

<https://doi.org/10.25130/tjaes.17.54.1.27>

أثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة  
بتوسط الثقافة المنظمة  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل

الباحث: عبدالغفور محمد صالح  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

أ.م.د. حاتم علي عبدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[a.g hafour.m.salih@st.tu.edu.iq](mailto:a.g hafour.m.salih@st.tu.edu.iq)

[Hadministration81@tu.edu.iq](mailto:Hadministration81@tu.edu.iq)

**المستخلص:**

هدفت الدراسة الى توضيح الدور الذي تلعبه استراتيجية الشراكات المعرفية في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة بمستوياتها الثلاث (الفردية والجماعية والمنظمية) من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة ببعديها (عالية الاداء والتكيفية) بوصفها عاملا مساعدا للشراكات المعرفية في عملية خلق المعرفة، وتحقيقا لهذا الهدف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من جامعة الموصل بوصفها ميدانا للدراسة وتمثل مجتمع الدراسة بمجموع رؤساء الاقسام والفروع العلمية البالغ عددهم (115) فردا، اختيرت منهم عينة غير عشوائية ( قصدية) بحسب معادلة (Green, 1990) لتصبح (85) مفردة وزعت عليهم الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للدراسة وتم استرداد (82) استبانة، كانت (72) واحدة منها صالحة للتحليل، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM: PLS) اعتمادا على برنامج (SMART,PLS3).

توصلت الدراسة الى ان استراتيجية الشراكات المعرفية لها تأثير كبير في وجودية خلق المعرفة بمستوياتها الثلاث، الا ان هذا التأثير يتعاضد ويتزايد عند توافر ثقافة منظمة داعمة لعمليات خلق المعرفة وخصوصا ان كانت هذه الثقافة من النوع التكيفي، وبناءً على ذلك اوصى الدراسة بزيادة الدعم من قبل الادارة تجاه استراتيجية الشراكات المعرفية بوصفها الاساس الذي يطور الجامعات تجاه عمليات خلق المعرفة فيها.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية الشراكات المعرفية، عملية خلق المعرفة، الثقافة المنظمة.

**The impact of knowledge partnership's strategy in knowledge creation' ontological by mediation of organizational culture  
An analytical study of sample of the department heads opinions in university of Mosul**

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Abdulghafoor M. Salih  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

**Abstract:**

The study aimed to clarify the role that the knowledge partnerships strategy plays in the ontological perspective for Knowledge creating process at its three levels (individual, group and organizational) through the mediating role of the organizational

culture in its two dimensions (high-performance and adaptive) as a catalyst for knowledge partnerships in the Knowledge creating process. The descriptive and analytical approach to collecting and analyzing data from the University of Mosul as a field of study. The research community is represented by the total of the heads of departments and scientific branches of (115) individuals. It is the main tool for the search and (82) questionnaires were retrieved, (72) one of which was valid for analysis, and the structural equation modeling using partial squares (SEM: PLS) based on the (SMART, PLS3) program was relied on.

The research concluded that the strategy of knowledge partnerships has a significant impact on the existence of knowledge creation at its three levels. But this effect is amplified and increased upon the availability of an organizational culture supportive of knowledge creation processes, especially if this culture is of an adaptive type, and accordingly the research recommended increasing support from the administration Towards the knowledge partnerships strategy as the basis for developing universities towards knowledge creation processes in them.

**Keywords:** knowledge partnerships strategy, knowledge creation process, organizational culture.

#### المقدمة

نظراً لما يمر به العصر الحالي من تغيرات متسارعة في التطور وفي مختلف المجالات، فقد أصبح واضحاً للعيان الأهمية المتزايدة للمعرفة كونها اهم الموجودات للبقاء والمنافسة، وهذا بعد ذاته أصبح تحدياً امام ادارة المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص كونها المكان الذي يمثل مستوعباً غنياً بالمعرفة ينبغي تطويره باستمرار ودون توقف، ولكي تنجح الجامعات في ذلك ينبغي عليها انتهاج استراتيجية الشراكات المعرفية كونها تمثل فرصة قيمة لتوفير المعرفة اللازمة لها بهدف الاستمرار بالعمل والتطور من جانب، ومن جانب اخر تأتي الثقافة المنظمة في الجامعات لتمثل مدخلاً مهماً للكشف عن مكامن وجود المعرفة او خلق المعرفة سواء كانت على المستوى الفردي او الجماعي او المنظمي، وهي سوف تحقق وتسمح التشارك بالمعرفة وانتقالها بين هذه المستويات.

#### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يشتمل الإطار المنهجي على تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات.

أولاً. مشكلة الدراسة: تعمل الجامعات في ظل منافسة شديدة ومستوى تطور تقني مستمر ما يجعل البيئة التي تعمل فيها سريعة التغيير، وفي الوقت الذي تستطيع جميع الجامعات الحصول وبسهولة على نفس الموارد المادية والتكنولوجية فلا يبقى ما يميز جامعة ما عن الأخرى سوى بالمعرفة التي تملكها. والتي بدورها تضيف قيمة لها وتعظم مركزها المحلي والإقليمي بل وحتى العالمي. وباتت أهمية الجامعات تزداد بما تستطيع خلقه من معرفة وما تمتاز به من وجودية لخلق المعرفة في مستويات قد تكون لدى الافراد العاملين او لدى فرق العمل (المجموعات) او على مستوى الجامعة بشكل اجمالي وهو ما تمتاز به الجامعات الرصينة، والتساؤل الذي يثار هنا اين تتواجد المعرفة وكيف تخلق هذه المعرفة، وما هو أثر المنظور الاستراتيجي لعمل الجامعات (استراتيجية

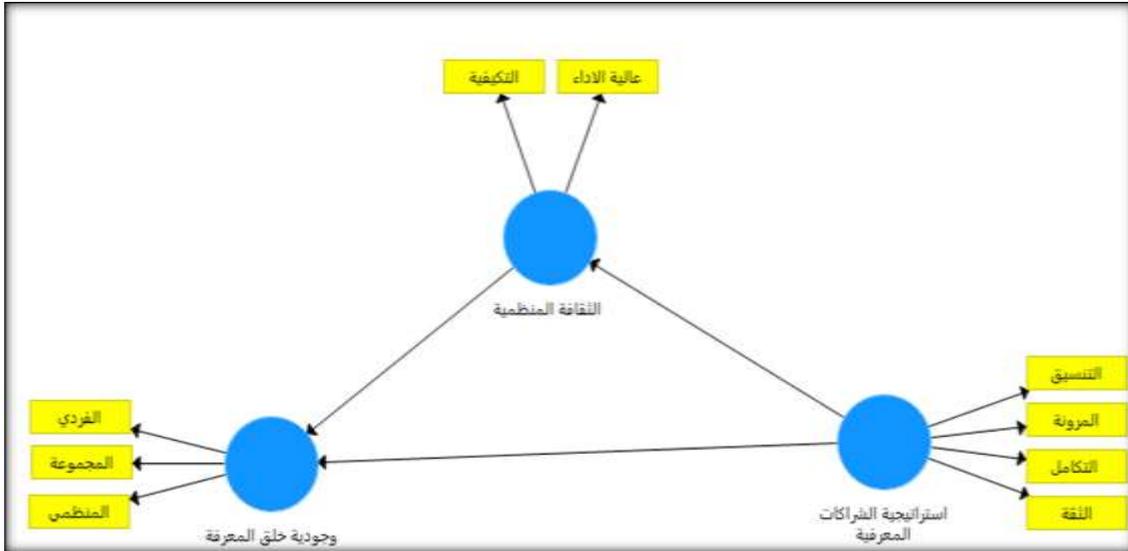
الشراكات المعرفية) في وجودية خلق المعرفة، إلا ان هذا قد لا يكون كافياً إذا لم يقترن بوجود ثقافة تنظيمية تسهل وتعظم من هذا التأثير. وبعبارة أخرى يمكن التساؤل مرة ثانية حول الحاجة الماسة لمعرفة إثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة في الجامعة المبحوثة. ليتحقق التساؤل الدراسة في (هل يتعاظم أثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة).

**ثانياً أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من أهمية خلق المعرفة وما لها من دور في تحسين الناتج المعرفي للجامعات وتحقيق أهداف أداء متقدمة، فضلاً عن الكشف عن أسس خلق المعرفة عبر استراتيجية الشراكات المعرفية وتوفر الثقافة المنظمة الداعمة لذلك والتي تؤهل الجامعات العراقية الدخول في التصنيفات العالمية.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** تكمن الرؤية الفلسفية للدراسة في الخروج بأربعة أهداف أساسية وكالاتي:

1. تقديم مجموعة من المقترحات لتجاوز معضلة خلق المعرفة داخل المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص وفي مختلف المستويات الوجودية لها.
2. التعرف على دور وأهمية استراتيجية الشراكات المعرفية داخل الجامعات.
3. التعرف على دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تشجيع الشراكات المعرفية.
4. التعرف على دور استراتيجية الشراكات المعرفية في عملية خلق المعرفة وبمختلف مستوياتها الوجودية وبتوسط الثقافة التنظيمية.

**رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة:** تعد نمذجة المعادلة البنائية (Structural equation modeling) أسلوباً مهماً للكشف عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، واعتماداً على مشكلة الدراسة وأهميته وأهدافه فقد تم وضع نموذجاً فرضياً لمتغيرات الدراسة وكالاتي:



الشكل: (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** تتابعا مع مخطط الدراسة وتحقيقا لسريانه واتجاهاته وتوافقا مع مشكلة الدراسة، فإن الدراسة قائمة على فرضية رئيسة مفادها (يتعاظم أثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة).

سادسا. منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة في توجهاتها على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وصولا الى النتائج للخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد الجامعة المبحوثة بشكل والجامعات العراقية.

سابعا. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SMART-PLS3 وهو أحد برامج التحليل الإحصائي الذي يمكن من خلاله تحليل البيانات وفق طريقة المربعات الجزئية والتي يمكن اعتماده في تحليل بيانات العينات الصغيرة ( $100 <$ ) والجدير بالذكر ان طريقة المربعات الجزئية (pls) هي الأسلوب الذي يمكن الباحثان من دمج متغيرات غير ملحوظة وقياسها بشكل غير مباشر بواسطة متغيرات تحتوي على مؤشرات هذه التقنية.

ثامناً. مجتمع الدراسة وعينتها: اشتمل مجتمع الدراسة على رؤساء الأقسام والافرع العلمية في جامعة الموصل التي مثلت ميدان الدراسة كونهم ذوي دراية اكبر بموضوع الدراسة ولأنهم يملكون البيانات والمعلومات اللازمة دون غيرهم لما يملكونه من موقع رسمي خاص بخلق المعرفة في الاقسام العلمية، حيث بلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة 115 فرداً اختير منهم عينة وفق طريقة المعاينة القصدية (غير العشوائية) بلغت 85 وتم توزيع الاستبانة الظاهرة تفاصيلها في الجدول (1) وهي الاداء الرئيسية لجمع البيانات عليهم بطريقة مباشرة لتوضيح بعض الفقرات وتم استرجاع 72 استبانة كانت صالحة للتحليل.

الجدول (1): متغيرات الدراسة وفق الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
استراتيجية الشركات المعرفية	الثقة	6	(Hope, 2016) (Lee, 2011)
	التكامل المعرفي	6	(Rossi, et al., 2017)
	التنسيق	6	(دانوك، 2020)
	المرونة	6	
المجموع	4	24	
الثقافة المنظمة organizational culture	ثقافة عالية الأداء	8	(Wei & Lau, 2010) (الحمداني، 2011)
	ثقافة تكيفية	8	(Jain & Jain, 2013) (Gamble et al., 2019)
المجموع	2	16	
خلق المعرفة	العوامل الفردية	11	(Hsu et al., 2007)
	العوامل الجماعية	16	(lin, 2008)
	العوامل المنظمة	13	(الحمداني واخرون، 2016)
المجموع	3	40	

المصدر: اعداد الباحثان.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

تحاول المنظمات في الوقت الحاضر الحصول على المعرفة بشتى الطرق سعياً لتحقيق التميز بين منافسيها الا ان أحد أفضل الطرق التي تلجأ لها المنظمات هي إقامة شراكات معرفية مع حلفائها او مع المنظمات التي تستطيع ان تمدّها بشكل مستمر بما تحتاجه من المعلومات والمعرفة، بغرض خلق معرفة خاصة للمنظمة وأحد افضل الأساليب والطرق التي تمكن المنظمة من خلق معرفة جديدة هي تشجيع التشارك المعرفي بين المستويات الوجودية داخلها ولاسيما المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الافراد مما يحتم على عليها توفير الثقافة التنظيمية المحفزة والمشجعة لتشارك المعرفة بين الافراد والمجموعات والمنظمة ككل.

### اولاً. استراتيجية الشراكات المعرفية

1. **التعريف:** الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحتاج المنظمات إليها من اجل إعطاء التوجيه وتوزيع الموارد بأكثر الطرق فاعلية وتنسيق القرارات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة وفي مختلف الاقسام ووحدات الاعمال والمستويات التنظيمية (Grant & Jordan, 2015: 4)، اما الشراكات فهي اتفاقية رسمية بعقد او شفوية نابعة من التزام اخلاقي يلتزم بمقتضاها شخصان معنويان او منطمتان او أكثر على الاشتراك في مشروع معين من خلال الاشتراك بتقديم حصة من مال او عمل او خبرة بهدف تحقيق فوائد مشتركة لجميع الأطراف عند بلوغ الأهداف المرجوة (مريم، 2015: 12).

هنالك مصطلحات مقاربة او مرادفة للشراكات منها "التعاون"، "التحالف" و"المشاركة" (de Wit-de Vries et al., 2018: 4) اذ شهد في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا بهذا المفهوم ونمواً هائلاً في تشكيل "الشراكات" بين منطمتين أو أكثر وأحد الأسباب الرئيسية لهذا النمو هو أن الشراكات تساعد في زيادة قيمة المنظمات (Sarker et al., 2012: 318)، وتستطيع المنظمات أن تشكل أنماطاً مختلفة من الشراكات القائمة على المعرفة مع المنظمات الاخرى والتي تتراوح بين تبادل بسيط للمعلومات إلى التعاون الكامل استناداً إلى الموارد المشتركة، وإن النقل الفعال للمعرفة بين الأطراف الشركاء يتطلب أهدافاً واستراتيجيات واضحة المعالم، وتنفيذ هذه الأهداف والاستراتيجيات بنجاح من خلال التنسيق المشترك (Metaxiotis & Ergazakis, 2008: 147).

عرفت استراتيجية الشراكات المعرفية بانها عملية تشاركية تتم بين مختلف الكيانات من افراد وجامعات ومنظمات وفق طريقة منسقة تكاملية و متماسكة يتم من خلالها تكامل المعرفة الموجودة لدى الأطراف المتشاركة لتحقيق الابداع والابتكار المستمر وتطوير المهارات من اجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية المشتركة (دانوك، 2020: 35)، حيث تساعد هذه الاستراتيجية على تحسين القدرة التنافسية والانتاجية ورفع الاداء من خلال الوصول الى المعرفة والخبرة المتوفرة في المنظمات الاخرى والمنظمات التعليمية (Ternouth et al., 2012: 9)، فالمنظمات الباحثة عن رفع القدرة التنافسية لابد ان تكون شراكات جيدة مع شركاء يمتلكون ما يحقق ذلك للمنظمة وهو ما تحدث عنه (Gamble et al., 2019: 117) في حاجة المنظمات الى استراتيجية الشراكات المعرفية لتعزيز مواردها وقدراتها الداخلية والخارجية.

2. **الأهمية:** تقييم المنظمات علاقات استراتيجية مع منظمات أخرى تتراوح من الاستعانة بمصادر خارجية إلى التكامل السلس الذي تندفق فيه المنتجات والمعلومات (Sarker et al., 2009: 585) وإن القدرة على خلق المعرفة ونقلها واستغلالها تعتبر أيضاً مظهراً من مظاهر القوة الجماعية في

- أدبيات الشركات الاستراتيجية، حيث ان لاستراتيجية الشركات المعرفية أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص وكالاتي (Metaxiotis & Ergazakis, 2008: 145):
- أ. تساعد الشركات على خلق تبادلاً أكثر فاعلية للمعرفة بين المنظمات.
  - ب. شراكة المعرفة بين المنظمات هي من أهم العوامل التي تسهم في خلق المعرفة الجديدة.
  - ج. يساهم التشارك المعرفي بشكل كبير في التنمية القائمة على المعرفة للمنظمات.
  - د. توفير المعلومات الأساسية والضرورية لإدارة المهام بكل كفاءة وفاعلية.
- 3. اهداف استراتيجية الشركات المعرفية:** تسعى المنظمات المتبنية لاستراتيجية الشركات المعرفية تحقيق أهداف مهمة كالتعلم وتقاسم المعرفة من خلال التعاون الوثيق، فمن الممكن أن يسعى الشركاء إلى الحصول على المعرفة من بعضهم البعض. ومن خلال التنفيذ المشترك لمهمة ما، والاعتماد المتبادل وحل المشاكل، ومراقبة أنشطة الشراكة ونتائجها (Leach et al., 2013: 594) واذاف (Ternouth et al., 2012: 10) ان استراتيجية الشركات المعرفية تهدف الى:
- أ. تسهيل عملية نقل المعرفة من خلال المشاريع التي يقوم بها أشخاص ذوي كفاءة عالية ومؤهلون تحت إشراف مشترك من منظمة تجارية ومنظمة تعليمية (الجامعات).
  - ب. توفير تدريب من قبل متخصصين في الأعمال للأشخاص الموظفين حديثاً لتحسين مهارات العمل لديهم بشكل فاعل.
  - ج. تحفيز وتعزيز التدريب والدراسة في مجال الأعمال التجارية الذي تقوم به المنظمات التعليمية.
  - د. زيادة التفاعل والوعي بين الشركات والمنظمات التعليمية بالإسهام الذي يمكن أن تقدمه الأوساط الأكاديمية في تطوير الأعمال التجارية والنمو.
  - هـ. تعمل شركات نقل المعرفة على بناء قدرة مستدامة على الابتكار من خلال التعاون مع قاعدة المعرفة في المنظمات التي لا تملك بالفعل القدرة على المشاركة في ابتكار مفتوح ناجح.
- 4. ابعاد استراتيجية الشركات المعرفية:**
- هنالك عدد هائل من الابعاد المحددة لاستراتيجية الشركات المعرفية الا ان الدراسة سوف تعتمد على ما اتفق عليه (Lee, 2011) (Rode, 2016) (الثقة، التنسيق، المرونة والتكامل المعرفي) كونها الأقرب والأكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة:
- الثقة: تعني ذلك اليقين الراسخ بمصداقية الشريك وإمكانية الاعتماد عليه دون خوف وتبادل الموارد والمعلومات اللازمة لسير المشروع وان يحمل الشريك كل التوقعات الإيجابية بالشريك الاخر وصولاً الى الاطمئنان المطلق في عملية التبادل (Bstieler, 2015: 112) وفي السياق ذاته فإن الثقة المتبادلة بين الشركاء تعزز خلق بيئة مفتوحة لتشارك المعرفة كما مستوى الثقة يؤثر تأثيراً مباشراً على الثقافة التعاونية والتعاون بين الشركاء (Bellini et al., 2016: 219).
- أ. التنسيق: تنظيم العناصر المتنوعة في عملية متكاملة ومتناغمة لإنجاز مجموعة من الأهداف المشتركة (Kral, 2007: 42) فالتنسيق هنا يعمل على إدارة العمليات بين الأنشطة لضمان استمرار العمل دون انقطاع او تضارب بين الأنشطة "ويقوم التنسيق بإدارة التبعية فيما بين الأنشطة." مع التأكيد على السلاسة في الانتقال بين عملية وأخرى (Rammig, 2012: 3).
  - ب. التكامل المعرفي: قدرة المنظمة على اقتناء الموارد وجمعها ونشرها، بما في ذلك القدرة على الدخول واكتساب معرفة خارجية جديدة وكذلك القدرة الديناميكية على دمج المعرفة الداخلية والخارجية بصورة موحدة لمواجهة التحديات المستمرة (Verona, 1999: 134) حيث تشير كلمة

تكامل الى ان جزء او مجموعة أجزاء من شيء اتحدت واختلطت واندجت وتوحدت لتأخذ شكلا واحدا (أمين ويعقوب، 2015: 56).

ج. المرونة: هي القدرة العامة على الاستجابة للتغيرات (Buzacott & Mandelbaum, 2008: 31) كما ان المرونة شرط ضروري لتعزيز الأداء المنظمي أو حتى مجرد الحفاظ عليه. ومن هنا فإن أهمية المرونة تقترن عادة بمفاهيم مثل "الميزة التنافسية" و "الإبداع" وبالقدرة على التعامل مع الظروف السائدة في البيئات "المضطربة" أو "الشديدة المنافسة" (Dunford et al., 2013:84).  
**ثانياً. الثقافة المنظمة:**

1. **المفهوم:** الثقافة المنظمة هي ذلك الشيء الذي لا يمكن لمسه الا ان الجميع يدركونه (Yenice, 2018: 33)، ان الشيء الأكثر أهمية في هذا المفهوم انه يشير الى أشياء داخلية غير مرئية، فيمكن للجميع ان يرى السلوك الناتج عنها ولكن لا يمكن رؤية القوى المسببة لهذا السلوك (O'Donnell & Boyle, 2008: 5) اذ تعتبر الثقافة المنظمة القوة غير المرئية وراء أشياء يمكن ملاحظتها بسهولة ولموسة في منظمة ما لأنها أيضا الطاقة الاجتماعية التي تدفع الافراد إلى التصرف وتفسر السلوك الناتج عنها (Tanase, 2015: 849) فالثقافة إذا شيء سهل الإحساس صعب القياس كما وصفها (Hagiu & Wright, 2020: 78). ولثقافة المنظمة أهمية كبيرة للمنظمات كونها تمثل أسلوب العمل والتفاعل وتعطي الهوية الخاصة بالعاملين والمنظمة، ووفقا لـ (Tanase, 2015: 849) فإن أهمية الثقافة المنظمة تكمن في الآتي:

أ. الثقافة المنظمة هي في معظم الأحيان العنصر الذي يقود المنظمة.  
ب. خلق بيئة تشغيلية يسعى فيها كل موظف إلى تحقيق الهدف الذي حددته المنظمة.  
ج. توفير فرق عمل ذات طبيعة ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة الظروف المتغيرة وحل المشاكل بإبداعية.

د. الثقافة المنظمة أساسا العنصر الذي يمكن أن يجعل المنظمة تحقق النجاح أو تفشل.

2. **أنواع الثقافة المنظمة:** حدد كل من (Jain & Jain, 2013)، (Wei & Lau, 2010)، (Gamble et al., 2019) بعددين للثقافة المنظمة وهي (الثقافة عالية الأداء والثقافة التكيفية) والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وذلك لقربها من الواقع وانسجامها مع رؤية وتطلعات الدراسة:

أ. ثقافة عالية الأداء: تمتلك بعض المنظمات ثقافة تسمى "عالية الأداء" حيث تكون سماتها الرئيسية المسائلة الدائمة وعمل الأشياء بالشكل الصحيح القضايا والمشاكل تعالج بسرعة، ومناخ العمل الذي يركز على النتائج، اذ هنالك شعور قوي بالتركيز على المبادرات الفردية والابداع والنجاح الفردي (Gamble et al., 2019: 220) تتبنى المنظمات هذه الثقافة لرفع مستوى الأداء الفردي وخلق بيئة عمل تنافسية بين الافراد داخل المنظمة نظرا لان مثل هذه الثقافة تركز على النجاح الفردي (Reid & Hubbell, 2005: 4) ويقترن مع تبني هذه الثقافة حاجة لا جدال فيها الى توفير حوافز مادية لمكافئة النجاح الفردي ويلتمس من الافراد ان يبذلوا قصارى جهدهم وان يكونوا ذوي ابداع وابتكار دائم (Wei & Lau, 2010: 1506).

ب. ثقافة تكيفية: استخدم كوتر وهيكيت (1992) مصطلح الثقافة التكيفية لأول مرة لوصف مجموعة من الخصائص الثقافية التي تمكن المنظمات من أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية من خلال مساعدة "المنظمات على توقع التغيير البيئي والتكيف معه" (Nesbit & Lam, 2014: 304)

وعلى النقيض من الثقافة الأولى "عالية الأداء" الثقافة التكيفية تدعم الموظفين والمدراء في مختلف المستويات المنظمة على أحداث التغيير وتبني استراتيجيات جديدة والسمة الرئيسة لهذه الثقافة هي الثقة والدعم المتبادل بين الموظفين والمدراء التي بدورها تشجعهم وتدفعهم على تبادل المعلومات والمعرفة، إذ يشترك الجميع في التعامل مع التهديدات والفرص (Gamble et al., 2019: 220) ويشترك الجميع في عملية التعلم وصولاً للأبداع والابتكار الفاعل.

**ثالثاً. عملية خلق المعرفة**

### 1. المفهوم:

طبقاً لأفكار (Nonaka) وزملائه فإن خلق المعرفة مبني على أساس اجتماعي وقائم على التفاعلات والترابط بين العوامل (الأشخاص والأفكار) حيث تصارع جميع المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها للحصول على المعرفة والتميز من خلال ما تملكه قدرة على خلق المعرفة بشكل مستدام ومستمر وعلى المستوى الفردي والجماعي والمنظمي، إن القدرة المنظمة على خلق المعرفة مهمة جداً باعتبارها مصدراً محتملاً للميزة التنافسية، إذ تواصل المنظمات صقل مهاراتها في مجال خلق المعرفة في مجموعة متنوعة من المجالات مثل تطوير المنتجات وإدخال المنتجات الجديدة، وتقدير أوقات دورات تصنيع التصميم، والتعاون مع المنافسين السابقين، والتغلب على الحواجز التي تحول دون دخول أسواق جديدة (Nonaka et al., 1994: 1). ولتعريف خلق المعرفة فقد وصفها (Mitchell & Boyle, 2010: 2) بأنها عملية استخدام الأحداث والظواهر المعقدة وغير المستمرة لمعالجة المشاكل المحددة جماعياً وعرفت أيضاً بأنها عملية مستمرة تصح فيها المعرفة التي يخلقها الأفراد متاحة ومتوفرة ضمن نظام المعرفة في المنظمة، والواقع أن نجاح المنظمات في الأسواق التنافسية اليوم يعتمد إلى حد كبير على الدرجة التي تخلق بها معرفة جديدة (Nejatian et al., 2013:4). إن دمج أنواع مختلفة من المعرفة والخبرات أمر بالغ الأهمية لتعزيز الإبداع والتعلم، حيث توصف عملية خلق المعرفة بأنها تكوين للتوصيفات، التي هي تمثل كجزء من عملية الإبداع (Oreza, 2010, 43).

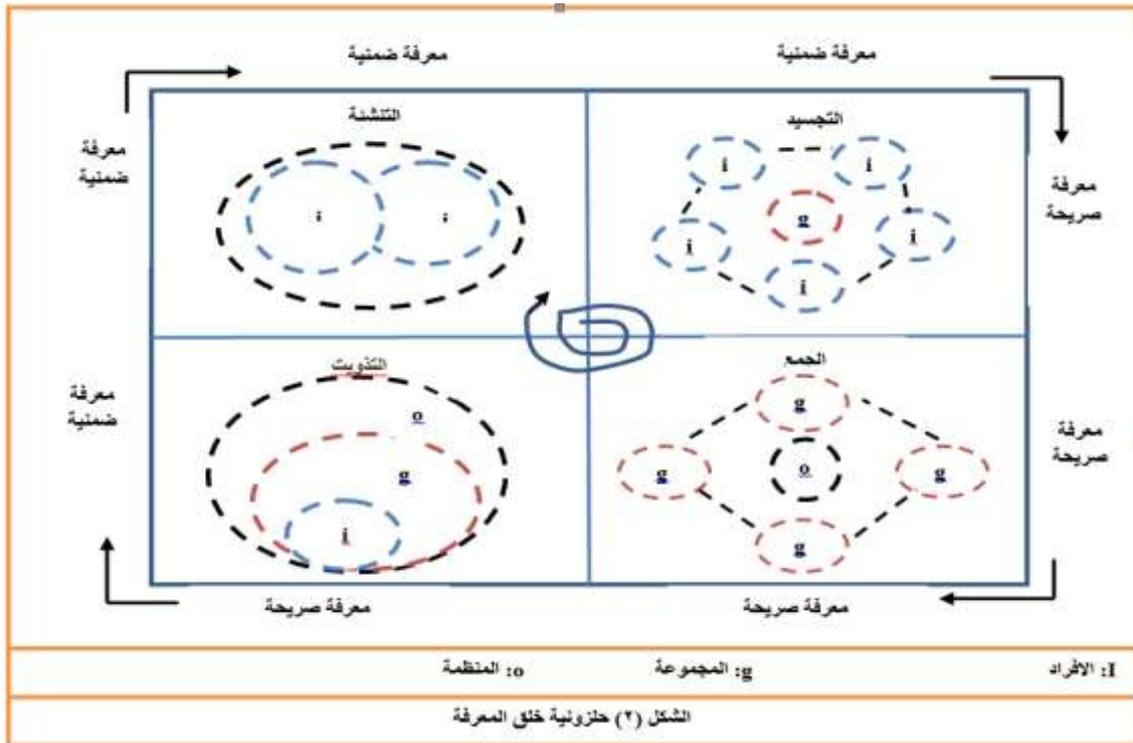
وعرف (Song, 2008: 3) عملية خلق المعرفة بأنها قدرة المنظمة ككل على خلق معرفة جديدة ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والأنظمة، وهو الهدف الذي تسعى الوصول إليه منظمات الأعمال من أجل تجسيد المعرفة في منتجاتها بهدف توفير قيمة متميزة للمنظمة والزبائن (Mitchell & Boyle, 2010: 3)

**2. نموذج خلق المعرفة:** نظراً للدور الحاسم الذي يلعبه خلق المعرفة في المنظمات، ينشأ سؤال جوهري: ما هي العمليات التي تيسر خلق المعرفة؟ وقد اقترح (Nonaka) وزملائه إطاراً دراسياً لوصف عمليات خلق المعرفة. ويتضمن هذا الإطار منظورين هما: الوجودي والمعرفي. فالمنظور الأول لإطار عملية خلق المعرفة (حلزونية خلق المعرفة) هو المعرفي، وهو يتعلق بنوعي المعرفة (الضمنية والصريحة)، أما الثاني فهو الوجودي ويتعلق بمستويات الكيانات أو الآليات التي تخلق المعرفة والتي قد تبدأ من عمليات المبادرة الخاصة بالبنية الأساسية للمعلومات، مثل الأفراد، المجموعات والمنظمات. والمفتاح في خلق المعرفة يكمن في تعبئة المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة (Chou & Tsai, 2004: 205). باتباع أربعة أنماط مختلفة من التحويل: التنشئة الاجتماعية، والتجسيد، والجمع، والتدويت (SECI\*).

(\*) (التنشئة: Socialization)، (التجسيد: Externalization)، (الجمع: Combination)، (التدويت: Internalization)

يعتمد نموذج خلق المعرفة على التحول المستمر لنوعي المعرفة (الضمنية والصريحة) اذ هو الذي يمكن من خلق معرفة جديدة وإن أنشطة خلق المعرفة هي عمليات تحويل يتم من خلالها وضع المعرفة الكامنة الناشئة في عقل الفرد وخبراته وأفكاره ومعتقداته في كلمات، وبالتالي تحويلها إلى معرفة صريحة. (Nonaka et al., 2014: 140)

ويلاحظ ان عملية خلق المعرفة تتجاوز جميع المستويات على مستوى الفرد والمجموعات والمنظمة وفي نفس السياق الذي يمكن ان يفسر العلاقة بين الافراد ومعلوماتهم مع بعض تهدف نظرية خلق المعرفة المنظمة إلى تطوير رؤية شاملة للمعرفة من خلال اربعة عمليات يعكسها الشكل (2) وكالاتي: (Nonaka & Von Krogh, 2009: 636)



Source: Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Hirata, Toru, (2008), "Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm", First published, Palgrave Macmillan, New York, USA, P (19).

ويظهر الشكل (2) الاتي:

أ. التنشئة الاجتماعية Socialization: وتحدث حين ننقل المعرفة الضمنية في أذهاننا إلى المعرفة الضمنية في أذهان الآخرين ونشارك الآخرين في أساليب تفكيرنا وهذه المعرفة هي نتيجة لتوافق آراء الأعضاء على معنى التعبيرات والمفاهيم في تلك الحالة. (Dlamini, 2017: 78) وفي هذه المرحلة من عملية التنشئة الاجتماعية، تشكل التجربة عاملاً هاماً وأداة مفيدة لخلق أفكار جديدة. ولذلك، فإن نقل المعلومات وحده لا يكفي. وفي التنشئة الاجتماعية، تؤدي عوامل مثل الملاحظة والتقليد أدواراً هامة في التعلم (Bratianu & Orzea, 2010: 47)، ووصفت التنشئة الاجتماعية بأنها عملية لتبادل الخبرات. فهي تؤدي إلى معرفة ضمنية مثل النماذج الفكرية المشتركة والمهارات الفنية.

ومن الممكن اكتساب المعرفة الضمنية من دون معرفة أي كلمات أو لغات، وخاصة من خلال الخبرات بشكل أساسي. التنشئة الاجتماعية تشكل في حد ذاتها شكلاً محدوداً من أشكال خلق المعرفة لأن معرفتهم لا تصبح صريحة أبداً، فلا يمكن للمنظمة ككل أن تعتمد عليها بسهولة (Dlamini, 2017: 80).

ب. التجسيد Externalization: وتشير هذه المرحلة إلى عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. (Berraies & CHaher, 2014: 206) إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (خارجية) يتحقق عادة من خلال تقديم بيانات ضمنية وتحويلها إلى بيانات صريحة (Nonaka, 1991: 165). فالتجسيد هي عملية دقيقة تنقل المعرفة المكتسبة بفاعلية من التصور الضمني في شكل صوري ترميزي أو كتابة صاغ. وكتابة مقالة من قبل عدد من الأساتذة أو توثيق خبرات المديرين "والموظفين" هي أمثلة على التجسيد. (Dlamini, 2017: 80) في هذه العملية، تتحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والمعرفة العقلية غير المكتوبة إلى المعرفة المكتوبة والحديثة ويمكن للشخص أن يقدم معرفته إلى الآخرين في شكل مواد مدونة.

ج. الجمع Combination: وهي عملية تحول والجمع للمعرفة من الشكل الصريح الى شكل صريح اخر، اذ يقدم الافراد الوحدات المنفصلة للمعرفة الصريحة في مجموعة جديدة مثل كتابة تقرير ونتيجة لذلك، فإن الجمع هو جمع المعرفة الصريحة كالتقارير والبحوث في نظام موحد المعرفة. (Rahman et al., 2014: 138) والتعليم النظامي مثال على الجمع لأنه من خلال التعليم، يتعلم التلاميذ طريقة طلب مختلف أنواع المعرفة النظرية وتصنيفها والجمع بينها واستنساخها. الجمع يحدث عندما يكون هناك تبادل بين نوعين من المعرفة الصريحة. ينطوي الجمع على ثلاث عمليات. أولاً، يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل المنظمة أو خارجها ثم يتم الجمع بينها. وثانياً، تنشر المعرفة الصريحة الجديدة بين أعضاء المنظمة. ثالثاً، يجري تحرير المعرفة الصريحة أو معالجتها في المنظمة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام (Bratianu & Orzea, 2010: 48).

د. التذويت Internalization (الاستيعاب الداخلي): وهي عملية تحول المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية جديدة، وتستند هذه العملية على قدرة العقل وإبداعه، ومن خلال دراسة المواد العلمية أو وجهات النظر العلمية السمعية يخلق الشخص معرفة جديدة (Berraies & CHaher, 2014: 207) والتذويت عملية تنمية للفرد حيث ينقل المعرفة المدونة باستمرار وبشكل عام من التصور المصوغ إلى التصور الضمني. ومع توزيع المعرفة الصريحة في مختلف أنحاء المنظمة، يبدأ الموظفون في استيعاب هذه المعرفة، وهذا يعني أنهم يستخدمون هذه المعرفة من أجل تمكين وتطوير وإعادة صياغة معرفتهم الضمنية فتغيير المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية يجعل الموظف قادراً على استخدام هذه المعرفة في ردوده وسلوكه بطريقة تمكنه من استخدام تلك المعرفة في الوقت الذي يواجه فيه حالة أو مشكلة. واستيعاب المعرفة يجعل المتلقي يجد ملكية تلك المعرفة، ويشعر بالالتزام بها ويرضي بها (Nonaka, 1991: 166).

ترابطاً مع ما سبق فإن حلزونية خلق المعرفة وكما في الشكل (2) اتضح بانه ليس هنالك حدود لعملية خلق المعرفة، وقد سميت بهذا الاسم لان المعرفة تزداد وتتعاظم بالتراكم فضلاً عن توسعها الى مستويات أخرى طبقاً لنظرية النظم التي اقترحها (Eckoff & Gharajadaghi, 1996) والتي ترى المنظمة بشيء مفيد من خلال ثلاث مستويات (الفردية، المجموعات، الشامل) حيث تبدأ الدوامه في الارتفاع مع انتقال المعرفة إلى المستويات الإحيائية، من الفرد إلى الجماعة فالمنظمة

- ككل وابتعد من ذلك أيضاً (Nonaka et al., 2009: 330) وبالتالي، فإن خلق المعرفة المنظمة يعبر عنه باعتباره عملية لا تنتهي وترقي نفسها باستمرار، وعليه ستم مناقشتها كالتالي:
- ❖ المستوى الفردي: أشار (Nonaka, 1991: 164) الى ان الاساس المنطقي للمعرفة هم الافراد الذين يمتلكونها وتكون بشكل ضمني ويحكم طبيعة هذا النوع من المعرفة الذي يمتاز بصعوبة نقله والتشارك به لأنها تحتاج الى سياق بيئي (Ba) او بيئة محفزة لخلق معرفة جديدة لكي تتم مشاركة المعرفة في ما بين الافراد لهذا النوع من المعرفة (الحمداني واخرون، 2016: 12)، وتحتل الثقافة المنظمة دوراً بارزاً في ذلك لما تمتاز به من توفير سياقات وثقة منظمة ومعتقدات مشتركة تسهل جميعها من العمليات التفاعلية للأفراد صوب التشارك بها وتناقضها فيما بينهم.
- ❖ المجموعات: إن التعاون بين الأفراد يشكل جزءاً أساسياً من عملية خلق المعرفة المنظمة للارتقاء بها الى مستوى اعلى في عملية خلق المعرفة (Von Krogh et al., 2012: 241). فخلق المعرفة كثيراً ما ينطوي على التعاون التلقائي بين الأفراد والفرق في المنظمات اذ إن خلق المعرفة أمر تشاركي (Nejatian et al., 2013: 109). وللثقافة المنظمة دوراً حيوياً أيضاً في هذه المرحلة ايضاً فاذا تميزت بجو عال من المنافسة لن تسمح للأفراد بمشاركة معرفتهم مع الآخرين لأنهم يحسون بالخطر الوظيفي خوفاً من فقدان التميز (Rgeina et al., 2018: 178). الامر الذي يحتم وجود ثقافة منظمة مشجعة لتفاعلات الافراد داخل المجموعة وبث روح التعاون فيما بينهم من خلال تكوين فرق العمل حيث أن الثقافة التنافسية تؤدي إلى احتفاظ الأفراد بمعرفتهم بأنفسهم في حين أن الثقافة الداعمة قد تخفف من مصطلحتهم الذاتية وتجعلهم يشعرون حتى من الناحية الأخلاقية بأنهم ملزمون بالمشاركة (Stylianou & Savva, 2016: 1516). والتجسيد الذي اشير له سابقاً هو ميدان هذه العملية لذلك فهو يتطلب نوع خاص من التفاعل والتعامل بين الافراد لتشارك المعرفة فيما بينهم (Choo & Neto, 2010: 596) حيث يلعب الموقف الجماعي الدور الرئيس لعملية التفاعل في هذه المرحلة فقد يكون التفاعل من خلال القيام بإنجاز الاعمال المشتركة او الإحساس بالالتزام الأخلاقي تجاه المجموعة للمساهمة بالمعرفة التي يملكها الفرد لمعالجة مشاكل العمل التي تواجه الافراد ضمن الفريق او المجموعة (Bhatt, 2002: 33) والقضية الرئيسية ذات الصلة هي اختيار الأشخاص الذين لديهم المزيج المناسب من المعرفة والقدرات المحددة لفريق المشروع أو فريق العمل أو الفريق متعدد الوظائف.
- ❖ المنظمي: في هذا المنظور يتم التركيز على دور المنظمة في عملية خلق المعرفة من خلال توفير مجموعة من الممكنات الداعمة لذلك (Nonaka et al., 2000: 21) ونتيجة لذلك كثيراً ما لا يكون تبادل المعرفة داخل المنظمات ناجحاً، وهناك حاجة إلى تدخلات إدارية لتشجيع وتيسير تقاسم المعرفة بشكل منتظم (Hsu, 2008: 1318). وتوفر تكنولوجيا المعلومات، من خلال أمور مثل الشبكات عبر الإنترنت، والبرامج الجماعية، والوثائق، ومراجع البيانات، بيئة تعاونية افتراضية والتي يمكن من خلالها ان تدعم الإدارة العليا عملية نقل المعرفة وتشاركها في جميع انحاء المنظمة من خلال تشجيع التعلم المستمر وتوفير الهياكل المنظمة المسهلة لتبادل المعرفة بين اقسام المنظمة المختلفة (Choo & Neto, 2010: 597).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

تواصلنا مع ما تم عرضه فإن الرؤية الشاملة تحتم على الباحثان الكشف عن جميع العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بالإضافة لفحص مخطط الدراسة بشكل شامل

وفق الأسلوب البنائي وذلك بهدف الإجابة عن فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص "يتعاظم أثر استراتيجيات الشركات المعرفية في وجودية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة" وصولاً للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل شامل. ولذلك فقد التجأ الباحثان الى استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) (\*). لذلك واستكمالاً لما تم سابقاً وللتأكد بدايةً فأن نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS) فأنها تقوم على خطوتين الأولى اختبار نموذج القياس في حين تتمثل الثانية باختبار النموذج البنائي (Hair et al., 2014: 245) وبالتالي سوف نقوم بالآتي:

**اولاً. تقييم نموذج القياس:** أن نمذجة المعادلة البنائية تتطلب بدايةً التأكد من قدرة البيانات لقياس المتغير التي بنيت من اجله من خلال معرفة الصدق والموثوقية والقدرة على القياس تحت عدة ظروف عبر الاعتماد على صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity) فصدق التقارب يشير الى قدرة النموذج على تفسير الشيء الذي وضع من اجله من خلال قياس صدقه وثباته عبر عدة أساليب والتي هي (ثبات او موثوقية التركيب Composite Reliability) وتقيس قدرة المؤشر على قياس ما مطلوب منه تحت ظروف مختلفة وتتراوح قيمته بين (0-1) وان اقل قيمه مرضية لهذا المؤشر هي (0.70) ومتوسط التباين المستخلص (Average variance extracted) الذي يجب ان يكون أكبر من (0.50). اما الصدق التمييزي فيشير الى تباعد الأسئلة لكل متغير بشكل منطقي بحيث لا تتداخل وتتكرر مع متغير اخر ويتم قياسه من خلال التحميلات الخارجية (Outer loadings) التي يجب ان تكون أكبر من (0.70) ومعيار فورنل لاركر (fornell-larcker) الذي يجب ان يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى أكبر من جميع التحميلات المتقاطعة مع المباني الأخرى. (Hair et al., 2014: 206)

وبعد اجراء التحليل تبين للباحثان النتائج في الجدول (2):

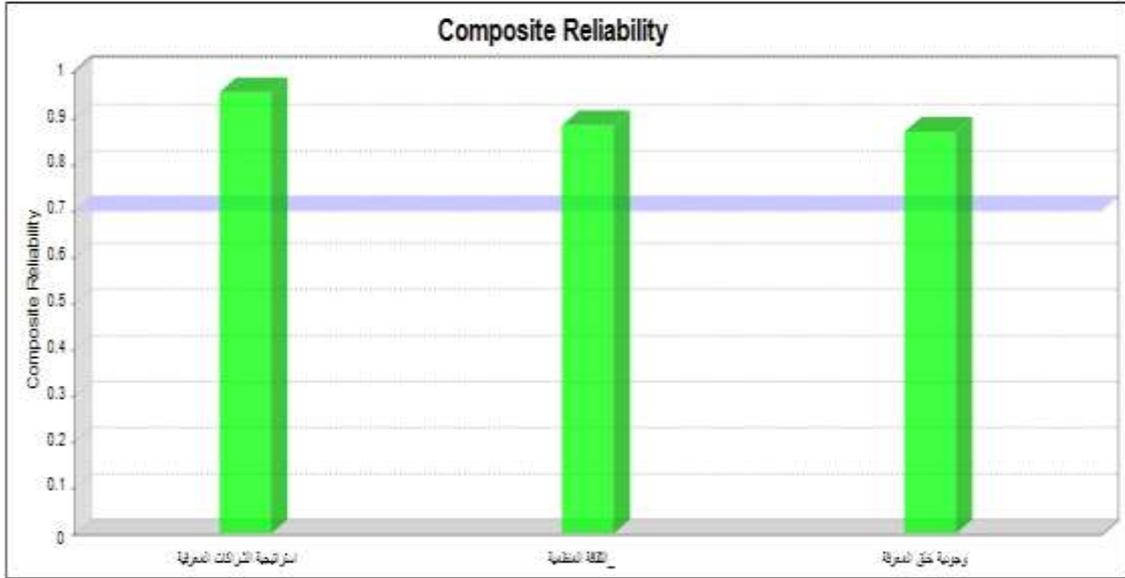
الجدول (2): تقييم نموذج القياس

الفقرات	الابعاد	تحميل العناصر ≤ 70	التحميل الخارجي ≤ 50	ثبات التركيب ≤ 70	متوسط التباين المستخلص ≤ 50	قرار الباحثان
استراتيجية الشركات المعرفية	الثقة	0.906	0.820	0.957	0.848	قبول
	التنسيق	0.910	0.828			
	التكامل المعرفي	0.935	0.874			
	المرونة	0.933	0.870			
الثقافة المنظمة	ثقافة عالية الأداء	0.894	0.799	0.885	0.794	قبول
	ثقافة تكيفية	0.888	0.788			
وجودية خلق المعرفة	العوامل الفردية	0.902	0.813	0.871	0.694	قبول
	العوامل الجماعية	0.734	0.538			
	العوامل المنظمة	0.854	0.729			

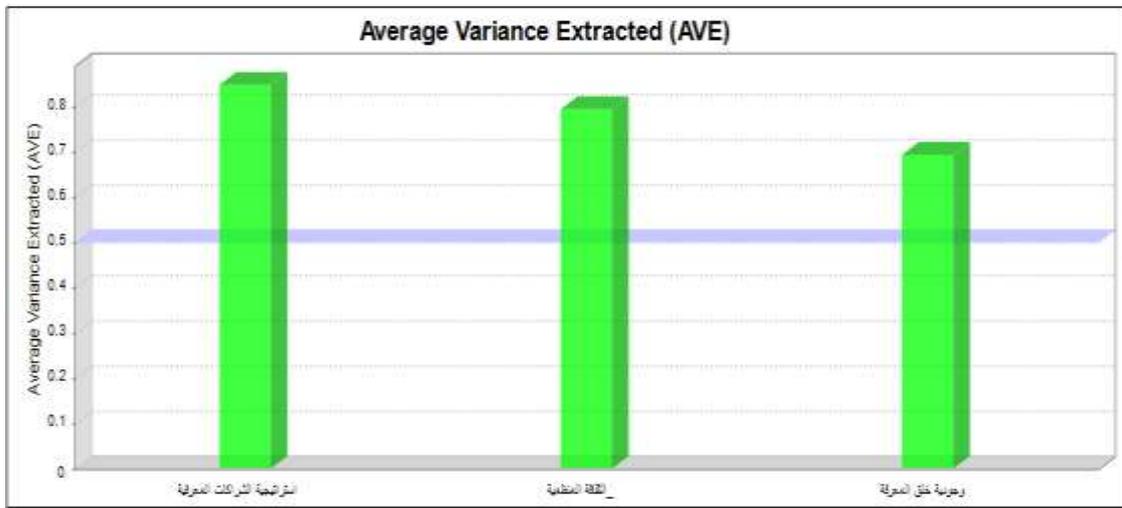
المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج SMART-PLS3.

(\*): SEM: نمذجة المعادلة البنائية: عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية المترابطة التي تصف العلاقات بين مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وفي أنماط مختلفة من النماذج للوصول الى أفضل نموذج يطابق البيانات، وتعد من أفضل الطرق الإحصائية المستخدمة لوصف النماذج متعددة المتغيرات.

ومن خلال النظر الى النتائج المبينة في الجدول (2) يمكن ملاحظة ان النموذج يمتاز بصدق وتقارب وثبات عالي جداً ومن ثلاث نواحي فتبين من خلاله ان الأسئلة تعبر بشكل دقيق عما بنيت من اجله وهذا يشير الى توافق نتائج الجدول مع القواعد الأساسية لتقييم نموذج القياس المذكورة أعلاه.



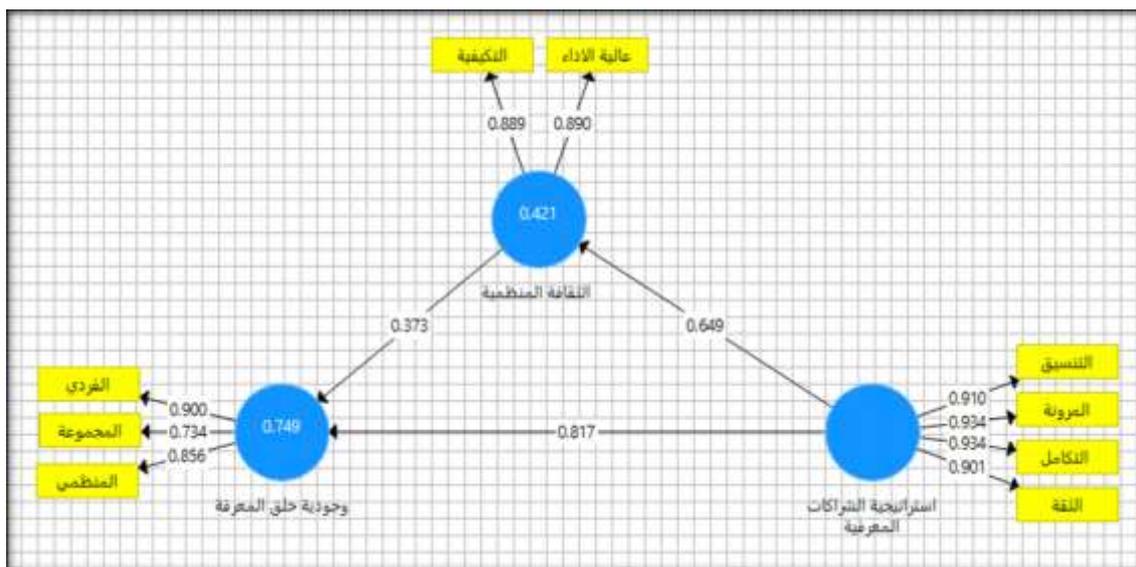
الشكل (3): ثبات التركيب



الشكل (4): متوسط التباين المستخلص

المصدر: مخرجات برنامج SMART-PLS3.

وبعد الاطلاع على النتائج المبينة في الجدول (2) والشكلين (3 و4) والتي كانت ضمن المستوى الممتاز يتحقق للباحثان إمكانية الانتقال الى اختبار النموذج البنائي ثانياً: اختبار النموذج البنائي Test of Structural Model: بعد ان أتمت الدراسة اختبار النموذج بالطريقة القياسية سيتم اختبار النموذج بالطريقة البنائية بهدف الوصول الى الغرض الرئيس وهو الإجابة عن الفرضية الرئيسة للدراسة، وبعد اجراء التحليل تبين للباحثان النتائج المبينة في الشكل (5):



الشكل (5) القوة التفسيرية للمتغيرات

المصدر: مخرجات برنامج SMART-PLS3.

ويتبين من الشكل أعلاه ان استراتيجية الشراكات المعرفية تفسر ما نسبته (0.421) من التغيرات الحاصلة في الثقافة المنظمة، والاهم من ذلك ان الشراكات المعرفية فسرت ما نسبته (0.749) من التغيرات في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة وهذا ما يعطي مؤشرات حول الدور الفاعل للثقافة المنظمة في توسط علاقة الشراكات المعرفية والمنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة وهو ما يحقق تصورات الدراسة وفكرته ويثبت فرضيته الرئيسية " يتعاطم تأثير استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة بتوسط الثقافة المنظمة" وهذا ما يوحي للباحثان بأهمية هذا الدور من خلال توفير او على الأقل تهيئة البنى التحتية والأرضية المناسبة لعملية خلق المعرفة وهو ما يتوافق مع اطروحات (Nonaka) في جميع مقالاته فضلاً عن (Chou & Tsai, 2004) (Choo & Others, 2007) (Song & 2008) (Lloria & Peris-Ortiz: 2014) (Brown & Rogers, 2014) (الحمداي واخرون، 2016). ولمعرفة اتجاه وقوة التأثير (معاملات الميل) فقد التجأ الباحثان لتقنية (Bootstrapping) والتي أشار لها (Hair et al., 2014: 223) بانها أفضل الأساليب الإحصائية من ناحية القوة لمعرفة معامل الميل وعبر استخدام برنامج (SMART-PLS3) وكما في الجدول (4) الآتي:

الجدول (4) اختبار Bootstrapping لتقييم معنوية العلاقات

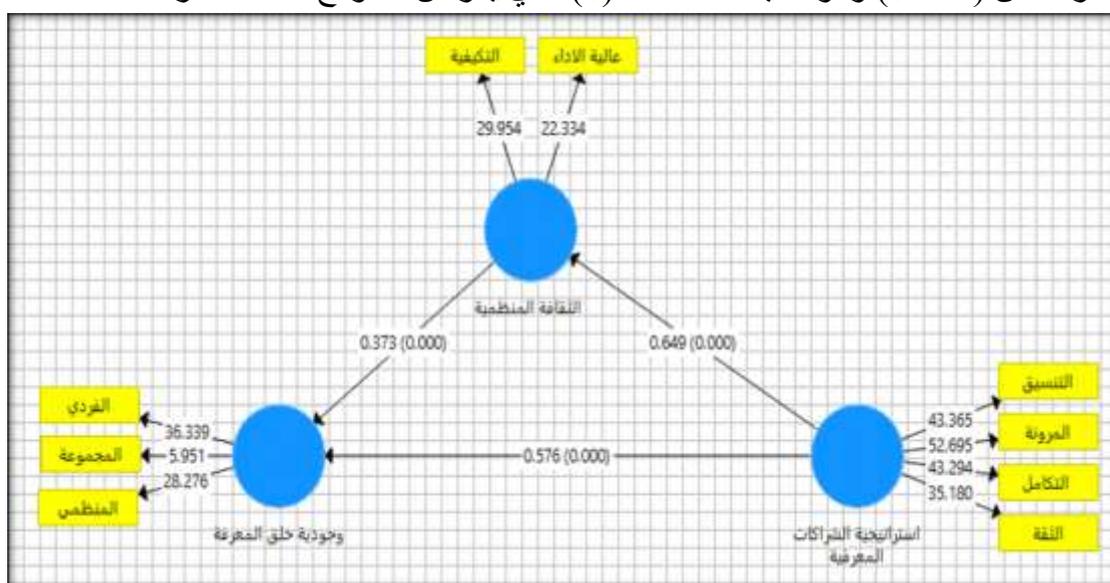
المعنوية P	اختبار (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المعيارية الاصلية		التأثير المباشر
0.000	11.670	0.056	0.654	0.649	استراتيجية الشراكات المعرفية -> الثقافة المنظمة	
0.000	6.936	0.083	0.576	0.576	استراتيجية الشراكات المعرفية -> وجودية خلق المعرفة	
0.000	4.478	0.083	0.373	0.373	الثقافة المنظمة -> وجودية خلق المعرفة	

المعنوية P	اختبار (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المعاينة الاصلية	التأثير غير المباشر
0.000	3.752	0.064	0.245	0.242	استراتيجية الشراكات المعرفية -> الثقافة المنظمة -> وجودية خلق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج SMART-PLS3.

ومن المتابعة للنتائج المبينة في الجدول (4) يتبين للباحثان ان النتائج تمتاز بدقة عالية وهو ما يمكن ملاحظته في العمود الخاص بالمعاينة الاصلية ومتوسط المعاينة اذ ظهرت النتائج قريبة جداً من بعضها البعض فضلاً عن ان جميع العلاقات تمتاز بمعنوية مطلقة وهو ما عكسها عمود المعنوية (P Values) اذ بلغت لجميع العلاقات (0.000) والمعززة كذلك بقيم الانحراف المعياري المتدنية بشكل كبير فضلاً عن اختبار (T) التي ظهرت قيمه لجميع العلاقات المباشرة وغير المباشرة اعلى من القيمة الجدولية.

ولكي يتأكد الباحثان من قدرة الثقافة المنظمة بوصفها متغيراً وسيطاً معنوياً فقد تبين له من متابعة النتائج المبينة في الجداول والاشكال السابقة الى ان معامل الميل (path a) بين المتغير المستقل (استراتيجية الشراكات المعرفية) و المتغير الوسيط (الثقافة المنظمة) قد كانت نسبته (0.643) كما ان معامل الميل (path b) بين المتغير الوسيط (الثقافة المنظمة) والمتغير التابع (وجودية خلق المعرفة) قد بلغ (0.374) مما يعني ان التأثير غير المباشر للشراكات المعرفية ف وجودية خلق المعرفة كان (0.242) وهو ما يعكسه الشكل (6) الذي يعرض النموذج الشامل للدراسة:



الشكل (6): النموذج الشامل للدراسة

المصدر: مخرجات برنامج SMART-PLS3.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات:

1. تبين ان استراتيجية الشراكات المعرفية تعمل على تحقيق مستويات عالية من عملية خلق المعرفة في جامعة الموصل وقد يرجع السبب الى ان التنسيق بين الاقسام وتحقيق التكاملات المعرفي وزيادة

- الثقة فضلا عن المرونة تحقق مستويات عالية في عملية خلق المعرفة سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي او المنظمي.
2. ظهر ان الثقافة المنظمة تعمل على تحقيق نوع من الموائمة بين متغيرات الدراسة انعكست بداية من أثرها المعنوي في عملية خلق المعرفة فضلا عما تحققه استراتيجية الشراكات المعرفية فيها، وهذا الامر منطقي جدا لدور الثقافة الفعال في عملية خلق المعرفة وكما اشير اليها في الادب الاداري المعرفي بوصفها اساسا ممكنا وعاملا حاسما لإدارة المعرفة جنبا الى جنب مع تكنولوجيا المعلومات ودعم الإدارة العليا فضلا عن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
3. تبين ان عملية خلق المعرفة تتعاضد حال توافر استراتيجية للشراكات المعرفية وبمعية الثقافة المنظمة وهي تتوافق مع المنطلقات الفكرية للدراسة وتتفق ميدانيا، فاستراتيجية الشراكات المعرفية تزيد من مستوى الثقة والمرونة والتنسيق والتكامل بين اقسام كليات جامعة الموصل وان الثقافة توفر كل هذه الارضية التي تحقق تفاعلا ناجعا بين الافراد ومن ثم المجموعات فالجامعة بأكملها.

#### ثانياً: التوصيات:

1. ينبغي على الإدارة العليا في الجامعة تركيز جزء كبير من جهودها في دعم عمليات خلق المعرفة من خلال توعية الافراد بأهميتها فضلاً عن تحفيزهم على الاستمرار بالتعلم واكتساب مهارات ومعرفة جديدة داعمة لأعمال وانشطة الجامعة.
2. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر في تعزيز الثقة والتنسيق بين الافراد داخل الجامعة خصوصا وأنها حققت نتائج جيدة في دعم عمليات خلق المعرفة داخل الجامعة فضلاً عن مشاركتها مع الافراد الاخرين.
3. ضرورة توفير البيئة المناسبة التي تشجع النشارك المعرفي بين الافراد داخل الجامعة من اجل الحصول على ما لديهم من معرفة ضمنية وحثهم على عدم احتكارها ومشاركتها مع الافراد والمجموعات داخل الجامعة سعياً لتحقيق أفضل مستوى للأداء وتحقيق الابتكار والابداع في حل مشاكل العمل التي تواجههم.
4. تحتاج الجامعات العراقية بشكل عام والجامعة المبحوثة بشكل خاص الى تكوين اتفاقيات وشراكات تعاونية مع جامعات عالمية رصينة ومدرجة في التصنيف العالمي للمعرفة للإفادة من تجاربها ومن العلميات التشاركية معها.

#### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية:

1. امين، وان محمد عزام محمد، ويعقوب، صالحة الحاج، (2015)، التكامل المعرفي في التراث الإسلامي: دراسة نقدية وتحليلية، مجلة اللغة العربية للأبحاث التخصصية، المجلد 2، العدد 1.
2. الحمداني، حاتم علي عبدالله، الجميلي، محمد علي عبدالله، الجميلي ومروان علي خلف، (2015) واقعية المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة في شركات الاتصال النقالة/ دراسة حالة شركة زين للاتصالات مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد-12، العدد.35.
3. الحمداني، حاتم علي عبدالله، (2011)، الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت.

4. دانوك أحمد عبدالله، (2020)، التأثير المشترك لاستراتيجية الشراكات المعرفية الأكاديمية وأدوات تسويق المعرفة في بناء الجامعة الذكية: دراسة حالة في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. مريم، خثيم، (2015)، أثر الشراكة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس جامعة محمد بوضياف-المسلية، الجزائر.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bhatt, Ganesh, (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 1, pp. 31-39.
2. Bratianu, Constantin & Orzea, Ivona, (2010), organizational knowledge creation, Management, Marketing Challenges for Knowledge Society, Vol. 5, No. 3, pp. 41-62.
3. Brown, Chris & Rogers, Sue, (2014), Measuring the effectiveness of knowledge creation as a means of facilitating evidence-informed practice in early years settings in one London borough London Review of Education, Volume 12, Number 3, pp. 245-260.
4. Bstieler, Ludwig & Hemmert, Martin & Barczak, Gloria, (2015), Trust Formation in University-Industry Collaborations in the U.S. Biotechnology Industry: IP Policies, Shared Governance, and Champions, J Prod Innov Manag, Vol. 32, No. 1, pp. 111-121.
5. Buzacott, John & Mandelbaum, Marvin, (2008), Flexibility in manufacturing and services: achievements, insights and challenges, flexible services and manufacturing Journal, Vol. 20, pp. 13-58.
6. Choo, Chun Wei & Neto, Rivada'via Correa Drummond de Alvarenga, (2010), Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations Journal of Knowledge Management, Vol. 14, No. 4, pp. 592-610.
7. Chou, Shih-Wei & Tsai, Yu-Hung, (2003), Knowledge creation: individual and organizational perspectives, Journal of Information Science, Vol 30, pp. 205-218.
8. De Wit-de Vries, Esther & Dolfsma, Wilfred & van der Windt, Henny & Gerkema, M. P, (2018), Knowledge transfer in university-industry research partnerships: a review. The Journal of Technology Transfer, Vol. 44, No. 4, pp. 1236-1255.
9. Dlamini, Petros, (2017), Applying the knowledge creation model to the management of indigenous knowledge research. Inkanyiso: Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 9, No. 1, pp. 75-86.
10. Dunford, Richard & Cuganesan, Suresh & Grant, David & Palmer, Ian & Beaumont, Rosie & Steele, Cara, (2013), Flexibility as the rationale for organizational change: a discourse perspective, Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 No. 1, pp. 83-97.
11. Grant, Robert & Jordan, Judith, (2015), Foundations of Strategy, Second Edition, Wiley, USA.
12. Hagi, Andrei & Wright, Julian, (2020), when data creates competitive advantage Harvard Business Review, Vol. 98. No. 1 pp. 94-101.

13. Hair, Joseph & Hult, Tomas & Ringle, Christian & Sarstedt, Marko, (2014), A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications, California, USA.
14. Hope, Alex, (2016), Creating Sustainable Cities Through Knowledge Exchange: A Case Study of Knowledge Transfer Partnerships, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol.17, No.6, pp. 796-811.
15. Hsu, Meng-Hsiang. Ju. Teresa L. Yen, Chia-Hui. & Chang, Chun-Ming, (2007), Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations, Int. J. Human-Computer Studies 65, pp153-169.
16. Jain, Amit Kumar & Jain, Shrankhla, (2013), Understanding organizational culture and leadership-enhance efficiency and productivity. Pranjana, Vol. 16, No. 2, pp.43-53.
17. Kral, Jaroslav, (2007), Introduction No.2 pp. 40-45.
18. Leach, William & Weible, Christopher & Vince to coordination concept. Human Resources Management and Ergonomics, Vol, 1,, Scott & Siddik, Saba & Calanni, John, (2013), Fostering Learning through Collaboration: Knowledge Acquisition and Belief Change in Marine Aquaculture Partnerships, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 24, pp.591-622.
19. Lee, Jongkuk, (2011), The alignment of contract terms for knowledge-creating and knowledge-appropriating relationship portfolios., Journal of Marketing, Vol. 75, No.4, pp. 110-127.
20. Lin, Wen-Bao, (2008), The exploration factors of affecting knowledge sharing-The case of Taiwan's high-tech industry, Expert Systems with Applications 35, pp 661-676.
21. Lloria, M. Begona & Peris-Ortiz, Marta, (2014), Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal", Industrial anagement & Data Systems , Vol. 114 No. 7, pp. 1022-1035.
22. Metaxiotis, Kostas & Ergazakis, Kostas, (2008), Exploring stakeholder knowledge partnerships in a knowledge city: a conceptual model Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 5, pp.137-150.
23. Mitchell, Rebecca & Boyle, Brendan, (2010), Knowledge creation easurement Methods, Journal of Knowledge Management, Vol. 14 No. pp. 67-82.
24. Nejatian, Majid & Nejati, Mehran & Zarei, Mohammad Hossein & Soltani, Somaye, (2013), Critical Enablers for Knowledge Creation Process: Synthesizing the Literature, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol, 5, No. 2, pp. 105-119.
25. Nonaka, Ikujiro & Byosiere, Philippe & Borucki, Chester. C & Konnot, Noboru, (1994), Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test International Business Review, Vol. 3, No. 4, pp. 337-351.
26. Nonaka, Ikujiro & Kodama, Mitsuru & Hirose, Ayano & ohlbacher, Florian, (2014), Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation-A new paradigm for organizational theory European Management Journal, Vol. 32, pp 137-146.

27. Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Akiya, Nagata, (2000), A Firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm Industrial and Corporate Change, Vol. 9, No. 1, pp.1-20.
28. Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko & Hirata, Toru, (2009), Managing Knowledge Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm Human Resource Management, Vol. 48, No. 2, Pp. 329-333.
29. Nonaka, Ikujiro, (1991), The Knowledge-creating Company, Harvard Business Review, Vol. 69, No.6, pp.96-104.
30. Nonaka, Ikujiro, Von Krogh, Georg & Voelpel Sven. (2006), Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances, Organization studies, Vol. 27, No.8, pp.1179-1208.
31. Oreza, Ivona, (2010), Organizational knowledge creation Management, Marketing Challenges for Knowledge Society, Vol. 5, No. 3, pp. 41-62.
32. Rahman, Alfi & Sari, Adelila Sari & Ridha. M., (2014), The development Aceh Tsunami Museum documentary on SECI Model of Knowledge management The International Journal of social sciences, Vol.19, No.1, pp.136-145.
33. Regina, Andriukaitiene & A. V, Cherep & V. H. Voronkova & O. P, Puchenko & O. P, Kyvliuk, (2018), Managing Organizational Culture as A Factor in Organizational change, Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy, Vol. 75, No.1, pp.169-179.
34. Reid, Joanne & Hubbell Victoria, (2005), Creating a performance culture, Business Review, pp.1-6.
35. Rode, Henning, (2016), to share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms, Journal of Information Technology, Vol. 31, No.2 pp. 152-165.
36. Rossi, Federica & Rosli, Ainurul & Yip, Nick, (2017), Academic engagement as knowledge co-production and implications for impact: evidence from Knowledge Transfer Partnerships, Forthcoming in Journal of Business Research, Vol.80, pp. 1-39.
37. Sarkar, M B & Aulakh, Preet & Madhok, Anoop, (2009), Process capabilities and value generation in alliance portfolios, Organization Science, Vol. 20, No.3, pp. 583-600.
38. Sarker, Suprateek & Sarker, Saonee & Sahaym, Arvin, (2012), Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: a revelatory case study. MIS quarterly, pp. 317-338.
39. Song, Ji Hoon, (2008), the Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation, Performance Improvement, Vol.21, pp. 87-102.
40. Stylianou, Vasso, & Savva Andreas, (2016), Investigating the Knowledge Management Culture., Universal Journal of educational research, Vol. 4, No.7, pp. 1515-1521.
41. Tanase, Ion Alexandru, (2015), the importance of organizational culture based on culture transfer. Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Management Conference, Management and Innovation for Competitive Advantage, Bucharest, Rromania.

42. Ternouth, P., Garner, C., Wood, L., & Forbes, P., (2012), Key ttributes for successful knowledge transfer partnerships. Council for Industry and Higher education.
43. Von Krogh, Georg & Nonaka, Ikujiro & Rechsteiner, Lise, (2012), Leadership in Organizational Knowledge Creation:A Review and Framework, Journal of Management Studies, Vol. 49, No.1.
44. Wei, Li-Qun & Lau,Chung-Ming, (2010), High performance work systems and performance: The role of adaptive capability, human relations, Vol. 63, No.10, pp. 1487-1511.
45. Yenice, Sedef, (2018), Organizational culture and managing change, Istanbul Bilim University and Group Florence Nightingale Hospitals, Istanbul, Turkey.