

## The impact of strategic planning on knowledge sharing in the Salah Al-Din Health Department in Iraq from the point of view of administrative leaders 2022

Asst-Teacher. Anas Khleel Mahdi\*<sup>1</sup>, Co-Prof. Elfadil Timan Idriss<sup>1</sup>, Co-Prof. Malikelneem Muhammad Ali<sup>1</sup>

<sup>1</sup> College of Economics and Rural Development | University of Gezira | Sudan

**Received:**

26/12/2022

**Revised:**

15/01/2023

**Accepted:**

01/02/2023

**Published:**

30/03/2023

\* Corresponding author:

[anas.khalil@sadiq.edu.iq](mailto:anas.khalil@sadiq.edu.iq)

**Citation:** Mahdi, A. K.,

Idriss, E. T., & Ali, M. M.

(2023). The impact of

strategic planning on

knowledge sharing in the

Salah Al-Din Health

Department in Iraq from

the point of view of

administrative leaders

2022. Journal of Economic,

Administrative and Legal

Sciences, 7(3),56 – 80.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N261222>

[AJSRP.N261222](https://doi.org/10.26389/AJSRP.N261222)

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• **Open Access**



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** The aim of this research is to identify the impact of strategic planning on knowledge sharing, Salah al-Din Health Department from the point of view of administrative leaders. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was followed by developing a questionnaire and distributing it to the study sample of (358) employees working in the administrative leadership in the Salah al-Din Health Department in Iraq. Statistical methods were used within the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) to process data, extract arithmetic means and standard deviations, and apply the multiple regression equation. The study showed a set of results, the most prominent of which are: There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of strategic planning on knowledge sharing, Salah al-Din Health Department from the point of view of administrative leaders. The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: the need for Iraqi government institutions to be interested in achieving a balance between the interim needs and the future vision; and that is by supporting the element of flexibility in preparing the vision and making it more renewable.

**Keywords:** Strategic Planning, Knowledge Sharing, Salah Al-Din Health Department. Administrative leaders.

### أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق من وجهة نظر القيادات الإدارية 2022م

المدرس المساعد / انس خليل مهدي\*<sup>1</sup> ، الأستاذ المشارك / الفاضل تيمان إدريس<sup>1</sup> ، الأستاذ المشارك / مالك  
النعيم محمد علي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كلية الاقتصاد والتنمية الريفية | جامعة الجزيرة | السودان

**المستخلص:** هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف التحليل البيئي) على التشارك المعرفي دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة من (358) موظف من الموظفين في القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين في العراق، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة أن تهتم المؤسسات الحكومية العراقية بتحقيق التوازن بين الاحتياجات المحلية والرؤية المستقبلية؛ وذلك من خلال دعم عنصر المرونة في إعداد الرؤية وجعلها أكثر قابلية للتجديد.

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، تشارك معرفي، دائرة صحة صلاح الدين، القيادات الإدارية.

## 1- المقدمة

أصبحت بيئة الأعمال في الالفية الثالثة معقدة تشوبها الهلامية، وتمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة في إطار التعقيد والاضطراب البيئي، فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها، عليه يصبح التخطيط والتنبؤ من الأمور الصعبة على المنظمة وخصوصا القطاع الصحي حيث انه احوج ما يكون الى تبني مثل هذه الابعاد للارتقاء باعماله ، أما فيما يخص الاضطراب فانه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة. ان منظمات الاعمال تعمل ضمن بيئات متنوعة ومتعددة الأشكال والمكونات، إذ تتوافر عمليات تبادل وتفاعل وتكامل مستمرة تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها. وطالما تمتاز بيئة الأعمال بالديناميكية، ولأنها غير مستقر وفي تغير مستمر. الامر الذي يدعم فكرة الحاجة المستمرة للمنظمات من تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي أكثر شمولاً، ذلك للحد من تعرضها للمخاطر المرتبطة بالاستراتيجية المحددة، استناداً إلى المعلومات المسقاة من التخطيط الاستراتيجي. إن قيام المنظمة بالتخطيط سيكسبها ميزة استراتيجية تميزها عن المنافسين يعد بمنزلة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة من التهديدات الخارجية، وهذا يمثل الحاجة الأساسية لتبني المنظمات التخطيط الاستراتيجي لغرض توفير المعلومات المهمة عن البيئة المحيطة بالمنظمة لتبني الاستراتيجيات الناجحة التي تسهم في تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التغيرات، بما يضمن للمنظمة البقاء والتوسع وتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (شعير، 2019). أن مشاركة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لمشاركة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن القطاع الصحي في عالم اليوم يتسم بالتغيرات السريعة وبالتعقيدات المستمرة، وعدم الاستقرار نتيجة عدد من العوامل في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتسارعة والمستمرة في القطاع الصحي، الأمر الذي وضع الدائرة أمام تحدي كبير لقدرتها على استكشاف الفرص الجديدة عن طريق ابتكار اساليب جديدة تمكنها من البقاء في ممارسة أعمالها، والعمل في نفس الوقت على استغلال الفرص الحالية، وواجهت الدائرة في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات نتيجة الأزمات العالمية بما في ذلك الأزمة الصحية الأخيرة (أزمة كورونا) مما دفع بالمؤسسات الصحية على وجه الخصوص للاهتمام برفع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها من خلال توفير بيئة تشجع على مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة، وتشجيع إنجاز المهام والأعمال من خلال تكوين فرق العمل، ومشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات، للاستفادة من المعرفة والمهارة والخبرة المتوافرة للعاملين لديها وتنمية القدرات الابتكارية لديهم لمقابلة هذه التحديات والتغلب عليها وبالتالي المحافظة على مستوى جودة خدماتها، مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق من وجهة نظر القيادات الإدارية للعام 2022، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق من وجهة نظر القيادات الإدارية في ؟

## 2.1 أهمية الدراسة:

حيث يُلاحظ نُدرة الدراسات المُتخصصة في أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق، لذا تنبع أهمية دراسة هذا المجال من هذا المُنتلق وذلك من أجل دراسة مُصطلحات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأثرها على التشارك المعرفي التي تمس قطاع الخدمات الطبية.

كما تنبثق الأهمية العملية للدراسة الحالية من اختيارها للمجتمع الذي طُبقت عليه وهو القطاع الخاص والعام مُمثلاً دوائر الصحة والتي تلعب دوراً حيوياً ومهماً للمجتمع وعلى جميع مستوياته ومكوناته، وبالتالي قد تساعدها بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مُطبّق لديها وما يستوجب تطبيقه من أجل تحسين التشارك المعرفي وبالتالي تحسين مستوى خدماتها.

### 3.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الاستراتيجي في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرؤية في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرسالة في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للأهداف في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل البيئي في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

### 4.1 اهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في جمهورية العراق، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على التشارك المعرفي بأبعاده في دائرة صحة صلاح الدين في جمهورية العراق
- 2- التحقق من وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتشارك المعرفي بأبعاده في دائرة صحة صلاح الدين في جمهورية العراق

### 4.1 مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: عملية متكاملة يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المراد تحقيقها وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها لصياغة استراتيجية مناسبة تضمن تحقيق هدف المنظمة ورسالتها (محسن، 2016).

التشارك المعرفي: هي مشاركة المعرفة التي تمثل القدرة الكلية للمنظمة على تبادل المعرفة بين العاملين وخلق المعرفة الجديدة ونشرها ومن ثم تجسيدها في منتجاتها وخدماتها وأنظمتها. (Alexander et al, 2019)

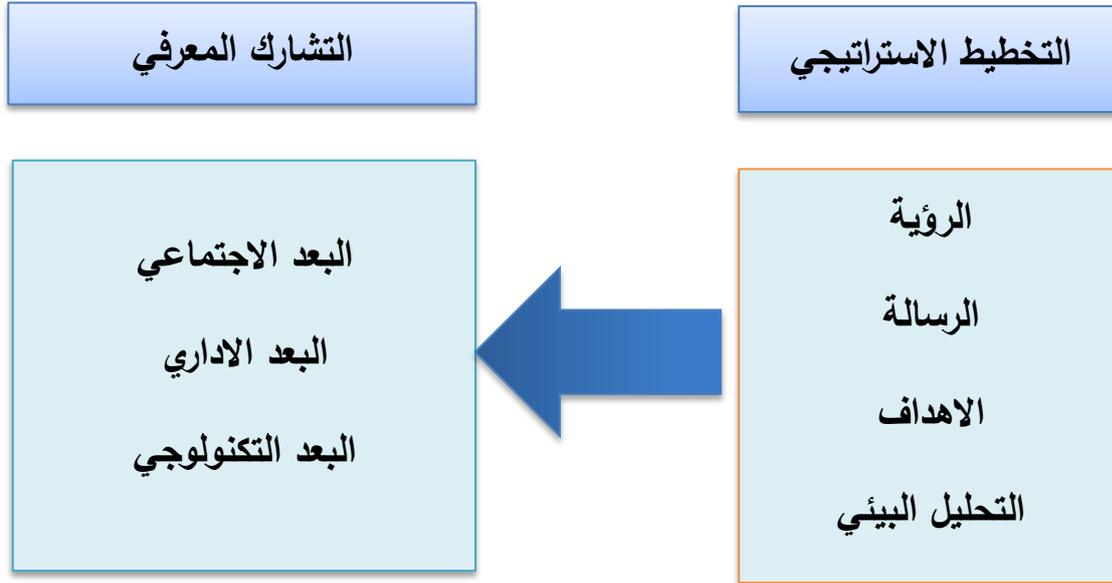
### 5.1 حدود الدراسة:

يمكن بيان حدود البحث من خلال الأمور التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة متغيرات أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الاهداف، التحليل البيئي) على التشارك المعرفي وكذلك أهميته.
- الحدود المكانية: تشمل أثر التخطيط الاستراتيجي في دائرة صحة صلاح الدين على التشارك المعرفي.

■ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام (2022).

### 6.1 مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثون

### 6.2 الدراسات السابقة

دراسة (2021, Steve Goodwin) بعنوان

Formal Knowledge Sharing In Medium- To - Large Organizations: Constraints, Enablers And Alignment

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العوامل المساعدة والمعوقات لتشارك المعرفة والآثار المحتملة لها. وتمثلت مشكلة الدراسة بماهي العوامل التي تمكن وتقيد مشاركة المعرفة في الشركات وما هي العلاقة المناسبة؟ وكيف يتأثر تشارك المعرفة بكيفية تفاعل العوامل الثقافية والإدارة والتكنولوجيا والعمليات والهيكل وتناسبها معاً، درست حالة لخمس منظمات عاملة في صناعة البرمجيات من خلال المقابلات التي تنطوي على مقابلات نصف مهيكله مع 23 شخصاً عبر خمس منظمات توصلت الى عدة نتائج أهمها:

1- لدعم الإدارة العليا أتركببر في استراتيجيه التشارك بالمعرفة والمتطلبات اللازمة لتشارك المعرفة الفعال.

2- تعاني الشركات التي لا تتلقى الدعم من الإدارة العليا من الضعف في التشارك المعرفي.

دراسة (2017, Angel Saz , Ryan Federo) بعنوان

Devising Strategic Plans to improve Organizational Performance of Intergovernmental Organizations

هدفت الدراسة الي توضيح كيف يمكن للمنظمات الحكومية الدولية (IGOs) استخدام نهج التخطيط الاستراتيجي المختلفة في وضع خطط استراتيجيه لتحسين الأداء التنظيمي، تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات الحكومية الدولية تعتبر تقليدياً ساحات مخصصة للدول الأعضاء للتداول والتعامل مع القضايا العملية. ومع ذلك، فإن المنظمات الحكومية الدولية هي أكثر من مجرد ساحات سياسية بسيطة ولكنها أيضاً جهات فاعلة لديها القدرة على تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات. وفي هذه القدرة اللاحقة، ينبغي للمنظمات الحكومية الدولية، وكثيراً ما تفعل، إجراء التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، على الرغم من استخدام الخطط

الاستراتيجية، العديد من المنظمات الحكومية الدولية لا تنتج - ناهيك عن تنفيذ كافة الاستراتيجيات. وبالتالي، تقترح هذه الدراسة إطاراً لتحسين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية الدولية وفي نهاية المطاف تحسين أدائها التنظيمي، وتسلط هذه الدراسة الضوء على ستة مناهج للتخطيط الاستراتيجي من قطاع الأعمال. ويتناول كل من نهج التخطيط الاستراتيجي على وجه التحديد جانباً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، توصلت الدراسة الى أنه

1- لا يوجد في الواقع أي نوع واحد من نهج التخطيط الاستراتيجي للمنظمات)  
تستخدم المنظمات مجموعات مختلفة من نهج التخطيط الاستراتيجي في نفس الوقت أو في أوقات مختلفة من الزمن، والتي ستعتمد على تفضيلات الأعضاء، والنتائج المرجوة.

دراسة (أقطي، 2022م) بعنوان (أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير مباشر لها من خلال التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. مشكلة الدراسة تنطلق من تساؤل رئيسي مفاده " ما مدى تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية التشارك في المعرفة"، طبقت على مجموعة فنادق جزائرية. عينة الدراسة (341) موظفاً، وتوصلت الى العديد من النتائج أهمها 1- ان كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها المرتبطة بممارسات الثقافة المنظمة، ممارسات مرتبطة براس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، ممارسات مرتبطة بالرقابة المتوازنة.

2- كما ان لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي.

3- بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

## 7.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والتشابه بينهما

1- إن الدراسة الحالية شملت دراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره في التشارك المعرفي، حيث جمعت هذه الدراسة بين التخطيط الاستراتيجي والتشارك المعرفي في الوقت نفسه، ولم يقع في يد الباحث أي دراسة تناولت الموضوع في مجتمع دائرة صحة صلاح الدين- العراق.

2- تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي و التشارك المعرفي بأبعاد جديدة لم يتم التطرق لها من قبل الباحثين وبذلك تكون الدراسة قد سدت فجوة في الدراسات السابقة.

3- اعتمدت الدراسات السابقة على الإستبانة في جمع البيانات والمعلومات. ايضاً استخدمت الدراسة الحالية نفس الأسلوب في جمع البيانات والمعلومات.

## الإطار النظري

### 1.2 التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية ، ويتضمن تنظيم الناس والمهام لتنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية (الحاجي و الزهري، 2020) ، كما تم تعريفه بأنه إجراء لصنع الاتساق بين أهداف المنظمة وممتلكاتها والتمسك بها وآفاقها

المتغيرة هي التي تكون عملية التخطيط الاستراتيجي، بشكل عام، من أهداف العمل، ورؤية وتصميم واضح لتحقيق الأهداف تستلزم عملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسح البيئة، وهذا ما يساعد المؤسسة على إعداد إجراء مناسب يعتمد على هذه المعلومات (شحاتة، 2019)، كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية ، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والامكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة (عاشور، 2019) ، كما عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه (المبروك، 2018) عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المنشأة أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل، ثم تحدد عدد من الاستراتيجيات بهدف اختيار أحدهما أو بعضهما، على وفق ضوابط علمية مهنية، وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ، ويأتي أخيراً الدور الحيوي لنظام الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، كما عرفه أحد الباحثين بأنه : عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والأهداف العامة لها، وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها، وتوزيع المصادر لتحقيق أهدافها (المغربي و غريبة، 2006) ، بينما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الوضع الذي تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (E-jakson and Hellriegel, 2008) ، حيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة للمنشأة والتي توضع بواسطة الإدارة العليا والتي بدورها تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية وتكوين الخطط لمدة زمنية طويلة. (المغربي و غريبة، 2006)

مما سبق يرى الباحث أنه إذا كانت البنية التحتية هي بمثابة العمود الفقري للتنمية في المجتمعات فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل العمود الفقري للإدارة، وأن التخطيط ليس مقصوراً على مستوى معين من المستويات القيادية، ولكن أهميته تختلف من مستوى اداري لآخر، ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة والعمل على حلها قبل حدوثها.

## 2.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ويقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات أساسية هي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها (شهران، 2019)، وكما يطلق عليه الإستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينها على أهداف المشروع كله (عيوي، 2017).
- 2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تركز هذه الإستراتيجيات على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات، فتح نوافذ توزيع جديدة (ذيب، 2017).
- 3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم

للاستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية(عبودي، 2019).

مما سبق يرى الباحث أن مستويات بناء الخطة الاستراتيجية تتمثل في الاستراتيجيات على مستوى المنظمة التي تختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل، والإستراتيجيات على مستوى الوحدات وهي أن تختص منظمات الأعمال الكبيرة التي تتكوّن من منظمات أعمال أصغر (الوحدات)، والإستراتيجيات الوظيفية وهي التي تختص بها الأقسام في كل وحدات الموجودة داخل المنظمة، حيث يتم وضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها وبطريقة عملها.

وتمر عمليات التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل والعمليات الذهنية التي تتناسب مع كل مرحلة وتميزها قبل أن تبلور خطة استراتيجية تأخذ بها المؤسسة لفترة من الزمن وتأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى تحقيق أهدافها وغيرها ففي ذاته تسعى لتحقيق الكفاءة من استخدام مواردها المتاحة (عبد الرحمن وسمير، 2019).

### 3.2 ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

1- الرؤية: تعرف الرؤية على أنها وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المنظمة إلى تحقيقه أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة إن الرؤية هي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل وهذه الرؤية تصوغ الأوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة التسويقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة إن من الطبيعي أن تحمل قيادة المنظمة هذه الرؤية وأن تعبر عنها ولكن يبقى على كل فرد وكل إدارة فرعية في مستويات هذه المنظمة أن تكون له رؤيته المستمدة من هذه الرؤية العامة بحيث تتكامل وتتعانق مع الرؤية العليا للمنظمة وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل(الجنابي، 2019).

2- الرسالة: تعبر رسالة منظمة الأعمال عن سبب أو أسباب وجودها وهي لا تصف ناتج المنظمة أو العملاء فحسب، بل تحتوي روح المنظمة، ومع ذلك، وعلى الرغم من أن الغرض نفسه لا يتغير، إلا أنه يلهم ويوحى بإحداث التغيير، وما دام الغرض لا يمكن تحقيقه أبداً، فذلك يعني أن المنظمة لا يمكنها أن تتوقف عن تحفيز التغيير والتقدم (حمدان، 2019).

3- الأهداف: تعد هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي؛ لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي والذي من أجله وجدت المنظمة، وفي هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة ويجب أن تصاغ بوضوح، وأن تكون معبرة وبصدق عن فلسفة المنظمة وغايتها، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيق رغباتهم (حمدان وإدريس، 2007).

4- التحليل البيئي: تعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافه حيث تواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ويرغم تزايد هذا التركيب والتعقيد البيئي، فإن هناك تزايداً مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة وفي ضوء هيكل المنظمة ومكوناتها وخصائصها.

## 4.2 التشارك المعرفي:

يمكن تعريف التشارك المعرفي على أنها توفير المعلومات المهمة والخبرة التي يمتلكها الأفراد للمساعدة والتعاون مع الآخرين في حل المشكلات، وتبادل الأفكار أو تنفيذ سياسات أو إجراءات جديدة بما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة (Behrang, 2010: 46). ويرى (Wang, 2010: 10) أن التشارك المعرفي هو عبارة عن عملية تبادل المهارات، والخبرات، من خلال التفاعل بين الافراد وجهاً لوجه او بالطرق الالكترونية بين أصحاب او مالكي المعرفة. والتشارك المعرفي هو عملية ايصال ونقل المعرفة الصريحة والضمنية الى افراد اخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً اذا فهم المستقبل المعرفة المنقولة اليه، واستطاع استخدام تلك المعرفة (جرادات واخرون، 2011: 135)، ويشير (Ventje, 2014: 19) إلى أن التشارك المعرفي هو القدرة الفردية والاستعداد لتقديم الأفكار والاقتراحات وتقديم المشورة والمعلومات والخبرة لأعضاء الفريق الآخرين داخل المنظمة. ويمكن القول كلما زاد ولاء العاملين للعمل، زادت مشاركتهم في حل المشكلات التي يواجهونها حالياً او مستقبلاً، مقدمين عدداً من الحلول او الإجابات لتساؤلات جديدة. ونظراً لطبيعة تشارك المعرفة، فانه ليس من المستغرب أن تغيير سلوك العاملين يعتبر التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات الراغبة في زيادة سلوكيات مشاركة معرفة أعضائها. والسؤال هو ما العوامل التي تحفز تلك السلوكيات؟ وتشير (Szulanski, 1996) ان القوى التحفيزية مستمدة من قاعدتين رئيسيتين، هما: المعتقدات الشخصية للعاملين، الهياكل الاجتماعية، والمتمثلة بـ (القيم، المعايير، والممارسات المقبولة لتي لها دور فعال في تشكيل هيكل اعتقاد الأفراد)، فصلاً عن دعم الإدارة العليا والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات الداعمة والمحفزة لتلك السلوكيات.

اذ تساهم السلوكيات على نحو كبير في تشجيع الأفراد على تشارك المعرفة وجعل عملية التشارك جزء من ثقافة المنظمة ومعتقداتها وقيمها، مما ينعكس ايجاباً على زيادة الابتكار وتحقيق ميزة استباقية لتعزيز حصص المنظمة السوقية. وهذا ما نوه عنه (AL Tae, 2013: 40) بأنها عملية مهمة لضمان الابتكار ومستوى الأداء العالي في المنظمات. ويعد الحوار والتفاعل وجهاً لوجه طريقة مهمة لنشر المعرفة، مما يتطلب إيجاد الحوافز التي تناسب العاملين وتدفعهم للمشاركة فيما يعرفونه. عليه يرى الباحث بان التشارك المعرفي "هو عملية مشاركة الأفكار المعرفية بنوعها الضمنية والصريحة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال التفاعل والتواصل المباشر وغير المباشر بين العاملين بما يساهم في خلق معرفة جديدة تعزز قدرة المنظمة الريادية في استغلال الفرص التسويقية". ان كفاءة مشاركة المعرفة عادةً ما تستخدم لوصف مدى فاعلية المنظمة، اي مدى تحقيقها لأهدافها (الشاهري، 2012، 14). بان المنظمات يمكن ان تحصل على "الميزة التنافسية والربحية العالية" ضمن الصناعات الخاصة بكل منها، إذا تمكنت على نحو فعال من إنشاء المعرفة وتبادلها (Nozibele, 2013, 19). ولتعزيز قدرة المنظمات على تطوير المهارات والكفاءات، زيادة القيمة، والحفاظ على المزايا التنافسية عبر الابتكار فانها تشجع عاملها على مشاركة معرفتهم، والجمع بين المعرفة الشخصية مع الآخرين (Behrang, 2010, 84). وتعد مشاركة المعرفة عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات، وتعزيز ادائها وتطوير معرفة الافراد الضمنية والصريحة من خلال عمليتين فرعيتين هما: التبادل بالمعرفة (Exchange) الذي يساعد على نقل ومشاركة المعرفة الصريحة، او من خلال التفاعل الاجتماعي (Socialization) لمشاركة المعرفة الضمنية (الظاهر، 2012، 189). وبما يساهم في تحسين اداء المنظمة ويرفع مكانتها في السوق (Roger et al, 2013, 124). ويوفر التشارك المعرفي روابط للمعرفة الصريحة المخزونة وفرص للتواصل الاجتماعي مع الآخرين بغية تبادل وترجمة ما يملكون من معرفة ضمنية لتعزيز التفاعل والعلاقات، مستندا على الاحترام المشترك والثقة وبما يساهم في تشجيع الرغبة لتشارك الأفكار (John, et al, 2013, 76). وتعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي من خلال جعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم على نحو أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية (حسب الله، 2012، 4).

وهذا يسهم في تطوير موضوعي للمفاهيم، وإنشاء مجال للتفكير، وإنشاء معرفة جديدة تقود للتغيير والتغيير هو أحد المرتكزات الأساسية لخلق الفرص التسويقية. من معوقات التشارك المعرفي، نوع المعرفة التي يتم مشاركتها، فالمعرفة الضمنية هي الأكثر صعوبة في التشارك، إذ أن طبيعة هذه المعرفة (معقدة إلى حد ما، غير مرئية، شخصية، يصعب التعبير عنها). كما أنها لا يمكن الحصول عليها أساساً إلا عن طريق التجربة والتعلم عبر العمل المشترك وتقليد مهارات الأداء المتفوق داخل المنظمة (Irina & Leyla, 2005: 13). مما يتطلب دعم العمل الجماعي وفرق العمل، واستثارة وتحفيز الأفراد لمشاركة المعرفة الضمنية. من جانب آخر معظم الأفراد من غير المرجح أن يشاركوا معرفتهم وخبرتهم دون الشعور بالثقة. ومن المعروف تماماً أن مستوى الثقة القائمة بين المنظمة، ووحداتها الفرعية وموظفيها يؤثر بشكل كبير على كمية المعرفة التي تتدفق على حد سواء بين الأفراد ومن الأفراد إلى قاعدة بيانات المنظمة (Ali, 2012: 31). من جانب آخر وهو الجانب الشخصي الأهم فيما يتعلق بالخوف من فقدان المعرفة، إذ أن المعرفة ملكية مهمة غير قابلة للمشاركة وميزة تنافسية يحاول الأفراد الحفاظ عليها لأنها تمثل مصدر القوة (Wang, 2010: 18). واحدة من أفضل الطرائق للتصدي لهذه العقبة هو بعث الطمأنينة لدى الأفراد بأن جميع حقوقهم سيتم الحفاظ عليها، وسيتم مكافأة جهودهم المبذولة في تشارك معرفتهم، فضلاً عن ترسيخ ثقافة الانفتاح مما يجعل الأفراد والجماعات لديهم الرغبة في الإفصاح عن معرفتهم. عند تسهيل التشارك المعرفي، تبرز إحدى المعوقات التي تتعلق بمتلقي المعرفة والمرسل، جهل الطرفين يشكل عائقاً كبيراً لتشارك المعرفي. فالمتلقي ليس على علم بوجود المعرفة التي يحتاج إليها، من جهة أخرى المرسل المحتمل ليس على علم أنه قد تكون هناك حاجة للمعرفة (Irina & Leyla, 2005: 13). بعبارة أخرى أن مقدم المعرفة هو غير متأكد من أن المتلقي سيفهم بشكل صحيح استخدام المعرفة أو المتلقي غير متأكد حول مصداقية المعرفة، وكلاهما قضايا تختفي في سياق المعرفة المشتركة. أحد الحلول لهذه المشكلة يمكن أن يكون هو عدم مشاركة جميع المعرفة التي تم إنشاؤها في المنظمة، ولكن نسعى لنقل أو مشاركة فقط المعرفة ذات العلاقة. وهناك حل آخر وهو إنشاء خرائط المعرفة والتي تمثل دليل وليس مستودعاً، هذه الخرائط المعرفية تبين لأفراد في المنظمة إلى أين يذهبون عندما يحتاجون المعرفة. فضلاً عن ذلك يرى (Behrang, 2010: 111) إيجاد لغة مشتركة داخل المنظمة التي تضم كلمات معينة، التعبيرات، بلغة يفهمها جميع أعضاء المنظمة، فضلاً عن اختيار القناة المناسبة والفعالة لإرسال رسالة يفهما جميع المشتركين. فإن المعرفة المشتركة تشجع التشارك المعرفي داخل المنظمة، ولكنها تعيق التشارك خارج المنظمة (Al Tae, 2013: 53). وبالتالي فإن المعرفة المشتركة تسهم في تسريع التشارك المعرفي داخل المنظمة وتقوم بحماية المعرفة من الأطراف الخارجية (المتتملة بالتجسس الصناعي) الذي أشار له (Bock) مما تعزز ثقة الأفراد في عملية مشاركة معرفتهم داخل المنظمة.

## 5.2 ابعاد التشارك المعرفي:

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بالتشارك المعرفي يتضح وجود عدد من آراء الباحثين حول متضمنات التشارك المعرفي، ومن أجل تحديد الأهمية والأولوية لهذه المتضمنات من وجهة نظر الدراسة الحالية لكل عامل نعرض في الملحق (5) متضمنات نجاح التشارك المعرفي الأكثر اتفاقاً من قبل الباحثين، غير أن (Lin, 2007) و (Fiore, 2013) وقد صنّفوا هذه المتضمنات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وفي ضوء ذلك قسم الباحث متضمنات التشارك إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: أولاً، البعد الاجتماعي ويتضمن (النية والموقف والمعايير الشخصية اتجاه التشارك، العلاقات المتبادلة والثقة، والثقافة التنظيمية)، ثانياً، البعد الإداري ويتضمن (المكافآت المتوقعة ودعم الإدارة العليا)، ثالثاً: البعد التكنولوجي ويتضمن (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)

## 1- البُعد الاجتماعي:

يتضمن هذا البعد الجوانب الاجتماعية والتفاعلات الشخصية التي تحدث بين الأفراد والتي تحفز وترفع ممارسات التشارك المعرفي داخل الشركة وتتضمن: النية اتجاه تشارك المعرفة: أن نية الافرد لأداء السلوك يمكن ان تحدد سلوكهم الفعلي وموقفهم تجاهه، فهم يتصرفون على نحو مختلف عندما تتغير مواقفهم تجاه نوع معين من السلوك، وعادة ما يكونوا أكثر عرضة لإجراء السلوك عند امتلاكهم موقفا ايجابيا تجاهه (AL Ajmi, 2011: 27) (Rahab & Purbudi, 2013, 141). عليه فان توافر النية للتشارك المعرفي لدى الأفراد يعزز سلوكهم التشاركي في المنظمة وتعتمد قدرة المنظمة على الاستفادة من معرفتها الفعالة الى حد كبير على مدى استعداد أعضائها لتشارك المعرفة، لكون المعرفة التنظيمية تكمن داخل الفرد.

الموقف تجاه تشارك المعرفة: يُعد الموقف اتجاه السلوك مؤشراً للنية السلوكية، فموقف الفرد تجاه الفعل يمثل تقييماً لمستوى الأداء وتحديدًا للسلوك الإيجابي او سلبي القيمة (Knabe, 2012: 30). ويرى (Fishbein & Ajzen, 1975) بأنه تصرف سلوكي عام، ينعكس في سلوكيات معينة على نحو غير مباشر من خلال التأثير على العوامل التي تترابط بشكل وثيق بالسلوك (نية الفرد) مع ادائه (ALAjmi, 2011: 28)، عليه فان موقف الفرد تجاه تشارك المعرفة مع الاخرين يحدد له نية أدائه. عندما تكون توجهات مواقف الافراد اعلى تجاه تشارك المعرفة، تؤدي الى زيادة النية لتشارك المعرفي (Rahab & Purpudi, 2013: 141). فالخصائص والسمات التي ترتبط بالسلوك تقدر سلباً او ايجاباً تلقائياً وتكون متزامنة مع بناء الموقف تجاهه. وتعد مواقف الافراد تجاه التشارك المعرفي جانباً مهماً تتمثل بانخراطهم في عمليات التشارك وتجسيدها في سلوكياتهم (Shipp, 2010: 24-25).

- المعايير الشخصية: تشير المعايير الشخصية الى إدراك الشخص لتفكير الآخرين فيما يتعلق بالسلوك لتشكيل المعيار الشخصي لتشارك المعرفة، إذ يرى الشخص ما إذا كان سلوك التشارك المعرفي يتوافق مع مجموعة محددة او المنظمة ككل (Ayalew et al, 2013: 5). اذ يتم تحديد المعايير الموضوعية من خلال مجموعة من المعتقدات المعيارية المقبولة فيما يتعلق بالتوقعات النابعة من المرجعيات المهمة (Knabe, 2012: 127).
- العلاقات المتبادلة والثقة: اشار في نظرية التبادل الاجتماعي الى تعامل الافراد فيما بينهم، فعند توافر قاعدة قائمة على المعاملة بالمثل والثقة الفردية والجماعية، فان جهودهم لمشاركة المعرفة ستكون ناجعة (Wasko & Faraj, 2005: 43). من المحتمل أن تكون اتجاهات إيجابية نحو التشارك المعرفي (Bock et al, 2005: 92). وباعتماد هذا المبدأ سيتم مكافأة الجهود الفردية وضمن المشاركة المستمرة. وأن الثقة المتبادلة يمكن أن تسهل التشارك المعرفي بشكل سلس والذي يمكن بعد من ذلك زيادة التعاون الفعال بين الأفراد في المنظمة (Egbu, 2013:90). وهذا ما اشار له عندما تكون الثقة بين الأفراد، فإن العلاقات سوف تتزايد، وبالتالي فإن المعرفة التي يمتلكونها لا يخشون في طرحها والتشارك بها مع الاخرين، وبعبارة أخرى، ان الإفصاح يكون سهلاً (سلمان، 2005: 71).

**الثقافة المنظمة:** أن من الضروري بناء ثقافة تشجع التشارك المعرفي، لان الأفراد لا يمكن أن يتم إجبارهم لتشارك الأفكار والمعرفة، بعض الثقافات تشجع أساليب العمل الجماعية في حين يقدر آخرون الفردية (Behrang, 2010: 103). فان ثقافة الفريق التي هي تعاونية في طبيعتها يمكن أن تحفز التبادلات الاجتماعية، وأنها تخلق مستوى عال من الثقة هذا ما هو مطلوب لتشارك المعرفي (Ali, 2012: 40).

**البُعد الإداري:** يتضمن هذا البعد الجوانب الإدارية التي يجب ان تتبناها الشركة من اجل دعم وتشجيع ممارسات التشارك المعرفي داخل الشركة والتي تتضمن:

**المكافآت المتوقعة:** تم تحديد المكافأة والتقدير كمفتاح فعال لتشارك المعرفي في المنظمات فالعاملون في المنظمة يتوقعون أن يكون معترفاً بهم ومكافآتهم لتشارك خبراتهم ومعرفتهم مع الآخرين داخل المنظمة (Egbu, 2013: )

90). وتشير المكافأة الى تقديرات المنظمة لطبيعة السلوكيات المرغوبة للعاملين، وتتراوح من الحوافز النقدية (زيادة الراتب والعلاوة) الى غير النقدية (التريقات والأمن الوظيفي) (Hsiu, 2007, 319). وان وجود نظام المكافآت يعد امرا حاسما لنجاح تشارك المعرفة في المنظمة، فالمكافئات المناسبة تؤثر على سلوك ونية الأفراد في تشارك المعرفة. ويمكن ان تكون داخلية وخارجية (Ayalew et al, 2013: 5).

**دعم الإدارة العليا:** تلعب القيادة الإدارية دورا رئيسيا في ضمان التنفيذ الناجح لتشارك المعرفة (Egbu, 2013: 106)، وينظر لها أيضا كمحرك أساسي لنشاط الأعمال في المنظمة. من خلال خلق البيئة المناسبة التي تجعل الموظفين يشعرون بالأمان لتبادل الأفكار وعرض النقد البناء على المدى الطويل، وهذا يمكن أن يخلق ثقافة التشارك المعرفي في المنظمة وتؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة مثل الثقة بين الموظفين (Behrang, 2010: 106).

## 2- البعد التكنولوجي:

أن تشارك المعرفة الفعال بين الموظفين يعتمد على التكنولوجيا وتوافر المعلومات في المنظمة (Egbu, 2013: 90). ووفقا لا تزال تستخدم تكنولوجيا المعلومات بصورة متوسطة لزيادة قاعدة المعرفة التنظيمية على الرغم من دورها المهم في عملية تشارك المعرفة ونقلها (Ali, 2012: 41). ان البنية التحتية لتقانة المعلومات لها دور فاعل في استكشاف الفجوة المعرفية إذ أنها تساعد المنظمة في تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها تحديدا دقيقا وواضحا (السياني، 2001: 9). ان عملية خلق الثروة والقيمة باستخدام الأصول العقلية والقائمة على المعرفة. تتطلب نظام لدعم هذه العملية، تكنولوجيا المعلومات، كعوامل تمكين ضرورية لعملية إدارة المعرفة، وتحسن كبير في تنفيذ هذه العملية مع السرعة العالية والدقة (Ali, 2012: 42). ويؤكد، انه لا يمكن لأي منظمة بغياب البنية التحتية والارتكازية لتقانة المعلومات والاتصالات من ان تؤهل عاملها لتقاسم المعلومات والتشارك المعرفي على مستوى واسع. إن الاجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الامكانيات التكنولوجية، التي من شأنها ان تؤدي الى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة الى اخرى، تسهم في عملية استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة متى ما كان ذلك ضرورياً (جرادات واخرون، 2011: 143). ولهذا قد تزود تقنية المعلومات الحد الأعلى من نتائج التشارك المعرفي من أجل التشارك المعرفي بشكل فعال مع مختلف الفئات والأفراد القادرين على استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التشارك المعرفي من خلال مستودعات المعرفة، الوصول إلى نظم تكنولوجيا المعلومات يمكن المعرفة لتكون مشتركة إلكترونيا. في حين نظم تكنولوجيا المعلومات تتيح سرعة البحث، والوصول إلى المعلومات واسترجاعها كما أنها تدعم التعاون والتواصل بين أعضاء المنظمة لإنشاء وتشارك المعرفة داخل المنظمة (Egbu, 2013: 90).

## الجانب العملي

### 1.3 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي) على التشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة (البعد الاجتماعي، البعد إداري، البعد التكنولوجي) من وجهة نظر القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، حيث تم استخدام هذا المنهج بصفته الأمثل لمثل هذه الدراسة إذ يقوم بوصف المتغيرات وصفاً كمياً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار الفرضيات من أجل الوصول إلى توصيات مناسبة قد تحسن من تشارك المعرفي في القطاع الصحي.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين والبالغ عددهم (413) موظف وفقاً لكتاب وزارة الصحة العراقية/ دائرة صحة صلاح الدين (2021)، وتم اختيار العينة من خلال

أسلوب الحصر الشامل؛ إذ قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (413) موظف؛ ، استرجع الباحث منها (358) استبانة صالحة للتحليل؛ وبهذا فقد تكونت عينة الدراسة من (358) موظف، يوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مسؤول وحدة	127	35.5
	مسؤول شعبة	179	50.0
	رئيس قسم	45	12.6
	معاون مدير عام	2	0.5
	مدير عام	1	0.3
	أخرى	4	1.1
	المجموع	358	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية	7	2.0
	دبلوم	53	14.8
	بكالوريوس	241	67.3
	دبلوم عالي	13	3.6
	ماجستير	40	11.2
	دكتوراه	4	1.1
	المجموع	358	100.0
سنوات الخدمة	5-1 سنة	28	7.8
	6-10 سنوات	43	12.0
	11-15 سنة	106	29.6
	16-20 سنة	70	19.6
	21-25 سنة	49	13.7
	26 سنة فأكثر	62	17.3
	المجموع	358	100.0

المصدر: من اعداد الباحثون جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

### 3.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتمت الاستعانة في تطوير فقرات الاستبانة على الاستبانات في دراسات سابقة تناولت موضوعات قريبة من موضوع الدراسة التي صممت الاستبانة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي، حيث تم تطوير الاستبانة لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية من الأقسام وذلك على النحو الآتي:

#### القسم الأول: المتغيرات الشخصية:

تكون هذا القسم من ثلاثة أسئلة هدفت الى معرفة معلومات عامة عن المبحوثين والتعرف الى الخصائص الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي:

- 1- المسمى الوظيفي، وله ست مستويات (مسؤول وحدة، مسؤول شعبة، رئيس قسم، معاون مدير عام، مدير عام، وكيل وزير).
- 2- المؤهل العلمي، وله ست مستويات (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
- 3- سنوات الخدمة، وله ست مستويات (1-5 سنة، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21-25 سنة، 26 سنة فأكثر).

القسم الثاني: يتكون من (67) فقرة موزعة على ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويشتمل هذا المحور على (34) فقرة وزعت على أربعة أبعاد فرعية (الرؤيا(8) فقرات، الرسالة (7) فقرات، الأهداف (9) فقرات، التحليل البيئي (10) فقرات).
- المحور الثالث: التشارك المعرفي، ويشتمل هذا المحور على (33) فقرة وزعت على ثلاثة أبعاد فرعية (البُعد الاجتماعي (16) فقرة، البُعد الإداري (10) فقرة، البُعد التكنولوجي (7) فقرات).
- ولتحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة (بدرجة قليلة جداً)، درجة (2) تعبر عن الإجابة (بدرجة قليلة)، درجة (3) تعبر عن الإجابة (بدرجة متوسطة)، درجة (4) تعبر عن الإجابة (بدرجة كبيرة)، درجة (5) تعبر عن (بدرجة كبيرة جداً). ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، تم استخدام المعادلة الآتية:

طول الفترة= (الحد الأعلى للبدل-الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33.

درجة موافقة متوسطة من 2.33-أقل من 3.66.

درجة موافقة مرتفعة من 3.66-5.00.

### 4.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحث من أجل التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال قياس كلاً من معاملي التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (2) قيم الالتواء والتفلطح لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

جدول (2) قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المحور	البُعد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التخطيط الاستراتيجي	الرؤيا	-0.137	-0.594
	الرسالة	-0.432	-0.354
	الأهداف	-0.223	-0.275
	التحليل البيئي	0.183	-0.454
التشارك المعرفي	البُعد الاجتماعي	0.016	-0.026
	البُعد الإداري	-0.027	-0.034
	البُعد التكنولوجي	0.121	-0.351

المصدر: من اعداد الباحثون جمعت وحسبت وفق بيانات المسح الميداني، (2022).

يظهر من جدول (2) أن معاملات التفلطح والالتواء تتراوح جميعها ضمن الحد الأدنى والأعلى المقبول للتوزيع الطبيعي؛ إذ تراوحت قيم الالتواء ما بين (-2، 2)، وتراوحت قيم معاملات التفلطح بين (-7، 7)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فإنّ بيانات الدراسة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

## 5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمد في قياس صدق أداة الاستبانة على استخدام مجموعة من الأساليب التي تتمثل بالصدق الظاهري والصدق البنائي.

أما الصدق الظاهري فهو لقياس درجة وضوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ودرجة انتمائها للبُعد الذي تنتمي له لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين، وذلك من خلال عرض أداة الدراسة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات العراقية والسودانية واللبنانية.

## 6.3 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ككل بوصفه المقياس الأكثر شيوعاً بين الباحثين لتحقيق هذا الغرض. وقد أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا لمحور التخطيط الاستراتيجي ككل قد بلغت (0.93)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحور الميزة التنافسية (0.833)، ومحور التشارك المعرفي (0.894) وهي نسبة جيدة حيث أنها أكبر من (0.70) (Gliem and Gliem, 2003).

## 7.3 اختبار الازدواج الخطي

تم استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) بهدف التأكد من خلو البيانات من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيط، وهي المشكلة التي يعني وجودها أن يكون متغير مستقل دالة لمتغير مستقل آخر، أي يرتفع بارتفاعه وينخفض بانخفاضه.

جدول (3) نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغير	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
الرؤيا	0.233	4.299
الرسالة	0.204	4.913
الأهداف	0.357	2.802
التحليل البيئي	0.497	2.014

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من النتائج في جدول (3) أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات الوسيطة إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين ملائمة من حيث أنها أقل من (5) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (0.1).

## 8.3 الأساليب الإحصائية

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSSv21) لمعالجة البيانات المجمعة وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف إجابات العينة من خلال التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا (Crombach Alfa) لاختبار مدى ثبات المقياس، واختبار Variance Inflation Factor (VIF) للتأكد من عدم وجود الارتباط المتداخل، تحليل الانحدار المتعدد في الفرضيات.

## 9.3 تحليل النتائج

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي قام الباحث بجمعها، حيث تم اعتماد المنهجية وذلك لتحديد نوع التحليل والاختبارات الواجب تطبيقها، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لاستخراج النتائج المتعلقة بالدراسة، وفيما يلي عرض النتائج.

## 1.9.3 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد مجال التخطيط الاستراتيجي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "التخطيط الاستراتيجي" والمجال ككل، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (4) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الرؤيا	3.59	0.77	متوسط
2	3	الاهداف	3.56	0.69	متوسط
3	2	الرسالة	3.46	0.90	متوسط
4	4	التحليل البيئي	3.26	0.74	متوسط
		التخطيط الاستراتيجي ككل	3.46	0.66	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح جدول (4) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في دائرة صحة صلاح الدين جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.46) بمستوى تقييم متوسط لجميع الأبعاد، كما يوضح الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مجال التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (3.26-3.59) بمستوى تقييم متوسط لجميع الأبعاد؛ وجاء ترتيب الأبعاد الفرعية التخطيط الاستراتيجي على النحو الآتي: حصل بُعد "الرؤيا" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.59)، وحصل على المرتبة الثانية بُعد "الأهداف" بمتوسط حسابي (3.56)، جاء بُعد "الرسالة" بمتوسط حسابي (3.46) بالمرتبة الثالثة، وأخيراً حصل بُعد "التحليل البيئي" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.26). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات الحكومية تحاول من خلال التخطيط الاستراتيجي تحسين قدرتها على التنمية المستدامة وذلك بتحديد أنشطتها طويلة المدى مع تحديد الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف الدائرة المستقبلية، وفقاً لما قامت به وزارة الصحة من تحليل البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص الاستثمارية والتحديات التنافسية.

للتعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في دائرة صحة صلاح الدين بشكل تفصيلي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		البُعد الأول: الرؤيا.			
1	1	لدى المنظمة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	4.04	0.78	مرتفع
2	7	توظف التقنيات الحديثة للوصول إلى أفضل الخدمات	3.70	1.20	مرتفع
3	2	تعد المنظمة إطارات تخدم المجتمع وعلى أسس علمية وعملية وإنسانية	3.65	1.38	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	3	تعلن المنظمة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء	3.61	1.22	متوسط
4	8	تقود رؤية المنظمة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمنظمة	3.61	1.21	متوسط
6	6	رؤية المنظمة قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة	3.49	1.32	متوسط
7	4	تسعى المنظمة إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية	3.40	1.19	متوسط
8	5	تسعى المنظمة إلى ترسيخ العلم والمعرفة	3.25	1.28	متوسط
		بُعد "الرؤيا" ككل	3.59	0.77	متوسط
البُعد الثاني: الرسالة.					
1	6	رسالة المنظمة هي الإطار المميز لها عن باقي المنظمات	3.63	1.27	متوسط
2	4	نقوم بإعداد رسالتنا بشكل متوازن الفرص والمحددات البيئية	3.58	1.30	متوسط
3	1	رسالتنا تهني لمخرجات متخصصة وفق المعايير الطبية	3.52	1.27	متوسط
4	5	نطمح لإيصال رسالة المنظمة إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	3.50	1.20	متوسط
5	2	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمنظمتنا استثمار الفرص الجديدة لتطوير الخدمات	3.49	1.19	متوسط
6	3	تنصف رسالتنا بأنها محددة بأطر واضحة والتي من خلالها يتميز الأفراد العامون بالإبداع والابتكار	3.43	1.18	متوسط
7	7	تتضمن رسالة المنظمة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها	3.06	1.45	متوسط
		بُعد "الرسالة" ككل	3.46	0.90	متوسط
البُعد الثالث: الأهداف.					
1	1	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	4.08	0.96	مرتفع
2	2	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس	3.99	0.96	مرتفع
3	3	أهدافنا محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء	3.83	1.07	مرتفع
4	5	تحاول المنظمة تحقيق الأهداف رغم محدودية امكاناتها	3.53	1.19	متوسط
5	4	تشتق أهداف المنظمة من الأهداف الرئيسية لوزارة الصحة العراقية	3.52	1.16	متوسط
6	8	أهداف المنظمة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد فيها	3.48	1.18	متوسط
7	7	تتسم أهداف المنظمة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.42	1.24	متوسط
8	6	تلتزم إدارة المنظمة بالبرامج والجدول الزمنية التي تصنعها لتحقيق أهدافها	3.38	1.18	متوسط
9	9	يشارك في صياغة أهداف المنظمة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	2.82	1.31	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		بُعد "الأهداف" ككل	3.56	0.69	متوسط
البُعد الرابع : التحليل البيئي .					
1	9	نفاعل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المنظمة والبيئة الخارجية	3.74	1.04	مرتفع
2	3	يوجد فرق في تحليل البيئة الداخلية بين الفرص المتاحة والتهديدات	3.44	1.21	متوسط
3	7	تدرس منظمنا البيئة وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان في المنطقة الداخلية	3.39	1.22	متوسط
4	6	تعرف المنظمة على التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها أو الحد من أثارها	3.31	1.19	متوسط
5	4	تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	3.22	1.22	متوسط
6	8	تقوم منظمنا بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحسين أحوالها	3.20	1.24	متوسط
7	5	تحديد المنظمة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	3.17	1.26	متوسط
8	1	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل	3.16	1.27	متوسط
9	2	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية في الدائرة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	3.03	1.31	متوسط
10	10	نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة	2.92	1.21	متوسط
		بُعد "التحليل البيئي" ككل	3.26	0.74	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح جدول (5) ما يلي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الرؤيا" تراوحت ما بين (3.25 - 4.04) حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: "لدى المنظمة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي" بمستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: "تسعى المنظمة إلى ترسيخ العلم والمعرفة"، بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.59) بمستوى تقييم متوسط.
- 2- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الرسالة" تراوحت ما بين (3.06 - 3.63) بمستوى تقييم متوسط لجميع الفقرات، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) ونصها: "رسالة المنظمة هي الإطار المميز لها عن باقي المنظمات"، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: "تتضمن رسالة المنظمة قيمها ومعتقداتها وماهية عملها وأهم ما يميزها"، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.46) بمستوى تقييم متوسط.
- 3- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الأهداف" تراوحت ما بين (2.82 - 4.08)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: "لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها" بمستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) ونصها: "يشارك في صياغة أهداف

المنظمة جميع الأطراف المسؤولية عن تحقيقها" بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.56) بمستوى تقييم متوسط.

4- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "التحليل البيئي" تراوحت ما بين (2.92- 3.74)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (9) ونصها: "نفع الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المنظمة والبيئة الخارجية"، بمستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) ونصها: "نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية للمنظمة" بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.26) بمستوى تقييم متوسط.

### 2.9.3 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد مجال التشارك المعرفي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال "التشارك المعرفي" والمجال ككل، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (6) المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد التشارك المعرفي والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الاجتماعي	3.54	0.59	متوسط
2	2	الاداري	3.23	0.47	متوسط
3	3	التكنولوجي	2.92	0.52	متوسط
		التشارك المعرفي ككل	3.31	0.41	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح جدول (6) أن مستوى التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين جاء متوسطاً؛ إذ أن المتوسط الحسابي لمتغير التشارك المعرفي بلغ (3.31) بمستوى تقييم متوسط، كما يوضح الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية للمجالات متغير التشارك المعرفي تراوحت ما بين (2.92- 3.54)؛ وجاء ترتيب الأبعاد الفرعية التشارك المعرفي على النحو الآتي: حصل بُعد "الاجتماعي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) بمستوى تقييم متوسط، وحصل على المرتبة الثانية بُعد "الاداري" بمتوسط حسابي (3.23) بمستوى تقييم متوسط، جاء بُعد "التكنولوجي" بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) بمستوى تقييم متوسط. وتفسر النتيجة هذه بأن الدائرة تهتم بالتشاركية المعرفية التي تتبنى التوجهات الاستراتيجية من خلال الاهتمام، بالوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق التشاركية المعرفية والاستفادة من الخبرات المتراكمة والتي تساعد على تطبيق المعرفة.

للتعرف على مستوى التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين بشكل تفصيلي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال التشارك المعرفي، وفيما يلي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد مجال التشارك المعرفي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول: الاجتماعي .					
1	1	اتشارك معرفتي مع أعضاء المنظمة لأنه مهم ومفيد بالنسبة لي	4.54	0.55	مرتفع
1	2	اتشارك تقارير علمي والوثائق الرسمية مع الأعضاء الآخرين بشكل متكرر في المستقبل	4.54	0.71	مرتفع

المرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	4	لدى شعور سيء حيال نفسي إذا لم اشارك المعرفة مع زملائي	4.30	0.59	مرتفع
4	5	لدى الاستعداد والرغبة لتشارك المعرفة لأنه امر حسن بالنسبة لي وهذا يشجعني على ذلك	4.15	0.58	مرتفع
5	3	اقدم الارشادات والمعرفة لأفراد المنظمة عندما يسألني زملائي	4.07	0.82	مرتفع
6	12	تتجاهل منظمنا الصراعات الداخلية (ما بين الأقسام أو بين الأفراد) والتي تثبط التشارك المعرفي	4.00	0.81	مرتفع
7	14	تتبنى منظمنا الاستراتيجيات التي تنمي العلاقات المشتركة مع الأقسام الأخرى لتشجيع التشارك	3.35	1.01	متوسط
8	8	اشعر بالضغط من قبل زملائي ومديري لتشارك معرفتي كونهم يعتقدون أنه ذو قيمة للمنظمة والأفراد	3.30	1.11	متوسط
9	11	تؤثر ثقافة (التعلم، والثقة، والحوار، والاستماع إلى الافكار الجديدة) في منظمنا على سلوكيات العاملين وتعتبر أساسية في توليد وتشارك المعرفة	3.28	1.06	متوسط
10	13	يعمل الجميع دون استثناء على تشارك معرفته بما يسهم في مساعدة الآخرين في العمل وحل مشاكلهم	3.25	1.02	متوسط
11	10	تزداد قيمتي من مشاركة معرفتي للزملاء في المنظمة	3.22	1.08	متوسط
12	15	تخفف منظمنا من حالة الخوف لدى العاملين من فقدان المعرفة وتعزيز روح التعاون (الايثار) والثقة	3.13	0.99	متوسط
13	9	يتملكني الشعور بالخوف من الادارة لعدم مشاركة معرفتي	2.94	1.17	متوسط
13	16	تؤمن منظمنا بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل التي تسهم في تعزيز التشارك المعرفي بين العاملين	2.94	1.09	متوسط
15	6	يحسن التشارك المعرفي مكاني أمام زملائي ومديري كونه يحتل قيمة مميزة في المنظمة	2.85	1.22	متوسط
16	7	اشعر بالمتعة من اكتشاف واتقان تقنيات تشارك المعرفة الجديدة	2.77	1.10	متوسط
		بُعد "الاجتماعي" ككل	3.54	0.59	متوسط
البُعد الثاني: الاداري .					
1	8	تمتلك الإدارة العليا وعيًا كاملاً بالمعرفة المطلوب ايجادها ومشاركتها بين الأفراد	3.77	1.23	مرتفع
2	4	تحتاج منظمنا إلى تحفيز سلوكيات الايثار والتعاون بين العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية	3.72	0.82	مرتفع
3	3	تخصص منظمنا الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطوير المستوى التعليمي للعاملين فيها من خلال ورش العمل والدورات التدريبية بما يسهم في تعزيز التشارك المعرفي	3.63	0.92	متوسط
4	2	تشارك المعرفة مع زملائي في منظمنا بكافئ مع زيادة الأمن الوظيفي	3.57	0.88	متوسط
5	5	تخصص منظمنا برامج المكافآت المادية والمعنوية لتحفيز التشارك المعرفي والأفكار الإبداعية داخل المنظمة	3.39	0.97	متوسط
6	10	تظهر الإدارة العليا رغبتها في قيام العاملين بالمشاركة وتقديم معرفتهم على نحو طوعي للآخرين	2.99	1.32	متوسط
7	9	تدعم الإدارة العليا ثقافة الحوار والاستماع إلى الأفكار الجديدة ونشرها بين الافراد	2.85	1.41	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	1	تستخدم منظمنا المكافآت والحوافز النقدية لدفع العاملين لتشارك المعرفي	2.82	1.07	متوسط
9	7	تشجع الإدارة العليا الأفراد على مشاركة معرفتهم مع زملائهم	2.82	1.45	متوسط
10	6	توفر الإدارة العليا مناخاً تنظيمياً يتيح التفاعل الاجتماعي الموجه نحو فرص التشارك المعرفي بين العاملين	2.72	1.12	متوسط
بُعد "الاداري" ككل					
البُعد الثالث: التكنولوجي .					
1	4	تناسب المكونات المادية لتقانة المعلومات الموجودة في منظمنا مع الحاجة للتشارك المعرفي	3.03	1.41	متوسط
2	7	تسهل شبكات الاتصال المتوافرة في المنظمة من عمليات نشر المعلومات والمعرفة للمستفيدين	2.98	1.26	متوسط
3	1	تهيئ منظمنا تقانة المعلومات التي تسمح للأفراد بتشارك المعرفة مع الأشخاص الآخرين داخل المنظمة وخارجها	2.95	1.27	متوسط
4	2	يعتمد الافراد في منظمنا على شبكات المعرفة (المجاميع، الانترنت، المجتمعات الافتراضية، الخ) للاتصال مع الزملاء	2.93	1.33	متوسط
5	6	تدعم البرمجيات المستخدمة في منظمنا التشارك المعرفي	2.93	1.28	متوسط
6	3	يسهل الاستخدام الواسع للتخزين الالكتروني مثل (قواعد البيانات على الانترنت، ومستودعات المعرفة) من امكانية وصول الافراد إلى المعرفة	2.87	1.33	متوسط
7	5	تدريب منظمنا العاملين باستمرار على استخدام التقنيات التي تسهل التشارك المعرفي	2.75	1.33	متوسط
بُعد "التكنولوجي" ككل					

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يوضح جدول (7) ما يلي:

- 1- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الاجتماعي" تراوحت ما بين (2.77 - 4.54) حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: اتشارك معرفتي مع أعضاء المنظمة لأنه مهم ومفيد بالنسبة لي، بمستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) ونصها: اشعر بالمتعة من اكتشاف واتقان تقنيات تشارك المعرفة الجديدة، بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.54) بمستوى تقييم متوسط.
- 2- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "الاداري" تراوحت ما بين (2.72 - 3.77) حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) ونصها: تمتلك الإدارة العليا وعياً كاملاً بالمعرفة المطلوب ايجادها ومشاركتها بين الأفراد، بمستوى تقييم مرتفع، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: توفر الإدارة العليا مناخاً تنظيمياً يتيح التفاعل الاجتماعي الموجه نحو فرص التشارك المعرفي بين العاملين، بمستوى تقييم متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد ككل (3.23) بمستوى تقييم متوسط.
- 3- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد "التكنولوجي" تراوحت ما بين (2.75 - 3.03) بمستوى تقييم متوسط لجميع الفقرات، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) ونصها: تتناسب المكونات المادية لتقانة المعلومات الموجودة في منظمنا مع الحاجة للتشارك المعرفي، وفي حين جاءت بالمرتبة

الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: تدريب منظمنا العاملين باستمرار على استخدام التقنيات التي تسهل التشارك المعرفي، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2.92) بمستوى تقييم متوسط.

## الاستنتاجات والتوصيات

### 1.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الاستراتيجي في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرؤية في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرسالة في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للأهداف في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل البيئي في التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين من وجهة نظر القيادات الإدارية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أبعاد التشارك المعرفي على المستوى الكلي، الجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في التشارك المعرفي

المتغير	معاملات غير قياسية					معاملات موحدة				
	B	المعياري الخطأ	B	T	الإحصائية الدلالة	R	R <sup>2</sup>	المعدلة R <sup>2</sup>	F	الدلالة الإحصائية
ثبات الانحدار	1.977	0.061		32.666	0.000	0.794	0.631	0.627	150.891	0.000
الرؤيا	0.084	0.027	0.203	3.091	0.002					
الرسالة	0.071	0.025	0.199	2.808	0.005					
الأهداف	0.122	0.024	0.262	5.100	0.000					
التحليل البيئي	0.109	0.018	0.253	5.889	0.000					

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يظهر من جدول (8) وجود أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الاستراتيجي في أبعاد التشارك المعرفي على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.794) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي و التشارك المعرفي، وبلغت قيمة (R-square) (0.631) بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما قيمته (63.1%) من التغير الحاصل في التشارك المعرفي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (150.891) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التأثير في التشارك المعرفي، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة بالصيغة البديلة. وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

- 1- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرؤيا على التشارك المعرفي، حيث بلغت قيم (T، B) (3.091، 0.203) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة.
  - 2- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرسالة على التشارك المعرفي، حيث بلغت قيم (T، B) (2.808، 0.199) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة.
  - 3- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) للأهداف على التشارك المعرفي، حيث بلغت قيم (T، B) (5.100، 0.262) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة.
  - 4- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) للتحليل البيئي على التشارك المعرفي، حيث بلغت قيم (T، B) (5.889، 0.253) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة البديلة.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تكامل العناصر والاهتمام بكافة المعلومات الواردة في كل عنصر مما يساهم في تحقيق الميزة التي تجعل الدائرة متميزة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أقطي (2022) التي أظهرت أن هناك أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة.

#### 2.4 التوصيات

بناء على ما سبق من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة أن تهتم المؤسسات الحكومية العراقية بتحقيق التوازن بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية؛ وذلك من خلال دعم عنصر المرونة في إعداد الرؤية وجعلها أكثر قابلية للتجديد.
- 2- أن تهتم إدارات الموارد البشرية ومتخصصين في مجال التدريب في المؤسسات الحكومية بإعداد برامج متخصصة لتطوير المهارات القيادية، وتوفير المناخ المناسب لدعم الإبداع.
- 3- أن تهتم المؤسسات الحكومية العراقية بتشجيع العاملين على التصرف بحرية واستقلالية بما يخدم أهدافها؛ وذلك من خلال حث العاملين على استخدام كفاءاتهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يتوافق مع الأعمال الموكلة إليهم.
- 4- إتباع أساليب إدارية حديثة في إيجاد الأفكار الجديدة من خلال العصف الذهني وورش العمل وغيرها من الأساليب التي تدعم المناقشات والحوارات داخل بيئة العمل وحرية الإبداع والابتكار.

#### 2.5 الخاتمة

أظهرت النتائج العملية ان هناك تاثر إيجابي لابعاد التخطيط الاستراتيجي عل ابعاد التشارك المعرفي وان من اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة ضرورة أن تهتم المؤسسات الحكومية العراقية بتحقيق التوازن بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية؛ وذلك من خلال دعم عنصر المرونة في إعداد الرؤية وجعلها أكثر قابلية للتجديد. إتباع أساليب إدارية حديثة في إيجاد الأفكار الجديدة من خلال العصف الذهني وورش العمل وغيرها من الأساليب التي تدعم المناقشات والحوارات داخل بيئة العمل وحرية الإبداع والابتكار.

## المراجع باللغة العربية:

- توفيق محمد عبد المحسن، 2016م، قياس الجودة والقياس المقارن-أساليب حديثة في المعايرة والقياس، (عمان: دار الفكر العربي ص 95.
- خالد بن حمدان، 2019م، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 67.
- صاحب عبد مرزوك الجنابي، 2019م، استراتيجيات القيادة والاشراف، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، ص 145
- صلاح مرتضي عبد الرحمن، نعموني سمير، 2019م، واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية السودانية وأثره على كفاءة وفاعلية الموارد المالية، (الجزائر: مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، مخبر الاقتصاد الرقمي، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، ص 30
- هاني عبد اللطيف الحاجي، سعد بن سعيد الزهري، 2020م، تطبيق التخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، (الجزائر: مجلة بيليو فيلينا لدراسة المكتبات والمعلومات، مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات بالمكتبات، جامعة العربي التبسي، العدد السادس، ص 86
- هيثم عبد الله ذيب، 2020م، أصول التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص 36.
- عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، 2006م، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص 111.
- بخدة شهرزاد، 2019م، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWAT في تطوير التخطيط الإستراتيجي – دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر، (الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد الرابع، العدد الثالث، ص 55.
- جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، احمد اسماعيل والصالح، أسماء رشاد، 2011، "ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حسب الله، عبدالحفيظ علي، علي، عيسى سالم وعبدالله، محمد علي، 2012، "البيئة اداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين، دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد الاول، يوليو.
- سعد، خالد سلمان، (2010)، " دور عملية الرصد البيئي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- السباني، محمد عبدالله، 2001 " الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن..
- الشهري، مظفر احمد حسين. (2012)، " كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي واليات التنسيق التنظيمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الطاهر، اسمهان ماجد، (2011)، "ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن
- نادية ميلاد محمد المبروك، 2018م، التخطيط الإستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، (السويس: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد التاسع، العدد الثالث، ص 608.
- ياسر السيد علي محمد شحاتة، أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الإسكندرية، (طنطا: المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثاني، 2019م)، ص 5.
- حاضر صباح شعير، 2019م دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية للقطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف العراقية الخاصة، (الجزائر: مجلة إقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بالصوف معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد الثالث، العدد الأول، ص 378.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, University of Technology.

- Roger Fullwood, Jennifer Rowley and Rachel Delbridge,(2013), "Knowledge sharing amongst academics in UK universities", *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123-136.
- Nicolas, Lesca(2011)," Environmental Scanning and Sustainable Development", First published 2011 in Great Britain and the United States by ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc.
- Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Salford Manchester United Kingdom.
- Irina. G & Leyla. K, 2005," Knowledge Sharing In A Customer Oriented Organization", Master thesis, Jönköping University.
- Xiaoyan Wang,(2010)," An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China", Master Thesis, University of Twente.
- Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, University of Technology.
- Fiore,A. M., Niehm, L.S., Hurst, J. L., Son, J., & Sadachar, A.,(2013)," Entrepreneurial Marketing: Scale Validation with Small, Independently-Owned Businesses", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 7(4), PP: 63-86
- AL Ajmi, Bibi M,(2011), "The Intention to share: professionals Knowledge sharing behaviors in online communities", Degree Dissertation, University of new jersey.
- Rahab & Purbudi Wahyuni,(2013)," Predicting Knowledge Sharing Intention Based On Theory Of Reasoned Action Framework: An Empirical Study On Higher Education Institution", *American International Journal Of Contemporary Research*, Vol. 3 No. 1; January.
- Knabe, Ann,(2012)," Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior to a Study of Online Course Adoption in Public Relations Education", Doctor Dissertation, Marquette University.
- Ajzen, I. (1991),"The theory of planned behavior", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ayalew. Elizabeth, Bekele. Rahel & Strub. Detmar,(2013),"Attitude Matters", Exploring the Knowledge Sharing Behavior Academics in Ethiopian Higher Education Institutions, Proceedings of the 21 st, European Conference on information system.
- Knabe, Ann,(2012)," Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior to a Study of Online Course Adoption in Public Relations Education", Doctor Dissertation, Marquette University.
- Wasko, M.M. and S. Faraj, 2005. Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1): 35–57.
- Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Salford Manchester United Kingdom..
- Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, University of Technology.
- Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Salford Manchester United Kingdom.
- Lin F. Hsiu (2007). Knowledge Sharing and FirmInnovation Capability: An Empirical Study. *Int. J. Manpower*, 28(3/4): 315-332

- Ayalew. Elizabeth, Bekele. Rahel & Strub. Detmar,(2013),"Attitude Matters", Exploring the Knowledge Sharing Behavior Academics in Ethiopian Higher Education Institutions, Proceedings of the 21 st, European Conference on information system.
- Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Salford Manchester United Kingdom.
- Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, University of Technology.
- Egbu, J.U,(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Salford Manchester United Kingdom.
- Iqbal. M. J, Amran Rasli, Heng. L.H, Bin Bilal Ali. M, Ibne Hassan & Ali Jolae, (2011)," Academic staff knowledge sharing intentions and university innovation capability", African Journal of Business Management, Vol.5 (27), pp. 11051-11059, 9 November.
- Alexander Schauer, (2014)," Developing a holistic framework of key categories of influences that shape knowledge sharing from an individual perspective", Doctor Dissertation, University of Sheffield.
- John W.Slocum E-jakson, and Don Hellriegel,"Competency-Based Management, Thomson South-Western,2008,P.215
- Behrang, Zadjabbariochtapeh,(2010)," Knowledge Sharing Framework for Sustainability of Knowledge Capital", Doctor Dissertation, University of Technology.
- Xiaoyan Wang,(2010)," An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China", Master Thesis, University of Twente.
- Ventje, A. Senduk,(2014)", Dose Knowledge Sharing Not Make Effect To Innovation Capabilities? International Journal Of Business Management Invention, Vol.3, Iss.12. Pp18-25.
- [Http://www.newartech.com](http://www.newartech.com)888.873.1422
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111/March.
- Mc Guinness, Tony, (2008)," Dynamic Capabilities For Entrepreneurship And Innovation In Marketing-Driven Organizations, .Work paper Submitted To The Seventh International Congress.University of Bournemouth.