

## دور استراتيجيات الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة 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.ghafour.m.salih@st.tu.edu.iq

Hadminstration81@tu.edu.iq

### المستخلص:

هدف البحث الى معرفة اثر استراتيجيات الشراكات المعرفية في عملية خلق المعرفة بمستوياتها الوجودية الثلاث (الفردية، الجماعية والمنظمية)، ولأجل فحص ذلك تم اختيار جامعة الموصل كميدان واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث، تمثل مجتمع البحث برؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل والذي يبلغ 115 فردا سحب منهم عينة 85 فرداً بالاعتماد على معادلة (Green, 1990) (\*) وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من العينة والتي تم توزيعها من بطريقة مباشرة للعينة المبحوثة واسترجع منها 72 استبانة صالحة للتحليل تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS23 لمعرفة علاقة الأثر والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لاستراتيجيات الشراكات المعرفية في عملية خلق المعرفة بمستوياتها الوجودية (الفردية، الجماعية والمنظمية) كما قدم البحث مجموعة من التوصيات المتعلقة في ذلك.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الشراكات المعرفية، عملية خلق المعرفة.

### The role of knowledge partnership's strategy in knowledge creation ontological/An analytical study of sample of the department heads opinions in Mosul university

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 objective of this study is to identify the role of knowledge partnerships' strategy in its three ontological perspectives i.e. individual, group, and organizational. In order to examine the study variables, we have chosen Mosul University as a study sample. The description-analytical approach (Green, 1990). Survey questionnaire was used as a tool of data collection and then we have retrieved the total of 72 forms processed with SPSS23 to measure the role and the relationship among the study variables. The study found that there is a role of knowledge partnerships' strategy in knowledge creation in its three ontological perspectives (individual, group, and organizational levels), and then the study has presented a group of recommendations related to our findings.

**Keywords:** knowledge partnerships' strategy, the process of knowledge creation.

(\*) معادلة Green  $\{N>50+8(P)\}$ .

## المقدمة

تفترض نظرية (Nonaka) وزملائه ان المنظمات تمتلك كماً هائلاً من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول افرادها ومن خلال متابعة الادبيات المتعلقة في هذا الصدد يتبين ان للمعرفة بعدين هما الوجودي الذي يتمثل بالمستويات الثلاث (الفردى، الجماعى والمنظمى) والمعرفى الذي يتعلق بصفات المعرفة (ضمنية وصريحة) في الوقت الذي يشير اليه البعد المعرفى الى خصائص المعرفة فان البعد الوجودى يشير الى محفزات عملية خلق المعرفة وتتخلص مهمة أي منظمة في الوقت الحاضر توفير هذه المحفزات والاسس التي تؤدي الى مشاركة الفرد للمعرفة الضمنية التي يمتلكها مع الافراد الاخرين تمهيداً لتحويلها الى معرفة جماعية ومن ثم نشرها على مستوى المنظمة ككل عبر اربع عمليات مستمرة (التنشئة، التجسيد، الجمع والتذويت) تسمى بحلزونية المعرفة سعياً لتوفير معرفة جديدة متميزة للمنظمة وتماشياً مع متطلبات البيئة التنافسية التي اتجهت اتجاهاً جديداً قائماً على المعرفة، فالمعرفة تعد اهم الموجودات التي يتم التعويل عليها لنجاح المنظمات، تعد استراتيجية الشراكات المعرفية فرصة ثمينة وقيمة اتبعتها العديد من الجامعات والمنظمات في الآونة الأخير للحصول على المعرفة التي تحتاجها من مصادر خارجية فضلاً عن استعمال الياتها لتشجيع التشارك المعرفى بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة. وعليه فان الأساس البنائى لهذا البحث قائم على دراسة الأسس البنائية والفلسفية لمساهمة استراتيجية الشراكات المعرفية في المنظور الوجودى لعملية خلق المعرفة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

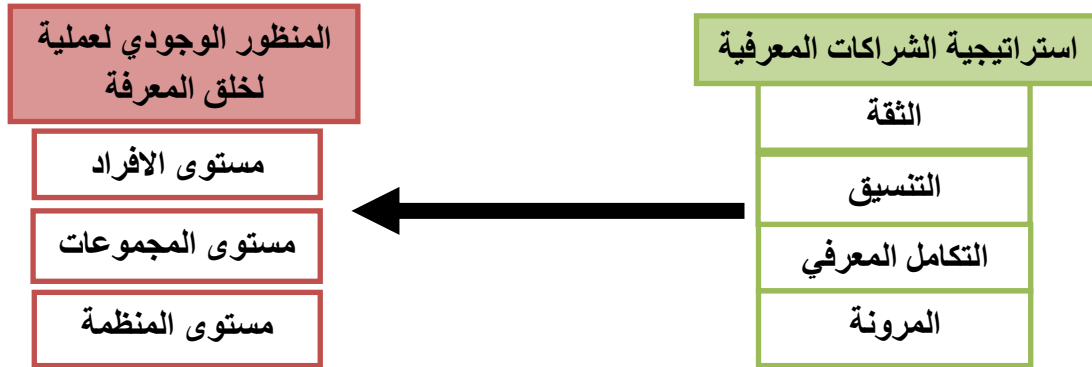
يشتمل الإطار المنهجي على تحديد مشكلة البحث وأهدافه وأهميته فضلاً عن المخطط الفرضي والفرضيات.

**أولاً. مشكلة البحث:** تبحث المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص عن التميز من خلال ما تملكه من معرفة وموارد معرفية والاهم من ذلك القدرة على خلق المعرفة وتطويرها بصورة مستمرة وفي مختلف المستويات الوجودية لها (الافراد، المجموعات والمنظمة ككل) حيث ان هذا ليس بالأمر السهل والذي يثار هنا اين تتواجد المعرفة؟ وكيف تخلق هذه المعرفة؟ والاهم ايضاً كيف يتم تحفيز الافراد والمجموعات على مشاركة المعرفة ضمنية التي يمتلكونها مع المنظمة؟ لتظهر الحاجة الماسة لمعرفة أثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة في الجامعة المبحوثة. ليتحقق التساؤل البحث في (هل تؤثر استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة).

**ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث من أهمية خلق المعرفة لدورها في تحسين الوضع التنافسي للجامعات وتحقيق اهداف أداء متقدمة، فضلاً عن الكشف عن أسس خلق المعرفة عبر استراتيجية الشراكات المعرفية، لتوفير المعرفة اللازمة لرفع رصانة الجامعة المبحوثة والجامعات العراقية تمهيداً للدخول في التصنيفات العالمية للمعرفة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** هدف البحث الى تقديم مجموعة من المقترحات لتجاوز معضلة خلق المعرفة داخل الجامعات العراقية بشكل عام والجامعة المبحوثة بشكل خاص فضلاً عن التعرف على دور واهمية استراتيجية الشراكات المعرفية داخل الجامعات وصولاً لتوضيح دور استراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: بناءً على مشكلة البحث والاهمية والاهداف، قام الباحثان بتصميم المخطط الفرضي كالآتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان  
خامساً. فرضيات البحث: تتابعا مع مخطط البحث وتحقيقا لسريانه واتجاهاته وتوافقا مع مشكلة البحث، فإن البحث قائم على فرضية رئيسية تنص "يوجد تأثير لاستراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة".

سادساً. منهجية البحث: يعتمد البحث في توجهاته على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وصولا الى النتائج للخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد الجامعة المبحوثة بشكل خاص والجامعات العراقية عموماً  
سابعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث: تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS23 للحصول على مجموعة من النتائج اهمها معاملات الارتباط والانحدار بالإضافة الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل الكشف عن علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث.

ثامناً. مجتمع البحث وعينته: اشتمل مجتمع البحث على رؤساء الأقسام والافرع العلمية في جامعة الموصل التي مثلت ميدان البحث كونهم ذوي دراية اكبر بموضوع البحث ولأنهم يملكون البيانات والمعلومات اللازمة دون غيرهم لما يملكونه من موقع ريادي قريب من موضوع البحث، بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث 115 فرداً اختير منهم عينة بلغت 85 بالاعتماد على معادلة (Green, 1990) تم توزيعها وفق طريقة المعاينة القصدية (غير العشوائية) وتم توزيع الاستبانة الظاهرة تفاصيلها في الجدول (١) وهي الاداء الرئيسية لجمع البيانات عليهم بطريقة مباشرة لتوضيح بعض الفقرات وتم استرجاع 72 استبانة كانت صالحة للتحليل.

الجدول (١): متغيرات البحث وفق الاستبانة

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Hope,2016) (Lee,2011)	6	الثقة	استراتيجية الشراكات المعرفية
(Rossi, et al, 2017 )	6	التكامل المعرفي	
(دانوك، ٢٠٢٠)	6	التنسيق	
	6	المرونة	
	24	4	المجموع

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Hsu et al., 2007)	11	العوامل الفردية	خلق المعرفة
(lin, 2008)	16	العوامل الجماعية	
(الحمداني وآخرون، ٢٠١٦)	13	العوامل المنظرية	
	40	3	المجموع

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 تمدها بشكل مستمر بما تحتاجه من المعلومات والمعرفة، بغرض خلق معرفة خاصة للمنظمة وأحد أفضل الأساليب والطرق التي تمكن المنظمة من خلق معرفة جديدة هي تشجيع التشارك المعرفي بين المستويات الوجودية داخلها ولاسيما المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الافراد.

اولاً. استراتيجية الشراكات المعرفية:

١. **التعريف:** شهد في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا بهذا المفهوم ونمواً هائلاً في تشكيل "الشراكات" بين منظميتين أو أكثر وأحد الأسباب الرئيسية لهذا النمو هو أن الشراكات تساعد عموماً في زيادة قيمة المنظمة (Sarker et al., 2012: 318) اذ تستطيع 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 (Metaxiotis & Ergazakis, 2008: 147). عرفت بانها العلاقة الاستراتيجية المنشودة بين المنظمات المستقلة التي تشترك في أهداف متوافقة، وتسعى جاهدة إلى تحقيق الفوائد المتبادلة من المعرفة، وتعترف بمستوى عال من الاعتماد المتبادل (Curwood et al., 2011: 16) حيث اكد التعريف على استقلالية المنظمات والمحافظة على هويتها الخاصة التي لن تؤثر عليها إقامة الشراكات، مع ضرورة التأكيد على ان تتسم الشراكة بنوع عالي من المرونة لتتكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار، اذ يساعد الانخراط في هذه الجهود التكيفية المشتركة على التغلب على حواجز التفاعل والتنسيق ويزيد من المرونة والتعاون مجال تبادل المعلومات المعرفة استجابةً للتحديات والاضطرابات البيئية (Bstieler et al., 2015: 114) فهي بذلك بانها تكتيك توظفه المنظمة لمواجهة البيئة المتسمة بالتغير الدائم والاستجابة للظروف التنافسية الشرسة (Gole, 2020: 2).

وعرفها (بنك التنمية الآسيوي: ADB) (\*) بشكل أكثر شمولية "إن شراكات المعرفة هي جمعيات وشبكات من الأفراد أو المنظمات التي تشترك في غرض أو هدف، والتي يساهم أعضاؤها بالمعرفة والخبرة والموارد والروابط، ويشاركون في الاتصالات ثنائية الاتجاه. وهم يزدهرون عندما يتوفر لهم ملاءمة استراتيجية وهيكلية وثقافية، وعندما يتبنى الأعضاء عملية تعاونية، ويتصرفون باعتبارهم كياناً متماسكاً، ويدفعون إلى المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بشكل مشترك." (ADB, 2011: 11) بينما أكد (Rossi et al., 2017: 2) بان استراتيجية

(\*)Asian Development Bank.

الشراكات المعرفية تؤدي الى خلق مشترك لمعرفة جديدة وليس فقط مشاركة المعرفة وتقاسمها بشكل بسيط بين الاطراف المتشاركة.

٢. **الأهمية:** لاستراتيجية الشراكات المعرفية أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام وللجامعات بشكل خاص كونها توفر العديد من الفوائد التي يمكن أن تنطوي على تحسينات تقنية واقتصادية غير ملموسة (مثل التعلم والتدريب وتبادل المعرفة) وكذلك الفوائد الأكاديمية للوصول إلى أفكار جديدة (مثل مشاريع البحث والتطوير الجديدة المخططة أو التي تم البدء بها) (Rossi et al., 2017: 6) (Hope, 2016: 802) فالشراكات لها أهمية كبيرة للجامعات بينها (Prigge, 2005: 222):

- أ. توفر الدعم المالي لبعثاتها التعليمية والبحثية والخدمية.
- ب. توسع من خبرة طلابها وكليتهم.
- ج. تحدد المشاكل الهامة والمثيرة للاهتمام وذات الصلة.
- د. تعزز التنمية الاقتصادية الإقليمية وأن تزيد من فرص العمل للطلاب.
- هـ. توفر القدرة على الوصول إلى الخبرات التي لا تتوفر لديها في الداخل.
- و. المساعدة في تجديد وتوسيع تقنياتها؛ ووضعهم على اتصال بالطلاب باعتبارهم موظفين محتملين؛ وتوسيع البحوث التي تسبق المنافسة.

٣. **اهداف استراتيجية الشراكات المعرفية:** تسعى المنظمات المتبنية لاستراتيجية الشراكات المعرفية تحقيق جملة من الأهداف، حيث تهدف الشراكات المعرفية بشكل عام الى التركيز على زيادة الارباح من خلال تحسين جودة العمليات وزيادة الانتاجية والمبيعات والوصول الى الاسواق الجديدة حيث انه غالبا ما توظف المنظمات التعليمية خريجا مؤهلا حديثا تسميه الشريك يجلب معه مهارات معرفة جديدة (Wynn & Jones, 2019: 10) حيث ان تغير طبيعة الابداع يقتضي من المنظمات ان تكون أكثر "انفتاحا"، فهناك حاجة متزايدة لأن تستفيد المنظمات من المعرفة والموارد من مصادر خارجية مثل القاعدة البحثية (Ternouth et al., 2012: 10)، وقد حدد (Lakpetch, 2009: 25) جملة من الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من الدخول في شراكات معرفية تمثلت بالاتي:

- أ. الحصول على الإيرادات من خلال الجمع بين الموارد التكميلية للشركاء.
- ب. توسيع استخدام الموارد، مثل استغلال مورد تكنولوجي لشريك استراتيجي جديد.
- ج. تنويع استخدام الموارد اي تقاسم المخاطر مع شركاء آخرين.
- د. تعيين الموارد، مما يتيح فرص تعلم أشياء معقدة، مثل التكنولوجيا، المعرفة السوقية، وإجراءات التسويق، وما إلى ذلك، من خلال التعاون.

ومن بين الأهداف المهمة الأخرى لتشكيل الشراكات هو التعلم 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، يصبح بوسع المنظمات أن تتعلم من شركائها (Leach et al., 2013: 594).

٤. **ابعاد استراتيجية الشراكات المعرفية:** تناولت الدراسات المتعلقة باستراتيجية الشراكات المعرفية مجموعة متنوعة من الابعاد الا ان البحث سوف تعتمد على ما اتفق عليه (Lee, 2011) (Rode, 2016) (الثقة، التنسيق، المرونة والتكامل المعرفي) كونها الأقرب والأكثر انسجاماً مع ميدان البحث:

أ. **الثقة Trust**: هي ذلك الحدس الذي يسهل من مشاركة طرف ما للمعلومات والمعرفة والموارد الأخرى مع الشركاء إذا ما أدركه من الآخرين (Leach et al, 2013: 597). وقد وجدت دراسة (de Wit-de Vries et al., 2018: 7) تعكس الثقة في الشراكات قابلية الشريك على المجازفة وقبول الحد الأعلى من المخاطرة في الأعمال مع الشريك (Taha & Palhid, 2015: 12) قد ثبت أن الثقة تؤثر على نقل المعرفة في الشراكات البحثية وفي الغالب لأنها تقلل من الخوف من السلوك الانتهازي، وبالتالي يزيد من الرغبة في تبادل المعلومات من دون قصد، تزداد الثقة من خلال الاتصال المتكرر. وبالتالي، تعمل قوة الربط على تحسين الثقة واتفق معه (Hanlon et al, 2012: 21) وأضاف بانها من العوامل ذات الأهمية الكبرى لتجاوز التحديات التي تقف في وجه إقامة الشراكات.

ب. **التنسيق coordination**: هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الأهداف للمنظمة والافراد معا أي تزامن التقدم للوصول في نفس الوقت للهدف المحدد (عيسى، ٢٠١٢: ٩٠) وعرف كذلك بأنه "عملية زمنية تتبلور وتضع في سياقها تنظيم المدخلات وصياغة التفاعل لتحقيق أداء جماعي" (Okhuysen & Bechky, 2009: 469) يشدد التعريف اولا على الطابع الزمني الذي تتبلور فيه إجراءات العمل وموضعها السياقية، وثانيا يؤكد على مسارات وصف تسلسل الإجراءات نحو هدف ما مع التركيز على التفاعلات حيث اشير الى التنسيق بأنه الإنجاز الجماعي للأهداف الفردية من خلال عملية تفاعلية (Ballard & Seibold, 2003: 401) إن التنسيق يتلخص في الترابط بين الوظائف، والهيكل، والموارد في سياق منظمي موحد والذي من الممكن أن يتم على مستويات مختلفة (Osifo, 2012: 2).

ج. **المرونة Flexibility**: المرونة مفهوم له دلالات متعددة تختلف في الاستجابة لتنوع الموقف وهي تكتسب مكانة بارزة باعتبارها سمة رئيسية للمنظمات حاضراً ومستقبلاً في وسط الفوضى المتنامية، والمنافسة العالمية الشديدة والتغير البيئي المستمر (Shalender, 2017: 618) حيث تم تعريف المرونة على أنها القدرة العامة على الاستجابة للتغيرات (Li & Zaho, 2006: 133)، تهدف المرونة لإيجاد علاقات قوية مع الشركاء لان العلاقات التي تتسم بالمرونة كثيراً ما تؤدي الى تبادل سلس للمعلومات والمعرفة مع الشركاء وبالتالي تساهم في خلق معرفة جديدة (Claro et al., 2006: 216).

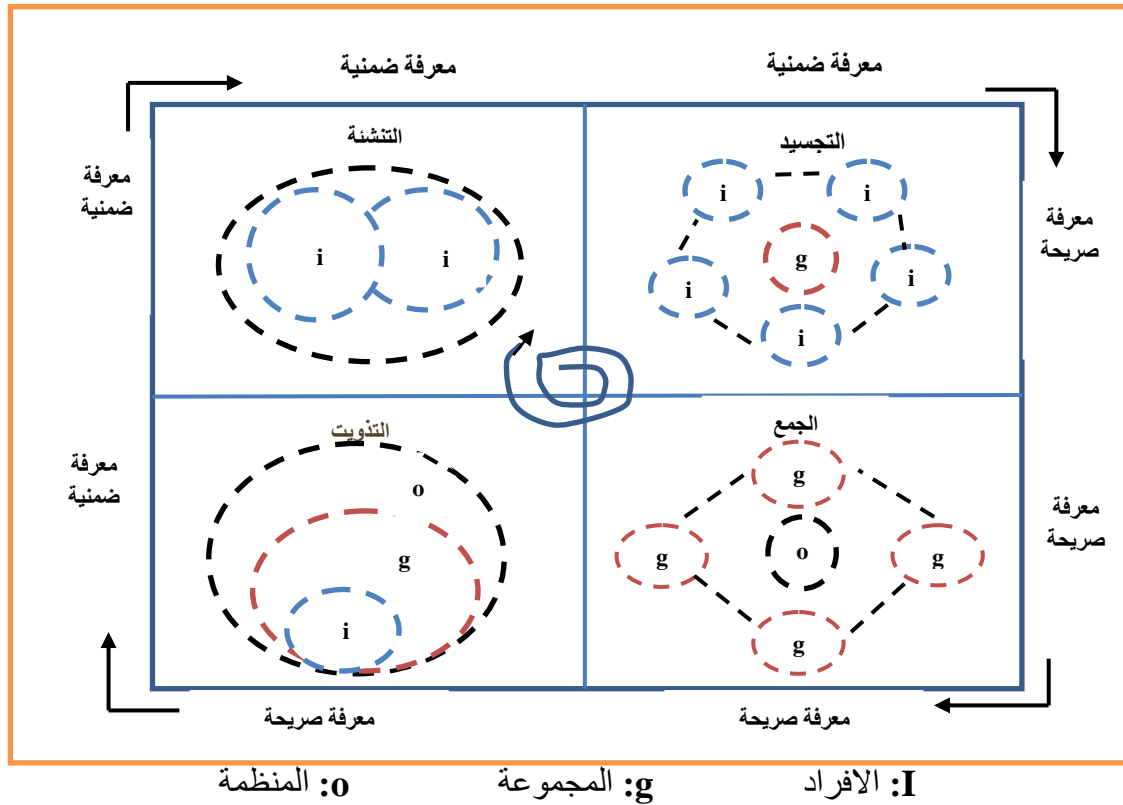
د. **التكامل المعرفي Knowledge integration**: عرف التكامل المعرفي بأنه القدرة المنظمة على خلق توليفات جديدة من المعرفة المكتسبة من داخل المنظمة خارجها والتي تستمد من المساهمات الفردية والجماعية التي تيسرها مجموعة من الإجراءات الرسمية والاجتماعية على حد سواء والتي لها فائدة كبيرة في حل المشكلات المنظمة ومواجهة البيئة التنافسية شديدة الديناميكية (Zahra et al., 2017: 11) حيث ان التكامل المعرفي يجلب المعرفة المتنوعة من مصادر متعددة للتأثير على مشكلة أو مهمة معقدة وإيجاد الحلول المناسبة لها (Nurgaleeva, 2015: 448).

### ثانياً. عملية خلق المعرفة Knowledge Creation process:

١. **مفهوم**: عرفت عملية خلق المعرفة بانها العملية التي يتم من خلالها انتاج معرفة جديدة من اجل نشرها وتكاملها مع المعرفة الموجودة اذ انها عملية مستمرة داخل المنظمة من خلال خلق وتشارك المعرفة لتكون متاحة على مستوى المنظمة ككل (Oreza, 2010: 43)، فمن المنظور الفردي هي

العملية التي يتجاوز بها الفرد ذاته لاكتساب معرفة جديدة أفضل، اما من المنظور الجماعي فهي التفاعلات التي تتم بين الافراد لتبادل المعرفة وعلى المستوى المنظمي فهي تلعب دور أساسي في توفير العوامل المسهلة لعملية التفاعل وتشارك المعرفة (الحمداني وآخرون، ٢٠١٦: ٦).

٢. **نموذج خلق المعرفة:** يفترض نموذج خلق المعرفة وجود بعدين للمعرفة الأول هو المعرفي والذي يرمز الى خصائص المعرفة كونها (ضمنية وصريحة) والتي لن نناقشها هنا، اما البعد الاخر فيرمز الى المستويات الوجودية للمعرفة (الفرد، المجموعة، المنظمة) يناقش هذا النموذج ديناميكية التحول بين المعرفة الضمنية والصريحة وانتقالها بين المستويات الوجودية المشار لها عبر أربع عمليات مستمرة وديناميكية (التنشئة، التجسيد، الجمع والتذويت) تسمى حلزونية المعرفة وكما يعكسها الشكل الآتي:



الشكل (٢): حلزونية خلق المعرفة

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).

وترابطاً مع ما سبق فإن حلزونية خلق المعرفة وكما في الشكل (٢) توضح بأنه 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 الدوامة 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 سنتم مناقشتها كالاتي:

أ. **المستوى الفردي:** أكد (Nonaka, 1991: 164) ان المعرفة أساسها المنطقي هم الافراد الذين يمتلكونها وتكون بشكل ضمني هذا النوع من المعرفة الذي يمتاز بصعوبة نقله والتشارك به لأنها تحتاج الى سياق بيئي (Ba) او بيئة محفزة لكي تتم مشاركة المعرفة فيما بين الافراد لهذا النوع من المعرفة (الحمداوي واخرون، ٢٠١٦: ١٢) ويجب على الإدارة في هذا المستوى توفير سياقات وثقة منتظمة ومعتقدات مشتركة لتسهيل العمليات التفاعلية بين الافراد لتشارك المعرفة. (Ragab & Arisha, 2016: 2).

ب. **مستوى 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) خلق المعرفة كثيراً ما ينطوي على التعاون التلقائي بين الأفراد والفرق في المنظمات اذ إن خلق المعرفة أمر تشاركي (Nejatian et al., 2013: 109) الامر الذي يحتم وجود بيئة منتظمة مشجعة لتفاعلات الافراد داخل المجموعة وبث روح التعاون بينهم من خلال تكوين فرق العمل والتأكيد عليهم بانهم ملتزمون اخلاقياً بمشاركة المجموعة لمعرفتهم الضمنية. (Stylianou & Savva, 2016: 1516).

ج. **المستوى المنظمي:** في هذا المنظور يتم التركيز على دور المنظمة في عملية خلق المعرفة من خلال توفير مجموعة من الممكنات الداعمة لذلك ونتيجة لذلك (Nonaka et al., 2000: 21) كثيراً ما لا يكون تبادل المعرفة داخل المنظمات ناجحاً ولا يتحسن الاداء المنظمي ما لم يكن هنالك تدخلات إدارية لتشجيع وتيسير تشارك المعرفة (Hsu, 2008: 1318) وتوفر تكنولوجيا المعلومات، من خلال أمور مثل الشبكات عبر الإنترنت، والبرامج الجماعية ومستودع البيانات، بيئة تعاونية افتراضية والتي يمكن تسهل نقل المعرفة وتشاركها في جميع انحاء المنظمة. (Choo & Neto, 2010: 597).

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً. **تشخيص ووصف متغيرات البحث:** عمد البحث الى استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي للمتغيرات والمستند على نتائج التحليل الاحصائي التي تم قياسها بواسطة أداة القياس، وبالتالي فالمبحث يشتمل على قسمين القسم الأول يتعلق باستراتيجية الشراكات المعرفية والثاني تضمن عملية خلق المعرفة، اذ تم الاعتماد على (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) كأساليب إحصائية لوصفت المتغيرات.

١. **نتائج التحليل الوصفي الخاص باستراتيجية الشراكات المعرفية:** يبين الجدول (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستراتيجية الشراكات المعرفية وابعادها: الجدول (٢): نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية الشراكات المعرفية وابعادها الرئيسية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الثقة	3.951	0.673	17.040
التنسيق	3.833	0.739	19.293
التكامل المعرفي	3.849	0.736	19.131
المرونة	3.856	0.697	18.079
الاجمالي	3.872	0.654	16.906

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23.

تظهر نتائج الجدول (٢) ان استراتيجيات الشراكات المعرفية بشكل اجمالي حققت معامل اختلاف مقبول اذ بلغ (16.906) والذي يدل بدوره على ان الجامعة المبحوثة لديها التوجه نحو استراتيجيات الشراكات المعرفية لتوفير معرفة جديدة للجامعة من خلال التركيز على الابعاد الفرعية للشراكات المعرفية من اجل التميز وخلق المعرفة والذي يعززه الوسط الحسابي البالغ (3.872) والانحراف المعياري (0.654) مما يدل على انسجام الاجابات تجاه استراتيجيات الشراكات المعرفية وكالاتي:

حققت الثقة اقل معامل اختلاف بين ابعاد استراتيجيات الشراكات المعرفية والذي بلغ (17.040) والذي يعني ان توجه رؤساء الأقسام والإدارة العليا للجامعة نحو إشاعة جو عالي من الثقة بين الأساتذة والموظفين وفي مختلف المستويات المنظمة ادراكاً منهم ان الثقة عامل رئيس ومهم لمشاركة المعرفة بين الافراد والذي بدورها تساهم في خلق معرفة جديدة للجامعة وقد عزز معامل الاختلاف بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي كانت نتائجهم على التوالي (3.951) (0.673)، في حين حقق التنسيق اعلى معامل اختلاف بين ابعاد استراتيجيات الشراكات المعرفية والتي بلغت (19.293) بما يدل على وجود تشتت بسيط جداً بين افراد العينة المبحوثة حول أهمية التنسيق في الشراكات المعرفية وحقق وسط حسابي بلغ (3.833) وانحراف معياري (0.739) وان دلت هذه النتائج على شيء فهي تدل على اتفاق المبحوثين العام نحو أهمية هذا البعد في استراتيجيات الشراكات المعرفية حيث انه بالرغم من انها حققت اعلى معامل اختلاف ووسط حسابي اقل من الابعاد الأخرى وانحراف معياري اعلى من الابعاد كذلك الا ان النتائج هذه النتائج تقع في دائرة القبول من الناحية الإحصائية، وبعد المرونة والتنسيق وقعت نتائجهم في دائرة القبول.

٢. نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع عملية خلق المعرفة: يبين الجدول (٣) نتائج التحليل الاحصائي المتمثلة بمعامل الاختلاف والانحراف المعياري والوسط الحسابي وكالاتي:

الجدول (٣): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لاستراتيجيات الشراكات

المعرفية وابعادها الرئيسية

الابعاد	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
العوامل الفردية	إدراك المعرفة	4.025	0.453	11.258
	الموقف الشخصي	4.180	0.574	13.732
	الانفتاح على التغيير	4.141	0.492	11.895
عوامل الجماعية	اجمالي	4.1160	0.4332	10.526
	الموقف الجماعي	4.336	0.591	13.628
	التفاعلات	4.213	0.565	13.414
العوامل المنظمة	اجمالي	4.276	0.493	11.537
	دعم الإدارة العليا	4.055	0.674	16.625
	تكنولوجيا المعلومات	4.055	0.620	15.362
	الهيكل المنظمي	3.597	0.623	17.322
	اجمالي	3.902	0.532	13.636
	الاجمالي	4.098	0.404	9.886

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23.

حققت عملية خلق المعرفة بمنظورها الوجودي بشكل شامل للمستويات والابعاد اقل معامل اختلاف بين متغيرات البحث ككل حيث بلغ (9.886) وهي نسبة ممتازة وتدل على الانسجام عالي المستوى لإجابات افراد العينة والاهتمام التام بعملية خلق المعرفة لتحقيق اعلى المزايا التنافسية بين الجامعات وللحاق بركب الجامعات العالمية الرصينة وهو ما عززه الوسط الحسابي البالغ (4.098) العالي والدال على الاتفاق التام والانسجام لإجابات افراد العينة، والذي دعمه مستوى الانحراف (0.404) الذي يمثل اقل قيمة بين قيم متغيرات البحث والتي تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة المبنية لذلك والمقسمة الى ثلاث فقرات رئيسية وكالاتي:

أ. حققت العوامل الفردية من خلال متغيراتها الفرعية معامل اختلاف جيد جداً اذ بلغ (10.526) حيث تدل هذه النتيجة على المستوى العالي من الانسجام بين إجابات افراد العينة الذي بدوره عزز بوسط حسابي (4.116) والذي تجاوز مستوى الاتفاق واتجه نحو الاتفاق التام حسب المقياس المستخدم في البحث وكذلك اشرت قيمة الانحراف المعياري (0.4332) وهي قيمة مقبولة بشكل كبير، تدل هذه النتائج المتميزة على إدراك الافراد أهمية خلق المعرفة للجامعة.

ب. اما العوامل الجماعية فقد كان معامل الاختلاف لها (11.537) والذي يدل كذلك على الانسجام العالي لإجابات افراد العينة والذي عكسه مستوى الانحراف المعياري (0.493) والوسط الحسابي (4.276) حيث تدل هذه النتائج ايضاً على اهتمام الافراد بهذا البعد وادراكهم لأهميته.

ج. في حين حققت العوامل المنظمة من خلال ابعادها الفرعية معامل اختلاف بلغ (13.636) والذي يشير الى التشتت البسيط بين إجابات افراد العينة فيما يخص هذا البعد الفرعي حيث بلغ الوسط الحسابي له (3.902) وهو الأقل بين المتغيرات الفرعية الخاصة بمتغير خلق المعرفة والذي عكسه كذلك قيمة الانحراف المعياري (0.532) والذي يمثل ايضاً اعلى القيم بين متغيرات البحث الفرعية التابعة لعملية خلق المعرفة.

ثانياً اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات: ويتضمن اختبار فرضية البحث التي تنص "يوجد تأثير لاستراتيجية الشراكات المعرفية في وجودية خلق المعرفة" وبالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي توصلنا الى ان استراتيجية الشراكات المعرفية تسهم في خلق المعرفة تبعاً لوجوديتها وكما مبين في جدول (٤):

الجدول (٤): اختبار أثر استراتيجية الشراكات المعرفية في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة

خلق المعرفة							
المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الميل B	T		التأثير sig	قرار الباحثان
				المحسوبة	المعنوية sig		
الثابت			2.222	12.314	0.000		
استراتيجية الشراكات المعرفية	0.783	0.614	0.485	10.544	0.000	معنوي	قبول الفرضية
N				72			
d.f				(0.05,71)			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23.

يتضح من الجدول (٤) ان معامل التحديد بلغ (0.614) وهو ما يدل على ان استراتيجية الشركارات المعرفية تفسر ما نسبته (61%) من التغير الحاصل في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة اما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فهي ترجع الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج الذي كان بشكل اجمالي معنوي حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (111.171) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.96) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الثابتة (0.05) ومن ناحية أخرى بلغ معامل الميل (0.485) وهو يدل على ان زيادة الشركارات المعرفية بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد خلق المعرفة بمنظورها الوجودي بمقدار (0.485) وهو تأثير معنوي حسب قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.544) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.671) بذلك تتأكد علاقة الارتباط الطردية بين متغيرات البحث أي انه بزيادة الشركارات المعرفية يزداد خلق المعرفة بمنظورها الوجودي ما يبرر لنا قبول فرضية البحث الرئيسية وتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.222 + 0.485X1 \dots \dots (1)$$

ومن اجل معرفة أي من الابعاد الخاصة باستراتيجية الشركارات المعرفية تؤثر بشكل أكبر بالمنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة ارتأى الباحثان عمل الانحدار بطريقة الـ (Stepwis) (\*) لمعرفة اثر ابعاد استراتيجية الشركارات المعرفية في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة وبعد قيامهم بالتحليل ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول (٥):

الجدول (٥): أثر ابعاد استراتيجية الشركارات المعرفية في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة

الابعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	F المحسوبة	الثابت	معامل الميل B	T		التاثير sig	قرار الباحثان
							المحسوبة	مستوى المعنوية sig		
المرونة	0.787	0.619	0.603	36.881	2.191	0.156	1.831	0.071	غير معنوي	رفض
التنسيق						0.179	2.379	0.200	معنوي	قبول
الثقة						0.156	2.148	0.035	معنوي	قبول
						72				N
						(0.05, 67)				d.f

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات SPSS 23.

وقد تبين للباحث من خلال رؤية مضامين الجدول (٥) ان التكامل المعرفي لم يكن ذو أهمية حيث تم استبعاده من التحليل، اما المرونة والتنسيق والثقة فقد دخلت التحليل، لكن المرونة كانت غير معنوية وهو ما عكسه مستوى المعنوية (0.071) والذي تجاوز الـ (0.05) وبالتالي كان قرار الباحثان رفض المرونة من نموذج التحليل، ليتبقى لدينا البعدين الأساسيين المؤثرين في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة وهم التنسيق والثقة والذي يعكس عدم إدراك الأقسام العلمية من وجهة نظر رؤساء اقسامها بأهمية المرونة والتكامل المعرفي.

بالاستناد الى مخرجات الجدول (٥) وباستخدام طريقة التحليل المتدرج والتي تظهر بأن التنسيق والثقة تفسر (0.603) من التغير الحاصل في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة

(\*) Stepwis: هي احد طرق الانحدار والتي يمكن من خلالها معرفة أي الابعاد اكثر تأثيرا من خلال ترتيبها بشكل تنازلي من البعد الأكثر تأثيراً وصولاً الى اهمال البعد الأقل تأثيراً.

والسبب للاعتماد على معامل التحديد المصحح (Adjusted) لأن استخدامه يقترن مع التحليل المتدرج، وان النموذج معنوي بحسب قيمة (F) البالغة (36.881) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.72) وقد بلغ معامل الميل للتنسيق (0.179) ولثقة (0.156) ما يشير الى انه بزيادة التنسيق وحدة واحدة فإن خلق المعرفة تبعاً لوجوديتها تزداد بمقدار (18%) تقريباً وبزيادة الثقة وحدة واحدة يزداد خلق المعرفة بمقدار (16%) وهما تأثيران معنويان حسب قيمة (T) المحسوبة (2.379) و(2.148) على التوالي والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.664) لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 2.191 + 0.179X_1 + 0.156X_2 \dots (2)$$

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي الاهتمام الكبير من قبل الجامعة المبحوثة وذلك من وجهة نظر رؤساء اقسامها العلمية بعملية خلق المعرفة بشكل كبير عبر التركيز على العوامل الفردية وقد يعود السبب في التركيز على الافراد الى إدراك العينة المبحوثة ان عملية خلق المعرفة تتم بشكل أساس من المعرفة الضمنية للفرد.
2. تبين ان استراتيجيات الشراكات المعرفية كان لها دور لا بأس به في تعزيز او بناء خلق المعرفة داخل جامعة الموصل ولذلك قد يعود السبب الى إدراك العينة المبحوثة لأهمية خلق المعرفة ضمن الجامعة وهذه الأهمية لا تتأتى الا من خلال استراتيجيات الشراكات المعرفية.
3. تبين ان التكامل لا يلعب دوراً في المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة وقد يعود ذلك الى أسباب هيكلية او منظرية تعززها طبيعة اعمال الجامعة المبحوثة ولذلك فقد تبين للباحث من خلال التحليل ان بعد المرونة قد كان غير معنويًا ايضا وهذا ما يعزز وبفسر النتيجة السابقة.

#### ثانياً. التوصيات:

1. 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.
2. تكثيف الجهود لتحقيق التكامل المعرفي داخل الجامعة بين اقسامها وكلياتها ومع جامعات أخرى من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل المشتركة وذلك لتشجيع الافراد على العمل مع المنظمات المماثلة ومع منظمات القطاع الخاص.
3. ضرورة توفير أفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصالات والتي ستساهم بشكل كبير في دعم التواصل المستمر بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتحقيق المرونة العالية في الاستجابة للتغيرات البيئية والقدرة على حل المشاكل بصورة سريعة وبشكل جماعي.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. الحمداني، حاتم علي عبدالله، الجميلي، محمد علي عبدالله، الجميلي ومروان علي خلف، (٢٠١٦)، واقعية المنظور الوجودي لعملية خلق المعرفة في شركات الاتصال النقالة: دراسة حالة شركة زين للاتصالات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣٥.

٢. عيسى، تومي، (٢٠١٢)، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الإدارة المحلية دراسة ميدانية ولاية المسيلة بلدية سيدي عيسى نموذجا، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة المسلية، الجزائر.  
ثانياً المصادر الأجنبية:

1. Abduljawad, Haytham, (2015), Challenges in Cultivating Knowledge in University-Industry-Government Partnerships-Qatar as a Case Study", the Muslim World, Volume 105. No.1, pp.58-77.
2. Asian Development Bank, (2011), Guidelines for Knowledge Partnerships, Manila, Filipino.
3. 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.
4. Carmeli, Abraham, & Azeroual, Benny, (2009), How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology industry, Strategic entrepreneurship journal, Vol.3, No.1 pp. 85-103.
5. 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.
6. Curwood, Susan & Munger, Felix & Mitchell, Terry & Mackeigan, Mary & Farrar, Ashley, (2011), Building Effective Community-University Partnerships: Are Universities Truly Ready?, Michigan Journal of Community Service Learning, Vol.17, No.2 pp. 15-26.
7. 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.
8. Gole, William, (2020), Strategic Partnerships Appling A six-step process, The oncologist, Vol. 5, No.4 pp. 1-22.
9. Hanlon, Clare & King, Brian & Orbell, Sharon, (2012), A University-Sport Partnership: Towards a Sustainable Knowledge-Transfer Model, Australasian Journal of University-Community Engagement, pp.19-38.
10. 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.
11. Hsu, Chieh, (2008), Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test, Expert Systems with Applications, Vol, 35, pp, 1316-1326.
12. Ko, Andrea & Vas, Reka & Covacs, Tibor & Szabo, Ildiko, (2019), knowledge creation from the perspective of the supply chain. The role of ICT, Society and Economy, Vol. 41, No. 3, pp. 311-329.
13. Leach, William & Weible, Christopher & Vince, 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.
14. Li, Gang& Lu, Kun, (2007), a research study on externalization of tacit knowledge based on web2. 0., Integration and Innovation Orient to E-Society, Vol.2, pp. 60-67.
  15. Li, Ling& Zhao, Xiping, (2006), Enhancing Competitive Edge through Knowledge Management in Implementing ERP Systems, Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. Vol. 23, pp. 129-140.
  16. Lostakova, Hana& Pecinova, Zuzana, (2014), The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 150, pp. 563-575.
  17. Lungu, Viorelia, (2019), Knowledge-based society - a condition to ensure sustainable development, Eastern European Journal of Regional Studies, Vol. 5, No. 1.
  18. 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.
  19. Mitchell, Rebecca& Boyle, Brendan, (2010), Knowledge creation easurement Methods, Journal of Knowledge Management, VOL. 14 NO. pp. 67-82.
  20. 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.
  21. Nonaka, Ikujiro & Toyama, Ryoko& Hirata, Toru, (2008), Managing Flow a Process Theory of the Knowledge-Based Firm, First published, Palgrave Macmillan, New York, USA.
  22. 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.
  23. Nonaka, Ikujiro & von-Krogh, Georg, (2003), Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, Organization Science, Vol.20, No.3, pp. 635-652.
  24. 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.
  25. Nonaka, Ikujiro, (1991), The Knowledge-creating Company, Harvard Business Review, Vol. 69, No.6, pp.96-104.
  26. Nonaka, Ikujiro, (1997), Develop knowledge activists, European management journal, Vol.155, No.1, pp.475-483.
  27. 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.
  28. Nurgaleeva, Larisa, (2015), Cognitive integration as the dynamic aspect of modern educational practices. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.166, pp. 446-450.

29. Okhuysen, Gerardo & Bechky, Beth, (2009), 10 in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals*, Vol. 3, No.1, pp. 463-502.
30. Oreza, Ivona, (2010) *Organizational knowledge creation Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, Vol. 5, No. 3, pp. 41-62.
31. Osifo, Charles, (2013), *the Effects of Coordination on Organizational Performance: An Intra and Inter Perspective*, *Asian Journal of Business and Management*, Vol. 1, Issue. 04, pp.149-162.
32. Prigge, George, (2005), *University-industry partnerships: what do they mean to universities? A review of the literature*, *Industry& Higher Education*, Georgia State University College of Law, pp.221-229.
33. Puusa, Anu & Eerikainen, Mari, (2007) *Is Tacit Knowledge Really Tacit Electronic* *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, pp 307-318.
34. Ragab, Mohamed & Arisha, Amr, (2016) *Elements of Individual Knowledge: a Practitioner's Perspective*, *European Conference on Intellectual Capital*, Ca Foscari University of Venice, italy,
35. 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.
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. 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.
38. Song, Ji Hoon & Yoon, Seung Won& Yoon, Hea Jun, (2011), *Identifying Organizational Knowledge Creation Enablers through Content Analysis: The Voice from the Industry Performance Improvement Quarterly*, Vol.24, No.2, PP. 71-88.
39. Sri, Wartini & Wisnu, Untoro& Joko, Suyono & Mugi, Harsono, (2020), *Organizational Culture as Mediator on the Effect of Knowledge Creation On University Performance*, *Talent Development & Excellence*, Vol.12, No. 3, pp, 3339-3359.
40. Stylianou, Vasso, & Savva Andreas, (2016). *Investigating the Knowledge Management Culture.*, *Universal Journal of educational research*, Vol. 4, No.7, pp. 1515-1521.
41. Ternouth, P., Garner, C., Wood, L., & Forbes, P., (2012), *Key ttributes for successful knowledge transfer partnerships*. Council for Industry and Higher education.
42. Taha, Moein, & Palhed, Johann, (2015). *Dimensions of trust and distrust and their effect on knowledge sharing and knowledge leakage-An empirical, study of Swedish knowledge-intensive firms*, Swedin.
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. Wynn, Martin & Jones, Peter, (2019), Context and entrepreneurship in Knowledge Transfer Partnerships with small business enterprises, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol.20, No.1, pp.8-20.
45. Zahra, Shaker & Donald, Neubaum, & James, Hayton, (2017), what do we know about knowledge integration: Fusing micro-and macro-organizational perspectives. Academy of Management Annals, Vol, 14, No.1 pp. 160-194.
46. Shalender, Kumar, (2017), marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. Journal of Strategic Marketing, VOL. 25, NO. 7, pp. 618–628.
47. Claro, Danny Pimentel & Claro, Priscila Borin de Oliveira & Hagelaar, Geoffrey, (2006), Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11, No. 3, pp. 216-224.
48. Ballard, Dawna & Seibold, David, (2003), Communicating and organizing in time: A meso-level model of organizational temporality., Management Communication Quarterly, Vol. 16, No.3, pp. 380-415.