



ISSN: 1999-5601 (Print) 2663-5836 (online)

Lark Journal

Available online at: <https://lark.uowasit.edu.iq>



*Corresponding author:

Asst. Lecturer Mohsen Sajet Joudah

University of Sumer
mohsinsajt@gmail.com

Asst. Lecturer Thamer Hameed Hafidh Al-Abbasi

University of Wasit / College of Education for Human Sciences
Email:

thamrhmymhdhafzalbasy@gmail.com

Keywords: Organizational culture - Knowledge management - Faculty

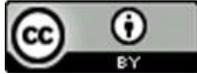
ARTICLE INFO

Article history:

Received 21Apr 2025

Accepted 19Jun 2025

Available online 1 Jul 2025



The Role of Practice Culture in Knowledge Management for Faculty at Sumer University: An Analytical Study

Abstract:

The study aims to identify the role of organizational culture at Sumer University and knowledge management practices from the perspective of faculty members. The researcher used the descriptive-analytical approach in this study due to its suitability. The researcher relied on a questionnaire as the primary tool for data collection. This questionnaire was administered to a sample of (60) faculty members at Sumer University. The sample was randomly selected electronically via Google Drive via a link distributed to the study sample. The study reached the following results:

1. The level of knowledge management at Sumer University, as perceived by faculty members, was low, with an arithmetic mean of (1.53) and a standard deviation of (0.63). This indicates weak knowledge management practices at the university.
2. The prevailing organizational culture at Sumer University, as perceived by faculty members, was average, as evidenced by the overall arithmetic mean of (1.64) and a standard deviation of (0.72).

© 2025 LARK, College of Art, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/lark.4329>

دور الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة المعرفة للهيئات التدريسية في جامعة سومر: دراسة تحليلية

م. م. محسن ساجت جوده /جامعة سومر

م. م. ثامر حميد حافظ العباسي / جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الإنسانية

المستخلص:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في جامعة سومر وممارسات ادارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لملائمتها لها, اعتمد الباحث في جمع البيانات الاستبانة كأداة اساسية في الدراسة. تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (60) من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر, تم اختيار العينة بأسلوب عشوائي, عبر تقنية (Google Drive) بشكل الكتروني من خلال رابط تم توزيعه على عينة الدراسة. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة سومر كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً حلت بمستوى منخفض, بمتوسط حسابي بلغ (1.53) وبانحراف معياري مقداره (0.63), وهذا يؤثر الى ضعف ممارسات ادارة المعرفة في الجامعة.

2. أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة سومر كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية كانت بمستوى متوسط, ويظهر ذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.64) وانحراف معياري (0.72).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- ادارة المعرفة- الهيئات التدريسية.

اولا: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف ترسيخ ثقافة الفهم والتركيز على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، حيث إن البحوث السابقة غالباً ما تركز على الجوانب التقنية والإدارية دون إيلاء الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية وتأثيرها. إذ تعد معايير، واجراءات الثقافة التنظيمية واحدة من معطيات النظريات الإدارية الحديثة. وتفتقر البحوث إلى دراسة كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى فشل بعض هذه المبادرات أو تحقيق نتائج دون المستوى المتوقع.

كما تفتقر الدراسات السابقة أيضاً إلى توفير إطار نظري يمكن من خلاله فهم العلة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج وتطبيقها على سياقات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك صعوبة في تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات بشكل دقيق وموثوق به أو عدم توافر بيانات كافية. بالنظر إلى هذه المشكلات، يُعد تحديد دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة ضرورياً لتحسين الفهم وتعزيز القدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومُستدامة في مجال إدارة المعرفة في المنظمات.

لذا أصبح التوجه نحو تبني إدارة المعرفة وممارساتها ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الجديدة في العصر الرقمي، وما أفرزته من تجليات وآثار مست إدارة المنظمات ومنها منظمات المعرفة. فأصبحت المؤسسات الرصينة التي امتلكت القدرة في المحافظة على تنافسيتها في العصر المعرفي الجديد، ليس التي تمتلك المعرفة فقط، انما المؤسسات التي وظفت المعرفة كيفية ادارتها، كتشافها وتبادلها وتشاركها، الى جانب تخزينها وتطبيقها، وهي من اهم العمليات والممارسات الجوهرية في ادارة المعرفة. كما أن عملية توليد المعرفة تعد المصدر الجوهري لابتكار معارف جديدة، وتنمية أرس المال المعرفي للمؤسسات.

ثانيا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة والإدراك حول دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة، وتقديم إسهامات قيمة للبحث والممارسة في هذا المجال:

1. تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.
2. التعرف على دور الثقافة التنظيمية على ممارسات ادارة المعرفة لدى الهيئات التدريسية لجامعة سومر.
3. التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وادوارها في خلق المعرفة التنظيمية.

ثالثا: اهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في الميادين البحثية في مجال ادارة المعرفة، إذ تتناول مفهومين حديثين هما الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
2. يمكن ان تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لدى الهيئات التدريسية وبين إدارة المعرفة.
3. قد تفيد هذه الدراسة المهتمين في مجالات البحث العلمي في اختصاصات المعلومات وادارة المعرفة وذلك من خلال اضافة اسهامات جديدة من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية لدى الهيئات التدريسية حتى تساهم في إنتاج المعرفة.
4. تناقش الدراسة الحالية موضوعا حيويا حيث تهتم بوضع مؤشرات للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.
5. تعد المعرفة وإدارتها محراكا رئيسيا في بيئات المنظمات الأمر الذي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تكون بمثابة إطار، ودليل يسترشد به في التعامل معها.
6. من الناحية العملية تضع الدراسة الحالية اعتبارات للمنظمات في بناء الهياكل التنظيمية وتبني الثقافة التنظيمية.

7. ومن الناحية العلمية تعد هذه الدراسة إضافة للإنتاج الفكري المتخصص، حول موضوع الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

1. ما هو دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة؟
2. ماهي الادوار الخاصة للثقافة التنظيمية في بيئة المنظمات؟
3. ماهي الممارسات الخاصة بالتعاملات التقنية واستخدام الأجهزة والمعدات في إدارة المعرفة للثقافة التنظيمية في عمل المنظمات ؟
4. ما تحديات ومتطلبات ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات؟
5. ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وكيف يمكن تعريفها في سياق تطبيق إدارة المعرفة؟
6. ما أهمية الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة؟
7. ما العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية؟

خامساً: فرضيات الدراسة:

هناك دور للثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة لدى الهيئات التدريسية في جامعة سومر

سادساً: منهج الدراسة: استخدم الباحث لغرض تحقيق أهداف البحث واثبات فرضية الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يعد المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة طبيعة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

2. الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في العام 2025- 2026

3. الحدود المؤسسية : جامعة سومر

4. الحدود البشرية: الهيئات التدريسية في جامعة سومر

ثامناً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث للدراسة في عينة من اعضاء الهيئة التدريسية لجامعة سومر، والبالغ عددهم (60) عينة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع وتم استخدام اسلوب الاستبانة الالكترونية من خلال تقنية (Google Drive) من خلال رابط تم توزيعه على عينة الدراسة.

المبحث الاول: الاطار النظري:

اولا: ادارة المعرفة:

مفهوم ادارة المعرفة:

هي عملية تعلم فعالة مع استكشاف واستغلال وتقاسم المعرفة التنظيمية باستخدام التكنولوجيا المناسبة في بيئة محددة لتعزيز راس المال الفكري وقدرات التعلم للمنظمة. (An, Deng, Chao, & Bai, 2014, p. 581).

تعرف بأنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل والتعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات (القريوتي، 2005، صفحة 5).

وهناك من يرى بأنها وسيلة من وسائل خلق القيمة، فهي "الادارة المنهجية للمعرفة والتي تنطوي على عملية انشاء وجمع وتخزين ونشر واستخدام واستغلال المعرفة لخلق القيمة للأعمال التجارية وجمع ميزة تنافسية (Pandey & Dutta, 2013, p. 436)

الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة: الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة تشمل مجموعة متنوعة من الوسائل والتقنيات التي تساهم في جمع وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمات بشكل فعال وتعتمد هذه الأدوات على التكنولوجيا والعمليات المبتكرة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة ويتضمن ذلك استخدام أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات والتكنولوجيا السحابية، والتحليلات الذكية ووفقا (Alavi & Leidner, 2001) فإن أنظمة إدارة المحتوى تعتبر واحدة من الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث تساهم في تخزين ومشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف اقسام المؤسسة بالإضافة إلى ذلك، تساهم قواعد البيانات في تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها بشكل سريع وفعال، وتعد الحوسبة السحابية أداة مهمة في إدارة المعرفة، حيث تتيح للمنظمات تخزين ومشاركة المعرفة غير الإنترنت بطريقة آمنة ومرنة ويمكن أيضا استخدام التحليلات الذكية وتقنيات التعلم الآلي في استخراج البيانات وتحليلها لاستخلاص الأنماط والاتجاهات من المعرفة المتاحة، كما يعتبر ذات المصدر بأن فهم واستخدام هذه الأدوات والتقنيات بشكل فعال جزء أساسي من استراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الأعمال وتعزيز التنافسية في المنظمات. (الفراري، 2024، الصفحات 23-24)

ان إدارة المعرفة تشمل مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المنظمة وفيما يلي بعض الأدوات والتقنيات الشائعة المستخدمة في إدارة المعرفة:

1. أنظمة إدارة المحتوى (CMS): تتيح أنظمة CMS إنشاء وتحرير ونشر المحتوى بشكل فعال وتشمل الأمثلة على ذلك منصات وورد بريس وجوملا و دروبال.
 2. أنظمة إدارة الوثائق (DMS): تساعد في تنظيم وإدارة وتخزين الوثائق والملفات بشكل آمن ومنظم مثل (SharePoint و Alfresco).
 3. قواعد البيانات الخاصة بالمعرفة: تسمح بتخزين المعرفة بشكل هيكلي والوصول إليها بسهولة ويشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة قواعد البيانات مثل (MySQL و Oracle).
 4. أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM): تتيح الشركات تتبع وإدارة تفاعلات العملاء وتوثيق المعرفة المتعلقة بهم، مثل (Sales force).
 5. أنظمة الأنترانت/ (Intranet) الشبكات الداخلية: تتيح هذه الأنظمة للموظفين تبادل المعرفة والمعلومات داخل المنظمة، مثل منصات البريد الإلكتروني الداخلي والمنتديات الإلكترونية.
 6. تقنيات التعلم الآلي وتحليل البيانات: تستخدم التقنيات مثل تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي لاستخراج المعرفة من البيانات الكبيرة وتحليل الاتجاهات والأنماط.
 7. تقنيات تبادل المعرفة الاجتماعية: تشمل منصات التواصل الاجتماعي داخل المنظمة والمنتديات الرقمية والمجموعات الاجتماعية لتبادل المعرفة والخبرات.
 8. أنظمة العمل التعاوني: (Collaboration tools) تتيح أدوات التعاون مثل (Microsoft Teams , Slack , Google Workspace) للموظفين التعاون على المشاريع وتبادل المعرفة والمعلومات.
- عناصر إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة نظام تتبناه المؤسسة يقوم على عدة مقومات مترابطة ذات الصلة بتحقيق الغاية المرسومة وتتجلى في: (خطيب و معاينه، 2009، الصفحات 73-74):

1. الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة، الإبداع والابتكار.
2. العمليات: وتشمل اجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.
3. التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات، وتحليلها، شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة.
4. المحتوى: ويشمل البيانات، والمعلومات، الخبرات، براءات الاختراع، والمهارات.

5. **المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

6. **البيانات:** البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

7. **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

8. **الاتجاهات:** الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، هناك من يرى بأنها تتمثل في العناصر

التالية (كافي، 2017، صفحة 41) :

1. **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم.
2. **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3. **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الافراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4. **المركزية:** تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.

5. **الرسمية:** أي مدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والاجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الاجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

6. **الخبرة الواسعة والعميقة:** وتعني ان تكون خبرة الافراد العاملين في المؤسسة واسعة أفضيا ومتنوعة وعميقة، أي مركزة ومتخصصة.

7. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وهي بذلك تشكل عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
8. **الإبداع التنظيمي:** أي القدرة على خلق القيمة، والمنتجات والخدمات، والأفكار أو الاجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي ضيق ومعقد، والمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

متطلبات إدارة المعرفة:

ان التغييرات والتحديثات التي حصلت في المجال المعرفي والتكنولوجي ووسائل الاتصالات وتزايد المعرفة ومصادرها ادت الى ظهور متطلبات واحتياجات جديدة ادت الى السعة لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات (القرشي، 2025، صفحة 487)، والممثلة في:

1. **الهيكل التنظيمي:** يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، حيث يعتبر متطلباً رئيساً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة (المليحي، 2010، صفحة 131). ويتفرع الهيكل الى بعض أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة والممثلة في:

الهيكل المصفوفي: الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل متعدد تقسيم، ويرى البعض عدم موائمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وان كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين افراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة؛ وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى، وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم (بن سديرة و بومجان، 2021، صفحة 301)، كما أن فعاليته تتوقف على جودة الموارد البشرية والكفاءات الإدارية والتنظيمية.

2. الثقافة التنظيمية:

إن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومدعمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وروح الفريق في العمل. وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجواباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أنها المحدد لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وقيمهم ومعتقداتهم تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والعمل الجماعي والابداع، وجميعها من مسببات النجاح والتميز. ومن بعض الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة بالمنظمات هي على النحو الآتي (عبدالرحمن و خطاب، 2017):

1. اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقدم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
 2. تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية وتنميتها واستغلالها على نحو أمثل.
 3. توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
 4. أن تكون عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة جزء لا يتجزأ من كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
 5. وجود مجموعات عمل متعاونة ومتكاملة غير متنافسة داخل المنظمة.
 6. إتاحة استخدام ومشاركة المعرفة للجميع.
 7. تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
 8. توافر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.
- 3. تكنولوجيا المعلومات:**

من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة، حيث تعتمد المنظمات عليها سيما في تخزين المعرفة وإضافة الطابع الرسمي عليها وتوزيعها، وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كميّسراً لعملية إدارة المعارف (Gonzalez & Martins, 2014, p. 139) والتي تشمل على الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتعرف تكنولوجيا المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة بأنها " تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة، و امتلاكها، والمشاركة فيها، وتطبيقها، والتي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة كالذكاء الاصطناعي، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم التفكير المعتمد على الحالة، نظم استنباط (العمرى، 2009).

4. القيادة التنظيمية:

إدارة المعرفة تستلزم توفر قيادة مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق، وفهم نتائج الاستخدام. فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة

تعتمد على نوع العلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي إنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار (زيغان و الخطيب، 2009، الصفحات 13-14).

5. القوى البشرية:

أن الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة يعد أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والنمو والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة. والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. كما أن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة، يعد هو الأساس لرفع مستوى كفاءة الأداء، من خلال خلق القوى البشرية القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تطبيق إدارة المعرفة بأقل قدر من المقاومة والصراع (عبدالرحمن و خطاب، 2017).

إن عنصر الأفراد هو أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعد التكنولوجيا والثقافة وغيرها من الأدوات المساعدة للتهيئة والتهيئة لتطبيق إدارة المعرفة. وبالتالي فإن الأفراد هم من يملكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه. ويعتبر تشجيع الأفراد لتوليد المعرفة ومشاركتها من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات العامة وذلك لأسباب تعود إلى ما ساد من قيم وثقافات وأفكار ومعتقدات في المجتمع والمنظمة تركز الجهد الفردي والمنافسة الفردية، وعدم مشاركة الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات. ومن هنا يتضح مدى الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، وموائمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التدريب مع استراتيجية إدارة المعرفة، لخلق البيئة المحفزة والاتجاهات الايجابية نحو تبادل الأفكار والخبرات. (الفزاري، 2024، صفحة 28).

اهمية ادارة المعرفة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية (كافي، 2017، صفحة 20):

1. إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليف ورفع موجوداتها الداخلية وتوليد ادارات جديدة.
2. تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
3. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تسير الوصول
4. إلى المعرفة.
5. تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار

6. معرفة سابقة.

7. توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

أهداف إدارة المعرفة:

تدرك المنظمات الحديثة أن إدارة المعرفة التنظيمية ليست هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا، وفي ضوء هذه الأهداف تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير (Heisig & Vorbeck) الى أن إدارة التنظيمية تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة إلى جانب الأهداف التالية (سالم ، 2014 ، صفحة 26) :

1. إيجاد الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات المنظمة.

2. تسهيل الإبداع.

3. التوجه نحو الزبون.

4. تسهيل عمليات التخطيط وتنبؤ.

كما يؤكد (Hols & Singh) على الأهداف التالية لإدارة المعرفة التنظيمية (سالم ، 2014 ، صفحة 27):

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل وانتقال المعرفة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي.

2. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

3. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

4. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية.

5. تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها.

6. المساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل بما يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.

7. تسهيل عملية تشاركية بالمعرفة.

8. تنمية ما يسمى بموظفي المعرفة او صناعتها وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص معين.

كما تهتم إدارة المعرفة بتحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن تلخيصها فيما يلي: (ياسين، 2009 ، صفحة 219):

1. دعم الابتكار وتعزيز قدرات التفكير.

2. اكتساب البصيرة والحكمة.

3. بناء رأس المال الفكري.

4. تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.

5. تحسين جودة القدرات.

6. تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المعرفة هي المهام والاجراءات والخطوات التي تقوم بها إدارة المعرفة ومع تنوع عمليات

إدارة المعرفة الا أن أبرز هذه العمليات هي (محمد، 2014، صفحة 135):

1. توليد المعرفة: هي جميع الأنشطة التي تقوم بيها المؤسسة للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرهما المتعددة سواء المعرفة الصريحة او المعرفة الضمنية او المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزيج والقدرة على ابداع معرفة جديدة وتطوير الأفكار والحلول لإيجاد قيم مضافة.

2. تنظيم وخبز المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتسهيل سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

3. نقل ومشاركة المعرفة: هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار حيث يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات آليات تمكن العاملين من تحديد المعرفة من أهم الخطوات لتلك الآليات:

- تحديد رؤية المؤسسة حول آلية المعرفة المطلوبة.
- تحديد الفجوة المعرفية بين النقص او الضعف في المعرفة الحالية والمطلوبة من أجل تحديد البدائل الداخلية للحصول عليها أو البدائل الخارجية.
- تحديد مواقع وجود هذه المعرفة والافراد الأفضل الذين سينتجها في أي من مجال المؤسسة.
- تعيين الأشخاص الذين سينتجون المعرفة المطلوبة سواء داخل المؤسسة او خارجها. تطبيق المعرفة الأمثل ونشر خبرات ممارستها في المؤسسة.

4. تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة ثم تحقيق أهدافها.

5. حماية المعرفة: هي ان تقوم إدارة المعرفة بوضع آلية لحماية المعرفة من التسرب الى خارج المؤسسة او الشركة بأساليب حماية متطورة.

6. **تقويم المعرفة:** اذا كانت هناك اهداف مباشرة وغير مباشرة لتقويم المعرفة فإن تقويمها يسبق ويرافق الخطوات المذكورة أنفًا وانتهاءً بالتقويم النهائي، بغرض الحصول على إدارة المعرفة على التغذية العكسية وهو بالمهم، وذلك للوقوف حول كيفية انتفاع أنظمة المؤسسة من المعرفة الموظفة.

تحديات ممارسة إدارة المعرفة:

هناك بعض السمات التي تتسم بها المنظمات العامة تتعلق بالإطار القانوني الذي يحكم أدائها، وطبيعة نشاطها غير الهادف للربح، والتكامل بينها دون التنافس، أدت الى وجود العديد من التحديات التي تواجهها، وتحول دون قدرتها على تطبيق ادارة المعرفة، يأتي على رأسها التحديات الثقافية، والتنظيمية، والمتعلقة بالأفراد، والتكنولوجيا، وذلك على النحو التالي (عبدالرحمن و خطاب، 2017):

أولاً: التحديات الثقافية:

وتتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المنظمات حيث تعد عنصراً هاماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة ومدعمة لمبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. وتتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العامة بما يلي:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وضعف الإدارة في الإرشاد والتحفيز والتطبيق، الأمر الذي يؤثر على امكانية تبادل الخبرات.

2. المركزية وسرية المعلومات وعدم الافصاح عنها.
3. سيادة المعرفة الضمنية على المعرفة الصريحة.
4. الاعتماد على استراتيجية الدفع دون السحب في الحصول على المعرفة .
5. تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي.
6. غياب الدافعية للتطوير نتيجة غياب المنافسة .
7. عدم المرونة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحديثة، نتيجة الإطار القانوني الحاكم لأعمال المنظمات العامة، والذي لا يتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة المحيطة بها.
8. سيادة ثقافة تنظيمية ترفض وتقاوم التغيير.
9. التطبيق الشكلي للقوانين الحديثة الخاصة باختيار القيادات، الأمر الذي أدى الى الاستمرار في الاعتداد بالثقة والأقدمية في الاختيار دون الكفاءة.
10. تنحى قيم المعرفة والتطوير في القيم التي تعتنقها المنظمات العامة.

ثانياً: التحديات التنظيمية:

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، وقد يمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي بالمنظمات العامة هو أنه يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي السائد بتلك المنظمات والذي يتسم بالجمود يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة. وتتمثل أهم التحديات التنظيمية فيما يلي (القهيوي، 2013، الصفحات 33-34):

1. قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية وافتقارها للأسس التنظيمية السليمة، مع التمسك بالهياكل التقليدية المتضخمة والتي لا تتسجم مع متطلبات إدارة المعرفة.
2. عدم توفر خطة واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة.
3. عدم الاستقرار التنظيمي.
4. عدم تناسب السلطة مع المسؤولية.
5. افتقار الكثير من المنظمات العامة للأدلة التنظيمية.
6. تعقد الاجراءات المكتبية
7. سوء الظروف المادية بالعمل (المكاتب – الاضاءة – الأجهزة الحديثة).
8. عدم مراعاة مبدأ التخصيص النوعي او الوظيفي.
9. لاتزال آليات صنع واتخاذ القرارات محصورة في أيدي أشخاص محدودين، كما ان هناك ضعفا في المشاركة المعرفية في صنع القرارات.

ثالثاً: التحديات المتعلقة بالأفراد: (الفزاري، 2024، صفحة 29):

1. زيادة عدد العاملين وسوء توزيعهم بين مختلف الادارات والأجهزة.
2. قصور المعارف والمهارات لدى العديد من العاملين.
3. انتشار البطالة المقنعة.
4. ضعف نظم الحوافز والمرتبات وعدم فعاليتها.
5. ضعف نظم التدريب وعدم فعاليتها.
6. ضعف اقتناع القيادات والافراد بأهمية المعرفة وتأثيرها على الأداء.
7. غياب المهارات القيادية لدى معظم القادة.
8. عدم توافر العمالة الكافية القادرة على التعامل مع أحدث التكنولوجيات.
9. مقاومة الأفراد للتغيير، مع عدم القدرة على قيادة تغيير ناجح.

رابعاً: التحديات التقنية :

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التحديات المحلية والعالمية. وتتمثل أهم التحديات التكنولوجية فيما يلي (الفزاري، 2024، صفحة 30):

1. عجز في وجود قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات في معظم المنظمات العامة، وعدم استغلالها بكامل طاقتها ان وجدت، نتيجة عدم الاقتناع بأهميتها.
2. انخفاض استخدام التقنيات الفائقة وعدم ملائمة البنية التقنية لأهداف المنظمات.
3. ضعف الحماية والأمن في البرامج الالكترونية.
4. تقادم الاجهزة والمعدات الالكترونية وعدم مواكبتها للتطورات التقنية المتغيرة والسريعة.
5. الأمية التكنولوجية وضعف الموارد المالية والامكانيات المادية.
6. عدم توفر شبكات اتصال داخلية الإنترنت، (Intranet) وعدم الاهتمام بتأسيس مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة:

أشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الاعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثقة لألف ارد الملازمين في الوقت المناسب, يلخص (rastogi) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الاتي (كوثر، 2020، صفحة 69):

1. الابتكار وتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق وتأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
6. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل.
7. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
8. تمكين للأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

9. مساعدة للأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
10. ينبغي على المديرين التركيز على حالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة وتعلم.

دور الجامعات في إدارة المعرفة:

أن وجود الجامعة يقترن بوجود الفكر والعلم والحضارة، وهذه مترابطة الواحدة تكمل الأخرى، لذا فإن رسالة الجامعة ووظيفتها تكمن بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فالجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وعلمية وتربوية، وهي تولد الأفكار والمعارف وبذلك فهي مركز إشعاع حضاري للإنسانية، وفي ضوء ما تقدم، نستطيع القول أن دور الجامعة في إدارة المعرفة ينحصر في النقاط التالية: (الزبيدي، 2008، صفحة 25):

1. إعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
2. التدريب والتطوير في مجال البحث العلمي.
3. تقديم الخدمات للمجتمع في شتى مجالات الحياة.
4. توافر الكوادر والهيئات التدريسية الكفوة.
5. إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
6. توجيه الطلبة نحو العلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
7. ربط النتائج العلمية والإنسانية بخطط التنمية الشاملة.
8. توسيع فرص التعليم والتدريب.
9. المشاركة في إيجاد الابتكارات والاختراعات.
10. تنمية المهارات والقدرات لدى الطلبة.
11. التدريب المهني للأفراد ذوي المستويات العليا.
12. رفد المجتمع ومؤسساته بالأساتذة والعلماء والباحثين.
13. إسداء النصيحة مع توافر المعلومات للأفراد والحكومات والجماعات.
14. إجراء البحوث التي تستهدف حلول للمشكلات المتعلقة بالسياسة العامة.
15. وضع برامج للتدريب الطويل والقصير.
16. الاهتمام بالعملية التعليمية الجامعية وعناصرها (الطالب والأساتذ المنهج، الإدارة الجامعية).

17. نشر البحوث والدراسات العلمية والإنسانية.

18. توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها.

19. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في برامجها المستقبلية.

ثانيا: الثقافة التنظيمية:

الثقافة بمفهومها العام هي كل ما صنعته يد الإنسان وعقله، وبهذا تكون مرادفة للحضارة. وتتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والاعراف والنظم والقوانين و طراز المأكل والمسكن والملبس والتراث المادي والثقافي.... إلخ. (البناء، 2006، صفحة 14) وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإنها تعني "مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد والاعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات" كما يعرفها (Grenberg and Baron) بأنها " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المدرسة، حيث تتأصل هذه الثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنوها" (العاجز و عساف، 2007، صفحة 24).

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل (الحسيني، 2006، صفحة 100).
ويعرف "شين" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة " بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (souterain, 2006, p. 425).

هي حسب تعبير (Harrison) "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها أو العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة" (ياسين، 2007، صفحة 238).
عرفها (E. Taylor) بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع" (عدون، 2003، صفحة 106).

"هي نمط من الافتراضات الأساسية اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (زهيرة، 2010، صفحة 12).

كما عرفها (Charles Handy) "مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي يتم وفقها ممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم، وما هي الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مدى الزماني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحقوقهم في الابتكار؟" (وهيئة، 2012، صفحة 11) .

أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار علماء الإدارة إلى انه توجد أنواع عديدة من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، ولعل من أبرز أنواع الثقافة التنظيمية هي (العاجز و عساف، 2007، صفحة 26):

1. **ثقافة بيروقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
2. **ثقافة إبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. **ثقافة القوة:** ويركز هذا النوع على الحسم، ويكون المدير له حضوره، ويهتم بنفسه، وبالمخلصين له، ولكنه واضح فيما يطلبه.
4. **ثقافة التعاطف الإنساني:** يركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتميز بأن العاملين يتعاطفون مع بعضهم في العمل، ويقدرون بعضهم بعضاً، ويقدرون الانجازات ويشعرون بالانتماء.
5. **ثقافة الانجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وتتميز بأن العاملين يشعرون بأهمية وسرعة تحقق الأهداف.
6. **ثقافة الدور:** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (صحراوي، 2013، صفحة 53).
7. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (souterain, 2006, p. 26).
8. **ثقافة العمليات:** ويكون الاهتمام محصورا في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما (الخليفة، 2008، الصفحات 24-25).

وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي (حريم، 2003، صفحة 265):

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ بالإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

اهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي (العالي و ادريس، 2007، صفحة 296):

1. **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2. **إيجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

3. **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء** وتتزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. **زيادة التبادل بين الأعضاء:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية (ابو بكر، 2008، صفحة 77):

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.
2. **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتترايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
4. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
5. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

المبحث الثاني: إجراءات وأسلوب الدراسة:
أولاً: منهج وأسلوب الدراسة:

استخدم الباحث لأغراض استكمال هذه الدراسة المنهج الوصفي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادر الرئيسة، واختبار صحة الفرضيات الإجابة على تساؤلاتها إلى جانب استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومن خلال الاعتماد على استبانة صُممت وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها والتي تتكون من محورين رئيسيين هما:

الأول: اثر ممارسات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر، وتضمن 24 فقرة.

الثاني: دور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر، وتضمن 24 فقرات.
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة سومر، وقد اختيرت عينة عشوائية عددها (60) من أعضاء الهيئات التدريسية عبر توزيع استبيان احصائي عبر تقنية Google forms. وقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

جُمعت البيانات من خلال الاستبيان وتحليلها عبر استخدام برنامج العلوم الاجتماعية SPSS بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، واستخراج معامل الثبات لتأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور ادارة المعرفة, اذ بلغ معامل الثبات (0.953). اما فيما يخص محور الثقافة التنظيمية فقد بلغ معامل الثبات (0.950)، ما يشير إلى صدق المقياس.

الجدول (1): معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha		
الصدق	عدد العبارات	المحاور
0.953	24	المحور الاول: ممارسات ادارة المعرفة
0.950	24	المحور الثاني: دور الثقافة التنظيمية
0.951.5	48	المجموع الكلي لكافة المحاور

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

استُخدم مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان عبر الخيارات (3) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان Weights وللمزيد من التحليل احتُسب المتوسط الحسابي المرجح، وبناءً عليه يكون مستوى التصورات المرجحة للمتوسط الحسابي:

الجدول (2): اوزان مقياس ليكرت الثلاثي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اتفق	محايد	لا اتفق
3	2	1
مرتفع	متوسط	منخفض
3 - 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في تحليل البيانات مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية، فضلاً عن استخدام معاملات الارتباط ألفا كرونباخ.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول : ما مستوى ممارسات ادارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر؟

للإجابة عن السؤال سابق الذكر قام الباحث بتحليل استجابات افراد العينة من خلال الحصول على التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس				المحور الاول: ادارة المعرفة	ت
				لا اتفق	م	اتفق	التكرار		
19	منخفض	0.65	1.43	5	16	39	ت	تعمل الجامعة على نشر الرسائل العلمية المميزة والجيدة	1
				8.3	26.7	65	%		
16	منخفض	0.63	1.47	4	20	36	ت	توفر الجامعة الوسائل والتقنيات التربوية التي تساعد على نقل المعرفة	2
				6.7	33.3	60	%		
24	منخفض	0.54	1.32	2	15	43	ت	تنظم الجامعة دورات مستمرة في أساليب التدريس والطرق الحديث في التعليم	3
				3.3	25	71.7	%		
23	منخفض	0.60	1.33	4	12	44	ت	تنظم الجامعة دورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستخدام الحواسيب والانترنت	4
				6.7	20	73.3	%		
1	متوسط	0.81	1.92	17	21	22	ت	تسهل الجامعة مشاركة هيئة التدريس في المؤتمرات خارج الدولة بدون معوقات	5
				28.3	35	36.7	%		
15	منخفض	0.65	1.47	5	18	37	ت	توفر الجامعة فرص المشاركة العلمية والثقافية للباحثين داخل الدولة	6
				8.3	30	61.7	%		
12	منخفض	0.70	1.48	7	15	38	ت	توفر الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية المراجع والمصادر العلمية الكافية والمتخصصة لتدريس اختصاصه	7
				11.7	25	63.3	%		
6	منخفض	0.76	1.65	10	19	31	ت	تنشر الجامعة البحوث المتميزة للأستاذ الجامعي وتمنحه مكافأة مالية لتشجيعه	8
				16.7	31.7	51.7	%		
5	متوسط	0.66	1.67	6	28	26	ت	تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على التفكير والإبداع في كل الميادين	9
				10	46.7	43.3	%		
21	منخفض	0.56	1.40	2	20	38	ت	تحرص الجامعة وباستمرار على جودة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس	10
				3.3	33.3	63.3	%		
22	منخفض	0.58	1.38	3	17	40	ت	تنفذ الجامعة مشاريع علمية مشتركة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.	11
				5	28.3	66.7	%		
18	منخفض	0.62	1.45	4	19	37	ت	تعتمد الجامعة على خطط دراسية تواكب التطورات والمستجدات الحديثة	12
				6.7	31.7	61.7	%		
14	منخفض	0.62	1.48	4	21	35	ت	تراعي الجامعة التطورات والمستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة	13
				6.7	35	58.3	%		
4	متوسط	0.71	1.67	8	24	28	ت	تحرص الجامعة على ربط الجوانب النظرية للمنهج في الحياة العامة (سوق العمل).	14
				13.3	40	46.7	%		
3	متوسط	0.72	1.69	9	23	28	ت		15

				15	38.3	46.7	%	تنمي الجامعة روح التنافس بين العاملين فيها
9	منخفض	0.72	1.53	8	16	36	ت	16 تتبادل الجامعة المعلومات مع الجامعات الأخرى في موضوعات الورش التدريبية
				13.3	26.7	60	%	
8	منخفض	0.65	1.57	5	24	31	ت	17 تشجع الجامعة على زيادة التبادل الثقافي بين الأساتذة الجامعيين
				8.3	40	51.7	%	
2	متوسط	0.69	1.71	8	27	25	ت	18 تحاول الجامعة اعتماد أساليب ابتكارية مثل العصف الذهني، الحوارات.. في اتخاذ
				13.3	45	41.7	%	
17	منخفض	0.70	1.45	7	13	40	ت	19 تتبنى الجامعة وسائل التحول الرقمية في مجالات التعليم ونقل المعرفة الى الطلاب
				11.7	21.7	66.7	%	
10	منخفض	0.65	1.52	5	22	33	ت	20 تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية (المعرفة الضمنية) إلى معرفة عامة (معرفة صريحة)
				8.3	36.7	55	%	
13	منخفض	0.68	1.48	6	17	37	ت	21 تهتم الجامعة بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها
				10	28.3	61.7	%	
20	منخفض	0.62	1.41	4	17	39	ت	22 تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في حفظ المعرفة و تخزينها
				6.7	28.3	65	%	
11	منخفض	0.65	1.50	5	20	35	ت	23 التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة وان استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها
				8.3	33.3	58.3	%	
7	منخفض	0.68	1.65	7	25	28	ت	24 إلغاء الإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة
				11.7	41.7	46.7	%	
	منخفض	0.63	1.53	المجال الكلي لإدارة المعرفة				

الجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن عبارة "ما مستوى ادارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر":

من خلال استقراء الجدول رقم (3) حول ما مستوى ادارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر:

جاءت الإجابة للفقرة (5) فيما يخص " تسهل الجامعة مشاركة هيئة التدريس في المؤتمرات خارج الدولة بدون معوقات " على المرتبة الاولى، وكانت النتائج كالتالي: (22) إجابات حصلت على "اتفق" ويمثل ما نسبته (36.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وجاءت الإجابة بوزن "محايد" بنسبة مئوية مقدارها (35%) بعينة بلغت (21). وحصلت الإجابة "لا اتفق" على نسبة مئوية بلغت (28.3%) بعينة مقدارها (17) من الإجمالي الكلي. وبمتوسط حسابي بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.81). ويتضح من خلال النتائج السابقة ان جامعة سومر تولى اهتمام كبير بموضوع التنمية المستدامة عبر المشاركات الخارجية للهيئات التدريسية وتعد من المؤشرات الجيدة في اتجاهات تطوير ممارسات ادارة المعرفة.

وكانت نتائج الفقرة (18) عن عبارة " تحاول الجامعة اعتماد أساليب ابتكارية مثل العصف الذهني، الحوارات.. في اتخاذ" وهي من المؤشرات الجيدة لتطوير اساليب الابتكارات من قبل الهيئات التدريسية،

حيث جاءت بمستوى متوسطٍ وبالمرتبة الثانية، إذ حصلت التكرارات على إجابة "اتفق" بعينة مقدارها (25) ويمثل ما نسبته (41.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. في حين جاءت الإجابة بوزن "محايد" على نسبة مئوية (45%) بعينة بلغت (27). أما الإجابة على وزن "لا اتفق" حصلت على ما نسبته (13.3%) بعينة مقدارها (8) من الإجمالي الكلي. وبمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري (0.69).

في حين كانت نتائج الفقرة (15) عن العبارة التي تنص "تتمى الجامعة روح التنافس بين العاملين فيها" حصل الوزن "اتفق" على عينة بلغ مقدارها (28) ويمثل ما نسبته (46.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. في حين جاءت الإجابة بوزن "محايد" بنسبة مئوية بلغت (38.3%) بعينة مقدارها (23). أما الإجابة بـ "لا اتفق" جاءت بنسبة مئوية بلغت (15%) بعينة مقدارها (9) من الإجمالي الكلي. وبمتوسط حسابي بلغ (1.69) وانحراف معياري (0.72).

من خلال استقراء الجدول يتبين ان الفقرة (3) في أسئلة المحور الاول فيما يتعلق بـ "تنظم الجامعة دورات مستمرة في أساليب التدريس والطرق الحديث في التعليم" كانت ضعيفة، وحصلت على المرتبة الاخيرة من محور ادارة المعرفة، وحصل الوزن "اتفق" على عينة مقدارها (43) ويمثل ما نسبته (71.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة. في حين جاءت الإجابة بوزن "محايد" بنسبة مئوية (25%) بعينة بلغت (15). وكان وزن "لا اتفق" ما نسبته (3.3%) بعينة مقدارها (2) من اصل العينة. وبمتوسط حسابي بلغ (1.32) وانحراف معياري (0.54).

جاءت الفقرة (4) التي تنص "تنظم الجامعة دورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستخدام الحواسيب والانترنت" جاءت بالمرتبة قبل الاخيرة من ترتيب الجدول، وكانت النتائج كالتالي: (44) اجابة حصلت على "اتفق" ويمثل ما نسبته (73.3%) من إجمالي مجتمع الدراسة. في حين جاءت النتيجة بوزن "محايد" بنسبة مئوية (20%) بعينة بلغت (12). وحصلت الإجابات التي على وزن "لا اتفق" ما نسبته (6.7%) بعينة مقدارها (4) من الإجمالي الكلي. وبمتوسط حسابي بلغ (1.33) وانحراف معياري (0.58). بالنظر الى معطيات الجدول يتضح ان تنظيم الجامعة لتطوير مهارات الهيئات التدريسية فيما يخص استخدامات تكنولوجيا المعلومات لا يتناسب مع تغيرات وتطورات العصر الرقمي، مما يتطلب اعادة النظر في هذا الاتجاه.

الجدول رقم (4) يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن عبارة "ما مستوى دور الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر"

تشير نتائج الجدول رقم (4) ان المستوى الكلي للمتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بلغ (1.64) وانحراف معياري مقداره (0.72) وبمستوى متوسط, وجاءت العبارة "تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية" بأعلى قيمة وسط حسابي بلغ (1.98) وانحراف معياري (0.83) حيث حصلت الفقرة (11) على المرتبة الاولى, اذ بلغ وزن "اتفق" على عينة مقدارها (21) وبنسبة مئوية بلغت (35%) اما وزن "محايد" حيث حصلت على عينة (19) ونسبة مئوية بلغت (31.7%), وحصل وزن "لا اتفق" على عينة مقدارها (20) وكانت نسبتها المئوية (33.3%) من خلال هذه النتائج يتبين ان ادارة جامعة سومر تفصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية, وهي تأتي من منطلق مهنية العمل وعدم الخلط بينهما.

من خلال الجدول نلاحظ ان اتجاه افراد عينة الدراسة تتجه بالاتفاق "بأن تتصف القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالمساواة والعدل" حيث جاءت ضمن اولوياتهم بمتوسط حسابي بلغ (1.97) وانحراف معياري قدره (0.78). للفقرة (13) وحلت بالمرتبة الثانية من ترتيب الجدول وبمستوى متوسط, حيث بلغ الاتفاق على هذه العبارة بعدد (19) من قبل افراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (31.7%), في حين يرى افراد عينة الدراسة بدرجة محايدة بعدد من الاجابات مقدارها (24) وبنسبة مئوية بلغت (40%) اما عدم الاتفاق على هذه العبارة فكانت (17) وبلغت نسبته المئوية (28.3%) حيث ان هذه النتائج تشير الى تركيز افراد العينة ضمن اتجاه الاتفاق, وهذا ما يعني ان القيم التنظيمية جيدة بالمؤسسة وحاضرة في ثقافة جامعة سومر والتي تهتم بالمساواة والعدالة من وجهة نظر المبحوثين.

تشير معطيات الجدول اعلاه ان الفقرة (12) عن العبارة التي تنص " تعطي ادارة الجامعة احترام العادات والتقاليد اولوية رئيسية في المجتمع" جاءت في المرتبة الاخيرة, بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي بلغ (1.37) وانحراف معياري (0.61), حيث تشير اجابات افراد عينة الدراسة الى ان ضعف ادارة الجامعة التي توليها لموضوع العادات والتقاليد في المجتمع, اما الفقرة بالتسلسل (21) المتضمنة ان "الجامعة تعمل على

الرتبة	المستوى	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	المقياس				المحور الثاني: الثقافة التنظيمية	ت
				لا تفي	م	تفوق	التكرار		
20	منخفض	0.65	1.45	5	17	38	ت	يسود فهم متبادل بين اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة سومر	1
				8.3	28.3	63.3	%		
16	منخفض	0.72	1.56	8	17	35	ت	يكافأ الأداء المتميز من التدريسين في الجامعة	2
				13.3	28.3	58.3	%		
4	متوسط	0.85	1.82	17	15	28	ت	تصرف الأموال في الجامعة على الأمور الضرورية	3
				28.3	25	46.7	%		
5	متوسط	0.73	1.80	11	26	23	ت	توفر الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية البيئة المناسبة للإبداع والابتكار.	4
				18.3	43.3	38.3	%		
3	متوسط	0.77	1.90	15	24	21	ت	يتم توظيف الكوادر على أسس مهنية وبناءً على احتياج الجامعة	5
				25	40	35	%		
15	منخفض	0.65	1.58	5	25	30	ت	تعمل الجامعة على توافق قيم كوادرها البشرية مع قيمها	6
				8.3	41.7	50	%		
19	منخفض	0.65	1.45	5	17	38	ت	هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والهيئة التدريسية، وبين التدريسين مع بعضهم.	7
				8.3	28.3	63.3	%		
10	متوسط	0.74	1.70	10	22	28	ت	يتسم العمل بروح الفريق الواحد داخل الجامعة	8
				16.7	36.7	46.7	%		
21	منخفض	0.72	1.43	8	10	42	ت	تحفز إدارة الجامعة اعضاء الهيئة التدريسية على الأداء الجيد	9
				13.3	16.7	70	%		
6	متوسط	0.80	1.78	14	19	27	ت	يتم انجاز العمل في الجامعة رغبة في الانجاز والنجاح والدافع المادي يعد ثانويا	10
				23.3	31.7	45	%		
1	متوسط	0.83	1.98	20	19	21	ت	تفصل الإدارة بين العمل والعلاقات الشخصية	11
				33.3	31.7	35	%		
24	منخفض	0.61	1.37	4	14	42	ت	تعطي ادارة الجامعة احترام العادات والتقاليد اولوية رئيسية في المجتمع	12
				6.7	23.3	70	%		
2	متوسط	0.78	1.97	17	24	19	ت	تتصف القواعد والتعليمات التنظيمية في الجامعة بالمساواة والعدل	13
				28.3	40	31.7	%		
9	متوسط	0.75	1.75	11	23	26	ت	تعتمد الإدارة أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل في الجامعة	14
				18.3	38.3	43.3	%		
8	متوسط	0.81	1.77	14	18	28	ت	يتم اتخاذ القرارات داخل الجامعة بطريقة تشاركية مع اعضاء الهيئة التدريسية	15
				23.3	30	46.7	%		
22	منخفض	0.65	1.43	5	16	39	ت	يدرك اعضاء الهيئة التدريسية رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بشكل واضح	16
				8.3	26.7	65	%		
17	منخفض	0.65	1.50	5	20	35	ت	تتبنى الجامعة ثقافة العمل الجماعي كمعيار للنجاح والتفوق	17
				8.3	33.3	58.3	%		
14	منخفض	0.72	1.58	8	19	33	ت	تدعم الجامعة اعضاء الهيئة التدريسية تقديم مقترحاتهم وأرائهم حول العمل	18
				13.3	31.7	55	%		
12	منخفض	0.71	1.63	8	22	30	ت	توفر الجامعة تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعرفة بين التدريسين	19
				13.3	36.7	50	%		
18	منخفض	0.62	1.48	4	21	35	ت	تتبنى جامعة سومر خلق وتشارك في المعرفة كمؤشر الاداء للتدريسين	20

				6.7	35	58.3	%		
23	منخفض	0.65	1.41	5	15	40	ت	تعمل الجامعة على تقييم رصيدها المعرفي بشكل دوري لضمان جودته	21
				8.3	25	66.7	%		
7	متوسط	0.83	1.77	15	16	29	ت	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى البيئة الرقمية.	22
				25	26.7	48.3	%		
13	منخفض	0.72	1.60	8	20	32	ت	توفر الجامعة برامج حماية تتصف بالأمان والخصوصية، وتمنع تسرب المعلومات والوثائق.	23
				13.3	33.3	53.3	%		
11	متوسط	0.77	1.68	11	19	30	ت	توفر الجامعة مركز الشبكات ونظم المعلومات والتعليم عن بعد والمتلفز والتي تسهم في تأهيل وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	24
				18.3	21.7	50	%		
	متوسط	0.72	1.64					المجال الكلي للثقافة التنظيمية	

تقييم رصيدها المعرفي بشكل دوري لضمان جودته لم تحظى هذه الفقرة على قبول افراد عينة الدراسة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.41) وانحراف معياري بمقدار (0.65)، وبدرجة منخفضة، وحلت بالمرتبة قبل الاخيرة، وهو ما يشير الى ضعف عملية التقييم لرصيد الجامعة المعرفي، وهي عملية اساسية تضمن ادامة الجودة في ادارة المعرفة في الجامعة كونها البنية الاساسية والمهمة في تطوير التعليم.

النتائج والتوصيات:

اولاً: نتائج الدراسة:

بعد هذا العرض والتحليل يمكن ذكر أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي:
3. أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة سومر كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً حلت بمستوى منخفض، بمتوسط حسابي بلغ (1.53) وانحراف معياري مقداره (0.63)، وهذا يؤشر الى ضعف ممارسات ادارة المعرفة في الجامعة.

4. من خلال استقراء الجدول ادارة المعرفة ان الفقرة (3) في أسئلة المحور الاول فيما يتعلق بـ "تنظيم الجامعة دورات مستمرة في أساليب التدريس والطرق الحديث في التعليم" كانت ضعيفة، وحصلت على المرتبة الاخيرة من محور ادارة المعرفة، بمتوسط حسابي بلغ (1.32) وانحراف معياري (0.54)، وهي اقل متوسط حسابي في محور ادارة المعرفة، وهو ما يؤشر الى ضرورة اعادة تقييم تنظيم الدورات واساليب التدريس في جامعة سومر.

5. كما جاءت الفقرة (4) من جدول ادارة المعرفة التي تنص "تنظم الجامعة دورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستخدام الحواسيب والانترنت" جاءت بالمرتبة قبل الاخيرة من ترتيب الجدول، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.33) وانحراف معياري (0.58). بالنظر الى معطيات الجدول يتضح ان تنظيم الجامعة لتطوير مهارات الهيئات التدريسية فيما يخص استخدامات تكنولوجيا المعلومات لا يتناسب مع تغيرات وتطورات العصر الرقمي.

6. أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة سومر كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية كانت بمستوى متوسط، ويظهر ذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.64) وانحراف معياري (0.72).
7. تشير الفقرة (12) من محور الثقافة التنظيمية عن العبارة التي تنص " تعطي ادارة الجامعة احترام العادات والتقاليد اولوية رئيسية في المجتمع" جاءت في المرتبة الاخيرة، بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي بلغ (1.37) وانحراف معياري (0.61)، حيث كانت اجابات افراد عينة الدراسة الى ان ضعف ادارة الجامعة التي توليها لموضوع العادات والتقاليد في المجتمع.

ثانيا: توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت اليه نتائج الدراسة فإن الباحث يرتأى ما يلي:

1. اهمية التركيز على تعزيز دور الثقافة التنظيمية الابتكارية للهيئات التدريسية في جامعة سومر.
2. منح المكافآت العينية والمعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة حتى يسهموا في رفع انتاجية المعرفة.
3. تنمية المهارات المتعلقة بالجانب التكنولوجي وتطورات العصر الرقمي للهيئات التدريسية في الجامعة من خلال تنظم الجامعة دورات في استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستخدام الحواسيب والانترنت وغيرها.
4. ترسيخ ثقافة التعاون وروح الفريق الواحد بين اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة سومر.
5. توفر البيئة المناسبة للإبداع والابتكار لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.

المصادر:

1. أحمد حافظ ابراهيم القرشي أ. ، يعقوب نوروزي ا. ، عبد الحسين طالعي ا. (2025). عمليات ادارة المعرفة في مؤسسات المعلومات. لارك، 17(2/4195/10.31185/lark), 481-500 Pt1).
2. احمد خطيب، و عادل معاينه. (2009). الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان: جدارا للكتاب العالمي .
3. احمد علي الحاج محمد. (2014). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
4. الهادي بن سديرة، و عادل بومجان. (30 ايلول، 2021). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، الصفحات 295-312.
5. جريبي كوثر. (2020). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية. الجزائر (قالمة): رسالة ماجستير - جامعة 8 ماي 1954.
6. حسين حريم. (2003). ادارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. خالد زيغان، و احمد الخطيب. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
8. دحماني زهيرة. (2010). اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة امحمد بوقرة- بومرداس).
9. رضا ابراهيم المليجي. (2010). دارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
10. رياض رشاد البنا. (2006). ادارة الجودة الشاملة في التعليم. التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية جديدة . البحرين.

11. زياد سعيد الخليفة. (2008). *الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء*. السعودية: رسالة ماجستير .
12. سعد غالب ياسين. (2007). *الإدارة الدولية* . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. سعد غالب ياسين. (2009). *نظم المعلومات الإدارية* . عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. سها محمد عبدالرحمن، و عائدة سيد خطاب. (2017). *تحديات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات العامة. المجلة العلمية للقتصاد، الصفحات 137-162*.
15. صباح حسن عبد الزبيدي. (2008). *دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الازهاب المعلوماتي: نظرة نقدية الازهاب في العصر الرقمي*. الاردن: جامعة الحسين بن طلال.
16. طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل* . عمان: دار وائل للنشر .
17. عارف خميس الفزاري. (30 أكتوبر، 2024). *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية*. *(Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS))*، الصفحات 11-35.
18. عيساوي وهيبية. (2012). *عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار*. الجزائر - تلمسان: رسالة ماجستير - جامعة ابو بكر بالقايد.
19. غسان عيسى ابراهيم العمري. (1 ديسمبر، 2009). *دور الروافد الفكرية والجزور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. ابحاث اقتصادية وإدارية- جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، الصفحات 1-41*.
20. فلاح حسن الحسيني. (2006). *الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة*. عمان: دار وائل للنشر.
21. فؤاد العاجز، و محمود عساف. (2007). *الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة: الجودة في التعليم العام الفلسطيني "مدخل للتميز"* . فلسطين: الجامعة الاسلامية .
22. ليث عبد الله القهوي. (2013). *استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. محمد قاسم احمد القريوتي. (2005). *إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والاستراتيجيات*. الكويت: مكتبة آفاق للنشر والتوزيع.
24. مصطفى يوسف كافي. (2017). *اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك*. الجزائر: ألفا للوثائق.
25. مصطفى محمود ابو بكر. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"*. الاسكندرية (مصر): الدار الجامعية.
26. مؤيد سالم . (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. بيروت: دار الكتاب الجامعي.
27. ناصر دادي عدون. (2003). *إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: دار المحمدية.
28. وافية صحراوي. (2013). *الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي*. الجزائر: اطروحة دكتوراه- جامعة الجزائر .

28. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001, March 1). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, pp. 107–136.

29. An, X., Deng, H., Chao, L., & Bai, W. (2014, May 1). Knowledge management in supporting collaborative Innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited*, pp. 574-590.

- 30.Gonzalez, R. V., & Martins, M. F. (2014, April 1). Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *Journal of technology management & innovation*, pp. 131-147.
- 31.Pandey, C. S., & Dutta, A. (2013, May 1). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, pp. 435-453.
- 32.souterain, j. f. (2006). *organisation et gestion de l'entreprise*. paris: copyright éditions foucheur.

مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية