



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of knowledge Management Processes on Organizational
Creativity**

Applied research at the Technical Institute/Nasiriyah

Hameedah Athab Khudheer*

Technical Institute-Nasiriyah, Southern Technical University

Keywords:

Knowledge Management Processes,
knowledge, creativity, organizational
creativity.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06 Feb. 2023

Accepted 07 Mar. 2023

Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

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



***Corresponding author:**

Hameedah Athab Khudheer

Technical Institute-Nasiriyah,
Southern Technical University



Abstract: The research aims to demonstrate the important role that knowledge sharing plays in achieving organizational creativity, as knowledge is one of the basic pillars on which any organization depends in the correct and creative workflow, and from this logic most organizations pay much attention to this aspect and harness the material and human capabilities for it. Believing that the management of knowledge sharing will lead not only to the required organizational creativity, but to go beyond that to the stage of excellence and development of the organization with its commitment to work. The study was tested in the education sector represented by the Technical Institute in Nasiriyah and the research was applied to a sample of (40) members. The study used the questionnaire as a main tool for data collection, and tested the hypothesis of the relationship between variables using the arithmetic mean, standard deviation, and the correlation according to the (SPSS) statistical program. The study ended with a set of recommendations, including the need for the management of the Technical Institute to pay attention to encouraging and adopting knowledge management processes and developing organizational creativity on a continuous basis by senior management, and this can contribute to raising the level of creativity in the Technical Institute in Dhi Qar.

أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي بحث تطبيقي في المعهد التقني/الناصرية

حميدة عذاب خضير
المعهد التقني-الناصرية
الجامعة التقنية الجنوبية

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان الدور الذي تلعبه عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الابداع المنظمي, اذ ان المعرفة تعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمه في سير العمل بشكله الصحيح والمبدع، ومن هذا المنطق تولي معظم المنظمات هذا الجانب الكثير من الاهتمام وتسخر له الامكانيات المادية والبشرية ايماناً منها بأن ادارة التشارك المعرفي ستقود ليس فقط إلى الابداع المنظمي المطلوب، بل تتجاوز ذلك إلى مرحلة التميز والتطور للمنظمة بما تقدمه من التزام في العمل، فقد اختبرت الدراسة في قطاع التعليم متمثلاً بالمعهد التقني في الناصرية وطبق البحث على عينه مكونه من (40) منتسب في المعهد وموزعين على مستويات ادارية عدة، واستخدمت الدراسة الاستبيان اداة رئيسيه لجمع البيانات، واختبرت فرضيه العلاقة بين المتغيرات باستخدام علاقة الارتباط وفق برنامج (SPSS) الاحصائي، وقد أظهرت النتائج مجموعه من الاستنتاجات أهمها تأكيد وجود العلاقة بين عملية التشارك المعرفي والابداعي المنظمي، وانتهت الدراسة بمجموعه من التوصيات منها ضرورة اهتمام ادارة المعهد التقني بتشجيع وتبني عمليات ادارة المعرفة وتنمية وتطوير الابداع المنظمي بشكل متواصل من قبل الادارة العليا وهذا يمكن أن يسهم في الارتقاء بمستوى الابداع في المعهد التقني في ذي قار.

الكلمات المفتاحية: عمليات ادارة المعرفة، المعرفة، الابداع، الابداع المنظمي.

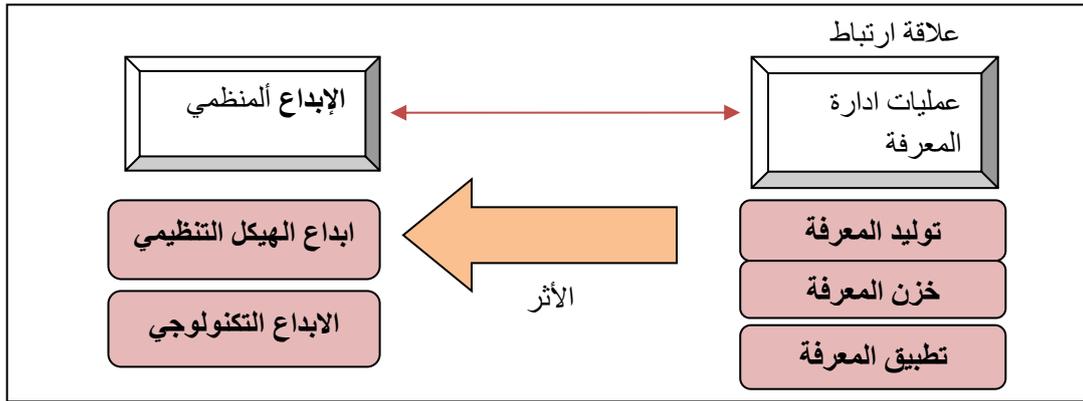
المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورته المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية يتطلب النظر للأشياء وتوليد الافكار الجديدة وتشجيع الابداع. لذا نرى استخدام مصطلح المعرفة بشكل واسع جاء نتيجة لتراكم معلوماتي. وعليه فإن تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي يعد وسيلة لتحقيق النجاح للمنظمة، وإن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل موظفيها وقياداتها. ومن هنا سعت الدراسة الحالية إلى اعطاء صوره واضحة عن هذين البعدين (عمليات ادارة المعرفة المتغير المستقل، والابداع المنظمي المتغير التابع) لذا قسم البحث على أربعة مباحث الأول تناول منهجية البحث والدراسات السابقة أما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري للبحث، والمبحث الثالث تناول الجانب العملي من البحث واختتم البحث بالمبحث الرابع وتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً. منهجية البحث:

1. **مشكلة البحث:** تشكل المشكلة النقطة الرئيسية التي يتوجه لها البحث والدراسة، وعلى ضوء ما تسعى إليه المنظمات في تحقيق الابداع المنظمي في عملها باستخدام جميع الوسائل المحققة لذلك وعلى رأسها عمليات ادارة المعرفة، لذا تم تحديد المشكلة بالأسئلة الآتية:
 - أ. ما مدى توافر عمليات ادارة المعرفة في المعهد التقني /ناصرية.
 - ب. ما هو الإطار المفاهيمي للابداع المنظمي وكيف يمكن الوصول إليه.
 - ج. ما هي العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي.
2. **أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من خلال الدور الذي تتميز به ادارة المعرفة لخلق الابداع المنظمي، فإن تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وادارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، وتحفيز المنظمات أيضاً على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
3. **أهداف البحث:** تهدف الدراسة إلى الاجابة عن أسئلة المشكلة والتي يمكن تلخيصها كما يأتي:
 - أ. تقديم عرض وتحليل نظري ومفاهيمي لمفهوم ومضامين عمليات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز الابداع
 - ب. التعرف إلى درجة تطبيق عمليات ادارة المعرفة والجوانب الأساسية لها في المعهد التقني وأثرها على تحقيق الابداع المنظمي.
 - ج. اختبار العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي.
4. **فرضية البحث:** من أجل التوصل إلى اجابات سليمة وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذا البحث ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه لذا يسعى البحث اختبار صحة الفروض حيث تم صياغة الفرضيات بالآتي:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة وابعاد المتغير المعتمد الابداع المنظمي.
 - ج. يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي.
 - د. يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة وأبعاد المتغير المعتمد الابداع المنظمي.
5. **مخطط البحث:** يوضح المخطط الفكرة الاساسية لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) وبين المتغير التابع (الابداع المنظمي) وتوضح الأسهم علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث إذ يشير السهم (→) إلى وجود علاقات ارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويشير السهم (←) إلى وجود علاقات تأثير بين المتغير التابع والمستقل



الشكل (1): مخطط البحث الفرض

المصدر: من اعداد الباحث

6. حدود البحث

- أ. الحدود المكانية: اقتصر البحث على المعهد التقني /ناصرية
 ب. الحدود البشرية: تم اختيار عينة البحث متمثلة (بالعميد، معاوني العميد، رؤساء الاقسام والوحدات والشعب، التدريسيين، الفنيين).
 ج. الحدود الزمانية: تم جمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي في المعهد التقني من 2022/1/25 لغاية 2022/12/15 حيث تعد هذه الفترة كافية لتحقيق أهداف الرسالة.

7. أدوات البحث: تم الاعتماد في معالجة البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) ومن خلاله تم الحصول على الآتي:

- أ. النسب المئوية والغرض منها هو وصف عينة البحث.
 ب. الوسط الحسابي الموزون ويستخدم لتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد عمليات ادارة المعرفة وابعاد الابداع المنظمي.
 ج. الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيمة استجابة مقدمي الخدمة عن الوسط الحسابي.
 د. معامل الارتباط لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانياً. الدراسات السابقة:**1. الدراسات العربية:**

- أ. دراسة (السياني ومحسن، 2021) بعنوان: أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي في الجامعات الخاصة وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الاقسام ومدبروا الادارات في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (60) موظف، وتوصلت الدراسة إلى توافر عمليات ادارة المعرفة وتوافر الابداع المنظمي ووجود أثر لعمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي، وأوصت الدراسة بأجراء محاكاة مع الجامعات العربية وتبادل الزيادة لتعزيز مستوياتها المعرفية واجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.

ب. دراسة (الفارس، 2010) بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) هدفت هذه الدراسة إلى تعريف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه. اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها. وقد صممت استبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. واستنتجت الدراسة إلى تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة. أوصت الدراسة بإعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام واستقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

2. الدراسات الأجنبية

أ. دراسة (Lin, 2008) بعنوان: The Impact of Knowledge Sharing Model (الأثار الناجمة عن المشارك في المعرفة النموذجية) التحقق من الفرضيات باستخدام نموذج الشبكة العصبية اللاخطية المبهمة، وتحليل خصائص الهيكل التنظيمي والتفاعل للمشاركة في المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة، والمقابلات الشخصية، واستخدام نموذج الشبكة الضبابي غير الخطية، أن التفاعل بين الوحدات ذو تأثير معنوي على المشاركة المعرفية، وإن أعضاء المنظمة يكون لديهم رغبة في المشاركة بعرفتهم فقط عندما يكون لديهم هدف مشترك، وأوصت الدراسة في التأكيد على التطابق والاندماج في المنظمة.

ب. دراسة (Lin & et. Al., 2012) بعنوان:

A Study of the Relationship Between Team Innovation and Organizational Innovation in the-High-Tech Industry Confirmation of the Organizational Culture Moderation Effect

دراسة العلاقة بين ابداع الفريق والابداع التنظيمي في صناعة التكنولوجيا العالية وتأکید الثقافة التنظيمية كوسيط، توضيح العلاقة بين ابداع الفريق والابداع التنظيمي واكتشاف الثقافة التنظيمية كوسيط على الابداع الفرقي والابداع التنظيمي، اعتمد على الاستبانة، تحليل الانحدار، تحليل الانحدار الهرمي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين ابداع الفريق والابداع التنظيمي فضلا عن أن الثقافة التنظيمية لديها علاقة ايجابية مع الابداع التنظيمي والنائي الايجابي لأبداع الفريق على الابداع التنظيمي، ضرورة الاهتمام بالعلاقات الايجابية بين ابداع الفريق والابداع التنظيمي والثقافة التنظيمية كوسيط

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. عمليات ادارة المعرفة:

1. مفهوم عمليات ادارة المعرفة: من منطلق عمليات ادارة المعرفة يمكن التعرف على مصطلح المعرفة بأنها عبارة عن مزيج مرّن من قيم التجربة المؤطرة والمعلومات السياقية، ورؤية الخبراء التي توفر اطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة (Schwartz, 2011: 2) كما أن المعرفة تعد اساساً لتطوير ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل لكل منظمة وفي القرن الحادي والعشرين اصبحت كل منظمة قائمة على المعرفة (Mohajan, 2019: 2) وعلى هذا الأساس فإن ادارة المعرفة هي بناء

وتحديد وتطبيق منهجي صريح ومدرّس للمعرفة بهدف تعظيم الفعالية والمعرفة المرتبطة بالمنظمة والعادات من أصولها المعرفية (Uyan & et al., 2022: 5) بينما مفهوم التشارك المعرفي فهو مجموعة من ادارة المعرفة تشمل تبادل المعرفة (المعلومات او المهارات او الخبرات) داخل المنظمات وغيرها وبالرغم من أنه يمكن أن يكون في اتجاه واحد فإن تبادل المعرفة في معظم الحالات هو تبادل ثنائي الاتجاه او متعدد الاطراف يتعلم فيه الاطراف من بعضهم البعض (Janus, 2016: 8) في حين عرف التشارك المعرفي أيضا بأنه عملية يتم فيها تبادل الأفراد معرفتهم الضمنية والصريحة بشكل متبادل لخلق معرفة جديدة لتشجيع ثقافة مشاركة كقاعدة في المنظمة وبذل الجهود الشاملة (Tompang & Yunus, 2017: 1174) أما مفهوم عمليات ادارة المعرفة بأنها المهام الشاملة لإدارة عملية انشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها فضلا عن الأنشطة ذات الصلة (Igbinovia & Ikenwe, 2018: 27).

2. انواع المعرفة: هناك نوعين من المعرفة وهما الاكثر شيوعا والمتمثلة:

أ. المعرفة الصريحة: هي معرفة رسمية مكتوبة ويمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة من خلال الكتيبات والصيغ العلمية (Al kurdi, 2017: 18) كما يمكن أن تكون على شكل تعليمات مفيدة لأداء المهام مثل اختبار البرامج وصيانتها وحل المشكلات (F. Ahmed & et. al, 2019).

ب. المعرفة الضمنية: هي معرفة فردية للغاية يصعب التعبير عنها باللغة والأرقام (Uden & et. al., 2022: 6) كما يصعب تحويلها إلى شكل ملموس (Janus, 2016: 15) ويصعب اخفاء الطابع الرسمي عليها وتدوينها (Mohajan, 2019: 2) وتستقر في أذهان العاملين يعتمد على تصورات المرء الخاصة (Riaz & Hassan, 2019: 636).

3. إبعاد عمليات ادارة المعرفة: تضمنت أربع عمليات في ادارة المعرفة تتمثل بالآتي:

أ. توليد المعرفة: هي خبرة متراكمة موجودة في الأفراد يتعذر التعبير عنها جزئيا أو إلى حد كبير إلى محتوى منظم وصريح بدرجة أكبر، لذا يتم توليد المعرفة من خلال التفاعل والتقاطع بين المعرفة الضمنية والصريحة، لأن المعرفة مخلوقة من التفاعلات بين الأفراد أو بين الأفراد وبيئتهم (Chou & Tsai, 2014: 206).

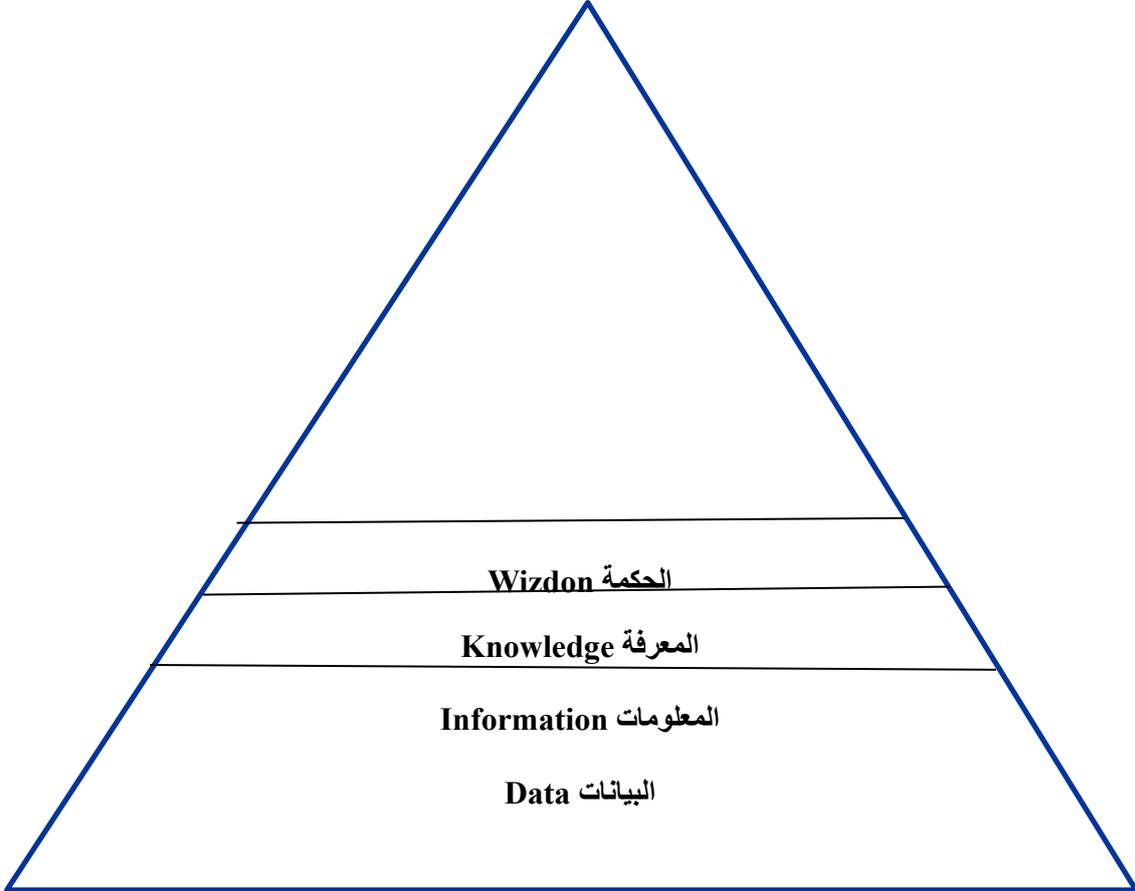
ب. تخزين المعرفة: يشير إلى الذاكرة التنظيمية المعلومات المخزونة في قاعدة البيانات والاجراءات التنظيمية القياسية، وتسمح آليات التخزين والاسترداد الفعالة للمنظمة بالوصول السريع إلى المعرفة (Riaz & Hassan, 2019: 639).

ج. نقل المعرفة: يشمل مجموعة متنوعة من التفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل وبين وعبر المجموعات ومن المجموعات إلى المنظمة وقد يكون نقل المعرفة أما احادي الاتجاه أو مقابل أي متعدد الاتجاهات (Paulin & Suneson, 2019: 83).

د. تطبيق المعرفة: هي عمليات داخل المنظمات تمكن المنظمات من استخدام المعرفة والاستفادة منها بطريقة تعمل على تحسين عملياتها وتطوير منتجات جديدة، وإن الهدف الرئيسي لتطبيق المعرفة هو دمج المعرفة التي تم الحصول عليها من الداخلية والخارجية لدفع الأهداف التنظيمية (Ode & Ayavoo, 2019: 2).

4. هرمية المعرفة: إن فهم العلاقة بين المفاهيم مثل البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، ليست مهما فقط من وجهة النظر الفلسفية، ولكن أيضا مهمة من وجهة النظر العلمية لبناء نظم معلومات وانشاء مواد فعالة ومفيدة، لذا تعد البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة احد المحاولات الأولى لشرح كيفية

ارتباط هذه المفاهيم ببعضها البعض. حيث تكون علاقة هرمية الشكل هرم يظهر علاقة خطية بين المفاهيم الأربعة، فيتم وضع البيانات في قاعدة الهرم مما يشير إلى الوفرة بينما يتم وضع الحكمة في الجزء العلوي من الهرم مما يشير إلى الندرة، وتظهر الخطوات الأربعة للهرم تقدماً خطياً يتم فيه معالجة البيانات وتصور المعلومات على أنها معرفة، ثم تتحول المعرفة إلى تنوير يمكن رفعه إلى أعلى مستوى في الهرم الحكمة (4: Uyan & et al., 2022).



الشكل (2): هرمية المعرفة

المصدر: الغانمي، ايمان محمد جواد، الدليمي، محمود فهد، 2016، توظيف عمليات ادارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.

ثانياً. الابداع المنظمي:

1. مفهوم الابداع المنظمي: إن التعريف بمفهوم الابداع المنظمي يقودنا إلى التعرف على مفهوم الابداع، فالإبداع هو سمة تكيفية للأداء المعرفي الطبيعي تتطور للمساعدة في حل المشكلات في ظل ظروف عدم اليقين، وفي ظل هكذا ظروف تكون الأساليب والاختراعات الجديدة مفيدة للغاية (Beheshtifar & Fard, 2013: 99) كما تم الإشارة إلى الابداع على أنه أساس الابتكار ويمكن استخدام الابداع الفردي كعناصر بناء للابتكار التنظيمي والتغيير والقدرة التنافسية (Lee, 2018: 2) أما مفهوم الابداع المنظمي هو اعتماد وتطبيق الافكار الجديدة والمفيدة وتتضمن هذه الافكار تكيف لنواتج العمليات من خارج المنظمة (دوسة، 2007: 190) كما عرف الابداع المنظمي بأنه انشاء منتج جديد مفيد أو خدمة

أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل الافراد العاملين معا في نظام اجتماعي معقد (Sir kova M.) (& et al., 2014: 179).

2. **عناصر الابداع المنظمي:** هناك عناصر عدة مهمة تسهم في تعزيز الابداع المنظمي داخل المنظمات،

ويمكن إدراج أهم العناصر كما يأتي (Muzzio & Junior, 2018: 929)

أ. **ادارة الابداع:** ينتج هذا العنصر من الادارة من خلال تقاطع وجهة النظر الادارية المتباينة، في سياق يتطلب ابداعا مكثفا لتعزيز الابتكار، وهنا تتلاقى في الشروط التنظيمية مع الفرد المبدع والثقافة الابداعية وأسلوب القيادة الابداعية.

ب. **الفرد المبدع:** في المنظمة يصبح الفرد جزءا من سياق جماعي تحكمه قواعد منظميه تنتهي بقيادة العملية الاجتماعية من خلال الشرعية، من منظور ابداعي، وهذا أيضا ينتهي الأمر بالفرد إلى نشر أفكاره الأولية، مع تحويل الابداع الى ابتكار.

ج. **القيادة الابداعية:** يجب على القائد الابداعي توفير مناخ وبيئة عمل مواتية للأبداع من خلال الاليات التحفيزية والعاطفية والمعرفية، فإن هذه الأنواع من القادة تعدل نطاق ومستوى أداء الفريق.

د. **الثقافة الابداعية:** هي عنصر محدد للقيم التنظيمية عندما تقدر الثقافة سمة معينة فإن العلاقات الاجتماعية والممارسات التنظيمية التي تركز على القواعد واللوائح والمعايير سيتم منحها محتوى يسمح لهذه السمة بتوجيه السلوك الجماعي، لذا يجب على القائد التعبير عن رؤيته من خلال الاستخدام الاستراتيجي للقطع الأثرية الثقافية مثل الشعارات والرموز والطقوس والاحتفالات وقصص النجاح أو البطولة، وهذه العناصر الرمزية لديها القدرة على منشئ القيم المرغوبة وتعزيز الهوية مع المنظمة، لذا فإن الثقافة تلعب دورا اساسيا في تعزيز الابداع.

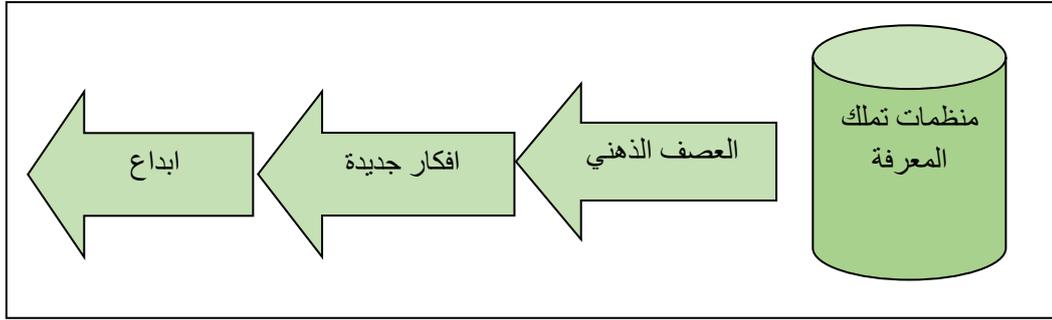
3. **ابعاد الابداع المنظمي:** يشمل هذا المحور بعدين رئيسيين يعبران عن سلوك المنظمة الابداعي وهما كالآتي:

أ. **ابداع الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة على واجبات محددة وتنسيقها، والهيكل ليس آلية تنسيق يؤثر على جميع العمليات التنظيمية، بل يشير الهيكل التنظيمي إلى نماذج العلاقات الداخلية للتنظيم والسلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال وغيرها، كما أن تصور الهيكل التنظيمي هو مظهر من مظاهر التفكير المنهجي لكون المنظمة تتكون من العناصر والعلاقات وبين العناصر والعلاقات تؤلف مزيج عال لتشكّل فلسفة وجود النشاط التنظيمي (Ahmady & et al., 2016: 456).

ب. **الابداع التكنولوجي:** تعمل الادبيات على التمييز بين الاختراع والابداع، فالاختراع يقصد به فكرة جديدة واكتشاف علمي جديد أو حادثة تكنولوجية، أما الابداع فيشير إلى أنه نتيجة لعملية تبدأ مع نشأة الفكرة والاستمرار في تجسيدها بحيث يكون النشاط الذي ينتج سلعا جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ، لذا فإن الابداع التكنولوجي يشمل منتجات وعمليات تكنولوجية جديدة أو معدلة بشكل كبير (Diaconu, 2019: 129).

4. **التراكم المعرفي وعملية الابداع:** بينت العديد من الدراسات إلى أهمية ادارة المعرفة في تحقيق الابداع بمختلف أنواعه حيث اكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى ابداع جديد، وإن الحدس الجيد للأفراد يكون حافزا لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديد (الطاهر، 2012: 125) وإن التراكم المعرفي يعد أول مراحل عملية الابداع،

كما أن ادارة المعرفة ومن خلال توليدها ونقلها إلى الأفراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عملية تطور السلع والخدمات (الكبيسي، 2014: 511) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي



الشكل (3): أثر ادارة المعرفة وابداع المنظمات

المصدر: الطاهر، اسمهان ماجد، 2012، اداره المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى

المبحث الثالث: الجانب العملي

تحليل النتائج الإحصائية وتفسيرها

تمهيد: سيتم في هذا المبحث عرض للبيانات وتحليلها على مستوى المعهد التقني / ناصرية (عينة الدراسة) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص أهم الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها تمهيدا لاقتراح التوصيات المناسبة.
أولاً. وصف خصائص عينة الدراسة:

1. وصف مجتمع الدراسة: لقد تم اجراء الاستبيان في المعهد التقني في محافظة ذي قار-شارع بغداد، ويتكون هذا المعهد من احدى عشر قسما علميا وعدد من الوحدات الادارية منها العلمية والمالية والذاتية وغيرها من الوحدات ويعمل فيه قرابة 400 منتسب بمختلف الشهادات.
 2. وصف عينة البحث: لقد تم تحديد عينة البحث بصورة عشوائية، فقد شملت هذه العينة عدد من المنتسبين في المعهد، والجدول (1، 2، 3، 4) توضح خصائص عينة البحث.
- أ. وصف عينة البحث حسب الجنس: أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور في العينة المبحوحة كانت مساوية لنسبة الاناث والتي بلغت (50%).
- الجدول (1): يوضح وصف عينة البحث حسب الجنس

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	20	50%
	الاناث	20	50%
المجموع		40	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

- ب. وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية: أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (2)، أن نسبة (55%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (31-40) وقد مثلت أعلى نسبة، ثم تأتي بعدها فئة (41-50) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (27.5%)، وفئة (51-60) بلغت نسبتها (15%)، ثم بعدها فئة (21-30) بنسبة (5.2%).

الجدول (2): يوضح وصف عينة البحث حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرارات	النسبة المئوية
الفئة العمرية	20 فأقل	0	0%
	30-21	1	5.2%
	40-31	22	55%
	50-41	11	27.5%
	60-51	6	15%
المجموع		40	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ج. وصف عينة البحث حسب المنصب الوظيفي: أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أن نسبة رؤساء الاقسام في العينة المبحوثة بلغت (12.5%)، في حين بلغت نسبة التدريسيين (10%)، أما نسبة الموظفين في العينة فقد بلغت (77.5%)

الجدول (3): يوضح وصف عينة البحث حسب المنصب الوظيفي

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	رؤساء الاقسام	5	12.5%
	التدريسيين	4	10%
	الموظفين	31	77.5%
المجموع		40	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

د. وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي: تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (4)، إلى أن ما نسبته (40%) من العينة هم حملة شهادة الدبلوم إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل الأكاديمي، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس وبلغت نسبة هذه الفئة (35%)، أما فئة الماجستير فقد بلغت نسبتها (12.5%)، وفئة الدبلوم العالي والدكتوراه بلغت النسبة (5%).

الجدول (4): يوضح وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	اعدادية فأقل	1	2.5%
	دبلوم	16	40%
	بكالوريوس	14	35%
	دبلوم عالي	2	5%
	ماجستير	5	12.5%
	دكتوراه	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ه. وصف عينة البحث حسب عدد الدورات التدريبية المشترك بها: أما بخصوص عدد الدورات فقد أوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول رقم (5)، ان نسبة (50%) من أفراد العينة المشاركين

في الدورات تتراوح ما بين (4-6) وقد مثلت أعلى نسبة، ثم تأتي بعدها الدورات (1-3) حيث بلغت نسبة هذه الدورات (22.5%)، والدورات (10 فأكثر) بلغت نسبتها (17.5%)، ثم بعدها الدورات (7-9) بنسبة (10%)

الجدول (5): يوضح وصف عينة البحث حسب عدد الدورات

المتغيرات	العينة المستهدفة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد الدورات المشترك بها	لا يوجد	0	0%
	1 - 3	9	22.5%
	4 - 6	20	50%
	7 - 9	4	10%
	10 فأكثر	7	17.5%
المجموع		40	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

و. وصف عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة: بخصوص عدد سنوات الخدمة فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6)، إن نسبة (43.3%) من أفراد العينة اللذين بلغت عدد سنوات خدمتهم (6 سنة فأقل) وقد مثلت أعلى نسبة، ثم تأتي بعدها فئة (4 سنوات فأقل) حيث بلغت نسبة عدد سنوات الخدمة (26.7%)، والسنوات (8 سنة فأقل) بلغت نسبتها (13.3%)، أما عدد سنوات الخدمة (2 سنة فأقل) بلغت نسبتها (10%)، وكانت أقل نسبة لفئة (10 سنوات فأقل) حيث بلغت (6.7%).

3. توزيع استمارة الاستبانة: يشير الجدول رقم (6) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (40) استمارة، وعدد المسترجعة (40) استمارة وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (100%)، وقد شملت عينة البحث عدد من منتسبي المعهد التقني في الناصرية

الجدول (6): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	حجم العينة	الاستمارة	
		الموزعة	المسترجعة
المعهد التقني/ناصرية	40	40	40
			نسبة الاسترجاع
			100%

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على استمارة الاستبانة.

ثانياً. النتائج الإحصائية المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي: ويتخصص هذا المجال بعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتفسيرها من خلال استخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية، وبناءً على اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان لتعرف على الاختلافات الموجودة في آرائهم وتقديم تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة هذه المتغيرات، وقد استخدم لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية ولتقدير مدى التشتت في الاجابات حول الاوساط الحسابية (كما هو موضح في الجدول رقم (7) وفي ضوء المعالجة الاحصائية التي يعرضها الجدول المذكور يتبين أن آراء أفراد عينة الدراسة ومواقفهم تتجه نحو الاتجاه الايجابي معتمدة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، إذ عكس اوساط حسابية اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والبالغ (3)، وعلى النحو الآتي:

1. توليد المعرفة (x1)، فقد بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم عند حالة الاتفاق على هذه المرحلة (80.3%) من العينة، وذلك بوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (1.17)، وفي المقابل فإن نسبة عدم الاتفاق على هذه المرحلة لإجابات أفراد عينة الدراسة هي (13.4%)، ونسبة احيانا بلغت (6.3%) مما يؤشر إلى أن أغلب أفراد العينة يؤيدون وجود توليد المعرفة إلى دراية وخبرة وثقافة تنظيمية.
2. خزن المعرفة (x2)، وقد بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم عند حالة الاتفاق في هذه المرحلة (85%) في العينة، وبوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.01) وفي المقابل فإن نسبة عدم الاتفاق (8.4%) ونسبة احيانا لإجابات أفراد عينة الدراسة تمثل (6.6%)، وتفسير هذه النسب يدل على أن هناك مستوى عال من الفهم لأكثر من نصف العينة.
بشأن خزن المعرفة واسترجاعها بالدقة والسرعة المناسبة للاستفادة منها.
3. تطبيق المعرفة (x3)، وقد بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم عند حالة الاتفاق في المرحلة (53.3%) من العينة، وفي المقابل فإن نسبة عدم الاتفاق لإجابات أفراد العينة هي (12.5%)، ونسبة احيانا (34.2%) وقد بلغ الوسط الحسابي بمقدار (6.3)، وبانحراف معياري (0.804)، وهذا يعني أن هناك مستوى مقبول من الفهم لأكثر من نصف العينة بشأن تطبيق المعرفة واكتساب الميزة الادارية.
4. ابداع الهيكل التنظيمي y1، وقد بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم عند حالة الاتفاق على الابداع المنظمي (ابداع الهيكل التنظيمي)، هي (74.5%) من العينة وذلك بوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (1.05)، وفي المقابل نسبة عدم الاتفاق لإجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغت (9.2%) ونسبة احيانا (16.3%) وتدل النسب أعلاه على أن غالبية العينة تؤكد على توافر هيكل تنظيمي يتصف بالوضوح والمرونة والفهم ووجود قنوات اتصال عمودية وافقية
5. الابداع التكنولوجي y2، وقد بلغت نسبة الذين كانت اجاباتهم عند حالة الاتفاق على الابداع المنظمي (الابداع التكنولوجي) (80.7%) من العينة وذلك بوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.18)، وفي المقابل فإن نسبة عدم الاتفاق وأحيانا لإجابات أفراد العينة لا تمثل سوى (12.4%) و(6.9%) على التوالي، وتدل هذه النسب على أن غالبية افراد عينة الدراسة يؤكدون على توافر اجهزة وبرامج تقنية حديثة في تسهيل اجراءات العمل وعدد الاجهزة الالكترونية يتناسب مع حجم وطبيعة المنظمة.

الجدول (7): يبين آراء افراد عينة الدراسة ومواقفهم من عمليات ادارة المعرفة واساسيات بناء أثر

المعرفة في الابداع المنظمي للمعهد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		أحيانا		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الأبعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.17	3.93	5.0	73	8.4	124	6.3	93	45.7	672	34.6	508	X1
1.01	4.03	2.4	14	6.0	35	6.6	39	53.2	313	31.8	187	X2
804.0	6.3	6.16	20	7.36	44	2.34	41	10	12	5.2	3	X3
1.05	3.91	3.4	20	5.8	34	16.3	96	42.9	252	31.6	186	Y1
1.18	4.04	4.1	30	8.3	61	6.9	51	40.3	296	40.4	297	Y2

n =40

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً. تحليل علاقات الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي: يبغى هذا المبحث التحقق من صحة الفرضية التي ينص مضمونها على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي واستنادا لذلك فإنه يتم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (8) عن وجود علاقة معنوية موجبة بين عمليات ادارة المعرفة بأبعاده كافة (x) بدلالة الابداع المنظمي (y) حيث بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.681)، وهي قيمة موجبة تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين والتالي معامل الارتباط بين أبعاد عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي.

1. توليد المعرفة (x1): يتضح أن ارتباط بعد توليد المعرفة (x1) مع كل من ابداع الهيكل التنظيمي (0.48) والابداع التكنولوجي (0.51) وهي قيمة معنوية موجبة تدل على امتلاك المعهد التقني (عينة الدراسة) القدرة على توليد المعرفة ومساهمة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم بذلك
 2. خزن المعرفة (x2): يتضح أن ارتباط بعد توليد المعرفة (x2) مع كل من ابداع الهيكل التنظيمي (0.36)، والابداع التكنولوجي (0.398) وهي قيمة موجبة تدل على قيام المعهد التقني (عينة الدراسة) بالتخزين الجيد للمعرفة واستخدام هذا في الابداع داخل المنظمة.
 3. تطبيق المعرفة (x3): يتضح أن ارتباط بعد توليد المعرفة (x3) مع كل من ابداع الهيكل التنظيمي (0.33)، والابداع المنظمي (0.52) وهي قيمة موجبة تدل على قيام المعهد التقني (عينة الدراسة) بالسيطرة على تطبيق المعرفة المخزنة بشكل سليم يحقق هدف الوصول للأبداع المنظمي ومما تقدم تستخلص الدراسة أن نتائج الاختبار الخاصة بالعلاقة بين عملية ادارة المعرفة بدلالة أبعاده كافة، والابداع المنظمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي ينص مضمونها على وجود علاقة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والمنظمة وابداعها.
- الجدول (8): قيم معامل الارتباط بيرسون بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي

	X		
Y	0.691*		
	X1	X2	X3
Y1	0.48**	0.36**	0.33**
Y2	0.51**	0.398**	0.52**

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

1. رابعاً. اختبار فرضيات البحث: سيتم اختبار فرضيات البحث والتي تنص على الآتي:
 1. نصت فرضية البحث على (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي). وبالاعتماد على قيمة (T) لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط، يبين الجدول رقم (9) قيم الارتباط بين المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة والمتغير التابع الابداع المنظمي، بلغ معامل الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي (0.932) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (45.346) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.684) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي) وهذا يدل على أن عمليات ادارة المعرفة التي يسير عليها المعهد التقني / ناصرية عينة الدراسة لها أثر رئيس وفاعل على الابداع

المنظمي، فعندما تهتم المنظمة بعمليات ادارة المعرفة وتشجع عليها، فإن ذلك سيعطي حافزا نحو العمل والذي بدوره سيسهم في رفع مستوى الابداع المنظمي.

الجدول (9): قيم الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي

One – Sample Test				
Test Value = 0				
الابداع المنظمي			عمليات ادارة المعرفة	
قيمة t الجدولية	اختبار t	قيم الارتباط ومستوى الدلالة	قيمة الارتباط	عمليات ادارة المعرفة
1.684	45.346	0.932	قيمة الارتباط	
		0.000	مستوى الدلالة	
		4.575	متوسط الفرق	
		40	حجم العينة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.23.

2. نصت فرضية البحث على (يوجد اثر ذي دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي)، من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.081) بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد اثر ذي دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة 95% وهذا يدل على أن اتباع المعهد التقني / ناصرية عينة الدراسة لعمليات ادارة المعرفة سيؤثر ايجابا على الابداع المنظمي، فعندما يكون هناك اهتمام فعلي بتطبيق وترسيخ عمليات ادارة المعرفة (توليد، خزن، تطبيق) وخاصة للأبداع المنظمي فإن ذلك سيعطي شعورا بالدافعية والرضا عن المناخ التنظيمي الموجود داخل المعهد التقني، وهذا يسهم في تحقيق مستوى متقدم من الابداع المنظمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.866) وهو ما يعني أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي والمتمثل في (عمليات ادارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (86.66%) من متغيرات التي تطرأ على الابداع المنظمي) وهي نسبة تعكس وجود أثر ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي في المعهد التقني / ناصرية عينة البحث.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار

الدالة	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
معنوية	0.000	4.08	24.081	0.866	0.869	12.752 0.050	1 38 39	12.752 1.915 14.667	الانحدار الخطأ الاجمالي
*الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- أولاً. الاستنتاجات: في ضوء ما تم عرضه من تحليل من نتائج في الاطارين النظري والتطبيقي للدراسة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
1. وجود دوافع جديده لدى الادارة العليا نحو تحقيق الابداع المنظمي من خلال عمليات ادارة المعرفة في المعهد.
 2. وجود تعاون بين الادارة العليا في المعهد وادارات الأقسام والوحدات الأخرى حول حل أهم المشاكل مع تبادل الثقة بين الأطراف التي تعد العنصر الأساسي في تحقيق التشارك المعرفي.
 3. وجود اهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة والتي تساعد الادارة على تعزيز عمليات ادارة المعرفة بصورة فاعلة.
 4. هناك ابداع منظمي واضح المعالم في المعهد إذ إن تواجد عمليات ادارة المعرفة والقدرات الابداعية لدى الملاك الفني والكادر التدريسي ساعد على تحقيق وتنمية مستوى الابداع داخل المعهد
 5. وجود علاقة ارتباط ما بين عمليات ادارة المعرفة في الابداع المنظمي وهذا مما يعني أن استثمار المعهد لعملية التشارك المعرفي له دور فعال في تنمية وتحقيق الابداع المنظمي.
 6. توفر الاتصالات بكافة أنواعها سواء كانت عمودية او افقية لا يمكن الاستغناء عنها وإنها مكتملة بعضها البعض الآخر.

ثانياً. التوصيات: في ضوء ما تم عرضه من استنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. استثمار المنظمة للمعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة للمستفيدين.
2. الحصول على معرفة مستمرة عن المراجعين تضمين آرائهم وطروحاتهم بالخدمات لتي يقدمها المعهد واشراكهم في تصميم طرق تقديم الخدمة.
3. تنمية المواهب المعرفية والابداعية لدى بعض العناصر المميزة في المنظمة واخضاعها إلى دورات متخصصة بماديين ادارة المعرفة وطرائقها في داخل المنظمة وخارجها.
4. الاستعانة بالجامعات ومراكز البحوث المتخصصة لتطوير جوانب ادارة المعرفة في المنظمة.
5. صياغة نظام يحقق التوافق بين عمليات ادارة المعرفة والابداع المنظمي ويتضمن الطرائق والأساليب التي تساعد في كشف الابداع ورعاية الافكار المبدعة.
6. ضرورة اهتمام ادارة المعهد التقني بتشجيع وتبني التشارك المعرفي وتنمية وتطوير الابداع المنظمي بشكل متواصل من قبل الادارة العليا.
7. ضرورة اهتمام المعهد بتوفير الموارد الضرورية التي تساهم في اسناد ودعم الابداع المنظمي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. دوسة، طالب أصغر، (2007)، المعرفة الادارية وأثرها على الابداع المنظمي، مجلة الادارة والاقتصاد، معهد الادارة والاقتصاد، معهد الادارة الرصافة، قسم تقنيات ادارة الموارد، العدد 63.
2. السيانى، ماجد قاسم عبده، محسن، رويدة امين، (2021)، أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع المنظمي، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد 7، ISSN:2709-2097.
3. الطاهر، اسمهان ماجد، (2012)، ادارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى.

4. الغانمي، ايمان محمد جواد، الدليمي، محمود فهد، (2016)، توظيف عمليات ادارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
5. الفارس، سليمان، (2010)، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 26، العدد 2.
6. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2014)، ادارة المعرفة، دار السيسبان للنشر والتوزيع.
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmady, Gholam ali & Mehrpour, Maryam & Nikooravesh, Aghdas, (2016), Organizational Structure, 3rd International Conference on new challenges in management and Organization: Organization and leadership, this is an open access article the CC BY – NC – ND license.
2. Al kurdi, Osama F., 2017, Knowledge Sharing management in the context of higher Education Institutions, Thesis submitted for the degree of doctor of philosophy, Brunel Business school Brunel University.
3. Behestifar, Malikeh & Fard, Fateme – Begom Kamani, (2013), International Journal of Academic Research in Business and social sciences, vol. 3, No. 3, Issn: 2222 -6990.
4. Chou, Shih – wei & Tsai, Yu – Hung, (2014), Knowledge creation: individual and Organizational perspectives, Article in gournal of information science.
5. Diaconu, Mihaela, (2019), Technological Innovation: concept, process, Typology and Implications in the Economy, Theoretical and Applied Economics volume XVIII 2011.
6. F. Ahmed & M. Karim, (2019), Impacts of knowledge sharing, A review and directions for future research, Journal of workplace learning Vol. 31, No 3, pp.m207 – 230. <https://doi.Org/10.1108/jwl- 07-2018-0096>.
7. Janus, Steffen soulejman, (2016), Becoming a knowledge sharing organization A handbook for scaling up solutions through, World Bank Group.
8. Igbinvia, Magnus O., Ikenwe, Iguehi J.,2018, Knowledge Management: Processes and Systems, Information Impact: journal of information and knowledge management, Vol. 8(3) pg 26 - 38.
9. Lee, Joosung, (2018), The Effects of knowledge Sharing an Individual Creativity in Higher Education Institutions: socio – Tachnical view.
10. Lin, Wen – Bao, (2008), The effect of knowledge sharing model, Article, Expert Systems with Applications 34(2): 1508-1521, DOI: 10. 1016/j.eswa.2007.01.015.
11. Lin,Tsai – Yuan & Chuang, Li- Min & Chang, Min- Yen & Yeh, Chih – Ming, 2012, A study of the Relationship Between Team Innovation and Organizational Innovation in the – High – Tech Industry Confirmation of the Organizational Culture Moderation Effect, Advances in Management & Applied Econcmics, Vol. 2, No. 2, Issn: 1792 – 7544.
12. Mohajan, Haradhan kumar, (2019), Knowledge sharing among employees in organization, online at <https:// mpara. ub. Uni – muenchen.De/92934/ MPRA paper no. 92934, UTC>.

13. Muzzio, Henrique & Junior, Fernando Gomes paiva, (2018), Organizational Creativity Management: Discussion Elements, RAC Rio de Janeiro, v. 22., n. 6, art. 6, pp. 922 – 939.
14. Ode, Egena & Ayavoo, Rajenthyan, (2016), The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, Article in Journal of innovation & knowledge, Vol. 5, Issue 3.
15. Paulin, Dan Theodor & Suneson, Kaj, (2019), Knowledge transfer, Knowledge sharing and knowledge barriers – Three blurry terms in KM, The Electronic Journal of knowledge management, Vol. 10, Issue 1.
16. Riaz, Hira & Hassan, Atif, 2019, Mediating role of organizational creativity between employee's intention in knowledge management process and organizational performance, An empirical study on Pharmaceutical employees, Pakistan Journal of commerce and social sciences (PJCSS), Issn 2309-8619, Vol. 13, Iss. 3, pp. 635-655.
17. Schwartz, David G., (2011), Encyclopedia of knowledge management, published in the United States of America by information science Reference.
18. Sirkova M., & Taha V., Ali, & Ferencova M., & safari P.J., (2014), An Analytical study on organizational creativity Implications for Management, polish Journal of Management studies, Vol. 10, No. 2.
19. Tompong, Noorhayati, & Yunus, Alwi Mohd, (2017), The Effectiveness of knowledge sharing practice in Government Agency, International Journal of Academic Research in Business and social sciences Vol. 7, No. 12, Issn: 2222-6990.
20. Uden, Lorna & Feldmann, Birgit, & Ting, I-Hsien, (2022), knowledge management in organizations, Springer imprint is published by the registered company Springer Nature Switzerland AG.
21. Uyan, Umut & Sanal, Musa & Ibin, Adil, (2022), A Theoretical Investigation on Intra – Firm knowledge sharing, copyright, IGI Global copying or distributing in print or electronic, DOI: 10.4018 / 978-1- 6684- 443-3.