., (2007), Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
4. Amidi, A., Jabar, M., Jusoh, Y. Y., & Abdullah, R., (2017), Appropriation of social media for fostering effective tacit knowledge sharing: Developing conceptual model. *Journal of Physics: Conference Series*, 892(1).
5. Anwar, M., (2017), Linkages between personality and knowledge sharing behavior in workplace: Mediating role of affective states. *E a M: Ekonomie a Management*, 20(2), 102–115Bodwell, W., & Chermack, T. J., (2010), Technological Forecasting & Social Change Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(2), 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.07.004>.
6. Brown, S., & Dennis, A., (2013), Comparative study on czech cultivars of red clover (*Trifolium Pratense L.*) in the conditions of the central northern Bulgaria. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 23(5), 739-742. <https://doi.org/10.1002/asi>
7. Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A., (2012), A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the, 21(1), 28-48: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00624.x>

8. Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H., (2010), Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity Qing Cao , Zeki Simsek and Hongping Zhang, (November): <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>
9. Chang, Y., (2015), Strategic human resource management , transformational leadership organizational ambidexterity : evidence from Taiwan, (May), 37-41: <https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1029298>
10. Cheng, J. H., Yeh, C. H., & Tu, C. W., (2008), Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management*, 13(4), 283-295: <https://doi.org/10.1108/13598540810882170>
11. Cheng, M.-Y., Ho, J., & Lau, P., (2009), Effects of fluoxetine on serum clozapine levels [5]. *American Journal of Psychiatry*, 152(3), 473-474: <https://doi.org/10.1176/ajp.152.3.aj1523473>
12. Chohan, R., (2016), An evaluation of inter-organisational identity theft knowledge sharing practice in the UK retail sector by, (November).
13. Danzinger, F., Dumbach, M., & Gasse, L. W. I. L., (2011), Communities for innovation as enablers of cyclical ambidexterity in SMEs. *INFORMATIK 2011-Informatik Schafft Communities 41. Jahrestagung Der Gesellschaft Für Informatik*, 4(7.10), 2011.
14. Dhillon, S. K., Rahman, A. A., & Abidin, W. Z., (2010), Evaluation of Senior ICT Requirement based on Knowledge Sharing Framework. *Proceedings of Knowledge Management 5th International Conference 2010*, 481-487.
15. Dictionary, C., (2019), Cambridge advanced learner's dictionary. PONS-Worterbucher, Klett Ernst Verlag GmbH.
16. Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T., (2016), Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital, 1-16: <https://doi.org/10.1093/jpo/jov010>
17. Gianzina-Kassotaki, O., (2017), Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations. University of Warwick.
18. Gormley, S., (2012), Understanding Participation in Knowledge- Sharing in Virtual Communities of Practice on the HSELanD elearning Portal, 47-69. Retrieved from: <https://www.scss.tcd.ie/postgraduate/health-informatics/assets/pdfs/Dissertation Final Version-Sandra Gormley.pdf>
19. Hill, S. A., & Birkinshaw, J., (2014), Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.
20. Hung, S., & Cheng, M., (2013), Computers & Education Are you ready for knowledge sharing ? An empirical study of virtual communities. *Computers & Education*, 62, 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.09.017>
21. Islam, M. Z., Ahmed, S. M., Hasan, I., & Ahmed, S. U., (2011), Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900–5909. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.073>
22. Kaewchur, O., & Phusavat, K., (2014), Mediating Role of Knowledge Sharing on Information. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 2 (2), 179-188.

23. Kang, S., & Snell, S. A., (2009), Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management, (January): <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
24. Maki, A., (2015), The barriers of knowledge sharing in multicultural organization. UNIVERSITY OF OULU Business Schoo, 114.
25. Masrek, M., Noordin, S., Anwar, N., & Idris, A., (2011), The Relationship between Cultural Identity and Individual Knowledge Sharing Behavior. IBIMA Business Review Journal, 2011, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2011.406402>
26. Najibullah, A., Darren, G., Muhammad, K., Maaninen-olsson, I. E., Maaninen-olsson, E., & Darren, G., (2012), Barriers and Enablers of Knowledge Sharing.
27. Rothaermel, F. T., (2009), Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity, (March 2014). <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0404>
28. Simsek, Z., (2009), Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. Journal of Management Studies, 46(4), 597-624.
29. Tuan, L. T., (2014), Organizational Ambidexterity , Entrepreneurial Orientation , and I-Deals: The Moderating Role of CSR. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1>
30. Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H., (2010), Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management-Which Better Predicts Success ? Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success ?, (89).
31. Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H., (2011), Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 15(2), 299-312.
32. Yang, J. Te., (2007), The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. Journal of Knowledge Management, 11(2), 83–90: <https://doi.org/10.1108/13673270710738933>