

عمليات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي
دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى

Knowledge Management Processes and their Role in Promoting Strategic Renewal Activities A Case Study in the General Directorate of Education of Nineveh

م.م. حسون هيثم حسون

المديرية العامة لتربية نينوى

hasoonhaitham2@gmail.com

تاريخ استلام البحث 2021/8 / 30 تاريخ قبول النشر 2021/10/27 تاريخ النشر 2021/12/22

المستخلص

سعى البحث الحالي الى تشخيص واقع عمليات ادارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والاثر بينهما بالاعتماد على منهج دراسة الحالة واستخدام ادواته بهدف التحقق من مشكلة البحث الرئيسية وفحواها (هل لعمليات ادارة المعرفة دور في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟)، وتحديداً في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بوصفها ميداناً للبحث الحالي وبعبارة من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية والتي بلغت (55) فرداً، حيث تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسية في جمع البيانات وتحليلها ضمن الحزمة البرمجية (SPSS)، واستناداً إلى نتائج التحليل قدمت العديد من الاستنتاجات أهمها امكانية اعتماد عمليات ادارة المعرفة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي على الرغم من وجود مستوى من التباين بين عملية واخرى وهذا اكد تطابق الاطر النظرية والتطبيقية في البحث الحالي، كما قدمت جملة من المقترحات ابرزها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة المعرفة وعملياتها وذلك عن طريق الانتقال من الاقتصاديات التقليدية الى الاقتصادية المستندة الى المعرفة وتوجيهها نحو مواكبة التجديد الاستراتيجي من خلال انشطته، وبما يسهم بالارتقاء بالمنظومة التربوية والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، التجديد الاستراتيجي.

Abstract

The current study aimed to diagnose the reality of knowledge management processes and strategic renewal activities, and to determine the nature of the relationship and the impact between them. The study is based on the case study approach and the use of its tools in order to verify the main research problem stated as follows: (Do knowledge management processes have a role in promoting strategic renewal activities in the investigated organization?), specifically in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate as a field for current research and with a sample of heads of departments, divisions and administrative units, which amounted to (55) individuals. A questionnaire was used as the main tool for data collection and analysis was carried out with the help of the (SPSS) software package. Based on the results of analysis several conclusions were presented, the most important of which is the possibility of adopting knowledge management processes in promoting strategic renewal activities, despite the presence of a level of discrepancy between one process and the other. This conclusion confirmed the congruence of theoretical and applied frameworks in the current research. Based on its

conclusions, The study presented a number of recommendations, the most prominent of which is the need for the investigated organization to pay attention to knowledge management and its operations, by moving from traditional economics to knowledge-based economics and directing itself towards keeping pace with strategic renewal through its activities, in a way that contributes to upgrading the educational system.

Key words: *knowledge Management, Strategic Renewal.*

المقدمة:

ما زالت المنظومة التربوية والتعليمية تبحث عن كل ما يؤمن فعلها ويؤثر دورها في اطار يجسد الشخصية الاعتبارية لها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وكيفية مواكبة فرص التجديد الاستراتيجي، الامر الذي وضع القيادات الاكاديمية تحت طائلة الضغوط بشأن مدى اعتمادها الاساليب الداعمة للتحول نحو الاقتصاديات المعرفية وكيفية ادارة عملياتها ضمن ما يسمى بعمليات ادارة المعرفة والمتمثلة بـ (التشخيص، الاكتساب، الخزن، المشاركة، التطبيق)، لذا استلزم هذا اعادة النظر بكل ما لديها من موارد وامكانيات وقدرات تمكنها من برمجة وادارة موجوداتها المعرفية وتوجيهها نحو تعزيز الجهود الداعمة لاستحضار التجديد الاستراتيجي، عليه تبرز اهمية البحث الحالي في تأشير مستوى العلاقة والاثر بين عمليات ادارة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن بيان الفوائد التي تحققها المنظومة التربوية والتعليمية من تفعيل متغيرات البحث الحالي، وكالاتي:

المحور الاول: الاطار المنهجي

أولاً: مشكلة البحث:

تعاني بعض الإدارات في المنظومة التربوية والتعليمية ومنها المديرية العامة لتربية نينوى حالة من الضعف في مستوى توافر الانشطة الداعمة للتجديد الاستراتيجي والذي أسهم في إيجاد فجوة بين الإسهامات الواجب تقديمها وبين ما هو قائم فعلاً، الأمر الذي وضع المنظومة التربوية والتعليمية تحت طائلة التفكير وإعادة النظر بقصد احتواء هذه الإشكاليات التي تمثل قيلاً في المجال التنظيمي، لذا برزت الحاجة قائمة إلى استحضار كل ما يدعم إسهاماتها بمنظور شمولي ذات سمة استراتيجية وبالذات التوجه نحو عمليات ادارة المعرفة وتفعيلها بهدف تعزيز انشطة التجديد الاستراتيجي، بحيث تحقق عامل التوازن النسبي بين الإسهامات الفعلية المتوافرة وبين التطورات المنظمية، عليه تحددت مشكلة البحث الحالي في التساؤل الاتي: (هل لعمليات ادارة المعرفة دور في تعزيز انشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟)، ويتفرع من هذا التساؤل الاتية:

1. ماهية درجة ادراك الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث الحالي ؟
2. ما مستوى توافر عمليات ادارة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ؟
3. ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والاثر بين المتغير المستقل (عمليات ادارة المعرفة) والمتغير المعتمد (انشطة التجديد الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة ؟

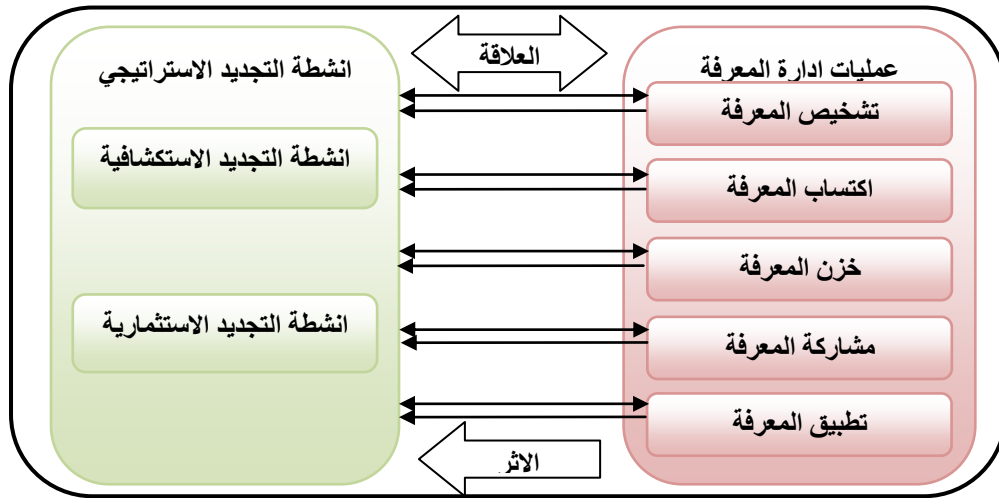
ثانياً: أهداف البحث:

انسجاماً مع توجهات البحث الحالي تم تحديد الاهداف الاتية:

1. تقديم تغطية فكرية نظرية لمتغيرات البحث الحالي عن طريق بعض طروحات المختصين في العلوم الادارية، وبما يسهم في تحقيق اضافة فعلية تقع تحت اطار الاثراء وعلى قدر الامكان.

2. تشخيص مستوى توافر متغيرات البحث الحالي في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحديد اوجه الارتباط والاثر بين المتغيرين وذلك عن طريق قياس العلاقة والاثر بينهما، وبما يسهم في بيان اوجه الفاعلية والقصور فيها، فضلاً عن الوقف على بعض الفوائد المتحققة من عملية التطبيق والعمل على تعزيزها.
 3. مساعدة الإدارات في المنظمة المبحوثة بشأن كيفية تفعيل وتوجيه عمليات ادارة المعرفة نحو تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي لتلافي بعض حالات القصور ضمن اطار المعالجة عبر تقديم العديد من المقترحات.
- ثالثاً: أهمية البحث: انبثقت أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

1. الأهمية العلمية: تجسدت أهمية البحث الحالي العلمية عن طريق متغيراته (ادارة المعرفة، التجديد الاستراتيجي)، وما تتضمنه من عمليات وأنشطة فرعية فاعلة ضمن التخصص الإداري.
 2. الأهمية العملية: تركيز جهود البحث الحالي على قياس متغيراته ضمن القطاع التربوي والتعليمي وتحديداً في المديرية العامة لتربية نينوى حيث ان قياس ادارة المعرفة في المنظومة التربوية والتعليمية يؤدي الى تعزيز فاعلية ادارة الموجودات المعرفية، وتحسين فرص الانتقال الامثل الى اقتصاديات المعرفة، وبالتالي سيؤثر ذلك ايجاباً على أنشطة التجديد الاستراتيجي، ومساعدة المنظمة المبحوثة على تحقيق اهدافها التربوية والتعليمية.
- رابعاً: منهج البحث: اعتمد الباحث على منهج (دراسة حالة) بوصفه من مناهج البحث التفصيلية الذي يعتمد على تجميع البيانات وتصنيفها بهدف تحليلها، وبما ينسجم مع الظاهرة قيد الدراسة.
- خامساً: مخطط البحث الفرضي: تم تصميم مخططاً فرضياً لمتغيرات البحث الحالي، وكالاتي:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

- سادساً: فرضيات البحث: تعد فرضيات البحث حلول مؤقتة توجه الباحث للوصول الى النتائج، وكالاتي:
1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - توجد علاقة ارتباط بين اكتساب المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - توجد علاقة ارتباط بين خزن المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - توجد علاقة ارتباط بين مشاركة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
 - توجد علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عمليات ادارة المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- يؤثر تشخيص المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- يؤثر اكتساب المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- يؤثر خزن المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- يؤثر مشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.
- يؤثر تطبيق المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث الحالي بالقيادات الادارية والعاملين في المديرية العامة لتربية نينوى، حيث تم اختيار عينة من المديرين فيها وتحديداً رؤساء الاقسام والشعب والوحدات الادارية والبالغة اعدادهم (106) فرداً، اذ تم توزيع (78) استمارة بنسبة (74%) من العينة المبحوثة وبعد استرداد الاستمارات اعتمد (55) استمارة بنسبة (52%) من العينة المبحوثة.

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود الزمنية: انجز البحث الحالي خلال الفترة من 2020/12/1 وحتى 2021/8/10.

2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في المديرية العامة لتربية نينوى.

3. الحدود البشرية: عينة من (رؤساء الاقسام والشعب والوحدات) في المنظمة المبحوثة.

4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على (عمليات ادارة المعرفة، أنشطة التجديد الاستراتيجي).

تاسعاً: اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث في اتمام الاطار النظري للبحث الحالي على استعراض العديد من طروحات الكتاب والباحثين وبالمراجع العلمية (العربية والأجنبية)، وبما يسهم تقديم تغطية نظرية فكرية تحليلية يمكن ان تقع تحت اطار الاثر، أما الاطار الميداني للبحث فتم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وباستخدام مقياس (Likert) الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وحدد لها القيم بـ (1,2,3,4,5) على التوالي، والملحق يوضح ذلك، وكما في الجدول (1):

الجدول (1): مضامين أداة البحث (استمارة الاستبانة)

ت	المتغيرات	العمليات والأنشطة	تسلسل الفقرات	المصادر
1.	عمليات ادارة المعرفة	تشخيص المعرفة	((X1-X5	(الزغير، 2014) (Ashtiani, 2014) (Gonzalez & Martins, 2017)
		اكتساب المعرفة	((X6-X10	
		خزن المعرفة	((X11-X15	
		مشاركة المعرفة	((X16-X20	
		تطبيق المعرفة	((X21-X25	
2.	أنشطة التجديد الاستراتيجي	أنشطة التجديد الاستكشافية	((X26-X30	(الفتلاوي، وآخرون، 2016) (محمود، ومهدي، 2019) (Pérez, 2019)
		أنشطة التجديد الاستثمارية	((X31-X35	

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

عاشراً: اختبار ادارة البحث: بهدف التأكد من مدى صلاحية أداة البحث الحالي، تم إجراء الاختبارات الآتية:

1. اختبار الشمولية والصدق الظاهري: تم عرض استمارة الاستبانة بعد اعدادها بالاستعانة بالعديد من المصادر مع إجراء بعض التعديلات بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية، وكالاتي: (أ.د. سلطان احمد خليف/الجامعة التقنية الشمالية)، (أ.م.د. الاء عبدال موجود العاني/جامعة الموصل)، (أ.م.د. سمير عبدالرزاق العبدلي/كلية الحداية الجامعة)، (أ.م.د. سنان قاسم حسين/جامعة دهوك) ، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وتوجيهها نحو اهداف البحث الحالي.
2. الحيادية: تم التأكيد عند اتمام الاطار التطبيقي (توزيع أداة البحث) على عدم التأثير والتدخل في إجابات الأفراد المبحوثين، فضلاً عن منحهم الوقت والحرية في التعبير عن آراءهم تجاه متغيرات البحث الحالي، وبما يسهم في الحصول على نتائج تعكس واقع المتغيرات في المنظمة المبحوثة.

الحادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية: اعتمد العديد من الادوات الاحصائية، وباستخدام الحزمة البرمجة (SPSS)، وكالاتي:

1. المقاييس الوصفية من حيث (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاستجابة، معامل الاختلاف) للوقوف على مستوى توافر متغيرات البحث الحالي
2. معامل الارتباط لقياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث الحالي (ادارة المعرفة، أنشطة التجديد الاستراتيجي) في المنظمة المبحوثة.
3. الانحدار الخطي البسيط لقياس الاثر المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد في المنظمة المبحوثة.

المحور الثاني: الاطار النظري

يهدف هذا المحور عرض تغطية نظرية شاملة لمتغيرات البحث الحالي عن طريق ما اجاد به الكتاب والباحثين والمختصين في العلوم الادارية، وعلى قدر الامكان، وكالاتي:

□ ادارة المعرفة: اطار نظري

أولاً: مفهوم ادارة المعرفة: تعد المعرفة وادارتها من المفاهيم الحديثة التي اخذت حيزا كبيرا من الاهتمام من الكتاب والباحثين، فضلاً عن المنظمات نفسها، حيث بدء الجميع يدرك مدى ضرورة واهمية التحول من الاقتصاديات التقليدية الى الاقتصاديات المعرفية بوصفها منطلق فاعل في المنظمة وموجه ديناميكي لتعزيز الاداء التنظيمي وبالتالي تحقيق الاهداف وبالذات الوصول الى الافضلية والتغلب على المنافسين (Lee، 2009: 19-20)، كما تعد ادارة المعرفة من الاسهامات المطلوب العمل بها لغرض تحقيق التطبيق الكفؤ والفاعل لإدارة الاداء بوصفها ركيزة مهمة في تحقيق اهداف المنظمة ودورها في التحول نحو الاستثمارات الفكرية اكثر من تركيزها على الموجودات المادية، وهذا يمكن المنظمة من ايجاد عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وتوجيهها نحو مواكبة التطورات البيئية (الزغير، 2014: 22)، وعند مراجعة مضامين ادارة المعرفة اكد معظم الكتاب والباحثين انها ادارة منهجية معرفية على مستوى المنظمة ككل تعتمد بهدف اضافة القيمة عبر العديد من الاستراتيجيات والاساليب والعمليات الرئيسية من حيث التشخيص والاكتساب، فضلاً عن الخزن والمشاركة، وصولاً الى التطبيق (Rinne kangas, 2017: 7-8)، كما ان ادارة المعرفة تتصف بانها عملية ادارية منهجية ديناميكية مستمرة عبر الزمن وتحديداً في عملياتها الرئيسية (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وهذه العمليات تأخذ تسلسل تطوري حيث يتم تبادل المعرفة الضمنية بين الافراد

بالتركيز على الخبرات المشتركة في التفاعل الاجتماعي، بالإضافة إلى إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق مفاهيم متعددة تعتمد في العمل (Farnese, et al., 2019: 2-3).

وتتطلب عملية إدارة المعرفة من القائمين عليها في المنظمة اعتماد استراتيجية فاعلة موجهة نحو التركيز على توفير ستة مكونات رئيسة تسهم بشكل فعلي في تعزيز مستوى الأداء التنظيمي وهذه المكونات هي: الحوكمة، الثقافة، إدارة المحتوى، التكنولوجيا، التطبيق، القياس (Belevičiūtė, 2008: 20)، كما أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل والقابليات والقدرات التنظيمية وما متوافر من القيم والمعارف والخبرات والتي تعد بمثابة الرصيد الفعلي في مجالات العمل التنظيمي (Finn, 2013: 18-19)، وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض بعض توجهات الكتاب والباحثين بشأن تعريف إدارة المعرفة وحسب التسلسل الزمني لها، وكالاتي:

الجدول (2): توجهات بعض الكتاب والباحثين بشأن تعريف إدارة المعرفة

ت	الكاتب أو الباحث	التعريف
1.	(Ferreira & Pilatti, 2013: 54)	مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة والمساعدة في تكوين قاعدة معرفية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
2.	(Črnjar & Dlačić, 2014: 978)	فن تحويل الموجودات الفكرية إلى أعمال تنظيمية ذات قيمة مضافة.
3.	(Kumar & Kumar, 2015: 10)	ممارسات إدارية هادفة للحصول على المعرفة بأنواعها وتنظيم واستدامة عملياتها الرئيسية من حيث (التشخيص، المشاركة، التطبيق)، وبما يساهم في تعزيز مستويات الأداء التنظيمي وإضافة القيمة.
4.	(Breznik, 2018: 142)	عملية إدارية تعتمد على تشخيص ومشاركة وتطبيق المعرفة بشكل فاعل.
5.	(عبدالله، ورمضان، 2019: 115)	نظام متكامل يسعى للحصول على المعلومات ذات الأهمية ومشاركتها بين العاملين من خلال قواعد البيانات والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى ما تم نقله من الخبرات والتجارب المختلفة.

الجدول: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة (knowledge Management) بأنها: ممارسات إدارية هادفة إلى (تشخيص، اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق) المعرفة التنظيمية عبر توفير متطلباتها الأساسية، وبما يساهم في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي ومواكبة البيئة الديناميكية.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة: أدركت العديد من المنظمات أن الوصول إلى استدامة الميزة التنافسية يتمحور حول إمكانية إدارة المعرفة ومدى قدرتها على الاحتفاظ بالموجودات المعرفية وتنظيمها وتطويرها وتطبيقها ولكي تتمكن المنظمات من ذلك تكون بحاجة إلى أربعة مكونات رئيسة هي: المعرفة، الموارد البشرية، العمليات، التكنولوجيا، وكيفية ربطها مع بعضها البعض وبما يساهم في أداء المنظمة (Omotayo, 2015: 3)، كما تعكس وجهة النظر

المعتمدة على الموارد والمنطلق المعرفي مدى أهمية الاعتراف بالمعرفة التنظيمية كونها تسمح بتبادل المعرفة بين الفرد والجماعة مع ضرورة تحويل المعتقدات السائدة بين العاملين بأن إدارة المعرفة تعني فقدان القوة بسبب مشاركتها، وكيفية العمل على انتقال المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة تنظيمية (ظاهرة)، وبما يؤدي الى تعزيز فرص الابتكار الاداء التنظيمي. (Ashtiani, 2014: 12-13)

وتضمن ادارة المعرفة امكانية عدم حدوث الازدواجية في العمل وتحقيق الاستثمار الافضل للوقت، فضلاً عن تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتعزيز جودة المعلومات والمعرفة، وصولاً الى حل المشكلات وتخفيض التكاليف والسرعة في تسويق المنتجات والخدمات، بما يعكس على رضا الزبون و إضافة القيمة وتعزيز مكانة المنظمة بين المنظمات المنافسة الاخرى. (Hijazi, 2017: 51)

وتمثل ادارة المعرفة فرصة عالية يمكن للمنظمة من خلالها الوصول الى العديد من الفوائد وكالاتي: الوصول الاسرع للمعرفة التنظيمية، وبما يسهم في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية، تحفيز الموارد البشرية على المشاركة بالمعرفة وبأفضل الطرق الممكنة، توفير التكاليف الموجهة نحو زيادة الربحية، مساعدة الجهود الداعمة للوصول الى مجتمعات معرفية، اعادة توزيع الموارد بشكل افضل (Bagorogoza, 2015: 9-10)

مما تقدم ضرورة ان تدرك المنظمات اهمية ادارة المعرفة من حيث امكانية تحويل الموجودات المعرفية الى ممارسات ذات قيمة وجودة عالية، وهذا يتطلب توافر العمليات الأساسية لها ضمن اطار التعاون بين (الفرد، الجماعة، المنظمة)، وبما يسهم في زيادة القدرة التنافسية وتعزيز الاداء التنظيمي، فضلاً عن تنفيذ المهام بالطرق الفاعلة، وصولاً الى توفير منظمات معرفية قادرة على تحقيق القيمة للمجتمعات والعمل بديناميكية عالية ومواكبة التطورات المعرفية.

ثالثاً: انواع ادارة المعرفة: يمكن الاشارة الى المعرفة من خلال التركيز على نوعين وكالاتي: (Ling, 2011: 7)، (Hajamohideen & Jeyanthi, 2017: 1-2)، (Almeida, 2018: 9-10)

1. المعرفة الضمنية: المعرفة المتوافرة في عقول العاملين او الجماعات وهي متوافرة في جميع انواع المعرفة، ومن صفاتها غير رسمية وذاتية ولا يمكن الوصول اليها بسهولة وعدم امكانية نقلها ولا قياسها ومن مصادرها المحاولات الداعمة لفهم شيء معين او الملاحظة او البحث.

2. المعرفة الظاهرة: المعرفة المتوافرة في الكتب والمصادر العلمية ومن صفاتها انها رسمية و غير ذاتية ويمكن الوصول اليها وقياسها ونقلها بهدف التعلم ولتفعيلها في المنظمة يتطلب ذلك مشاركتها وتطويرها، ومن مصادرها مشاركة المعلومات في العمل بين الادارة والعاملين.

رابعاً: عمليات ادارة المعرفة: عند مراجعة بعض المصادر ذات العلاقة بإدارة المعرفة، اذ تم اختيار العمليات الاكثر اتفاقاً بين الكتاب والباحثين والتي تتلاءم مع توجهات البحث الحالي، وعلى النحو الاتي: (Gonzalez & Martins, 2017: 251-258)، (Paschek, et al., 2018: 185)

1. تشخيص المعرفة: تبدأ ممارسات ادارة المعرفة من خلال عملية تشخيص المعرفة والتي تعد من العمليات الرئيسة فيها حيث يتوجب تحديد الاهداف منها للوصول الى افضل المستويات المعرفية، حيث من الضروري بيان مصادر المعرفة من داخل او خارج المنظمة.

2. اكتساب المعرفة: يتوجب على القائمين على ادارة المعرفة باكتسابها وهذا يتوجب توافر الخبرة والقدرة لاكتسابها وهذه العملية تتم من خلال مشاركة جميع اطراف العمل التنظيمي وبالمستويات التنظيمية كافة مع اهمية التوجه

نحو التعلم والابتكار والابداع وضورة تبادل المعلومات والمفاعلة بين المعرفة الضمنية والظاهرة في هذه المرحلة.

3. خزن المعرفة: يتوجب على القائمين بإدارة المعرفة ضمان عدم فقدانها وتلاشيها وهذا شكل دافع نحو ضرورة توافر قواعد لخزن المعرفة (قواعد خزن ورقية، الكترونية)، وبما يسهم في ضمان امكانية الوصول اليها مستقبلاً وبما يؤدي ذلك الى تحقيق الاهداف التنظيمية.

4. مشاركة المعرفة: تعد عملية مشاركة المعرفة مهمة جداً وذلك لضمان استدامة المعرفة وتطويرها ووصولها الى اطراف العمل في المنظمة، اذ يتم مشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة، ومن هنا يأتي دور التعاون بين جميع اطراف وكيفية التحول نحو العمل الجماعي واعتماد الاساليب الداعمة لمشاركتها، وبما ينعكس ذلك في تعزيز الاداء التنظيمي وتحقيق الافضلية على المنافسين.

5. تطبيق المعرفة: تتمثل بمدى امكانية بدء استخدام المعرفة فعليا في اعمال وانشطة ومهام المنظمة حيث لا اهمية لعمليات (التشخيص، الاكتساب، الخزن، المشاركة) دون تطبيقها واستخدامها فعليا في ميدان العمل المنظمي، وهذا تطلب ان يتم تطبيقها من خلال اعتماد افضل الطرق الممكنة، وبما يحقق كفاءة الاستخدام وفاعليته وتوجيهه نحو اهداف المنظمة.

□ التجديد الاستراتيجي: اطار نظري

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي: تسعى منظمات الاعمال باختلاف انواعها ونشاطاتها الى المحافظة على مركزها التنافسي بين المنظمات واستمرارية وجودها في السوق وفي بيئة الاعمال، وبفعل التغيرات المتسارعة تفقد بعض المنظمات قدراتها ومكانتها واخرى تكتسب ما هو جديد، الامر الذي دفع معظم المنظمات الى تطوير قدراتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة التغيرات، اذ يعد التجديد الاستراتيجي ظاهرة ذات اهمية في تحقيق النجاح المستدام في المنظمات وتحسين قدرة المنظمة في تكوين قيمة في الأمد القريب وتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتطوير المنتجات والخدمات (عبودي، 2019: 83)، والتجديد الاستراتيجي يتيح الفرصة للمنظمة بتطوير او استحداث خصائص ذات اثر كبير في تحقيق الاهداف التنظيمية من حيث احداث تطورات مألوفة او جديدة في (المنتجات والخدمات، السياسات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المنافسين)، وبما يؤثر على الموارد البشرية والمادية والقدرات ومعالجة الروتين المنظمي مع ضرورة استمرارية واستدامة عملية التجديد الاستراتيجي (Mishina, 2016: 18-19)، وان توافر أنشطة التجديد الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية وبالذات من خلال عمل الادارة على توافر ثلاث قدرات رئيسة تتمثل في اليقظة التنظيمية والخيارات المتاحة امام الادارة والقيم الداعمة لتطبيق التجديد الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في مواكبة فرص التعلم الموجه نحو تعزيز قدرات المواهب البشرية في كيفية التعامل مع متطلبات العمل التنظيمي، فضلاً عن امكانية الوصول الى التكيف مع التغيرات التطورات البيئة الديناميكية. (Sparrow & Ringland, 2015: 34)

اما عن بعض الخائص التي تعكس مضامين التجديد الاستراتيجي، اذ يجب ان تكون عملية التجديد الاستراتيجي في المنظمة لديها القدرة على التأثير على المدى البعيد في اعمال وانشطة المنظمة، وضرورة ان يشمل التجديد الاستراتيجي عملية التجديد (العملية)، والجودة او الحالة التي تتجدد (المحتوى)، والشئ المتجدد (النتيجة)، وتجديد او استبدال الصفات الاستراتيجية بشكل كلي او جزئي مثل (الاهداف، المنتجات والخدمات، الموارد، القدرات) وغيرها من الصفات، يكون الهدف من أنشطة التجديد الاستراتيجي هو توفير فرص النمو، فضلاً عن

اهمية استدامة تطوير المنظمة (البغدادي، والحدراوي، 2015: 33)، من خلال ما تقدم يمكن بيان بعض تعاريف التجديد الاستراتيجي، وحسب التسلسل الزمني لها، وكالاتي:

الجدول (3): توجهات بعض الكتاب والباحثين بشأن تعريف التجديد الاستراتيجي

ت	الكاتب أو الباحث	التعريف
1.	(Martínez & Moreno, 2011: 44)	اساليب عمل استراتيجية موجهة نحو تطوير نشاطات المنظمة بشأن (السوق، المنافسين، البيئية)، وبما يسهم تحقيق الميزة التنافسية.
2.	(Bonnici & McGee, 2015: 2)	تعديلات تطويرية منتظمة لمعالجة الضغوط البيئية بهدف تعزيز عمليات المنظمة وفرصة البقاء في المنافسة.
3.	(Kearney & Morris, 2015: 1-2)	تطوير بعض الأنشطة التنظيمية بهدف تحقيق التكيف بشأن الظروف والتطورات في البيئة الخارجية.
4.	(Cattaneo & Hacklin, 2016: 72)	عملية تطويرية موجهة نحو مواكبة التطورات المعرفة وادخالها للعمل المنظمي.
5.	(Musa & Mamun, 2018: 2)	تعديل بعض الأنشطة التنظيمية بهدف مواكبة المتغيرات الخارجية للبيئة، وبما تنعكس اثارها على المدى البعيد.

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

بناءً لما تقدم يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي ((Strategic Renewal)) بأنه مجموعة من الأنشطة التطويرية (الاستكشافية، الاستثمارية) بهدف تعديل الممارسات التنظيمية، وبما يسهم في مواكبة البيئة وتحقيق الافضلية على المنافسين.

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي: يعد التجديد الاستراتيجي عملية ديناميكية لتعديل او استبدال بعض الاعمال التنظيمية حيث تسهم هذه العملية في التعامل بالأساليب الكفؤة مع البيئة الخارجية من حيث استثمار الفرص ومعالجة المشكلات والتهديدات البيئية للوصول الى الفاعلية وتحقيق الميزة التنافسية، كما تتمحور اثاره الايجابية نحو تعزيز فرص البقاء والنمو وهذا يكون على المدى البعيد، ولهذا تكمن اهميته كموجه في زيادة امكانية المنظمة بالذات ما يتعلق في المعرفة والمرونة الاستراتيجية، واما عن السبب الرئيس في اختلاف طبيعة المنظمات ومدى امكانيتها على المنافسة في بيئة الاعمال يتعلق بمستوى أنشطة التجديد الاستراتيجي. (Pérez, 2019: 3-4).

وكما يؤكد (التميمي، 2017: 36) ان التجديد الاستراتيجي يسهم في تطوير جميع موارد المنظمة من اجل الوصول الى افضل اداء اقتصادي واكثر استدامة ويمكن المنظمات من تعديل مسارها وقدراتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه بيئة اعمالها الديناميكية من حيث (الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية)، وبهذا فإن التجديد الاستراتيجي يوجه القدرات الاساسية في المنظمة الى قدرات تنافسه نحو السوق، ان تأثيرات التجديد الاستراتيجية تنعكس على مستويات العمل المنظمي، ومعالجة المسار المعتمد من البيئة المحيطة في المنظمة، ضمان استمراريتها على المدى البعيد، واستدامه العمل في المنظمة.

ثالثاً: أنشطة التجديد الاستراتيجي: بهدف ربط المنطلقات النظرية بالمعطيات التطبيقية لموضوع التجديد الاستراتيجي لا بد من توافر طرق واساليب تعتمد في عملية القياس لبيان مستوى توافرها ومدى فاعليتها في العمل التنظيمي وعند استعراض بعض الطروحات ذات العلاقة اشترت بعض حالات الاختلاف طرق القياس وهذا بسبب اختلاف التوجهات المعرفية لهم، لذا عمد الباحث الى التركيز على طروحات كل من الاتي: (Schmitt, et al., 2016: 362)، (الفتلاوي، واخرون، 2016: 176-177)، (محمود، ومهدي: 2019، 8-9).

1. أنشطة التجديد الاستكشافية: تعد هذه الانشطة بمثابة استراتيجية هجومية استباقية موجه نحو قدرة المنظمة في استكشاف الفرص ضمن اطار المعارف والابتكارات والابداعات والتي يمكن ان تسهم في احداث تجديد فعلي في ممارسات العمل وتعزيز من قدرة المنظمة على احتواء تطورات البيئية الديناميكية.

2. أنشطة التجديد الاستثمارية: يتعلق هذا النوع من التجديد بتطبيق استراتيجية دفاعية تركز على معالجة جميع المشكلات التنظيمية التي تواجهها المنظمة ضمن اطار تعزيز مستوى الخبرات والقدرات (البشرية، المادية، المعلوماتية) المتوافرة، فضلاً عن العمل على اهمية تطويرها وتجديدها وازافة القيمة لها، وبما يسهم في تأشير قيمتها الفعلية على المدى البعيد وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

وبناءً لما تقدم يمكن بيان ان عملية التجديد الاستراتيجي لا يمكن ان تتم بالتركيز على احد الانشطة دون الاخر وانما هي عملية تفاعلية تكاملية تتم من خلال جهود الادارة والعاملين معاً، والعمل على توجيه انشطته نحو اهداف المنظمة وبعتماد الانشطة الاستكشافية والاستثمارية وكالاتي: حيث تتعلق الانشطة الاستكشافية بإمكانية وصول الادارة الى الفرص الجديدة غير المألوفة في المنظمة وادخالها الى العمل، اما الانشطة الاستثمارية فأنها تتمحور في القدرات الموجه الى تعديل ما هو قائم فعلاً من وظائف ومهام وواجبات في العمل التنظيمي.

المحور الثالث: الاطار التطبيقي

بهدف ربط الاطر النظرية مع التطبيقية يمكن عرض المحور الثالث لتأشير واقع متغيرات البحث الحالي، فضلاً عن تحديد مستوى العلاقة والاثر بينهما، وكالاتي:

أولاً: مناقشة نتائج اجابات الافراد المبحوثين بشأن عمليات ادارة المعرفة: يمكن الوقوف على واقع عمليات ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة عن طريق نتائج الجدول (4)، حيث بلغت قيمة المعدل العام للوسط الحسابي (3.1658) وبانحراف معياري (0.93785) نسبة الاستجابة (63.32%) وبمعامل اختلاف (30.83%)، واما العمليات بشكل منفرد يمكن توضيحها بالاتي:

1. تشخيص المعرفة: جاءت عملية تشخيص المعرفة بالمرتبة الرابعة بين عمليات ادارة المعرفة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.1345) وبانحراف معياري قدره (0.84662) ونسبة الاستجابة (62.69%) وبمعامل اختلاف (27.01%)، وما يدعم ذلك اعلى قيمة والتي تمحورت في (X1) في حين جاءت اقل قيمة في (X5)، وهذا يؤشر اهتمام المنظمة المبحوثة بربط اهدافها التنظيمية مع عملية تشخيص المعرفة مع ضرورة ان تقدم المزيد من الاهتمام بشأن تشكيل فرق العمل البحثية دعماً لتشخيص المعرفة.

2. اكتساب المعرفة: حققت هذه العملية المرتبة الاخيرة بين العمليات حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.0545) وانحراف معياري قدره (0.94247) ونسبة الاستجابة بلغت (61.09%) وبمعامل اختلاف قيمته (30.85%)، واسهمت (X8) في ذلك عن طريق تحقيقها اعلى قيمة وهذا يؤشر وجود حالة من الدعم لتعزيز

عمليات التعليم التنظيمي بهدف اكتساب المعرفة، واما (X10) حققت اقل قيمة والتي تؤشر عدم وجود اهتمام بشأن التعاقد مع الخبراء والمختصين بشأن اكتساب المعرفة.

3. خزن المعرفة: جاءت عملية خزن المعرفة بالمرتبة الاولى وذلك عن طريق تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.2909) وانحراف معياري (0.91472) ونسبة الاستجابة (65.82%) ومعامل اختلاف (27.80%) وتحقق ذلك عن طريق اعلى قيمة تمثلت في (X14) والتي تتعلق بمدى خزن المعرفة بهدف استرجاعها اذا تتطلب بالعمل ذلك، في حين حققت ((X15،X11)) اقل قيمة وهذا يؤشر انخفاض مستوى توافر التكنولوجيا الداعمة لعملية خزن المعرفة، فضلاً عن عدم امكانية وصول العاملين للخزين المعرفي.

4. مشاركة المعرفة: حققت المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.1564) وانحراف معياري (1.00944) ونسبة الاستجابة (63.13%) وبمعامل اختلاف (31.98%)، وتمحورت اعلى قيمة في (X19) اما (X17) حققت اقل قيمة، وهذا يعني وجود حالة من التعاون بهدف مشاركة المعرفة، فضلاً عن ضعف عملية العصف الذهني الداعمة لمشاركة المعرفة.

5. تطبيق المعرفة: جاءت بالمرتبة الثانية وذلك عن طريق تحقيق وسط حسابي بلغت قيمته (3.1927) وانحراف معياري (0.97600) ونسبة الاستجابة (63.85%) ومعامل اختلاف (30.57%)، وما يدعم ذلك (X23) التي حققت اعلى قيمة وهذا يؤشر توافر برامج تدريب العاملين بهدف تطبيق المعرفة، في حين حققت كل من ((X24،X22)) اقل قيمة وهذا يعني ضعف التحري عن تجارب الاخرين في هذا المجال، فضلاً عن ضعف الحرية الممنوحة للعاملين في مجال تطبيق المعرفة.

الجدول (4): نتائج اجابات الافراد المبحوثين بشأن عمليات ادارة المعرفة

الترتيب	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز المتغير	اسم المتغير
4	24.90%	68.73%	0.85556	3.4364	X1	ت
	26.96%	62.91%	0.84805	3.1455	X2	ش
	28.50%	64.73%	0.92223	3.2364	X3	خ
	25.27%	62.18%	0.78582	3.1091	X4	ي
	29.92%	54.91%	0.82143	2.7455	X5	ص
	27.01%	62.69%	0.84662	3.1345		المؤشر الكلي
5	28.43%	63.64%	0.90453	3.1818	X6	ا
	32.08%	60.00%	0.96225	3.0000	X7	ت
	30.90%	64.00%	0.98883	3.2000	X8	سا
	30.85%	62.91%	0.97026	3.1455	X9	ب
	32.29%	54.91%	0.88649	2.7455	X10	الم
	30.85%	61.09%	0.94247	3.0545		المؤشر الكلي
1	31.47%	63.27%	0.99561	3.1636	X11	خ
	28.89%	66.91%	0.96644	3.3455	X12	ز
	27.81%	66.18%	0.92040	3.3091	X13	ن

	24.69%	69.45%	0.85753	3.4727	X14	الم
	26.35%	63.27%	0.83364	3.1636	X15	ع
	27.80%	65.82%	0.91472	3.2909	المؤشر الكلي	ر فة
3	27.87%	65.45%	0.91195	3.2727	X16	م
	33.95%	60.00%	1.01835	3.0000	X17	شا
	29.61%	62.91%	0.93131	3.1455	X18	ر
	32.39%	65.82%	1.06585	3.2909	X19	كة
	36.44%	61.45%	1.11976	3.0727	X20	الم
	31.98%	63.13%	1.00944	3.1564	المؤشر الكلي	ع ر فة
2	29.63%	65.82%	0.97511	3.2909	X21	تط
	31.85%	61.45%	0.97856	3.0727	X22	بي
	30.56%	66.91%	1.02231	3.3455	X23	ق
	31.22%	61.45%	0.95945	3.0727	X24	الم
	29.69%	63.64%	0.94459	3.1818	X25	ع
	30.57%	63.85%	0.97600	3.1927	المؤشر الكلي	ر فة
-----	30.83%	63.32%	0.93785	3.1658	المعدل العام	

الجدول من اعداد الباحث عن طريق الحزمة البرمجية (SPSS) N =

55

ثانياً: مناقشة نتائج اجابات الافراد المبحوثين بشأن أنشطة التجديد الاستراتيجي: يمكن تأشير واقع التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة عن طريق نتائج الجدول (5)، حيث بلغت قيمة المعدل العام للوسط الحسابي (3.0564) وبانحراف معياري (0.91453) نسبة الاستجابة (61.13%) وبمعامل اختلاف (29.89%)، ويمكن توضيح الأنشطة بشكل منفرد بالاتي:

1. أنشطة التجديد الاستكشافية: حققت أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافية المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.8764) وبانحراف معياري قدره (0.91543) ونسبة الاستجابة بلغت قيمتها (57.53%) وبمعامل اختلاف قدره (31.83%)، وما يدعم ذلك اعلى قيمة والتي جاءت في (X29) في حين جاءت اقل قيمة في (X30)، وهذا يؤشر مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتشجيع الابداعات غير المألوفة في العمل المنظمي، لكنها لا تستثمر قدرات العاملين غير المألوفة في العمل المنظمي.
2. أنشطة التجديد الاستثمارية: جاءت أنشطة التجديد الاستراتيجي الاستثمارية بالمرتبة الاولى عن طريق تحقيقها اعلى وسط حسابي وقدره (3.2364) وانحراف معياري قيمته (0.91363) ونسبة الاستجابة بلغت (64.73%) ومعامل اختلاف (28.23%) وتحقق ذلك عن طريق اعلى قيمة تمثلت في (X33) والتي تتعلق في تركيز جهود المنظمة المبحوثة على الفرص الحالية اكثر من المستقبلية، في حين حققت (X31) اقل قيمة وهذا يؤشر انخفاض مستوى توافر الاستراتيجية الدفاعية التي تمكن ادارة المنظمة المبحوثة من مواجهه التغيرات والتطورات في بيئتها.

الجدول (5): نتائج اجابات الافراد المبحوثين بشأن انشطة التجديد الاستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رمز المتغير	اسم المتغير
2	31.70%	57.82%	0.91637	2.8909	X26	انشطة التجديد الاستكشافية
	33.53%	57.45%	0.96330	2.8727	X27	
	34.65%	57.09%	0.98917	2.8545	X28	
	26.99%	58.55%	0.79009	2.9273	X29	
	32.37%	56.73%	0.91820	2.8364	X30	
	31.83%	57.53%	0.91543	2.8764	المؤشر الكلي	
1	31.03%	60.73%	0.94209	3.0364	X31	انشطة التجديد الاستثمارية
	27.24%	65.09%	0.88649	3.2545	X32	
	25.19%	69.82%	0.87924	3.4909	X33	
	27.85%	64.36%	0.89631	3.2182	X34	
	30.30%	63.64%	0.96400	3.1818	X35	
	28.23%	64.73%	0.91363	3.2364	المؤشر الكلي	
-----	29.89%	61.13%	0.91453	3.0564	المعدل العام	

الجدول من اعداد الباحث عن طريق الحزمة البرمجية (SPSS) N = 55

تالاً: مناقشة نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي: بهدف الوقوف على مدى صحة فرضيات البحث الحالي من عدمه يمكن اعتماد اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات من حيث تحديدها على نحو (مجتمعة، منفردة) وحسب فرضيات البحث الرئيسة والفرعية، حيث حددت مجموعة من التقديرات التي تعكس قوة معامل الارتباط بين المتغيرات باستخدام طروحات (دانوك، 2021: 156) وكالاتي: (20-0) ضعيف جداً، (40-21) ضعيف، (60-41) متوسط، (80-61) قوي، (100-81) قوي جداً. وبهذا يمكن استخدام نتائج الجدول (6) لتوضيح اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات مجتمعة حيث اشترت النتائج وجود علاقة ارتباط بدلالة احصائية معنوية موجبة، وما يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط (0.860)، اما قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.269) وهي اكبر من قيمتها الجدولة والتي بلغت (2.007) عند مستوى معنوية (0.000) وبقوة ارتباط بلغت تقديراتها (قوي جداً)، وبالتالي امكانية اعتماد عمليات ادارة المعرفة بشأن تحقيق التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستثماري.

الجدول (6): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي جدا	0.000	2.007	12.269	0.860	عمليات ادارة المعرفة

$P \leq 0.05$, $N = 55$, $df = 53$

عليه يمكن الوقوف على علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة بشكل منفرد مع انشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة وذلك للتحقق من مدى قبول الفرضيات الفرعية التي انبثقت من الفرضية الرئيسة الاولى، وكالاتي:

1. علاقة الارتباط بين عملية تشخيص المعرفة منفردة وانشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: بلغت قيمة معامل الارتباط (0.660) وهذا يعني وجود ارتباط معنوي موجب وما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.396) وهذه القيمة هي اكبر من قيمتها الجدولة والتي بلغت (2.007) عند مستوى معنوية (0.000) وبقوة ارتباط بلغت تقديراتها (قوي) وكما في نتائج الجدول (7)، وبالتالي يعني ذلك امكانية استخدام عملية تشخيص المعرفة في تنمية فرصة المنظمة في تحقيق انشطة التجديد الاستراتيجي الاستكشافية والاستثمارية، وبما ينعكس على قدرتها على الوصول الى اهدافها.

الجدول (7): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عملية تشخيص المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي	0.000	2.007	6.396	0.660	عملية تشخيص المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = 53$$

2. علاقة الارتباط بين عملية اكتساب المعرفة منفردة وانشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: اشرت النتائج في الجدول (8) وجود ارتباط معنوي موجب وبمعامل ارتباط (0.725) في حين جاءت قيمة (T) المحسوبة (7.663) اكبر من قيمتها الجدولية (2.007) وعند مستوى معنوية (0.000) وبلغت تقديرات قوة الارتباط (قوي)، وبالتالي تتمكن المنظمة المبحوثة من الوصول الى التجديد الاستراتيجي عن طريق عملية اكتساب المعرفة.

الجدول (8): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عملية اكتساب المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي	0.000	2.007	7.663	0.725	عملية اكتساب المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = 53$$

3. علاقة الارتباط بين عملية خزن المعرفة منفردة وانشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: بلغت قيمة معامل الارتباط بين عملية خزن المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي (0.673) وان قيمة (T) المحسوبة (6.624) اكبر من قيمتها الجدولية (2.007) وعند مستوى معنوية (0.000) وبلغت تقديرات قوة الارتباط (قوي)، وهذا يعني امكانية توظيف عملية خزن المعرفة باتجاه تعزيز التجديد الاستراتيجي.

الجدول (9): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عملية خزن المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي	0.000	2.007	6.624	0.673	عملية خزن المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = 53$$

4. علاقة الارتباط بين عملية مشاركة المعرفة منفردة وانشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: توضح النتائج في الجدول (10) وجود ارتباط معنوي موجب وبمعامل ارتباط (0.797) في حين جاءت قيمة (T) المحسوبة (9.607) اكبر من قيمتها الجدولية (2.007) وعند مستوى معنوية (0.000) وبلغت تقديرات قوة الارتباط

(قوي)، وبالتالي تتمكن ادارة المنظمة المبحوثة من توجيه ايجابيات عملية مشاركة المعرفة بين العاملين نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي بنوعيه الاستثماري والاستكشافي، وبما يسهم في نجاحها.

الجدول (10): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عملية مشاركة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي	0.000	2.007	9.607	0.797	عملية مشاركة المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = 53$$

5. علاقة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة منفردة وانشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: توضح النتائج في الجدول (11) وجود ارتباط معنوي موجب وبمعامل ارتباط (0.825) في حين بلغت قيمة (T المحسوبة) (10.628) وهذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية (2.007) وعند مستوى معنوية (0.000) وبلغت تقديرات قوة الارتباط (قوي جداً)، وبالتالي تسهم عملية تطبيق المعرفة ضمن اعمال ومهام العاملين في المنظمة المبحوثة في تنمية جهودها نحو تفعيل انشطة التجديد الاستراتيجي وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

الجدول (11): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي

قوة الارتباط	مستوى المعنوية	T		معامل الارتباط	انشطة التجديد الاستراتيجي
		الجدولية	المحسوبة		
قوي جداً	0.000	2.007	10.628	0.825	عملية تطبيق المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = 53$$

مما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تمحورت في الاتي: (توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة)، وجميع الفرضيات الفرعية التي انبثقت منها.

رابعاً: مناقشة نتائج اختبار اثر عمليات ادارة المعرفة في انشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: يمكن اعتماد نتائج اختبار الانحدار الخطي بهدف التعرف على اثر عمليات ادارة المعرفة في انشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة، حيث عكست نتائج الجدول (12) وجود اثر معنوي موجب بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة وما يدعم ذلك ان قيمة (B1) بلغت (0.336) وقيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.740) وهذا يؤشر ان نسبة (74.0%) من التغيرات في انشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عمليات ادارة المعرفة، واما نسبة (26.0%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (152.727) وهي اكبر من الجدولية التي بلغت (4.028) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني ان ادارة المعرفة وعملياتها تسهم في التأثير في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

الجدول (12): نتائج اختبار اثر عمليات ادارة المعرفة في انشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة

مستوى المعنوية	F		R^2	التأثير		انشطة التجديد الاستراتيجي
	الجدولية	المحسوبة		1β	0β	
0.000	4.028	152.727	0.740	0.336 (12.358)*	13.973 (3.808)*	عمليات ادارة المعرفة

$$P \leq 0.05, N = 55, df = (1, 53)$$

مما تقدم يمكن الوقوف على مدى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التي انبثقت منها من حيث توضيح نتائج اثر عمليات ادارة المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة، وكما في الجدول (13) وكالاتي:

1. اثر عملية تشخيص المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: اشرت النتائج وجود اثر معنوي موجب بين عملية تشخيص المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث حققت (B1) قيمة (1.254) ومعامل التفسير (R^2) بلغت (0.436) وهذا يعني ان نسبة (43.6%) من التغيرات في أنشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عملية تشخيص المعرفة، واما نسبة (56.4%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، في حين ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر مدى اسهام تشخيص المعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
2. اثر عملية اكتساب المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: عكست النتائج وجود اثر معنوي موجب بين عملية اكتساب المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث حققت (B1) قيمة (1.237) ومعامل التفسير (R^2) بلغت (0.526) وهذا يعني ان نسبة (52.6%) من التغيرات في أنشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عملية اكتساب المعرفة، واما نسبة (47.4%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، وان قيمه (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر تأثير اكتساب المعرفة في التجديد الاستراتيجي.
3. اثر عملية خزن المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: توضح النتائج وجود اثر معنوي موجب بين عملية خزن المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث حققت (B1) قيمة (1.150) ومعامل التفسير (R^2) بلغت (0.453) وهذا يعني ان نسبة (45.6%) من التغيرات في أنشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عملية خزن المعرفة، واما نسبة (54.4%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، اما قيمة (F) المحسوبة جاءت اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر مدى امكانية اعتماد خزن المعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
4. اثر عملية مشاركة المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: افرزت النتائج وجود اثر معنوي موجب بين عملية مشاركة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث حققت (B1) قيمة (1.255) ومعامل التفسير (R^2) بلغت (0.635) وهذا يعني ان نسبة (63.5%) من التغيرات في أنشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عملية مشاركة المعرفة، واما نسبة (36.5%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، اما قيمة (F) المحسوبة جاءت اكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر مدى اثر مشاركة المعرفة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.
5. اثر عملية تطبيق المعرفة منفردة في أنشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة: اشرت النتائج وجود اثر معنوي موجب بين عملية تطبيق المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث حققت (B1) قيمة (1.266) ومعامل التفسير (R^2) بلغت (0.681) وهذا يعني ان نسبة (68.1%) من التغيرات في أنشطة التجديد الاستراتيجي نتيجة عملية تطبيق المعرفة، واما نسبة (31.9%) هي متغيرات اخرى غير متضمنة في نموذج البحث الحالي، اما قيمة (F) المحسوبة جاءت اكبر قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يؤشر مدى امكانية استخدام تطبيق المعرفة بهدف تعزيز التجديد الاستراتيجي.

الجدول (13): نتائج اختبار اثر عمليات ادارة المعرفة منفردة في انشطة التجديد الاستراتيجي مجتمعة

مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		انشطة التجديد الاستراتيجي عمليات ادارة المعرفة
	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
0.000	4.028	40.813	0.436	1.254 (6.388)*	10.910 (3.467)*	تشخيص المعرفة
0.000	4.028	58.837	0.526	1.237 (7.671)*	11.670 (4.599)*	اكتساب المعرفة
0.000	4.028	43.900	0.453	1.150 (6.626)*	11.634 (3.970)*	خزن المعرفة
0.000	4.028	92.170	0.635	1.255 (9.601)*	10.750 (5.043)*	مشاركة العرفة
0.000	4.028	113.070	0.681	1.266 (10.633)*	10.358 (5.272)*	تطبيق المعرفة

$P \leq 0.05$, $N = 55$, $df = (1, 53)$

مما تقدم وعن طريق نتائج الجدول (13) يمكننا قبول الفرضة الرئيسية الثانية والتي تمحورت في الآتي:
(تؤثر عمليات ادارة المعرفة تأثيراً معنوياً في أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة) وجميع الفرضيات الفرعية التي انبثقت منها.

مما تقدم في الاطار التطبيقي وما تم عرضه في نتائج الوصف والتشخيص، فضلاً عن علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرات يمكن ملاحظة مدى اهمية عمليات ادارة المعرفة في العمل المنظمي وبالذات في الوقت الحاضر، ومرد ذلك التطورات البيئية المستمرة وزيادة الضغوط بشأن التحول من الاقتصاديات التقليدية الى الاقتصاديات المعرفية ومن ثم ضرورة ان تتمكن المنظمة من مواكبة التطورات عبر اطار التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والاستثماري ولتحقيق ذلك التجديد يمكن اعتماد عمليات ادارة المعرفة في هذا المجال، وهذا ما اكدته فرضيات ونتائج البحث الحالي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

بهدف الوقوف على ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، وما يتوجب ان يتم تقديمه من مقترحات تسهم في معالجة بعض جوانب العمل وتعزيز الاخر منها يمكن عرض الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. اشرت مضامين الاطار النظري وعن طريق ما تم استعراضه من طروحات متعددة مدى اهمية وحدانية متغيرات البحث الحالي (ادارة المعرفة، التجديد الاستراتيجي)، ومرد ذلك بفعل اسهاماتها في استدامة اعمال المنظمة.
2. ان تطبيق عمليات ادارة المعرفة في ميدان العمل وبرؤية شمولية يعد مدخلاً نحو تحقيق التجديد الاستراتيجي وبالذات ما يتعلق بالأنشطة الاستكشافية والاستثمارية.
3. امكانية اعتماد عمليات ادارة المعرفة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي على الرغم من وجود مستوى من التباين بين عملية واخرى، وهذا اكد تطابق الاطر النظرية والتطبيقية في البحث الحالي.
4. وجود عامل التنوع والتباين في مستوى توافر عمليات ادارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وما يدعم ذلك واقع تطبيق هذه العمليات والانشطة.

5. اشترت بعض اوجه الفاعلية في طبيعة عمل المنظمة المبحوثة وبالذات في الاهتمام بربط الاهداف التنظيمية بعملية تشخيص المعرفة ومن ثم اكتسابها عن طريق التعليم التنظيمي، فضلاً عن التوجه نحو خزن المعرفة بهدف استرجاعها، وصولاً الى وجود التعاون بين العاملين بشأن مشاركة المعرفة واعطاء اهمية كبيرة للتدريب بهدف تطبيق المعرفة بكفاءة وفاعلية.
6. هناك بعض اوجه القصور في استحضار متغيرات البحث الحالي والتي تعلقت بضعف الاهتمام بتشكيل فرق العمل البحثية التي تعمل على تشخيص المعرفة وهذا ما اسهم في عدم الاستفادة من آراء المختصين والخبراء بشأن اكتسابها، فضلاً عن انخفاض مستوى توافر التكنولوجيا مما اثر سلباً على خزنها، وصولاً الى تجاهل أدوات العصف الذهني الداعمة لعملية مشاركة المعرفة وهذا بسبب تراجع مستوى الحرية وعدم امكانية الاطلاع على تجارب الآخرين في مجال العمل مما انعكس ذلك سلباً على عملية تطبيق المعرفة.
7. عكست النتائج وجود علاقة ارتباط بمستوى (قوي جداً) وبدلالة احصائية معنوية بين عمليات ادارة المعرفة وانشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، حيث حققت عملية تطبيق المعرفة اعلى قوة ارتباط، اما اقل قوة ارتباط تعلق في عملية تشخيص المعرفة، بينما حققت العمليات الأخرى حالة من الوسطية، وهذا يعني ان توجيه هذه العمليات بشأن تفعيل انشطة التجديد الاستراتيجي ينعكس على قدرة المنظمة المبحوثة بشأن تحقيق اهدافها، وبالتالي الارتقاء بالمنظومة التربوية والتعليمية.
8. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي ان عمليات ادارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذات دلالة احصائية معنوية في انشطة التجديد الاستراتيجي، وهذا ما اشترته نتائج الانحدار مجتمعةً ومنفردةً وبالتالي يمكن تحقيق التجديد الاستراتيجي في اعمال وانشطة المنظمة المبحوثة عن طريق استحضار عمليات ادارة المعرفة وتحديدًا (تشخيص، اكتساب، خزن، مشاركة، تطبيق)، ومرد ذلك ان انشطة التجديد الاستراتيجي في ميدان العمل تتطلب توافر العديد من المعلومات التي تم ادارتها بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة توجه ادارة المنظمة المبحوثة نحو استحضار المزيد من الدراسات والابحاث المتخصصة في مجال ادارة المعرفة والتجديد الاستراتيجي في القطاع التربوي والتعليمي بين فترة واخرى وذلك عبر الاطلاع على نتائج الدراسات العلمية ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة والمعتمدة في الجامعات والمجالات الأكاديمية.
2. السعي نحو زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة المعرفة وعملياتها، وبما يسهم في الانتقال من الاقتصاديات التقليدية الى الاقتصادية المستندة الى المعرفة وتوجيهها نحو مواكبة التجديد الاستراتيجي عن طريق انشطته بالتركيز على الآتي:
1. التوجه نحو تشخيص المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وبأنواعها المختلفة وبالذات الضمنية والظاهرة ومن ثم العمل على اكتسابها عبر مداخل المشاركة والتدريب والتحفيز.
2. دعم الجهود الهادفة الى خزن التراكمات المعرفية عبر توفير قواعد خزن ورقية والكترونية واتاحتها بهدف مشاركتها، فضلاً عن الوقوف على اوجه فاعلية تطبيقها عبر التقييم المستمر لها.

3. المفاعلة بين أنشطة التجديد الاستراتيجي عبر التركيز على الجوانب الاستكشافية والاستثمارية بحيث تركز الإدارة جهودها في اعتماد الاستراتيجية الهجومية والدفاعية تجاه بيئتها.
3. أهمية معالجة حالات التبيان في مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي حيث لا يمكن تحقيق الأهداف بالتركيز على جزء منها وتجاهل الجزء الآخر وذلك لأنها تعمل بمنظومة متفاعلة بحيث يكمل بعضها البعض الآخر، فضلاً عن التركيز على الآتي:
1. تأمين رؤية استراتيجية هادفة إلى تعزيز الفرص الداعمة للانتقال نحو الاقتصاديات المعرفية.
 2. تطوير الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وبمختلف المستويات الإدارية عبر إقامة البرامج التدريبية ضمن إطار ما يسمى بالتنمية.
 3. تقديم الدعم المادي والمعنوي للموارد البشرية بهدف إزالة الحواجز التي تحول دون إمكانية توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو التجديد الاستراتيجي.
 4. العمل على تعزيز بعض أوجه الفاعلية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي وعدم الاكتفاء بهذا المستوى وذلك بهدف مواكبة حالة التغير والتطور البيئي.
 5. أهمية التوجه الفعلي من إدارة المنظمة نحو معالجة بعض حالات القصور وبالذات نحو الآتي: (تشكيل فرق عمل بحثية من تخصصات متنوعة تعمل على إدارة المعرفة، الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في هذا المجال، التوجه نحو استحضار التكنولوجيا المتطورة، التركيز على العصف الذهني المدعم بالحرية مع إمكانية الاطلاع على تجارب الآخرين).
 6. يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة تقوية مستوى العلاقة والاثربين عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظومة التربوية والتعليمية، وبما ينعكس إيجاباً على الموارد البشرية فيها والمجتمع برمته، وبالتالي إمكانية المساهمة في عملية التنمية المستدامة.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

1. الحدراوي، رافع حميد عباس، والبغدادي، عادل هادي، (2015)، دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد (17).
2. التميمي، محمد كريم عبيد، (2017)، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
3. الزغير، رهام محمد رشيد سليمان، (2014)، اثر ادارة المعرفة في العلاقة بين ذكاء الاعمال والاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
4. الفتلاوي، ميثاق هانف، والبناء، زينب مكي، وعباس، قصي رزوقي، (2016)، دور التغذية العكسية للأداء المصرفي بتجديد مسارات التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية لمصارف الاهلية في المحافظات كربلاء المقدسة، والنجف الاشرف، وبابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (12)، العدد (49).
5. دانوك، احمد عبدالله، (2020)، التأثير المشترك لاستراتيجية الشراكات المعرفية الاكاديمية وادوات تسويق المعرفة في بناء الجامعة الذكية: دراسة حالة في جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. عبدالله، حاتم علي، ورمضان، عبدالفتاح حسن، (2019)، اثر ممكنات ادارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (46).
7. عبودي، صفاء ادريس، (2019)، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (2).
8. محمود، ناجي عبدالستار، ومهدي، مهدي حكمت، (2019)، انواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (47).

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

1. Almeida, Tiago Nobre Lopes de, (2018), A Knowledge Management Architecture for Information Technology Services Delivery, PhD thesis, **Laureate International Universities**.
2. Ashtinni, Ahmad Vazehi, (2014), **A Study on Knowledge Sharing Practices and Innovation Capability: A Social Capital Perspective**, PhD thesis, Faculty of Business and Accountancy, **University of Malaya**.
3. Bagorogoza, J., (2015), Knowledge management and high performance: The Uganda Financial Institutions Model for HPO, PhD thesis, **Tilburg University**.
4. Belevičiūtė, Inga, (2008), A System Architecture Centred on Knowledge Management Processes, PhD thesis, **Vilnius Gediminas Technical University**.

5. Bonnici, Tanya Sammut & McGee, John, (2015), Strategic Renewal, **Research Gate**.
6. Breznik, Kristijan, (2018), Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. (238).
7. Cattaneo, Giacomo & Hacklin, Fredrik, (2016), Cycles of Organizational Renewal: The Interplay of Strategy and Innovation at Bang & Olufsen, **Springer International Publishing Switzerland**.
8. Črnjar, Kristina & Dlačić, Jasmina, (2014), Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Hotel Enterprises, **Management Knowledge and Learning International Conference**, portoroz, Slovenia.
9. Farnese, Maria Luisa, Barbieri, Barbara, Chirumbolo, Antonio & Patriotta, Gerardo, (2019), Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization, **journal Frontiers in Psychology**, Vol. (10).
10. Ferreira, Camila Lopes & Pilatti, Luiz Alberto, (2013), Analysis of the Seven Dimensions of Knowledge Management in Organizations, **Journal of Technology Management. Innovation**, Vol. (8).
11. Finn, Bernard, (2013), An Investigation into the Impact of Knowledge Management in Improving Organisational Effectiveness and Generating Sustained Competitive Advantage, Master's Thesis, **Dublin Business School and Liverpool John Moores University**.
12. Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez & Martins, Manoel Fernando, (2017), Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research, **Gest. Prod., São Carlos**, Vol. (24), No. (2).
13. Hajamohideen, O.M. & Jeyanthi, J., (2017), Knowledge Management, Master's Thesis, **Bharathidasan University**.
14. Hijazi, Sam, (2017), Big Data and Knowledge Management: A Possible Course to Combine them Together, **ASCUE Proceedings**.
15. Kearney, Claudine & Morris, Michael H., (2015), Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance, **Springer Science Business Media**.
16. Kumar, A. Arun & Kumar, Uday, (2015), Knowledge Management : A Review, **International Journal of Academic Research in Social Sciences & Humanities**, Vol. (1), No. (1).
17. Lee, Shiuan EN Chris, (2009), The Impact of Knowledge Management Practices in Improving Student Learning Outcomes, PhD thesis, **Durham University**.
18. Ling, Lew Sook, (2011), Defining Knowledge Management (KM) Activities from Information Communication Technologies (ICTs) Perspective, **Journal of Organizational Knowledge Management**.
19. Martínez, Francisco J. Sáez & Moreno, Ángela González, (2011), Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach, **Journal of Management and Strategy**, Vol. (2), No. (4).
20. Mishina, Olga, (2016), The linkage between organizational learning and strategic renewal. A case study within the fishing industry, Master's Thesis, **University College of Southeast Norway**.
21. Musa, S M. & Mamun, Syed A., (2018), Business Model Innovation as Strategic Renewal Process: A Case of China's Most Innovative Firm, **Global Business Management Review**, Vol. (10), No. (2).
22. Omotayo, Funmilola Olubunmi, (2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, **Library Philosophy and Practice (e-journal) 1238**, University of Nebraska – Lincoln.

23. Paschek, Daniel, Ivascu, Larisa & Draghici, Anca, (2018), Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management, **Procedia - Social and Behavioral Sciences 238, Elsevier.**
24. Pérezm Marta Pérez, Fernández, María Concepción López & Obeso, María, (2019), Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms, **Administrative sciences**, vol. (9), No. (87).
25. Rinnekangas, Rauli, (2017), Knowledge Management in Small and Micro Organisations: Case Study on Knowledge Retention in Arts Consultancy, Master's Thesis, **University of Applied Sciences.**
26. Schmitt, Achim, Barker, Vincent L., Raisch, Sebastian & Whetten, David, (2016), Strategic Renewal in Times of Environmental Scarcity, **Long Range Planning**, Vol. (49).
27. Sparrow, Oliver & Ringland, Gill, (2015), A system for continuous organizational renewal, **Strategy & Leadership**, Vol. (38), No. (4).