



# JOURNAL OF TECHNIQUES

Journal homepage: <http://journal.mtu.edu.iq>



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

### The Effect of Social Capital on Job Performance Through the Mediating Role of the Knowledge Exchange: An Analytical Study in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities

Rana Diao Abdel Baqi<sup>1\*</sup>, Sawsan Jawad Hussein<sup>2</sup>, Marwa Mustaph Al-Roubaie<sup>3</sup>, Jafar Ahmad Alserhan<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Technical College of Management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

<sup>2</sup>Technical Institute for Administration / Ressaqa, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

<sup>3</sup>Faculty of Economic Sciences and Management, University of Sfax, Sfax, Tunisia

<sup>4</sup>Center of Service and Community Development, Al Albayt University, Mafraq, Jordan

\* Corresponding author E-mail: [dcc0006@mtu.edu.iq](mailto:dcc0006@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 30 January 2023</p> <p>Accepted 07 March 2023</p> <p>Publishing 31 December 2023</p>	<p>The research aimed to test the effect of social capital, namely (structural, relational, and cognitive), on job performance through the mediating role of knowledge exchange processes (donating and collecting knowledge) in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. To achieve the objectives of the research, the descriptive and analytical approach was used by distributing a questionnaire to the employees working in the Ministry's office, where 300 questionnaires were distributed according to the simple random sample, and the response rate was (92%), as the valid questionnaires for statistical analysis reached (278) forms. Structural equation modeling with AMOS v.28 was used to build a model and analyze the relationships in addition to the SPSS v.28 program. The research reached a set of results, including the existence of significant correlation and influence relationships between social capital, knowledge exchange, and job performance, in addition to the fact that knowledge exchange mediates positively the relationship between social capital and job performance. The most important recommendations were the design of strategies aimed at encouraging the Ministry's employees to engage in social interaction activities and knowledge exchange to improve job performance.</p>
<p>This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<a href="http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/</a>)</p>	
<p>Publisher: Middle Technical University</p>	
<p><b>Keywords:</b> Social Capital; Knowledge Exchange; Job Performance.</p>	

### تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتبادل المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة والسياحة والآثار

رنا ضياء عبد الباقي<sup>1\*</sup>، سوسن جواد حسين<sup>2</sup>، مروه مصطفى الربيعي<sup>3</sup>، جعفر احمد السرحان<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الكلية التقنية الإدارية - بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

<sup>2</sup>معهد الإدارة / الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

<sup>3</sup>كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس، صفاقس، تونس

<sup>4</sup>مركز تنمية وخدمة المجتمع، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن

\* البريد الإلكتروني: [dcc0006@mtu.edu.iq](mailto:dcc0006@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 30 كانون الثاني 2023	هدف البحث الى اختبار تأثير رأس المال الاجتماعي والمتمثل بـ (الهيكلية، العلائقية، والادراكي) في الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لعمليات تبادل المعرفة (تبرع وجمع المعرفة) في وزارة الثقافة والسياحة والآثار. ولتحقيق اهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي من خلال توزيع استمارة استبانة على الموظفين العاملين في ديوان الوزارة، إذ وزعت 300 استمارة استبانة على وفق العينة العشوائية البسيطة وكانت نسبة الاستجابة (92%) إذ بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (278) استمارة. نمذجة المعادلة الهيكلية مع ايموس v.28 AMOS تم استخدامها لبناء النموذج وتحليل العلاقات الارتباطية فضلا عن برنامج SPSS v.28.
تاريخ القبول 07 آذار 2023	

توصل البحث الى مجموعة من النتائج ومنها وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي، تبادل المعرفة، والاداء الوظيفي، فضلاً على ان تبادل المعرفة بتوسط ايجابيا العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي. وتمثلت اهم التوصيات في تصميم استراتيجيات تهدف الى تشجيع موظفي الوزارة على الانخراط في أنشطة التفاعل الاجتماعي وتبادل المعرفة لتحسين الاداء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الاجتماعي؛ تبادل المعرفة؛ الاداء الوظيفي.

## 1. المقدمة

المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر تواجه مشكلات معقدة ومتعددة الوجة تتمثل بالتقدم التكنولوجي السريع والتنافس، الامر الذي يجعل إدارة المنظمة تحتاج الى التركيز على كيفية إدارة اصولها غير الملموسة والمتمثلة برأس المال الاجتماعي الذي يركز على التفاعلات الاجتماعية والثقة والاهداف والرؤية المشتركة، ويسهل التعاون بين الافراد العاملين، فضلاً عن تشكيل الاجراءات الجماعية لديهم، مما يعزز من الاستجابة الفعالة في اداء عملهم.

تبادل المعرفة ايضا تشكل الوسيلة الاساسية التي يمكن للأفراد العاملين من خلالها المساهمة في خلق وتطبيق معرفة جديدة مهمة للعمل وعلى عملية التعلم التنظيمي لديهم مما يشجع الابداع ويحسن من الاداء الوظيفي لديهم. فمن وجهة النظر القائمة على المعرفة والموارد، تعد روابط التفاعل القوية والثقة العالية والاهداف والرؤية المشتركة بين العاملين موارد تنظيمية مهمة قد تزيد من منح واستيعاب المعرفة التي بدورها تدعم وتحسن الاداء.

فالمنظمات الثقافية كوزارة الثقافة والسياحة والآثار، هي الأخرى واجهت في الآونة الأخيرة تحديات كبيرة في كيفية تحسين اداء الوزارة وخاصة الاداء الوظيفي للعاملين. هذه الوزارة التي لها اهمية كبيرة في تنمية اقتصاد البلاد بالمشاركة مع القطاعات الأخرى من خلال تعزيز النشاطات الثقافية وتنمية الاستثمار السياحي والحفاظ على الآثار.

الدراسات السابقة اوضحت ان هناك علاقات ايجابية بين رأس المال الاجتماعي والاداء (Ghorbanzadeh et al., 2021) [1]، ورأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة (حمد وآخرون، 2019) [2]، وتبادل المعرفة والاداء (حمادي، 2019) [3]. لكن هناك قلة في الدراسات تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في القطاع الخدمي كوزارة الثقافة والسياحة والآثار من الناحية الميدانية. ونظرا لأهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي، فقد جاءت هذه الدراسة لاختبار تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي من خلال تبادل المعرفة كمتغير وسيط في وزارة الثقافة والسياحة والآثار وتقديم مقترحات للقيادة وصناع القرار ضمن هذا القطاع وكذلك المساهمة في وضع استراتيجيات إدارية التي ستعمل بشكل افضل للقطاع.

## 2. منهجية البحث

### 2.1. مشكلة البحث

ان المؤسسات الثقافية كوزارة الثقافة والسياحة والآثار تؤدي دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية للبلاد من خلال خلق بيئة ثقافية محفزة للابداع وسياحة مزدهرة. فقد واجهت في الآونة الأخيرة تحديات كبيرة في كيفية تحسين نشاطاتها الثقافية والفنية والسياحية، إذ تحتاج الى ترويج التفاعل الاجتماعي بين موظفيها لتكون قادرة على تحقيق اهدافها وأداء اعمالها على مستوى عال من الكفاءة. فهي بيئة معقدة وذات قدرة عالية، فالعمل في مثل هذه البيئة الديناميكية يتطلب من موظفي الوزارة فهم كامل للعوامل جميعاً المرتبطة بالأداء الناجح في العمل.

بناءً على ما تقدم تتجلى مشكلة البحث في التساؤل الآتي (ما تأثير رأس المال الاجتماعي في تعزيز الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار؟). وتتنبق من مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات، منها الآتي:

- ما مستوى الاهتمام برأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث؟
- ما تأثير رأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث؟
- ما تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث؟
- ما تأثير تبادل المعرفة في الاداء الوظيفي في المنظمة قيد البحث؟
- هل هناك تأثير لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث؟

### 2.2. اهداف البحث

تحدد اهداف البحث بالآتي:

- تحديد مستوى رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث
- اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث.
- اختبار العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث.
- اختبار العلاقة بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث.
- اختبار تأثير رأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث.
- اختبار تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي في المنظمة مجال البحث.
- اختبار تأثير تبادل المعرفة في الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- اختبار تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة في المنظمة مجال البحث.

### 2.3. اهمية البحث

تتضح أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة برأس المال الاجتماعي، تبادل المعرفة والاداء الوظيفي. إذ يساهم زيادة الثقة والتعاون والتفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين إلى تحسين وخلق ثقافة تبادل المعرفة والمتمثلة بـ (منح واستيعاب المعرفة) فيما بينهم، مما يساهم في التزامهم بالعمل وإظهار نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز والانتماء للمنظمة، الأمر الذي يحسن من أدائهم الوظيفي.

### 2.4. فرضيات البحث

بناءً على تساؤلات البحث واهدافه، تم صياغة فرضيات البحث وكالاتي:

#### 2.4.1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة، ويتفرع منها:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي الهيكلي وتبادل المعرفة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي العلائقي وتبادل المعرفة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي الإدراكي وتبادل المعرفة.

#### 2.4.2. الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي، ويتفرع منها:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي الهيكلي والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي العلائقي والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي الادراكي والاداء الوظيفي.

#### 2.4.3. الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي

#### 2.4.4. الفرضية الرئيسية الرابعة

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة، وينبثق منها:

- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلي وتبادل المعرفة.
- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقي وتبادل المعرفة.
- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الادراكي وتبادل المعرفة.

#### 2.4.5. الفرضية الرئيسية الخامسة

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي، وينبثق منها:

- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلي والاداء الوظيفي.
- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقي والاداء الوظيفي.
- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الادراكي والاداء الوظيفي.

#### 2.4.6. الفرضية الرئيسية السادسة

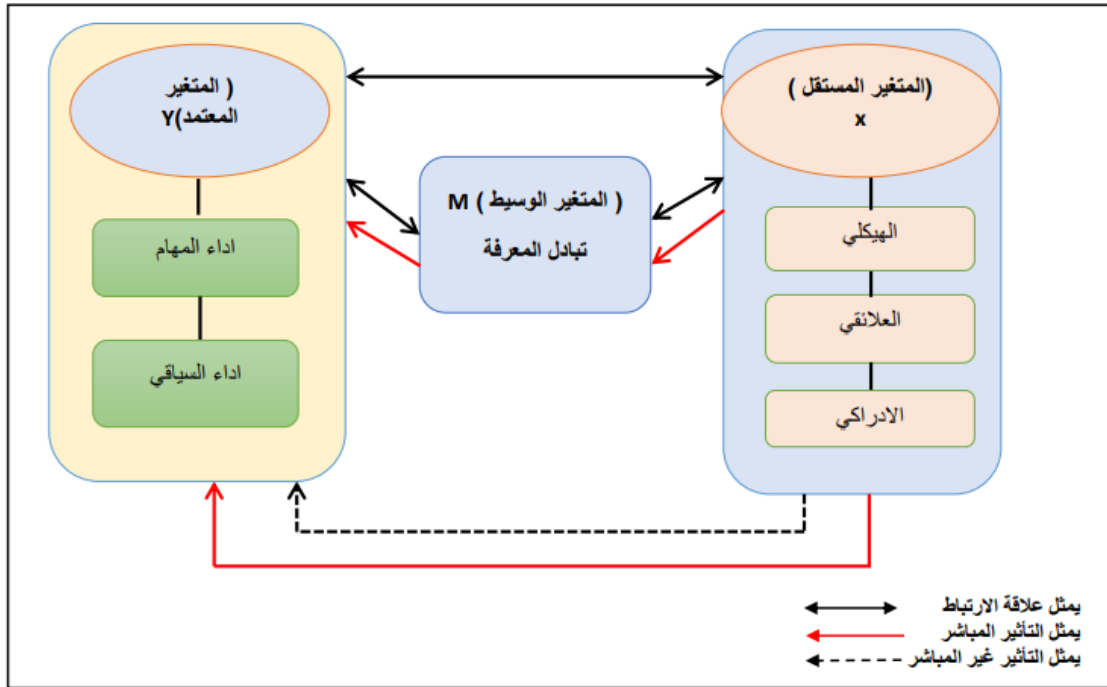
هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة والاداء الوظيفي.

#### 2.4.7. الفرضية الرئيسية السابعة

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة.

#### 2.5. المخطط الفرضي للبحث

صممت الباحثة مخططاً فرضياً للدراسة لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة واتجاهات العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

#### 2.6. منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لغرض تحديد مشكلة الدراسة وتأطير أبعادها، إذ يركز المنهج على استطلاع آراء العينة وتوجهاتها، ويصور الواقع. إذ يستخدم المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي فيستخدم لغرض اختبار النظريات من خلال تفحص العلاقات السببية بين المتغيرات أي العلاقة والأثر (اختبار الفرضيات) عن طريق اساليب احصائية بالاعتماد على استمارة الاستبانة في جمع البيانات.

#### 2.7. حدود البحث

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار.
- الحدود الزمانية: وتمثل بمدة انجاز الجانب العملي التي امتدت من (2022/7/10) حتى (2022/10/30).
- الحدود العلمية: تحددت الحدود العلمية بمتغيرات الدراسة وهي رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والاداء الوظيفي.

الاستبانة: وتعد الادارة الرئيسية للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. إذ تم تطويرها بما يتناسب مع اهداف البحث والبيئة قيد البحث. إذ شملت اربعة أجزاء رئيسية: المعلومات التعريفية لعينة البحث، رأس المال الاجتماعي، تبادل المعرفة، والاداء الوظيفي. وقد كان عدد الفقرات التي شملتها الاستبانة (58) فقرة إذ تقيس (7) اسئلة رأس المال الاجتماعي الهيكلي التي تتمثل في مدى تكرار اتصال الموظفين مع بعضهم البعض. و (10) اسئلة تقيس رأس المال الاجتماعي العائلي والمتمثل بتبادل الثقة والتعاون بين الموظفين، و (7) اسئلة اخرى تقيس رأس المال الادراكي من خلال مشاركة اللغة والرؤية. وغطت (12) فقرة لمتغير تبادل المعرفة التي تعكس تبادل المعرفة والخبرات والمهارات المتعلقة بالأمور الإدارية والتقنية والتنظيمية بين موظفي الوزارة من خلال التبرع بالمعرفة وجمعها. (22) فقرة غطت ابعاد الاداء الوظيفي التي تعكس تحقيق الافراد العاملين في الوزارة للأهداف المتعلقة بواجبات العمل، وقد تم تكيفها من (141) (Nam, & Park, 2019: 141) [4]، (Akavan & Hosseini, 2016) [5] كما صممت الاستبانة على وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماس الذي يتضمن (5) مستويات اداها (1) (لا اتفق تماماً)، (2) (لا اتفق)، (3) (محايد)، (4) (اتفق)، (5) (اتفق تماماً)، لتحديد آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة، ويعد من المقاييس شائعة الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية.

### 2.9. الاساليب الاحصائية المستخدمة

حلت بيانات الدراسة باستخدام البرامج الاحصائية SPSS & AMOS v.28 وكما يأتي:

- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس التشتت المطلق وتحديد انحرافات متوسط الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الاختلاف: وهي نسبة الانحراف المعياري إلى المتوسط، إذ يستعمل لمعرفة التشتت لمجموعات البيانات المختلفة.
- الأهمية النسبية: لمعرفة كل فقرة ضمن فقرات المتغير.
- معامل الثبات (كروناخ-فا): للتعرف على ثبات فقرات الاستبانة ضمن مدد زمنية متعاقبة.
- معامل الالتواء والتقاطع: يستعمل لاختبار مدى التوزيع الطبيعي للبيانات.
- التحليل العاملي الاستكشافي (EFA): من أجل التعرف على صدق الفقرات وتبعيتها للأبعاد التي تقيسها
- التحليل العاملي التوكيدي (CFA): لاختبار صدق التقارب Convergent validity والتأكد من ان فقرات المقياس تقيس الأبعاد الموضوعية له، من خلال تشبع العامل الواحد فكلاً كان أكبر من (0.5) كان أفضل.
- متوسط التباين: لاختبار صدق التمايز Discriminant Validity الذي يقيس الاتساق الداخلي للعامل الواحد ويميزه عن العامل الآخر (أي يميز مقياس المتغيرات المستقلة وابعادها عن المتغير التابع). ويتم قياسه من خلال استخراج متوسط التباين Average variance extracted (AVE) الذي يكون اعلى من مربع الارتباط بين عاملين.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة وابعادها من حيث قوتها واتجاهها.
- نمذجة المعادلة الهيكلية مع اموس AMOS: لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (الوسيط) لمتغيرات الدراسة (أي قياس النموذج الهيكلي للدراسة).

### 3. الجانب النظري

#### 3.1. رأس المال الاجتماعي

##### 3.1.1. مفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي احد مكونات رأس المال الفكري، إذ بدأت المنظمات توليه اهتمام كبير لعلاقتها مع الاطراف الكثيرة التي تتعامل معاً، فقد كان المختصون يتكلمون عن أهمية العلاقات التي يقيمها العاملون فيما بينهم ومع الزبائن واصحاب المصلحة المختلفين، التي تخسرنا المنظمة اذا تركوا، ولهذا بدأ رأس المال الفكري يخضع هذه العلاقات للقياس بعدها جزءاً من رأس المال الاجتماعي الذي يجلبه الافراد للمنظمة ويسخرونه لمصلحتهم فهذه العلاقات لها دور مهم في نجاح اي عمل (Akhavan & Hosseini, 2016: 98). ويعد بوتنام (Putnam, 2000: 42) [6] احد المنظرين الاوائل المحدثين عن رأس المال الاجتماعي، إذ عد ان الانتماء للجماعة والثقة شرطين اساسيين لتحقيق النمو الاقتصادي، فهذين الشرطين هما اساس رأس المال الاجتماعي القائم على التعاون والمحبة والتنسيق الفعال لموارده المختلفة. فهو استثمار مقصود في العلاقات مع الآخرين، يمكن ملاحظته عند مراقبة العلاقات بين الجماعات والمنظمات، واستخدامه للحصول على الدعم الاجتماعي كالأعمال التعبيرية مثل دعوة الأصدقاء في أوقات الأزمات، والبحث عن فرص عمل أفضل (Bhatti et al., 2020: 245) [7]، وقد وردت تعريفات عدة لرأس المال الاجتماعي فعلى سبيل المثال عرفه (Calcagnini et al., 2019: 2) بأنه مجموعة من الارتباطات الأفقية بين الناس، اي الشبكات والمعابر المرتبطة بها التي لها تأثير على انتاجية المجتمع [8]. ووصف (Muringani et al., 2021: 1413) رأس المال الاجتماعي بمجموعة من جوانب البنية الاجتماعية أو سمات التنظيم الاجتماعي، ومجموع العلاقات المؤسسية، مثل الثقة والشبكات والمعابر التي تسهل العمل التعاوني [9]. ويتفق معه (Ozgun et al., 2022: 2) ويشير بأن رأس المال الاجتماعي يمثل القيم والخصائص مثل التفاعل الاجتماعي والثقة والتفاهم المتبادلين والرؤية المشتركة والمعابر التي تسمح لأعضاء المنظمة بالعمل نحو الهدف بنجاح. ووصف ايضا بالشبكات والمعابر التي تمكن العمل الجماعي [10]، ويشمل العلاقات والعادات التي تشكل التفاعلات الاجتماعية [11].

فهو ان احد موارد المعرفة -الأصول او الموجودات غير الملموسة- التي يتم تبنيها داخل المنظمة، إذ تعتمد هذه الموارد على العلاقات المتبادلة بين الموظفين وتخضع هذه العلاقات للشبكات والمعابر والثقة الاجتماعية التي تسهل التنسيق بين العاملين داخل المنظمة، كما انه يمكن لهذه الشبكات ان تحقق العديد من الفوائد ليس فقط لأعضائها وانما للمنظمة ايضا ونموها الاقتصادي.

##### 3.1.2. أهمية رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي أحد أبرز مكونات المنظمة، وان توافره يعد مصدراً قيماً يدعم العاملين في اداء الأنشطة داخل المنظمة. إذ اشار كل من (الربيعاوي وعباس، 2015) ان أهمية رأس المال الاجتماعي تكمن بالآتي:

- يعد وسيلة مهمة للحد من التفكك الاجتماعي من خلال تدعيم أو اصرار الثقة المتبادلة وفتح قنوات الحوار والتعاون في مجال الموضوعات الاجتماعية، والاقتصادية المشتركة والمفيدة للمجتمع داخل المنظمات وخارجها، فهو يوفر بيئة اجتماعية صحية يتم عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الافراد.
- يعمل على توفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة مما يساهم في دعم الاستقرار الوظيفي والروح المعنوية لدى العاملين.
- يساعد في تحسين الصحة البدنية والنفسية لحياة الافراد العاملين مما يساعد في التخلص من إصابات وحوادث العمل.
- يلعب رأس المال الاجتماعي دور مهم في تطوير رأس المال البشري ضمن بيئة عمل المنظمة، الامر الذي يؤدي الى توسيع الافاق الادراكية للعاملين عبر التخلص من الضغوط النفسية، والصراعات مما يدعم ذلك الابداع التنظيمي.
- تخفيض معدلات دوران العمل، مما ينتج عنه تقليل كلف التوظيف والتدريب [12].

##### 3.1.3. ابعاد رأس المال الاجتماعي

صنف (Bhatti et al., 2020) بان هناك ثلاثة ابعاد اساسية لرأس المال الاجتماعي وهي:

###### 3.1.3.1. البعد الهيكلي

اشار (Zhang et al., 2017: 1539) الى ان رأس المال الاجتماعي الهيكلي يهتم بالتفاعلات الاجتماعية بين المجموعات أو الافراد، والتكوين العام للشبكة. [13] فهو مجموعة من النظم والجراءات والاستراتيجيات التي يتم بموجبها تحقيق النظام الاجتماعي والتوافق مع المتغيرات البيئية (العبيدي، 2016: 221) [14]. رأس المال الاجتماعي الهيكلي يركز على العلاقات غير الشخصية بين الافراد العاملين التي عادة تنشأ بواسطة مد جسور التواصل الايجابي بين المستويات الادارية المختلفة لتبادل المعلومات والمعرفة التي تساعد في تحسين الاداء العالي

للأفراد العاملين (المحميري و خليل، 2018: 99). [15] فهو إذن يتجسد في الروابط القوية بين الأفراد، التي تنسم بالمشاعر الكثيفة والألفة والتفاعل، التي تبني من كثرة اتصال بعضهم ببعض، إذ يختص هذا البعد بخصائص شبكة العمل وهي كالاتي (Akhavan & Hosseini, 2016)

- قوة شبكة العمل Network Strength: الذي يستخدم للتمييز ما بين العلاقات الاجتماعية القوية التي تحتاج التزاماً كبيراً، وضعف العلاقات الاجتماعية التي لا تحتاج التزاماً كبيراً، مما يدل على وجود مجتمعات أقل أي فرعية ضمن شبكات كبيرة.
- نطاق شبكة العمل Network Range: الذي يشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء الشبكة، وإلى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين مثل المرؤوسين والمشرفين ضمن شبكة العمل المحددة التي تعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير للوصول إلى الاتفاق والجماع في الرأي، وكذلك في تحقيق العدالة والاهتمام بالعمل، وبناء المعايير والثقة نتيجة توسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين على خلق علاقات قوية مع الآخرين في العمل (Kim, 2018: 132) [16]
- تكرار الاتصال Connect Frequency: ويشير إلى الكيفية التي يتصل بها العاملون ببعضهم، إذ تقود التفاعلات الكثيرة والمتكررة لفرص أكبر للوصول والاتصال بالآخرين، وتزيد من تفاهم الأفراد بعضهم ببعض الآخر وتعزز من المساعدة المتبادلة بينهم.

### 3.1.3.2. البعد العلائقي

يشير هذا البعد إلى العلاقات الشخصية التي تطورها الأفراد عبر تاريخ من التفاعلات التي تكون مبنية على الثقة والمعاملة بالمثل والاحترام والالتزام والصدقة، إذ تؤثر تلك العلاقات على سلوك أعضاء الشبكة وتساعد في الحصول على أصول قيمة من بعضهم البعض (Son, 2020: 15) [17] رأس المال العلائقي يساعد المنظمات على الابتكار من خلال توفير معلومات حول فرص السوق وتقديم حلول أو تطوير معرفة جديدة (عبد الدائم، 2016: 451)، فهي المعرفة المستمدة من علاقات المنظمة مع الوكلاء الخارجيين [18]. وقد بين Ozgun et al., (2022: 2) أن العلاقات المبنية على الثقة تحسن رغبة الأفراد في تبادل واستيعاب معرفة الآخرين وامتصاصها، مما يؤدي إلى مشاركة أكبر للمعرفة ومن ثم خلق معرفة جديدة. ووضح (Kim, 2018) على أن العناصر الأساسية للثقة ودرجة توافرها، تختلف من شخص لآخر وتتمثل بالآتي:

- الاستقامة: وهي السمة التي تتعلق بالشرف والصدق من جهة الفرد الموثوق به.
- الكفاءة: وهي المعرفة التقنية المطلوبة ومهارة التعامل بين الأفراد لأجل أداء العمل.
- الصراحة: وهي الانفتاح الذهني، أو الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

من جانب آخر لاحظ (Bhatti et al., 2020: 245) أن الالتزام بإقامة علاقات تعاون طويلة الأمد، وتكوين علاقة بين الشركاء الربيعيين، يعد من الأمور التي تقوي رأس المال الاجتماعي العلائقي. إذ وجد أن الالتزام له تأثيراً كبيراً في تسهيل المزيد من التعاون وتبادل المعلومات بين الأطراف الاجتماعية والاقتصادية.

### 3.1.3.3. البعد الإدراكي

يشير إلى الموارد التي تزيد من التفاهم بين الأطراف، إذ إن تبادل المعرفة بين الأفراد تتطلب فهماً مشتركاً، وهذا يتطلب أن تكون هناك ثقافة واهداف ولغة مشتركة فيما بينهم. (Razak, 2016: 548). et al., 2016: 548). وبين (Akhavan & Hosseini, 2016: 100) أن أعضاء المنظمة الذين لديهم رأس مال معرفي مثل الرؤية المشتركة سوف يكونوا شركاء في مشاركة معارفهم الضمنية. إذ يؤثر هذا البعد في حالة الانسجام والمشاركة بين الأفراد العاملين وأن وجوده بنسبة عالية يؤدي إلى ارتفاع رصيد رأس المال الاجتماعي، وعلى العكس من ذلك فإن ضعفه يولد مجتمعات عدائية مما يؤدي إلى ضعف رأس مالها الاجتماعي التنظيمي الذي يشكل مجتمعات ضعيفة ومفككة (Akhavan & Hosseini, 2016: 99).

### 3.2. تبادل المعرفة

#### 3.2.1. مفهوم تبادل المعرفة

تعد المعرفة أحد الأصول غير الملموسة التي تساعد المنظمة على الاستمرار والنمو. وهي بجانب الموارد الأخرى لها مثل رأس المال والارض والموارد البشرية. فهي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات، فهي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجربة والحقائق والأفكار والقيم التي تعمل مع بعضها، مما يساعد في تحسين أداء المنظمات (Chen & Nonaka, 2022: 34) [20]. وبين (Abbas & Sağsan, 2019: 613) أن المعرفة هي عبارة عن:

- البيانات (Data): التي هي أرقام وحروف ورموز المتعلقة بموضوع معين بدون ترتيب وينتج عن البيانات بعد معالجتها ما يسمى بمصطلح المعلومات.
- المعلومات (Information): هي نتاج البيانات التي تم معالجتها يدوياً أو حاسوبياً أو بالطريقتين معا لغرض تحقيق هدف معين التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.
- المعرفة (Knowledge): الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها [21].

أغلب الأدبيات السابقة صنفت المعرفة إلى "معرفة ضمنية" و "معرفة صريحة أو ظاهرة": فالمعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي تلك المعرفة التي تتعلق بالمهارات التي توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد التي من الصعوبة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية (Massingham, 2020: 25) [22] ، وتتراكم هذه المعرفة خلال الدراسة والتعلم والتجارب، ويتم تطويرها من خلال المحادثات وورش العمل والتدريب الوظيفي والتفاعل الاجتماعي. بينما المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: هي تلك المعرفة التي يمكن نقلها بسهولة من شخص لآخر عن طريق الرسائل المكتوبة أو الشفوية، وتتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة في الكتب وقواعد البيانات والنماذج والإجراءات والسياسات، أو المخزونة في أرشيف المنظمة وهي أكثر شيوعاً في مكان العمل (الطاهر، 2012: 69) [23].

#### 3.2.2. أهمية تبادل المعرفة

في الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة، أكد الباحثون على الدور المهم الذي تلعبه تبادل المعرفة في تطوير المنظمات. فقد أشار (Hislop et al., 2018: 15) إلى أن تبادل المعرفة بين أعضاء العمل في المنظمة هي أحد الأمور المهمة لنجاح إدارة المعرفة [24]، فهي تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الإبداع. إذ إن ترويج ثقافة تبادل المعرفة داخل المنظمة يزيد من تراكم المعرفة التنظيمية وتطوير قدرة الأفراد العاملين على القيام بوظائفهم فضلاً عن زيادة المعرفة الذاتية لديهم. (Kang et al., 2017: 177) [25]. كذلك أداء المنظمة يمكن تحسينه عندما يتواصل أعضاء المنظمة المعلومات، ويتبادلون الأفكار والخبرات فيما بينهم. فمن خلال ممارسة أنشطة تبادل المعرفة، المنظمات يمكنها أن تكتسب فوائد، مثل تقليل الوقت اللازم لتحسين المنتجات والخدمات [26] (Kim et al. 2013: 8).

إن عملية تبادل المعرفة تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة للمديرين لأنها تساعدهم في اتخاذ القرارات وتشجع ثقافة التغيير. فمن خلالها يمكن تقليل تكلفة التدريب والمخاطر وعدم اليقين فضلاً عن تقليل الأخطاء في العمل وتحسين الاستدامة التشغيلية والاقتصادية للمنظمة (Maravilhas & Martins, 2019: 355) [27].

#### 3.2.3. عمليات تبادل المعرفة

تظهر الأدبيات الخاصة بإدارة المعرفة إلى أن هناك أنواع عدة من عمليات تبادل المعرفة داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال (Kim et al., 2013: 3) ميز بين عملية تبادل المعرفة الرسمية وغير الرسمية. وأشار (Hislop et al., 2018: 30) إلى أن هناك نوعين من عمليات تبادل المعرفة وهما الرسمية وغير الرسمية. وذهب آخرون مثل (Hu & Randel, 2014: 5) إلى تصنيف تبادل المعرفة قد يصنف إلى سلوك تبادل المعرفة الصريحة وسلوك تبادل المعرفة الضمنية [28]. عمليات تبادل المعرفة قد تصنف أيضاً إلى المعرفة التطوعية Voluntary (إعطاء المعرفة) والمعرفة المطلوبة Solicited (تلقي المعرفة) (Tong & Song, 2011: 107) [29]. بينما ميز (Minbaeva, 2013: 379) بين توفير Providing واستلام Receiving المعرفة ذات الصلة بإنجاز المهام التنظيمية [30].

وتأسيساً على التصنيفات المذكورة أعلاه لوجهات النظر المختلفة للباحثين بعمليات تبادل المعرفة. تتفق الباحثتان مع تصنيف (Akhavan & Hosseini, 2016) الذين صنفا عمليات تبادل المعرفة إلى تبرع المعرفة Knowledge donating ، وجمع المعرفة أو تلقيها Knowledge collecting وهي كالاتي:

#### 3.2.3.1. تبرع المعرفة

تشير عملية تبرع المعرفة الى تبادل وابلغ الاخرين برأس المال الفكري للفرد (3: Kim et al., 2013). فهي تمثل رغبة وحرص الأفراد في المنظمة على إعطاء وتبادل معارفهم مع الآخرين (Akhavan & Hosseini, 2016). فيدون الرغبة يكون من غير الممكن التبرع بالمعرفة ونقلها للآخرين مما يشير الى قدرة الأفراد على تبادل ما يعرفونه واستخدام ما تعلموه من المعرفة (33: Islam et al., 2010: [31]). وقد اشار (Kim., 2018:63) الى ان الهدف الاساس لتبرع المعرفة هو جعل المعرفة الفردية ان تصبح معرفة جماعية وتنظيمية بمرور الوقت، وعليه فان المنظمة التي تخلق جوًا يشجع الافراد العاملين داخل المنظمة على تبادل معارفهم داخل المجموعة من المرجح أن تطور أفكارًا جديدة وتعزز النتائج التنظيمية مثل الأداء التنظيمي.

### 3.2.3.2. جمع المعرفة

هي عملية استشارة الزملاء لتشجيعهم على مشاركة رأس مالهم الفكري (Akhavan & Hosseini, 2016). فهي تحدث عندما يطلب الأفراد المشورة من بعضهم البعض من أجل كسب رأس المال الفكري (3: Kim et al., 2013). وأشار (Hislop et al., 2018:34) الى ان هذه العملية تمثل رغبة الفرد في طلب رأس مال ومعرفة فكرية جديدة وقبولهما. وفي السياق نفسه بين (Azema & Jafari, 2016: 1227) الى ان هذه النوع من عمليات تبادل المعرفة يمثل جمع المعرفة من الافراد العاملين في المنظمة من خلال طرح الاسئلة والترجمة واستشارة الآخرين. [32] ويرى (Kim, 2018: 63) ان عملية جمع المعرفة تحدث عندما يكون الافراد العاملين في المنظمة على استعداد للتعلم من الآخرين، فهي اذا تعني التعلم واستيعاب المعرفة وتطبيقها.

ان هاتين العمليتين في تبادل المعرفة تعمل على تعزيز الثقة والاحترام المتبادل فضلا عن تسهيل تدفق أصول المعرفة للأفراد ليتم استثمارها ومن ثم تطوير الأداء. وعليه يعرف البحث الحالي تبادل المعرفة "على أنها عملية ثنائية الأبعاد، يتبادل الموظفون من خلالها معارفهم الضمنية والصريحة، فيما بينهم، يخلق التفاعل اليومي لديهم معرفة جديدة من خلال عملية تبادل المعرفة وهي التبرع والجمع.

### 3.3. الاداء الوظيفي

#### 3.3.1. مفهوم الاداء الوظيفي

يوصف الاداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد العامل في المنظمة على استعمال مواردها في تحقيق الاهداف المرسومة وان الإدارة في المنظمات جميعاً تسعى الى تحقيق اهدافها من خلاله التي وضعتها المنظمة [33]. فالأداء الوظيفي محصلة الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والإمكانيات المادية المتاحة والنتيجة النهائية للقدرة على استغلال وتسخير هذه الموارد لتحقيق الاهداف المخططة. فهو امكانية الفرد على تحقيق الغايات والاهداف نتيجة استخدام الموارد المتاحة بطريقة فاعلة وكفوة [34]. ويمكن تحديد تعريفات الاداء الوظيفي في الجدول (1).

الجدول (1) تعريفات الاداء الوظيفي

ت	الكاتب والباحث / السنة	التعريف
1	(ابو غنيم وفرج، 2017: 185) [35]	المخرجات الايجابية التي يتم تحقيقها من مدير او مسؤول اي منظمة كإنجاز في سلوك العاملين، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز
2	(Nam, & Park, 2019: 140)	بأنه اداء العمل المتصور للموظفين المتعلق بأدوارهم الوظيفية الرسمية لتحقيق الاهداف التنظيمية.
3	(Yusuf & Hasnidar, 2020:153)[36]	هو مجموعة كاملة من العمل في الوظيفة تنعكس في نجاح الموظفين في انجاز واجباتهم ومسؤولياتهم.
4	(Bryan & Vitello-Cicciu, 2022: 82) [37]	يمثل قدرة الموظفين على ادراك الاهداف المحددة وتحقيق التوقعات والاهداف او انجاز مجموعة معيارية من المهام للمنظمة.
5	(Wang & Park, 2022: 3)[38]	هو المحصلة الناتجة لمجموعة من المهارات المستخدمة من العامل التي تساهم في انجاز المهام الروتينية المكلف بها، مما يساهم في مرونة العمل وسرعة الانجاز.

وعليه يتبين ان مفهوم الاداء الوظيفي متعدد الابعاد فهو السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله. والنتائج النهائية لمحصلة الأنشطة جميعاً للمنظمة. إذ بينت معظم التعاريف بأنه انعكاس الوصف الوظيفي لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة التي يتم من خلاله تطوير اداء العاملين، فضلا عن امداد المدراء والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية. فهو ان "انجاز الفرد العامل في المنظمة للمهام والمسؤوليات والأنشطة المكلف القيام بها بكفاءة وفاعلية خلال فترة محددة لتحقيق اهداف المنظمة".

#### 3.3.2. اهمية الاداء الوظيفي

يرجع اهمية الاداء الوظيفي للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة كالظهور، البقاء والاستمرار، الاستقرار، مرحلة التميز، والريادة (ابو غنيم وفرج، 2017:192). فهو المفتاح والعنصر المهم لتحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة ويزيد من الفاعلية والكفاءة لها. (3: Sörle et al., 2022: [39]) إذ ذكر الى ان الاداء الوظيفي للعاملين الأمثل يؤدي إلى نجاح الأعمال ويؤثر على ربحية المنظمة وعلى النقيض من ذلك، يرتبط الاداء الوظيفي غير الفعال للعاملين بانخفاض الإنتاجية والربحية والفاعلية التنظيمية (63: Kim et al., 2019). وبين (Lopez-Cabarcos et al., 2022: 361) الى ان أهمية قياس الاداء الوظيفي ضروري في الحالات الآتية:

#### 3.3.2.1. الترقية والنقل

إذ يكشف الاداء الوظيفي عن قدرات وامكانيات الافراد العاملين، مما يؤثر بشكل ايجابي على وضعهم من خلال الترقية الى مناصب اعلى او النقل الى اماكن تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية.

#### 3.3.2.2. تقييم القادة والمشرفين

اذ يكشف الاداء الوظيفي عن سلوك القيادة للقادة والمشرفين لأعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم ومن ثم يساهم في التقييم المناسب لهم.

- الرواتب والاجور: إذ يبين كفاءة العاملين وقدرتهم على الاداء والعمل، وينعكس ذلك في اقتراح مكافآت مالية لهم من خلال زيادة اجورهم ورواتبهم.
- الاداء الوظيفي معيار او مقياس: فهو مقياس مقبول يتم من خلاله الحكم على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها.
- تقديم المشورة: إذ يساعد تقييم الاداء الوظيفي في معرفة نقاط القوة والضعف للأفراد واقتراح التعديلات اللازمة لذلك، وقد يأخذ التعديل شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: يعد الاداء الوظيفي احد العوامل الاساسية للكشف عن الحاجات التدريبية، مما يؤدي الى تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة [40].

#### 3.3.3. ابعاد الاداء الوظيفي

يمكن تصنيف ابعاد الاداء الوظيفي الى:

- اداء المهام: الذي يشير إلى المهارات والمعرفة الفنية اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات من خلال العمليات الفنية الأساسية للمنظمة، أو عندما يفى الموظف بمتطلبات دوره ويحقق أهداف المهام (25: Stone et al., 2020: [41])، فهو السلوكيات التي ترتبط بشكل مباشر أو بالتحديد بمهام الوظيفة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في جوهر عمل المنظمة (342: Fu & Satish, 2014: [42]) ويرى (82: Bryan & Vitello-Cicciu, 2022) الى ان قياس هذا النوع من الاداء يتم من خلال جودة العمل، وكمية العمل، وسرعة العمل، والقدرة على إنجاز المهام، والوفاء بمتطلبات الوظيفة.
- الاداء السياقي: يوضح سلوكيات الموظفين التي تسهل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يتم فيه تنفيذ المهام الفنية الرئيسية (778: Edgar & Geare 2013: [43]). فهو يعكس سلوكيات ثقافة المنظمة ومناخها والسياق التي يتم فيه تنفيذ المهام الوظيفية، فضلا عن التطوع للعمل الاضافي والحماسة ومساعدة الآخرين من زملاء العمل ودعم المنظمة والدفاع عنها (140: Nam, & Park, 2019). يساهم أداء المهام والأداء السياقي مثل التفاني في العمل والمساعدة الشخصية بشكل فريد في الاداء الوظيفي العام في الوظائف الإدارية. إذ تميل القدرات والمهارات الفنية الى تحقيق أداء المهام بينما تميل العوامل الشخصية والعوامل ذات الصلة بالمواطنة التنظيمية الى تحقيق الاداء السياقي.

## 4. الجانب التطبيقي

## 4.1. نبذة عن مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق البحث في وزارة الثقافة والسياحة والآثار وهي إحدى وزارات الدولة، التي أسست في سنة 1964 على وفق نظامها المرقم (14) تحت اسم وزارة الثقافة والإرشاد، وفي سنة (1981) تم تغيير اسم الثقافة والإرشاد إلى وزارة الثقافة والإعلام بموجب نظامها المرقم (94). وتوالت سلسلة تطورات واندماجات على الوزارة لحد سنة (2015) وبموجب الأمر الديواني رقم 312 تحولت وزارة الثقافة إلى وزارة الثقافة والسياحة والآثار. وتضم الوزارة حالياً الدوائر الآتية: هيئة السياحة، دائرة الشؤون الثقافية، دائرة السينما والمسرح، دائرة الفنون العامة، الهيئة العامة للآثار والتراث، دائرة الشؤون الإدارية والمالية، دائرة العلاقات الثقافية العامة، دائرة الفنون الموسيقية، دائرة قصر المؤتمرات، دار ثقافة الأطفال، الدار العراقية للأزياء، دار المأمون للترجمة والنشر، دار الثقافة والنشر الكردية، ودائرة الكتب والوثائق.

عينة البحث شملت الموظفين العاملين في ديوان الوزارة، إذ وزعت 300 استمارة استبانة وفق العينة العشوائية البسيطة وكانت نسبة الاستجابة (92%) وبلغت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (278) استمارة.

## 4.2. التحليل الإحصائي

قياس الصدق والثبات: تم عرض الاستمارة الخاصة بالاستبانة على مجموعة من الخبراء (المحكمين)، للتحقق من الصدق الظاهري، وقد تم الأخذ بأرائهم واستبعدت الفقرات غير الملائمة وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وبما يتناسب مع البيئة العراقية. فضلاً عن ذلك فقد تم استخراج معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة التي يجب أن تتجاوز (0.70) (Saunders et al., 2019) [44]، إذ بلغت قيمة الفا لرأس المال الاجتماعي (0.97)، تبادل المعرفة (0.96)، والاداء الوظيفي (0.98). ويلاحظ أن المعاملات للمتغيرات جميعاً مرتفعة ومناسبة لأغراض التحليل.

## 4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

## 4.3.1. التحليل الوصفي لمتغير رأس المال الاجتماعي

يقدم الجدول (2) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير رأس المال الاجتماعي، ويتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية (الهيكلي، العلائقي، والادراكي). ويوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

الأبعاد/المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الترتيب
الهيكلي	3.575	0.897	25.09	71.50	الثاني
العلائقي	3.617	0.864	23.88	72.34	الأول
الادراكي	3.445	0.902	26.18	68.90	الثالث
رأس المال الاجتماعي	3.545	0.896	25.27	70.90	---

يبين جدول (2) أن رأس المال الاجتماعي حقق وسطاً حسابياً قدره (3.545) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو عال، أي بمستوى أهمية (70.90%) وبانحراف معياري قدره (0.896)، ونسبة معامل اختلاف (25.27%)، وهذا يدل على الدقة في الأجابات ومحدودية تبعثرها.

أما على مستوى الأبعاد، فقد احتل البعد (العلائقي) المرتبة الأولى، لأنه حقق أعلى وسطاً حسابياً مقداره (3.617)، بانحراف معياري (0.864)، بمعامل اختلاف (23.88%)، وبأهمية نسبية (72.34%). في حين جاء البعد (الهيكلي) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.575)، بانحراف معياري (0.897)، بمعامل اختلاف (25.09%)، وبأهمية نسبية (71.50%). وأخيراً كان البعد (الادراكي) في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (3.445)، بانحراف (0.902)، ومعامل اختلاف (26.18%) بأهمية نسبية (68.90%). ويظهر الجدول أن البعد العلائقي هو البعد السائد في الوزارة لما يتميز به موظفي الوزارة من علاقات طيبة والثقة الجيدة والتعاون فيما بينهم وهذا ينعكس على اداءهم الجيد ومن ثم جميعها تصب في تطوير عمل الوزارة.

## 4.3.2. التحليل الوصفي لمتغير تبادل المعرفة

يوضح الجدول (3) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير تبادل المعرفة الذي يتألف من بعدين رئيسيين وكما يلي:

البعد/المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الترتيب
تبرع المعرفة	3.252	0.875	26.90	65.04	الثاني
جمع المعرفة	3.410	0.885	25.95	68.20	الأول
اجمالي تبادل المعرفة	3.331	0.786	23.59	66.62	---

يظهر جدول (3) ترتيب مستوى الأهمية لمتغير تبادل المعرفة بأنه حقق وسطاً حسابياً قدره (3.331) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو وسط، أي بمستوى أهمية (66.62%) وبانحراف معياري قدره (0.786)، ونسبة معامل اختلاف (23.59%)، وهذا يدل على الدقة في الأجابات ومحدودية تبعثرها.

أما على مستوى الأبعاد، فقد احتل بعد (جمع المعرفة) المرتبة الأولى، لأنه حقق أعلى وسطاً حسابياً مقداره (3.410)، بانحراف معياري (0.885)، بمعامل اختلاف (25.95%)، وبأهمية نسبية (68.20%). في حين جاء بعد (تبرع المعرفة) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.252)، بانحراف معياري (0.875)، بمعامل اختلاف (26.90%)، وبأهمية نسبية (65.04%).

وهذا يدل على أن عملية جمع المعرفة أفضل من تبرع المعرفة في الوزارة لأن الموظفين يكونون على استعداد للتعلم واستيعاب المعرفة الجديدة وتطبيقها في الوزارة. ولعل من أهم الأسباب هو طبيعة عمل الوزارة، إذ تحتاج دائماً إلى تطوير وتسيير المؤسسات الثقافية للتأهيل والتعليم الفني والثقافي وتنشيط وتشجيع أعمال الإبداع والبحث في المجالات الثقافية والفنية الجديدة، فضلاً عن الأمور السياحية التي نشطت في الآونة الأخيرة، فذلك يحتاج إلى طلب معرفة أكثر من المصادر جريباً الداخلية والخارجية.

## 4.3.3. التحليل الوصفي لمتغير الاداء الوظيفي

يقدم الجدول (4) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الاداء الوظيفي الذي يتألف من بعدين، وكما يلي:

البعد/المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الترتيب
اداء المهام	3.112	0.874	28.08	62.24	الثاني
الاداء السياقي	3.539	0.870	24.58	70.78	الأول
اجمالي الاداء الوظيفي	3.325	0.884	26.58	66.50	---

يظهر جدول رقم (4) أن متغير الاداء الوظيفي حقق وسطاً حسابياً قدره (3.325) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو وسط، أي بمستوى أهمية (66.50%) وبانحراف معياري مقداره (0.884)، ونسبة معامل اختلاف (26.58%)، وهذا يدل على الدقة في الأجابات ومحدودية تبعثرها.

اما على مستوى الابعاد، فقد احتل بعد (الاداء السياقي) المرتبة الاولى، لأنه حقق اعلى وسطاً حسابياً مقداره (3.539)، بانحراف معياري (0.870)، بمعامل اختلاف (24.58%)، وبأهمية نسبية (70.78%). في حين جاء (اداء المهام) في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.112)، بانحراف معياري (0.874)، بمعامل اختلاف (28.08%)، وبأهمية نسبية (62.24%). وهذا يشير الى ان الوزارة تهتم بالأداء السياقي أكثر من اداء المهام لأنه سلوك يسهم بشكل مباشر في تقديم الخدمات او الانشطة التي تدعم بشكل غير مباشر الوظائف التنظيمية الرئيسية للوزارة. مما يدل على تطوع الموظفين لممارسة سلوكيات اضافية خارج العمل الرسمي الذي يساهم في تعزيز البيئة النفسية والاجتماعية في الوزارة.

4.4. نموذج المعادلة الهيكلية واختبار فرضيات الدراسة

4.4.1. نمذجة المعادلة الهيكلية

لغرض بناء نموذج متغيرات البحث فقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع ايموس التي تعد من افضل الطرق التي تستخدم لأختبار نماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة (Hair & Babin)، Goodness of fit indices (2018) [45]، نمذجة المعادلة الهيكلية تتكون من مرحلتين: المرحلة الاولى النموذج البنائي والنموذج الهيكلية وكما يلي:

الصدق البنائي للنموذج: من اجل التحقق من الصدق البنائي للنموذج تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis اولاً مستخدماً طريقة المكونات الرئيسية Components Methods Principal Varimax rotation لـ 58 فقرة، إذ استخلصت سبعة عوامل وهي (الهيكلية، العلائقي، الادراكي، تبرع المعرفة، جمع المعرفة، اداء المهام، والاداء السياقي) وحذفت (8 فقرات) إذ اثبتت تشبعها اقل من (0.50) (Hair & Babin 2018)، ثم استخدم التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار الصدق البنائي للنموذج الذي يتكون من التقارب Convergent Validity وصدق التمايز Discriminant. صدق التقارب يوضح الدرجة التي ترتبط بها المقاييس المستقلة بدقة للمتغيرات نفسها قيد الدراسة، وتم قياسه من خلال تشبعات العامل فكلما كان اكبر من (0.50) كان افضل، فضلاً عن ذلك تم استخراج متوسط التباين Average Variance Extracted (AVE) الذي يجب ان يكون (0.50) ايضاً او اعلى. الثقة الداخلية للنموذج ايضاً اختبرت لكل عامل على حدة بالاعتماد على Cronbach alpha وثقة التركيب Campsite reliability (CR) كل واحدة يجب ان تتجاوز (0.70) (Hair & Babin. 2018)، ويظهر الجدول (5) ان صدق التقارب والثقة الداخلية للنموذج مقبولة لأن فقرات العوامل جميعاً اعلى من (0.70):

الجدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للموديل

العامل Factor	ترميز الفقرة Item code	التشبع Loading	متوسط التباين AVE المستخرج	ثقة التركيب CR	كرونباخ الفا α
رأس المال الاجتماعي الهيكلية (F1)	Q1	0.856	0.61	0.90	0.96
	Q2	0.821			
	Q3	0.830			
	Q4	0.779			
	Q5	0.694			
	Q7	0.728			
	Q8	0.921			
	Q10	0.780			
رأس المال الاجتماعي العلائقي (F2)	Q11	0.765	0.64	0.84	0.90
	Q12	0.726			
	Q13	0.881			
	Q14	0.820			
	Q15	0.846			
	Q16	0.619			
	Q18	0.730			
	Q20	0.758			
رأس المال الاجتماعي الادراكي (F3)	Q21	0.980	0.60	0.90	0.95
	Q22	0.746			
	Q23	0.758			
	Q24	0.665			
	Q25	0.697			
	Q26	0.784			
	Q27	0.865			
	Q29	0.840			
تبرع المعرفة (F4)	Q30	0.836	0.65	0.89	0.93
	Q32	0.880			
	Q33	0.896			
	Q34	0.798			
	Q35	0.759			
	Q36	0.745			
	Q37	0.697			
	Q38	0.754			
	Q39	0.770			
	Q40	0.686			
اداء المهام (F6)	Q41	0.787	0.61	0.90	0.92
	Q43	0.751			
	Q44	0.743			
	Q45	0.961			
	Q46	0.840			
	Q47	0.844			
	Q48	0.865			
	Q50	0.885			
الاداء السياقي (F7)	Q51	0.716	0.67	0.91	0.95
	Q52	0.806			



0.868	Q53
0.659	Q54
0.818	Q55
0.901	Q56
0.759	Q57
0.839	Q58

ملحوظة: \* تم حذف الفقرات التي تقل قيمتها عن (0.50) وتم استخلاص العوامل ذات التشبع العالي وهي (Q6، Q9، Q17، Q19، Q28، Q31، Q42، Q49). كذلك تم اختبار صدق بناء المقياس من حيث ملائمته لمؤشرات جودة المطابقة، فمن خلالها يتم التعرف على مدى مقبولية العلاقة المفترضة فعندما يكون هناك قبولاً جيداً طبقاً لهذه المؤشرات ووفقاً للجدول (6) فإن الاختبار يكون دقيقاً جداً ومقبولاً، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ومن ثم رفض النموذج، (Byrne 2016).

الجدول (6) مؤشرات جودة المطابقة [46]

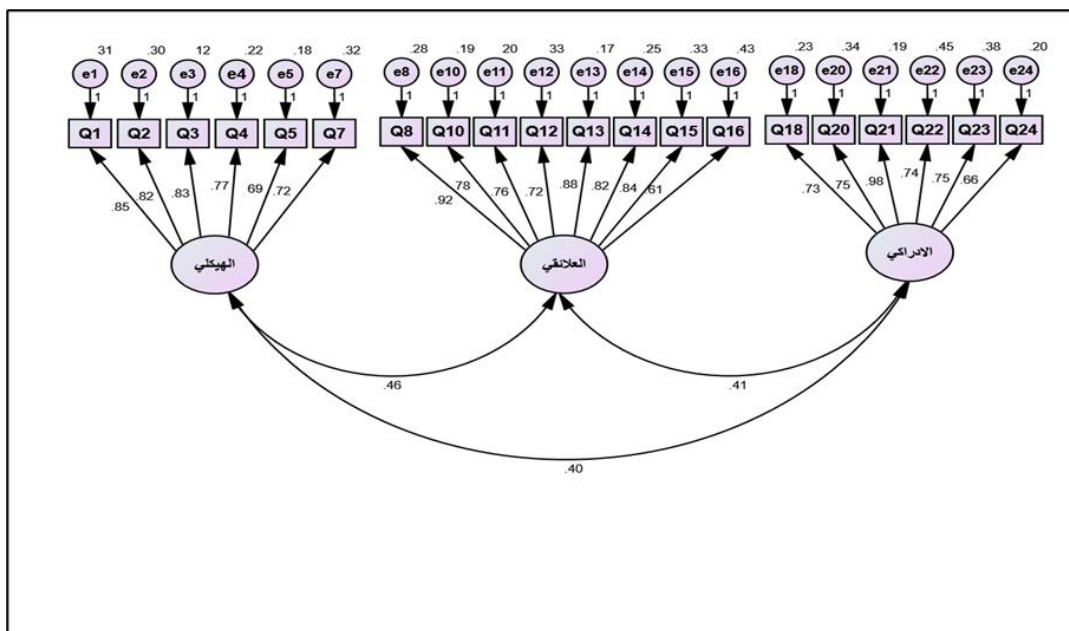
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي Chi-square ( $\chi^2$ )	ان تكون غير دالة والقيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير جيد $P > 0.05$
نسبة قيمة درجة الحرية مقسومة على مربع كاي $\chi^2/df$	اقل من 5، فالقيمة المنخفضة تشير الى تطابق أفضل $< 2-5$
مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0.90$
مؤشر المطابقة المعياري Normative Fit Index (NFI)	$\geq 0.90$
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	$\geq 0.90$
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$< 0.08-0.05$

ويتضح من الجدول (7) ان النموذج قد حاز على قيم جيدة للمؤشرات، إذ جميع القيم لرأس المال الاجتماعي، تبادل المعرفة، والاداء الوظيفي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (6).

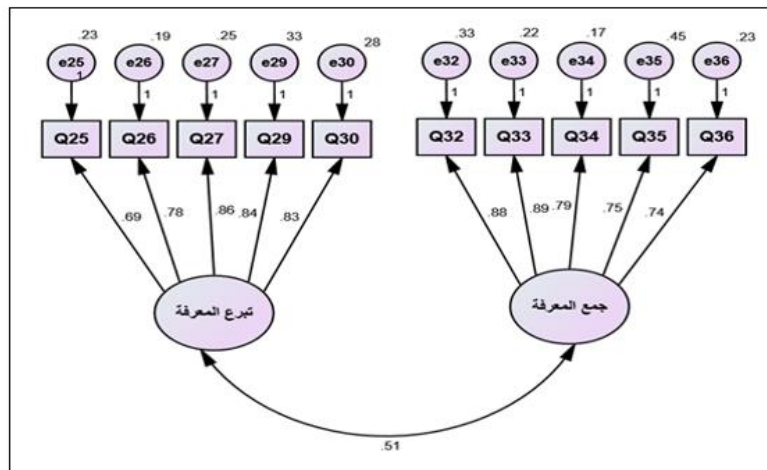
الجدول (7) مؤشرات جودة المطابقة للموديل على وفق التحليل العاملي التوكيدي

مؤشرات جودة المطابقة	رأس المال الاجتماعي	تبادل المعرفة	الاداء الوظيفي
$\chi^2$	905.616	806.620	899.619
$\chi^2/df$	1.34	1.35	1.32
GFI	0.962	0.960	0.970
NFI	0.933	0.975	0.950
CFI	0.953	0.983	0.967
RMSEA	0.048	0.034	0.044

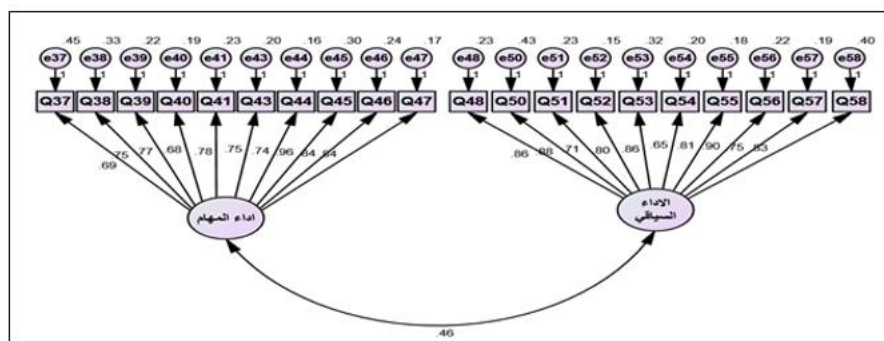
كذلك يوضح الشكل (2) ان رأس المال الاجتماعي يتكون من ثلاثة ابعاد وهي: (الهيكلية يتحمل عليه 6 فقرات، العائلي 8 فقرات، والادراكي 6 فقرات) بعد حذف الفقرات ذات التشبع اقل من (0.50). ويقدم الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تبادل المعرفة الذي يتكون من بعدين (تبرع وجمع المعرفة وتتضمن 5 فقرات لكل بعد) بعد حذف الفقرات التي كانت تشبعها اقل من (0.50). ويبين الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء الوظيفي إذ يتكون من بعدين وهما (اداء المهام والاداء السياقي ويتضمن 10 فقرات لكل بعد) بعد حذف الفقرات التي كانت تشبعها اقل من (0.50).



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الاجتماعي



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لتبادل المعرفة



الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي للاداء الوظيفي

4.4.2. النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة على مستوى علاقات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون:

4.4.2.1. الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة.

تعكس معطيات الجدول (8) طبيعة علاقات الارتباط بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والاداء الوظيفي.

الجدول (8) معاملات علاقات الارتباط بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والاداء الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط والتابع	تبادل المعرفة	الاداء الوظيفي
الهيكلية		0.683**	0.542*
العلائقية		0.701**	0.642**
الادراكية		0.502*	0.413*
رأس المال الاجتماعي		0.602**	0.432*

\*\* معنوي عند مستوى 0,01، \* معنوي عند مستوى 0,05

من نتائج الجدول (8) يتضح ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.602)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، عند مستوى (0,05)، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت. اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت كما يلي:

- تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الهيكلي وتبادل المعرفة، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.683)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0,05)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلي وتبادل المعرفة).
- يظهر الجدول (8) نتائج تحليل علاقات الارتباط، ويبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد العلائقية وتبادل المعرفة، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.701)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0,05)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقية وتبادل المعرفة).
- تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الادراكي وتبادل المعرفة، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.602)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0,05)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الادراكي وتبادل المعرفة).

4.4.2.2. الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي.

من نتائج الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والاداء الوظيفي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.432)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وان هذه العلاقة كانت ذات دلالة احصائية معنوية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05)، كما أن قيم المعاملات الفرعية سجلت قيماً مقبولة ومعنوية أيضاً، ومن هنا فإن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت بشكل عام. وبالنسبة للفرضيات الفرعية كانت كما يلي:

- تفسير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الهيكلي والاداء الوظيفي إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.539)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وذات دلالة احصائية معنوية، فقد كانت قيمة مستوى الدلالة (P) قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05)، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلي والاداء الوظيفي)
- يظهر جدول (8) نتائج تحليل علاقات الارتباط، ويبين ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد العلائقي والاداء الوظيفي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.642)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقي والاداء الوظيفي).
- تفسير نتائج تحليل علاقات الارتباط ضمن الجدول (8) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الادراكي والاداء الوظيفي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.413)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وهي ذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05)، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الادراكي والاداء الوظيفي).

#### 4.4.2.3. الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتبادل المعرفة والاداء الوظيفي.

توضح بيانات الجدول (9) طبيعة علاقة الارتباط بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي

الجدول (9) معاملات علاقة الارتباط بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي

المتغيرات	الاداء الوظيفي	مستوى المعنوية
تبادل المعرفة	0.675**	0.000

(\*\* معنوية عند مستوى (0.01)

من نتائج الجدول (9) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (0.675)، وهي قيمة ايجابية ومرتفعة نسبياً، وان هذه العلاقة كانت ذات دلالة احصائية معنوية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (P) ذات قيمة منخفضة وأصغر من الحدود المطلوبة التي تشترط أن تكون أصغر من (0.05) و(0.01)، ومن هنا فإن الفرضية الرئيسية الثالثة قد تحققت بشكل عام.

اختبار فرضيات التأثير: تم اختبار فرضيات التأثير المباشر باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع ايموس AMOS v.28 إذ حددت أولاً النموذج المفترض المناسب على وفق مؤشرات جودة المطابقة. بعد ذلك، تحول التركيز إلى معاملات المسار وقيم (t) المرتبطة بها أو ما يسمى النسبة الحرجة (Critical ratio-CR)، التي يجب أن تكون (1.96) أو أكبر من أجل عد المعاملات معنوية عند  $p < 0.05$ ، ومن ثم دعم أو رفض الفرضيات. كذلك استخرج الارتباط المتعدد التريبيعي (SMC) The squared multiple correlation في نمذجة المعادلة الهيكلية وهو مساوي لمعامل التحديد ( $R^2$ ) في الانحدار الخطي المتعدد، الذي يفسر القوة التوضيحية للمتغير المعتمد من المتغير المستقل (Byrne، 2016) وكما يلي:

#### 4.4.2.4. الفرضية الرئيسية الرابعة

هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي وابعاده في تبادل المعرفة، توضح بيانات الجدول (10) طبيعة تأثير رأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة

الجدول (10) تحليل التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة

المتغير المستقل	قيمة التأثير Estimate	t- value	SMC	مؤشرات جودة المطابقة Fit indices	المتغير التابع
الهيكلية	0.606**	12.783	0.432	$\chi^2=825.292$ ، $\chi^2/df=1.141$ ، GFI=0.952، NFI=0.939، RMSEA=0.033، CFI=0.978	تبادل المعرفة
العلائقي	***0.763	14.346	0.532	$\chi^2=814.191$ ، $\chi^2/df=1.12$ ، GFI=0.941، NFI=0.929، RMSEA=0.042، CFI=0.956	تبادل المعرفة
الادراكي	0.525*	9.784	0.420	$\chi^2=842.245$ ، $\chi^2/df=1.14$ ، GFI=0.920، NFI=0.942، RMSEA=0.05، CFI=0.956	تبادل المعرفة
رأس المال الاجتماعي	**0.653	13.352	0.568	$\chi^2=825.292$ ، $\chi^2/df=1.130$ ، GFI=0.934، NFI=0.949، RMSEA = 0.035، CFI = 0.978	رأس المال الاجتماعي

ملحوظة: \*  $p < 0.05$ ، \*\*  $p < 0.01$ ، \*\*\*  $p < 0.001$

\* الارتباط المتعدد التريبيعي (SMC) The squared multiple correlation

يظهر جدول (10) نتائج التأثير المباشر لنمذجة المعادلة الهيكلية حول المتغيرات المستقلة والتابعة. فقد اثبتت نتائج التحليل الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، إذ بلغت قيمة التأثير (0.653)، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.352) وهي اكبر من (1.96) وهي معنوية  $< 0.05$ . وأن النموذج يفسر (56% SMC) من التغيرات الحاصلة بمتغير تبادل المعرفة والباقي يعود الى عوامل اخرى لم يشملها المخطط العملي للدراسة الحالية. كذلك مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلي، إذ بلغت قيمها للفرضية الرئيسية:  $\chi^2=825.292$ ،  $\chi^2/df=1.130$ ، GFI=0.934، NFI=0.949، RMSEA = 0.035، CFI = 0.978، وبناءً على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة. وفي المجال نفسه يعرض الجدول (10) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة (التأثير). وكما يلي:

- من مراجعة القيم التحليلية الواردة في الجدول (10) يتضح أن هنالك علاقة تأثير معنوي للبعد الهيكلي في تبادل المعرفة، إذ بلغت قيمة التأثير (0.606)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (12.783) وهي اكبر من (1.96) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95)، وأن النموذج يفسر (43.2% SMC) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلي، إذ بلغت قيمها:  $\chi^2=825.292$ ،  $\chi^2/df=1.141$ ، GFI=0.952، NFI=0.939، RMSEA=0.033، CFI=0.978، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلي في تبادل المعرفة)
- تفسير نتائج جدول (10) الى ان البعد العلائقي يؤثر معنوياً في تبادل المعرفة، إذ بلغت قيمة التأثير (0.763)، وقيمة (t) المحسوبة (14.346) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95) وهي اكبر من (1.96)، وان الانموذج يفسر (53.2% SMC) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلي، إذ بلغت قيمها:  $\chi^2=814.191$ ،  $\chi^2/df=1.12$ ، GFI=0.941، NFI=0.929، RMSEA=0.042، CFI=0.956، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقي في تبادل المعرفة).
- بينت نتائج جدول (10) الى ان البعد الادراكي يؤثر معنوياً في تبادل المعرفة، إذ بلغت قيمة التأثير (0.525)، وقيمة (t) المحسوبة (9.784) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95) وهي اكبر من (1.96)، وان الانموذج يفسر (42% SMC) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلي،

إذ بلغت قيمها:  $\chi^2/df=1.14$ ,  $\chi^2=842.245$ ,  $GFI=0.920$ ,  $NFI=0.942$ ,  $RMSEA=0.05$ ,  $CFI=0.956$  مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الإدراكي في تبادل المعرفة).

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن البعد ذو التأثير الأكبر في متغير تبادل المعرفة بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى هو البعد (العلائقي)، ثم البعد (الهيكلية)، وأخيراً البعد (الإدراكي).

#### 4.4.2.5. الفرضية الرئيسية الخامسة

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي، توضح بيانات الجدول (11) طبيعة تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي.

جدول (11) تحليل التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي

المتغير التابع	مؤشرات جودة المطابقة Fit indices	SMC	t- value	قيمة التأثير Estimate	المتغير المستقل
الاداء الوظيفي	$\chi^2=822.291$ , $\chi^2/df=1.34$ , $GFI=0.954$ , $NFI=0.936$ , $RMSEA=0.037$	0.540	8.584	*0.490	الهيكلية
	$\chi^2=818.264$ , $\chi^2/df=1.15$ , $GFI=0.931$ , $NFI=0.907$ , $RMSEA=0.046$	0.607	9.246	0.587**	العلائقي
	$\chi^2=802.192$ , $\chi^2/df=1.15$ , $GFI=0.970$ , $NFI=0.901$ , $CFI=0.955$ , $RMSEA=0.050$	0.520	7.742	*0.487	الإدراكي
	$\chi^2=842.345$ , $\chi^2/df=1.15$ , $GFI=0.962$ , $NFI=0.939$ , $RMSEA=0.04$ , $CFI=0.953$	0.502	7.591	*0.420	رأس المال الاجتماعي

ملحوظة:  $p < 0.01$ ,  $p < 0.05$  \*\*

يشير جدول (11) الى نتائج التأثير المباشر لنموذج المعادلة الهيكلية حول المتغيرات المستقلة والتابعة. فقد اثبتت نتائج التحليل الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، إذ بلغت قيمة التأثير (0.420)، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.591) وهي اكبر من (1.96) وهي معنوية  $< 0.05$ . وأن النموذج يفسر (5.02%) (SMC=0.502) من التغيرات الحاصلة بمتغير الاداء الوظيفي والباقي يعود الى عوامل اخرى لم يشملها المخطط العملي للدراسة الحالية. كذلك مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلية، إذ بلغت قيمها للفرضية الرئيسية:  $\chi^2/df=1.15$ ,  $\chi^2=842.345$ ,  $GFI=0.962$ ,  $NFI=0.939$ ,  $RMSEA=0.04$ ,  $CFI=0.953$ ، وبناءً على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، وفي المجال نفسه يعرض الجدول (11) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة (التأثير). وكما يلي:

- من مراجعة القيم التحليلية الواردة في الجدول (11) يتضح أن هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الهيكلية في الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.490)، وقيمة (t) المحسوبة بلغت (8.584) وهي اكبر من (1.96) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95)، وأن النموذج يفسر (5.40%) (SMC=0.540) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلية، إذ بلغت قيمها:  $\chi^2/df=1.34$ ,  $\chi^2=822.291$ ,  $GFI=0.954$ ,  $NFI=0.936$ ,  $RMSEA=0.037$ ، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الهيكلية في الاداء الوظيفي).
- تشير نتائج جدول (11) الى ان البعد العلائقي يؤثر معنوياً في الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.587)، وقيمة (t) المحسوبة (9.246) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95) وهي اكبر من (1.96)، وأن النموذج يفسر (6.07%) (SMC=0.607) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلية، إذ بلغت قيمها:  $\chi^2/df=1.15$ ,  $\chi^2=818.264$ ,  $GFI=0.931$ ,  $NFI=0.907$ ,  $RMSEA=0.046$ ، وهذا يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي العلائقي في الاداء الوظيفي).
- بينت نتائج جدول (11) الى ان البعد الإدراكي يؤثر معنوياً في الاداء الوظيفي، إذ بلغت قيمة التأثير (0.487)، وقيمة (t) المحسوبة (7.742) عند مستوى (0.05) اي بمستوى ثقة (0.95) وهي اكبر من (1.96)، وأن النموذج يفسر (5.20%) (SMC=0.520) من التغيرات الحاصلة بالمتغير المعتمد، كما ان مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلية، إذ بلغت قيمها:  $\chi^2/df=1.15$ ,  $\chi^2=802.192$ ,  $GFI=0.970$ ,  $NFI=0.901$ ,  $RMSEA=0.050$ ، مما يشير إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الإدراكي في الاداء الوظيفي).

واستنتاجاً لما سبق اعلاه يمكن القول بأن البعد ذو التأثير الأكبر في متغير الاداء الوظيفي بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى هو البعد (العلائقي)، ثم البعد (الهيكلية)، وأخيراً البعد (الإدراكي).

#### 4.4.2.6. الفرضية الرئيسية السادسة

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة في الاداء الوظيفي، توضح بيانات الجدول (12) طبيعة تأثير تبادل المعرفة في الاداء الوظيفي.

الجدول (12) تحليل التأثير المباشر لتبادل المعرفة في الاداء الوظيفي

المتغير التابع	مؤشرات جودة المطابقة Fit indices	SMC	t- value	قيمة التأثير Estimate	المتغير المستقل
الاداء الوظيفي	$\chi^2=818.264$ , $\chi^2/df=1.12$ , $GFI=0.947$ , $NFI=0.935$ , $RMSEA=0.03$ , $CFI=0.934$	0.660	13.130	0.680***	تبادل المعرفة

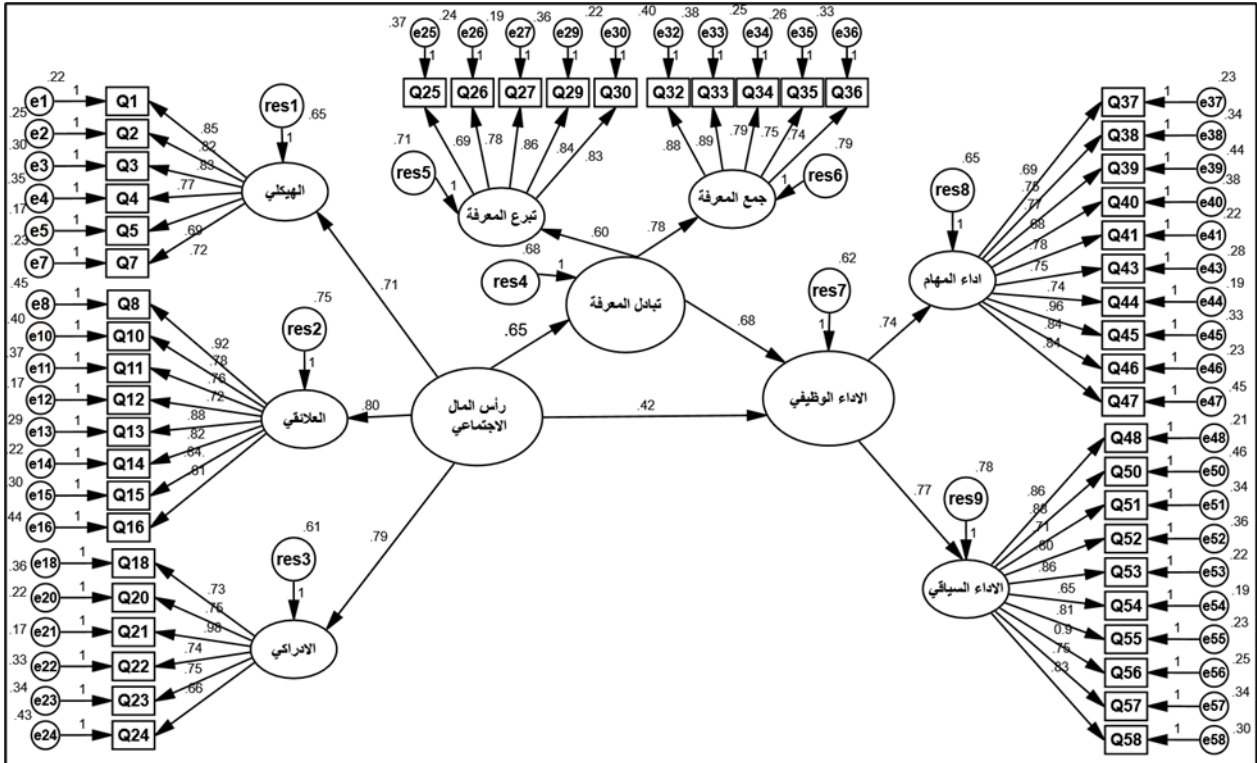
ملحوظة:  $p < 0.001$  \*\*\*

يظهر جدول (12) وشكل (5) نتائج التأثير المباشر لنموذج المعادلة الهيكلية حول المتغيرات المستقلة والتابعة. فقد اثبتت نتائج التحليل الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة في الاداء الوظيفي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، إذ بلغت قيمة التأثير (0.680)، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.130) وهي اكبر من (1.96) وهي معنوية  $< 0.05$ . وأن النموذج يفسر (6.60%) (SMC=0.660) من التغيرات الحاصلة بمتغير الاداء الوظيفي والباقي يعود الى عوامل اخرى لم يشملها المخطط العملي للدراسة الحالية. كذلك مؤشرات جودة المطابقة اظهرت توافقها للنموذج الهيكلية، إذ بلغت قيمها للفرضية الرئيسية:  $\chi^2/df=1.12$ ,  $\chi^2=818.264$ ,  $GFI=0.947$ ,  $NFI=0.935$ ,  $RMSEA=0.03$ ,  $CFI=0.934$ ، وبناءً على النتائج اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة.

#### 4.4.2.7. الفرضية الرئيسية السابعة

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة، تم اختبار النموذج الهيكلية على وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام تقدير Maximum Likelihood (ML) مع AMOS bootstrapping، هذه الطريقة مفضلة ومناسبة للتوزيع الطبيعي للعينات عند حساب التأثير غير المباشر (Byrne، 2016)، تبين معطيات الجدول (13) طبيعة تأثير رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة.

إذ اوضحت النتائج في جدول (13) وشكل (5) بقبول النموذج الهيكلية استناداً الى توافق مؤشرات جودة المطابقة مع المعايير الموصى بها، كما ان التأثير الكلي (0.892) الذي يتكون من التأثير المباشر لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي (0.420)، والتأثير غير المباشر لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي بتوسيط تبادل المعرفة (0.472) معنوي إذ بلغت قيمة (t=8.320) كذلك يبين الجدول (13) ان التأثير جزئي لأن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة معنوية. وبلغت القوة التوضيحية لرأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة (0.650%)، بينما كانت القوة التوضيحية بدون تبادل المعرفة (0.502%)، إذ بلغ الفرق بينهما (0.15%) SMC. ان هذه النتائج تؤكد ان تبادل المعرفة بتوسط التأثير الايجابي لرأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية السابعة.



شكل (5) التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة  
الجدول (13) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للموديل الهيكلي

التأثير الكلي Total effect	التأثير Effect	SMC	t- value	قيمة المسار Estimate	التي	مسار الفرضية Hypothesis path
0.892	مباشر	0.502	7.591	0.420*	الاداء الوظيفي	رأس المال الاجتماعي
	مباشر	0.568	13.352	0.653**	تبادل المعرفة	رأس المال الاجتماعي
	غير مباشر	0.650	8.320	0.472*	الاداء الوظيفي	رأس المال الاجتماعي + تبادل المعرفة مؤشرات جودة المطابقة
$\chi^2=841.345$ , $\chi^2/df=1.151$ , $GFI=0.963$ , $NFI=0.935$ , $RMSEA=0.036$ , $CFI=0.956$ Fit indices ملحوظة: ** $p<0.01$ , * $p<0.05$						

### 5. الاستنتاجات وآليات عمل

#### 5.1. الاستنتاجات

- وجود مستوى عالي من التفاعل والتعاون وحسن النية والثقة والاحترام بين الموظفين قد يعكس بصورة ايجابية على اداء عملهم. وقد سجل البعد العلائقي اعلى متوسط حسابي في وزارة الثقافة والسياحة والآثار، يليه البعد الهيكلي ثم البعد الادراكي.
- ان موظفي وزارة الثقافة والسياحة والآثار يتبادلون المعرفة داخل وخارج القسم الذي يعملون به، التي يؤدي بدوره الى زيادة مهاراتهم وخبراتهم في اداء وظائفهم وواجباتهم.
- اظهرت النتائج ان اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو فقرات الاداء الوظيفي، مما يدل على تركيز الموظفين واهتمامهم على حجم وكمية العمل المنجز فضلا عن ان لديهم المعرفة بسياسات الوزارة والمعلومات حول متطلبات العمل. وقد سجل بعد الاداء السياقي اعلى وسط حسابي من اداء المهام، الامر الذي يعني ان موظفي وزارة الثقافة والسياحة والآثار يهتمون بالسلوكيات التطوعية التي اساسها المواطنة التنظيمية بشكل اكثر التي تهدف الى مساعدة زملائهم الاخرين في العمل.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وابعاده (الهيكلي، العلائقي، والادراكي) وتبادل المعرفة في الوزارة. مما يعني ان استعداد موظفي الوزارة لتبادل المعرفة على وجود ابعاد رأس المال الاجتماعي في الوزارة كمورد تنظيمي اساس. فكلما زادت بناء التفاعلات الاجتماعية، والثقة والتعاون والالتزام والمعاملة بالمثل ومشاركة الرؤية واللغة بين الموظفين زاد تبرع وجمع المعرفة فيما بينهم.
- تبين ان رأس المال الاجتماعي يلعب دوراً حيوياً وحاسماً في تعظيم الميزة التنظيمية للوزارة والاداء الوظيفي لديها.
- هناك علاقة ارتباط معنوية بين تبادل المعرفة والاداء الوظيفي. إذ تبين ان تشجيع وممارسة أنشطة تبرع وجمع المعرفة بين موظفي الوزارة المبحوثة يمكن ان يعزز الاداء ويخلق فرصاً للإبداع. فاستعداد موظفي الوزارة في تبادل المهارات والرؤية والخبرات والمعلومات والملاحظات داخل وخارج اقسامهم الخاصة، سوف يعزز من اهتمامهم بتحقيق اهداف الوزارة التي يعملون بها ويتكلم عنها بفخر ويصبح لديه شعور بالالتزام والرغبة والالتقان في العمل مما يحسن الاداء الوظيفي لديهم.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد رأس المال الاجتماعي في تبادل المعرفة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار. إذ تبين ان البعد العلائقي هو اكثر ابعاد رأس المال الاجتماعي تأثيراً في تبادل المعرفة بلبه الهيكلي ثم الادراكي.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد رأس المال الاجتماعي في الاداء الوظيفي في الوزارة قيد الدراسة، إذ تبين ان الجهود التعاونية بين موظفي الوزارة تعمل على تحسين الاداء الوظيفي خاصة عندما يتم تفعيل خصائص رأس المال الاجتماعي كالمشاركة في الاهداف والرؤية والمسؤوليات والمعرفة الغامضة والمعقدة والثقة المتبادلة فيما بينهم التي تعزز جودة عملهم من حيث الثقة والانجاز والكمية والمثابرة فيه فضلا عن تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- تبين ان تبرع وجمع المعرفة لهما علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي في الوزارة. وهذا يعني ان تحسين الاداء يتم عندما يتبادل موظفي الوزارة الرؤية والمهارات والمعلومات والمعارف الادارية والخبرات فيما بينهم. فتبادل المعرفة عملية ثنائية الابعاد.
- وجد ان رأس المال الاجتماعي يبني ثقافة تبادل المعرفة لدى موظفي وزارة الثقافة والسياحة والآثار من خلال رأس المال الاجتماعي الهيكلي (التمثل في زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤكد على تكرار اتصال الموظفين وقوة العلاقة فيما بينهم ومع الاخرين). والعلائقي (من خلال تشجيع الثقة وبناءها بين الموظفين وفي المستويات الادارية المختلفة، والتعاون الذي ينجم عنه التزام الموظفين بمساعدة الاخرين فيما يتعلق بمشاركة المعرفة الضمنية، فضلا عن المعاملة بالمثل التي هي مهمة في تحسين جودة المعلومات. والادراكي (عن طريق مشاركة اللغة والرؤية)، وعليه فان الموظفين سيكونون على استعداد لمنح واستيعاب المعرفة والمهارات التقنية والخبرات الادارية. بناءً على ذلك سوف يزيد من التزام

الموظفين بالوزارة من خلال شعورهم بالرغبة في بذل جهود كبيرة لتحقيق اهدافها والحديث عنها بفخر ومن ثم تحسين اداء المهام (المتمثل في جودة العمل كالدقة والاتقان والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وقلة الأخطاء. فضلا عن كمية العمل المنجز)، والاداء السياقي (الذي يؤكد على تحسين الروح المعنوية، وتشجيع التعاون بين موظفي الوزارة، وإزالة الحواجز التي تعترض الاداء، والحفاظ على علاقات عمل جيدة، فضلا عن مساعدة زملاء العمل على أداء أنشطة وظيفية موجهة نحو المهام).

### 5.2. آليات عمل محددة تقدم للوزارة المبحوثة للعمل بها

- أظهرت النتائج ان البعد الإدراكي اقل مستوى من ابعاد رأس المال الاجتماعي، لذا على مديري الاقسام في الوزارة ايلاء اهتمام أكبر لهذا البعد من خلال التأكيد على القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تؤمن بها الوزارة مما يسهل تبادل المعلومات والفهم للأهداف بين الموظفين داخل الوزارة.
- على مديري الاقسام في الوزارة قيد الدراسة بوضع استراتيجيات رأس المال الاجتماعي من أجل تحسين الاداء. إذ تبين أن الاداء يتطلب من الموظفين مشاركة المعرفة الجديدة وتوليدها. لذلك، يجب على المديرين تصميم استراتيجيات تهدف إلى تشجيع الموظفين على الانخراط في أنشطة التفاعل الاجتماعي، وتوفير الموارد للتجمعات غير الرسمية، ومن ثم نشر الثقة بين الأعضاء لتسهيل التعاون ونقل المعرفة، وكذلك إدارة مستودع المعرفة للمعرفة القيمة والمكتسبة.
- أظهرت ادارات الوزارة أن الاداء يتطلب من الموظفين مشاركة المعارف الجديدة وتوليدها. لذلك، يجب على مديري الاقسام في الوزارة قيد الدراسة تصميم استراتيجيات تهدف إلى تشجيع الموظفين على المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة مثل المؤتمرات والندوات والورش والدورات التدريبية وما إلى ذلك.
- يتطلب من إدارات الوزارة على مشاركة المعرفة بين الموظفين عن طريق جلسات العصف الذهني التي تضمن حصولهم على المعرفة من زملائهم من خلال مشاركة الافكار والمعلومات التي لديهم بين بعضهم البعض فضلا عن تحفيزهم على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعورهم بالملل من تكرار نفس الاجراءات الروتينية. إذ ان تشجيع الموظفين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل ومن ثم تحسين اداء المهام والاداء السياقي لديهم.
- اقامة دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات الموظفين في الوزارة، والمتعلقة بتبادل المعارف (منحها واكتسابها) بين بعضهم البعض وتوسيع مداركهم حول اهمية تبادل المعرفة ودورها في الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للموظفين.
- عقد ورش عمل أو ندوات يتم من خلالها تسليط الضوء على واقع عملية تحسين الاداء في الوزارة، للوقوف على مزاياها وعيوبها في سبيل تعزيزها وتحسينها بما يسهم في الوصول إلى نظام تحسين أداء عادل وموضوعي ومتكامل
- من الضروري لإدارات الوزارة ان تحفز الاقسام على تحسين الاداء الوظيفي لديها من خلال عقد لقاءات اسبوعية او شهرية مع الاقسام ذات الاداء المنخفض والتعرف على نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. وتحديد البرامج التدريبية الملائمة التي تمكن الاقسام من اداء العمل بصورة صحيحة.

## References

- [1] Ghorbanzadeh, D., Khoruzhy, V. I., Safonova, I. V., & Morozov, I. V. "Relationships between social media usage, social capital and job performance: the case of hotel employees in Iran", Information Development, 39(1), 6-18, 2023, <https://doi.org/10.1177/02666669211030553>.
- [2] Hamad, Hassiba Salim, Khal, Sarah Khaled, and Mohamed, Jimin Babiker, "The relationship between social capital and knowledge sharing and 580 its impact on improving the quality of educational service: an analytical search for the opinions of a sample of faculty members in public universities in the Kurdistan region", Journal Economic and Administrative Sciences, Vol. 25, pp. 111, 160-180, 2019.
- [3] Hammadi, Ahmed A. "Employing knowledge sharing in the process of improving performance: a survey of the views of a sample of employees of some faculties of the University of Fallujah", Tanmiyat Al-Rafidain, 38(124), 81-104, 2019.
- [4] Nam, Kyoung-Ah, and Sunyoung Park. "Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership", Performance Improvement Quarterly 32(2), 137-158, 2019, <https://doi.org/10.1002/piq.21292>.
- [5] Akhavan, Peyman, and S. Mahdi Hosseini. "Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran", Technology Analysis & Strategic Management, 28(1), 96-113, 2016, <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1072622>.
- [6] Putnam, Robert D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon and schuster, 2000.
- [7] Bhatti, S. H., Vorobyev, D., Zakariya, R., & Christofi, M., Social capital, knowledge sharing, work meaningfulness and creativity: evidence from the Pakistani pharmaceutical industry. Journal of Intellectual Capital, 22(2), 243-259, 2021, <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2020-0065>.
- [8] Calcagnini, G., & Perugini, F., Social capital and well-being in the Italian provinces. Socio-Economic Planning Sciences, 68, 100668, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.11.005>.
- [9] Wahid, H., Ab Malik, N. M. A. N., & Ismail, M. A., konsep modal kerohanian menurut perspektif ekonomi islam: The Concept of Spiritual Capital from Islamic Economic Perspective. Jurnal Syariah, 30(3), 323-358, 2022, <https://doi.org/10.22452/syariah.vol30no3.4>.
- [10] Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S., Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. Healthcare Analytics, 2, 100046, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.health.2022.100046>.
- [11] Suebvises, P., Social capital, citizen participation in public administration, and public sector performance in Thailand. World Development, 109, 236-248, 2018, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.007>.
- [12] Al-Rabiawi, Saadoun Hammoud Jatheer and Abbas, Hussein Weld Hussein, "Intellectual Capital", first edition, Dar Al-Manhal for Publishing 603 and Distribution, Amman, Jordan, 2015.
- [13] Zhang, X., Liu, S., Chen, X., & Gong, Y., Social capital, motivations, and knowledge sharing intention in health Q&A communities. Management Decision, 55(7), 1536-1557, 2017, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0739>.
- [14] Al-Amidi, Dhurgham Ali Muslim, The Impact of Intellectual Capital on Organization Transparency: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the College of Agriculture - University of Kufa, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume One, No. 37, 323-354, 2016.
- [15] Al-Humairi, Bashar Abbas, and Khalil, Muhammad Jassim, The Relationship of Social Capital with Dynamic Capabilities and Its Impact on 610 Entrepreneurship: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Babylon, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 22, Issue 3, 92-120, 2018.
- [16] Kim, S., Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. Public Performance & Management Review, 41(1), 130-151, 2018, <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1358188>.
- [17] Son, J., "Social Capital: Key Concepts", Wiley, London, UK.
- [18] Abdel-Daem, Ali Abdel-Salam, "The Role of Organizational Symmetry in Developing Social Capital - An Analytical Study on a Sample of Employees of the Ministry of Health / Baghdad Al-Karkh Health Department", Iraqi University Journal, Volume 36, Issue 1, 435- 473, 2016.
- [19] Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., & Asnawi, N. H., Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. Procedia Economics and Finance, 37, 545-553, 2016, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0).

- [20] Chen, Jin, and Ikujiro Nonaka, eds. The Routledge companion to knowledge management. Taylor & Francis, 2022.
- [21] Abbas, J., & Sağsan, M., Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of cleaner production*, 229, 611-620, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>.
- [22] Massingham, Peter, Knowledge Management- Theory in Practice, 1st ed., SAGE Publication Ltd., London, UK, 2020.
- [23] Al-Taher Asmahan Majid, "Knowledge Management", Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2012.
- [24] Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R., Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford university press, 2018.
- [25] Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W., A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187, 2017, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.04.039>.
- [26] Terry Kim, T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S., Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704, 2013, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Jan-2012-0010>.
- [27] Maravilhas, S., & Martins, J. Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of business research*, 94, 353-359, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>.
- [28] Hu, L., & Randel, A. E., Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation. *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243, 2014, <https://doi.org/10.1177/1059601114520969>.
- [29] Teng, J. T., & Song, S., An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. *Journal of knowledge management*, 15(1), 104-117, 2011, <https://doi.org/10.1108/13673271111108729>.
- [30] Minbaeva, D. B., Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390, 2013, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.10.001>.
- [31] Islam, Z. M., The mediating effects of socialization on organizational contexts and knowledge sharing. *Journal of Knowledge globalization*, 3(1), 31-48, 2010, <https://ssrn.com/abstract=1988101>.
- [32] Azema, P., & Jafari, M., The effect of dimensions of knowledge sharing on a variety of strategic mind map of managers and employees. *Independent Journal of Management & Production*, 7(4), 1256-1283, 2016, <https://doi.org/10.14807/ijmp.v7i4.502>.
- [33] Kim, M., Lee, J., & Kim, J., The role of grit in enhancing job performance of frontline employees: the moderating role of organizational tenure. In *Advances in Hospitality and Leisure* (pp. 61-84). Emerald Publishing Limited, 2019, <https://doi.org/10.1108/S1745-354220190000015004>.
- [34] Rashed, Ali Rahma, and Kazem, Fayeq Jawad, Organizational Conflict Management Strategies and their Reflection on Job Performance: Applied Research at Al-Rashad Hospital, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 23, Issue 98, pp. 197-221, 2017.
- [35] Abu Ghoneim, Azhar Nima, Faraj, Zahraa Jaafar adopting the organizational restructuring strategy as an entry point to improve job performance a case study in the Ministry of Labor and Social Affairs, *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 14, Issue 2, pp. 182\_213, 2017.
- [36] Yusuf, R. M., & Hasnidar, H., Work-family conflict and career development on performance of married women employees: Case of Bank Employees, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 151-162, 2020, <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.601>.
- [37] Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J., Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41, 81-87, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>.
- [38] Hwang, W. J., & Park, E. H., Developing a structural equation model from Grandey's emotional regulation model to measure nurses' emotional labor, job satisfaction, and job performance. *Applied Nursing Research*, 64, 151557, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151557>.
- [39] Sørlie, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K., Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?. *Journal of vocational behavior*, 133, 103691, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>.
- [40] López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & QuinoA-Pineiro, L. M., An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369, 2022, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>.
- [41] Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpinì, J., Human resource management. John Wiley & Sons, 2023.
- [42] Fu, W., & Deshpande, S. P., The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124, 339-349, 2014, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>.
- [43] Edgar, F. & Geare A., "Factors influencing university research performance", *Studies in Higher Education*, Vol.38, No.5, pp. 774-792, 2013.
- [44] Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. *Research methods for business students*. Pearson education, 2009.
- [45] Hair, J. F. & Babin, B. J., "Multivariate Data Analysis", 8th ed., Cengage, NJ, USA, 2018.
- [46] Byrne, Barbara M. *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge, 2013.