

## إسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظمة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تكريت وسامراء

الباحث: سلامه مانع فاضل

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

salamaalfadhil@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود

كلية الإدارة 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 والمكافآت) في تعزيز البراعة المنظمة كمتغير تابع والمتمثلة بالأبعاد الآتية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال) في جامعتي تكريت وسامراء.

انطلق البحث من طبيعة مشكلته التي عبر عنها بمجموعة من التساؤلات الفكرية والتطبيقية التي تمخض عنها الإجابة عنها بالإطار النظري بدلالاته الفكرية لمتغيرات البحث (التشارك المعرفي بأبعاده، البراعة المنظمة بأبعاده)، 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 ذلك إيجاباً على البراعة المنظمة، فضلاً عن امتلاك الميدان المبحوث كوكبة من الكفاءات التي تتسم بقدرتها على استقطاب المعرفة وتشاركها فضلاً عن استكشاف الفرص والحث 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 براعتهما في الاستكشاف والاستغلال والتكيف والتطورات المعاصرة، والتغلب على القيود والمحددات التي تحول دون ذلك.

**الكلمات المفتاحية:** التشارك المعرفي، البراعة، البراعة المنظمة.

### 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 Fadhil  
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

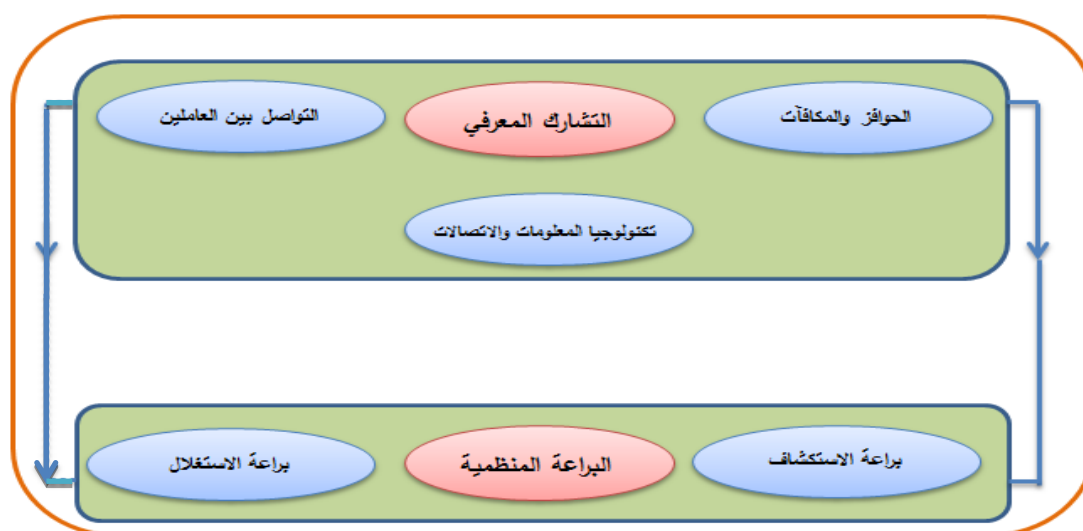
عُدَّت البراعة المنظرية أحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة التي يمكن لمنظمات الأعمال من خلالها الصمود ومقاومة التحديات المعاصرة، ومن أجل ضمان ذلك بات عليها مواجهة تحدّ صعباً والذي يكمن في قدرتها على استغلال إمكاناتها ومواردها وقدراتها الحالية والمستقبلية والمتاحة و في الوقت ذاته استكشاف قدرات جديدة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

**أولاً. مشكلة البحث:** بما أن الجامعات تمثل مراكز الإشعاع الحضاري والفكري للنهوض والرقى 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 المنظرية للجامعات العراقية، في إطار ما تقدم يمكن عرض مشكلة البحث من خلال تساؤل رئيس مفاده: هل هناك إسهام للتشارك المعرفي بأبعاده (أنظمة الحوافز والمكافآت، التواصل بين المرووسين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في تعزيز البراعة المنظرية؟

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

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

٢. معرفة مدى اسهام التشارك المعرفي في البراعة المنظمة في المنظمات المبحوثة.
- ثالثا. أهمية البحث: يمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:
  ١. يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها وهي التشارك المعرفي والبراعة المنظمة، 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.
- رابعا. نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، وبناء على متطلبات المعالجة المنهجية على وفق ما يقدمه الإطار النظري للدراسة وضع الباحثان رؤية أولية لتوليف نموذج 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 للتشارك المعرفي بدلالة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز البراعة المنظمة في المنظمات المبحوثة، وتشتق منها الفرضيات الآتية:
- $H_{01-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بدلالة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز براءة الاستكشاف في المنظمات المبحوثة.
- $H_{01-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بدلالة (أنظمة الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين المرؤوسين) في تعزيز براءة الاستغلال في المنظمات المبحوثة.

سادساً. **منهج البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث الحالية تم اعتماد المنهج "الوصفي التحليلي"، لملائمته والظواهر الاجتماعية وقياس العلاقة والتأثير والمسببات بينها مما يعزز لاحقاً 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. **إساليب التحليل الإحصائي:** من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث بالطريقة المثلى الممكنة واستناداً 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 وهويتنا (Dhillon, et al., 2010, 447).

إن تشارك المعرفة ينطوي على مجموعة من السلوك الذي يساعد على تبادل المعرفة المكتسبة، فالمنظمة تنظيماً اجتماعياً في إنشاء المعرفة الصريحة 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 وتؤكد 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 ومعارفهم وخبراتهم يرسخون بشكل متبادل فهمهم المشترك، فهذه التطبيقات العملية والتفاهات المشتركة هي معرفة تنظيمية، وهذه النتائج لا تقتصر فقط على تعزيز قدرات المروسين 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 تنطوي 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 النقاط وتنظيم وإعادة استخدام وتشارك المعرفة القائمة على الخبرة الموجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته السماح للمعرفة بالتدفق بسلاسة للآخرين 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 وتطبيقها متأصل 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 حلّ المشكلات ومن ثم لديه القدرة على المساهمة في تلك الحلول (foss, 2010, 5)، وأن للتشارك المعرفي أهمية فائقة وحاجة قصوى لاسيما في مؤسسات التعليم العالي لما يقدمه من دعم واسناد للقدرة الإبداعية والتنافسية في هذه المؤسسات فضلا عن دوره في تحسين كفاءاتها متجنبة التكرار ومخاطر عدم التأكد فضلا عن خفض تكاليف التدريب وغيرها (الحافظ، ٢٠١٥، ٤٨٧).

وبما أن الغرض من تشارك المعرفة هو تحسين قدرة الفرد أو المنظمة على العمل (Hung & Cheng, 2013, 10) وأن المعرفة هي من ضمن الاصول التنظيمية التي يجب ادارتها بفاعلية على غرار الاصول التنظيمية الأخرى فإن أكبر قيمة للمعرفة تحدث عندما يتم تشاركها لتحسين العمل ويعزز القرار ويسهل تطوير المعرفة الجديدة (Brown & Dennis, 2013, 2)، وإن من الضروري تشارك المعرفة بين المرؤوسين 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 بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع كما وفي أغلب الأحيان كلُّ ذهب إلى ما يناسب دراسته فنجد على سبيل المثال (مصطفى، ٢٠١٠) قد حددها بـ (الثقة، الفرق المتعاضدة، الحوافز، المثبرات 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 والعلاقات التنظيمية) ويحددها (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 المرؤوسين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) لتمثل أبعاد التشارك المعرفي كونها تتوافق ودراستنا الحالية وبيئة المنظمين المبحوثين وكالاتي:

**١. الحوافز والمكافآت:** يحتاج الموظفون إلى محفز قوي من أجل تشارك المعرفة فمن غير الواقعي الافتراض أن المرؤوسين 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، وتتمثل 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 فضمن تدفق المعرفة عبر المنظمة ليس بالمهمة السهلة بل يتطلب بذل 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 المرؤوسين (Najibullah, et al., 2012, 10)، وأن نظام المكافأة الفعال ضروري لتحفيز المرؤوسين ويؤكد (Gormley) من خلال دراسة مسحية أجريت لمعرفة مدى تأثير الحافز الخارجي الملموس كالمكافآت النقدية وما إلى ذلك قياساً

بالحافز غير الملموس مثل الترقية الممكنة والاعتراف بالذات وغيرها فكانت مخرجات البحث في أن الحوافز الناعمة كالاقتصاد 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 المرووسين، 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 الإنترنت وكمبادرة اجتماعية بالغة الأهمية تم تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة التي تنطوي على تكنولوجيا المعلومات من قبل العديد من المنظمات التي استثمرت بشكل كبير في نشر نظم إدارة المعرفة الخاصة بها، إذ تمكن مثل هذه الإجراءات المرووسين 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. **التواصل بين المرووسين:** 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، ويعد أمر أساسي 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، فتشارك المعرفة الضمنية يستفيد من الاتصالات المتكررة وخاصة إذا كان التواصل يحدث وجها لوجه (Maki, 2015, 46)، والتواصل بين المهنيين لا يدعم تطوير المعرفة الجديدة فحسب بل يثري أيضاً المعرفة المتقدمة (Chohan, 2016, 41).

**رابعا. البراعة المنظمة:** تعني كلمة براءة باللغة الانجليزية "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 وأعطى 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 "قبة" للوظيفة التي تقوم بها اليوم، وفي الوقت ذاته "ارتداء قبة" للوظيفة التي ستقوم بها غداً (Bodwell & Chermack, 2010, 195)، ويشير مصطلح "البراعة" بشكل عام إلى قدرة المنظمة على متابعة أمرين 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 المنظمة 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، والتوحيد القياسي والابتكار، والتميز وتحديد المواقع الاستراتيجية منخفضة التكلفة، أو التكامل العالمي والاستجابة المحلية (Akdoğan, et al., 2009, 19)، ولكي تكون المنظمات بارعة تحتاج إلى التوفيق بين هذه التوترات داخليا والمطالب المتضاربة في بيئاتها (Chang, 2015, 2)، وأشار (Tuan, 2014) إلى أن البراعة تشير إلى التحدي الإداري المتمثل في عدم الاستغلال والاستكشاف البحتين، بل وأيضا إلى دمج المعرفة الخارجية والداخلية (Tuan, 2014, 3)، كما أشار (حسين، والعاني، ٢٠١٨، ٢٧٨) إلى أن البراعة المنظمة لاح شعاعها ضمن حقل الإدارة التنظيمي والمعرفي اللذين يعكسان مضمونها الجوهرية والذي ينم عن كيفية التعامل الآني مع الأنشطة وتكاملها بما يضمن التكيف مع التغيرات وتحقق الكفاءة والمرونة على وفق المستويات التنظيمية للمنظمة.

**خامساً. أهمية البراعة المنظمة:** تبرز أهمية البراعة المنظمة 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 المنظمة 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 اللازمة 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 أيضا على التغلب على العقبات المعرفية في معتقدات الهوية الراسخة من خلال تأطير المبادرات الجديدة (Hill & Birkinshaw, 2014, 11)، وتؤدي دورا مهما في تحسين أداء المنظمة، فإنها أكثر قدرة على استغلال الموارد لمواءمتها مع الأنشطة الحالية، فضلا عن استباقيتها لاستكشاف فرص جديدة للتكيف وبسرعة مع التغيرات البيئية (Fu, et al., 2016, 1).

**سادساً. أبعاد البراعة المنظمة:** تم تحديد بعدين أساسيين ترتكز عليهما البراعة المنظمة من قبل أغلب الباحثين الذين تناولوا موضوع البراعة في أبحاثهم بحسب ما تيسر للباحث أن يطلع عليه وهما (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، وتم تحديد هذين البعدين بالبحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في أدناه ضمن المتن واختيار هذين البعدين باتفاق الباحثان مع ما جاء به (Hill & Birkinshaw, 2014) كونه يعتقد بأنهما يصبان في صميم موضوع البحث وأكثر تألفاً 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 مألوقة أو جديدة أو إنشاء آليات جديدة من أجل دمجها (Kang & Snell, 2009, 67)، وينطوي أيضا على تطوير قدرات المنظمة فضلا عن

أن له تركيزاً أكثر استقلالية أو طويل 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 الأمثل 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 إن 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 مألوف وناضج من المعرفة الحالية (Cantarello et al., 2012, 30)، وهو يشمل استخدام قدرات المنظمة الحالية لذلك ينطوي على تكرير وتعميق مخزونات المعرفة الموجودة لدى المنظمة كونه يركز على الكفاءة وكذلك التأكد، ويرتبط الاستغلال بالبناء على قاعدة المعرفة الموجودة لدى المنظمة والإفادة من مهاراتها وقدراتها الحالية (Fu et al., 2016, 2)، (Hill & Birkinshaw, 2014, 6) 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 الموماً إليها في منهجية هذا البحث، وعليه فإن المحور الحالي سوف يعرض النتائج الميدانية للبحث ومناقشتها، لذا سوف يتم التطرق للآتي:

- اسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظمة<sup>(\*)</sup>: يوضح الجدول (١) ادناه أثر التشارك المعرفي بدلالة (الحوافز و المكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على البراعة المنظمة، إذ يتضح من النتائج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  على البراعة المنظمة في الجامعات المبحوثة، إذ إن قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت (٠,٩١٦) عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  أي أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين البراعة المنظمة والمتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين)، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = (٠,٨٣٨)$  أي أن ٨٣,٨% من التغيرات في البراعة المنظمة 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 بالتشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) بعد التخلص من قيم "الأخطاء المعيارية" الناتجة عن (البراعة المنظمة) 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 يؤكد لها قيمة T المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٣,٣٠٩)، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$  (٠,٢٠٠) لتكنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند  $(a \leq 0.05)$  وما يؤكد لها قيمة T المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت (٦,١٤٦) ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالتشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) ستؤدي إلى زيادة البراعة المنظمة في الجامعات المبحوثة بمقدار (٠,١٤٩) للحوافز و (٠,١٦٢) للتواصل و (٠,٢٠٠) للتكنولوجيا 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 التشارك المعرفي على البراعة المنظمة لجامعتي تكريت سامراء

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA		معاملات الانحدار Coefficients		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F المحسوبة	المعنوية Sig*	المتغير المستقل التشارك المعرفي	درجة التأثير $\beta$	T المحسوبة
	0.916	0.838	0.835	260.26	0.0001	الحوافز والمكافآت	0.149	3.620
						تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.200	6.146
						التواصل	0.162	3.309

وللتحقق من أثر التشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) على كل من براءة الاستكشاف، براءة الاستغلال، تم اعتماد الجدول (٢) والجدول (٣) وكالاتي:

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

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين		معاملات الانحدار		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل المعدل	F قيمة المحسوبة	المعنوية	المتغير المستقل	درجة التأثير	T المحسوبة
براءة الاستكشاف	0.884 <sup>a</sup>	0.782	0.777	180.301	0.000 <sup>b</sup>	الحوافز والمكافآت	0.124	2.608
						تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.189	4.996
						التواصل	0.119	2.086

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

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

وجود أثر دال احصائياً عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  في براءة الاستكشاف في الجامعات المبحوثة، إذ ان قيمة معامل الارتباط  $R$  بلغت  $(0.884)$  عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  أي أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين البراعة المنظمة و المتغيرات المستقلة (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.782)$  أي أن  $78.2\%$  من التغيرات في براءة 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 (براءة الاستكشاف) للجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل "معاملات الانحدار Coefficients" بأن نسبة درجة التأثير  $\beta$  بلغت  $(0.124)$  للحوافز والمكافآت وهي دالة عند  $(a \leq 0.05)$  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  $(a \leq 0.05)$  وما يؤكدها، قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت  $(2.086)$ ، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$   $(0.189)$  لتكنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند  $(a \leq 0.05)$  وما يؤكدها، قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت  $(4.996)$  ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالتشارك المعرفي (الحوافز والمكافآت، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التواصل بين العاملين) ستؤدي إلى زيادة براءة الاستكشاف في الجامعات المبحوثة بمقدار  $(0.124)$  للحوافز والمكافآت و  $(0.119)$  للتواصل و  $(0.189)$  لتكنولوجيا المعلومات، وهي دالة عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرض البديل.

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

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

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

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

والاتصالات، التواصل بين العاملين) وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0,757)$  أي أن  $75,7\%$  من التغيرات في براءة 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  $(0,752)$  وهو ما يعكس مستوى الاهتمام الصافي في التشارك المعرفي بدلالة أبعاده بعد التخلص من قيم "الأخطاء المعيارية" الناتجة عن (براءة الاستغلال) للجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج تحليل "معاملات الانحدار Coefficients" بأن نسبة درجة التأثير  $\beta$  بلغت  $(0,159)$  للحوافز والمكافآت وهي دالة عند  $(a \leq 0.05)$  والتي تؤكد تلك الدلالة قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت  $(3,163)$  في حين بلغت القيمة لدرجة التأثير  $\beta$   $(0,195)$  للتواصل وهي ذات دلالة عند  $(a \leq 0.05)$  وما يؤكد لها قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت  $(3,240)$ ، وبلغت القيمة لمعامل التأثير  $\beta$   $(0,194)$  لتكنولوجيا المعلومات وهي ذات دلالة عند  $(a \leq 0.05)$  وما يؤكد لها، قيمة  $T$  المحسوبة للمتغير ذاته والتي بلغت  $(4,862)$  ويعني ذلك بأن كل زيادة واحدة لمستوى الاهتمام بالتشارك المعرفي بدلالة أبعاده ستؤدي إلى زيادة براءة الاستغلال في الجامعات المبحوثة بمقدار  $(0,159)$  للحوافز والمكافآت و  $(0,195)$  للتواصل و  $(0,194)$  لتكنولوجيا المعلومات، وذلك ما أكدته قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة  $(156,877)$  وهي ما دالة عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، ويتم قبول الفرض البديل.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. **الاستنتاجات:** بناء على نتائج الاختبار الاحصائي للفرضيات تم التوصل للاستنتاجات التالية:
١. للتشارك المعرفي دور وأهمية في تعزيز البراعة المنظمة في الجامعتين المبحوثتين وذلك ما أفصحت عنه نتائج الاختبار.
  ٢. هناك اهتمام من قبل عينة البحث في تبني التشارك المعرفي بأبعاده (ولكن ليس في مستوى الطموح) أي مستوى متوسط الأهمية وذلك يعود للاهتمام النسبي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت من قبل الجامعتين المبحوثتين يعد من السمات المعاصرة لتوجه الإدارة لما يعكسه من بلورة المعرفة وتنميتها بما يخدم التطورات العلمية المعاصرة.
  ٣. اتضح من نتائج التحليل بأن التشارك المعرفي بأبعاده يمارس دوراً مهماً في تعزيز البراعة المنظمة وذلك ما أكدته علاقة الارتباط الطردية فيما بينهما، إذ أن البراعة المنظمة تعزز كلما استخدمت عينة البحث التشارك المعرفي بأبعاده لتحقيق الهدف الاساسي التقدم والتطور في الأمد البعيد.
  ٤. هناك اهتمام جيد من قبل العينة المبحوثة بالبراعة المنظمة وذلك ما عززه بعد (الاستكشاف) لأهميته في استكشاف الفرص والأنشطة الجديدة سيما في المجالات الجديدة وبما يعزز التفوق في الأمد البعيد.

**ثانياً. التوصيات:** بناءً على ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي:

١. زيادة الاهتمام بإدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة وتأهيل المرؤوسين 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 تحتضن عملية المشاركة بالمعرفة وتزيد الايمان في أن المشاركة بالمعرفة قوة وليس اكتنازها.
٤. زيادة الاهتمام بالمخرجات المتدفقة من الجامعتين كليهما من خلال زيادة الدعم لوحدة التوظيف والتأهيل والمتابعة فيها من أجل زيادة فعالية التواصل بين تلك المخرجات ورفد سوق العمل بما يتناسب من كفاءات.
٥. عقد ورش تنمية توضح مفهوم البراعة للمروسين وكيفية انشاء التوازن بين براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال.

#### المراجع:

##### أولاً. المصادر العربية:

١. الشهري، فوزية ضافر علي، (٢٠١٧)، دور القيادة الاكاديمية في تنمية التشراك المعرفي كما يدركه اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، الادارة والاشراف 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, Ş., 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), 102-115 Bodwell, 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](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 School, 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>