

إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري،
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى

طرفة محمد

طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجزائر3، الجزائر

بريد إلكتروني: mohamedterfa@yahoo.fr

أ.د. يوسف بومدين

أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر3، الجزائر

بريد إلكتروني: Bouyoucef9@yahoo.fr

ملخص:

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة كمقاربة فكرية وتطوير الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (70) موظفاً وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (59) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تبني تطبيق مقاربة إدارة المعرفة على معظم المصالح والأقسام الإدارية؛
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) وتطوير الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر.

كلمات مفتاحية: المقاربة المبنية على المعرفة، المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري.

Abstract:

The study aimed to test the relationship between the application of knowledge management as an intellectual approach, and the development of administrative creativity in the Algerian institution "Algerie Telecomme"

at Ain defla. In order to achieve the objectives of this study, we distributed a questionnaire designed to check the variables of the study on a sample consisting of (70) employees working at that institution. The total number of recovered questionnaires that are qualified for analysis is (59) questionnaires.

The most important results of this study are:

- The Institution “Algerie Telecom” adopts the knowledge management approach in almost all its administrative sections;
- There are differences on the statistical indication, between knowledge management (Knowledge management processes) and the development of administrative creativity within the institution “Algerie Telecom”.

Keywords: Knowledge-based view (KBV), Knowledge Management, knowledge management processes, Administrative creativity

مقدمة:

كشف (Depeng Z. *et al.*, 2017) أن عصر المعلومات يتميز بسرعة النمو، كما يعتبر التوليد والنقل والاستخدام الفعال للمعرفة كالمفتاح لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات أيضاً هناك عدد متزايد من المنظمات اليوم التي تستخدم إدارة المعرفة كمورد للحصول على اليد العليا في عالم الأعمال التنافسية،¹ وأشار (Chiu-P. H, 2015) أن المعرفة تعتبر ميزة تنافسية ومورد حاسم في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يمكن أن تنشر عن طريق نقل المعلومات والخبرات، أو من خلال التبادلات والتفاعلات بين الأعضاء داخل مجتمع، مما يسهل تراكم المعرفة،² يرى (Krishna V and Hugh W, 2017) أنه

¹ - Depeng Zhang *et al.*, (2017), **Knowledge sharing among innovative customers in a virtual innovation community: the roles of psychological capital, material reward and reciprocal relationship**, Online Information Review, <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0226>, consulter le 07/08/2017, p 01

² - Chiu-Ping Hsu, (2015), **Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives**, Online Information Review, Vol. 39, Iss 4, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314>, consulter le 08/08/2017, p 02

عموماً تظهر الابتكارات في المنظمات من خلق المعارف وتقاسمها واستخدام الشبكات الاجتماعية القوية،³ كما تدرك المنظمات في الاقتصاد الحالي أن المعرفة مورد اقتصادي أساسي، وبذلك تعتبر المعرفة أمر هام للحفاظ على الميزة التنافسية، وغني عن القول أن المنظمات يجب عليها أن تملك الحق في امتلاك المعرفة،⁴ أشار (Sulaiman A.M *et al.*, 2016) أنه في عصر اقتصاد المعرفة أن المعرفة ورأس المال الفكري هما الآن أسس ومصدرا جديداً للثروة المنظمات وهي محركات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية،⁵ وفي نفس السياق يرى (M. J. Donate and F. Guadamillas, 2015) أن النظرية المبنية على المعرفة تفترض أن السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو الخلق والتكامل، والاستفادة من المعارف، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المعرفة أهم مورد استراتيجي لضمان البقاء الطويل الأجل للمنظمة والنجاح⁶

2- مشكلة الدراسة:

أشار (Mohd S. S. *et al.*, 2016) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر اتجاهها بالقلق جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل

³ - Krishna Venkitachalama and Hugh Willmott, (2017), **Strategic knowledge management—Insights and pitfalls**, International Journal of Information Management 37 (2017), p 314

⁴ - Hamid Rahimi *et al.*, 2011, **Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Volume 6, 2011, p 17

⁵ - Sulaiman Abiola.M *et al.*, (2016), **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Information and Knowledge Management, Vol.6, No.7, 2016, p29

⁶ - Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, (2015), **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation**, Knowledge Management Research & Practice (2015) 13, 136

المنظمات، أيضاً قد أدركت العديد من المنظمات أن أهمية إدارة المعرفة وفوائدها والتي تكمن نحو تحقيق الفعالية التنظيمية،⁷ ومن هنا تبرز الإشكالية المرغوب في دراستها والتي يمكن صياغتها كآتي:

إلى أي مدى يُمكن لمقاربة إدارة المعرفة أن تؤثر على تطوير الإبداع الإداري؟ والإجابة على هذا السؤال يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية أخرى مكملتها والتي نوردتها فيما يلي:

- ما المقصود بالمقاربة المبنية على المعرفة؟

- ما هي إدارة المعرفة وفيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة؟

- هل توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) والإبداع الإداري؟

3- أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في تقديم بعدين مهمين في نجاح المنظمات وهما إدارة المعرفة والإبداع الإداري، إذ أن الربط بينهما له دور فعال في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل التغيرات التي تعيق عمل المنظمة.

4- أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- استعراض مفهومي إدارة المعرفة، والإبداع الإداري؛

- التعرف على مدى تطبيق مقاربة إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة؛

- معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

5- فرضيات الدراسة: نتيجة للأسئلة المطروحة آنفاً يمكننا صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- المقاربة المبنية على المعرفة هي مقارنة علمية حديثة، وتعتبر المعرفة مورد استراتيجي وأكثر أهمية للمنظمة ومصدر للميزة التنافسية.

- إدارة المعرفة هي عملية خلق وتخزين وتقاسم واستخدام المعرفة في المنظمة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري

⁷ - Mohd Sazili Shahibi et al., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , 2016, p 01

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية خلق المعرفة والإبداع الإداري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية تخزين المعرفة والإبداع الإداري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية نشر وتقاسم المعرفة والإبداع الإداري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية تطبيق المعرفة والإبداع الإداري.

المحور الأول: استعراض مفاهيم حول إدارة المعرفة

يرى المفكر (Aino K. et al., 2013) أن المعرفة حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال المادي وتعد أهم عامل من عوامل الإنتاج،⁸ ويرى (Paul C and Patricia C, 2007) أن المنظمة التي تدير المعرفة بفعالية سيكون لها فرصة أفضل للبقاء الطويل الأجل من تلك التي تفتقر إلى المعرفة في نفس المنطقة،⁹ كما أن هناك اتفاق على نطاق واسع أن المعرفة هي الركيزة الأساسية الجديدة للمنافسة وهي أهم عامل في خلق القيمة الاقتصادية والميزة التنافسية، كما أصبحت المعرفة الدافع الأساسي لميزة تنافسية في الاقتصاد المعاصر.¹⁰

1- المقاربة المبنية على المعرفة: (KBV) Knowledge-based view

اعتبر (Colin Ting Si Xue, 2017) المعرفة كمرکز التحول في الاقتصاد العالمي، وعلاوة على ذلك أن المعرفة مصدر هام للثروة ومفتاح للمنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال التجارية،¹¹ يرى أصحاب المقاربة القائمة على المعرفة أنها تشير إلى أن الموارد الفكرية هي أصول تنظيمية

⁸ - Aino Kianto et al., (2013), **The Impact Of Intellectual Capital Management on Company Competitiveness and Financial Performance**, Revue Knowledge Management Research & Practice, volume 11, Numéro 2, 2013, p 112.

⁹ - Paul Chinowsky and Patricia Carrillo, (2007), **The Knowledge Management To Learning Organization Connection**, Journal Of Management In Engineering, 23(3), July 2007, p 123

¹⁰ - Aino Kianto et al., Ibid, p 112

¹¹ - Colin Ting Si Xue (2017), **A Literature Review on Knowledge Management in Organizations**, Research in Business and Management, Vol 4, No 1, 2017, p 30.

رئيسية التي تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وعلى هذا الضوء أصبحت المعرفة مورد الرئيسي في منظمة،¹² حيث يرى (Mariusz S. and Maciej S., 2016) أن هناك علاقة قوية بين الابتكار واستيعاب المعرفة وأن المقاربة المبنية على المعرفة KBV تقوم بربط المعرفة بتفوق أداء المنظمات والنظر إلى المعرفة كأهم مورد استراتيجي وهي الأساس الجوهري للقدررة على الابتكار والميزة التنافسية،¹³ وأن هذه المعارف هي موارد محددة من حيث، القيمة، الندرة، والصعبة التقليد والغير قابلة للتبديل، ومن ثم يتحسن أداء المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة،¹⁴ إن المقاربة المبنية على المعرفة KBV هي مكملة للمقاربة المبنية على الموارد، وفي هذا السياق الأصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، كما ترى المقاربة المبنية على المعرفة KBV أن المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما أن هذه الأخيرة تتسم بميزة خاصة لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأيضا يصعب تقليدها فهي أساس للتمييز المستدام.¹⁵

كما أن أحد ركائز المقاربة القائمة على المعرفة ترى أن المنظمات التي تسعى إلى خلق وصيانة، وتطبيق قواعد المعرفة تعد كوسائل للتنافس من خلال تحقيق الإبداع والابتكار،¹⁶ وفي نفس السياق المقاربة المبنية على المعرفة تدعم أيضا العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أن قدرة المنظمة

¹² - Christina Ling-hsing Chang Tung and Ching Lin (2015), **The role of organizational culture in the knowledge management process**, Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 3, p 433

¹³ - Mariusz Szuster and Maciej Szymczak (2016), **Innovation, knowledge and information management in supply chains**, Economics and Management, Volume 8, Issue 1, 2016, p28.

¹⁴ - BENABDERRAHMANE Yasmina, (2012), **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie**, Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III, France, 2012, p 105.

¹⁵ - Carla Curado (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, p05.

¹⁶ - Robert k et al., (2012), **organizational learning, knowledge management and creativity**, chapter 21 Handbook of Organizational Creativity, © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved, p 550.

على دمج وتطبيق المعرفة المكتسبة (في شكل أكثر أهمية أو مبتكرة) عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية.¹⁷

2- أصناف المعرفة:

صنف الباحثين (Nonaka & Takeuchi, 1995) المعرفة إلى صنفين أساسيين وهما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية،¹⁸ كذلك يوجد تصنيفات أخرى إلا أن معظم المفكرين يميلون إلى هذا التصنيف.

3- إدارة المعرفة: Knowledge Management (KM)

أدركت في السنوات الأخيرة المنظمات أن المعرفة واحدة من الأصول الأكثر قيمة للنمو الداخلي والخارجي، وهي التحدي الأكبر بالنسبة للمنظمة في خلق وتخزين والاحتفاظ وتبادل المعرفة،¹⁹ أيضاً وفي نفس السياق يرى (S. Abiola et al., 2016) إن إدارة المعرفة حددت كالمورد الأكثر قيمة في المنظمات في عمر هذه الأخيرة، وعلى الرغم من عدم توافر تعريف شامل، المعرفة جعلت إدارة المعرفة ظاهرة معقدة،²⁰ حيث يرى (Abdullah et al., 2005) أن إدارة المعرفة (KM) تُستمد أهميتها من الدعم الذي تقدمه إلى المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية وأداء فعال من خلال تقاسم ونشر وإعادة استخدام المعرفة.²¹

¹⁷ - Mariusz Szuster and Maciej Szymczak, Op. Cit, p 28.

¹⁸ - Nonaka.I, Takeuchi. H (1995): **The knowledge creating company: how japanese company creat the dynamics of information**, 1995, p 34.

¹⁹ - Achal Hardia et al., (2013), **ICT Based Knowledge Management in India for Sustainable Development and Growth**, Global Journal of Management and Business Studies, Volume 3, Number 5 (2013), p 454.

²⁰ - Shah, Syed Rahmatullah and Mahmood, Khalid, (2015), **Research on knowledge management in Pakistan: A literature review**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Libraries at University of Nebraska-Lincoln, 2015, p 02.

²¹ - Sulaiman Abiola et al., (2016), **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Information and Knowledge Management, Vol.6, No.7, 2016, p 01.

تعرف إدارة المعرفة كعملية منهجية لجمع وتنظيم وإيصال المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم،²² ويرى (Yudho G. S. et al., 2016) بأنها عملية منتظمة لاكتشاف وتحديد، وجمع، ومشاركة وتواصل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء من أفراد المنظمة، وذلك لأنه يمكن الاستفادة بشكل فعال ومثمر من المعرفة لإنهاء المهام الخاصة بالأفراد، وتحسين معارف المنظمة،²³ كما أشار إليها كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) بأنها العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينها،²⁴

4- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية ممارسات إدارة المعرفة حسب ما أشار إليه (H. Tapio Inkinen et al. , 2015) هو تحسين كفاءة وفعالية استغلال الأصول المعرفية،²⁵ ويرى أيضاً (Yuri Zelenkov, 2016) يتم استخدام المعرفة لتحقيق ثلاثة أغراض مختلفة ولكنها تكمل بعضها البعض: جعل الشعور متعلق بالتغيير في البيئة، خلق المعرفة الجديدة للابتكار، واتخاذ قرارات حول مسارات العمل.²⁶

²² - Colin Ting Si Xue, Op. Cit, p 31.

²³ - Yudho Giri Sucahyo et al., (2016), **Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2.Jun 2016, p 390.

²⁴ - Nonaka. I & Takeuchi. H (1995), **The knowledge Creating Company**, Journal of Knowledge Management, Vol (1) No (3), 1995, P 98.

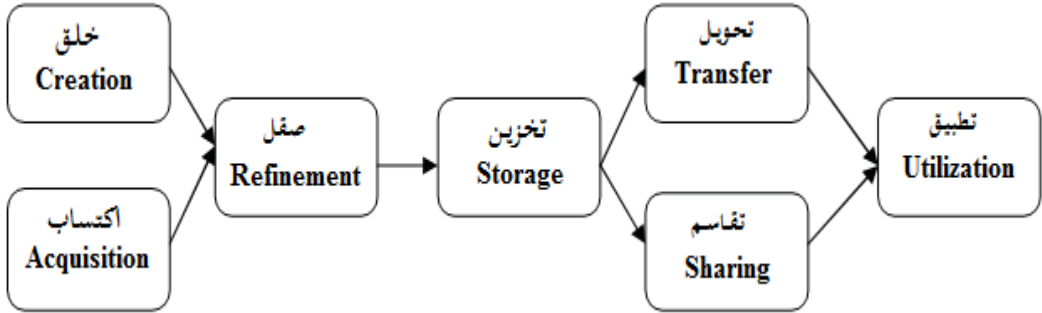
²⁵ - Henri Tapio Inkinen et al., (2015), **Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland**, Baltic Journal of Management, Vol 10, No 4, 2015, p 03.

²⁶ - Yuri Zelenkov, (2016), **Impact of Knowledge Management and Change Management on the Effectiveness of the Firm: Evidence from the Russian Companies**, The 11th International Knowledge Management in Organizations Conference The changing face of Knowledge Management Impacting Society 25th - 28th July, 2015, Hagen, Germany, p 02

5- عمليات إدارة المعرفة:

يرى (Wen, 2009) أن إدارة المعرفة هي عملية خلق واكتساب وتقاسم واستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين الأداء،²⁷ والشكل الموالي يوضح عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (01): دورة نموذج إدارة المعرفة



Source: Ayse Gonsel *et al.*, (2011), **Knowledge Management and Learning**

Capability to Enhance Organizational Innovativeness, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011), P 882.

1.5: عملية توليد المعرفة واكتسابها (Knowledge Generating):

أشار (C. Ling-hsing Chang Tung and C. Lin, 2015) أن عملية خلق أو توليد المعرفة تشمل تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود داخل المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية للأفراد، أيضاً خلق المعرفة هي عملية مبنية على التشارك الواسع،²⁸

²⁷ - Yin-Kuan Ng *et al.*, (2012), **The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Innovation: A Conceptual Framework**, International Journal of Management, Knowledge and Learning, Volume 1, Issue 1, 2012, p 73.

²⁸ - C. Ling-hsing Chang Tung and C. Lin, (2015), **The role of organizational culture in the knowledge management process**, Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 3, 2015, p 436

كما أن خلق المعرفة أمر حاسم لمجموعة من العمليات التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية،²⁹ أما عملية اكتساب المعرفة نعني بها جمع، إدراج، وربط المعلومات بالخبرات والمعرفة البشرية.³⁰

2.5: عملية خزن المعرفة (Knowledge Storage):

عملية التخزين تأتي بعد العمليات التقنية والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، وبطريقة منظّمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أيّ وقت ممكن، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشفة...)³¹.

3.5: عملية نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

تعتمد عملية نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير، وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً، وتتم عادة في أوقات العمل،³² أيضاً عملية نقل المعرفة ما تنطوي عادة على استخدام النظم الإلكترونية لتحديد واسترجاع المعارف، وعلى سبيل المثال الشبكات الخارجية (الاكسترانت) والتي يمكن من خلالها البحث والوصول إلى المعرفة.³³

²⁹ -Rebecca Mitchell And Brendan Boyle, (2010), **Knowledge Creation Measurement Methods**, Journal Of Knowledge Management, Vol. 14 No. 1 2010, p 67

³⁰ - Alharithy, Mohammed, (2015), **Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes**, Procedia Computer Science 65, p 728

³¹ - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011، ص80.

³² - أنوار هادي طه، جليلة كوركيس يوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي، دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، العراق، 2013، ص 228

³³ - Brian E. Dixon *et al.*, Op cit, p 251

4.5: عملية تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

أشار (Rastogi, 2000) أن عملية تطبيق المعرفة هي القدرة على استرجاع واستخدام المعرفة لدعم القرارات والإجراءات، حل المشكلات وإتمام الأعمال الروتينية، وتوفير التدابير اللازمة لتيسير الأعمال.³⁴

المحور الثاني: الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع ظاهر إنسانية، ولم يول الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950 عندما أشار العالم النفسي Gelfoord إلى قلة الاهتمام بهذا النوع، ويستدل من هذا أن الاهتمام بدراسة الإبداع حديث إلى حد ما،³⁵ أيضا أن الإبداع هو المحرك أو الوقود إلى حد كبير في النمو الاقتصادي، وأن الإبداع أحد المزايا التنافسية الأساسية للمنظمات،³⁶ ومصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة، وقد اجتهد الباحثين والكتاب في تقديم تعريف شامل له وبحسب وجهات نظرهم حيث هناك العديد من التعاريف للإبداع، ونشير هنا إلى بعض هذه التعاريف:³⁷ الإبداع هو القدرة على النمو، أو لخلق فكرة جديدة مثل إنشاء منتج جديد أو تقديم الخدمات بطريقة معينة، ومع مزايا مختلفة من المنافسين، ويرى (Chao-Sen Wu *et al.*, 2012) أن

³⁴ - M. S. Malkawi, As'ad H. Abu Rumman (2016), Op. Cit, p 79

³⁵ - حاتم على حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، العربية السعودية، 2014، ص 29

³⁶ - M. S. Malkawi, As'ad H. Abu Rumman, Op. Cit, p 77

³⁷ - Zahra Rezaei *et al.*, (2015), **Survey the Role of Knowledge Management on the Creativity and Innovation to Create Sustainable Competitive Advantage for Organizations**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 2015 Vol.5 (S1), 2015, p 1832.

الإبداع هو تعبير عن قدرة على التكيف، وهو تطبيق تكاملي للتجربة وتحول الوعي الذاتي الفردي، والدوافع، والمعارف والخبرات.³⁸

1- الإبداع الإداري:

يعد الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير والذي لم يتفق الباحثون والعلماء على تعريف محدد لمفهوم الإبداع الإداري، إذ يعرف بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقوم،³⁹ ويعرف أيضاً بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

3- العلاقة بين إدارة المعرفة والابداع:

أشار (Farzin Farahbod *et al.*, 2012) أنه توجد علاقة إيجابية بين المعرفة والإبداع، وأنهم يعتقدون أن وجود الإبداع، ينبغي على المنظمة أن تقوم بتكريس الوقت الكثير للمعرفة،⁴⁰ واقترح كل من (Chao-Sen Wu *et al.*, 2012) أن الإبداع يحتاج إلى دعم المعارف،⁴¹ كذلك عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعرفة والابتكار،⁴² ويرى (Fathian & *et al.*, 2005) أن عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية الابداع تتوقف على المعرفة الضمنية، وبالتالي فالمعرفة الضمنية لها دور هام في جميع

³⁸ - Chao-Sen Wu *et al.*, (2012), **Influence of creativity and knowledge sharing on performance**, Journal of Technology Management in China, Vol. 7 No. 1, 2012, p 66

³⁹ - م م محمود حسن جمعة، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد90، العراق، 2011، ص309

⁴⁰ - Farzin Farahbod *et al.*, (2012), **Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10), 2012, p0

⁴¹ - Chao-Sen Wu *et al.*, (2012), Op. Cit, p 67

⁴² - Chao-Sen Wu *et al.*, (2012), idem

مراحل عملية الابتكار، فمن الواضح أن عملية (اكتشاف وتطوير الفكرة) تزيد في جميع مراحل الابتكار وغير مرئية، ولذلك المعرفة الضمنية لها دور هام في كل مرحلة من مراحل عملية الإبداع،⁴³ أيضاً يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في ادارة الابداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو اساس الوصول الى الابداع المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات او خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، ويتركز القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.⁴⁴

ويشير (Wit & Meyer, 1998) أن الابداع يولد الافكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداحل المعرفية الاساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الاستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات المنظمة، واختيار الاكثر ابداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف افكار جديدة، وبما ينمي في الافراد الابداع ومرونة التفكير،⁴⁵ ويرى (Tatjana Stanovcic et al., 2015) أن ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار عامة، كما أنها تحسن مهارات المؤسسة في إدارة المشاريع والبحث والتطوير، وزيادة مخزون المعارف المتاحة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد من حيث الابتكار، وأشار إلى قدرات إدارة المعرفة التي لا غنى عنها لتنمية

⁴³ - Farzin Farahbod et al., Op. Cit, p 01

⁴⁴ - زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الاردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 26 و28 أفريل 2004، ص 29.

⁴⁵ - زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، المرجع السابق، ص 31.

الابتكار، مثل تنمية المهارات وإدارة تدفق المعرفة واكتساب المعرفة الداخلية، ونقل ونشر وتطبيق المعرفة المتراكمة وزيادة في مجموعة متنوعة من الذاكرة التنظيمية الداخلية.⁴⁶

المحور الثالث: الجانب الميداني

1- الطريقة والاجراءات:

1.1- تقنية وأداة جمع البيانات:

تم الحصول على المعطيات من خلال الإستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم الإعتماد على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم إستخدام البرنامج الإحصائي في تحويل هذه المعطيات إلى أرقام ثم تحليلها والوصول إلى نتائج.

2.1- المعالجة الاحصائية للبيانات

تمت المعالجة بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 16.0، معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

3.1- مجتمع عينة الدراسة:

خصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ولاية عين الدفلى، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع محل الدراسة، حيث تتكون عينة الدراسة من رؤساء الدوائر و رؤساء الأقسام وأيضا عمال تنفيذيين، وفي هذا الإطار قد تم توزيع 70 استبانة بطريقة عشوائية واسترجعنا منها 64 وبعد جمع استمارات الاستبيان وتدقيقها حتى تستوفي الشروط الازمة للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 59 استبانة. وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 59 شخص، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 92.18% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

⁴⁶ - Tatjana Stanovcic *et al.*, (2015), **the effect of knowledge management on environmental innovation: the empirical evidence from France**, Baltic Journal of Management, Volume 10, Issue 4, 2015, p 414

4.1 - حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: هي الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث للعمل على الدراسة ومناقشتها وكانت حوالي شهر فيفري 2017؛
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على منظمة قطاع اتصالات الجزائر في ولاية عين الدفلى؛
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من عمال وإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى والتي تشملها الدراسة؛
- الحدود العلمية: اقتصر على متغير عمليات ادارة المعرفة بأبعادها(خلق المعرفة، تخزين المعرفة، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة) ومتغير الابداع الاداري.

5.1 - صدق الأداة وثباتها:

لحساب معامل الصدق والثبات لعبارة الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل الفا الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ تراوحت قيمة 85,9 % لعبارات الاستبانة وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha والبالغة (60%) مما دفعنا للاستنتاج بأن العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الإحصائي لها.

2- النتائج واختبار الفرضيات:

1.2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها: يوضح الجدول رقم (01) النتائج الجزئية للفرضية الرئيسة والفرضيات التابعة لها.

الجدول رقم(01) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها

نوع العلاقة	قيمة Sig	قيمة T	R ²	R	المتغيرات المستقلة
غير معنوية	0.13	2.57	0.104	0.322	خلق المعرفة
معنوية	0.041	2.086	0.71	0.266	تخزين المعرفة
معنوية	0.026	2.283	0.084	0.289	نشر المعرفة وتقاسمها
معنوية	0.00	4.11	0.229	0.478	تطبيق المعرفة
معنوية	0.000	3.885	0.209	0.458	إدارة المعرفة

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

1.1.2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح لنا أن هناك تأثير عملية خلق المعرفة على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 32.2% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وأقل من المتوسط بين عملية خلق المعرفة والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وتبعاً لمعامل Sig المحسوبة (0.13) وهي أكبر من 0.05 نقول الفرضية الفرعية الأولى H_0 مقبولة ومعناها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عملية خلق المعرفة والإبداع الإداري.

2.1.2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح لنا أن هناك تأثير عملية تخزين المعرفة على رفع الإبداع الإداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 26.6% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تخزين المعرفة والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وتبعاً لمعامل Sig المحسوبة (0.041) وهي أقل من 0.05 نقول ترفض الفرضية الفرعية الأولى H_0 المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عملية تخزين المعرفة والإبداع الإداري.

3.1.2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح لنا أن هناك تأثير عملية نشر المعرفة وتقاسمها على رفع الابداع الاداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 28.9 % من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عملية نشر المعرفة وتقاسمها والمتغير التابع (الابداع الاداري)، وتبعاً لمعامل Sig المحسوبة (0.026) وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الفرعية الأولى H_0 المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية: H_1 : معناه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عملية نشر المعرفة وتقاسمها والإبداع الاداري.

4.1.2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) يتضح لنا أن هناك تأثير عملية تطبيق المعرفة على رفع الابداع الاداري بالمنظمة محل الدراسة، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 47.8 % من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين عملية تطبيق المعرفة والمتغير التابع (الابداع الاداري)، وتبعاً لمعامل Sig المحسوبة (0.000) وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الفرعية الأولى H_0 المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تطبيق المعرفة والإبداع الاداري.

2.2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: بعد المعالجة الإحصائية نستنتج أن العلاقة بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) والإبداع الاداري محل الدراسة متمثلة في معادلة الانحدار التالية:

$$\hat{Y} = 2,087 + 0,065x_1 + 0,117x_2 - 0,019x_3 + 0,288x_4$$

\hat{Y} : الابداع الاداري بالمديرية العملية للاتصالات بوكالة عين الدفلى

X_1 : عملية خلق المعرفة، X_2 : عملية تخزين المعرفة، X_3 : عملية نشر المعرفة وتقاسمها، X_4 : عملية تطبيق المعرفة

نلاحظ من خلال النتائج الجدول رقم (01) أن هناك علاقة طردية بين كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة $F(x)$ والمتمثلة في إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع \hat{Y} الابداع الاداري

والتي يمكن قياسها عن طريق معامل الارتباط و الذي قدر 0.458 أي 45.8% من مجموع المشاهدات و الذي يعبر أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين كل متغير من المتغيرات السابقة المستقلة و المتغير التابع وهي نسبة مقبولة من خلال نتائج المستجوبين بالمؤسسة، وعند النظر لمعامل Sig المحسوبة (0.000) وهي أقل من 0.05 نقول نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري.

خاتمة:

بينت الدراسة أن إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) تساهم في رفع الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا راجع للدور الذي تبرزه إدارة المعرفة في عملية خلق المعرفة وتخزينها وتقاسمها مع العاملين وأيضا تطبيقها واستغلالها على أحسن استغلال والحصول على إبداع إداري عالي وذلك من خلال الدور الذي تبرزه عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعلومات والأفكار والمعارف الجديدة، وتخزينها بطرق تكنولوجية حديثة ونشر المعارف وتبادلها عن طريق تكنولوجيات الحديثة وأخيراً تجسيد هذه الأفكار والمعارف للحصول على إبداع إداري والذي يدفع بالمنظمة للحصول على موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من الاستمرار واحتلال موقع تنافسي جيد في السوق المحلية والعالمية.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح توصيات تركز أغلبها على ضرورة تبني إدارة المعرفة كمقاربة فكرية وأيضاً زيادة الوعي والاهتمام بالتشارك المعرفي ودعم روح الفريق في العمل:

- كي تتمكن إدارة المؤسسة المبحوثة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بنجاح وكفاءة عالية لا بد لها من الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة وإعطاءها الدور الرئيسي في تحقيق الإبداع الإداري؛
- العمل على توفير بيئة ملائمة لتطبيق ثقافة المعرفة من خلال مبدأ الثقة والتعاون والشفافية ونشر وتقاسم وتطبيق المعرفة بين أفراد المنظمة لتحقيق الإبداع؛
- تصميم العمل على أساس الفرق لتدعيم المشاركة وانتقال المعارف والمهارات؛
- تفعيل عمليات الإبداع من خلال العمل المبني على التشارك المعرفي والعمل الجماعي؛

- التأكيد على مبدأ التعلم والمشاركة في المعرفة والمهارات والأفكار الحديثة ومكافأة المبدعين؛
- العمل على تطوير برامج العمل التي تتبنى المشاركة في المعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

قائمة المراجع:

مراجع باللغة العربية:

1. أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس يوحنا، تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الابداعي، دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 112، المجلد 35، العراق، 2013.
2. حاتم على حسن رضا، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، العربية السعودية، 2014.
3. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الاردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 26 و 28 أبريل 2004.
4. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011.
5. م م محمود حسن جمعة، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد90، العراق، 2011.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Achal Hardia *et al.*, (2013), **ICT Based Knowledge Management in India for Sustainable Development and Growth**, Global Journal of Management and Business Studies, Volume 3, Number 5 (2013).
2. Aino Kianto *et al.*, (2013), **The Impact Of Intellectual Capital Management on Company Competitiveness and Financial**

- Performance**, Revue Knowledge Management Research & Practice, volume 11, Numéro 2, 2013.
3. Alharithy, Mohammed (2015), **Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes**, Procedia Computer Science 65.
 4. BENABDERRAHMANE Yasmia, (2012), **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie, Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III**, France, 2012.
 5. C. Ling-hsing Chang Tung and C. Lin, (2015), **The role of organizational culture in the knowledge management process**, Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 3, 2015.
 6. Carla Curado, (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
 7. Chao-Sen Wu *et al.*, (2012), **Influence of creativity and knowledge sharing on performance**, Journal of Technology Management in China, Vol. 7 No. 1, 2012.
 8. Chiu-Ping Hsu, (2015), **Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives**, Online Information Review, Vol. 39, Iss 4, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314>, consulter le 08/08/2017.
 9. Christina Ling-hsing Chang Tung and Ching Lin, (2015), **The role of organizational culture in the knowledge management process**, Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 3.
 10. Colin Ting Si Xue (2017), **A Literature Review on Knowledge Management in Organizations**, Research in Business and Management, Vol 4, No 1, 2017.
 11. Depeng Zhang *et al.*, (2017), **Knowledge sharing among innovative customers in a virtual innovation community: the roles of psychological capital, material reward and reciprocal relationship**,

- Online Information Review, <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0226>,
consulter le 07/08/2017.
12. Farzin Farahbod *et al.*, (2012), **Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers**, J. Basic. Appl. Sci. Res., 2(10), 2012.
 13. Hamid Rahimi *et al.*, (2011), **Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Volume 6, 2011.
 14. Henri Tapio Inkinen *et al.*, (2015), **Knowledge Management Practices and Innovation Performance in Finland**, Baltic Journal of Management, Vol 10, No 4, 2015.
 15. Krishna Venkitachalama and Hugh Willmott, (2017), **Strategic knowledge management—Insights and pitfalls**, International Journal of Information Management 37 (2017).
 16. Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, (2015), **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation**, Knowledge Management Research & Practice (2015) 13.
 17. Mariusz Szuster and Maciej Szymczak, (2016), **Innovation, knowledge and information management in supply chains**, Economics and Management, Volume 8, Issue 1, 2016.
 18. Mohd Sazili Shahibi *et al.*, (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , 2016.
 19. Nonaka. I & Takeuchi. H (1995), **The knowledge Creating Company**, Journal of Knowledge Management, Vol (1) No (3), 1995.
 20. Nonaka.I, Takeuchi. H ,(1995): **The knowledge creating company: how japanese company creat the dynamics of information**, 1995.
 21. Paul Chinowsky and Patricia Carrillo, (2007), **The Knowledge Management To Learning Organization Connection**, Journal Of Management In Engineering, 23(3), July 2007.

22. Rebecca Mitchell And Brendan Boyle, (2010), **Knowledge Creation Measurement Methods**, Journal Of Knowledge Management, Vol. 14 No. 1 2010.
23. Robert k *et al.*, (2012), **organizational learning, knowledge management and creativity**, chapter 21 Handbook of Organizational Creativity, © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved.
24. Robert k *et al.*, (2012), **organizational learning, knowledge management and creativity**, chapter 21 Handbook of Organizational Creativity, © 2012 Elsevier Inc. All rights reserved.
25. Shah, Syed Rahmatullah and Mahmood, Khalid, (2015), **Research on knowledge management in Pakistan: A literature review**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Libraries at University of Nebraska-Lincoln, 2015.
26. Sulaiman Abiola *et al.*, (2016), **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Information and Knowledge Management, Vol.6, No.7, 2016.
27. Sulaiman Abiola.M *et al.*, (2016), **Knowledge Management System in Higher Institution Libraries**, Information and Knowledge Management, Vol.6, No.7, 2016.
28. Tatjana Stanovcic *et al.*, (2015), **the effect of knowledge management on environmental innovation: the empirical evidence from France**, Baltic Journal of Management, Volume 10, Issue 4, 2015.
29. Yin-Kuan Ng *et al.*, (2012), **The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Innovation: A Conceptual Framework**, International Journal of Management, Knowledge and Learning, Volume 1, Issue 1, 2012.
30. Yudho Giri Sucahyo *et al.*, (2016), **Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2.Jun 2016.
31. Yuri Zelenkov, (2016), **Impact of Knowledge Management and Change Management on the Effectiveness of the Firm: Evidence**

from the Russian Companies, The 11th International Knowledge Management in Organizations Conference The changing face of Knowledge Management Impacting Society 25th -28th July, 2015, Hagen, Germany.

32. Zahra Rezaei *et al.*, (2015), **Survey the Role of Knowledge Management on the Creativity and Innovation to Create Sustainable Competitive Advantage for Organizations**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 2015 Vol.5 (S1), 2015.