

# تأثير متطلبات نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة القياسية

## ISO30401:2018

### في تعزيز القابلية الامتصاصية للمعرفة

سماح مؤيد محمود<sup>1</sup> وسحر جلال فتاح<sup>2</sup> ونادية سلمان زياد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قسم إدارة الاعمال، جامعة المستنصرية، العراق

<sup>2</sup> قسم إدارة الاعمال، جامعة جيبان- اربيل، كردستان، العراق

#### المستخلص

هذه يركز البحث الحالي على اختبار تأثير متطلبات نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة القياسية (iso30401:2018) بأبعادها (القيادة , التخطيط , الدعم , العملية , التحسين) في القابلية الامتصاصية بأبعادها (الاكتساب, الاستيعاب, التحويل , الاستغلال) للشركة العامة لتجارة المواد الغذائية التابعة الى وزارة التجارة العراقية, اذ تعاني الشركة المبحوثة من ضعفاً واضحاً في تمييز قيمة المعارف الداخلية والخارجية في تحقيق الاهداف و بلوغ التنافسية المنشودة وهذا ما تلمسته الباحثات في نتائج الزيارة الميدانية التي اظهرت مدى حاجة الشركة الى الاستفادة بشكل افضل من اصولها المعرفية لتعزيز ادائها من خلال تبني مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية لأدارة المعرفة كأحد الحلول الرئيسية الساعية الى دعم الاجراءات المتعلقة باستغلال المعرفة المكتسبة لتغيير جوهر ممارسات ادارة الموارد البشرية الروتينية نحو التميز والابداع و مواكبة التطورات وتحقيق هذا الهدف تم اعداد استمارة استبيان و توزيعها على عينة البحث التي شملت الموظفين بعنوان (م.مدير) من الدرجة الرابعة فصعوداً اذ بلغت ( 235 ) موظفاً من اصل المجتمع البالغ (518) موظفاً, و تم الاعتماد على مجموعة من الاحصاءات الوصفية والتحليلية تمثلت ب(النسب المئوية, الانحراف المعياري,الوسط الحسابي,الاهمية النسبية) من خلال استعمال البرامج الاحصائية ( spss,Amos 26)وقد اثبتت النتائج صحة فرضية البحث بوجود تأثير ايجابي لمتطلبات نظم ادارة المعرفة في تعزيز القابلية الامتصاصية للمعرفة.

**مفاتيح الكلمات:** متطلبات نظم ادارة المعرفة , المواصفة القياسية (iso 30401:2018), القابلية الامتصاصية للمعرفة , اصول المنظمة , استغلال المعرفة.

#### 1. المقدمة

تقدمه هذه المتطلبات في شكل اكتشاف و تقنين المعرفة ، و تبادل المعرفة ، و توزيع المعرفة ، و في إنشاء معرفة جديدة و دمجها في المنظمة و غالباً ما يتم توحيد هذه البنية التحتية في المنظمات المختلفة من أجل تسهيل تبادل المعرفة عبر المنظمات AISondos (2021:271, et al.), ويتم ذلك باستخدام المواصفة القياسية ( iso 30401:2018) وهي مجموعة من المبادئ و الارشادات و المتطلبات المتعلقة بكيفية ادارة المعرفة في المنظمة، ان هذا المعيار يعد بالتنفيذ الفعال لأدارة المعرفة ,وارتبط مفهوم القابلية الامتصاصية ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم التعلم التنظيمي (Organizational learning) و على الرغم من انه لم يتم تحديد الطبيعة الدقيقة للعلاقة بين هذين المفهومين (OL) الا ان بعض الادبيات اقترحت ان القابلية الامتصاصية ( القدرة الديناميكية) هي مثال ملموس للتعلم التنظيمي الذي يتعلق بعلاقة المنظمة بالمعرفة الخارجية الجديدة و عرفت القابلية الامتصاصية على أنها القدرات الجماعية للمنظمة على ادراك و التعرف على قيمة

هذا ينصب التركيز الحقيقي لإدارة المعرفة على "فعل الشيء الصحيح" بدلاً من "فعل الأشياء بشكل صحيح" و تبادل و استخدام الأفكار الناجحة و تنسيق الإجراءات نحو الهدف المشترك حيث تضمن إدارة المعرفة وصول المعرفة المطلوبة إلى أشخاص معينين في وقت معين ، حتى يتمكن الناس من اتخاذ إجراءات معينة, (2018:85 Muralidhar& Anil) و تعرف متطلبات نظم ادارة المعرفة بأنها مجموعة مرتبة جيداً من العناصر التي يضمن تفاعلها عملية الإنشاء و التطوير و الاستخدام المفيد للمعرفة من أجل زيادة قيمة الأصول و تحسين الجودة داخل و خارج المنظمة ( Mishchuk , et al.,2016:166), و توصف كذلك بأنها بناء للبنية التحتية لإدارة المعرفة التي تسهل عملية نظم ادارة المعرفة للحصول على المعلومات و مشاركتها بكفاءة و يكون الدعم الذي

مصادر المعرفة لدعم توليد المعرفة و التقاطها و مشاركتها و استعدادها و استخدامها لتعزيز بيئة المعرفة و تعزيز الوصول لمصدر المعلومات و المعرفة من قبل الأفراد و المنظمات و الدول ككل , و في الشق الثاني نوضح ما هو مفهوم متطلبات نظم ادارة المعرفة بصورة كاملة فهي دليل تنفيذ ادارة المعرفة بطريقة منظمة او هي مجموعة من الأطر التي تضمن التحقيق الناجح لتطبيق ادارة المعرفة (110:2016:AI-hakim&Hassan) كما و تعرف متطلبات نظم ادارة المعرفة من وجهة نظر كل من ( Fernandez,2014:43& Sabherwal) بأنها مجموعة من الأسس طويلة الأمد لأدارة المعرفة و التي تشمل على خمسة مكونات رئيسية هي : ثقافة المنظمة ، و الهيكل التنظيمي ، و تكنولوجيا المعلومات ، و المعرفة المشتركة ، و البيئة المادية) .

### 2.2 المواصفة القياسية iso 30401:2018

اصدرت منظمة التقييس الدولية (iso) في نوفمبر 2018 المواصفة المعيارية ( iso 30401:2018) (متطلبات نظم ادارة المعرفة) الغرض من هذا المعيار لإدارة المعرفة هو دعم المنظمات لتطوير نظام إدارة يعزز بشكل فعال و يمكن من خلق القيمة من خلال المعرفة (Kudryavtsev& Sadykova,2019:4) ينظر معيار (ISO 30401:2018) الى إدارة المعرفة على انها نهج شامل لتحسين التعلم و الفعالية من خلال تحسين استخدام المعرفة و خلق القيمة للمنظمة و تمكينها من التكيف بشكل أفضل مع البيئة الديناميكية, و لكي يصبح ذلك ممكناً يجب على المنظمة ان تتولى مهمة تحديد القضايا ذات الصلة بأدارة المعرفة, على سبيل المثال (1) التعرف على احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة ، (2) تحسين إدارة المعرفة بشكل مستمر ، (3) تنشيط المعرفة ، (4) تطوير ثقافة تدعم إدارة المعرفة ، (5) الدعم و التخطيط و القيادة و الحوكمة (6) توثيق و حماية المعلومات (7) تقييم الأداء و التحسين المستمر, و يضيف هذا المعيار كذلك أنه عند تحديد تلك القضايا ذات الصلة فأن ذلك يسرع من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، و تصبح نتائج إدارة المعرفة وسيلة لتسهيل تحقيق هذه الأهداف و ليس فقط غاية..(Maximoet et al (2020:37157).

### 2.3 ابعاد متطلبات نظم ادارة المعرفة

تم قياس متغير متطلبات نظم ادارة المعرفة وفق البنود التي وضعتها المواصفة القياسية ((ISO 30401:2018) و اختيار الابعاد تحديداً بالاعتماد على نموذج (Maximo et al.,2020) إذ تألف من خمسة ابعاد هي ( القيادة , التخطيط , العملية , الدعم , التحسين) .

أ-القيادة: القيادة هي القدرة على التأثير في مجموعة من الافراد لتحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف ((Robbins& Judge,2015:369) و تعرف كذلك على انها شخص واحد أو أكثر يقوم بمهام الاختيار و التجهيز و التدريب و التأثير على واحد أو أكثر من المرؤوسين الذين لديهم مواهب و قدرات و مهارات متنوعة , يحقق القائد هذا التأثير من خلال نقل الرؤية المستقبلية بتواضع و بعبارة واضحة تتوافق مع معتقدات و قيم المرؤوسين بطريقة تمكن المرؤوسين من فهم و تفسير المستقبل إلى خطوات عمل في الوقت الحاضر , يقدم القائد هذه الرؤية المستقبلية من خلال استخدام مهارات التفكير النقدي و البصيرة و الحدس و الخطاب المقنع و التواصل و الاستماع الفعال مما ينقل المرؤوسين من الغموض نحو وضوح الفهم و البصيرة . يبنى القائد شعور المرؤوسين

المعلومات الجديدة و استيعابها و تطبيقها لتحقيق الاهداف التجارية (Sun&Anderson,2010; Massoudi & Birdawod,2023) .

تشكل ادارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات تحقيق اعلی مستويات الانجاز اذ يبرز دورها في المساعدة على اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة و تشجيع الابداع و زيادة القدرة التنافسية و تحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات و الارتقاء بأدائها , مما يحتم عليها التفكير في كيفية تطوير مصادر قوتها بتغيير اساليب العمل الاداري و تبني مفاهيم الادارة الحديثة و تعزيز نفسها بالحصول على بيئة معرفية كبيرة و الاستثمار فيها , و هذا ما تغفل عنه اغلب منظمات اليوم عن اهمية ربط ادارة المعرفة بأدارة الموارد البشرية , و من اجل تعزيز و تمكين ادارة المعرفة كممارسة مهنية منظمة و ممتجة قادرة على تحقيق العوائد اصدرت منظمة التقييس الدولية المواصفة القياسية (iso 30401:2018) كأطار عملي شمولي يصلح لكافة المنظمات الراغبة بتأسيس نظام ادارة المعرفة و المحافظة عليه.

و على مستوى بيئة الاعمال العراقية و بحسب اطلاق الباحثين لم تسعى اي منظمة للأن الى تبني المواصفة القياسية , ( Asaad et al., 2023, iso 30401:2018) مما يشير الى قلة الوعي بأهميتها او عدم نشر مفهومها بين المنظمات , و على ضوء المعلومات و الملاحظات الواردة اعلاه و من اجل سد الفجوة بين الجانبين الاكاديمي و التطبيقي و لتعزيز و تأصيل تخصص ادارة المعرفة كممارسة مهنية , تبلورت لدى الباحثين مشكلة البحث في طرح التساؤل حول (هل لمتطلبات نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة القياسية (iso 30401:2018) تأثير ايجابي في تعزيز القابلية الامتصاصية للمعرفة و تنفرع عنها التساؤلات الآتية:

أ-ما مدى توافر متطلبات نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة القياسية ( iso 30401:2018) في الشركة المبحوثة.

ب- ما مستوى القابلية الامتصاصية التي تمتلكها الشركة المبحوثة بنوعها (المحتملة والمدركة)؟

ج-هل لمتطلبات نظم ادارة المعرفة تأثير ايجابي في تعزيز القابلية الامتصاصية للمعرفة في الشركة المبحوثة؟

يهدف البحث الحالي الى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن اجمالها بالنقاط الآتية:أ-بناء اطار معرفي متكامل لمتغيرات الدراسة (متطلبات نظم ادارة المعرفة , القابلية الامتصاصية للمعرفة ) و ابعادها الفرعية . كذلك تشخيص واقع متغيرات الدراسة (متطلبات نظم ادارة المعرفة , القابلية الامتصاصية للمعرفة) و ابعادها في الشركة المبحوثة. و اخيراً اختبار العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة (متطلبات نظم ادارة المعرفة , القابلية الامتصاصية للمعرفة) بأبعادها.

## 2. الجانب النظري

### 2.1 مفهوم متطلبات نظم ادارة المعرفة

لتوضيح المفهوم بشكل أكثر تفصيلاً سيتم تجزئته الى شقين : نشير في الشق الأول الى توضيح مفهوم نظم ادارة المعرفة اذ يعرفها كل من (Igbino,2017:32) بأنها مجموعة من الادوات و الاجراءات و تقنيات المعلومات و الاتصالات و الموارد البشرية التي تدعم عمليات ادارة المعرفة من حيث التخزين و النشر و التعاون و تحديد

لتأمين التغيير الإيجابي (Portela et al.,2015:343), ونظراً لأهمية توليد المعرفة و الحفاظ عليها كونها تعد احد عناصر النجاح تحرص المنظمات على اعتماد التطور التكنولوجي و توفير ادوات جديدة لتحسين عمليات ادارة المعرفة (García-Holgado,2015:94) و كما هو معروف فإن عملية التحسين تسبقها عادةً القيام بعملية القياس او التقييم اي يتم أولاً قياس كفاءة و فعالية عمليات ادارة المعرفة من خلال قياس ثلاث فئات هي (أ) المدخلات (ب) المخرجات/ الكفاءة (ج) النتيجة/ الفعالية , ليمت على اساس هذه المعطيات تحديد مدى حاجة عمليات ادارة المعرفة الموجودة الى عملية التحسين (Ganguly et al.,2011:38).

#### 2.4 مفهوم القابلية الامتصاصية

يصف (Indarti,2010:21) القابلية الامتصاصية للمعرفة من خلال اهميتها في تحفيز انشطة الابتكار للمنظمة اذ يعرفها على انها مجموعة من الاجراءات الروتينية و العمليات التنظيمية التي يتكسب من خلالها المنظمة المعرفة و تستوعبها و تحولها و تستغلها لأنتاج مهارات تنظيمية ديناميكية و من هذا المنظور يكون الابتكار كنتاج للقابلية الامتصاصية للمعرفة و الذي بدوره يولد معرفة جديدة كخرج نهائي لها , و بمعنى أكثر توضيحاً توصف بأنها قدرة المنظمة على التعرف على المعرفة الخارجية و الحصول عليها كمورد مفيد في عملية الابتكار , كما و تعد القابلية الامتصاصية للمعرفة إحدى ركائز إدارة المعرفة كونها سابقة للتعلم التنظيمي و نقل المعرفة بين المنظمات اذ يعتمد تكوينها إلى حد كبير على القابلية الامتصاصية , فمن المرجح أن تصل المنظمات ذات المستويات الأعلى من القابلية الامتصاصية للمعرفة إلى مستويات أعلى من أداء الابتكار و الميزة التنافسية (Valentim et al.,2016:712), كما و تعرف القابلية الامتصاصية على انها مهارات المنظمة للحصول على التكنولوجيا الجديدة و استيعابها و تحويلها و استغلالها في مستويات الإدارة و في قدرة الموارد البشرية على تنفيذ التكنولوجيا في مرحلة الإنتاج و في تحديد مصادر المعرفة الجديدة و التدريب و التحفيز (Lagunes et al.,2016:329) و استكمالاً لما تقدم و صفت كذلك بأنها مقياساً لتنفيذ الحلول التكنولوجية المتعلقة بتنفيذ عمليات الإنتاج الجديدة و استخدام التقنيات الجديدة و التعلم اذ تمتلك المنظمة ذات القابليات الامتصاصية العالية قدرات تعليمية أفضل (Jameel et al., 2023) و تتوقع فرصاً تتجاوز أفتها والتي تحتاج الى اتباع نهج نشط و الافتتاح على التفاعل مع البيئات التجارية و العلمية و تدفق المعرفة و نشرها داخل المنظمة نفسها , كما أن مشاركة المنظمات في التعاون الابتكاري مع أطراف خارجية مختلفة تترى قاعدة معارفها و تطور قدرة أفضل على استيعاب و استغلال المعرفة الخارجية (Stachowiak et al.,2019:4).

#### 2.4.1 ابعاد القابلية الامتصاصية

اتفق اغلب الباحثين على تحديد بعدين رئيسيين للقابلية الامتصاصية و التي تتمثل القابلية الامتصاصية المحتملة و تشمل كلاً من (الاكتساب , و الاستيعاب) و القابلية الامتصاصية المدركة (المتحققة) و تشمل كلاً من (التحويل , و الاستغلال) و التي تم طرحها لأول مرة من قبل (Zahra&George,2002) و التي تم اعتمادها لاحقاً من قبل عدد كبير من الدراسات و الأبحاث لقياس القابلية الامتصاصية, و كما يلي:

#### أ-الاكتساب

بتقدير الذات و الكفاءة الذاتية بحيث يكون كل من القائد و المرؤوسين مستعدين لتحمل مخاطر محسوبة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة على افضل وجه.(Winston&Patterson,2006:7)

ب-التخطيط: يعرف التخطيط على انه عملية تحديد ما يجب القيام به و كيفية القيام بذلك لتحديد افضل مسار للعمل , المخططين هم الاشخاص الذين يسهلون اتخاذ القرار فالمخططون لا يقومون بأخذ القرارات بأنفسهم و انما يدعمون صانعي القرار (المديرين و الموظفين) من خلال تنسيق المعلومات و الأنشطة اذ يمثل دورهم في إنشاء عملية صنع قرار منطقية و منهجية تؤدي إلى أفضل الإجراءات (Jameel et al., 2021), (يمتلك الافراد القائلين بعملية التخطيط قدر كبير من المعرفة حول التأثيرات المحتملة), لأخذ قرار معين , اذ يتحملون مسؤولية توقع النتائج غير المقصودة لعملية التخطيط لا تخلو من الاخطاء فمن الممكن جداً أن تواجه مشاكل غير متوقعة بسبب عدم توافر المعرفة الكافية او نقص الموارد و الدعم او عند حدوث النزاعات بين الاطراف ذات العلاقة , (Litman,2020:3) ترتبط عملية التخطيط بالنشاط العقلي للمدير فمن الضروري ان يدرك كل مدير أهمية التخطيط في إدارة و تطوير المنظمة بأعتباره احد الوظائف الاساسية لأدارة المنظمات.(Jeseviciute,2014:176)

ج-العملية: يمكن تعريف العملية بأسط مفهوم لها بأنها مجموعة منظمة من الأنشطة و المهام المختلفة و المصممة لإنتاج مخرجات محددة , (Tirpakova et al.,2022:18) اما عملية ادارة المعرفة فهي عملية غير ملموسة تتضمن موارد غير ملموسة ايضاً و تختلف تماماً عن العمليات الملموسة التي نجدها في خطوط الانتاج و التجميع فأدارة المعرفة تقدم نوعاً جديداً من العمليات في أطار الادارة التنظيمية تضم عمليات ادارة المعرفة مجموعة كبيرة و متنوعة من الأفراد ذوي الخلفيات و الفلسفات المهنية المختلفة , بدءاً من الإدارة إلى علوم المعلومات و من نظرية المعرفة إلى علم النفس و علم الاجتماع الذين ينتمون إلى ثقافات و عقليات مختلفة لفهم المعرفة و العمل معها , و بالإضافة الى الافراد ذوي المعارف ينبغي ان لا تغفل عن دور تكنولوجيا المعلومات التي تعد عامل تمكين فعال لعمليات ادارة المعرفة (Bolisani) & (Bratianu,2018:40-41)

د-الدعم: يمثل الدعم احد عوامل النجاح الأكثر أهمية التي تعزز من أداء العاملين بمختلف مجالات العمل و الذي يمثل مجموعة الموارد و العمليات التي تقدمها المنظمة لدعم الأنشطة المختلفة بشكل صحيح و تعد هذه الممارسات من اساس مهام المدراء الذي يقدمون الدعم للأفراد و فرق العمل لتسهيل و نجاح التنفيذ , (Sabden et al.,2020:204) و الدعم التنظيمي المقدم في مجال المعرفة هو مدى توافر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات , و البرمجيات , و أجهزة الكمبيوتر , و البنية التحتية , و الموارد لدعم عمليات ادارة المعرفة فمثلاً وجود شبكة داخلية تدعم توزيع المعرفة تسمح للعاملين بمناقشة و تفسير المعلومات من وجهات نظر متعددة اذ كلما زادت جودة المعرفة المخزونة في المستودعات كلما زادت من احتمالية إعادة استخدامها مما يعني أن القدرات الهيكلية و التكنولوجية لمنظمة ما تساهم في تبادل المعرفة بالإضافة الى مرونة الهيكل التنظيمي التي تشجع على تبادل المعرفة و التعاون داخل المنظمة.(Castaneda& Durán,2018:151)

هـ-التحسين: يعد التحسين من الانشطة المهمة و المتزايدة البحث في كافة المجالات المختلفة و الذي يُعرّف على نطاق واسع على أنه تلك الجهود الهادفة و المدروسة

(Sawyer et al.,2014:1) و من منظور تجريبي يتضمن تحويل المعرفة إضافة معرفة جديدة أو إزالة أو إعادة تفسير المعرفة الموجودة بطريقة مختلفة (Chang,2013:87) (Pai & Vasconcelos et al.,2019:70) بأنها عملية دمج المعرفة السابقة والحالية من أجل إنشاء مناهج مختلفة لكيفية عمل المنظمة من حيث عروض المنتجات والخدمات و هي المرحلة التي تربط بين القابلية الامتصاصية المحتملة و القابلية الامتصاصية المتحققة , ان القدرة على تكامل و تحويل المعرفة مطلوباً لتحسين أداء الابتكار التنظيمي للمنظمة و يتأثر هذا الأداء جنباً إلى جنب مع التغييرات في القدرة الديناميكية اي كلما زادت القدرة الديناميكية زاد أداء الابتكار التنظيمي. (pai&Chang,2013:94).

#### د-الاستغلال

يعرف الاستغلال بأنه مجموعة من الإجراءات الروتينية التي تسمح للمنظمات بصقل الكفاءات الحالية و توسيعها و الاستفادة منها أو إنشاء كفاءات جديدة من خلال دمج المعرفة المكتسبة و تحويلها في عملياتها , و يشير أيضاً إلى قدرة المنظمة على تطبيق المعرفة الخارجية الجديدة تجارياً لتحقيق الأهداف التنظيمية & (fang,2006:145) (Choong) و يعرف كذلك بأنه القدرة على استغلال المعلومات و المعرفة المتكاملة الجديدة في تطبيقات أو منتجات ملموسة او خدمات مع التفكير باستمرار في طرق أفضل لاستغلال المعرفة (Braojos et al.,2020:6) ان القدرة على استغلال المعرفة هي القدرة على إدخال المعرفة بشكل منهجي في المنظمة بعد ذلك من أجل تعديل و تمديد و توسيع القدرات التنافسية (Pai&Chang,2013:87), و وضحت الدراسات وجود علاقة وثيقة و قوية بين القدرة على استغلال المعرفة و انتاج المنظمات من الابتكارات (Massoudi et al., 2024) فقدرة استغلال المعرفة على حل مشكلة معينة بفاعلية يؤدي الى ادراك قيمة تلك المعرفة فالمنظمة ذات قدرة الاستغلال القوية يمكنها ان تترجم باستمرار المعرفة الجديدة المكتسبة و الحالية الى منتجات و خدمات مبتكرة فضلاً عن انها من خلال ذلك يمكن ان تروج لمخرجاتها الابداعية من خلال تحسين الاداء الابداعي الفردي (Massoudi et al., 2025).

#### 2.5 فرضيات البحث

تمثلت فرضية البحث الرئيسية (توجد علاقة تأثير معنوية لمتطلبات نظم ادارة المعرفة بأبعادها في تعزيز القابلية الامتصاصية للمعرفة) و يتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة في القابلية الامتصاصية للمعرفة
2. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط في القابلية الامتصاصية للمعرفة
3. توجد علاقة تأثير معنوية للعملية في القابلية الامتصاصية للمعرفة
4. توجد علاقة تأثير معنوية للدعم في القابلية الامتصاصية للمعرفة
5. توجد علاقة تأثير معنوية للتحسين في القابلية الامتصاصية للمعرفة

يعرف الأكتساب على أنه القدرة على التعرف على المعرفة الخارجية التي تعتبر بالغة الأهمية لعمليات المنظمة و تقييمها و اكتسابها كما يوصف بأنه منشئ المعرفة للمنظمة اذ يعتمد على الاستثمارات السابقة ، و المعرفة السابقة ، و القدرة على تطوير اتصالات جديدة ، و سرعة جهود المنظمة لاكتساب المعرفة الخارجية ، و التوجه الاستراتيجي، (Fang ( Choong& 2006:145) (و يعرف كذلك بأنه قدرة المنظمة في الحصول على معرفة خارجية محددة من خلال الاستثمار في البحث و التطوير و الاستثمار في نقل التكنولوجيا و الاستثمار في الآلات و المعدات et (al.,2016:330) (Lagunes) و الذي يركز بشكل أساسي على استكشاف المعرفة من البيئة (Yildirim) & (Arun,2022:51) و في مرحلة الأكتساب تكون المعرفة غير مصنفة و غير مفصلة و ملموسة الى حد كبير لذلك تظل غير منظمة و أقل قابلية للانتشار و الذي غالباً ما ينطوي على متابعة و اكتشاف اتجاهات السوق Vasconcelos et al.,2018:77).

#### ب-الاستيعاب

يشير مفهوم الاستيعاب إلى قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الخارجية , و يعرف على أنه مجموعة من إجراءات و عمليات المنظمة التي تسمح لها بفهم و تحليل و تفسير المعلومات من المصادر الخارجية (Fang,2006:145) & Choong) و بعد فهم و معالجة تلك المعرفة يتم اضافتها إلى عمليات المنظمة و روتينها (Arias,2018:125) (Rotundo) و يرى كل من (Zahra& George, 2002) ان تحويل المعرفة تعد عملية بديلة للاستيعاب استناداً إلى النظريات المعرفية للتعليم الفردي اي بمعنى إذا كانت المعرفة المكتسبة حديثاً مطابقة جيداً للخطط المعرفية للمنظمة فإن استغلال المعرفة المكتسبة سيأتي مباشرةً بعد مرحلة استيعاب المعرفة دون الحاجة للمرور بمرحلة تحويل المعرفة , و على العكس من ذلك إذا لم تكن المعرفة الجديدة مناسبة للمعرفة الداخلية الحالية فيجب تعديل الهياكل المعرفية الحالية أو المرور بعملية تحويل المعرفة (Horvat2019:6) et al (,كما و ان استيعاب المعرفة لا يحدث فقط في مكون واحد أو خطوة واحدة في عملية القابلية الامتصاصية و لكن يعترف به على أنه يحدث بشكل مستمر خلال المراحل الثلاث : الأكتساب و التحويل و الاستغلال و لهذا السبب تم تقسيم عنصر الاستيعاب إلى مكونين فرعيين هما : (الاستيعاب من قبل) و (الاستيعاب بعد الأكتساب. (Horvat et al.,2019:9)

#### ج-التحويل

التحويل هو قدرة المنظمة على تطوير و تحسين الإجراءات الروتينية التي تسهل دمج المعرفة الحالية مع المعرفة المكتسبة ، و يشمل تحويل المعرفة أيضاً الاضمام إلى مجموعات المعرفة المتناثرة سابقاً و إعادة توحيدها (Pradana et al.,2020:7) و يعرف كذلك بأنه تعديل و تكييف المعرفة الخارجية و دمجها مع المعرفة الحالية و المتولدة داخلياً )

## 3. منهجية البحث

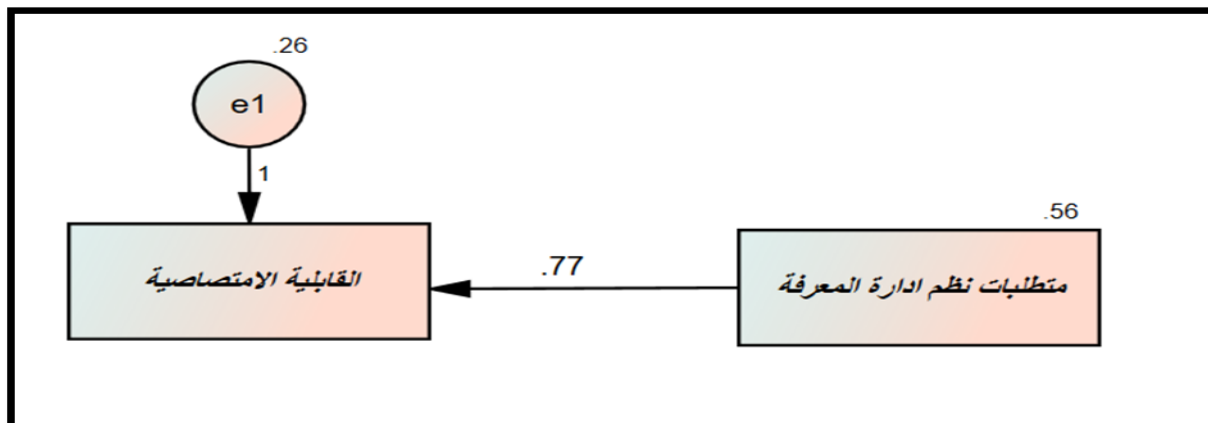
التحديد (R2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (56%) وهذا يوثق حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع القابلية الامتصاصية والذي يعود (56%) منها الى تغير متطلبات نظم ادارة المعرفة ، في حين ان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (44%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في نموذج البحث ، كما يتضح ان مستوى تأثير المتغير المستقل متطلبات نظم ادارة المعرفة في القابلية الامتصاصية كان ذا مستوى قوي ، وهذا يتضح من خلال مقدار التأثير اذ بلغ (0.770) وهي قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (16.723) وهو أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وكما هي موضحة في الجدول ( ) وبذلك فأن متغير متطلبات نظم ادارة المعرفة يؤثر في متغير القابلية الامتصاصية بمقدار (0.770) على مستوى الشركة العامة لتجارة المواد الغذائية عينة الدراسة ، بمعنى ان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من متطلبات نظم ادارة المعرفة ميدانياً على مستوى ميدان الدراسة سيؤدي الى تغير في مستوى القابلية الامتصاصية بمقدار (0.770).

## 4. التحليل والمناقشة

لاختبار صحة الفرضيات الرئيسة للدراسة فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لمتطلبات نظم ادارة المعرفة وابعادها الفرعية في القابلية الامتصاصية فقد استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) القائمة الى التغيرات المشتركة عبر برنامج (AMOS v.26).

اختبار تأثير متطلبات نظم ادارة المعرفة في القابلية الامتصاصية.

يتضح من الشكل (2) ان القيمة التفسيرية لمتطلبات نظم ادارة المعرفة بحسب معامل



الشكل ( 2 ) : تأثير متطلبات نظم ادارة المعرفة في القابلية الامتصاصية

جدول (1) : معلمات اختبار تأثير متطلبات نظم ادارة المعرفة في القابلية الامتصاصية

المسارات		مقدار التأثير Regression Weights	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value	
القابلية الامتصاصية Y	<---	متطلبات نظم ادارة المعرفة X	0.770	0.046	16.723	***
القابلية الامتصاصية Y	<---	القيادة X1	0.138	0.053	2.593	0.01
القابلية الامتصاصية Y	<---	التخطيط X2	0.065	0.051	1.279	0.201
القابلية الامتصاصية Y	<---	الدعم X3	0.210	0.055	3.811	***
القابلية الامتصاصية Y	<---	العملية X4	0.232	0.055	4.189	***
القابلية الامتصاصية Y	<---	التحسين X5	0.106	0.050	2.13	0.033

واستناداً الى ما سبق ، سيتم اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

من خلال قيمته البالغة (1.279) وهي اقل من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية بلغ (0.201) وهو أكبر من مستوى المعنوية المقبول والبالغ (0.05). "" وهذا يوثق رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة ، اي لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط في القابلية الامتصاصية" .

#### اختبار تأثير الدعم في القابلية الامتصاصية."

يتبين من الشكل (3) تحقق تأثير ايجابي دال معنوياً لبعد الدعم في القابلية الامتصاصية ، وهذا يظهر من خلال مقدار التأثير الذي بلغ (0.210) وهذا بدوره يشير الى ان التغيير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من بعد الدعم ميدانياً على مستوى ميدان التطبيق سيؤدي الى زيادة واضحة بمقدار (0.210) على مستوى القابلية الامتصاصية. وبعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر النسبة الحرجة (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي من خلال قيمته البالغة (3.811) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية  $P > 0.001$  و بمستوى ثقة بلغ أكبر من (99%). "" وهذا يوثق قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للدعم في القابلية الامتصاصية" .

#### اختبار تأثير القيادة في القابلية الامتصاصية."

يتبين من الشكل (3) تحقق تأثير ايجابي دال معنوياً لبعد القيادة في القابلية الامتصاصية ، وهذا يظهر من خلال مقدار التأثير الذي بلغ (0.138) وهذا بدوره يشير الى ان التغيير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من بعد القيادة ميدانياً على مستوى ميدان التطبيق سيؤدي الى زيادة واضحة بمقدار (0.138) على مستوى القابلية الامتصاصية. وبعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر النسبة الحرجة (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي من خلال قيمته البالغة (2.593) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية  $P > 0.001$  و بمستوى ثقة بلغ أكبر من (99%). "" وهذا يوثق قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية القيادة في القابلية الامتصاصية" .

#### اختبار تأثير التخطيط في القابلية الامتصاصية."

يتبين من الشكل (3) عدم تحقق تأثير دال معنوياً لبعد التخطيط في القابلية الامتصاصية ، وهذا يظهر من خلال مقدار التأثير الذي بلغ (0.065) وبعد معامل التأثير هنا قيمة غير معنوية لان مستوى مؤشر النسبة الحرجة (C.R.) لم يحقق مستوى دلالة معنوية

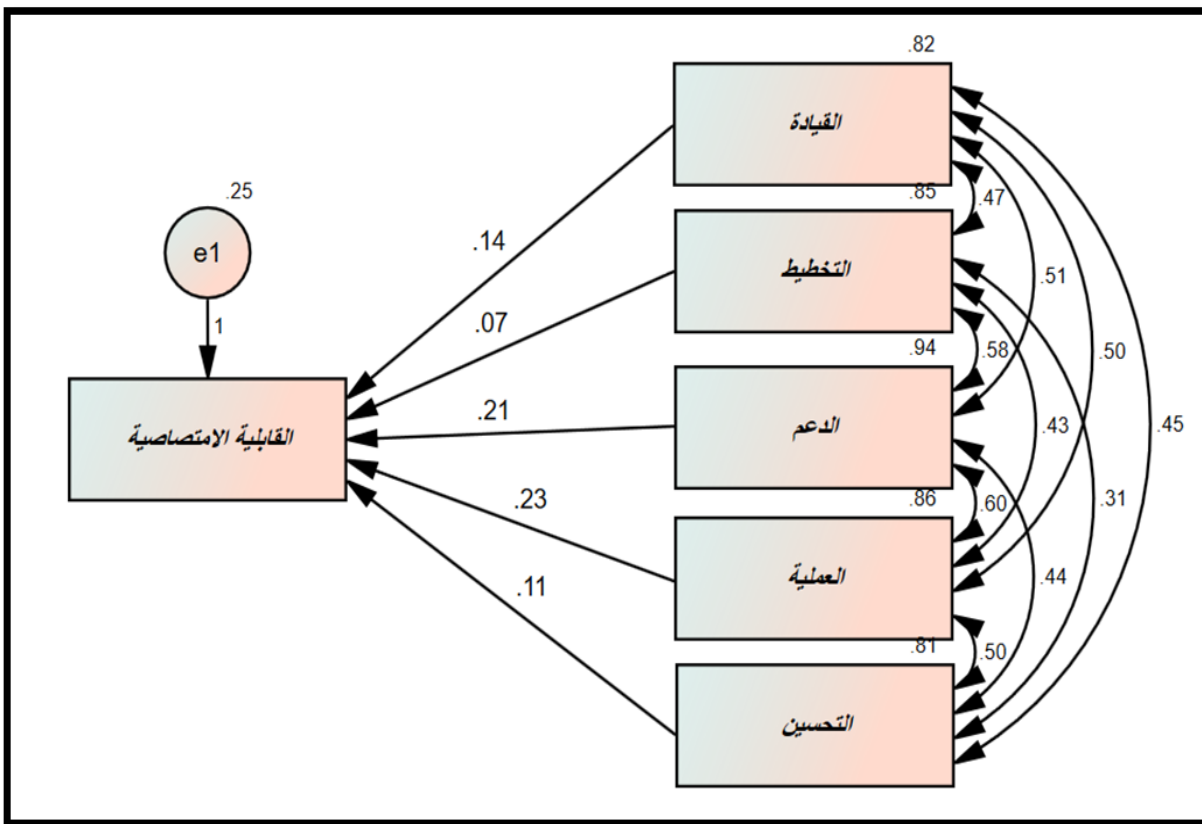
## اختبار تأثير العملية في القابلية الامتصاصية".

## اختبار تأثير التحسين في القابلية الامتصاصية".

"يتبين من الشكل (3) تحقق تأثير ايجابي دال معنوياً لبعء التحسين في القابلية الامتصاصية ، وهذا يظهر من خلال مقدار التأثير الذي بلغ (0.106) وهذا بدوره يشير الى ان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من بعد التحسين ميدانياً على مستوى ميدان التطبيق سيؤدي الى زيادة واضحة بمقدار (0.106) على مستوى القابلية الامتصاصية. ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر النسبة الحرجة (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي من خلال قيمته البالغة (02.13) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.033) و بمستوى ثقة بلغ اكبر من (96%)". وهذا يوثق قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتحسين في القابلية الامتصاصية.

يتبين من الشكل (3) تحقق تأثير ايجابي دال معنوياً لبعء العملية في القابلية الامتصاصية ، وهذا يظهر من خلال مقدار التأثير الذي بلغ (0.232) وهذا بدوره يشير الى ان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من بعد العملية ميدانياً على مستوى ميدان التطبيق سيؤدي الى زيادة واضحة بمقدار (0.232) على مستوى القابلية الامتصاصية. ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر النسبة الحرجة (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي من خلال قيمته البالغة (4.189) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية  $P > 0.001$  و بمستوى ثقة بلغ اكبر من (99%)". وهذا يوثق قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة ، اي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعملية في القابلية الامتصاصية".

الشكل ( 3 ) تأثير ابعاد متطلبات نظم ادارة المعرفة في القابلية الامتصاصية



## مناقشة النتائج

بشكل فاعل في نظام ادارة المعرفة و عدم التأكد بشكل جيد من توافق اهداف و سياسات هذا النظام مع التوجه الاستراتيجي للشركة. ب-للمشركة المبحوثة اهتمام نسبي معتدل تجاه بعد التخطيط ، و ذلك من حيث اخذها بنظر الاعتبار الفرص و المخاطر المرافقة للتخطيط لتنفيذ نظام ادارة المعرفة ، و مراعاة احتياجات و توقعات اصحاب المصلحة ذوو الأولوية ، و الذي تعود اسبابه الى عدم

أ-حصول بعد القيادة على مستوى اجابة متوسط من قبل افراد العينة ، مما يؤشر تمتع قيادات الشركة المبحوثة بمستوى متوسط من الوعي و الادراك بأهمية تعزيز القيم التنظيمية التي تعزز ادارة المعرفة و قيادة عمليات التغيير نحو ذلك ، و عدم التوظيف الكافي للأدوار و الصلاحيات المناطة بها في دعم و تحفيز و تمكين العاملين للمساهمة

أ- لأن القيادة هي جوهر العملية الادارية و مفتاح نجاح اي تنظيم اداري لذا يجب على الشركة المبحوثة ان تهتم بأختيار القيادات التي تمتلك المعرفة و الاملم بكافة جوانب العمل و التي تقدم الدعم الاداري رفيع المستوى من حيث الالتزام بتنفيذ نظام ادارة المعرفة و نشر الثقافة الخاصة به و ان تكون القوة المحركة لعمليات التطوير و التغيير الموجه نحو تبني نظام فاعل لأدارة المعرفة يتوافق مع اهداف و غايات الشركة.

ب- ان تحرص الشركة المبحوثة على ان تدرس عملية التخطيط الوضع الراهن الداخلي و الخارجي بشكل دقيق و واضح و ان تلم بكافة التفاصيل و القضايا التي من شأنها ان تؤثر و تتأثر بتطبيق نظام ادارة المعرفة , حتى تتمكن من تحويل اهداف النظام الى نتائج فعلية تلي توقعات و طموحات الاطراف المهمة , و ان يشمل التخطيط كذلك رسم السياسات و الاستراتيجيات التي تدعم الادارة الفعالة لنظام ادارة المعرفة و للأصول المعرفية.

ج- زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بتوفير المتطلبات اللازمة لدعم اهداف نظام ادارة المعرفة من حيث تحديد: (ما هي الموارد المطلوبة ؟ من هم فئة الافراد العاملين في النظام ؟ ما نوع العمليات و التكنولوجيا و البنى التحتية التي يستلزمها النظام ؟ ) , فضلاً عن الاخذ بنظر الاعتبار اهمية كلاً من (دعم الادارة العليا, الالتزام الاداري , التعاون و العمل الجماعي).

د- تطوير عمليات فعالة لألتقاط المعرفة و تخزينها و مشاركتها في جميع انحاء الشركة , و وضع معايير محددة لسلسلة الاجراءات المنفذة لتلك العمليات و مراقبة تلك الاجراءات وفقاً للمعايير المحددة و التنبؤ مسبقاً بما هية التغييرات او العواقب غير المتوقعة التي قد تنشأ عنها و التخطيط لكيفية معالجتها بوضع مجموعة من الاحتمالات و الحلول المناسبة لها الذي يساعد في اختصار الوقت و تخفيف حدة الأثر السليبي.

هـ- توظيف التحسين المستمر بشكل جيد و ادراك الفوائد العائدة من خلاله في تطوير فعالية نظام ادارة المعرفة و ضمان ديمومته , و كما معروف ان عمليات التحسين المستمر تعتمد على التقييم و القياس المسبق لتأثير نظام ادارة المعرفة في الاداء التنظيمي ليم على اثر ذلك تحديد المجالات التي تحتاج للتحسين , و وضع الاجراءات التصحيحية المدروسة جيداً التي تكفل منع تكرار الحالات غير المرغوبة مستقبلاً.

و- اظهرت اجابات عينة الدراسة انخفاض مستوى التوظيف الانتقائي , مما يشير الى عدم اعتماد الشركة المبحوثة اجراءات توظيف دقيقة و فاعلة تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و بما يتوافق مع ثقافة المنظمة و تعزيز الاداء التنظيمي , و هذا يؤكد ان الشركة لا تعتمد اجراءات اختيار صارمة و مفصلة تكفل جذب و الاحتفاظ بقوى عاملة جيدة من حيث اختبارات السلوك و الشخصية و التعريف بطبيعة الوظائف و متطلباتها فضلاً عن افتقارها للحدثة و الشفافية المطلوبين.

ز- تبدي الشركة المبحوثة اهتماماً بمستوى متوسط بعملية التدريب المكثف , مما يفسر اعتمادها لأنظمة تدريب غير كفوءة لا تعطي النتائج المرغوبة من البرنامج التدريبي بأعداد كوادر وظيفية ذات مهارات و معارف تمكنها من اتقان مختلف مهام العمل و أكثر استعداداً للمستقبل , و الذي يعزى الى ضعف ووضوح اهداف البرنامج التدريبي او عدم كفاية مستلزماته .

ح- تشير اجابات عينة الدراسة الى انخفاض فرص المسار الوظيفي في الشركة المبحوثة, اي ان موظفيها لا يحققون طموحاتهم في مائة اهدافهم مع مهام العمل , و تعود اسباب ذلك الى عدم نظر الشركة في مبدأ المساواة بين موظفيها و قلة فرص النمو و التطوير

التحديد الكافي للقضايا الداخلية و الخارجية التي من شأنها التأثير في قدرتها على تحقيق الاهداف المرجوة من نظام ادارة المعرفة , و ضعف التحديد الدقيق لأهداف النظام و وظائف و مستويات الشركة.

ج- هناك توجه متوسط من قبل الشركة المبحوثة في توفير الدعم بمختلف اشكاله لضمان عمل و فعالية نظام ادارة المعرفة من حيث توفير ( التمويل الكافي, القوى العاملة ذات الكفاءات العالية, التكنولوجيا, و الادارة الناجحة للنظام) , فضلاً عن اهتمامها المتوسط نوعاً ما في اعتماد التوثيق المناسب الذي تتطلبه مواصفة ادارة المعرفة و ضرورة مراقبة و تحديث المعلومات الموثقة و حمايتها من فقدان السرية.

د- اظهرت اجابات عينة البحث تجاه بعد العملية الاهتمام التوسط للشركة المبحوثة في تخطيط و تنفيذ و مراقبة العمليات اللازمة لتلبية متطلبات مواصفة ادارة المعرفة , و ضعف قدرة الشركة بالتحكم في كلاً من (التغييرات غير المقصودة للعمليات المعرفية و معالجة العواقب الناتجة عنها , و عمليات الاستعانة بمصادر المعرفة الخارجية و مدى توافقها مع نظام ادارة المعرفة).

ز- حظي بعد التحسين بأهتمام نسبي معتدل بحسب اجابات افراد العينة , مما يشير الى التفات و اهتمام الشركة المتوسط في اعتماد اجراءات التحسين المستمر لضمان كفاءة و فعالية نظام ادارة المعرفة و تصحيح حالات عدم المطابقة عند حدوثها , و الذي يعزى الى ضعف عمليات الرقابة و الاشراف اللازمة لتلافي او تقليل حدوث هذه الحالات.

ح- جاء بعد الاكتساب بمستوى استجابة متوسط من قبل افراد عينة الدراسة, الذي يدل على ان الشركة المبحوثة لديها افتحاح معرفي مقبول على البيئة الخارجية من حيث الاهتمام بتشارك المشاريع البحثية و تبادل المعلومات و الخبرات و المعارف مع المنظمات الاخرى المناظرة لها, او تحقيق التراكم المعرفي بتجميع المعلومات ذات الصلة من خلال اللقاءات الدورية مع الخبراء الخارجيين, و توجيه و تحفيز و الزام موظفيها بشراء المعلومات و المعارف من المصادر الخارجية و استخدامها و اعتباره جزء من المهام اليومية.

ط- وجود اهتمام متوسط ببعيد الاستيعاب مما يؤشر اهتمام الشركة المقبول(المعتدل) بتقديم الدعم لعمليات استيعاب المعرفة من حيث تشارك المعلومات و الخبرات عن طريق الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين بمختلف اقسام و مستويات الشركة و بأستخدام ادوات حديثة و متنوعة(الانترنت, الدراسات الداخلية, التقارير) , و تبادل الافكار و المفاهيم المنظمة من خلال الاجتماعات الدورية او التبادل المؤقت للموظفين بين الاقسام.

ي- لدى الشركة المبحوثة اهتمام نسبي متوسط ببعيد التحويل مما يشير الى امكانياتها البسيطة او المعتدلة في القدرة على هيكلة المعرفة الخارجية المكتسبة و توحيدها مع القاعدة المعرفية الحالية و الربط بينها بشكل ابداعي لتحويل المعرفة الجديدة الناتجة الى معرفة قيمة للشركة بما يتناسب مع امكانياتها و احتياجاتها و الذي قد يعزى الى عدم منح الموظفين ذوي الخبرات العلمية المجال الكافي لأستخدام المعلومات المجمع لتجربة الحلول البديلة في مواجهة المشكلات اليومية و التحديات و الأزمات المحتملة.

ك- هناك سعي بمستوى متوسط ببعيد الاستغلال من قبل الشركة المبحوثة و الذي يؤكد بلا شك عدم الاستغلال الكافي للمعرفة الجديدة بتحويلها الى منتجات و خدمات مبتكرة و الحصول بذلك على براءات اختراع تمتلك من خلالها الشركة الميزة التنافسية , و الذي تعود اسبابه الى عدم اعتماد التقنيات الجديدة و المتطورة او على الاقل العمل على تكيف التقنيات الحالية وفقاً للمعرفة الجديدة.

## الخاتمة

- Portela, M., Pronovost, P., Woodcock, T., Carter, P., & Dixon-Woods, M. (2015). Republished: how to study improvement interventions: a brief overview of possible study types. *Postgraduate Medical Journal*, 91(1076), 343-354
- García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., Hernández-García, Á., & Llorens-Largo, F. (2015). Analysis and improvement of knowledge management processes in organizations using the business process model notation. In *Annual Conference of the Global Innovation and Knowledge Academy*, 93-101
- Ganguly, A., Mostashari, A., & Mansouri, M. (2011). Measuring knowledge management/knowledge sharing (KM/KS) efficiency in enterprise networks. *International Journal of Knowledge Management*, 7(4), 37-54
- Indarti, N. (2010). The effect of knowledge stickiness and interaction on absorptive capacity, Master Thesis, University of Groningen, The Netherlands
- Valentim, L., Lisboa, V., & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R&D Management*, 46(4), 711-725
- Lagunes, P., Soto, A., Zuñiga, S., & Pérez, J. (2016). Model for Determining the Absorption Capacity of SMES in the Manufacturing Sector. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(34), 322-337
- Stachowiak, A., Adamczak, M., Hadas, L., Domański, R., & Cyplik, P. (2019). Knowledge absorption capacity as a factor for increasing logistics 4.0 maturity. *Applied Sciences*, 9(24), 1-11
- Yildirim, D., & Arun, K. (2022). Effects of Clusters and Business Environment Context on Knowledge Absorption Capacity and Measurement with A Panel Analysis. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(1), 47-68
- Zapata Rotundo, G. & Hernández Arias, A. (2018). Absorptive capacity: a literature review and a model of its determinants. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 119-137.
- Kloviene, L., & Gimzauskiene, E. (2014). Development of accounting system according to an information technology. *Review of economic studies and research Virgil Madgearu*, 7(2), 59.
- Al-Delawi, A. S., Raewf, M., & Jameel, A. (2023). The Impact of Human Capital on a Company's Value: A Cross-Cultural Study. *Journal of Intercultural Communication*, 23(1), 24-32.
- Al-Delawi, A. S., & Ramo, W. M. (2020). The impact of accounting information system on performance management. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 36-48.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Horvat, D., Dreher, C., & Som, O. (2019). How firms absorb external knowledge—Modelling and managing the absorptive capacity process. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1-35
- Pai, F., & CHANG, H. (2013). The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance—A dynamic capabilities perspective. *المؤتمري و تفضيل الكفاءات الخارجية على الداخلية في تولي الادوار الوظيفية المهمة , مما يقلل من رضا و ولاء العاملين و زيادة معدل دورانهم*
- المصادر
- Mishchuk, H., Bilan, Y., & Pavlushenko, L. (2016). Knowledge management systems: issues in enterprise human capital management implementation in transition economy. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 163-173
- Asaad, Z. A., Al-Delawi, A. S., Fatah, O. R., & Saleem, A. M. (2023). Oil exports, political issues, and stock market nexus. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(1), 362-373
- Al-Hakim, L. A., & Hassan, S. (2016). Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 109-124
- Igbinovia, M., & Ikenwe, J. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-38
- Kudryavtsev, D., & Sadykova, D. (2019, November). Towards architecting a knowledge management system: requirements for an ISO compliant framework. In *IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling*, 36-50
- Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R., & de Souza, J. A. (2020). ISO 30401: The standardization of knowledge. *International Journal of Development Research*, 10(6), 37155-37159
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational behavior*. Pearson South Africa, 15 edition
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66
- Massoudi, A. (2025) Predicting the power of entrepreneurial orientation in improving the level of product innovation. Business education as a mediator. *Journal of Management and Business Education*, 8(1), 58-73. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0004>
- Jeseviciute-Ufartiene, L. (2014). Importance of planning in management developing organization. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 176-180
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The emergence of knowledge management. In *Emergent knowledge strategies*, 23-47
- Birdawod, H. Q. (2022). Using factor analysis to determine the most important factors affecting student absenteeism at Cihan University-Erbil. *Cihan University-Erbil Scientific Journal*, 6(2), 1-8.
- Massoudi, A. H., Birdawod, H. Q., & Raewf, M. B. (2023). Personal digital marketing influence on successful marketing campaign in today's digital age. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 158-165.
- Castaneda, D., & Durán, W. (2018). Knowledge sharing in organizations: Roles of beliefs, training, and perceived organizational support. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 10(2), 148-162

- Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 8, 83-97.
- Choong, Y., & Fang, C. (2006). Factors affecting knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations, Gladys A. Kelce School of Business ,Pittsburg State University,141-148
- Braojos, J., Benitez, J., Llorens, J., & Ruiz, L. (2020). Impact of IT integration on the firm's knowledge absorption and desorption. *Information & Management*, 57(7),1-50
- Jameel, A., Massoudi, A., & Qasim, A. (2021). Knowledge Sharing among Academic Staff in the Higher Education Institutions. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 67-74.
- Massoudi, A. & Birdawod, H. (2023). Applying Knowledge Management Processes to Improve Institutional Performance. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 1-10.
- Massoudi, A., Zaidan, M.N. and Agha. (2024). The Adoption of Technology Acceptance Model in E-commerce with Artificial Intelligence as a Mediator. *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 12(2), 20-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14511604>
- Mahmood, N. H., Kadir, D. H., & Birdawod, H. Q. (2022). The full factorial design approach to determine the attitude of university lecturers towards e-learning and online teaching due to the covid-19 pandemic. *Cihan University-Erbil Scientific Journal*, 6(1), 20-25.
- Jameel, A., Massoudi, A., & Ahmed, A. (2023). Motivational Elements of Online Knowledge Sharing Among Employees: Evidence from the Banking Sector. *International Conference on Information Systems and Intelligent Applications, Lecture Notes in Networks and Systems* 550, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-16865-9\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-031-16865-9_39)
- Massoudi, A. H., Agha, A. M., & Zamoum, K. (2025). Bridging AI Marketing and Customer Loyalty. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(1), 106-113.