



## المنظمة الذكية ودورها في نشر المعرفة الأكاديمية

### دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة

أ.م.د. مروة عبد الكريم الزهيري

[marwa.mahmood@uokufa.edu.iq](mailto:marwa.mahmood@uokufa.edu.iq)

أ.د. يوسف حجيم الطائي

[yousefh.altai@uokufa.edu.iq](mailto:yousefh.altai@uokufa.edu.iq)

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

تسعى جميع دول العالم للحصول على قيمة أعلى واقتصاد يتمتع بمهارات عالية، مدركة أن الخطوة الأولى لتحقيق هذه الأهداف هو الحصول على قوى بشرية تتميز بمستوى معرفي وتعليمي جيد وتكون مستعدة للمشاركة بهذه المعرفة. من جهة أخرى التحولات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاديات العالمية خلال الحقبة الماضية والطبيعة الديناميكية لبيئة العمل الكونية، وحركية السوق الزمت العديد من المنظمات الأكاديمية بإعادة النظر في اليات عملها وبناء مسارات وتطوير نشاطاتها لتكون موجهة بالمعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي المهم في تكوين المنظمة الذكية. هدف البحث الى دراسة اثار خصائص المنظمات الذكية على عملية نشر المعرفة الأكاديمية في القطاع التعليم العالي. واستهدف البحث مجتمع التدريسيين في جامعة الكوفة اما عينة البحث فقد كانت (87) استاذ اكاديمي من من نفس الجامعة. ولتحقيق الاهداف البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS v.25). وبعد التحليل توصلنا الى ان اغلب التدريسيون في الجامعة يفهمون مهامهم الوظيفية وأدوارهم ومسؤولياتهم وهذا يكون ناجم عن وضوح الاهداف وحل المشاكل باستمرار. وبعض التدريسيين لا يفضلون مشاركة زملائهم في الاشراف على البحوث العلمية للطلبة وقد يعزى ذلك الى اختلافات وجهات النظر بين المشرفين بانعكاس ذلك سلبا على اداء الطالب وتشتت افكاره.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الذكية. نشر المعرفة الأكاديمية, جامعة الكوفة.

### Abstract:

All the countries of world are seeking a high value for highly skilled economy, these countries recognize that the first step to achieving goals is to acquire human forces that are characterized by a good level of knowledge and education and are ready to share this knowledge. On the other hand, the rapid transformations witnessed by the world economies during the past era and the dynamic nature of the global working environment, and the dynamic market dynamics committed many academic organizations to reconsider the mechanisms of their work and build paths and develop their activities to be guided by knowledge as the important strategic resource in the formation of the smart organization. The aim of the research is to study the effects of the characteristics of smart organizations on the process of spreading academic knowledge in the higher education sector. The research was aimed at the faculty community at Kufa University, but the sample of the research was 143 academic professors from the same university. To achieve the research



objectives, the descriptive analytical approach was used and a range of statistical methods were used in the program. (SPSS Var25). After the analysis we came to the conclusion that

#### المقدمة:

في بداية (1950) بدأ اساتذہ الاعمال بالبحث عن الذهب الجديد الذي يتمثل بالمعلومات والمعرفة. وبحلول عام (1980) حل عصر اقتصاد المعلومات والذي يعني الاتجاه الطويل الاجل نحو توسيع نطاق المعلومات والاصول القائمة على المعرفة مما اثر الحاجة الى رقمته المعلومات والاستخدام الواسع للكمبيوتر في جميع قطاعات الاقتصاد والاعمال (Brynjolfsson & Kahin, 2000). لمواجهة التغيرات السريعة فأُن على المنظمات وخصوصا الاكاديمية منها ان تعمل بقوة لمواجهة تلك التحولات من خلال خلق بيئة ابتكار وإبداع يمكن استيعابها والاستفادة منها اكثر في البرامج التنظيمية وقد برز دور المنظمات الذكية كمفهوم معاصر والذي يركز على آليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة وجذب الأفراد الأذكياء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة ككل. إذ أن المعرفة المسبقة بالبيئة المحيطة هي الأساس في اتخاذ القرارات او القيام بالأنشطة لتحقيق الأهداف (راضي و حسين, 2017).

إن إدارة المعرفة حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إذ تعد سبيل رئيسي لتطوير الأعمال والميزة التنافسية. ومن تعد عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الصعبة بسبب الطبيعة المعقدة للمعرفة وصعوبة مشاركتها (Alamgir & Shahid, 2011). فالفرد يولد المعرفة من خلال التفاعل مع أقرانه، وتصبح هذه معرفة المنظمة. الفرد هو العنصر الأساسي في توليد المعرفة وهذا ما يسوغ كفاح المنظمات للحصول على افراد نشطين في نشر المعرفة باعتبارها محددًا في تحسين الكفاءة بشرط أن يكون الهيكل التنظيمي داعماً لتعزيز المعرفة الموجودة داخليا (Hedman & Kalling, 2002) (McGrath et al, 1995). وتتخذ عملية التشارك في المعرفة صورًا متعددة، ويمكن تحقيقها دون الاعتماد على وجود تكنولوجيا في بعض المواقف مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وتسهل من تشاركتها والإفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة (بلوى, 2019). ويقسم البحث الى اربعة مباحث رئيسية: المبحث الاول يتناول منهج الدراسة من مشكلة وأهداف وأهمية... الخ. اما المبحث الثاني فيعنى بالجانب النظري لمتغيرات البحث. المبحث الثالث يتناول الجانب العملي والرابع يلخص الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

لكي تصبح المنظمة ذكية و افضل من غيرها في اتخاذ القرارات واكثر فاعلية عليها ان تقوم بخلق القيمة من خلال تطوير مواهب الافراد واستثمارها وامتلاكها خصائص ذكية تساعد على الاستمرار و تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل السريعة التغيير (اسماعيل و احمد, 2017). وهنا تبرز المعرفة بكونها كياناً قيماً بشكل كبير والقدرة على خلق واستخدام المعرفة هي الأكثر أهمية فضلاً في خلق الميزة



التنافسية المستدامة للمنظمات. لجعل المعرفة مفيدة للمنظمة لا بد من تقاسمها ومشاركتها مع الموظفين ولذا فان تشجيع تقاسم المعرفة هو هدف رئيسي لادارة المعرفة (Chan, 2012) (Tabrizi, 2016) ويكتسي تقاسم المعارف اهمية خاصة في الجامعات التي تكون المعرفة هي احد الاصول الرئيسية في مجتمع ذكي وغني بالمعرفة والذي يتعامل مع الطلبة الذين يشكلون نواة المستقبل والركيزة الاساسية لمنظمات الاجيال القادمة. اذ ان اي قصور او خلل في عمليات نشر المعرفة يصاحبه تداعيات تعاني منها مخرجات الجامعة مستقبلا.

ومن خلال ما ورد اعلاه نستطيع ان نلخص اسئلة البحث بما يأتي:

1. ما هي درجة ممارسة التشارك المعرفي بين التدريسيين في الجامعة قيد البحث؟
2. هل تتوفر ابعاد المنظمة الذكية في الجامعة قيد البحث ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية؟
- 4- هل يوجد تأثير للمنظمة الذكية وابعادها على نشر المعرفة في الجامعة قيد البحث؟

### ثانيا: اهمية البحث

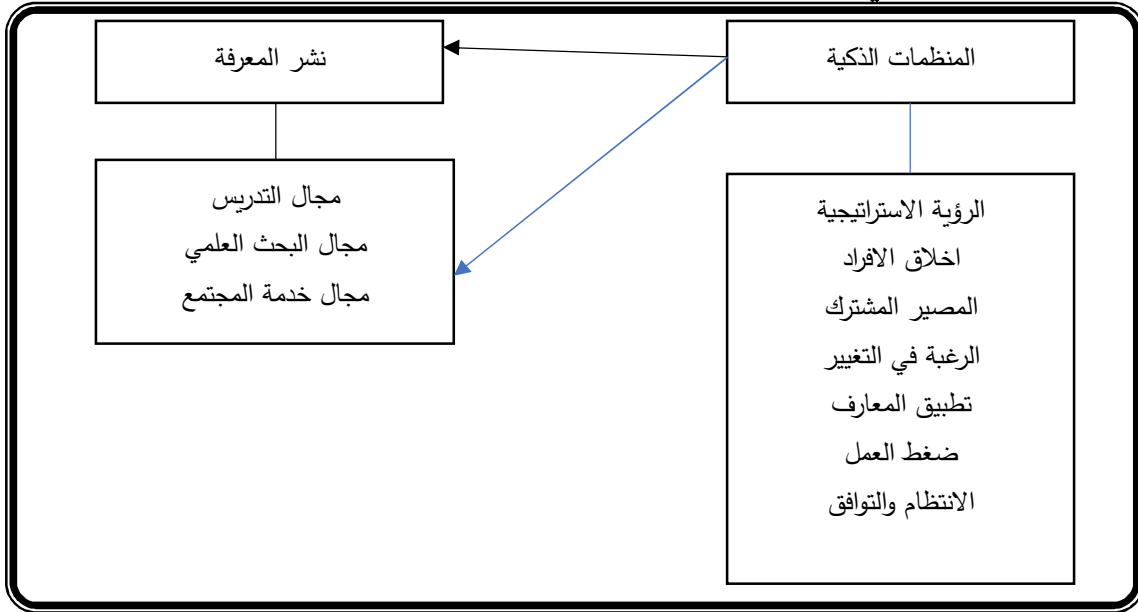
- 1- يسعى البحث الى تقديم اطار نظري يساهم في دعم الباحثين والمفكرين المهتمين بدراسة متغيرات البحث.
- 2- البحث يسعى الى حث المنظمات الاكاديمية للمشاركة بالمعرفة وخصوصا في ظل الازمة الحالية المتمثلة بجائحة كورونا وما يصاحبها من تحديات.
- 3- تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الجامعة قيد البحث بضرورة التوجه و التحول الى منظمة ذكية تهتم بالمواهب التي تمنحها ميزة عن منافسيها.

### ثالثا: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف وتتمثل بالاتي:

- 1- معرفة مدى درجة تشارك المعلومات ونشرها في الاوساط التدريسية.
- 2- معرفة مدى توفر ابعاد المنظمة الذكية في جامعة الكوفة.
- 3- معرفة مدى مساهمة المنظمة الذكية في نشر المعرفة بين التدريسيين في جامعة الكوفة.
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات للجامعة قيد الدرس عن مدى إسهامها في نشر المعرفة الاكاديمية بين التدريسيين وإمكانية التحول الى منظمة الذكية.

## رابعاً: المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1) يوضح لنا المتغير المستقل المتمثل بالمنظمات الذكية وابعادة المتمثلة ب(الرؤيا الاستراتيجية, اخلاق الفرد, المصير المشترك, الرغبة في التغيير, تطبيق المعارف, ضغط العمل, الانتظام والتوافق) والمتغير التابع نشر المعرفة الاكاديمية ومجالاتها المتمثلة ب(مجال التدريس, مجال البحث العلمي, مجال خدمة المجتمع).

## خامساً فرضيات البحث

وبناءً على ما جاء بالمخطط الفرضي السابق في الشكل (1) تمت صياغة فرضيات البحث كالآتي:  
الفرضية الرئيسية الاولى: تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية ترتبط معنوياً مع نشر المعرفة في المؤسسات الاكاديمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً بنشر المعرفة في المؤسسات الاكاديمية. وتتفرع هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية (1): تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجال التدريس في المؤسسات الاكاديمية.

الفرضية الفرعية (2): تنص هذه الفرضية على المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجال البحث العلمي في المؤسسات الاكاديمية.

الفرضية الفرعية (3): تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجال خدمة المجتمع في المؤسسات الاكاديمية.

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالتدريسيين العاملين في جامعة الكوفة, وتم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني على اكبر عدد ممكن نستطيع الوصول اليه وتم الحصول على ( 87 ) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.



## سابعاً: أداة البحث

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث متكونة من محورين:

المحور الاول: ويشمل على معلومات عامة عن المستجيب مثل نوع الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

المحور الثاني: ويشمل فقرات قياس متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) خلاصة المحور الثاني من استبانة البحث

المصدر	معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Marjani, 2012) (راضي وحسين, 2017)	0.81	4	الرؤيا الاستراتيجية	المنظمة الذكية
		5	اخلاق الفرد	
		5	المصير المشترك	
		5	الرغبة في التغيير	
		5	تطبيق المعارف	
		5	ضغط العمل	
		5	الانضباط والتوافق	
(بلوى, 2019)	0.73	6	مجال التدريس	نشر المعرفة الاكاديمية
		10	مجال البحث العلمي	
		7	مجال خدمة المجتمع	

المصدر: من اعداد الباحثين

## ثامناً: الاساليب الاحصائية

ليحقق الباحثان اهداف البحث لايد من اللجوء الى استخدام برامج واساليب احصائية مناسبة وتم استخدام برنامج (SPSS V.22) وتم احتساب معامل الفاكرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، ومعامل الارتباط بيرسون و معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

## المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

اولاً: المنظمة الذكية

1- مفهوم المنظمة الذكية:

تعيش المنظمات الحالية في بيئة شديدة التغيير ولكي تستطيع البقاء والاستمرار لا بد لها من البحث عن حلول ومن هذه الحلول استخدام الذكاء لمواجهة التهديدات المحيطة. ومن هنا ظهر مفهوم جديد في الادارة الحديثة وهو المنظمة الذكية التي تعمل على البحث والتطوير للأفراد الانكياء داخل المنظمة، او هي امكانية المنظمة لاستغلال كل طاقاتها الذهنية والتركيز على قيامها باداء مهامها بأكمل وجه (الطائي وآخرون , 2013). ان الذكاء هنا يعني القدرة على اتخاذ قرارات جيدة مبنية على جمع وتحليل المعرفة حول الاسواق، المنتجات، الخدمات، المنافسين.... الخ وان هذه المعرفة قد لا يكون من السهل



معالجتها ولذا فان المنظمة الذكية هي القادرة على استخدام جميع الموارد المتاحة لتكون اسرع من منافسيها لانجاز عملياتها وانشطتها (Lazarević & Lukić, 2015) (Wasterman et al , 2014) او هي المنظمات التي تسعى الى تبني الجودة كأستراتيجية لتحقيق ما تطمح اليه من اهداف بكفاءة وفاعلية. ان المنظمة الذكية هي نتاج من عمليات ونماذج تكنولوجية مستمرة تواجه تحديات تطوير العمل والاداء , كما وتشمل جهود مستمرة للقيادة التنظيمية لاحداث موائمة بين المنظمة وبيئتها بالاعتماد على خلق مزايا تنافسية ( سليمان وآخرون, 2017). بينما يرى (الشرافي, 2020) ان المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تعتمد على الجودة ومبادئها للوصول الى الكفاءة والفاعلية الاستراتيجية في تحقيق الاهداف. ويرى البعض انها منظمات مستمرة التطور من خلال خدماتها ومنتجاتها المحققة لقيادة القيمة , وان تطوير المنظمات الذكية يتطلب تجهيزها بالعقول المميزة القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية و استثمار باقي انواع الموارد لتوسيع رقعة ومساحة منظماتهم والبقاء على قيد الحياة (فرعون وآخرون, 2015). ان المنظمة الذكية تعني مجموعة المهارات في تركيبة المنظمة تسهل عملية التواصل وتزيد من مستوى الدعم الداخلي والخارجي , بحيث تستطيع توزيع المعرفة في جميع انحاءها وتنسيق العمل الذي يشكل الحد الاقصى لقيم التعلم التنظيمي ومن هنا يبرز دورها في تحقيق ومواصلة النجاح (راضي و حسين, 2017). واخيرا يمكننا القول ان المنظمة الذكية هي المنظمة المستجيبة للتغيرات البيئية والممتلكة لقدرات تمكنها من خلق معرفة وثيقة الصلة باهدافها المخططة.

## 2- اهمية المنظمات الذكية:

ان ازدياد الاهتمام بالمنظمات الذكية نجم عن التغيرات التي حدثت في القرن العشرين اذ ظهرت منظمات ليست هادفة للنمو فقط بل ساعية للتنمية المستدامة, مما اضطر ادارات المنظمات لتصميم المنظمات الذكية (Petković&Lukić,2014). يرى (الشرافي , 2020) ان وجود المنظمات الذكية ذو اهمية بالغة لانها قادرة على استشرف المستقبل من خلال امتلاكها نظرة دقيقة وحذرة لبيئتها. وانها تكتسب المعرفة بشكل سريع مما يوفر لها سرعة في الاستفادة من هذه المعرفة وبالتالي يكون ادائها عالي عند مقارنتها بالمنظمات التقليدية. وترى ( احمد و اسماعيل , 2017) نقلا عن (العنزي و صالح, 2009) ان في المنظمات الذكية يتم التنسيق بين الاصول الفكرية و الاستثمار التكنولوجي والمعلوماتي فضلا عن الاسبقية في مواجهة التهديدات البيئية لما تملكه من خزين معرفي وقدرات تجعلها تميز المستجبات.

## 3- خصائص ومبادئ المنظمات الذكية:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين والمفكرين في تحديد خصائص المنظمات الذكية وترجع (احمد و اسماعيل , 2017) ذلك الى الاختلافات البيئية التي تعيشها المنظمات. ويرى (ردايدة، 2016) خصائص المنظمة الذكية بانها تشجع على الابداع وتشكيل فرق عمل تعمل بفاعلية مع الاخذ بنظر الاعتبار متطلبات المشتركين واهتماماتهم والتركيز على التدريب و التغيير واختيار نظم للتعيين وتقديم الحوافز.

فيما يوضح (راضي وحسين, 2017) و (Matheson, 1998) مبادئ المنظمة الذكية وهي:



-تحقيق الهدف والذي يعني امكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها من خلال الموائمة بين الاهداف واعطاء الاولوية لانجاز الاهداف المهمة ثم للمتوسطة الاهمية ثم البسيطة ويتم ذلك من خلال خلق البدائل و ثقافة توليد القيمة والتعلم المستمر.

-فهم البيئة تعمل المنظمات الذكية على تحليل بيئتها الخارجية والتي تعد من اهم المؤثرات على انجازاتها وعملية تحقيق الاهداف ويشمل فهم البيئة انظمة التفكير الاستراتيجي من الداخل الى الخارج ودراسة حالات عدم التأكد البيئي.

-تعبئة الموارد تعمل المنظمات الذكية على توظيف الموارد المختلفة وتقييمها ويتم ذلك من خلال تدفق المعلومات , الانطباط, والتمكين.

-التعلم المستمر ونعني به خلق المزيد من القيمة لمواجهة التغيير وهو احد الاهداف الرئيسية للمنظمة الذكية.

-تبني عدم اليقين: الافراد في المنظمات الذكية اكثر فهما لمعنى عدم اليقين وقياس المخاطر والاعتراف به عند اتخاذ القرارات.

-المنظور الاستراتيجي الخارجي : وهو فهم المنطقة الواسعة التي تعمل بها المنظمة وكذلك عملائها وطبيعة التغيير.

-نظم التفكير: تطوير ونمو المنتجات الجديدة والتكنولوجيا وفهم سلسلة ردود الفعل التنافسية وتقييم الاثار طويلة الاجل للقرارات المتخذة.

-التدفق المفتوح للمعلومات: بما انه الجميع يحتاج الى المعلومات للقيام بعمله فان المنظمات الذكية تحرص على تدفق المعلومات الى جميع تقسيماتها وبشكل غير مقيد.

-المحاذاة والتمكين: التسلسل التنظيمي الهرمي والقيادة التقليدية والهيكل تتسبب في بطئ انجاز الاعمال في البيئة الحديثة, كما ان معاقبة الافراد الموهوبين يعرقل العمل لذا فان المنظمة الذكية تحرص على تمكين الافراد في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

-الانطباط في صنع القرار: عملية بناء المنظمة الذكية يجعلها بحاجة الى قرارات استراتيجية تمكنها من اجتياز الاحداث, لذا فان تطبيق المنهج المنضبط والعمليات ينطوي على التزام الافراد بالقرارات النهائية.

#### 4- ابعاد المنظمات الذكية:

هناك سبعة ابعاد للمنظمة الذكية تم تحديدها من قبل ( راضي وحسين, 2016) و (Marjani, 2012) -الرؤيا الاستراتيجية : ونقصد بها تحديد مسار المنظمة الذي من خلاله تصل الى انجاز رسالتها على المدى الطويل.

-اخلاق الافراد: في المنظمة الذكية يجب على الافراد التحلي بالاخلاق الفاضلة والقيم والمشاركة في الطقوس التنظيمية ليكون من السهل تقبل اهداف المنظمة وانجازها.

-المصير المشترك: ارتباطات المنظمة مع اطراف اخرى ذات مصلحة كالموردين ومنظمات اعمال اخرى يولد احساس بان الجميع في نفس المركب وان نجاحهم من نجاح المنظمة.

-الرغبة في التغيير: رغبة المنظمة في التغيير وبما يتلائم مع البيئة المحيطة.



-تطبيق المعرفة: إذ يساهم تطبيق المعارف باكساب المنظمات القوة والمرونة اللازمة للعمل في البيئة التنظيمية.

- ضغط العمل: عمل المنظمات الذكية يحتم على الافراد ان يمتلكوا افكار ومعرفة ما يجب تحقيقه في الداء مما يجعلهم منغمسين في العمل.

-التوافق والانتظام: يحتم على الافراد ان يكونوا منظمين في تقسيم المسؤوليات والوظائف ومنتظمين في الاداء وبدون تصادم او تعارض.

### ثانيا: نشر المعرفة الاكاديمية

#### 1- مفهوم نشر المعرفة:

المعرفة في قاموس اكسفورد هي الحقيقة والمعلومات المكتسبة من خلال التعليم والخبره. ويمكن ان تكون الوعي و الالفة المكتسبة من خلال التجارب الفعلية. المعرفة هي مجموعة كاملة من البيانات والمعلومات التي يستخدمها الافراد في العمل من اجل تنفيذ المهام وخلق معلومات جديدة ( Schreiber et al. 2000). ان عملية نشر المعرفة تعني تبادل المعلومات الموجودة ومن مصادر مختلفة بطريقة تؤدي الى توليد معارف جديدة للمنظمة. وان هذه العملية ليست بسيطة وتنشأ غالبا من الافراد وتترجم بعدها الى معرفة تنظيمية. وهذا يدل على ان المعرفة في طبيعتها ضمنية وغامضة وبالتالي فهي تحدي حقيقي لادارة المنظمات المتعاملة مع المعرفة.(Alamgir&, 2011 Shahid).

نشر المعرفة هو تقاسم الافراد في الإدارات والاقسام وسلاسل المنظمة او المؤسسة في المعارف المتجددة التي تسهم في مزيد من التميز والنجاح في انشطتها لتحقيق اعلى مستوى ممكن من الارباح، وهذه الارباح تنعكس في النهاية بشكل ايجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية. وينظر الى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات ، الاتجاه الأول يوضح نشر المعرفة على انه عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس .الاتجاه الثاني يركز على المعرفة على انها عملية تبادل معرفي بين المصدر والمستلم من خلال تحديد هوية المواضيع المستلمة . اما الاتجاه الثالث فيسلط النظر على نتيجة التغيير عن طريق نشر المعرفة وعملية تبادل المعرفة (الضمنية والصريحة) بين الافراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم (العطوي و الجنابي, 2007).

ان تبني تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات يمكن ان يعزز نشر المعرفة من خلال تقليل الوقت ورفع الحواجز بين العاملين وتحسين عملية الحصول على المعلومات. كما ان تكنولوجيا المعلومات تقضي على المعوقات الجغرافية في تبادل المعارف (Alamgir&, 2011 Shahid). ويشير (Lefika, 2012) الى فوائد نشر المعرفة من خلال زراعة الابداع وتحفيز الافراد, توفر تسهيلات فهم الزبائن والاسواق, تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة, بناء مقدرات جوهرية للافراد, توفير افضل خدمات للزبائن المنظمة لوجود قابلية استجابة من قبل الافراد, تعزيز الإيرادات.

نشر المعرفة هو عملية اجتماعية تتطلب مشاركة طرفين على الأقل. فالمصدر المعرفي يمرر المعرفة لأغراض معينة في سياق معين و مستقبل المعرفة يكتسب المعرفة. مصدر المعرفة يجب أن يمنح المعرفة، بوعي ورغبة من خلال أشكال من الأفعال ، والكلام ، والكتابة ، الخ وينبغي أن يكون



المتلقي المعرفة قادرة على إدراك المعرفة ، وجعل المعرفة لها معنى عن طريق تقليد الأفعال، والاستماع، والقراءة، الخ. ولذلك، فإن تبادل المعرفة لديها بعض عناصر محددة مثل مصدر المعرفة، ومستقبل المعرفة، وتدفق المعرفة، ويعني تقاسم المعارف سد فجوة الاتصالات (Tabrizi, 2016). ومن هنا يمكننا القول ان نشر المعرفة هي عملية تبادل المعلومات بين الافراد في المنظمات مما يؤدي الى ظهور معرفة جديدة تسهم في خلق ميزة تنافسية حقيقية للمنظمات.

## 2- أنواع المعرفة

-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير المكتوبة وغير المعلنة والمخبأ في مشاعر الانسان وخبراته وقدراته والرؤى والحس والملاحظات والمعلومات الداخلية (المنيراوي, 2015). لمهارة العملية المتراكمة أو الخبرة التي تسمح للافراد بانجاز المهام بطريقة صحيحة وسلسة (Tabrizi, 2017). المعرفة الضمنية، متجذرة في مهارات الأفراد والأنشطة ، و من الصعب أن تكون منفصلة عن الافراد الذين يملكون ذلك. ونتيجة لذلك ، فإنه من الصعب أن يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها، ونقلها، وتقليدها (Boiral, 2002).

-المعرفة الصريحة: وهو نوع المعرفة المتمثل بالأرقام والرموز والصيغ الرياضية والعلمية ، واللونات الموسيقية ، وتمتاز بكونها سهلة التواصل. فالبيانات والمعلومات في اي مؤسسة تعتبر من المعرفة الصريحة. وهي معرفة مقننه يمكن نقلها ومشاركتها بطريقة رسمية وممنهجة (Hislop, 2002). المعرفة الصريحة مملوكة من قبل المنظمة وهناك فرصة ضئيلة لفقدان هذه المعرفة بسبب دوران الموظفين ، و أن هذه المعرفة متاحة في المستودعات التنظيمية (Hall and Andriani, 2003).

## 3- معوقات نشر المعرفة

هناك العديد من العقبات الفردية والتنظيمية والتكنولوجية التي تواجه عملية تبادل المعرفة والمشاركة بها. فمثلا على المستوى الفردي ، العديد من العوامل ربما تؤثر على تبادل المعرفة سلبا. من هذه المعوقات الفردية هو عدم وجود الوقت لتبادل المعرفة. و يعتبر الوقت كحاجز أمام تبادل المعرفة الضمنية. يمكن أن يكون ضيق الوقت أيضا عائقا من حيث تحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى معرفة محددة وعدم كفاية الوقت للاتصال والتفاعل بين الأفراد (Riege 2005). كما ان نقص الموارد تعد من العوامل التنظيمية التي تحول دون مشاركة المعرفة وكذلك مقاومة التغيير. وان انعدام الامن الوظيفي من شأنه ان يعرقل نشر المعرفة وتحديد عملية التبادل اذ يعتقد الموظف في هذه الحالة ان معرفته هي سبب قوته ووضعه في الشركة وان مشاركتها ستعود عليه بنتائج سلبية وغير مرغوبة (Khoza and Pretorius, 2017). وفي بعض الاحيان يكون لدى الموظفين خوف من أن الافراد الاخرين قد يسيئون استخدام أو أخذ الائتمان للمعرفة و تقاسمها. من الجانب الآخر، والموظفين لا يمتلكون الثقة الكافية في مصدر المعرفة اذ يمتلكهم الشك في المعلومات والمصادقية (Riege 2005) .

وهناك ثلاث وجهات نظر حسب ما اورد (Persson, 2020) :

- الافتقار إلى المعرفة بسبب تبادل المعارف من خلال حواجز تعترض نقل المعرفة.

- نقص المعرفة بسبب مستوى التعليم في مجال أو موضوع محدد.



- لا يكون للنظام الإدراكي للفرد أو المجموعة اتصال كاف بحيث لا يتم الاستفادة من المعلومات الواردة.

#### 4- مجالات نشر المعرفة في المنظمات الأكاديمية

ذكر ( البلوى، 2019) بأنه يمكن تصور مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس طبقاً لوظائف الجامعة الثلاثة، أي تشارك المواد والمعارف: التدريسية، والبحثية، والمتعلقة بدور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع.

- مجال التدريس: يصنع التدريسيين كميات هائلة من المعلومات ذات الصلة بالمقررات الدراسية، التي يبتكرونها وينظمونها لعرضها في المحاضرات، والندوات، واللقاءات، والدروس، والدورات التدريبية، والمختبرات، وتطوير المناهج، ومهارات التدريس الفعال وغيرها، وفي اغلب الاحيان يتم تنظيمها والحفاظ عليها من قبل التدريسيين بشكل فردي ولا يتم تشاركتها بكفاءة بين اعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المقررات في نفس الفصل الدراسي أو في الفصول الاخرى، ومع ذلك فهذه المواد لا يتم تنظيمها وتنسيقها، نظراً لعدم وجود قنوات اتصال منتظمة ودائمة للتقاسم، ومع مرور الوقت يتم صياغة نفس المواد في كثير من الأحيان، وهذا التكرار يأتي على حساب الوقت والمال والعمل، أما إذا تم تشارك هذه المعلومات والخبرات والمعارف القيمة بين التدريسيين فيمكن تخصيص المزيد من الوقت لإجراء البحوث، والتفاعل مع الطلبة، وإيجاد حوار بناء مع الزملاء الاخرين، وتوفير رقابه على جودة المقررات الدراسية.

-مجال البحث العلمي: ان البحث العلمي في هذا القرن يشغل حيزا كبيرا من وقت وجهد التدريسيين في الجامعات والمسؤولين في الأوساط الأكاديمية بلا استثناء؛ لأن مكانة الأستاذ الجامعي العلمية أصبحت مرتبطة بالبحث والنشر والتأليف ارتباطا وثيقا. هذا فضلا عن دور البحوث العلمية أصبحت مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبحث والنشر والتأليف العلمي في تزويد الأستاذ الجامعي بالمعلومات المتنوعة والمعارف، وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني، كما أنه يمثل موردا مهما من موارد تمويل الجامعات نظير ما تقوم به من مشروعات بحثية لصالح قطاعات العمل الإنتاجية.

-مجال خدمة المجتمع: في وقتنا الحالي أصبحت الجامعة مؤسسة اجتماعية تعليمية ذات دور ريادي، ولها تأثيرها الواضح على قيم المجتمع واتجاهاته، كما أنها صاحبة الكلمة الأولى والأخيرة في كل أمر يمس قيم المجتمع، والتدريسي هو محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة من خدمات للمجتمع، كذلك فالتدريسي هو الذي يتولى جانبا مهما من جوانب تنقيف المجتمع، كما إنه صاحب الباع في مجال البحث العلمي وفي ربط جامعته بمجتمعها.

#### البحث الثالث: الإطار العملي

##### اولا: نتائج تحليل الارتباط

يهتم هذا البحث لاستكشاف علاقات الارتباط بين المتغير المستقل ( المنظمة الذكية) والمتغير التابع (نشر المعرفة الأكاديمية). ويتراوح معامل الارتباط بين +1 و -1، فاذا كانت قيمة الارتباط  $(r)$  +1 تعني ان هناك ارتباط تام طردي، اما اذا كانت قيمة الارتباط  $(r)$  -1 فتكون العلاقة عكسية. وان كانت قيمة الارتباط مساوية للصفر فيعني ذلك عدم وجود ارتباط (النجار، 2010). ويعرض الجدول



(2) نتائج اختبار الارتباط اذ يبين الوسيط , الانحراف المعياري, وقيمه الارتباط. وتبين ان هناك ارتباط معنوي ايجابي بين المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية , وابعادها على التوالي مقداره ( 0.71, 0.64, 0.66, 0.73) و بمستوى معنوية ( $p < 0.01$ ). وكذلك نستطيع ان نميز ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد المنظمة الذكية (المصير المشترك, الرغبة في التغيير, تطبيق المعارف و ضغط العمل) مع نشر المعرفة الاكاديمية مقداره (0.88, 0.91, 0.81, 0.37) على التوالي و بمستوى معنوية ( $p < 0.01$ ). بينما لم يظهر ارتباط معنوي بين ابعاد المنظمة الذكية (الرؤيا, الاخلاق, الانضباط والتوافق) . ومن خلال ملاحظة النتائج في الجدول (2) يتضح قبول فرضية الارتباط على المستوى الكلي للمنظمة الذكية مع نشر المعرفة الاكاديمية , وكذلك قبول فرضية الارتباط على مستوى ( المصير المشترك, الرغبة في التغيير, تطبيق المعارف, و ضغط العمل مع نشر المعرفة الاكاديمية . ورفض الفرضيات التي تربط بين الرؤيا, الاخلاق و الانضباط والتوافق مع نشر المعرفة الاكاديمية) على مستوى هذه الدراسة.

الجدول (2) مصفوفة الارتباط

المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المنظمة الذكية	4.1	0.57	0											
الرؤيا	4.06	1.05	.36**	0										
الاخلاق	4.09	1.12	.19	-0.14	0									
المصير	3.76	1.41	.72**	.15*	.16	0								
الرغبة في التغيير	3.91	0.99	.68**	.04	-0.18	.30**	0							
تطبيق المعارف	4.05	1.01	.75**	.06	-0.13	.41**	.84**	0						
ضغط العمل	4.09	1.02	.66**	.16	.13	.31*	.77**	.88**	0					
الانضباط والتوافق	4.1	0.70	.37**	.93**	.07	.15	-0.10	.12	-0.21	0				
نشر المعرفة	3.00	0.85	.71**	-0.06	-0.12	.37**	.81**	.91**	.88**	-0.10	0			
التدريس	3.9	0.93	.73**	.07	.10	.42**	.78**	.95**	.87**	-.11	.95**	0		
البحث العلمي	2.8	0.88	.66**	-0.06	-0.14	.35**	.76**	.84**	.83**	-0.12	.90**	.89**	0	
خدمة مجتمع	3.8	0.34	.64**	.05	-0.12	.28**	.78**	.80**	.80**	-0.07	.93**	.81**	.86**	0

Note: N= 87, \*\* p&lt;0.01, \*

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

## ثانيا: نتائج تحليل علاقات الانحدار

وسنحاول هنا توضيح نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وحسب الفرضيات الموضوعية مسبقا. ويبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.



## جدول (3) تأثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية

نشر المعرفة الأكاديمية						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	90.92	9.53	.510	0.71	-0.38	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الأكاديمية على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (9.53) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة مقداره (-0.38) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ( $\beta = 0.71$ ) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.71) في نشر المعرفة الأكاديمية. قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) توضح معامل مقداره (0.51) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (51%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الأكاديمية. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ومجال التدريس وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

## جدول (4) تأثير المنظمة الذكية في مجال التدريس

مجال التدريس						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	101.74	10.08	540.	0.73	-0.84	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ومجال التدريس على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (10.08) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى نشر المعرفة من خلال التدريس مقداره (-0.84) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ( $\beta = 0.73$ ) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.73) في نشر المعرفة الأكاديمية من خلال التدريس. قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) توضح معامل مقداره (0.54) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (45%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الأكاديمية من خلال التدريس. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة من خلال البحث العلمي وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

## جدول (5) تأثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية من خلال البحث العلمي

مجال البحث العلمي						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	68.10	8.25	0.445	0.66	-0.16	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي



يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (8.25) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة من خلال البحث العلمي مقداره (-0.16) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ( $\beta = 0.66$ ) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.66) في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي. قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) توضح معامل مقداره (0.445) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (44%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (6) تاثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع

خدمة المجتمع						
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	60.86	7.80	0.41	0.64	-0.15	المنظمة الذكية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (7.80) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة من خلال خدمة المجتمع مقداره (-0.15) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ( $\beta = 0.64$ ) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.64) في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع. قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) توضح معامل مقداره (0.41) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (41%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا: الاستنتاجات

- 1- ان نسبة جيدة من التدريسيين يؤكدون التزامهم بتطبيق المعرفة ونشرها من خلال التدريس بين الطلبة ومن خلال خدمة المجتمع بين الافراد خارج المؤسسة التعليمية.
- 2- يفهم اغلب التدريسيون في جامعه مهامهم الوظيفية وأدوارهم ومسؤولياتهم وهذا يكون ناجم عن وضوح وضوح الاهداف وحل المشاكل باستمرار.
- 3- هناك قناعة تامة لدى التدريسيين بان نجاحهم يتحدد من خلال قيامهم باعمالهم ونشر المعرفة.



- 4-يميل اغلب التدريسيين الى مشاركة زملائهم الجدد في تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة حول المعرفة الجديدة المتعلقة بالمواد الدراسية وطرائق تدريسها.
- 5-يفضل التدريسيين في الجامعة عمل بحوث علمية رصينه من خلال فرق عمل لدعم تطور الجامعة وتحولها الى منظمة ذكية.
- 6-لايفضل اغلب المستجيبين مشاركة زملائهم في الاشراف على البحوث العلمية للطلبة وقد يعزى ذلك الى اختلافات وجهات النظر بين المشرفين مما ينعكس سلبا على اداء الطالب وتشتت افكاره.
- 7- يتبادل زملاء العمل المواد العلمية من عروض تقديمية وحقائب تدريبية للاستفادة منها في الدورات التدريبية لخدمة المجتمع.

#### ثانيا: التوصيات

- 1-خلق بيئة تعليمية ذكية مناسبة لارتقاء جامعة الكوفة وتحولها الى منظمة ذكية.
- 2- منح صلاحية كافية للتدريسيين لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل مما يوفر سرعة استجابة تتميز بها الجامعة عن منافسيها ويعزز قدرتها للتحويل الى منظمة ذكية.
- 3-من العوائق التي واجهتها الدراسة هو عدم رغبة اغلب التدريسيين في البوح عما يدور في بيئة العمل خوفا منهم على سمعة جامعتهم وكلياتهم وهذا قد يضعف عملية اكتشاف المشكلات ومعالجتها.
- 4-نظام الحوافز والمكافآت من افضل الانظمة التي يجب اعتمادها في مجازاة التدريسيين وحثهم على العمل ونشر المعرفة والارتقاء بجامعتهم وتطويرها.

#### المصادر

#### اولا: المصادر العربية

- 1- البلوي، سلمى محمود (2019) "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود" مجلة التربية , جامعة الازهر, المجلد 38, 183 ج2.
- 2- احمد , ايفين و اسماعيل, جكر مصطفى (2017) " دور ابعاد التمكين في خصائص المنظمة الذكية : دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك" مجلة جامعة دهوك, المجلد 21, العدد1.
- 3- الشرافي , صهيب تيسير (2020) " التحسين وفق (ISO 9001: 2015) ودورها في بناء المنظمة الذكية : دراسة حالة مجموعة شركات الاتصالات الفلسطينية" مجلة بحوث الادارة والاقتصاد, مجلد 2, عدد 3, ص63-77.
- 4- الطائي, يوسف حجيم و الصائغ, محمد جبار و قيصر علي (2013) " صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية.
- 5- المنيراوي, هناء عبد الرؤوف(2015)" دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" رسالة ماجستير, كلية التجارة , جامعة عين شمس.
- 6- راضي , جواد محسن و حسين , سجي عواد(2017) " دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى المنظمات الذكية: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض من جامعات الفرات الاوسط"



- 7- ردايدة, ايناس (2016) " أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط الاردن.
- 8- سليمان, تالا و ابو نصير ,سامي و ابو مونه , يوسف و الشوكي, مازن (2017) " الكليات التقنية كمنظمة ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة" المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني " كلية فلسطين التقنية , دير البلح.

#### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. Long Range Planning, 35(3), 291-317.
2. Brynjolfsson, E., Kahin, B. (2000). Understanding the Digital Economy - data, tools and research. Massachusetts: The MIT Press.
3. Chan, C.W.H. (2012). Knowledge Transfer in a Multidisciplinary Health Care Arena: Positions & Plots. New York: Nova Science Publishers Inc.
4. Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing Knowledge Associated with Innovation. Journal of Business Research, 56(2), 145-152.
5. Hedman, J. and Kalling, T., 2002. IT and Business Models. Sweden, Malmo: Liber AB Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford.
6. Khoza, L. T., & Pretorius, A. B. (2017). Factors negatively influencing knowledge sharing in software development. South African Journal of Information Management, 19(1), 1-9. doi: 10.4102/sajim.v19i1.776
7. Lefika, P.T., 2012. *The implementation of knowledge cafés as a technique for knowledge sharing* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
8. Marjani ,Amir Babak&Soheilipour,Mojdeh(2012)"The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran Branch, China National Petroleum Company)"International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 4, p 152.
- 9- McGrath, R.G., MacMillan I.C. and Venkataranman S., 1995, Defining and developing competence: A strategic process paradigm. Strategic Management journal 16(4), 251-275.
- 10- Monazam Tabrizi, N., 2017. *Models for describing knowledge sharing practices: the case study of UK hospitals* (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- 11-Persson, P., 2020. Knowledge sharing while teleworking: How it occurs, differences and knowledge sharing barriers.
- 12-Petković, M., Lukić, J. (2014). New Organizational Forms Supported by the Information and Communication Technology: The Case of Serbian ICT Industry. Facta Universitatis - Economics and Organization, 11 (2): 101-115.
13. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge management, 9(3), 18-35. doi: 10.1108/13673270510602746.
14. Schreiber, A.T., Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Shadbolt, N., de Hoog, R., Van de Velde, W., Wielinga, B. and Nigel, R., 2000. *Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology*. MIT press.
- 15.Wasterman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press.
- 16.Lazarević, S. and Lukić, J., 2015. Building Smart Organization Throught Learning and Development of Employees. *Creative Education for Employment Growth*, pp.256-268.
- 17.irza, K. and Gondal, K.S., 2011. How Different Security Applications can be Helpful to Secure the Organizational Knowledge.