



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Knowledge sharing as an approach to enhancing organizational immunity: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the Salah al-Din Education Directorate

Najim Suhel Najim *, Taraq Azeez Kourdi , Saad Salim Ghanim

College of Administration and Economics, Tikrit University.

Keywords:

Knowledge sharing; cognitive culture; organizational immunity; organizational DNA.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Oct. 2022

Accepted 15 Nov. 2022

Available online 24 Feb. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Najim Suhel Najim
College of Administration and Economics, Tikrit University.

Abstract: The current study aims to demonstrate the impactful relationships and correlation of knowledge sharing with its dimensions (trust, knowledge culture, personal interactions, information and communication technology). In enhancing organizational immunity with its dimensions (organizational memory, organizational learning, organizational DNA). For the senior and middle administrative leaders in the Salah Education Directorate Religion, because of the importance of the knowledge sharing variable in enhancing organizational immunity.

To achieve the goal of the study, the descriptive and analytical approach was used, and the study problem was represented by the following question: (How can the organization (the study sample) enhance its organizational immunity through the knowledge sharing approach?). The two hypotheses of the study were represented by the first hypothesis: There is no significant correlation between knowledge sharing and its dimensions, and organizational immunity and its dimensions, and the second hypothesis was: There is no significant effect relationship between knowledge sharing and its dimensions and organizational immunity and its dimensions, and the questionnaire was used as a tool to collect data from the research community in the Salah al-Din Education Directorate. Which is represented by the upper and middle administrative leaders, numbering (137) employees, and distributed (100) A form which was considered as a sample for the study.

The study reached many results, the most important of which are: The existence of influence and correlation relationships between knowledge sharing and its dimensions, and organizational immunity and its dimensions in the Salah al-Din Education Directorate.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: The importance of adopting an organizational culture that supports knowledge sharing by creating an atmosphere of cooperation and trust among employees.

التشارك المعرفي مدخلا في تعزيز المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية صلاح الدين

سعد سالم غانم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

طارق عزيز كردي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

نجم سهيل نجم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان العلاقات التأثيرية والارتباط للتشارك المعرفي بأبعاده (الثقة، الثقافة المعرفية، التفاعلات الشخصية، تقانة المعلومات والاتصالات)، في تعزيز المناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي)، للقيادات الإدارية العليا والوسطى في مديرية تربية صلاح الدين، لما لمتغير التشارك المعرفي من أهمية في تعزيز المناعة التنظيمية.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: (كيف يمكن للمنظمة (عينة الدراسة) أن تعزز مناعتها التنظيمية من خلال مدخل التشارك المعرفي؟)، وتمثلت فرضيتي الدراسة بي الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التشارك المعرفي وأبعاده والمناعة التنظيمية وأبعادها، والفرضية الثانية تمثلت: لا يوجد علاقة تأثير معنوية بين التشارك المعرفي وأبعاده والمناعة التنظيمية وأبعادها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث في مديرية تربية صلاح الدين والمتمثل بالقيادات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (137) موظفاً، ووزعت (100) استمارة والتي عدت كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقات تأثير وارتباط بين التشارك المعرفي وأبعاده والمناعة التنظيمية وأبعادها في مديرية تربية صلاح الدين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: أهمية تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي من خلال خلق جو من التعاون والثقة بين العاملين.

الكلمات الدالة: التشارك المعرفي، الثقافة المعرفية، المناعة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي.

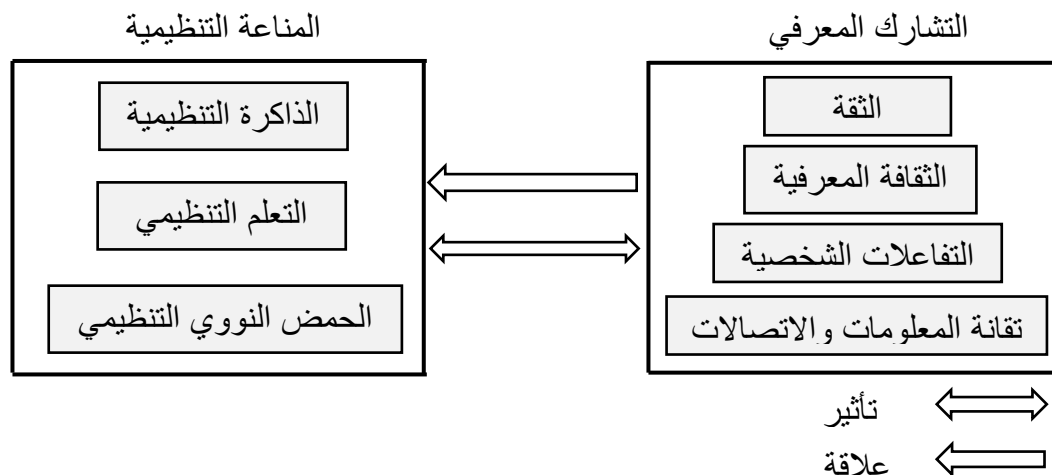
المقدمة:

وصفت المنظمات على أنها كائنات حية شبيهة إلى حد ما بحياة الكائن الحي البيولوجية، غير أن المنظمات لديها القدرة على تجديد نفسها ووجودها مرة ثانية من خلال بناء مناعتها التنظيمية ضد الأمراض والتهديدات البيئية التي قد تتعرض لها، وقد يتعرض وجودها للإصابة بالفتور والوهن نتيجة ذلك، وبالتالي تقل قدرتها في الاستجابة للتكيف البيئي، لذلك تسعى المنظمات إلى الاستفادة من الفرص البيئية وتحجيم التهديدات التي تواجهها في دورة حياتها، لذا تحاول المنظمات استثمار مواردها بالشكل الذي يعزز مناعتها التنظيمية ضد المخاطر الداخلية والخارجية، فالتوجه الحالي للمنظمات يسعى إلى تعزيز مقدراتها الجوهرية والتي تعد من الميزات التنافسية التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، ويؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر وتعزيز ميزتها التنافسية، وبالتالي زيادة حصتها التسويقية وتحقيق النجاح التنظيمي، تكونت هيكليّة البحث من أربعة مباحث، المبحث الأول تضمن منهجية البحث، والمبحث الثاني تضمن الإطار النظري لمتغيرات البحث، والمبحث الثالث تضمن نتائج تحليل الدراسة واختبار الفروض، وأخيراً المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تدور مشكلة الدراسة حول تحديد الكيفية التي يمكن بها بناء واكتساب جهاز مناعي تنظيمي قادر تقليل التهديدات البيئية التي تتعرض لها المنظمات خلال دورة حياتها، فالمنظمات الراهنة بحاجة إلى أن تكون صحية وفاعلة، فالجهاز المناعي التنظيمي الفاعل يمكن أن يعد ميزة إذا أصبح أقوى من أجهزة مناعة المنافسين وبالتالي سيزيد من فرصة التفوق عليهم، فالتغيرات بيئية المتغيرة باستمرار يمكن أن تمنع المنظمة من أداء دورها الريادي، وربما تعطلها أو تصيب بعض مفاصلها الأساسية بالشلل، حيث أصبح الأسلوب التقليدي غير ملائم بما يكفي لمواجهة كل هذه التحديات، لذا يتحتم عليها تحصين جهازها المناعي ليكون قادراً على مواجهة المخاطر التنظيمية، وبالتالي زيادة قدراتها المعرفية والتنافسية، وعليه تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما هو دور أبعاد التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية؟ يمكن صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ❖ هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين التشارك المعرفي وأبعاده والمناعة التنظيمية وأبعادها؟
 - ❖ هل توجد علاقة تأثير بين التشارك المعرفي وأبعاده في تعزيز المناعة التنظيمية وأبعادها؟
- ثانياً. أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال جانبها المعرفي أو النظري عن طريق تناول مضامين التشارك المعرفي وإبراز دوره في تعزيز التعلم التنظيمي وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، تناولها مضامين مفهوم المناعة التنظيمية وتسلط الضوء على مدى قدرة المنظمة في زيادة فاعلية جهازها المناعي، وبالتالي زيادة قدرتها في مواجهة التحديات البيئية. أما الجانب التطبيقي فتمثل بدراسة آراء مجموعة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في مديرية تربية صلاح الدين، وإيجاد ممارسات تنظيمية تكسب المديرية جهاز مناعي.
- ثالثاً. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:
1. إسهامه نظرية متواضعة عن مفهومي التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية.
 2. التعرف على مدى اعتماد مديرية تربية صلاح الدين على التشارك المعرفي.
 3. توضيح كيفية تعزيز المناعة التنظيمية في مديرية تربية صلاح الدين.
 4. تقديم عدد من التوصيات المقترحة للارتقاء بالمناعة التنظيمية للمديرية (عينة البحث).
- رابعاً. النموذج الفرضي للدراسة:** الشكل الآتي يوضح العلاقة والتأثير بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية:



الشكل (1): النموذج الفرضي للدراسة

- خامساً. فرضيات الدراسة:** تقوم الدراسة إلى الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد ارتباط بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقة، الثقافة المعرفية، التفاعلات الشخصية، تقانة المعلومات والاتصالات) والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقة، الثقافة المعرفية، التفاعلات الشخصية، تقانة المعلومات والاتصالات) والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين، ويتفرع منها:
- ❖ لا يوجد أثر بين الثقة والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين.
 - ❖ لا يوجد أثر بين الثقافة المعرفية والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين.
 - ❖ لا يوجد أثر بين التفاعلات الشخصية والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين.
 - ❖ لا يوجد أثر بين تقانة المعلومات والاتصالات والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين.
- سادساً. حدود الدراسة:** تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية:** تتمثل في التشارك المعرفي في تعزيز المناعة التنظيمية.
- الحدود المكانية:** حددت الحدود المكانية على مديرية تربية صلاح الدين.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة من 10/1 إلى 2022/12/1.
- سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة:** للتوصل إلى نتائج الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية العليا والوسطى في مديرية تربية صلاح الدين، والبالغ عددهم (137) موظفاً، حسب إحصائيات قسم الموارد البشرية في المديرية أعلاه، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) موظفاً (سيكاران، 2010: 421)، صممت الاستمارة بنماذج كوكال الالكترونية وصممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وزعت الاستبانة بشكل الالكتروني على عينة الدراسة، اعتمد مقياس ليكرت الخماسي بطول فترات ومستوى لكل متوسط كما في الجدول الآتي:

الجدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة القياس	الاجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	طول الفترة	المستوى
1	غير موافق بشدة	1.79-1	0.79	منخفض جداً
2	غير موافق	2.59-1.80	0.79	منخفض
3	محايد	3.39-2.60	0.79	متوسط
4	موافق	4.19-3.40	0.79	مرتفع
5	موافق بشدة	5.00-4.20	0.79	مرتفع جداً

المصدر: الصرفي، عبد الفتاح (2006)، دليل تطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 123.

- ثامناً. أساليب وطرق جمع البيانات: تم جمع البيانات بالاعتماد على الأساليب الآتية:
1. بعض المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة في بناء الإطار النظري والذي ساعد في دعم الجانب الميداني.
 2. تم تصميم أداة لجمع البيانات (الاستبانة) لغرض الحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة.
 3. وأخيراً تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.22) في الحصول على النتائج الإحصائية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: التشارك المعرفي

أولاً. مفهوم التشارك المعرفي: لفهم لتشارك المعرفي ينبغي أولاً توضيح مفهوم المعرفة بشكل عام، ولتوضيح مفهوم المعرفة يتطلب التمييز بينها وبين بعض المفاهيم ذات العلاقة بها وأهمها البيانات والمعلومات، فالبيانات هي المادة الخام والتي لم تتم معالجتها بعد، أما المعلومات فهي البيانات التي تمت معالجتها بحث أصبحت ذات غرض، أما المعرفة فقد تطرق العديد من الباحثين إلى تعريفها منهم:

عرف (القهوي، 2013: 14) المعرفة على أنها عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد رأس مال وقيمة إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

أما التشارك المعرفي فتعرفه (العسكري، 2013: 8) بأنه تطبيق متعدد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص إلى آخر.

ويعرفه (شهل، 2014: 56) بأنه عملية تشاركية يتم فيها تبادل المعرفة (ضمنية أو صريحة) بين الأفراد وفرق العمل الداخلية والخارجية وبشكل رسمي وغير رسمي من أجل خلق معرفة جديدة، أما (المفرجي، 2017: 40) فيعرفه على أنه (عملية معرفية استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف مستقبلية من خلال اتباع سلوكيات أو إجراءات من شأنها تسهيل وتشجيع عملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد في المنظمة وبينهم مع المنظمات المختلفة، بحيث يتم تبادل المعرفة وتحويلها ونقلها وإيصالها والتشارك فيها من فرد (فرد، مجموعة) إلى فرد أو مجموعة أخرى) قد تكون داخل أو خارج المنظمة.

وهنا يرى الباحثون بأن التشارك المعرفي هو عملية نظامية تحدث داخل المنظمة يتم من خلالها توفير الاستعداد والرغبة الكاملة لدى العاملين بمشاركة ما يملكونه من معرفة مع الآخرين.

ثانياً. أهمية التشارك المعرفي: تعمل المنظمات اليوم في عصر يسمى بعصر المعرفة ويعد امتلاك المعرفة ميزة للمنظمة، وبسبب ما تقدمه المعرفة من فرص فإنها تعد داعم أساسي في اقتصاديات الدول وعنصر أساسي في نجاح عمل أي مؤسسة تمتلكها وبسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة التي حدثت فقد أصبحت المعرفة علم قائم بذاته حيث عد هذا العصر بعصر المعرفة، فمقياس التميز والغلبة فيه سيكون للمنظمة التي تملك أكثر معرفة وكيفية توظيف وتحديد الآليات التي تمكن من التعبير عنها وكيفية التحفيز باتجاه المشاركة بها، وتعميق عملية نقلها وتطبيقها وتسهيل انسيابية وحركة المعلومات التي تشجع على تولد المعرفة في بيئة داعمة، (ناصر، علي، 2017: 34) وتعتبر المشاركة للمعرفة بين العاملين من الأساسيات الضرورية لكون الأفراد أهم مصدر للمعرفة الصريحة والضمنية، لذا فإن التبادل للمعارف والخبرات بين أفراد المنظمة عنصر مهم للقيام

بالمهام والواجبات بطريقة فعالة، ويجب أن تتم عملية مشاركة المعرفة في الوقت والمكان المناسبين لتفخيم الفوائد المتحققة من منها (Hassan et al., 2016: 31).

تساهم مشاركة الأفراد العاملين في المنظمات بمعرفتهم في تقليص الوقت الضائع من خلال التجارب وهذا بدوره يؤدي إلى تمكين موارد المنظمة (Lin, 2007: 457) ويمكن من خلال التشارك المعرفي نشر وتوزيع جميع الخبرات الداخلية والمعرفة التي تعمل على إيجاد الحلول المبتكرة من قبل الأفراد والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات في العمل فضلاً عن توفر القدرة اللازمة لمواجهة التغيرات في البيئة والخروج بأقل الخسائر وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على التميز (Sher & Lee, 2004: 936) وبما أن مشاركة المعرفة تساعد على تحسين قدرات الأفراد والمنظمة على النجاح فالمعرفة هي من ضمن الأصول التنظيمية التي يتوجب ادارتها بكفاءة وفاعلية على وفق الأصول التنظيمية الأخرى ويمكن أن نجد أكبر قيمة للمعرفة عندما يتم تشاركتها لتحسين العمل وتعزيز عمليات اتخاذ القرار وسهولة تطوير المعرفة الجديدة (Brown & Dennis, 2013: 2) ويجب أن يتم مشاركة المعرفة بين القيادات والإدارات والأقسام المختلفة في داخل المنظمة لمشاركة المعارف الجماعية والفردية (Islam et al., 2011: 5901).

أبعاد التشارك المعرفي: تعددت وتنوعت الأبعاد التي قام الباحثون باستخدامها للتشارك المعرفي، وبقدر تعلق الأمر بالدراسة الحالية، فقد تم اختيار الأبعاد الملائمة للدراسة، وبيئة المنظمة المبحوثة، والتي تتمثل بـ (الثقة، والتفاعلات الشخصية، والثقافة المعرفية، وتقانة المعلومات والاتصالات)، وفيما يأتي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. **الثقة:** يعد مفهوم الثقة واحداً من المفاهيم الشائكة التي يحتاج تعريفها إلى دراسة وجهد وتدقيق، فالتعريف عبارة عن اختزال لنصوص وشروحات مسبقة، فالثقة تمثل عنصراً حيوياً غير داخل المنظمات الفاعلة (العطوي والشيواني، 2010: 131)، ومن هنا سوف يتم التطرق إلى مجموعة من التعريفات حول الثقة لمالها من دور في نجاح المنظمات، ومن أهم هذه التعريفات:

❖ هي التوقع الإيجابي للموثوق من سلوك الطرف الآخر (الموثوق به).

❖ هي عبارة عن عملية فردية أو تنظيمية، تهدف إلى إشباع الحاجات غير القابلة للإشباع ذاتياً (دون الاعتماد على الآخرين). (ناصر وعلي، 2017: 42).

وتعد الثقة إحدى العوامل الجوهرية في تعزيز عملية التشارك المعرفي وكذلك فإن الثقة تعد ميزة حيوية لفرق العمل الفعالة، وعرفت الثقة من خلال فرق العمل بأنها مستوى الثقة فيما بين أعضاء الفريق الواحد، أما بالنسبة للمنظمات التي تتبع نهج فرق العمل في أعمالها بشكل مستمر فإن مخاوف عدم الثقة أو عدم الفهم يمكن أن تكون مرتفعة، وهنا يمكن اعتبار أن الثقة بين الأعضاء في المجموعة يمكن أن تتحسن من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، وهذا التفاعل الاجتماعي يعد أكثر من كونه مهمة للاتصال، فالثقة وأداء الفريق تتوقف على مدى الاتفاق الإيجابي مع فعالية الاتصالات بين الأعضاء (Pinjani, 2013: 146).

2. **تقانة المعلومات والاتصالات:** تنوعت وتشابكت الآراء واختلفت المواقف حول موضوع تقانة المعلومات والاتصالات، ووفقاً لذلك فقد تعددت التعريفات والمفاهيم لهذا المجال الذي ركزت عليه الكثير من المنظمات وفقاً لدرجة تقدمها وتطورها وجاء ذلك بسبب التأثير الذي تتركه على عملياتها والنمو فيها وقد تركت التقانة أثر كبير على حياة الأفراد وأصبحت ضرورة لا غنى عنها

في حياة الشعوب والمنظمات (الجنابي، 2012: 33) وتعد تقانة المعلومات بأنها مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتنتشر ويتم معالجتها وتخزينها لدعم عملية اتخاذ القرارات والرقابة في المنظمة (ناصر وعلي، 2017: 43). وفي ذات السياق فقد بينت دراسة (Rot & Sobinska, 2018: 63) أن تقانة المعلومات والاتصال هي مجموعة واسعة من التقنيات الذكية القادرة على إحداث الاتصال بالمستخدم أو مع الأجهزة الذكية لغرض تقديم مستوى جديد من التفاعل ومشاركة جميع المعارف والخبرات في بيانات تتواجد بها تلك التقنيات.

3. **الثقافة المعرفية:** يمكن القول بأن مفهوم الثقافة مجازيا كونه يرتبط بشكل وثيق بالأفراد والمجتمعات فهو ينطوي على جميع القيم السائدة داخل المنظمة وكيف يمكن أن تؤثر على العمليات الإدارية وسلوكيات العاملين داخل المنظمة، وبتعمق أكثر تركيزا يمكن أن يعبر المفهوم عن مجموعة من الخصائص البيئية للعمل (المفرجي، 2017: 52) فالثقافة المعرفية هي القيم المشتركة، والاعتقادات، والمعايير، والأساطير، والمعاني، والفرضيات داخل المنظمة والتي توجه المستخدمين نحو السلوك المرغوب والملائم (Tak et al., 2014: 25).

كما يمكن القول بأنها مجموعة من الرموز والدلالات والمعتقدات التي تنمو وتتطور عبر الزمن من خلال اعتمادها المحور الأساسي من قبل أعضاء التنظيم والتي تمكنهم من خلق الفهم الكامل حول خصائص التنظيم وسلوكيات الأعضاء (القريوتي، 2013: 373) فالثقافة المعرفية يمكن أن تتكون في قيم وممارسات المنظمة وتعد القيم العنصر الرئيسي في تحديد ممارسات المنظمة (Chen et al., 2009: 8450) وتبين العديد من الأبحاث بتأثير عملية التشارك المعرفي بالقيم الثقافية للعاملين من الأفراد (Kong et al., 2014: 24).

4. **التفاعلات الشخصية:** في أي منظمة من المنظمات لا يمكن أن تعمل أنشطة المنظمة إذ لم تمتلك شبكة من الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد العاملين بالمنظمة سواء كان رسمية أو اعتيادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة واكتسابها فيما بين الأفراد العاملين من أجل بناء روح الثقة والتعاون من خلال استخدام أنظمة التحفيز والمكافآت المادية والمعنوية التي تعمل على تحفيز العاملين على تقاسم المعرفة ومشاركتها (حسين، 2016: 40) ولكي تتم عمليات التفاعل بين الأفراد في داخل المنظمة يتطلب وجود السياق والمجال سواء كانت هذه التفاعلات مباشرة أو غير مباشرة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة قدرة الأفراد على التفاعل فيما بينهم باستخدام الاتصالات والاجتماعات الإلكترونية، فالمنظمات (Nonaka et al., 2000: 33) ومن هنا يمكن القول إن التشارك المعرفي في المنظمات يحدث بطرق متنوعة ومنها هو التفاعل والتواصل بين الزبون والموظف، والموظفين فيما بينهم داخل بيئة المنظمة وسواء كانت هذه التفاعلات والاتصالات مباشرة أو غير مباشرة عن طريق وسيلة من وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني والهاتف (Hu et al., 2009: 42).

المحور الثاني: المناعة التنظيمية

أولاً. **مفهوم المناعة التنظيمية:** شبه العديد من الباحثين المنظمات بالكائن الحي بعدها مجتمعات عمل حية وليست آلات اقتصادية، وبأنها تمتلك جهاز مناعي يعمل على مواجهة التهديدات المرضية البيئية، لذلك لخصوا مفهوم المناعة التنظيمية بأنها شبكة من الثقافات والسياسات التي تحيط بالهيكل التنظيمي، وتعمل على تحصينه ضد الأفكار السيئة بآلية تحاكي نظام المناعة البشرية، وتمنع دخول تلك التهديدات إلى جسد المنظمة وإحلال الأضرار بها (حسن، 2021: 331)، ويرى (Lafta, 2014: 228) بأن المناعة التنظيمية هي تشكيلة من المكونات والوظائف الرئيسية داخل

إطار المنظمة تتكامل فيما بينها لغرض بناء سور منيع لمحاربة الفايروسات الضارة والأخطار التنظيمية التي يمكن أن تتعرض لها بيئة المنظمة وهيكلها. وصنف (Al-Taie, 2009: 1-28) المناة التنظيمية إلى صنفين هما (المناة التنظيمية الطبيعية) (المناة التنظيمية المكتسبة) فالمناة الطبيعية تتمثل بإرث المنظمة والمعبّر عنه بالموقع التنافسي وعملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات والمحفزات والتي تعد دفاعات طبيعية تملكها المنظمة لمواجهة الأخطار التي تحيط بها أما المناة المكتسبة فإنها المناة التي يمكن أن تحصل عليها من خلال تجاربها وعملياتها السابقة التي مرت بها والتي كونت لديها كم من المعرفة التي تعد درع للمنظمة ضد الهجمات المضرة. ويمكن القول بأنها مجموعة الإجراءات والسياسات التي تتكفلها المنظمة من خلال تشكيل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع ومتماسك يحمي قيم المنظمة الجوهرية من الاختراق والعمل على حل المشاكل وتصحيح الانحرافات في الأداء لتقليل وقوع الأزمات والأخطار الخارجية (الجو، 2019: 14).

كما وصف (الثابت، 2020: 312) المناة التنظيمية بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات تقوم بها جميع أقسام المنظمة لغرض حمايتها من الأخطار البيئية التي يمكن أن تتعرض لها، وتعمل تلك العمليات كجهاز مناعي من خلال تحديد مسببات تلك التهديدات ثم مواجهتها والقضاء عليها.

ثانياً. أبعاد المناة التنظيمية: وعليه فقد اتفق معظم الكتاب والباحثون على مجموعة من الأبعاد ومنهم (ابو حجاج، 2020: 22)، وفيما يأتي عرض لأبعاد المناة التنظيمية.

1. التعلم التنظيمي: عرف (الكبيسي، 2009: 91) التعلم التنظيمي أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمة، والنجاح في علاجها الذي ينعكس على أداء ومخرجات المنظمة، أي إنه تلك العملية التي يتم من خلالها تشخيص الأخطاء وتصحيحها من خلال العمل، وتتعلم المنظمات عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أي كانت الوسائل المستخدمة في ذلك من معلومات أو مهارات أو تقنيات أو ممارسات فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين مقدراتها الجوهرية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

2. الذاكرة التنظيمية Organizational Memory: تمثل مخزون المعلومات داخل المنظمة والتي يمكن استدعائها في عمليات صنع واتخاذ القرار، ويمكن أن تكون متأصلة في ثقافة المنظمة أو في عقول الأفراد حيث تعد وسيلة تساعد المنظمة وبشكل فاعل في إدارة عملياتها الإدارية وفي تصميم مستقبل المنظمة، فهي مستودع معلومات التاريخية والتي تساهم في صنع واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وتسهم الذاكرة التنظيمية في مواجهة تحديات ومعوقات العمل وتعمل على ديمومة نشاط المنظمة، حيث إن غياب الذاكرة التنظيمية يؤدي إلى الزهايمر التنظيمي والذي يؤثر في كفاءة وفاعلية صنع واتخاذ القرارات (عتوم، 2012: 9).

3. الحمض النووي التنظيمي Organizational DNA: تميز المنظمة نفسها عن طريق هويتها التنظيمية والتي يطلق عليها الحمض النووي التنظيمي، وهو مصطلح مجازي يبين العوامل الأساسية في شخصية المنظمة ويوضح أسلوب أدائها واستراتيجيتها وأهدافها، ويمثل بصمة المنظمة الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات والذي يساعد المنظمة على الاستجابة

للمتغيرات البيئية وزيادة قدراتها على التكيف، وعرف الحمض النووي التنظيمي بأنه الهيكل الداخلي الديناميكي للمنظمة، ويتمثل في العلاقات والأدوار التي تكون ديناميكيات المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية (عبد المجيد، 2016: 80).

ثالثاً. أهمية التعلم التنظيمي: تتمثل الأهمية بعدد من النقاط وكما يأتي (حسن، 2021: 336):

1. نتيجة التطورات السريعة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والتغير في رغبات ومتطلبات الزبائن توجب على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي لتلبية تلك المتطلبات.
2. فرضت شروط المنافسة العالمية والاقليمية والمحلية على المنظمات التي ترغب في زيادة قدراتها التنافسية أن تتبنى التعلم التنظيمي وبالتالي سرعة الاستجابة وبشكل فاعل مع التغيرات البيئية.

المحور الثالث: العلاقة بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية

إن لعملية التشارك المعرفي دور وأهمية في أن لا تفقد المنظمات قدراتها في التكيف، حيث إن إصرار المنظمة على وضعها الحالي خوفاً من التغيير قد يؤدي بها إلى دوامة الفشل التنظيمي، لذا ينبغي على المنظمات أن تعزز من صحتها التنظيمية من خلال تجنب ما قد يعرضها إلى الفشل التنظيمي، فهي مطالبة بتحسين مناعتها التنظيمية والتخلص من الثقافات التي لا تشجع ما تتميز به بيئة الأعمال ألا وهو التغير المستمر، وبالتالي الاستعداد للتغيير من خلال رفع كفاءة العاملين بالمنظمة التي تمتلك مورد بشري متسلح بالمعرفة والمعلومات من خلال التشارك المعرفي تجعلها تبحث عن التغير وتريد ثقافتها وتقلل حالات الخوف من المجهول، ويذكر (عبد المجيد، 2016: 14) أن على المنظمات أن تنمي الثقة في جيناتها التنظيمية (DNA) وتجعلها متداخلة مع نسيجها الثقافي والاجتماعي والتي تبرز من خلال قوة أعمال المنظمة في ميدان المنافسة وقوة تأثيرها على زبائنها، كما ركز (Huang, 2013: 239) على الذاكرة التنظيمية باعتبارها تحتوي على حقائق واحداث وخبرات العمليات التنظيمية والتي إن تمت مشاركتها مع العاملين الآخرين سوف تزيد من قوة المناعة التنظيمية، في حين ركز (ابراهيم، 2021: 11) على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تسهل عمليات التشارك المعرفي وبالتالي تقود المنظمة الى تحقيق الريادة والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ترابط أسئلة الاستبانة فيما بينها تم حساب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، الذي يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1)، وكما في الجدول الآتي:

الجدول (2): درجة ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
الثقة	3	0.785
الثقافة المعرفية	5	0.867
تقانة المعلومات والاتصالات	5	0.869
التفاعلات الشخصية	6	0.886
التشارك المعرفي	19	0.936
الذاكرة التنظيمية	4	0.724
التعلم التنظيمي	4	0.713

0.767	4	الحمض النووي التنظيمي
0.899	12	المناعة التنظيمية

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 22. يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة ذات ثبات عالي، حيث تراوحت المعاملات ما بين (0.713) كحد أدنى و(0.886) كحد أعلى، هذا يعكس قوة ترابط أسئلة الاستبانة مع البعد الذي وضعت من أجله، لذلك يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية.

ثانياً. **التحليل الوصفي لأبعاد متغير التشارك المعرفي:** تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3): نتائج إجابات افراد عينة الدراسة للتشارك المعرفي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
المتوسط المرجح لبُعد الثقة	3.613	0.9304	0.7226	4	مرتفع
المتوسط المرجح لبُعد الثقافة المعرفية	3.696	0.8420	0.7392	2	مرتفع
المتوسط المرجح لبُعد تقانة المعلومات والاتصالات	3.684	0.8151	0.7368	3	مرتفع
المتوسط المرجح لبُعد التفاعلات الشخصية	3.7133	0.8301	0.7426	1	مرتفع
المتوسط المرجح للمتغير ككل	3.676		0.7352		

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 22. يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط المرجح لمتغير التشارك المعرفي ككل بلغ (3.676)، وبمستوى مرتفع وهي نسبة قبول عالية من قبل افراد عينة الدراسة، وبأهمية نسبية بلغت (73.5%)، ونلاحظ ايضاً أن قيم الانحراف المعياري للبعد ككل منخفضة، وهذا يدل على أن الإجابات كانت واقعية ودقيقة، حيث جاء بُعد التفاعلات الشخصية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.713)، وبانحراف معياري بلغ (0.830)، وبأهمية نسبية بلغت (74.2%)، وهذا يعكس قوة التفاعلات والاتصالات بين الأفراد العاملين في المديرية، في حين حل بُعد الثقافة المعرفية بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.696)، وبانحراف معياري بلغ (0.842)، وبأهمية نسبية بلغت (73.9%)، هذه النتائج تبين أن للمديرية ثقافة منظميه خاصة في أسلوب انجاز اعمالها الإدارية، تلاه بُعد تقانة المعلومات والاتصالات بالمرتبة الثالثة، وجاء أخيراً بُعد الثقة بمتوسط حسابي بلغ (3.613)، وبانحراف معياري بلغ (0.930)، وبأهمية نسبية بلغت (72.2%)، هذه النتائج تظهر مدى قوة التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين العاملين في مديرية التربية.

ثالثاً. **التحليل الوصفي لأبعاد متغير المناعة التنظيمية:** تم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول (4): اجابات أفراد عينة الدراسة للمناعة التنظيمية

الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
المتوسط المرجح لبُعد الذاكرة التنظيمية	3.572	0.7606	0.7144	3	مرتفع
المتوسط المرجح لبُعد التعلم التنظيمي	3.737	0.6884	0.7474	1	مرتفع
المتوسط المرجح لبُعد الحمض النووي التنظيمي	3.690	0.7386	0.738	2	مرتفع
المتوسط المرجح للمتغير ككل	3.666		0.7332		

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 22. يتضح من الجدول رقم (4) أن اجمالي المتوسط الحسابي لمتغير المناعة التنظيمية بلغ (3.666)، وبمستوى مرتفع يدل على استجابة عالية من أفراد عينة الدراسة، وبأهمية نسبية بلغت (73.3%)، ومن ملاحظة الأهمية النسبية يتبين أن بُعد التعلم التنظيمي أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبانحراف معياري بلغ (0.688)، وبأهمية نسبية بلغت (74.7%)، هذا يعكس قدرة المديرية على توليد ومشاركة المعرفة في ممارساتها التنظيمية، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد الحمض النووي التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.690)، وبانحراف معياري بلغ (0.738)، وبأهمية نسبية بلغت (73.8%)، تعبر هذا النتائج أن للمديرية بصمة خاصة بها تمكنها من التكيف والمنافسة في بيئة عملها، في حين جاء بُعد الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.572)، وبانحراف معياري بلغ (0.7606)، وبأهمية نسبية بلغت (71.4%)، تعبر هذه النتيجة إلى أن للمديرية مخزون من الحلول والمعالجات الاستراتيجية ترجع إليه عند مواجهة مشاكلها، ونلاحظ أيضا أن قيم الانحراف المعياري للمتغير ككل كانت صغير أي إن تشتت القيم عن وسطها الحسابي قليلة.

رابعاً. اختبار فرض علاقة الارتباط: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (5): نتائج معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	الحمض النووي التنظيمي	المناعة التنظيمية
الثقة	**0.668	**0.567	**0.686	**0.703
الثقافة المعرفية	**0.613	**0.634	**0.704	**0.712
تقانة المعلومات والاتصالات	**0.674	**0.747	**0.805	**0.812
التفاعلات الشخصية	**0.682	**0.774	**0.775	**0.813
التشارك المعرفي	**0.719	**0.737	**0.807	**0.826

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 22.

** دال عند مستوى معنوية (0.01)

* دال عند مستوى معنوية (0.05)

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين التشارك المعرفي وأبعاده والمناعة التنظيمية وأبعادها كانت معنوية وطردية عند مستوى ثقة (0.01)، إذ حقق متغير التشارك المعرفي علاقة ارتباط قوية بلغت (0.826) مع متغير المناعة التنظيمية، هذا الارتباط يشير إلى أن زيادة اهتمام المديرية بالتشارك المعرفي بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في المناعة التنظيمية بمقدار قيمة الارتباط، لذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص (يوجد ارتباط بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقة، الثقافة المعرفية، التفاعلات الشخصية، تقانة المعلومات والاتصالات) والمناعة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، الحمض النووي التنظيمي) في مديرية تربية صلاح الدين).

خامساً. اختبار فرض التأثير: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لغرض اختبار الفرض، والتي اعتبر فيها التشارك المعرفي متغير مستقل ومتغير المناعة التنظيمية متغير تابع، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع المناعة التنظيمية								
الدالة الاحصائية	Coefficients		ANOVA		Model summary			المتغيرات المستقلة
	T	β غير المعيارية	Sig.	F	Adjusted R ²	R ²	R	
٠,٠٠	٩,٧٩	٠,٥٠	٠,٠٠	٩٥,٨	٠,٤٨	٠,٤٩	٠,٧٠	الثقة
٠,٠٠	١٠,٠٤	٠,٥٦	٠,٠٠	١٠٠,٨	٠,٥٠٢	٠,٥٠	٠,٧١	الثقافة المعرفية
٠,٠٠	١٣,٧٥	٠,٦٦	٠,٠٠	١٨٩,٢	٠,٦٥	٠,٦٥	٠,٨١	تقانة المعلومات والاتصالات
٠,٠٠	١٣,٨١	٠,٦٥٢	٠,٠٠	١٩٠,٨	٠,٦٥	٠,٦٦	٠,٨١	التفاعلات الشخصية
٠,٠٠	١٤,٥٠	٠,٧٠٢	٠,٠٠	٢١٠,٤	٠,٦٧	٠,٦٨	٠,٨٢	التشارك المعرفي

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V. 22. يظهر من الجدول رقم (6) أن قيمة (R) بلغت (0.82)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.68) والذي يمثل القوة التفسيرية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المصحح ($Adjusted R^2$) (0.67) والذي يمثل القوة التفسيرية الصافية بعد استبعاد الخطأ في الانموذج، والذي يُظهر أن أي تباين في المتغير المستقل (التشارك المعرفي) يؤدي إلى تغير في المتغير التابع (المناعة التنظيمية) بمقدار (67%)، كما يُظهر الجدول أيضاً أن قيمة بيتا (β) البالغة (0.702) والتي تعني أن أي تغير في التشارك المعرفي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في المناعة التنظيمية بمقدار (0.702) وحدة، في حين كانت قيمة (T) تساوي (14.50) وبمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05)، جميع هذه القيم تؤكد معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين، بمعنى أن للتشارك المعرفي أثر في تعزيز المناعة التنظيمية في مديرية تربية صلاح الدين، ونلاحظ أيضاً أن نتائج نموذج الانحدار لأبعاد التشارك المعرفي جميعها معنوية عند درجة ثقة (0.05)، وعليه نرفض الفرض الصفري الرئيس وفروعه ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة تأثير بين متغير التشارك المعرفي وأبعاده ومتغير المناعة التنظيمية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً. الاستنتاجات:**

1. لمدخل التشارك المعرفي أهمية في مديرية تربية صلاح الدين من خلال مشاركة عاملها في حل المشاكل التي تواجهها الإدارة، إذ تمتلك المديرية عاملون يتمتعون بخبرات ومهارات تفعل دور التشارك المعرفي.
2. عزز مدخل التشارك المعرفي مستوى المناعة التنظيمية من خلال سهولة وسرعة الاتصال بين العاملين في المديرية ودعم السياسات والإجراءات التي تسهم في تحسين صحة المديرية، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات البيئية.
3. حقق مدخل التشارك المعرفي عدم مقاومة أعضاء مديرية تربية صلاح الدين للتغيير، وحقق التفاعل مع المستجدات والمعطيات البيئية.
4. أهمية زيادة الاهتمام بالبنى التحتية لتقانة المعلومات والاتصالات بعدها وسائل مهمة لتحقيق كفاءة نقل المعلومات والمعرفة والتي بدورها تعزز التشارك المعرفي.
5. وجود الثقة بين العاملين في مديرية تربية صلاح الدين فيما يخص التشارك المعرفي مما يعزز المناعة التنظيمية.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي من خلال خلق جو من التعاون والثقة بين العاملين.
2. السعي إلى زيادة اهتمام المنظمات بعقد دورات تدريبية للعاملين بهدف تنمية المهارات والقدرات المعرفية، وتمكينهم من الاستخدام الكفء للتكنولوجيا الحديثة.
3. التركيز نحو انجاز الاعمال من خلال فرق العمل، والتي تعد أداة فعالة لتبادل الأفكار وتحقيق الكفاءة في عمليات التشارك المعرفي.
4. تنمية المهارات والخبرات عن طريق إطلاق الأفكار الإبداعية، وتحديد آليات التعبير عنها وكيفية التحفيز باتجاه المشاركة وتسهيل انسيابية وحركة المعلومات التي تشجع على تشارك المعرفة في بيئة داعمة.
5. الاهتمام بالمناعة التنظيمية باعتبارها استراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق التكيف الملائم مع مستجدات الأسواق الحالية، وتحقيق الاستجابة الفاعلة للمتطلبات البيئية.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. ابو حجاج، حسام احمد، (2020)، أثر المناعة التنظيمية في ادارة الازمات بشبكة الاقصى الإعلامية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
2. إبراهيم، سنا مثنى، (2021)، تأثير ابعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (131) كانون الأول.
3. الثابت، احمد سمير نايف نعمان، (2020)، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (53) يونيو.

4. الجنابي، وسام هاشم. (2012)، تقانات المعلومات والاتصالات واسهاماتها في اقامة متطلبات مواصفات التصنيع العالمية: دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياويات المنظفات في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، جامعة تكريت.
5. الججو، كمال منير، (2019) الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبيعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
6. الصرفي، عبد الفتاح، (2006)، دليل تطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. العطوي، عامر. والشيباني، الهام (2010)، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، المجلة العلمية، المجلد (8)، العدد (3).
8. العسكري، هناء جاسم محمد، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6.
9. القريوتي، محمد قاسم، (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الكبيسي، عامر خضير، (2009)، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي.
11. المفرجي، جهاد حميد، (2017)، دور التشارك المعرفي في تعزيز الطلب على وثائق التأمين على الحياة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من وكلاء البيع في شركات التأمين، رسالة ماجستير، جامعة تكريت.
12. حسين، مصطفى خضير، (2016)، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
13. حسن، فاضل عباس، (2021)، المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني العمارة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 125.
14. شهل، وسام ياسين، (2014)، المشاركة في المعرفة لتحسين جودة الاعمال الرقابية: بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد.
15. سيكاران، اوما، (2010)، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
16. عتوم، حسين محمد، (2012)، مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.
17. عبد المجيد، عثمان رياض، (2016)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الازمات: دراسة ميدانية شركات صناعة الأغذية، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط الأردن.
18. ليث عبد الله القهيوي، (2013)، استراتيجية إدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.

19. ناصر، خلف لطيف، علي، جهاد حميد، (2017)، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 3(39)، 34.
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Taie, Y. H., (2009), Partnership and its role in achieving regulatory immunity, an analytical study of the views of a sample of industrial sector managers, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Issue Twenty-Eight.
2. Brown, S., & Dennis, A., (2013), Comparative study on czech cultivars of red clover (*Trifolium Pratense* L.) in the conditions of the central northern Bulgaria. Bulgarian Journal of Agricultural Science, 23(5), 739-742.
3. Chen, Mu-Yeh & Huang Mu-Jung. & Cheng, Yu- Chen, (2009), Measuring Knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study, Expert Systems with Applications, 36, pp8449–8459.
4. Hassan, M., Aksel, I., Nawaz, M. S., & Shaukat, S., (2016), Knowledge Sharing Behavior of Business Teachers of Pakistani Universities: An Empirical Testing of Theory of Planned Behavior. European Scientific Journal, ESJ, 12(13).
5. Huang, J. J., (2013), Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system. Knowledge Management Research & Practice, 11(3), 230-240.
6. Hu, Meng & Horng, Jeou & Sun, Yu., (2009), Knowledge sharing and service innovation performance, Journal Tourism Management, pp41-50, No. 2, University Science and Technology.
7. Islam, M. Z., Ahmed, S. M., Hasan, I., & Ahmed, S. U., (2011), Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. African Journal of Business Management, 5(14), 5900–5909.
8. Kong, Hong & Tak, Walder & Wong, Anthony, (2014), The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information, International Journal of Human Resource Studies, University of Newcastle, Vol. 5, No. 1.
9. Lafta, B. S., (2014), Organizational Immunity and its Role in Crisis Management, The Thirteenth Annual International Scientific Conference for Business, Crisis Management in a Changing World, for the period (21-23) College of Economics and Administrative Sciences, Al Zaytoonah University, Amman, Jordan, (228-247).
10. Lin, hsiu fen, (2007), knowledge sharing & firm, innovation capability an empirical study.
11. Nonaka, Toyama, & Konno. N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, Vol. 33, PP 5-34.
12. Pinjani, P., and Palvia, P., (2013), Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams, Journal of Information & Management, Vo.4, No.50, p 144-153.
13. Rot, A., & Sobinska, M., (2018), The Potential of the Internet of Things in Knowledge Management System”. In FedCSIS (Position Papers) VOL (pp. 63-68

14. Sher P.J. & Lee V.C., (2004), Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through Knowledge Management: Information & Management, 41933-945.
15. Tak. Walder Ip Wah & Tong.Canon & Wong. Anthony, (2014), The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong, International Journal of Human Resource Studies, University of Newcastle, Vol. 5, No. 1.