

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو
بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب/ة: رولا محمود حجازي

Signature:

التوقيع: رولا

Date:

التاريخ: 19 أكتوبر 2015



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة

إعداد الطالبة:

رولا محمود حجازي

إشراف:

أ.د. محمود خليل أبو دوف

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التربية قسم أصول التربية
- إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية - بغزة

2015م - 1436هـ



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ رولا محمود أحمد حجازي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 29 شعبان 1436هـ، الموافق 2015/06/16م الساعة العاشرة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

مشرفاً ورئيساً

أ.د. محمود خليل أبو دف

مناقشاً داخلياً

أ.د. فؤاد علي العاجز

مناقشاً خارجياً

د. محمد هاشم أغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....
.....

أ.د. فؤاد علي العاجز





قَالَ تَعَالَى: ﴿۱﴾ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿۱﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

﴿۲﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿۳﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿۴﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ

يَعْلَمُ ﴿۵﴾ العلق: ۱ - ۵



إهداء

إلى والداي اللذين ربياني صغيراً واعتنيا بي كبيراً، ورافقني دعاؤهما في كل حركة وسكنة من حياتي، إلى اللذين قال الله فيهما: **قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغُنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا نَهْرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾﴾** الإسراء 23-24

إلى زوجي العزيز محمد سعيد البليشي (أبو مصطفى) الذي ساندني وأزرنني في دربي، وهياً لي أسباب الراحة وطلب العلم، والذي حمد على حلول الحياة وصبر على مرها .
إلى أبنائي مصطفى، وحسن، وفاطمة، وشهد، وليلى، ودلال، جعلهم الله من أبناء الخير والسعادة، وأسأله أن يحققوا الغاية التي خلّقوا من أجلها .

إلى إخواني وأخواتي سندي وذخري الذين لم يخلوا عليّ بالدعاء .

إلى روح أجدادي الذين أضمر لهم كل حب وتقدير .

إلى أعمامي وأخوالي، إلى كل من علمني، وأثار شمعة علم في حياتي، إلى الشموع التي تحترق لتبهر درب الآخرين .

إلى كل الشهداء، أصحاب الفضل والعطاء، الذين أحيوا الأمل للمجد وعز الإسلام القادم .

إلى الأسود الرابضة خلف القضبان، والذين ضحوا بزهرات أعمارهم، إلى الأسرى جميعاً .

إلى زملائي طالبة العلم عامة، وزملائي في الإدارة التربوية خاصة .

إلى كل من له فضل عليّ .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل، داعية المولى عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتي، وأن ينفع به المسلمين إنه

جواد كريم .

شَكَرْتُكَ يَا رَبِّ

الحمد لله رب العالمين ، حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، والقاتل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (الترمذي 1978، ج4، 339) وبعد..

فإنه ليشرمني أن أتقدم بعظيم الشكر، وامتنان لأولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة الأستاذ:

الدكتور/ محمود خليل أبو دوف

الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله وتمتعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

والشكر موصول للمناقشين الأفاضل الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز ، والدكتور/ محمد هاشم الأغا لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم المهمة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، وأخص بالذكر قسم الإدارة التربوية على ما قدموه لنا من نصائح، وعون وتوجيهات سديدة طيلة فترة الدراسة، كما أتقدم بعميق التقدير، والامتنان ، والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل المحكمين للاستبانة، ولرؤساء الجامعات والعاملين في هذه الجامعات لما قدموه من تعاون ، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل الإخوة والأخوات والأصدقاء الذين ساهموا في إنجاح هذه الرسالة التي أسأل الله أن تكون عملاً نافعاً متقبلاً خالصاً لوجهه.

الطالبة

رولا محمود حجازي

ملخص الدراسة

"أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة تدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (227) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2014-2015م) بنسب 78.81% من المجتمع الأصلي. وقد صممت الباحثة استبانتيين ، الأولى- لتحديد نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وقد تكونت من (39) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة التالية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الانجاز) ، أما الثانية- لتحديد عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وتكونت من (40) فقرة موزعة على العمليات الأربع التالية (توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وبعد تطبيق أداتي الدراسة الأولى والثانية تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي قدره (72.40) ، وحصلت ثقافة الانجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.80)، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي قدره (70.80)، وأخيراً ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي قدره (70.60).

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير مكان العمل.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير الرتبة العلمية ، سنوات الخدمة، التخصص.

4- جاء ترتيب ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشارك المعرفة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره

(76.60%) ، يليه تنظيم المعرفة المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.80%) ، ثم تطبيق المعرفة، حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.60%) ، وأخيراً توليد المعرفة حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (71.60%) .

5- وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بإدارة المعرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ما يلي:

1. ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باعتبارها مرتكزاً مهماً يعتمد عليها نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة.
2. إقامة البرامج التدريبية التي تساعد في فهم الثقافة التنظيمية ،و استيعابها، والاستفادة من تجارب الآخرين في إدارة المعرفة.
3. إعطاء إدارة المعرفة أهمية أكبر، ومشاركة العاملين في عمليات إدارة المعرفة، ووضع نظام للمكافآت والتحفيز مرتبط بتطبيق أنشطة إدارة المعرفة.
4. مراعاة الموضوعية في تقييم عمل عضو هيئة التدريس ، بما يحقق العدالة والمساواة.

Abstract

The Organizing Cultural Stereotypes Dominant in the Palestinian Universities in the Gaza Strip Governorates and its Relation to Knowledge Management

The study aims at discovering the relationship between the organizing cultural stereotypes and knowledge management in the Palestinian universities in the Gaza strip governorates then recommending methods for developing these relations.

To achieve the objectives of this study the researcher used the analytic descriptive methodology. The study sample consisted of 227 academic staff members at the Universities of the Gaza Strip in the academic year 2014-2015 which constitutes 78.81 percent to the total population.

The researcher designed two questionnaires the first of which was to identify organizing cultural stereotypes dominant in the Palestinian universities in the Gaza Strip. This questionnaire consisted of 39 paragraphs distributed on following four stereotypes: (culture of power, culture of rules and roles, culture of sympathy and culture of achievement). The second questionnaire was to determine the processes of knowledge management of the academic staff in the Palestinian universities in the Gaza Strip. It consisted of 40 paragraphs distributed on the following four processes (generating knowledge, organizing knowledge, sharing knowledge and applying knowledge) after applying the study tools the data was processed by Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Conclusions of the study

1. The organizing cultural stereotypes dominant in the Palestinian universities in the Gaza strip governorates is the culture of rules and roles with a relative weight of 72.40. The culture of achievement came second with a relative weight of 71.80. Then comes the culture of power with a relative weight of 70.80. Finally comes the culture of human sympathy with a relative weight of 70.60.
2. There are statically significant differences on the level ($\alpha \leq 0.05$) for the degrees of the organizing cultural stereotypes dominant in the Palestinian universities attributed to the variable of the place of work.
3. There are no statically significant differences on the level ($\alpha \leq 0.05$) for the degrees of the organizing cultural stereotypes dominant in the Palestinian universities attributed to the variables of scientific degree, year of experience and major.
4. The order of university teachers' practice of knowledge management came as follows: sharing the knowledge came first with a relative weight of 75.80%, followed by knowledge organization with a relative weight of 75.80%, then

application of knowledge with a relative weight of 72.60 % finally came generation of knowledge with a relative weight of 71.60%.

5. There is a positive relation on the level ($\alpha \leq 0.05$) the organizing cultural stereotypes and knowledge management in the Palestinian universities.

Recommendations of the study

1. It is necessary for the management of Palestinian universities to understand the concept of the organizing culture as an important administrative concept upon which the success or failure of knowledge management depends.
2. Conducting training session that helps in understanding the concept of organizing culture and getting benefit from others' experiences in knowledge management.
3. Giving knowledge more importance and attention and sharing the teaching staff in the processes of knowledge management and establishing a system for rewards and motivation related to the application of knowledge management.
4. Observing objectivity in the evaluation of teachers' performance to ensure justice and equality.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
10-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
43-11	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13	المحور الأول- الثقافة التنظيمية
13	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
14	2- أهمية الثقافة التنظيمية
14	3- مصادر الثقافة التنظيمية
16	4- خصائص الثقافة التنظيمية
17	5- مستويات الثقافة التنظيمية
18	6- عناصر الثقافة التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
19	7-وظائف الثقافة التنظيمية
19	8-أنماط الثقافة التنظيمية
23	9-تكوين الثقافة التنظيمية
24	10-تغيير الثقافة التنظيمية
27	المحور الثاني- إدارة المعرفة
27	1-مفهوم إدارة المعرفة
28	2-مبادئ إدارة المعرفة
29	3-فوائد إدارة المعرفة
30	4-عناصر إدارة المعرفة
31	5-أبعاد إدارة المعرفة
32	6-أهداف إدارة المعرفة
32	7-وظائف إدارة المعرفة
33	8-مجالات إدارة المعرفة
34	9-مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة
35	10-عمليات إدارة المعرفة
36	11-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
40	المحور الثالث- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة
40	إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية
41	ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات
42	مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
60-44	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
45	تمهيد
45	أولاً- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
51	ثانياً- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
58	التعقيب على الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوع
79-61	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
62	توطئة
62	أولاً- منهج الدراسة
63	ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة
66	ثالثاً- أداة الدراسة
78	رابعاً- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
112-80	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية إجابة التساؤلات ومناقشتها
81	المقدمة
81	المحك المعتمد في الدراسة
82	الإجابة عن أسئلة الدراسة
82	الإجابة عن السؤال الأول
91	الإجابة عن السؤال الثاني
99	الإجابة عن السؤال الثالث
111	التوصيات
112	مقترحات الدراسة
113	قائمة المراجع
126	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
63	توزيع أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظات غزة.	1.
64	توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في محافظات غزة.	2.
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة.	3.
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.	4.
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة.	5.
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص.	6.
69	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية. للمجال الذي تتبع له.	7.
71	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	8.
71	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة.	9.
72	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة.	10.
74	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له.	11.
76	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.	12.
76	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة.	13.
77	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة.	14.
78	اختبار التوزيع الطبيعي.	15.
81	المحك المعتمد في الدراسة.	16.
82	تحليل مجالات الاستبانة الأولى (استبانة أنماط الثقافة التنظيمية).	17.
84	يوضح المتوسط الحسابي ، والوزن النسبي ، والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال	18.
86	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	19.
87	المتوسط الحسابي والوزن النسبي ، والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	20.

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
90	المتوسط الحسابي والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	.21
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل.	.22
94	نتائج الفروق باستخدام شفيه.	.23
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية.	.24
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.	.25
98	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير التخصص.	.26
99	تحليل مجالات الاستبانة الثانية (استبانة إدارة المعرفة).	.27
101	المتوسط الحسابي والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	.28
103	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	.29
105	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	.30
107	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات المجال.	.31
109	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، وإدارة المعرفة.	.32

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
127	الاستبانة الأولى في صورتها الأولية.	1
132	الاستبانة الثانية في صورتها الأولية.	2
134	قائمة بأسماء السادة المحكمين.	3
135	الاستبانة الأولى في صورتها النهائية.	4
140	الاستبانة الثانية في صورتها النهائية.	5
143	كتاب تسهيل مهمة (الجامعة الإسلامية).	6
144	كتاب تسهيل مهمة (جامعة الأزهر).	7
145	كتاب تسهيل مهمة (جامعة الأقصى).	8

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: - مشكلة الدراسة.
- ❖ ثانياً: - فرضيات الدراسة.
- ❖ ثالثاً: - أهداف الدراسة.
- ❖ رابعاً: - أهمية الدراسة.
- ❖ خامساً: - حدود الدراسة .
- ❖ سادساً: - مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعد التعليم العالي أحد الركائز الأساسية التي يُبنى عليها نهوض الأمم وتقدمها ، كما تعد مؤسسات التعليم العالي مصدراً أساسياً ، ومهماً لتطوير المجتمع والارتقاء به، وذلك من خلال تحقيق الهدف من وجودها وهو تزويد الطلبة بمهارات تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية.

إن الجامعات تمثل مصنعاً لقيادات الأمة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، حيث تساهم في قيادة الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية ، إضافة إلى أنها تحافظ على هوية الأمة وثقافتها في ظل العولمة، وكذلك تواكب مستجدات العصر الواقعية في النهوض والتقدم.

حيث تعتبر الجامعات من أهم المنظمات التي تعمل في صناعة خدمة التعليم العالي ، والتي تحمل على عاتقها عبء كبير في تعليم ، وتطوير العنصر البشري وبناء رأس المال الفكري، وتزويد أفراد المجتمع بمهارات الإبداع والابتكار، والقدرات العلمية ، باعتبار ما تملكه من بنية أساسية معرفية قوية ، وما لديها من عناصر بشرية، وتخصصات علمية ونظرية، إلى ما يتوفر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية والذي يؤدي لتقدم ورقي المجتمع (العصيمي، 2007: 3).

وعلى الرغم من أن الجامعات كمؤسسات تعليم عالي تهتم بالتدريس ، والبحث العلمي والإعداد لسوق العمل؛ إلا أن هذه المؤسسات في الحقيقة تواجه صعوبات وتحديات في القيام بذلك نتيجة لتزايد أعداد الطلبة، وضعف الإعداد بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.

وتشير الإحصائيات إلى أن التعليم الجامعي في الوطن العربي في توسع كمي هائل خلال السنوات العشر الماضية؛ إلا أن هذا التوسع تواكبه عدداً من الإشكاليات والتحديات مثل: تدني جودة التعليم الجامعي، وعدم مواكبة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والترهل الوظيفي في الأجهزة الإدارية والفنية، وعدم القدرة أو المحدودية في موازنات الجامعات، ولا تخفى آثار ذلك على قدرة هذه الجامعات على تحقيق أهدافها(مجيد والزيادات، 2008: 8).

وتسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها، وتطوير منتجاتها، واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم، والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

والجامعة كمؤسسة تعليمية يناط بها مسؤوليات جسام، ومهام متنوعة تتعلق بتنمية المجتمعات وزيادة مقدراتها في مختلف الجوانب؛ لذلك فإن الجامعة التي تعمل على تطوير أدائها، وتواكب الرقي والتقدم العلمي من خلال أساليب إدارتها وأعضاء هيئة التدريس فيها، ومخرجاتها هي التي تكسب إمكانية الاستمرار بفاعلية وتستطيع التأثير في طلابها ومجتمعهم، (سميع، 2010: 119).

إن الجامعات الفلسطينية رغم الدور المهم، والكبير الذي قامت وتقوم به في تزويد سوق العمل الفلسطيني والعربي وعبر العقود الماضية بأفراد مؤهلين، ومدربين ساهموا بشكل مباشر في التنمية الشاملة فلسطينياً وعربياً؛ إلا أنها تعاني من بعض التحديات والصعوبات في ظل واقع احتلال وانتفاضة (الحولي، 2004: 2).

والجامعات كإحدى المؤسسات التي تعمل في صناعة التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، لذلك فإن نوع ثقافة الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها.

فالثقافة التنظيمية للجامعات تساعد في تحقيق الأهداف الرئيسية لها وقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام باهتمام الكثيرين من فلاسفة وعلماء أمثال سقراط وأرسطو؛ إلا أن الثقافة التنظيمية أو ما يعرف بقيم وشخصية المنظمة لم تحظَ بالاهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين إذ بلغت في عقد التسعينات ذروة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين وتناولوها من عدة جوانب، وأبعاد باعتبارها أحد العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة (الصرايرة، 2003).

وحيث إن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، فالثقافة التنظيمية عنصراً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والهيكل التنظيمية والتكنولوجيا والأهداف، ووفقاً لهذه النظرة فمن اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات (القيوتي، 2000: 150).

ويرى (أبو بكر، 2002: 129) أن الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام الكثيرين على اعتبار أنها أصل في مؤسساتهم، وأن نمط الثقافة السائد فيها يحدد نجاحها أو فشلها، من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار، والتحديث والمشاركة في اتخاذ

القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة، وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والأطراف من ذوي العلاقة في بيئة العمل .

فالعالم المعاصر يشهد تطوراً تقنياً و معلوماتياً، وتطوراً في استخدام الحاسب الآلي ، ومن أجل مواجهة تلك التحديات والمتمثلة بالتقدم العملي والتسارع التقني، وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة (**Knowledge Management**) تعد أفضل السبل التي يمكن للمؤسسات والمنظمات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة، وتعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة ، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجيه المنظمات نحو تجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الأفضل،(حجازي،2005: 12).

وحيث إن إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، فإن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، وبتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة، وممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما أنها تؤلف متمماً ومكملاً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها. وقد تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء،(أبوفارة،2004: 3).

وتعد الإدارة المعرفية (knowledge management) قمة ما توصل إليه الفكر الإنساني الذي لم يتوقف أبداً عن التقدم إلى الأمام.

وتشكل إدارة المعرفة مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة، وتمكينها من بناء رأس مال فكري ، قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة (Alavi et al, 2006,p173).

فإدارة المعرفة بدأت تخلخل النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج (رأس المال والأرض) ، إذ أصبحت المعرفة أهم من رأس المال وأهم من الأرض ، فالمال يمكن توريثه والأرض يمكن توريثها ، أما المعرفة فيخترنها الإنسان وهي غير قابلة للتوريث، والمعرفة ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة؛ لأنها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستنزم وجود الإدارة .

وخلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية، والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص ، وما نجم

عن التطور الكبير في مجال الاتصالات، والشبكات وخصوصاً الانترنت، إن إدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبياً والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة.

فقد عرفها (الشمري، الدوري، 2004): "أن إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد واكتساب المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي".

لذا ترى الباحثة أنه يقع على عاتق الجامعات ضرورة الاهتمام بمجالات إدارة المعرفة بما يناسب بيئتها التعليمية وبخاصة وأنها تعتبر أضخم حقل يمكن استثماره في عصر اقتصاد المعرفة بما لديها من برامج لتعليم العنصر البشري، وتسلحه بالمهارات الضرورية لتحقيق التطور المستمر في مختلف المجالات.

ولم يعد خافياً على الباحثين، والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى العملية التعليمية، والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل بل الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة غداً من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي (معاينة، 2008: 2).

حيث يرى كثير من الباحثين أمثال (كرملي، 2005)، (ماكديرموت وديل، 2001)، (Alavi et al, 2006)، ضرورة وجود ثقافة تنظيمية لنجاح ممارسة إدارة المعرفة توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر، وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفعالية.

و كشفت دراسة (أبو حشيش، 2011) عن أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، كما أكدت على ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.

وفي دراسة أجريت على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الأساس في بناء، واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية (عبيسات، 2005: 15).

وكشفت دراسة (Luoandlee, 2013) أن توافر ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بين العاملين، والعمل بروح الفريق تساعد في التبادل، والتشارك المعرفي بشكل واضح لإنجاز المهام.

ويعتقد البعض أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى المنظمات معيقة لتطبيق إدارة المعرفة والتكنولوجيا (عبابنة، حتاملة، 2013: 652).

وانطلاقاً من تأكيد العديد من الدراسات المحلية والدولية، أبو حشيش (2011 م) و ماضي (2010 م)، وبدر (2010 م)، وأبو خضير (2009 م)، و ماضي (2011 م)، والزطمة (2011 م)، والمحاميد (2008 م)، وعيسات (2005 م)، وعودة (2010 م)، على أهمية الثقافة التنظيمية للجامعات، وإدارة المعرفة.

حددت الباحثة مشكلة الدراسة فيما يلي:

مشكلة الدراسة:

إن إدارة المعرفة من الأمور الضرورية التي تفرض نفسها في تحسين العملية التعليمية، وتزويد من إنتاجية المنظمة التعليمية، وقدرتها التنافسية وبخاصة في الجامعات فهي من أهم المنظمات التي تعمل في صناعة خدمة التعليم العالي، والتي تحمل على عاتقها عبئاً كبيراً في تعليم وتطوير العنصر البشري وبناء رأس المال الفكري، وتزويد أفراد المجتمع بمهارات الإبداع والابتكار، والقدرات العلمية، باعتبار ما تملكه من بنية أساسية معرفية قوية، وما لديها من عناصر بشرية، وتخصصات علمية ونظرية، إلى ما يتوفر لديها من مراكز بحثية، ومصادر ونظم معلوماتية والذي يؤدي لتقدم ورقي المجتمع.

ونظراً لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة (الجامعة) في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة، ونقلها، وتشاركها، وتطبيقها وتخزينها، وإدارتها، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عامة وفي الجامعات الفلسطينية بخاصة، من أجل ذلك بدا للباحثة ضرورة دراسة أنماط الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بإدارة المعرفة السائدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في محاولة لمعرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها في إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات

غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخدمة) ؟

3- ما درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، الرتبة الأكاديمية، التخصص، سنوات الخدمة)؟

5- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وإدارة المعرفة ؟

فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تُعزى لمتغير مكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة العلمية (أقل من دكتوراه، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-9 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير التخصص (كلية علمية، كلية إنسانية).

5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أعضاء هيئة التدريس بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وإدارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التالي:

- 1- التعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .
- 2- الكشف عن الفروق لدرجة تقدير عينة الدراسة لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة .
- 3- التعرف إلى درجة ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
- 4- كشف دلالة الفروق بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة بمحافظات غزة.
- 5- الكشف عن الفروق لدرجة تقدير عينة الدراسة لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة والتي تُعزى لمتغيرات الدراسة .
- 6- التعرف إلى العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- كونها تعرضت لأنماط الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بإدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تطوير المعرفة) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بخاصة ، وأن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) تحمل على عاتقها عبأ كبيراً في تعليم وتطوير العنصر البشري، وبناء رأس المال الفكري، وتزويد أفراد المجتمع بمهارات الإبداع والابتكار، وأن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري في الجامعات وتعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها.
- 2- استيعاب الثقافة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية يساهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة لديهم.

3- أهمية المؤسسة التعليمية الجامعية ؛ حيث تعد مؤسسة معرفية بطبيعتها ، وتأتي في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة والموزعة لها في آن واحد ، الأمر الذي يفرض عليها الاستفادة من إدارة المعرفة في الارتقاء بوظائفها .

4- من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الجهات التالية:

- الجامعات الفلسطينية: مساعدة الجامعات في الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، والمساهمة في اقتراح آليات لتطوير، وتفعيل إدارة المعرفة في الجامعات.
- طلبة الدراسات العليا: تقديم معلومات تفيد المعنيين بهذا الموضوع.
- وزارة التربية والتعليم العالي: تفيد القائمين على رسم السياسات التربوية.
- 5- افتقار البيئة الفلسطينية بشكل خاص لمثل هذه النوع من الدراسات.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- 1- حد الموضوع : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وهي (ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار، ثقافة الانجاز، ثقافة التعاطف الإنساني)، السائدة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وإدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، تنظيم المعرفة، تشارك المعرفة، تطوير المعرفة) لديهم .
- 2- الحد المؤسسي : اقتصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية بفرعها ، وجامعة الأقصى بفرعها، وجامعة الأزهر.
- 3- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.
- 4- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي (2014-2015 م).

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الباحثة المصطلحات التالية:

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات، والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل (عبد الوهاب ، 2005) .

التعريف الإجرائي: تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية أنها أحد مكونات التنظيم الإداري وهي القيم والمعتقدات والمبادئ والاتجاهات، ومعايير السلوك التي تربط أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة والسائدة في بيئة عملهم والتي تؤثر في إدارة المعرفة لديهم، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة الأولى التي أعدتها الباحثة لذلك).

الثقافة التنظيمية: عرفها (عبابنة، حتاملة، 2013: 655) بأنها الأنماط الثقافية السائدة في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد، المتمثلة بالثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، وثقافة المهمة، والثقافة الداعمة، ويعبر عنها بالقيم والأعراف والسلوكيات والتوقعات الممارسة في المنظمة. **أنماط الثقافة التنظيمية:** تعرفها الباحثة أنها الأنماط الفكرية والسلوكية السائدة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والمتمثلة بثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الانجاز، والتي تحكم سلوك العاملين، وتتأثر في إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة: عرفها (الزيادات، 2008: 55) بأنها: "الجهد المنظم، والواعي الوجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل النطاق وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة لتداول والمشاركة بين أفراد، وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

التعريف الإجرائي: تعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً: أنها جهد منظم من قبل الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من أجل جمع، وتوليد، وتصنيف، وتنظيم، وتخزين كافة أنواع المعرفة وتوظيفها ومشاركتها في أكفء صورة بين أعضاء هيئة التدريس للحصول على أكبر قيمة لجامعاتهم، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة الثانية التي أعدتها الباحثة لذلك).

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي يضم كلٌ منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 1998: 3).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- ❖ المحور الأول: - الثقافة التنظيمية.
- ❖ المحور الثاني: - إدارة المعرفة .
- ❖ المحور الثالث: - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

المحور الأول - الثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية.
- 3- مصادر الثقافة التنظيمية.
- 4- خصائص الثقافة التنظيمية.
- 5- مستويات الثقافة التنظيمية.
- 6- عناصر الثقافة التنظيمية.
- 7- وظائف الثقافة التنظيمية.
- 8- أنماط الثقافة التنظيمية.
- 9- تكوين الثقافة التنظيمية.
- 10- تغيير الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: - الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ، ومديريها أن يفهموا أبعادها، وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها، واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرجع مفهوم الثقافة في المنظمة إلى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان ، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات ، والقيم والفنون والعادات، والتقاليد والأعراف التي توارثتها من جيل لجيل (ديري، 2011: 321).

وتشتمل الثقافة التنظيمية على القيم، والمعتقدات، والمعاني، والرموز، والطقوس، والعادات والتقاليد، والأعراف السائدة، والافتراضات ، والاتصالات، والاتجاهات ، والتي تؤثر بشكل واضح وجلي على سير العمل في المنظمات ، وعلى طبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة ، وبالتالي تعمل الثقافة التنظيمية على خلق حالة من الانسجام والتكيف في بيئة العمل (عسكر، 2012: 75).

وعرفها (Shain,1995) بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المبتدعة أو المكتشفة أو المطورة من قبل جماعة ، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورة التلاؤم الداخلي، والتي أكدت صلاحيتها بأنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقةً صحيحة للإدراك، والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات" (Shain,1995:9).

يرى كل من (جرنيبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك، والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة" (جرنيبرج وبارون، 2004: 627).

وعرفها (لوند، 2003) أنها " نموذج من القيم المشتركة، والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة" (لوند، 2003: 90).

ويعرفها (المطيري، 2014) أنها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والأعراف والممارسات الإدارية والطقوس، واللغة التي تؤثر في سلوكيات العاملين ، وكيفية أدائهم لأعمالهم والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرها ، بحيث تشكل منهاجاً مستقلاً ، وتنتقل تلك القيم والسلوكيات من جيل لآخر بين العاملين في المنظمة " (المطيري ، 2014 : 31).

يتضح مما سبق أن مفهوم الثقافة التنظيمية يركز على النقاط التالية:

أ- أحد مكونات التنظيم الإداري.

ب- إطار معرفي مكون من الاتجاهات، والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

ج- تمنح كل مؤسسة مميزات خاصة تميزها عن غيرها.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

أ- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية .

ب- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة ، والبيئة الخارجية ذات الصلة .

ت- القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ث- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء ، بما يحقق للمنظمة تواجداً ونموها. (عزاوي وعجيلة، 2006: 61).

3- مصادر الثقافة التنظيمية:

تعددت المصادر المكونة للثقافة التنظيمية والتي تساهم في تشكيلها على النحو التالي :

أ- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أو موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية ، والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة (العديلي، 1995: 447).

ب- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي ، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين والتي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين(حريم ، 2004 : 332).

وتتمثل أيضاً في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة ،والمؤسسات بعد عودة الموظفين إلي العمل والتفانيهم ببعض في بداية العام الدراسي أو نهايته ، أو استقبال مدير جديد ، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد أو أحيل إلى التقاعد(العديلي،1995: 447).

ج- القصص والأساطير:

القصص هي روايات لأحداث الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال ، وهذه القصص غالباً تدور حول المؤسسين الأوائل لهذه المنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الخرافة أو الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو شيء معين يبدو محيراً أو غامضاً(حريم ، 2004 : 332).

د- المجاز والنكت والألعاب:

ويجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات ، أو سوء الظن ، أو عدم الثقة ، وتعد بمثابة وسائل إنسانية في الحفلات والاجتماعات ، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار ، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل(العديلي،1995: 447).

هـ- الرموز واللغة :

الرموز هي عبارة عن أشياء ،أفعال ،أحداث ،أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المؤسسة أو عملها ، أو اسمها التجاري ، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها .

اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية ، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

و- البيئة المادية:

وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ، ونوع الأثاث ، وموقع الفرد، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران(حريم ، 2004 : 332).
إن مصادر الثقافة التنظيمية السابقة هي من وجهة نظر علماء الإدارة الغربيين، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي ، والتراث الحضاري الإسلامي،(أبومعيلق، 2012 : 12).

4- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ- الثقافة التنظيمية نظام مركب حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة ، فتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

1- الجانب المعنوي ويشمل النسق المتكامل من القيم، والمعتقدات والأخلاق والأفكار.

2- الجانب السلوكي يشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة.

3- الجانب المادي و يشمل كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

ب- الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

فهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى توفير الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأبي تغيير يطرأ على أحد عناصرها ينعكس أثره على بقية مكونات النمط الثقافي .

ج- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي :

حيث يعمل كل جيل على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها ، وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين ، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وعليه فإن

الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر في الجانب المادي والسلوكي أكثر منها في الجانب المعنوي، (أبو بكر، 2005: 407).

5- مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين أربعة مستويات للثقافة التنظيمية:

أ- ثقافة المجتمع:

تتمثل في هذا المستوى القيم، والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ب- ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما شأنه تكوين نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

ج- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد، وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات، وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، و حسب "هوفستيد" فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

د-ثقافة الجماعات المهنية:

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة وأعوان التحكم ، تقنيين ، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دوراً مهماً في الرفع من مستوى أداء العاملين، (سالم، 2006: 24-25).

6-عناصر الثقافة التنظيمية:

أ- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو الغير مرغوب، وجيد أو الغير جيد، ومهم أو الغير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، (الحري، 2011: 51).

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، (المدهون والجزراوي، 1995: 401).

ج- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإتباع.

د-التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة

بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية، (العميان، 2010 : 313).

7-وظائف الثقافة التنظيمية :

تؤدي الثقافة التنظيمية عدد من الوظائف المختلفة للمنظمة ، وهي كما يلي:

أ- الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

ب- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها .

ت- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.

ج- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها .

ح- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة، (ديري، 2011 : 314).

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساس لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك أفرادها، والحفاظ على هويتها.

8-أنماط الثقافة التنظيمية:

صنف كثير من الباحثين والمهتمين الثقافة إلى عدة أنماط ، كما يلي:

أ- تصنيف (السواط والعتيبي ، 2001 : 62، 63):

1- الثقافة البيروقراطية :

تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام .

2- الثقافة الإبداعية:

وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة:

تتسم بيئة العمل بالصداقة، ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على توفير جو من الثقة والمساواة، والروح الودية ، والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.

4- ثقافة العمليات :

يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

5- ثقافة المهمة:

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل، والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية وبخاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج فهي تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.

6- ثقافة الدور:

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.

ب- تصنيف (حريم ، 2004 :333) إلى نوعين رئيسيين ، وهما:

أ- ثقافة قوية/ مكثفة.

ب- ثقافة ضعيفة/ ركيكة.

وحدد حريم درجة قوة ثقافة المنظمة بعاملين أساسيين، وهما:

الإجماع أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة

المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

نظم العوائد والمكافآت ، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها .

الشدّة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة تمسك العاملين .

ج- تصنيف شاين

أشار (الثويني، 2007 :48-49) إلى أن شاين قسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة تصنيفات كالتالي:

أ- ثقافة القوة:

يتصف هذا النمط بأن القيادة تكون في عدد قليل من الأفراد، ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة ويتم تحفيزهم من خلال المكافأة ، والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة ، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم ، والتسيب واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالحاً ، وفعالاً للمنظمات الجديدة والصغيرة؛ إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

ب- ثقافة الدور:

تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة ، والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتدعيم قيم الاعتمادية ، والتفويض ، وأهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، وبعد تعطيل التطوير ، والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

ج- ثقافة الإنجاز:

يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة ، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون للاحتراق النفسي ، والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

د- ثقافة التدعيم:

تتسم المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلي دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة وتوجد غالباً في المنظمات الإنسانية وبالنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية ، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين ، والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافع قوي للسلوك.

د- تصنيف كوتر وهسكت:

ميز جون كوتر وجيمس هسكت بين أربع ثقافات، والمشار إليها في (الهوري ، 2010 : 271-274) وهي:

1- ثقافة القوة:

حيث التركيز على الحسم والإدارة، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية :

الخصائص الإيجابية: القائد قوي، جذاب، وله حضورٌ يجلب الشجاعة للجناء، يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين، القائد حكيم وعادل يتصرف بمفرده ؛ ولكن في صالح المنظمة وأفرادها، يطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين، يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية. **الخصائص السلبية:** يعطي الموظف رغبات رئيسه الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يخشى الموظف إعطاء أخبار غير سارة لرئيسه، لا يناقش الموظف رئيسه حتى لو كان مخطئاً، يكسر الموظف صاحب النفوذ القواعد، ويحصل على مزايا خاصة، المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ، إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.

2- ثقافة النظم والأدوار:

حيث التركيز على النظام والرقابة والاستقرار، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية :

الخصائص الإيجابية: يتم الحكم على أداء الموظفين على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، يتم مكافأة الموظف على أساس التزامه باللوائح، تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد ، وانخفاض الكفاءة والارتباك، يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح، سلطات ومسؤوليات الوظائف الموضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية، إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرارات.

الخصائص السلبية: يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، يعتبر إثماً كبيراً تعدي الموظف حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة، عدم الخروج على القواعد أهم من عمل الأشياء الصحيحة، أن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق، من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الموظف ييأس من المحاولة، يتم التعامل مع الموظفين على أساس أنهم آلات وليست كائنات حية.

3- ثقافة التعاطف الإنساني:

حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية:

الخصائص الإيجابية: يتعاطف الموظفون مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون إلى أقصى درجة، ويضع الموظفون قيمة مرتفعة للانسجام فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير، يعطي الموظفين وقتهم وطاقاتهم للآخرين إنهم يهتمون

لغيرهم ويسمعون لبعضهم البعض، ويشعر الموظفون أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية، يشعر الموظفون بالتقدير لبعضهم البعض ، ويقدر إنجازات الآخرين.

الخصائص السلبية: دائماً يركز الموظفون على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل لا يستطيع الموظف اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، يحاول الموظف تجنب المعارضة؛ ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة، عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح الغير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه، تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.

4-ثقافة الإنجاز:

حيث التركيز على النجاح والتميز والنمو ، وتتصف بعدد من الخصائص الايجابية والسلبية:

الخصائص الإيجابية: يشعر الموظفون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، فهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم، يشعر الموظفون أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم للأعضاء في جماعة إنها ترفع نظرتهم إلى أنفسهم، يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً، لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق انجاز المهام، يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى.

الخصائص السلبية: يشعر الموظفون بأهمية ما يفعلونه وربما الغاية تبرر الوسيلة أحياناً، يضحى الموظفون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية وصحتهم من أجل العمل ، ويتعاون الموظفون فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين وربما متكبرون، تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع ؛ لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح الأخطاء.(الهوري،2010،271-274).

وقد اعتمدت الباحثة هذا التصنيف في دراستها الحالية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وستتبعه في أداة الدراسة الأولى (استبانة نمط الثقافة في الجامعات).

9- تكوين الثقافة التنظيمية:

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات ومختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود، والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فراغ بل لأبد لهذه الإدارات من أن تكون مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل ، وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة، والعاملين في آن واحد وفي الوقت نفسه يمكن لهذه الإدارة أن تكون جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت أو كبرت معنى وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف ؛ وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من

سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية (ديري، 2011: 311).

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العناصر، والاعتبارات حيث أشار (أوبكر، 2004: 82) إلى أهمها فيما يلي:

أ- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

ب- خصائص الوظيفة ومدى تلائمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم، وتتوافق مع اهتمامهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.

ت- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

ث- المكافآت والحوافز المادية، والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

ج- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير ، وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

10- تغيير الثقافة التنظيمية:

بحسب (ديري، 2011: 315) فإنه يمكن تعديل وتغيير ثقافة المنظمة؛ وذلك نتيجة التأثير بالعوامل التالية:

أ- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤيةً مختلفة يؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة.

ب- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة ، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.

ت- حجم وعمر المنظمة : فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات صغيرة السن.

ث- قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت الثقافة قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.

ج- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.

ح- كون هذه الثقافة نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة فالتغيير يكون أصعب فيما إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

المحور الثاني - إدارة المعرفة

- 1- مفهوم إدارة المعرفة.
- 2- مبادئ إدارة المعرفة.
- 3- فوائد إدارة المعرفة.
- 4- عناصر إدارة المعرفة.
- 5- أبعاد إدارة المعرفة.
- 6- أهداف إدارة المعرفة.
- 7- وظائف إدارة المعرفة.
- 8- مجالات إدارة المعرفة.
- 9- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة.
- 10- عمليات إدارة المعرفة.
- 11- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

المحور الثاني: - إدارة المعرفة:

إن المعرفة حقل قديم متجدد ، برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة وبخاصة مؤسسات التعليم العالي إلى المعرفة على أنها تعدّ أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للحكمة الإدارية، ومصدر للتأثير على نجاح المنظمات أو فشلها في عالم تغزوه التكنولوجيا، ووسائلها الحديث ، ويواجه تحولات وتغيرات معلوماتية متسارعة.

حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة، ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في توفير الثروة ، وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة، وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: 54).

ولقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير، والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات وبخاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط، والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التطابق بين المفهوم العملي للمعرفة، وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية بصفتها منظمات معرفية (محبوب، 2004: 18).

إن متطلبات العصر تفرض علينا تطويراً شاملاً في الأنظمة التعليمية ، في كافة مراحل التعليم من أجل إعداد الفرد المتعلم القادر على اكتساب المعرفة وتوظيفها في حياته، لا حفظها واستظهارها، فالهدف الأسمى هنا هو التفاعل مع المعرفة، واستيعابها وتوظيفها في مختلف المواقف وفق الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، ومن هنا يعد الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية جوهر هذا التطوير، أي العاملين هم رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية (المحاميد، 2008: 31).

1- مفهوم إدارة المعرفة:

ترى (العلول، 2011: 75) أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة، ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية.

وعرفها (عودة، 2010: 44): أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات التربوية من خلال حصر المعرفة، وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية ،

وتنظيمها، وخبزها، وتوزيعها، والتشارك فيها بين الأفراد، واستخدامها لإنتاج معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وبالتالي تطوير هذه المعرفة. تشير إلى الاستراتيجيات، والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (عليان ،2008: 139).

مما سبق ترى الباحثة أن إدارة المعرفة نمط إداري وجهد منظم وخارطة فكرية للمؤسسات التربوية، من أجل جمع ، وتوليد ، وتصنيف ، وتنظيم ، وتخزين كافة أنواع المعرفة وتوظيفها ومشاركتها في أكفء صورة.

2- مبادئ إدارة المعرفة :

توجد مجموعة من المبادئ على المؤسسات التربوية الالتزام بها للوصول إلى إدارة المعرفة بالطريقة الفعالة والتي تحقق أهداف المؤسسة ، حيث أكدت دراسة (Lee and Choi,2003:179) على مجموعة من المبادئ التي تشملها إدارة المعرفة أهمها:

- أ- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملين في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل في عملية التشارك المعرفي.
- ب- **الثقة:** مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- ت- **التعلم :** وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة ، من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات، والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.
- ث- **اللامركزية:** وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات ، حيث إن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.
- ج- **تسهيل ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات** التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.
- ح- **الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين ،** ويعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقياً ومتنوعة وتخصصية.

ويرى كل من (أبو عابد، 2005: 14) و(البيلاوي، حسن، 2007: 88) أن مبادئ إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- أ- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة .
- ب- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار، وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا.
- ت- إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية جداً.

- ث- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين وقادة أكفاء للمعرفة.
 ج- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية.
 ح- غالباً ما تكون عمليتا المشاركة، واستخدام المعرفة الغير طبيعيتين.
 خ- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي.
 د- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط.
 ذ- إدارة المعرفة عملية متواصلة الغير منتهية.

وترى الباحثة أنه لا بد من ترابط وتكامل هذه المبادئ حيث تعاون العاملين كفريق من ذوي خبرة بوجود قادة أكفاء ، وباستخدام التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة ، فإدارة المعرفة عملية متواصلة، ويرجع اختلاف الباحثين في مبادئ إدارة المعرفة لكونها مفهوماً إدارياً حديثاً.

3- فوائد إدارة المعرفة :

يرى (الرفاعي،2004: 10) أن مكانة المؤسسات ، وأوزان الدول، والتقدم الحضاري للمجتمعات لم تعد مرهونة بمفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، ومقاييس الاقتصاد الكلي، وإنما ارتبطت بصفة جوهرية بالثروة المعرفية، والبحاث، والتطوير، وتوفير قدرات إنتاج المعرفة في المؤسسات العلمية والأكاديمية وفي ورش العمل، والمصانع ومختبرات الابتكار والإبداع في المؤسسات التربوية والإنتاجية على اختلاف أنواعها.

وتشير معظم الدراسات، والأبحاث إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يعد الخطوة التي من خلالها تستطيع المنظمات الوصول إلى التميز و الريادة؛ إذا أن توجه المنظمات إلى إنتاج المعرفة ، وجمعها وإتاحتها على كافة المستويات الإدارية وجعلها في متناول جميع العاملين، بالإضافة إلى سعيها الدائم على اكتساب المعرفة، والحصول عليها وتطبيقها بكفاءة، سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز وتحقيق الميزة التنافسية (همشري، 2013).

ويذكر (المطيران،2007: 19) أهم فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، والتي تمثلت في النقاط التالية:

المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل، ونقل الخبرات من جيل لآخر، والربط بين كافة مصادر المعرفة، و توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية ، وتوفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام، والتقدم في التقنية دون المساس باستراتيجيات المنشأة الأساسية، الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذات جودة عالية، تطوير الابتكار، زيادة رضا الموظفين، ورفع إنتاجيتهم وزيادة فعاليتهم ،وتقليل ازدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة.

وترى الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في قدرتها على استثمار رأس المال الفكري، والطاقات البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية.

4- عناصر إدارة المعرفة:

إن الحصول على المعلومات، والنشاطات المعرفية لا بد أن يكون عبر عناصر أساسية متكاملة متفاعلة للمعرفة يسهل على المهتمين تحديد شكل، وطبيعة إدارة المعرفة ومدى الاحتياج لها في مؤسسات التعليم العالي، وهذه العناصر في محل اتفاق بين الباحثين وهي على النحو التالي:

أ- العنصر الأول:- الإستراتيجية:

تُعرّف الإستراتيجية على أنها "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، كما تسهم في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة، وأهم أدوارها تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحيانا إلى توليد المعرفة"، (الكبيسي، 2005: 90).

ب-العنصر الثاني:- الجانب البشري:

بعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، و يقصد هنا الاهتمام بكادر أنظمة المعلومات في البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية، ويتكون هؤلاء في ميدان التربية من الإداريين و الأكاديميين كل في مجاله المختلف، (الكبيسي، 2005: 92).

ت-العنصر الثالث :- التكنولوجيا:

فهي تلعب دوراً مهماً في إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، من حيث توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، و بالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، و التكنولوجيا لها دور كبير بالتنسيق مع الموارد البشرية، (الكبيسي، 2005: 95).

ث-العنصر الرابع:- العملية:

توفر العملية المهارة و الحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، و يمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالنشاطات التالية:

أ- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطور ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد العمل الواحد.

ب- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، و تعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم

ت- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
ث- توفر العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج و تعطي مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة، (الكبيسي، 2005: 96-97).

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر المترابطة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة القدوة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة .

بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، ومخازن البيانات، والشبكة الداخلية، وأنظمة عمل المعرفة، مما يسهل من إدارة المعرفة في الجامعات.

5- أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ويرى (الزيادات، 2008:

67) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لإدارة المعرفة، و هي:

1- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، و قواعد البيانات، و رأس المال الفكري، و التكنولوجيات المتميزة؛ لذلك فإن المنظمات تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- **البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة:** و هو يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها، و ذلك عن طريق تجديد الطرائق، و الإجراءات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

3- **البعد الاجتماعي:** و هو يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، و تقاسم و مشاركة الخبرات الشخصية، و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، و تأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة و مؤثرة.

6- أهداف إدارة المعرفة :

ترتبط أهداف إدارة المعرفة بأهداف المنظمة، لذلك نجد تنوع واختلاف في أهداف إدارة المعرفة بما يتناسب مع المنظمة التي طبقت فيها. وبحسب (الشرفا، 2008 : 38) فإن أهداف إدارة المعرفة:

تبسيط العمليات ، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة.

تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

زيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفعالية أكبر.

تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثلياتها.

ويرى (همشري ، 2013) أن هناك أهداف عامة تشترك فيها إدارة المعرفة على مختلف أنواع المنظمات وهي كالتالي:

توفير المعرفة في المنظمة وإتاحتها للجميع من أجل تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الاعتماد على الخبرات في الارتقاء بالعمل وتحسين عمليات اتخاذ القرار.

زيادة الإنتاجية ونمو المنظمة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للبحث عن المعرفة واستخدامها في رفع كفاءة أعمالهم.

استخراج مكنونات عقول العاملين بما تحتويه من خبرات، ومهارات وتحويلها إلى رأس مال فكري يتم استثماره لصالح المنظمة.

إيجاد الحلول الإبداعية لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، من خلال ابتكار المعرفة .

نشر ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بخلق بيئة تنظيمية تشجع على تبادل، وتشارك المعرفة بين العاملين .

7-وظائف إدارة المعرفة:

صنف (Cortada and Woods,2003:71) أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفية أساسية هي:

1. **المحور الوظيفي الأول:** - محور البنية التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة، والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية.
2. **المحور الوظيفي الثاني:** - محور الوظائف العملية، ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها...
3. **المحور الوظيفي الثالث:** - محور التحكم والرقابة، ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا المنظمة وأهدافها.
4. **المحور الوظيفي الرابع:** - محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما طرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

8- مجالات إدارة المعرفة :

أجمل (ماضي، 2011: 57) مجالات إدارة المعرفة فيما يلي:

- أ- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ الأعمال، وتنظيمها وإتاحة الفرصة للجميع.
- ب- تعزيز توليد المعرفة، والإبداع من خلال البحث والتطوير.
- ت- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة ، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة في التلاشي والضمور.
- ث- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة، ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

ج- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية وأنها تلبى احتياجات المؤسسة الفعلية ، والتقليل من فجوة المعرفة، واختناقها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

ح- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

9- مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة:

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات، والحفاظ على قدرتها على مواكبة هذا التطور في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات ، لذلك فإن تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً و إنما جاء استجابة لعدة متطلبات، ومؤثرات بيئية داخلية و خارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، حيث يرى كثير من الباحثين أن هناك مبررات شجعت المؤسسات على التحول تجاه إدارة المعرفة ، تتمثل في:

أ- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات و المعلومات فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير و نقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

ب-التغيير الواسع و السريع في أذواق و اتجاهات الزبون جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

ت-اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لا سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد و التنوع.

ث-تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة.

ج-العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفصائيات و الانترنت التي أسهمت في توفير بنية تحتية للاتصالات.

ح- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها.

خ-تشعب إدارة المعرفة و زيادة احتمالات تطبيقه، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة و تنوع النظم و العمليات التي تدعم تطبيقها(الزيادات،2008 : 83).

10- عمليات إدارة المعرفة:

من خلال الاطلاع على أدبيات إدارة المعرفة أمكن تقسيمها الى العمليات التالية:

- 1- توليد المعرفة
 - 2- تنظيم المعرفة
 - 3- التشارك في المعرفة
 - 4- تطبيق المعرفة
- أ- توليد المعرفة:

القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، فهي تركز على أسر، وشراء، وابتكار واكتشاف وامتناص واكتساب واستحواذ المعرفة(العيدروس،2012: 11).

إن توليد المعرفة وخصوصا في الجامعات يحتاج إلى دعم مالي وإداري للعناصر البشرية العاملة حتى تصل جامعاتنا إلى المستوى العالمي والميزة التنافسية (العلول، 2011 : 100). ويعتبر (Warner &Witzel،2004: 91-93) المعرفة، والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

ويشير (عودة، 2010 : 82) إلى أن توليد المعرفة في المؤسسات التربوية يتم من خلال أربع محاور أساسية، يجب على المؤسسات التربوية وخاصة الجامعات الفلسطينية الاهتمام بها وهي:

- أ- التعلم.
- ب- البحث العلمي.
- ت- التطوير التقني والتكنولوجي.
- ث- خدمة المجتمع.

ب- تنظيم المعرفة:

القيام بتصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة وحفظها و استرجاعها آليا، تحقيقا للتكامل المعرفي(عودة،2010: 80).

وحددت (طاشكندي،2007 : 101) الأنشطة التي تنظم المعرفة بشكل ايجابي ،وهي كما يلي:

1. تفسير المعرفة.
2. تصنيف المعرفة.
3. توحيد المعرفة.
4. تقييم المعرفة.
5. صيانة المعرفة والمحافظة عليها.

ج -التشارك في المعرفة:

عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة التربوية، وبين المنظمة والأوساط الخارجية المحيطة والمجتمع الخارجي، ويتم التشارك في المؤسسات التربوية عن طريق وسائل متعددة ، وهي:

- 1.المقابلات التي تعقدها المؤسسة.
2. الاجتماعات التي يشارك فيها أفراد المؤسسة.
3. تكنولوجيا المعلومات المقدمة لأفراد المؤسسة.
4. شبكات الانترنت المتوفرة في المؤسسة.
5. قواعد البيانات المتوفرة لدى المؤسسة.
- 6.المحاضرات التي تعقدها المؤسسة.
7. البوابة الالكترونية للمؤسسة.
8. الكتيبات والمقالات الصادرة عن المؤسسة.
9. الندوات التثقيفية التي تعقدها المؤسسة.
10. التدريب أثناء العمل للعاملين في المؤسسة.
11. تشكيل فرق عمل لدراسة المشكلات التي تواجه المؤسسة.(عودة،2010: 82-83)

د-تطبيق المعرفة:

هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، وتحويل المعرفة إلى تنفيذ ، وأن نجاح أي منظمة في إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما يتوفر لديها (العلول،2011: 102).

ولقد وضّح (العلي وآخرون، 2006 : 45) بأن المعرفة تفتقد قيمتها إذا لم تُطبق، فالمعرفة قوة إذا طُبقت" ، فتطبيق المعرفة يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقاً حيث تنتقي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، لذلك لا بد من التطبيق الفعال للمعرفة من أجل تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات واكتساب الميزة التنافسية.

11- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية ، والتي حددها كل من (الملكاوي، 2007 : 85) و(Duek,2001;885) فيما يلي:

أ- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

و المتمثلة في البرمجيات و محركات البحث الالكتروني في كافة الأمور ذات العلاقة، أي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات.

ب- توفير الموارد البشرية اللازمة:

وهي أهم أدوات و مقومات إدارة المعرفة، والتي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، و هم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها و توزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

ت- الهيكل التنظيمي:

و هو من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، و لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم لاكتشاف و توليد المعرفة، و بالتالي فهو يوفر الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و ذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

ث- ثقافة المنظمة:

يعتبر العامل الثقافي مهماً في إدارة المعرفة لخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، و إنتاج، و تقاسم المعرفة، و تأسيس بيئة تنظيمية على أساس المشاركة بالمعرفة، و الخبرات الشخصية، و بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، و تأسيس ثقافة مجتمعية، و تنظيمية داعمة للمعرفة، فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية و المؤسسية.

ج- المناخ التنظيمي:

إن وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، و يقدر جهود أفراد المعرفة، و يشجع على تشارك المعرفة، و يعتبر عاملاً مهماً من عوامل انتشار المعرفة و إثرائها.

ح- الالتزام الاستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، و أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة و تبادلها و نشرها و نقلها، و هنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات و المعارف، و مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق المعرفة و تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك (عليان، 2008: 168).

وترى الباحثة أن متطلبات إدارة المعرفة تكاملية فتوفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة لإدارة المعرفة يلزمه موارد بشرية تطبق إدارة المعرفة، في ظل هيكل تنظيمي وإداري داعم ومساند ، وهذا يحتاج لثقافة تنظيمية ايجابية ، ومناخاً تنظيمياً مناسباً، وبذل الإدارة العليا جهوداً هادفة لتوظيف إدارة المعرفة في الجامعات.

المحور الثالث

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- 1- إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- 2- ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- 3- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

المحور الثالث:- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معيقة، هذه المتغيرات الأربعة هي الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية، أن الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وأن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة (العلواني ، 2001 : 315-316).

و يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم التنظيمية السائدة ملائمة، ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل (ماكديرموت وديل، 2001 : 76).

ويرى (كرملي، 2005: 113) أن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة ، وأن تمتلك ثقافة تشاركية تعزز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهل توليد المعرفة، والتشارك فيها. إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة ، والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة (Alavi et al 2006 , P191).

إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية:

إن مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الجامعات، وما يقع على عاتقها من مسؤوليات، وما يناط بها من دور في إعداد كوادر بشرية مؤهلة، وما تشهده من ثورة تقنية وتكنولوجية ومعلوماتية ، وسرعة تدفق وانتشار المعرفة والمعلومات، أوجب عليها مواكبة هذا التطور وبخاصة الجامعات الفلسطينية. ومع ظهور مصطلح إدارة المعرفة أولت الجامعات الفلسطينية اهتمام بالغاً بهذه النقلة العلمية الرائدة في المجال التربوي ، فبدأت بوضع الخطط، ودراسة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لتحديد أسباب القصور أو التحديات التي تواجه تطبيق خططها، وكذلك دعم الخطوات الايجابية نحو هذا المجال،(عودة، 2010: 114).

ويشير حيدر(2004: 23- 38) إلى أن الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في ظل إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى مجتمع معرفة ناجح ما يلي:

1- إعادة النظر في رسالة مؤسسات التعليم وأهدافها بحيث تصبح مراكز إشعاع معرفي.

- 2- تحويل مؤسسات التعليم إلى منظمات تعلم.
 - 3- تطوير المناهج وطرق التدريس وأساليب التقويم.
 - 4- تطبيق تقنيات الاتصال والمعلومات في التعليم.
 - 5- استيعاب متطلبات العولمة فلا يمكن لدولة مهما كبرت حجمها، أو ثروتها المعرفية أو المادية أن تتحمل بمفردها أعباء بناء مجتمع المعرفة.
 - 6- إصلاح إدارة مؤسسات التعلم لذا فان مؤسسات التعليم بحاجة أكبر للتوجه نحو لامركزية القرار لأنه سيساعد على اختصار دورة اتخاذ القرار.
- وأجمل (عودة، 2010: 116) ، وظائف الجامعات الفلسطينية في إيصال المعرفة كرسالة وطنية وإنسانية في إدارة المعرفة فيما يلي:

- 1- إعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
- 2- قيادة التنمية وثورة المعلومات .
- 3- التدريب والتطوير في مجال البحث العلمي.
- 4- تقديم الخدمات للمجتمع في شتى مجالات الحياة.
- 5- توفير الكوادر والهيئات التدريسية ذات الكفاءة.
- 6- إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- 7- توجيه الطلبة نحو العلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
- 8- ربط النتائج العلمية والإنسانية بخطط التنمية الشاملة .
- 9- توسيع فرص التعليم والتدريب.
- 10- المشاركة في إيجاد الابتكارات والاختراعات.
- 11- الحفاظ على الثقافة الدينية والقومية والوطنية وتعزيزها.
- 12- رفد المجتمع ومؤسساته بالأساتذة والعلماء والباحثين.
- 13- إجراء البحوث التي تستهدف حلول للمشكلات المتعلقة بالسياسة العامة.
- 14- وضع برامج للتدريب الطويل والقصير الأمد.
- 15- نشر البحوث والدراسات العلمية والإنسانية.
- 16- توليد المعرفة وخبزها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها.

ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات:

اكتسبت إدارة المعرفة في مجال مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات، وإسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، وقد تعاضد دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية

يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية، والاستثمار فيما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، ومن أجل إدارة المعرفة وممارستها بشكل جيد ومثمر لابد أن تركز إدارة المعرفة على أسس ثلاث:

1- قدرة الجامعات على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد إدارة الجامعات من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.

2- نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.

3- تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات، والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها، ومما سبق يتضح أن على الجامعات عند إدارتها أن تتبنى إدارة المعرفة وأن تسير في هذا النهج وفق استراتيجيات معدة إعدادا جادا وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بممارسات ايجابية وبناءة كي تتمكن من تأدية دورها بفاعلية وتميز، (نونا وتاكوشي، 1995: 3).

مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تعد البيئية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي و خاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها، و أنماطها هي المسئولة عن إعداد و تهيئة الكوادر البشرية المؤهلة

والمدرية، و التي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم و الأساليب و الممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، و يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها، (أبو خضير، 2009: 14).

و قد كشفت نتائج دراسة أجريت لبحث قضايا، وأبعاد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات (2 : Mikulecka & Mikulecky, 2005)، بأن البيئة الجامعية تبدو بطبيعتها و الدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ و طرق إدارة المعرفة، و قد حدد الباحثان مجموعة من المبررات لذلك و هي على النحو التالي:

- تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء الهيئة التدريسية والمحاضرين و الطلاب بصفة عامة.

- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر بالجامعات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر و توزيع ما لديه من معرفة.
- في ظل التشابه الكبير بين الجامعات الحديثة، و منظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي؛ و ذلك من ناحية توجه الجامعات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية، و البحثية و الاستشارية لقاء مقابل مادي تحت إطار ما يسمى "Educational Market"، لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمام لتلك الجامعات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة و الرائدة في هذا الاتجاه.
- ويمكن القول بأن الجامعات وبخاصة الجامعات الفلسطينية ، وما تتمتع به من بيئة تنظيمية وبنية تحتية معلوماتية ، وامتلاكها كوادر بشرية مؤهلة، أوجب عليها تطبيق إدارة المعرفة ، وذلك لمواكبة التطور، ومواجهة متطلبات عصر اقتصاد المعرفة ، ومواجهة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، ولمواجهة العدوان والاحتلال ، وإيجاد خبرات تدعم السوق وتساعد في توليد بدائل وحل للمشكلات التي تواجه الجامعة ، ولكي تكون مبدعة وتنافسية ، عليها الانتقال من حفظ ونقل المعرفة إلى إنتاج المعرفة وابتكارها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- ❖ أولاً- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
- ❖ ثانياً- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- ❖ ثالثاً- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

تمهيد:

نال موضوع الثقافة التنظيمية، وموضوع إدارة المعرفة اهتمام العديد من الباحثين في علم الإدارة، فالثقافة التنظيمية عنصر حيوي من ممارسات الإدارة الفعالة في الجامعات، وتعمل على توفير الفعالية الإدارية في الجامعات، مما دفعهم للبحث فيه ودراسته، وللاستفادة من تجارب هؤلاء الباحثين، وتحديد أوجه التشابه، والاختلاف بين الدراسات قامت الباحثة باستعراض عدد من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تتوافق مع موضوع الدراسة، ثم التعقيب عليه، وسوف تستعرضها على النحو التالي:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات العربية:

1-دراسة(أبو حشيش، 2011)" واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى، وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة طبقها على عينة بلغت (98)عضواً وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة.
 - 2- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة.
 - 3- أن ضعف إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية في الجامعة.
- 2-دراسة (المدان، موسى،2010): "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة وهي دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) إلى وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة، من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية في (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، والعمليات،

والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أداتين لجمع البيانات هما المقابلة والاستبانة. تمثل مجتمع الدراسة بكافة العاملين في المجموعة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.
3-دراسة (أبو أحمد، مجادلة، 2008): "الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الثقافة التنظيمية وأثر متغيرات الدراسة (الكلية، الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر وسنوات الخبرة) عليها في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدا أداة الدراسة استبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين (320) في هذه الكليات. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد حققت مستوى عالٍ .
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر طبيعة العمل، و الكلية والعمر في أبعاد الثقافة التنظيمية لصالح الإداريين.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في درجة الثقافة التنظيمية بين المحاضرين والإداريين .
- 4- دراسة (الشريف، 2007) "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية - دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الإداري في الجامعات، ومعرفة اتجاهات العاملين الإداريين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية، وبناء نماذج انحداريه توضح تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في(650) فرداً من إدارات أربع جامعات سعودية، واستخدم الاستبانة كأداة دراسة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- 1- تشجع الإدارة العليا للجامعات على الإبداع ، وروح المبادرة في العمل الإداري.
- 2- وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

5-دراسة (الشلوي، 2005) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي بالجامعات السعودية- دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، العسكريين والمدنيين، وتكون مجتمع الدراسة من المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية والبالغ عددهم(215) فرداً، في حين شملت عينة الدراسة(147) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة أداة لقياس كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، والعلاقة بينهما لدى أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- أن مستوى كل من الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي كان مرتفعاً.
- 2- وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى الثقافة التنظيمية، والانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

6-دراسة (عبدالإله، 2006) " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي " - دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وإلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات المبحوثة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة للدراسة ، وطبقت على(340) موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- 2- أن الإدارة العليا (مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.
- 3- أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

7-دراسة (عبد اللطيف، جودة، 2010) " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، اختار الباحثان عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية ، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (280) استبانة واسترجع(226) . وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود للجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية.
- 2- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود لمدة العمل في الجامعات الخاصة.

8- دراسة (الملاح، صالح ، 2012) : "دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة

المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل "

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل للارتقاء بمستوى أدائها، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث استبانة وزعت على عينة مكونة من(50) تدريسيًا في جامعة الموصل . وأظهرت النتائج :

- 1- الثقافة التنظيمية أحد المجالات المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات.
- 2- توفر الثقافة التنظيمية الإطار العام الذي يبين أسلوب العمل في المنظمة ويميزها.
- 3- الثقافة السائدة في الجامعة هي الثقافة البيروقراطية.
- 4- العملية الأكثر تواجداً في الجامعة من عمليات إدارة المعرفة هي توليد المعرفة.
- 5- هناك علاقة ارتباطيه بين جميع أنواع الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Adewale, Anthonia، 2013) تحت عنوان : "أثر الثقافة التنظيمية على

ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة"

Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في عينة مختارة من الجامعات الخاصة في نيجيريا، واستند التحليل الإحصائي على (237) مستجيب في الجامعات الخاصة التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة عليها.

وتوصلت الدراسة إلى:

- 1- أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء العاملين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويض .
- 2- أن هناك علاقة وثيقة بين عملية التوظيف، والثقافة التنظيمية (المعتقدات، القيم، الممارسة)، وأن الهيئة التي توحد بين برامج التدريب وبين (القيم، المعتقدات، الممارسات) التنظيمية، تعني أن الإدارة أو صناع القرار في المؤسسة يسعون إلى دمج معتقداتهم وقيمهم وممارساتهم في برامج التدريب المصممة للموظفين.
- 3- أن المعرفة بالثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الممارسة) سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

2- دراسة (Moradi et al, 2012) "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة

تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا MMU"

The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management.

هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ، وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU) بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبيان، والذي يتكون من (28) فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة).

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- وجود ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01 .
- 2- وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية ، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تُعزى إلى متغير العمر .
- 4- لا توجد علاقة بين نوع الجنس حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة.
- 5- وجود علاقة بين نوع الجنس ، وإدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة.
- 6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية ، القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة تُعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، و إلى متغير المؤهل العلمي.

7- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.

3-دراسة (DOĞAN ،Miray،BEYTEKĐ Nand Münevver ,2010) "الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة إيجة "

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية الحالية في جامعة (إيجة) حتى يتم تطوير إستراتيجيات إدارية فعالة، وتوظيف القيم المتنافسة لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة (إيجة)، هذا الإطار الذي يقوم بتقييم الثقافة السائدة يستند على أربعة أنواع من الثقافة وهي: العشيرة (الجماعة)، التسلسل الهرمي، الأدهقراطية، السوق، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستعرضت الوثائق (ايجة تقرير جامعة التقييم الذاتي، 2007) لتحديد الأهداف الإستراتيجية لجامعة (ايجة)، وطبقت الدراسة على (136) كلية من الكليات، وخلصت الدراسة إلى:

أن الثقافة السائدة هي ثقافة التسلسل الهرمي في الجامعة تليها ثقافة السوق، ثم ثقافة العشيرة والأدهقراطية .

4- دراسة (Holowetzki, 2002)"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية : تحديد اثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات"

The relationship between knowledge management and organizational culture : an examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة ، ثم تجميع البيانات في قائمة ليستخدمها المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات الغير ربحية .

وأجريت هذه الدراسة في جامعة (أوريغون) Oregon في الولايات المتحدة ، واستخدم الباحث أسلوب تحليل المحتوى، ومراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة ما بين عامي (1998-2002م) من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمة وبين إدارة المعرفة ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- هناك ستة عوامل ثقافية تنظيمية تؤثر في إخفاق أو نجاح مبادرات إدارة المعرفة وهي (نظم المعلومات ، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة).

2- تتداخل هذه العوامل بعضها ببعض بالرغم من استقلال كل على حدة.

3- تثير هذه العوامل بدء المديرين لتقييم قدرة منظماتهم، واستعداداتها لتنفيذ، وإدامة مبادرات إدارة المعرفة.

4- التركيز على العوامل الثقافية، بالإضافة للقدرة على بناء وإدامة بيئة تشارك المعرفة هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة، و نجاح مبادرات إدارة المعرفة .

ثانياً- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

الدراسات العربية:

1- دراسة (الأغا، أبو الخير، 2012) بعنوان : "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (250) مشرفاً أكاديمياً من مشرفي جامعة القدس المفتوحة. وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة والمنطقة التعليمية.

2-دراسة (العلول، 2011): "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، و تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعا لمتغير(الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص - الجامعة) و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر - الأقصى - الإسلامية القدس المفتوحة) للعام الدراسي 2009(-2010م)، و البالغ عددهم (1309) أكاديمياً.

و قد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديمياً ، و طبقت الباحثة استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.

2- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي، و عدد سنوات ، و لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

3- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين التخصص بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛ وذلك لصالح كلية الآداب والتجارة.

4- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية و الأزهر و الأقصى.

3-دراسة(عودة،2010):" واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من (327) من العاملين الإداريين (عمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، بالإضافة إلى اعتماد المقابلات الشخصية كأداة ثانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- جاء ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي(85.25%) ،وتنظيم المعرفة بوزن نسبي(85.00%)، توليد المعرفة بوزن نسبي(84.58%) ، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي(79.46%).

- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى .
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي تنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة تُعزى لمتغير مكان العمل وكانت النتائج لصالح الجامعة الإسلامية .
- 6- من سبل تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

4-دراسة ماضي2010: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي - حالة دراسية الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية حيث لجأ الباحث في توزيع الاستبانة لأسلوب الحصر الشامل وقد تم استرداد ما مجموعه (275) استبانة أي بنسبة استرداد 69% ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة، وضمان تحقيق جودة التعليم.
- 2- وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية، والداخلية وتتبع المكتبة ، وضمان جودة التعليم .
- 3- وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تُعزى للمؤهل العلمي .
- 4- عدم وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تُعزى للمؤهل العلمي .
- 5- دراسة(معاينة، 2008) بعنوان: "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء التطورات المعرفية، والتكنولوجية الحديثة وتسلط الضوء على بعض النظم، والنماذج العالمية

الجديدة لإدارة المعرفة ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي، ولفت أنظار أصحاب القرار في التعليم العالي لإبداء الاهتمام بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بمفهومها الحديث ودورها في بناء مجتمع المعرفة، وهي دراسة نظرية مكتبية لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، اعتماداً على أحدث الأدبيات في مجال إدارة المعرفة من خلال دراسة نماذج متنوعة لمؤسسات التعليم العالي الافتراضية. وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- أن الجامعة الافتراضية توفر النفقات، وفرص العمل والتعليم المستمر للمجتمع .
- 2- تؤدي الجامعة الافتراضية للانتقال من الحماية المحلية للمنافسة العالمية نتيجة العولمة والاتصالات العالمي، وشبكة المعلومات والاتصالات العالمية لذا فهي أفضل من الجامعات التقليدية.

6- دراسة (المحاميد، 2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلي بيان اثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها ، وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية التي بلغ عددها (18) جامعة وتم اختيار عينة مكونة من (6) جامعات وتم توزيع استبانة على الهيئات التدريسية في هذه الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى :

- 1- وجود علاقة بين المراتب العلمية، والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- 2- عدم وجود علاقة بين الحوافز التي يحصل عليها أعضاء الهيئة التدريسية، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة عضو هيئة التدريس، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

7- دراسة الكندي (2008) بعنوان : " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، بالإضافة لمعرفة درجة توافر عدد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بكليات الجامعة، وقد ركزت الباحثة في هذه الدراسة على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتصميم استبانة مكونة من ستة محاور: 1- أعضاء هيئة التدريس ، 2- عمليات إدارة المعرفة ، 3- التكنولوجيا ، 4- قيادة الكلية ، 5- الثقافة التنظيمية، 6- الحوافز والمكافآت.

شملت عينة الدراسة (134) عضو هيئة تدريس من كليات الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- 1- درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تُعزى إلى متغير النوع و سنوات الخبرة .
- 3- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية على محور أعضاء هيئة التدريس، ولصالح كليات العلوم الإنسانية على محور التكنولوجيا.

8- دراسة العتيبي (2007) بعنوان : " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)"

هدفت الدراسة وهي دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى إلى معرفة العلاقة بين الجامعات السعودية وإدارة المعرفة، و دورها في بناء العنصر البشري، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة و الممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والبالغ عددهم (492)، قد أظهرت الدراسة أن:

1- الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، و أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.

2- لا توجد إستراتيجيه واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة.

9- دراسة (عبد الوهاب، 2005) بعنوان : "متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، والتعرف إلى مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية، قام الباحث بمراجعة الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والقوانين ، والأنظمة التي تحكم عمل الإدارة العامة في مدينة القاهرة، وتوصل إلى أن :

- 1- هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً .
- 2- ضرورة وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين.
- 3- يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة .
- 4- عدم توافر هذه المتطلبات في المدن العربية بالدرجة الكافية ، وبخاصة مدينة القاهرة.
- 5- أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشكلات والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها مثل الهياكل التنظيمية الهرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية المتسمة بالمركزية.

الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة (Siadat et al، 2015) بعنوان : "العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة أزد-دراسة حالة: وحدة العلوم والأبحاث في جامعة أزد"
- Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study: Sciences and researches Unit, Azad University**
- هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزد) الإسلامية، في طهران، وحدة العلوم والأبحاث في عام (2014م). وكانت أداة البحث الاستبيان ، وأظهرت النتائج أنه
- 1- من بين عوامل البنية التحتية المقررة، توجد ثلاثة عوامل وهي الإدارية والتنظيمية والثقافية تعتبر غير مناسبة في جامعة (أزد)، بينما عامل البنية التحتية التقني (الذي له مكان مناسب في جامعة (أزد)).
 - 2- أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.
 - 3- وبالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة، لكي يكون ناجحاً فإنه يجب أن تكون هناك ثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة.
 - 4- يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.
 - 5- أن وحدة العلوم ، والأبحاث تعتبر في الوضع الغير مناسب من حيث الثقافة التنظيمية.
 - 6- أن عامل البنية التحتية للهيكل التنظيمي في وضع الغير مناسب في وحدة العلوم والأبحاث في جامعة (أزد).

2- دراسة (Orth et al, 2009): "أهمية التكامل من أجل نجاح إدارة المعرفة: النتائج المفاهيمية والتجريبية"

"The Relevance of Integration for Knowledge Management Success: Conceptual and Empirical Findings"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة ، والتعرف إلى أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، والمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة تشترك معها في الأهداف ، وهو من البحوث النوعية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- أهمية التكامل بين عمليات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.
- 2- ضرورة تكامل عمليات إدارة المعرفة مع البنى التكنولوجية المتوفرة لتحقيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- 3- من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة هو التكامل بين عوامل النجاح الإستراتيجية المتمثلة في هيكل المعرفة، وصياغة أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجية المعرفة الشاملة، جنباً إلى جنب مع الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.
- 3- دراسة كيلى Keeley (2004م) بعنوان: "فعالية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي".

Institutional research as the catalyst for the extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations.

هدفت إلى تحديد مدى فعالية إدارة المعرفة في تحسين التخطيط ، وصناعة القرارات في أنواع مختلفة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدم الباحث اختبار بعدي والتصميم الغير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من (450) مؤسسة اختيرت عشوائياً ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة :

- 1- ضعف تطبيق إدارة المعرفة في تحسين التخطيط، وصناعة القرار في مؤسسات التعليم العالي .
- 2- أن أفضل الأساليب المتبعة لتحسين عملية التخطيط وصناعة القرار هي: استخدام المعرفة الصريحة أو الضمنية في العمل ومشاركة المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات .
- 3- أن البحث المؤسسي عامل حفز في تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي من خلال البحث الجامعي.
- 4- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي، ووجود برنامج رسمي لإدارة المعرفة.

4-دراسة (Shawdy, Hines, 2002): "تعليم إدارة المعرفة"

" Teaching Knowledge Management"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تخصيص الجامعات لأقسام خاصة لإدارة المعرفة، والتعرف إلى مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها، وأجريت دراسة مسحية باستخدام المنهج الوصفي للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من أستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وكندا وسنغافورا، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم 60 طالب. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- أن 40% من كليات المعلومات والنظم، و35% من كليات الأعمال، و14% من كليات الحاسب الآلي، و11% من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة.
- 2- أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا.
- 3- أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تشمل عدة جوانب منها أسس إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، إستراتيجيات إدارة المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث ، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون في مجال إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية ، ظهر بشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات ، والمؤسسات كمؤسسات التعليم العالي لأنها مؤسسات المعرفة. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- من حيث المنهج :

اتبعت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما اتفقت به مع الدراسات السابقة مثل (أبو حشيش، 2011)، دراسة (المدان، موسى، 2010)، دراسة (عبد الإله، 2006)، دراسة (العلول، 2011)، دراسة (الشلوي، 2011)، ودراسة (العتيبي، 2007)، ودراسة (المحاميد، 2008)، ودراسة (عبد الوهاب، 2006)، ودراسة (كيلي، Keeley، 2004)، ودراسة (الأغا، أبو الخير، 2012)، ودراسة (Adewale, Anthonia، 2013)، ودراسة (الكندي، 2008)، ودراسة (الملاح، صالح، 2012)، ودراسة (عبداللطيف، جودة، 2010)، ودراسة (Moradi et al، 2012)، ودراسة (عودة، 2010)، ودراسة (ماضي، 2010). واختلفت مع دراسة (معاينة، 2008) فهي دراسة نظرية مكتبية، ودراسة (Holowetzki، 2002) التي اعتمدت على أسلوب تحليل المحتوى، ودراسة (عبد الوهاب، 2006) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات.

ب- من حيث أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية استبانتيين لجمع البيانات، واتفقت مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة في الدراسة مثل (أبو حشيش، 2011) ، دراسة (المدان، 2008) استخدم أيضا المقابلة ، دراسة (عبد الإله، 2006) ، ودراسة (العلول، 2011) ، ودراسة (العنبي 2007) ، ودراسة (المحاميد، 2008) ودراسة (عبد الوهاب، 2006) ، ودراسة (كيلي Keeley، 2004) ، ودراسة (الشريف، 2007) ، ودراسة (Adewale, Anthonia، 2013) ، ودراسة (الكندي، 2008). واختلفت مع دراسة (معاينة، 2008) التي على مراجعة الأدبيات، ودراسة (Holowetzki, 2002) التي اعتمدت على أسلوب تحليل المحتوى، بينما استخدمت دراسة (المدان، 2008) المقابلة بالإضافة للاستبانة.

ج- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وهذا ما اتفقت به مع الدراسات السابقة مثل دراسة (العلول، 2011) التي شملت جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، ودراسة (عبد الإله، 2006) التي شملت أعضاء مجالس الجامعات والأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة .

اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع ، وعينة الدراسة مع معظم الدراسات السابقة مثل دراسة (العنبي 2007) والتي شملت جميع العاملين بجامعة أم القرى ، واشتملت دراسة (المحاميد، 2008) جميع الجامعات الأردنية 6 جامعات ، ودراسة (كيلي Keeley، 2004) مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت العينة مكونة من 450 مؤسسة اختيرت عشوائياً، واقتصرت دراسة (أبو حشيش، 2011) على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، ودراسة (الأغا، أبو الخير، 2012) اشتملت الأكاديميين من مشرفي جامعة القدس المفتوحة، ودراسة (المدان، 2008) تمثل مجتمعها بكافة العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، ودراسة (أبو أحمد، مجادلة، 2008) تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين في هذه الكليات.

د- من حيث نتائج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الملاح، صالح ، 2012) ، ودراسة ((Moradi et al, 2012) ، في وجود علاقة موجبة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبدالإله، 2006) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، بينما الدراسة الحالية أظهرت أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي قدره (72.40)، وحصلت ثقافة الإنجاز على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.80)، ثم ثقافة القوة بوزن نسبي قدره (70.80)، وأخيراً ثقافة التعاطف الإنساني بوزن نسبي قدره (70.60).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الملاح، صالح، 2012) أن العملية الأكثر تواجداً في الجامعة من عمليات إدارة المعرفة هي توليد المعرفة، بينما الدراسة الحالية أظهرت أن العملية الأكثر تواجداً في الجامعة من عمليات إدارة المعرفة هي تشارك المعرفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الاطلاع على الدراسات السابقة في العديد من الأمور منها:

- 1- اختيار موضوع الرسالة من توصيات الرسائل العلمية.
- 2- اختيار منهج الدراسة.
- 3- تحديد متغيرات الدراسة.
- 4- بناء الإطار النظري للدراسة.
- 5- الحصول على مراجع بحثية متنوعة .
- 6- التعرف على خلاصة النتائج العلمي في مجال الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة في الجامعات.
- 7- بناء أدوات الدراسة المناسبة وتحديد مجالاتها.
- 8- تحديد المعالجات الإحصائية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت عن سابقتها بدراسة أنماط الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة باستخدام استبانتين .

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

- ❖ توطئة.
- ❖ أولاً- منهج الدراسة.
- ❖ ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة.
- ❖ ثالثاً- أداة الدراسة.
- ❖ رابعاً- المعالجات الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

توطئة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وفي ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً- منهج الدراسة:

وهي الطريقة البحثية التي تختارها الباحثة لتساعدها في الحصول على معلومات تمكنها من إجابة أسئلة البحث من مصادرها، (الأغا و الأستاذ، 2003:82).

وحيث إن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وتسعى الباحثة للتعرف إلى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل ، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة ، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة، (ملحم، 2000:324) .

لذا فإن الباحثة ستعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة، والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنها ستستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيارها لعينة الدراسة، وستستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة كما هو موضح في الجدول (1) من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظات قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والبالغ عددهم حسب سجلات دائرة شئون الموظفين 1158 عضو هيئة تدريس.

جدول رقم (1)

توزيع أعضاء هيئة التدريس في جامعات محافظات قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى.

العدد	الجامعة
414	الجامعة الإسلامية
351	جامعة الأزهر
393	جامعة الأقصى
1158	المجموع

المصدر: قسم شئون الموظفين - دائرة العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى لعام (2014-2015م).

العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (30) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وذلك ليتم تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق المناسبة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الميدانية للدراسة:

حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس وفقاً للجامعات الفلسطينية بقطاع قطاع غزة حيث بلغت تلك العينة (288) عضواً (استبانة) وفقاً لقانون اختيار العينة، وقد تم توزيع هذه العدد وتم استرداد (235) وبعد تفحص الاستبانات المستردة تم استبعاد (8) استبانات لعدم تطابقها مع الشروط المطلوبة للإجابة، وبالتالي فإن عدد الاستبانات الفعلية التي تم عليها إجراء التطبيق (227) استبانة وهذا ما يعادل نسبته 78.81%، وهذه النسبة تعتبر مقبولة لهذا التحليل الإحصائي، والجدول يوضح عدد الاستبانات الموزعة على الجامعات وفقاً لقانون حجم العينة

$$: n_i = \frac{N_i}{N} \times n \text{ الطبقة التالية}$$

n_i : حجم العينة في الطبقة (العدد المراد اختياره من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة).

N_i : حجم الطبقة (عدد الهيئة التدريسية في الجامعة).

N : حجم المجتمع (عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات محل الدراسة).

n : حجم العينة المراد اختيار من المجتمع الكلي.

والجدول (2) يوضح توزيع مجتمع الدراسة العينة الطبقيّة المأخوذة منه وفقاً لقانون العينة:

جدول رقم (2)

توزيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في محافظات غزة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية	حجم العينة المأخوذة	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
الجامعة الإسلامية	414	%35.7	103	91	%88.3
جامعة الأزهر	351	%30.3	87	52	%59.7
جامعة الأقصى	393	%34.0	98	84	%85.7
المجموع	1158	100.0	288	227	%78.81

وصف الخصائص والبيانات الشخصية:

1- الجامعة:

يبين جدول رقم (3) أن ما نسبته (40.1%) من عينة الدراسة هم من الذين يعملون في الجامعة الإسلامية، وما نسبته (22.9%) هم من الذين يعملون في جامعة الأزهر، وما نسبته (37.0%) هم من الذين يعملون في جامعة الأقصى.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
الجامعة الإسلامية	91	40.1
جامعة الأزهر	52	22.9
جامعة الأقصى	84	37.0
المجموع	227	100.0

2- الرتبة العلمية:

يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته (34.8%) من عينة الدراسة هم من يحملون رتب علمية أقل من دكتوراه وهم حملة البكالوريوس أو ماجستير، وما نسبته (41.4%) هم من الذين رتبتهم العلمية أستاذ مساعد، وما نسبته (13.7%) هم من الذين رتبتهم العلمية أستاذ مشارك، وما نسبته (10.1%) هم من الذين رتبتهم أستاذ دكتور.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من دكتوراه	79	34.8
أستاذ مساعد	94	41.4
أستاذ مشارك	31	13.7
أستاذ دكتور	23	10.1
المجموع	227	100.0

3- سنوات الخدمة :

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (18.5%) من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته (21.6%) هم من الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5 سنة إلى 9 سنوات وما نسبته (59.9%) من الذين هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	42	18.5
من 5 سنة إلى 9 سنوات	49	21.6
أكثر من 10 سنوات	136	59.9
المجموع	227	100.0

4- التخصص:

يبين جدول رقم (6) أن ما نسبته (38.3%) من عينة الدراسة هم من متخصصين في الكليات العلمية، وما نسبته (61.7%) هم من متخصصين في الكليات الإنسانية.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالتخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
38.3	87	كلية علمية
61.7	140	كلية إنسانية
100.0	227	المجموع

ثالثاً- أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام استبانتين في هذه الدراسة تتكون من قسمين رئيسيين:

1. القسم الأول:- البيانات الشخصية ويتكون من (الجامعة، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة، التخصص).

2.القسم الثاني:- ويتكون من محاور الدراسة الرئيسة وهي:

أولاً:- الاستبانة الأولى :- أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية ، ويتكون من 4 مجالات هي:

1- مجال ثقافة القوة ويتكون من 10 فقرات.

2- مجال النظم والأدوار ويتكون من 9 فقرات.

3- التعاطف الإنساني ويتكون من 11 فقرة.

4- ثقافة الانجاز ويتكون من 9 فقرات.

ثانياً:- :- الاستبانة الثانية:- عمليات المعرفة في الجامعات الفلسطينية، ويتكون من 4 مجالات هي :

1- توليد المعرفة ويتكون من 7 فقرات.

2- تنظيم المعرفة ويتكون من 10 فقرات

3- تشارك المعرفة ويتكون من 6 فقرات

4- تطوير المعرفة ويتكون من 9 فقرات

ولقد تم بناء الاستبانتين بإتباع الخطوات التالية:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإدارة التربوية والأنماط الثقافية التنظيمية، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في الإدارة التربوية الإدارية التربوية والأنماط الثقافية التنظيمية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع الغير رسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- 1- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانتين.
- 2- صياغة فقرات كل مجال.
- 3- إعداد الاستبانتين في صورتها الأولية والتي شملت (79) فقرة، والملحق رقم (1)، (2) يوضحان الاستبانتين في صورتها الأولية.
- 4- عرض الاستبانتين على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
- 5- تعديل الاستبانتين بناءً على توجيهات المشرف.
- 6- عرض الاستبانتين على (9) من المحكمين التربويين، المتخصصين في أصول التربية، والإدارة التربوية والأنماط الثقافية التنظيمية، أغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، والملحق رقم (3) بين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- 7- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم حذف (9) فقرات من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل صياغة بعض الفقرات، بناءً على توجيهات المشرف، وبذلك بلغ عدد فقرات الاستبانتين في صورتها النهائية (70) فقرة، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت خماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) والملحق رقم (4)، (5) يوضحان الاستبانتين في صورتها النهائية.

صدق وثبات الاستبانة الأولى (أنماط الثقافة التنظيمية):

أولاً:- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات

وآخرون، 2001: 179)، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أولاً:- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أدوات الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أدوات الدراسة، وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانتين، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات ، وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات، والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها، وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات، وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانتين (70) بدل (79).

ثانياً:- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى (أنماط الثقافة التنظيمية):

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة أنماط الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له:

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
ثقافة القوة				
1.	*0.000	0 753		تعتمد إدارة الجامعة على إجراءات وأنظمة محددة وثابتة.
2.	*0.000	0.673		تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المساواة لتسيير العمل.
3.	*0.000	0.646		لا تتأثر الأنظمة والقوانين داخل الجامعة بأي تغيير يطرأ على الإدارة .
4.	*0.000	0.654		يطغى الروتين على العمل داخل الجامعة .
5.	*0.000	0.663		تمارس إدارة الجامعة سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة والقوانين.
6.	*0.000	0.843		تمارس الجامعة سياسة واضحة للثواب والعقاب.
7.	*0.001	0.582		يُكلف العاملون بالمهام حسب رؤية الإدارة داخل الجامعة.
8.	*0.000	0.817		يُطبق العاملون كافة الأنظمة والقوانين المحددة مسبقاً.
9.	*0.000	0.841		يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة .
10.	*0.000	0.799		تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من العاملين.
ثقافة النظم والأدوار				
1.	*0.000	0.657		يوجد لدى الجامعة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات.
2.	*0.000	0.680		يوجد دليل إجراءات واضح ومحدد للمهام داخل الجامعة.
3.	*0.000	0.847		يوجد لدى الجامعة نظام واضح ومحدد للمتابعة .
4.	*0.000	0.830		تُسهّم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهدافها لدى العاملين.
5.	*0.000	0,753		تتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات.
6.	*0.000	0.723		توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية للعاملين في الجامعة.
7.	*0.000	0.808		تحرص إدارة الجامعة على تطبيق نظام منصف لجميع العاملين.
8.	*0.000	0.808		يُقيم أداء العاملين على أساس معايير الأداء الوظيفي.
9.	*0.000	0.829		يُكافأ العامل على أساس الالتزام بالقوانين.
ثقافة التعاطف الإنساني				
1.	*0.000	0.861		تُشجع إدارة الجامعة على قيام علاقات ودية وطيبة بين العاملين.
2.	*0.000	0.815		توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بين الإدارة والعاملين.
3.	*0.000	0.711		توجد حالة من التعاطف بين العاملين تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون.
4.	*0.000	0.789		يحمل التعاطف العاملين على تقدير مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية.
5.	*0.000	0.835		يحمل الانسجام العاملين على ترسيخ الاحترام فيما بينهم ونبذ الصراعات.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
6.	تُحفز إدارة الجامعة العاملين على الإبداع والمشاركة الفاعلة.	0.833	*0.000
7.	يُكلف العاملون بالمهام على أساس قبول المهمة والابتعاد عن منطق القهر.	0.831	*0.000
8.	يقوم العاملون ببذل الجهد والعطاء اللامحدود إيماناً منهم بأهمية المهام الموكلة إليهم.	0.734	*0.000
9.	يُعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية انتماء العاملين داخل الجامعة .	0.806	*0.000
10.	توفر إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين.	0.877	*0.000
11.	تُرسخ إدارة الجامعة ثقافة التعاون بين العاملين.	0.932	*0.000
ثقافة الإنجاز			
1.	يُدبر العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	0.744	*0.000
2.	تُعطي إدارة الجامعة أولوية كبيرة لتحقيق مخرجات التعلم.	0.725	*0.000
3.	يُضحي العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم.	0.760	*0.000
4.	تتضمن التعليمات مرونة كافية تتيح إمكانية إنجاز المهام الموكلة للعاملين.	0.637	*0.000
5.	تُفوض إدارة الجامعة الصلاحيات لإنجاز الأعمال.	0.816	*0.000
6.	يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم.	0.721	*0.000
7.	يُعد إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقييم الأداء.	0.777	*0.000
8.	تعتبر إدارة الجامعة العاملين ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة.	0.750	*0.000
9.	تقود الأنظمة المطبقة داخل الجامعة إلى إنجاز العمل والمهام دون أي معوقات إجرائية.	0.635	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً:- صدق الاتساق البنائي للمجالات الاستبانة الأولى:

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة أنماط الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول-	ثقافة القوة	0.865	0.000
الثاني-	ثقافة النظم والأدوار	0.964	0.000
الثالث-	ثقافة التعاطف الإنساني	0.929	0.000
الرابع-	ثقافة الإنجاز	0.837	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: - ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

1. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (9) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (9)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول-	ثقافة القوة	10	0.857
الثاني-	ثقافة النظم والأدوار	9	0.914
الثالث-	ثقافة التعاطف الإنساني	11	0.925
الرابع-	ثقافة الإنجاز	9	0.890
	الدرجة الكلية للاستبانة	39	0.969

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.857 - 0.925)، ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.969) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط والجدول رقم (10) التالي يبين النتائج:

جدول رقم (10)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.899	0.817	10	ثقافة القوة	الأول-
0.000	0.864	0.761	9	ثقافة النظم والأدوار	الثاني-
0.000	0.915	0.843	11	ثقافة التعاطف الإنساني	الثالث-
0.000	0.924	0.859	9	ثقافة الإنجاز	الرابع-
0.000	0.940	0.886	39	الدرجة الكلية للاستبانة	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

صدق وثبات الاستبانة الثانية (عمليات إدارة المعرفة) :

أولاً:- صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179)، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة ، وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

أولاً:- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداتا الدراسة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى ، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض مجالات وإضافة بعض العبارات إلى مجالات أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات ، وحذف أو إضافة البعض الآخر منها. وعلى ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (70) بدل (79).

ثانياً:- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية (عمليات إدارة المعرفة):

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ، والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)،

حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) ، وبذلك تعتبر فقرات استبانة عمليات إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
توليد المعرفة			
1.	تقوم الجامعة بالتحديد الدقيق لاحتياجاتها من المعرفة.	0.842	*0.000
2.	تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية.	0.890	*0.000
3.	تعمل على جمع والمعارف المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	0.892	*0.000
4.	تستقطب أصحاب الخبرات والمعرفة الجديدة.	0.812	*0.000
5.	تستحدث نظاماً تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الآخرين.	0.777	*0.000
6.	تحرص على إقامة وحضور مؤتمرات محلية ودولية للوصول لمعرفة جديدة.	0.849	*0.000
7.	توفر دعماً مالياً وسياسات داعمة للبحث العلمي والأفكار الإبداعية الجديدة.	0.839	*0.000
تنظيم المعرفة			
1.	يوجد نظام فاعل لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة.	0.841	*0.000
2.	تُصنف وتُبوب المعلومات المتوفرة داخل الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العمل.	0.865	*0.000
3.	تُنظم المعلومات والبيانات المتوفرة بما يتناسب مع احتياجات العمل.	0.864	*0.000
4.	توفر الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات وقت الحاجة إليها.	0.786	*0.000
5.	توظف الجامعة المحتوى المعرفي على أساس التخصص ووحدة المعرفة.	0.744	*0.000
6.	تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات.	0.873	*0.000
7.	تحدث الجامعة المعلومات والبيانات بصورة مستمرة.	0.786	*0.000
8.	تُحسن طرق استخدام وتنظيم المعرفة بالشكل الصحيح.	0.813	*0.000
9.	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لحفظ وحماية المعلومات.	0.897	*0.000
10.	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها.	0.774	*0.000
تشارك المعرفة			
1.	تُسهل الجامعة مشاركة المعرفة داخلها عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة والأساليب المكتوبة بين العاملين.	0.776	*0.000
2.	تُعقد مؤتمرات وندوات داخلية وبرامج إرشاد وتدريب لمشاركة المعرفة بين العاملين.	0.874	*0.000

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط	القيمة	الفقرة
3.	*0.000	0.829		تقوم بتبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات الفلسطينية عن طريق حضور المؤتمرات.
4.	*0.000	0.754		تنتشر الأبحاث والدراسات في المجالات المحلية والدولية والعالمية المحكمة.
5.	*0.000	0.760		توفر التقنيات والتكنولوجيا وشبكات الاتصال التي تتيح التي تتيح للعاملين المشاركة في المعرفة.
6.	*0.000	0.710		تدعم البيئة التعاونية والعمل بروح الفريق لتشارك المعرفة.
تطبيق المعرفة				
1.	*0.000	0.895		تُطور الجامعة مهارات القائمين على إدارة المعرفة فيها.
2.	*0.000	0.868		تعمل الجامعة على ترقية أداء العاملين في المجالين (التعليمي، البحثي).
3.	*0.000	0.829		تقوم الجامعة بتقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة.
4.	*0.000	0.906		توظف إبداعات العاملين في مجال البحث العلمي في تطوير الجامعة.
5.	*0.000	0.887		توفر ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.
6.	*0.000	0.922		تبحث الجامعة عن مصادر تمويل البحث العلمي في الجامعات.
7.	*0.000	0.892		تحرص الجامعة على تنقيح وتغذية المعرفة ومصادرهما.
8.	*0.000	0.896		تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: - صدق الاتساق البنائي للمجالات الاستبانة الثانية:

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات استبانة عمليات إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول-	توليد المعرفة	0.925	0.000
الثاني-	تنظيم المعرفة	0.817	0.000
الثالث-	تشارك المعرفة	0.943	0.000
الرابع-	تطوير المعرفة	0.883	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً:- ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية .

1- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (13) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (13)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) لاستبانة

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول-	توليد المعرفة	7	0.930
الثاني-	تنظيم المعرفة	10	0.947
الثالث-	تشارك المعرفة	6	0.874
الرابع-	تطوير المعرفة	8	0.961
الدرجة الكلية للاستبانة			0.972

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (0.930 - 0.961) ومعامل الثبات الكلي تساوي (0.972) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:
معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث ر معامل الارتباط والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (14)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) لاستبانة

التجزئة النصفية				محتوى المجال	المجال
مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات		
0.000	0.923	0.856	7	توليد المعرفة	الأول-
0.000	0.932	0.873	10	تنظيم المعرفة	الثاني-
0.000	0.873	0.775	6	تشارك المعرفة	الثالث-
0.000	0.939	0.884	8	تطوير المعرفة	الرابع-
0.000	0.884	0.792	31	الدرجة الكلية للاستبانة	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (5) قابلة للتوزيع، وتكون الباحث قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التعرف على طبيعة البيانات هل تلك البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا من خلال سنعرض اختبار كولمغروف- سمرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (4.14) نتائج الاختبار حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 ($sig.>0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (15)

اختبار التوزيع الطبيعي

(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	محتوى المجال	المجال
أنماط الثقافة التنظيمية				
0.470	0.847	10	ثقافة القوة	الأول
0.584	0.776	9	ثقافة النظم والأدوار	الثاني
0.417	0.883	11	ثقافة التعاطف الإنساني	الثالث
0.141	1.151	9	ثقافة الإنجاز	الرابع
0.790	0.651	39	الدرجة الكلية	
عمليات إدارة المعرفة				
0.085	1.256	7	توليد المعرفة	الأول
0.074	1.284	10	تنظيم المعرفة	الثاني
0.296	0.976	6	تشارك المعرفة	الثالث
0.245	1.024	8	تطبيق المعرفة	الرابع
0.117	1.192	31	الدرجة الكلية	

• البيانات غير طبيعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1- النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات.
- 7- اختبار شفیه للفروق الثنائية Scheffe Test.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

إجابة التساؤلات ومناقشتها

❖ المقدمة.

❖ المحك المعتمد في الدراسة.

❖ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها.

1-الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

2-الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

3-الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

4-الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

❖ التوصيات.

❖ المقترحات.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (مكان العمل، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، التخصص).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Socia Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها ، وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة ، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004:42).

جدول (16)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
عالية جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

المصدر التميمي(2004، 42)

ولتفسير نتائج الدراسة، والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

ستقوم الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:-

ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة، كما هو موضح في الجدول (17).

جدول رقم (17)

تحليل مجالات الاستبانة الأولى

الحكم	الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	محتوى المجال	المجال
عالية	3	0.000	14.93	0.545	70.80	3.54	ثقافة القوة	1.
عالية	1	0.000	12.43	0.761	72.40	3.62	ثقافة النظم والأدوار	2.
عالية	4	0.000	10.62	0.762	70.60	3.53	ثقافة التعاطف الإنساني	3.
عالية	2	0.000	13.98	0.636	71.80	3.59	ثقافة الإنجاز	4.
عالية		0.000	14.09	0.610	71.40	3.57	الدرجة الكلية للاستبانة	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول (17) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (71.40%) وهي درجة عالية.

يتضح من الجدول (17) أن الوزن النسبي لأنماط الثقافة التنظيمية الأربعة متقارب وهذا يدل على انتشار مفهوم الثقافة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

كما أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية واحدة في الجامعات وإنما توجد الأربعة أنواع من الثقافة ، ويختلف نمط الثقافة بما يحقق أهداف الجامعة ، وبحسب أداء ، والتزام أعضاء هيئة التدريس ويحدد نمط الثقافة المتبعة في الجامعة بناءً على الظروف المحيطة أو حالة الهدوء والحرب في المنطقة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الإله، 2006) التي أشارت لعدم وجود ثقافة واحدة في المؤسسة (Pure culture) ، ودراسة (أبو معيلق، 2012) التي استنتجت أن استخدام نمط من أنماط الثقافة متعلق بالظروف البيئية المحيطة ، وأولويات المؤسسة التعليمية .

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

المجال الثاني:- ثقافة النظم والأدوار، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.40%) أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن ثقافة النظم والأدوار تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية.

ويوجد هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات ، و نظام واضح ومحدد للمتابعة في الجامعات الفلسطينية ، وتتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات ، والسياسات لدى العاملين تسهم في تحقيق أهدافها الجامعة حيث توفر الأنظمة والقوانين ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين في الجامعة، و يُقيم أداء العاملين كما أشار الهواري (2010م:272) على أساس معايير الأداء الوظيفي ، والالتزام بالقوانين .

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الإله، 2006) في أن الثقافة التنظيمية لجامعتي الأزهر والأقصى هي ثقافة النظم والأدوار بينما اختلفت معها في أن ثقافة الجامعة الإسلامية ثقافة الإنجاز.

2. المجال الرابع:- ثقافة الإنجاز، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.80%) أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ثقافة الإنجاز تركز على النجاح ، والتميز والنمو ويتمتع العاملون بروح الفريق ، ويعملون كجماعة دون شكوى، و تُعطي إدارة الجامعة أولوية كبيرة لتحقيق مخرجات التعلم ، وتتضمن التعليمات مرونة كافية تتيح إمكانية إنجاز المهام الموكلة للعاملين ، وتُفوض إدارة الجامعة الصلاحيات لإنجاز الأعمال ، ويُعد إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقييم الأداء.

ورغم أن ثقافة القوة جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (70.80%) وثقافة التعاطف الإنساني جاءت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (70.60%) إلا أنهما بدرجة عالية.

حيث توجد ثقافة القوة التي تركز على الحسم والوضوح ، وثقافة التعاطف الإنساني حيث تركز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتعاطف إدارة الجامعة مع العاملين ،وهذا يدل على أهمية جميع أنماط الثقافة التنظيمية لإدارة الجامعات الفلسطينية .

وسوف يتم تناول المجالات على النحو التالي:

1- ثقافة القوة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (ثقافة القوة).

جدول رقم (18)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1	تعتمد إدارة الجامعة على إجراءات وأنظمة محددة وثابتة.	4.00	80.00	19.42	0.000	1	عالية
2	تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المساواة لتسيير العمل.	3.66	73.20	11.49	0.000	3	عالية
3	لا تتأثر الأنظمة والقوانين داخل الجامعة بأي تغيير يطرأ على الإدارة.	3.34	66.80	5.18	0.000	8	متوسطة
4	يطغى الروتين على العمل داخل الجامعة .	3.56	71.20	7.89	0.000	6	عالية
5	تمارس إدارة الجامعة سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة والقوانين.	3.57	71.40	8.99	0.000	5	عالية
6	تمارس الجامعة سياسة واضحة للثواب والعقاب.	3.29	65.80	4.64	0.000	9	متوسطة
7	يُكلف العاملون بالمهام حسب رؤية الإدارة داخل الجامعة.	3.75	75.00	14.84	0.000	2	عالية
8	يُطبق العاملون كافة الأنظمة والقوانين المحددة مسبقاً.	3.60	72.00	10.62	0.000	4	عالية
9	يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة .	3.08	61.60	1.15	0.247	10	متوسطة
10	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من العاملين.	3.51	70.20	7.75	0.000	7	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:
1- في الفقرة رقم (1) التي نصت على " تعتمد إدارة الجامعة على إجراءات وأنظمة محددة وثابتة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (80.00%)، وهي درجة عالية.

وترجع الباحثة ذلك إلى: أن الأنظمة والقوانين هي دستور كل جامعة ، وتحكم سلوك العاملين داخل الجامعة وفي تعاملهم والتزامهم، ووضوح الإجراءات ، والأنظمة ينظم سير العمل ويقلل من التفرد بالقرارات الإدارية ، ويولد استقرار إداري ، ويوصل الجامعة لأهدافها .

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الإله، 2006) التي أكدت على أن الأنظمة ، والقوانين تحكم سلوك العاملين داخل الجامعة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حرب، 2011) التي بينت أن هناك موافقة بدرجة جيدة على توافر إجراءات عمل واضحة ، ومعلنة وسهلة الاستخدام في الجامعات ، وأن الجامعات تسن القوانين والتشريعات المترابطة والغير قابلة للتأويل إدراكاً منها بأهمية القوانين في توفير الوقت والجهد والحد من المخالفات، وترسيخ قواعد الشفافية.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (9) التي نصت على " يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (61.60%)، وهي درجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: وجود نوع من المحاباة ، والعلاقات الخاصة بين المسؤولين والمرؤوسين، فضلاً عن نوع الانتماء السياسي داخل الجامعات، مما يجعل تحقيق العدل والمساواة أمراً ليس سهلاً.

ثانياً: - تحليل فقرات المجال الثاني: - ثقافة النظم الأدوار :

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني (ثقافة النظم الأدوار).

جدول رقم (19)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	يوجد لدى الجامعة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات.	3.98	79.60	16.70	0.000	1	عالية
2.	يوجد دليل إجراءات واضح ومحدد للمهام داخل الجامعة.	3.85	77.00	15.10	0.000	2	عالية
3.	يوجد لدى الجامعة نظام واضح ومحدد للمتابعة .	3.83	76.60	13.69	0.000	3	عالية
4.	تُسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهدافها لدى العاملين.	3.57	71.40	9.57	0.000	5	عالية
5.	تتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات.	3.60	72.00	11.09	0.000	4	عالية
6.	توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين في الجامعة.	3.57	71.40	8.79	0.000	6	عالية
7.	تحرص إدارة الجامعة على تطبيق نظام منصف لجميع العاملين.	3.45	69.00	6.40	0.000	8	عالية
8.	يُقيم أداء العاملين على أساس معايير الأداء الوظيفي.	3.50	70.00	7.33	0.000	7	عالية
9.	يُكافأ العامل على أساس الالتزام بالقوانين.	3.26	65.20	3.47	0.001	9	متوسطة

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (1) التي نصت على " يوجد لدى الجامعة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (79.60%)، أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن الهيكل التنظيمي والإداري يحدد خطوط السلطة ، والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات ، وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويساعد على الوصول إلى أهدافه.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (وهبه، 2008) ، التي توضح أهمية الهيكل الإداري في الجامعات، ودوره في تحديد صلاحيات العاملين ، وتحديد السلطات المختلفة .

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (9) التي نصت على " يكافأ العامل على أساس الالتزام بالقوانين. "قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (65.20%)، أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الالتزام بالقوانين داخل الجامعة ليس هو وحده معيار مكافأة العاملين، حيث تختلف كل جامعة عن الأخرى في مكافأة العاملين فبعض المكافآت بناءً على المؤهلات العلمية والوظيفية والتدرج الوظيفي، وبعضها بناءً على النشاطات التدريسية، وآخر بناءً على النشاط في مجال خدمة الجامعة والمجتمع، وهناك مكافآت على الإنتاج العلمي.

ثالثاً:- تحليل فقرات المجال الثالث: ثقافة التعاطف الإنساني:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (ثقافة التعاطف الإنساني).

جدول رقم (20)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	تُشجع إدارة الجامعة على قيام علاقات ودية وطيبة بين العاملين.	3.69	73.80	10.64	0.000	3	عالية
2.	توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بين الإدارة والعاملين.	3.40	68.00	6.23	0.000	10	متوسطة
3.	توجد حالة من التعاطف بين العاملين تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون .	3.58	71.60	9.86	0.000	4	عالية
4.	يحمل التعاطف العاملين على تقدير مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية.	3.44	68.80	7.30	0.000	8	عالية
5.	يحمل الانسجام العاملين على ترسيخ الاحترام فيما بينهم ونبذ الصراعات.	3.80	76.00	5.68	0.000	1	عالية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
6.	تُحفز إدارة الجامعة العاملين على الإبداع والمشاركة الفاعلة.	3.54	70.80	7.88	0.000	5	عالية
7.	يُكلف العاملون بالمهام على أساس قبول المهمة والابتعاد عن منطق القهر.	3.46	69.20	7.05	0.000	7	عالية
8.	يقوم العاملون ببذل الجهد والعطاء اللامحدود إيماناً منهم بأهمية المهام الموكلة إليهم.	3.70	74.00	12.29	0.000	2	عالية
9.	يُعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية انتماء العاملين داخل الجامعة.	3.51	70.20	8.66	0.000	6	عالية
10.	توفر إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين.	3.29	65.80	4.12	0.000	11	متوسطة
11.	تُرسخ إدارة الجامعة ثقافة التعاون بين العاملين.	3.44	68.80	6.85	0.000	9	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (5) التي نصت على "يحمل الانسجام العاملين على ترسيخ الاحترام فيما بينهم ونبذ الصراعات." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.00%)، أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أنه لا يمكن للإنسان أن يعيش منفرداً ومعزولاً فهو مخلوق اجتماعي بالطبع، هو مرتبط بعلاقات مع من حوله، والانسجام ونبذ الصراعات بين العاملين ينعكس على العملية التعليمية في الجامعة، ويقلل من النزاعات، ويوجه نحو تحقيق الأهداف، ويدعم الاستقرار الوظيفي.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (10) التي نصت على "توفر إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (65.80%)، أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: المعوقات التي تواجه الجامعات الفلسطينية وبخاصة في محافظات غزة بسبب ما يعانيه من حصار، واحتلال يؤثر سلباً على نفسية العاملين في الجامعة ويشعرهم بعدم الاستقرار، و ما يتبعه من أزمات مالية ، وانشغال الجامعات بالتطوير، وقد تكون سياسات التحفيز التي يتم العمل بها في الجامعات في محافظات غزة لا تلبي طموح العاملين، أيضاً يصعب الوصول لرضا وظيفي لجميع العاملين.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(كحيل، 2014) أن الجامعات في محافظات غزة تواجه كثيراً من التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والعلمية ، وأيضاً ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي، وتركيز الجامعات على الناحية الأكاديمية وأنها لم تصل إلى مرحلة التخطيط من أجل المجتمع وتنمية المعرفة.

رابعاً: - تحليل فقرات المجال الرابع: ثقافة الإنجاز:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (ثقافة الإنجاز).

جدول رقم (21)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	يُدير العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً.	3.55	71.00	9.64	0.000	6	عالية
2.	تُعطي إدارة الجامعة أولوية كبيرة لتحقيق مخرجات التعلم.	3.62	72.40	10.22	0.000	4	عالية
3.	يُضحى العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم.	3.40	68.00	5.90	0.000	9	متوسطة
4.	تتضمن التعليمات مرونة كافية تتيح إمكانية إنجاز المهام الموكلة للعاملين.	3.53	70.60	9.38	0.000	7	عالية
5.	تُفوض إدارة الجامعة الصلاحيات لإنجاز الأعمال.	3.61	72.20	10.85	0.000	5	عالية
6.	يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم.	3.74	74.80	13.80	0.000	1	عالية
7.	يُعد إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقييم الأداء.	3.71	74.20	12.03	0.000	2	عالية
8.	تعتبر إدارة الجامعة العاملين ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة .	3.65	73.00	12.42	0.000	3	عالية
9.	تقود الأنظمة المطبقة داخل الجامعة إلى إنجاز العمل والمهام دون أي معوقات إجرائية.	3.47	69.40	7.99	0.000	8	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (6) التي نصت على "يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (74.80) أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن العاملين يحرصون على تحقيق الإنجاز في العمل حرصاً منهم على النجاح والتميز، ومن ناحية أخرى النجاح فيما تطلبه الجامعة، وإدارتها لنيل رضا الجامعة، والحصول على الترقية والمكافأة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (3) التي نصت على "يضحي العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (68.00%)، أي بدرجة متوسطة.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هناك من يضحي بحاجاته الشخصية، والعائلية والاجتماعية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه، ومن أجل مصلحة جامعتهم وتطويرها، والنهوض بها، وبمستواها العلمي، وتتفق هذه النتيجة إلى حدٍ ما مع دراسة (طالب، 2011) التي بينت أنه يتوفر لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة المهارة، والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات، والتطورات الجديدة، ويتقبلوا الضغوط، والمخاطر من أجل مصلحة جامعاتهم وتطويرها، وأنه يتوفر لديهم الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو، وزيادة الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف جامعاتهم.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات الدراسة (مكان العمل، التخصص، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة) وللإجابة عن هذا الفرض تحققت الباحثة من أربعة فرضيات وهي كما يلي:

الفرض الأول - من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير مكان العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (22).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل:

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.010	4.733	1.362	2	2.724	بين المجموعات	ثقافة القوة
		0.288	224	64.463	داخل المجموعات	
			226	67.187	المجموع	
0.054	2.960	1.686	2	3.372	بين المجموعات	ثقافة النظم والأدوار
		0.570	224	127.606	داخل المجموعات	
			226	130.978	المجموع	
0.196	1.642	0.948	2	1.896	بين المجموعات	ثقافة التعاطف الإنساني
		0.577	224	129.303	داخل المجموعات	
			226	131.199	المجموع	
0.031	3.541	1.404	2	2.807	بين المجموعات	ثقافة الإنجاز
		0.396	224	88.787	داخل المجموعات	
			226	91.595	المجموع	
0.037	3.336	1.220	2	2.439	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.366	224	81.904	داخل المجموعات	
			226	84.343	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 224" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.037) وهي أقل من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (3.336) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل وكذلك لكل من مجال ثقافة القوة وثقافة الانجاز باستثناء كلاً من مجال ثقافة النظم والأدوار وثقافة التعاطف الإنساني حيث كانت القيمة الاحتمالية لهم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول ثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير مكان العمل ومن خلال نتائج اختبار شفبه تبين أن الفروق كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الإسلامية مقارنة بجماعة الأقصى ولا يوجد اختلاف في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة تدريس جامعتي الإسلامية والأزهر. وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل إلى اختلاف الجامعات في كل من:

- عمر الجامعات عن بعضها البعض.
- فلسفة كل جامعة.
- الاستقرار الإداري من جامعة لأخرى.
- اللوائح والقوانين التي تتبعها إدارة الجامعة.
- التحديث والتطوير المستمر لإمكانات الجامعات.
- توظيف الإمكانيات التكنولوجية وتطويرها، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (عبد الإله، 2006) والتي توصلت إلى أن عمر الجامعة وفلسفتها وقوانينها يؤثر في نمط الثقافة السائد في كل جامعة.

جدول (23)

يوضح نتائج الفروق باستخدام اختبار شيفيه

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق	المتوسط (j)	المتوسط (i)	المجال
0.438	0.12005	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	ثقافة القوة
*0.010	0.24973	جامعة الأقصى		
0.393	0.12967	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	ثقافة الإنجاز
0.997	-0.00885	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.042	0.22700	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الدرجة الكلية
0.107	0.17856	جامعة الأقصى		
0.571	0.11144	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.037	0.23631	جامعة الأقصى		
0.505	0.12487	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

وتعزو الباحثة اختلاف نمط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز) بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لكون جامعة الأقصى جامعة حكومية تديرها فلسفة القطاع العام ، أما الجامعة الإسلامية فلها فلسفتها الخاصة ، وهي تتمتع بقدر كبير وعالٍ من الاستقرار الإداري والتنظيمي ، وتشجع الأفكار الإبداعية ، وتسير في طريق التميز والنمو، فهي تطور بشكلٍ مستمر من بنية التحتية المعرفية والمادية ومن إمكاناتها المادية والتكنولوجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(عبد الاله،2006) في أن النمط السائد للثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية هو ثقافة الانجاز بينما نمط الثقافة السائد في جامعة الأقصى هو ثقافة النظم والأدوار، وذلك بسبب اختلاف عمر وفلسفة واستقرار الجامعتين، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة(عبدالاله،2006) في أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في جامعة الأزهر هو ثقافة النظم والأدوار، حيث بينت هذه الدراسة أن لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين نمط الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وتعزو الباحثة ذلك لاختلاف الفترة الزمنية التي أجريت فيها دراسة(عبدالاله،2006) عن الدراسة الحالية حيث تتمتع الجامعتان في الوقت الحالي بقدر من الاستقرار الإداري والتنظيمي ، وتطوران من إمكانيتهما المادية والتكنولوجية.

الفرض الثاني- من فروض الدراسة الذي ينص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير الرتبة العلمية وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية، والنتائج مبينة في جدول رقم (24).

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية:

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.817	0.311	0.093	3	0.280	بين المجموعات	ثقافة القوة
		0.300	223	66.907	داخل المجموعات	
			226	67.187	المجموع	
0.894	0.203	0.119	3	0.357	بين المجموعات	ثقافة النظم والأدوار
		0.586	223	130.621	داخل المجموعات	
			226	130.978	المجموع	
.943	0.129	0.076	3	0.228	بين المجموعات	ثقافة التعاطف الإنساني
		0.587	223	130.971	داخل المجموعات	
			226	131.199	المجموع	
0.984	0.052	0.021	3	0.064	بين المجموعات	ثقافة الإنجاز
		0.410	223	91.530	داخل المجموعات	
			226	91.595	المجموع	
0.938	0.136	0.052	3	0.155	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.378	223	84.189	داخل المجموعات	
			226	84.343	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 223" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.938) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.136) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.65) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الرتبة العلمية وكذلك لكل من مجال من مجالات أنماط الثقافة التنظيمية. وتعزو الباحثة ذلك: لاهتمام إدارة الجامعات بنشر وتعزيز الثقافة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الرتب العلمية ، فهي أساسية لجميع العاملين لاسيما أعضاء هيئة التدريس .

الفرض الثالث- من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (25).

جدول رقم (25):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.988	0.012	0.004	2	0.007	بين المجموعات	ثقافة القوة
		0.300	224	67.180	داخل المجموعات	
			226	67.187	المجموع	
0.946	0.055	0.032	2	0.065	بين المجموعات	ثقافة النظم والأدوار
		0.584	224	130.913	داخل المجموعات	
			226	130.978	المجموع	
0.509	0.678	0.395	2	0.790	بين المجموعات	ثقافة التعاطف الإنساني
		0.582	224	130.409	داخل المجموعات	
			226	131.199	المجموع	
0.573	0.559	0.227	2	0.455	بين المجموعات	ثقافة الإنجاز
		0.407	224	91.140	داخل المجموعات	
			226	91.595	المجموع	
0.801	0.222	0.083	2	0.167	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.376	224	84.176	داخل المجموعات	
			226	84.343	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 224" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.04

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.801) وهي أكبر من (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.222) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير سنوات الخدمة ، وكذلك لكل من مجال من مجالات أنماط الثقافة التنظيمية.

يمكن إرجاع ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية أصبحت منتشرة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال توظيف الجامعة للنشرات التثقيفية ، بغض النظر عن سنوات الخدمة.

الفرض الرابع - من فروض الدراسة الذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير التخصص.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير التخصص، والنتائج مبينة في جدول رقم (26).

جدول رقم (26)

نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير التخصص.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة " T "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.327	-0.983	0.551	3.49	87	كلية علمية	ثقافة القوة
		0.541	3.56	140	كلية إنسانية	
0.090	-1.703	0.757	3.51	87	كلية علمية	ثقافة النظم والأدوار
		0.758	3.69	140	كلية إنسانية	
0.081	-1.750	0.680	3.42	87	كلية علمية	ثقافة التعاطف الإنساني
		0.803	3.60	140	كلية إنسانية	
0.676	-0.418	0.510	3.56	87	كلية علمية	ثقافة الإنجاز
		0.704	3.60	140	كلية إنسانية	
0.152	-1.430	0.562	3.49	87	كلية علمية	الدرجة الكلية
		0.637	3.61	140	كلية إنسانية	

• قيمة T الجدولية عند درجة حرية "225" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.152) وهي أكبر من (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (-1.430) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (1.96) مما

يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات إجابات المبحوثين حول درجة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية يُعزى لمتغير التخصص وكذلك لكل من مجال من مجالات أنماط الثقافة التنظيمية. ويرجع ذلك أيضاً لاهتمام إدارة الجامعات بتوفير ثقافة تنظيمية مشتركة بين جميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف تخصصاتهم .

الإجابة عن السؤال الثالث:-

ما درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (27)

ترتيب مجالات الاستبانة الثانية

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	الحكم
1.	توليد المعرفة	3.58	71.60	0.770	11.34	0.000	4	عالية
2.	تنظيم المعرفة	3.79	75.80	0.698	17.20	0.000	2	عالية
3.	تشارك المعرفة	3.83	76.60	0.712	17.60	0.000	1	عالية
4.	تطبيق المعرفة	3.63	72.60	0.755	12.73	0.000	3	عالية
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.71	74.20	0.659	16.32	0.000		عالية

*قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

ويتضح من خلال الجدول رقم (27) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (74.20%) وهي درجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تُعطي أهمية كبيرة لعمليات إدارة المعرفة، والجامعات من أكثر المؤسسات تطبيقاً لإدارة المعرفة ، وذلك لدورها المهم في

المجتمع، وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة ، وعمليات إدارة المعرفة تسهم في رفع المستوى التعليمي ،والبحثي، والابتكاري للجامعة، وترتقي بجودة مخرجاتها.

وجاء ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية كما يلي:

1- المجال الثالث:- تشارك المعرفة، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.60%) وهي درجة عالية، تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تحرص على تشارك المعرفة حيث توفر شبكات الانترنت ، وتقوم بتصميم بوابة الكترونية لها، إضافة إلى حرصها على مشاركة وحضور المحاضرات ، والاجتماعات والمؤتمرات العلمية والتربوية وإصدار الكتيبات .

2- المجال الثاني:- تنظيم المعرفة، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (75.80%) وهي درجة عالية، تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتصنيف وتبويب وحفظ البيانات ، واسترجاعها آلياً عن طريق شبكات الإنترنت وقواعد البيانات.

3- المجال الرابع:- تطبيق المعرفة، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (72.60%) وهي درجة عالية، تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تحرص على الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ،واستثمار المعرفة وتنفيذها وتوفر كل ما يلزم من متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة فهي تقوم بتوفير التقنيات، والبنية التحتية، والهياكل التنظيمية، وتحرص على استقطاب الموارد البشرية ،وتنتج ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، كما أن الإدارة العليا للجامعات تدعم الجهود المبذولة لتطبيق المعرفة والوصول بجامعاتهم إلى مراكز متقدمة بين الجامعات ، وتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم .

4- المجال الأول:- توليد المعرفة، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (71.60%) وهي درجة عالية، تعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية توفر الدعم المالي والإداري لإنتاج المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل الجامعة، وتوفر جميع السبل لإنتاج المعرفة من المصادر الداخلية كالوثائق والسجلات والعاملين أو من المصادر الخارجية كالشراء أو الاستئجار أو الاندماج أو الانترنت .

وتعزو الباحثة ذلك إلى : أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتتكامل فيما بينها؛ إذ أن توليد المعرفة ، واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة الغير مكتشفة ،وتنظيم المعرفة كالقيام بتصميم، وتوصيف البيانات ، والمعلومات المتوفرة وحفظها واسترجاعها آلياً، وتشارك المعرفة عن طريق تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة التربوية، وبين المنظمة والأوساط

الخارجية المحيطة والمجتمع الخارجي، وتطبيق المعرفة من خلال زيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة.

ثانياً: - تحليل فقرات المجال الأول: - توليد المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (توليد المعرفة).

جدول رقم (28):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1	تقوم الجامعة بالتحديد الدقيق لاحتياجاتها من المعرفة.	3.65	73.00	11.99	0.000	3	عالية
2	تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية.	3.59	71.80	9.754	0.000	4	عالية
3	تعمل على جمع والمعارف المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.	3.68	73.60	11.18	0.000	2	عالية
4	تستقطب أصحاب الخبرات والمعرفة الجديدة.	3.49	69.80	7.20	0.000	5	عالية
5	تستحدث نظماً تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الآخرين.	3.43	68.60	7.09	0.000	6	عالية
6	تحرص على إقامة وحضور مؤتمرات محلية ودولية للوصول لمعرفة جديدة.	3.87	77.40	13.88	0.000	1	عالية
7	توفر دعماً مالياً وسياسات داعمة للبحث العلمي والأفكار الإبداعية الجديدة.	3.32	66.40	4.28	0.000	7	متوسطة

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (6) التي نصت على "تحرص على إقامة وحضور مؤتمرات محلية ودولية للوصول لمعرفة جديدة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (77.40%)، أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

خلال المؤتمرات تتولد علاقات علمية و عملية ، اقتصادية و اجتماعية، و تتكون شبكات علمية و مجموعات بحثية و تبادل للخبرة و المعلومات، وهي إضافة للبحث العلمي، وتساهم في زيادة المعرفة، والحصول على المعرفة أسرع من المجلات والدوريات، وهي وسيلة لتطوير المسار الوظيفي للباحثين، وقد تكون فرصة لتمويل البحوث العلمية.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (7) التي نصت على "توفر دعماً مالياً وسياسات داعمة للبحث العلمي والأفكار الإبداعية الجديدة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (66.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: ضعف الإنفاق على البحث العلمي اللازم لمختلف قطاعات التنمية، ويتمثل في ضعف المخصصات المالية للبحث العلمي، وضعف إسهام القطاع الخاص في دعم البحث العلمي، وعدم وجود إستراتيجية لتسويق البحث العلمي، وضعف التعاون والتنسيق بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية، بالإضافة إلى محدودية الخدمات الاستشارية والتعاقدات البحثية، ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، 2005)، (حلس، 2009)، (صبيح، 2005)، (قنوع والعص: 2005)، التي أكدت على ضعف الإنفاق على البحث العلمي ، وتقليل المخصصات المالية له في الجامعات العربية والفلسطينية ، وضعف التنسيق ، والتعاون بين الجامعات والقطاعات الإنتاجية، والتقليل من شأن البحث العلمي ، والقائمين عليه.

2- تنظيم المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة ، والنتائج مبينه في جدول رقم (29) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المجال الثاني (تنظيم المعرفة).

جدول رقم (29)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	يوجد نظام فاعل لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة.	3.89	77.80	15.12	0.000	2	عالية
2.	تُصنف وتُبوب المعلومات المتوفرة داخل الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العمل .	3.81	76.20	14.96	0.000	5	عالية
3.	تُنظم المعلومات والبيانات المتوفرة بما يتناسب مع احتياجات العمل.	3.83	76.60	15.11	0.000	4	عالية
4.	توفر الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات وقت الحاجة إليها.	3.94	78.80	16.36	0.000	1	عالية
5.	توظف الجامعة المحتوى المعرفي على أساس التخصص ووحدة المعرفة.	3.73	74.60	13.59	0.000	7	عالية
6.	تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات.	3.67	73.40	11.53	0.000	10	عالية
7.	تحدث الجامعة المعلومات والبيانات بصورة مستمرة .	3.75	75.00	13.00	0.000	6	عالية
8.	تُحسن طرق استخدام وتنظيم المعرفة بالشكل الصحيح.	3.69	73.80	12.62	0.000	9	عالية
9.	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لحفظ وحماية المعلومات.	3.84	76.80	13.96	0.000	3	عالية
10.	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها.	3.74	74.80	12.89	0.000	8	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (4) التي نصت على " توفر الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات وقت الحاجة إليها." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (78.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أنه يتوفر لدى الجامعات الفلسطينية نظام تكنولوجيا معلومات ، واستخدام الحاسوب في جميع الأقسام الأكاديمية في الجامعة ، وربطها مع بعضها وتفعيل الوصول لشبكة الانترنت ، وتحرص الجامعات على توفير أجهزة حاسوب أكثر تطوراً وملائمة لعمل الموظفين، وتوفير الدعم المالي ، والفني لتكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطور التكنولوجي في الجامعات المحلية والدولية والعالمية، وتقيم الدورات لمساعدة العاملين على اكتساب المهارات التكنولوجية والحاسوبية المختلفة، لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتنظيمها ، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (عودة، 2010) ، في توافر شبكة معلومات داخلية في الجامعات الفلسطينية، وسهولة الوصول للمعلومات.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1 - في الفقرة رقم (6) التي نصت على " تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (73.40%)، أي بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن الجامعات الفلسطينية تتبنى ثقافة التقييم، والتحديث المستمر للمعلومات لضمان دوام التنافسية للجامعة، ويسهل الحصول على المعرفة، واستخدامها.

3- تشارك المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (تشارك المعرفة).

جدول رقم (30):

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	تُسهل الجامعة مشاركة المعرفة داخلها عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة والأساليب المكتوبة بين العاملين.	3.73	74.60	13.69	0.000	4	عالية
2.	تعقد مؤتمرات وندوات داخلية وبرنامج إرشاد وتدريب لمشاركة المعرفة بين العاملين.	3.73	74.60	12.70	0.000	5	عالية
3.	تقوم بتبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات الفلسطينية عن طريق حضور المؤتمرات.	3.81	76.20	13.52	0.000	3	عالية
4.	تنتشر الأبحاث والدراسات في المجالات المحلية والدولية والعالمية المحكمة.	4.05	81.00	19.25	0.000	1	عالية
5.	توفر التقنيات والتكنولوجيا وشبكات الاتصال التي تتيح التي تتيح للعاملين المشاركة في المعرفة.	3.96	79.20	16.89	0.000	2	عالية
6.	تدعم البيئة التعاونية والعمل بروح الفريق لتشارك المعرفة.	3.69	73.80	11.66	0.000	6	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (30) أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (4) التي نصت على "تنتشر الأبحاث والدراسات في المجالات المحلية والدولية والعالمية المحكمة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (81.00%)، أي بدرجة عالية. وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن نشر الأبحاث ، والدراسات في المجالات المحلية والدولية ، والعالمية المحكمة في دفع عجلة التقدم العلمي ، وخدمة البشرية ورفي المجتمع، و تظهر أهمية النشر في المجالات لأن بحوثها هي الوحيدة التي سوف تكون في متناول باحثي، وعلماء دول العالم، ومن

خلالها يتم التواصل معهم، وعلى أساسها يتم خلق جو من التنافس الأكاديمي، وعن طريقها تتم عملية ترسيخ مبادئ البحث العلمي الأصيل الذي يساهم في التطوير العلمي ، والتكنولوجي للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:
1- في الفقرة رقم (6) التي نصت على "تدعم البيئة التعاونية والعمل بروح الفريق لتشارك المعرفة." قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (73.80%)، أي بدرجة عالية.
ويرجع ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تدعم التعاون بين العاملين ، والعمل بروح الفريق في تشارك المعرفة، وتبادل الخبرات، والذي يرقى بالجامعة ، ويقويها .

4- تطبيق المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (تطوير المعرفة).

جدول رقم (31)

يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب والحكم لفقرات المجال:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	الحكم
1.	تُطور الجامعة مهارات القائمين على إدارة المعرفة فيها.	3.67	73.40	11.87	0.000	3	عالية
2.	تعمل الجامعة على ترقية أداء العاملين في المجالين (التعليمي، البحثي).	3.76	75.20	12.17	0.000	2	عالية
3.	تقوم الجامعة بتقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة.	3.54	70.80	9.48	0.000	6	عالية
4.	توظف إبداعات العاملين في مجال البحث العلمي في تطوير الجامعة .	3.48	69.60	7.38	0.000	8	عالية
5.	توفر ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.	3.54	70.80	9.29	0.000	7	عالية
6.	تبحث الجامعة عن مصادر تمويل البحث العلمي في الجامعات.	3.64	72.80	10.00	0.000	5	عالية
7.	تحرص الجامعة على تنقيح وتغذية المعرفة ومصادرهما.	3.65	73.00	11.43	0.000	4	عالية
8.	تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.	3.79	75.80	12.32	0.000	1	عالية

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.96

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (31) أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (8) التي نصت على "تعمل الجامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى: أن مخرجات أي نظام تمثل الغاية الأساسية لوجوده، وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ، ومدى تطور أو تأخر المجتمع، وتسعى الجامعات في محافظات غزة إلى اكتساب ثقة المجتمع الفلسطيني، و الدولي في المخرجات التعليمية للجامعة، وإعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية ، وضمان تلبية خريج الجامعة لمتطلبات سوق العمل، لذلك تعمل كل جامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانت:

1- في الفقرة رقم (4) التي نصت على "توظف إبداعات العاملين في مجال البحث العلمي في تطوير الجامعة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (69.60%)، أي بدرجة عالية.

ويرجع ذلك إلى أنه وبرغم الحصار المفروض على محافظات غزة ، وما تبعه من أزمات مالية، وانشغال الجامعات في البحث عن مصادر تمويل جديدة، إلا أنها توظف الإبداعات في مجال البحث العلمي في تطوير الجامعة.

رابعاً:- إجابة السؤال الرابع-

توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وإدارة المعرفة.

وللإجابة عن هذا السؤال تحققت الباحثة:

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وإدارة المعرفة والنتائج مبينة في جدول رقم (32).

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وإدارة المعرفة:

الدرجة الكلية	تطبيق المعرفة	تشارك المعرفة	تنظيم المعرفة	توليد المعرفة	الإحصاءات	المجال
0.705	0.698	0.541	0.588	0.701	معامل الارتباط	ثقافة القوة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
227	227	227	227	227	حجم العينة	
0.751	0.744	0.597	0.627	0.727	معامل الارتباط	ثقافة النظم والأدوار
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
227	227	227	227	227	حجم العينة	
0.744	0.747	0.612	0.627	0.685	معامل الارتباط	ثقافة التعاطف الإنساني
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
227	227	227	227	227	حجم العينة	
0.765	0.754	0.617	0.685	0.678	معامل الارتباط	ثقافة الإنجاز
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
227	227	227	227	227	حجم العينة	
0.823	0.818	0.659	0.700	0.773	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	
227	227	227	227	227	حجم العينة	

• ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويبين من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.823) و القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بإدارة المعرفة، ومن خلال الجدول السابق نجد أن هناك علاقة موجبة بين كل مجال من مجالات أنماط الثقافة التنظيمية وكل مجال من مجالات إدارة المعرفة.

ويرجع ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية في دعم ومساندة إدارة المعرفة، فتوليد وتنظيم وتشارك وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية يحتاج لثقافة تنظيمية داعمة .

حيث تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة، والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

وينتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة، ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

تعتمد إدارة المعرفة على العنصر البشري، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية التي تعمل على ربط أفراد المؤسسة ببعضهم ببعض، وتساعد الثقافة التنظيمية المشتركة العاملين على تطبيق إدارة المعرفة.

التوصيات:

- 1- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية باعتبارها مرتكزاً مهماً يعتمد عليها نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة.
- 2- إقامة البرامج التدريبية التي تساعد في فهم الثقافة التنظيمية واستيعابها، والاستفادة من تجارب الآخرين في إدارة المعرفة.
- 3- العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، والعمل الجماعي لأجل تحقيق الجامعة لأهدافها.
- 4- تهيئة الفرص اللازمة لجميع الأكاديميين في الجامعات لتطوير إمكاناتهم العلمية واستثمارها.
- 5- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار للجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل المناسبة التي تضمن نجاحها.
- 6- توفير إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين.
- 7- إعطاء أهمية أكبر لتحقيق العدل والمساواة بين العاملين.
- 8- نشر ثقافة المعرفة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
- 9- إعطاء إدارة المعرفة أولوية أكبر، ومشاركة العاملين في عمليات إدارة المعرفة.
- 10- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة، محددة الهدف ومحددة الفوائد المتوقعة من تطبيق هذه الإستراتيجية لإدارة المعرفة في الجامعات.
- 11- ضرورة وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة.
- 12- إنشاء فرق بحثية لتبادل الأفكار والخبرات، و الاهتمام بالإبداع .
- 13- العمل على تطوير قواعد البيانات ، والمعلومات والمعرفة لتمكين العاملين من الوصول إليها، وتطوير أنظمة الوصول للمعرفة ومصادرها.
- 14- العمل على توفير دعماً مالياً ، وسياسات داعمة للبحث العلمي، والأفكار الإبداعية الجديدة.
- 15- وضع نظام للمكافآت والتحفيز مرتبط بتطبيق أنشطة إدارة المعرفة.

مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة اجراء الدراسات التالية:

- 1- دراسة دور وحدة تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- 2- دراسة مدى فاعلية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- دراسة درجة ملاءمة الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة.
- 4- دراسة دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في تطوير الثقافة التنظيمية.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

ثانياً: الكتب العربية

- 1- أبوبكر، مصطفى (2005): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 2- أبوبكر، مصطفى(2001): دليل المدير المعاصر: الوظائف- الأدوار- المهارات - الصفات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- أبوبكر، مصطفى (2004): الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 4- الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2003): "تصميم البحث التربوي"، فلسطين، غزة.
- 5- الأكلبي، علي ذيب(2008):إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان.
- 6- البيلاي، حسن وحسين، سلامة (2007): إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع ،أردن.
- 7- توفيق، عبد الرحمن(2007م):الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك ،القاهرة.
- 8- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت(2004):إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، محمد، بسيوني، إسماعيل، دار المريخ ، الرياض.
- 9- حجازي، هيثم(2005):"إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي" ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 10- الحريري، رافدة(2011):إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- حريم، حسين والساعد، رشاد(2003):إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 12- حريم ،حسين(2004): السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- حريم، حسين(2004):السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان.

- 14- حريم، حسين(2006): تصميم المنظمة ،الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
- 15- حريم، حسين(2006):مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ،العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمّان.
- 16- حمود ،خضير (2002): السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- حمود، خضير(2010):"منظمة المعرفة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
- 18- ديري، زاهد محمد (2011): السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، عمان.
- 19- الزيادات، محمد(2008م): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- سالم، مؤيد(2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- 21- الصاوي، ياسر(2007): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 22- عبيدات، نوقان وعدس، عبدالرحمن واخرون (2001)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، عمان ، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع.
- 23- العديلي، ناصر(1995):السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 24- العساف، صالح (1995):المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 25- العطية، ماجدة (2003):سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان.
- 26- العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان(2006): المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 27- عليان ، رحي(2008):إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان.
- 28- العميان، محمد(2005):السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر .
- 29- العميان، محمود سلمان(2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمّان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- العيسوي، عبد الفتاح(2002) :نظرية المعرفة في الفكر الاسلامي: دراسة مقارنة، الاسكندرية ، دار الوفاء.

- 31- القريوتي، محمد قاسم(2006):نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 32- القريوتي، محمد(2000م): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق.
- 33- الكبيسي، صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 34- الكبيسي، عامر(2005):إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 35- كرمللي، سلطان(2005):إدارة المعرفة مدخل تطبيقي ، ترجمة: هيثم حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان .
- 36- اللوزي، موسى(2002): التنظيم في إجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر .
- 37- مجيد، سوسن والزيادات، محمد (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 38- المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم(1995): تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 39- المرسي ، جمال الدين (2007): الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 40- المطيران، عبد الله (2007):إدارة نظم المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- 41- ملحم، سامي (2000): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 42- الملكاوي، ابراهيم(2007):إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق، عمان.
- 43- نجم، عبود (2004): إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- 44- همشري، عمر (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 45- الهواري، سيد(2010): الإدارة بالأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون، الرياض، دار قرطبة للنشر.
- 46- ياسين، سعد(2007): إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 47- أبو خديجة ، هيثم عبدالله (2007): "المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن" ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 48- أبو معيلق، أماني(2012):"علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 49- بدر، يسرى(2010):"تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 50- بدر، هدى (2011م):" واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- 51- الثويني، عبدالكريم (2007): "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- 52- جلولي، أسماء (2013): "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة: جامعة محمد خيضر_ بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 53- حجازي، هيثم (2005):" قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة" ،رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.
- 54- الدهدار، مروان (2006):" العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 55- الدوسري، جاسم(2007م):"الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة": دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"،رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- 56- الرقب، محمد(2011):"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 57- الزطمة، نضال(2011):"إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 58- الزهراني، عبدالله بن عطية (2007م): "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا.
- 59- سالم، الياس (2006): "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم والوحدة المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 60- سالم، زكريا(2007): "إدارة المعرفة مدخ للتطوير الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر"، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 61- سميع، زيد(2010): "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر.
- 62- الشرفاء، سلوى (2008):" دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 63- الشريف، علي(2007):"الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- 64- الشلوي، حمد(2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي": دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 65- صديقي، أمينة(2013):"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية_ دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

- 66- طاشكندي، زكية (2008): "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات بإدارة التربية والتعليم لمدينتي مكة وجدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 67- طالب، منير (2011): "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين.
- 68- العاجز، إيهاب (2011):"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي _ محافظات غزة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- 69- عبد الإله، سمير (2006): " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات : دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- 70- العنبي، ياسر(2007): "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 71- عسكر، عبدالعزيز(2012):" القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 72- عكاشة، أسعد (2008): " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي " (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين) ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 73- العلول، سمر (2011): "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين.
- 74- عودة ، فراس(2010):" واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 75- الفالح، نايف(2001): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 76- الكندي، نادية (2008):" متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

- 77- الليثي، محمد (2008): "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى ، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- 78- ماضي، إسماعيل(2010):"دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي- حالة دراسية الجامعة الإسلامية " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 79- ماضي، صبري(2011):"اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 80- المحاميد، ربا(2008):"دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان.
- 81- المدلل، عبدالله (2012): " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 82- المربع، صالح (2008م):"القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ": دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 83- المطيري، سعد (2014): "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية بالجبيل من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- 84- نجمي، فيصل(2011):"درجة ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

رابعاً: الدوريات والمؤتمرات:

- 85- أبو أحمد، مجادله الثقافة التنظيمية في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، مجلة البتيل للتنمية.

<http://albattel.com/article/detalis-55.html>

- 86- الأغا، ناصر أبو الخير، أحمد(2012): واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، **مجلة جامعة الأقصى**، المجلد(16)، العدد(1)، ص(30-62).
- 87- أبو عابد، محمود (2005): دور القائد في إدارة المعرفة، **مجلة رسالة المكتبة**، المجلد(40)، العدد(1)، ص(5-21).
- 88- أبو بكر، فانت(2005م): **انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية** ، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ص(50-73).
- 89- أبو حشيش ، بسام محمد (2011): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" ، **مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية** ، العدد(1)، المجلد(25)، ص(111-140).
- 90- أبو خضير، إيمان(2009): **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)**،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، في الفترة من 1-4/11/2009م.
- 91- أبو فارة، يوسف(2004): **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، **مجلة الرابطة الأردنية**، المجلد(4)، العدد(43)، ص(67-94).
- 92- حريم ، حسين، رشاد الساعد(2005م)، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن**، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
- 93- حنون، سامي، ألعوضي، رأفت (2011) : **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري)**، **مؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة**، جامعة القدس المفتوحة، غزة.
- 94- حيدر، عبداللطيف(2004):"الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، **مجلة كلية التربية**، العدد(21)، جامعة الامارات العربية المتحدة.
- 95- الحولي، عليان(2004): **تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني**، ورقة مقدمة إلى **مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني**، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004.

<http://www.qou.edu/arabic/qualitydepartment/qualityconference/pepars/session2/hawali.htm>

- 96- الرفاعي، غالب(2004): إطلالة أكاديمية على إدارة المعرفة، مجلة الرابطة الأردنية، المجلد(4)، العدد(43)، ص(9-14).
- 97- الرفاعي، غالب وياسين، سعد(2004) دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان : دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان، 26-28/4/2004.
- 98- الزامل، ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المعرفة"، الانترنت: موقع مجلة العالم الرقمي، العدد 16، ابريل 2003.
- 99- السواط، طلق والعتيبي، سعود(1999): البعد الوتقي للثقافة التنظيمية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد(12)، العدد(1)، ص(53-91).
- 100- الشمري، انتظار والدوري، معتز(2004): إدارة المعرفة ودورها في عملية تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحث منشور، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 101- الصرايرة، أكرم(2003): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية -دراسة مسحية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد(4)، المجلد(18)، ص(187-239).
- 102- عبابنة، رائد وحناملة، ماجد(2013): "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد(4)، المجلد(9)، ص (651-670).
- 103- عبد اللطيف ، عبد اللطيف (2006): إدارة الأعمال الدولية ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
- 104- عبداللطيف، عبد اللطيف ، جودة، محفوظ، (2010): دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، ص ص 119-156.
- 105- عبد الوهاب، سمير (2005م): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- 106- عبيسات، حيدر(2005): "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسات المناطق الحرة، عمان.

- 107- عزوي، عمر وعجيلة، محمد(2006):مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد(4)، ص57-65.
- 108- العصيمي، عواطف(2007): التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة، مكة المكرمة، السعودية.
- 109- العلواني، حسن(2001): "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقد في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
- 110- العيدروس، أغادير(2012):"إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية"، مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر،المجلد1، العدد1، ص805-864.
- 111- محجوب، بسمان(2004):عمليات ادارة المعرفة: مدخل للتحويل الى جامعة رقمية، جامعة الزيتونة، المؤتمر السنوي الرابع، عمان، الأردن.
- 112- مسلم، علي (2009): "إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، في الفترة(1-4/11/2009)، ص(1-25).
- 113- معايمه، عادل.(2008م):"إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية" ، مجلة دراسات المعلومات، العدد(3)،ص(99-128).
- 114- الملاح، اسراء وصالح، شيماء(2012): دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(34)، العدد(110)، ص(179-198).
- 115- المطيران، عبدالله(2007):إدارة نظم المعرفة، دراسة منشورة، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 116- الكبيسي، عامر(2009):"إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديات"، مجلة الإدارة العامة، مجلد49، العدد الرابع.
- 117- مجدل ، أحمد ، وهواري ، معراج (2005) : إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي : المفهوم والأساليب والاستراتيجيات ، ندوة : الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، المنعقدة بجامعة الملك خالد ، بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، في الفترة من 20-22/12/2005م.

- 118- المدان، سامي ، موسى، صباح (2010م): "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية (اورانج) (دراسة حالة): **مجلة الإدارة والاقتصاد**، جامعة المستنصرية، العراق، العدد(84)مارس ص ص 106-141.
- 119- الهيتي، صلاح الدين (2005): تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، الجامعة الأردنية ، المجلد (1) ، العدد (1) تموز.

المراجع الأجنبية:

1. Adewalem, OsibanjoOmotayo, Anthonia, AdenijiAdenike (2013) "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" **Journal of Competitiveness**, vol(5) , No(4) ,pp115-133.
2. Alavi, Maryan& Kayworth, Timothy& Leinder ,Dorothy(2006)"An Empirical Examination of the Influence & Organizational Culture of Knowledge Management Practices" **Journal of Management Information System**,vol(22),No(3),pp:190-224.
3. Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**, Thomson Learning.
4. BEYTEKiN et al (2010)"The Organizational Culture At The University" **The International Journal of Educational Researchers** , vol(2) , No(1) ,pp1-1
5. Cortada, James, and Woods, John. (2003): **Knowledge Management**. Boston, Butterworth-Heinmann.p.71.
6. Dueck, G.,(2001)"Views of Knowledge are Human Views," **IBM systems journal**, vol. 40, no.4, , pp.885-888
7. Hitt, Michael A. J.Stewart Black & Lyman W. Porter (2005): **Management**, Pearson education, Inc., N. J.
8. Hofstede, Geert &Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, McGraw – Hill, Inc., New York .

9. Holowetzki, Antonina (2002) "The relationship between knowledge management and organizational culture : an examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization" **Master Thesis**, University of Oregon ,U.S.A.
10. Ivancevich, John M. & others (2008): **Organizational Behavior and Management**, (8th ed.), McGraw –Hill, Inc., New York.
11. Jerald Greenberg and Robert A. Baron (1987), Behavior in Organizations, Ayn and Bacon, Bostor, Fourth Edition, Company, Boston, Second edition.
12. Junnarkar, B. and C. V. Brown (1997). “ Re-assessing the enabling role of information technology in KM.” **Journal of Knowledge Management**.
13. Keeley, E. (2004). "Institutional research as the catalyst for the extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations 'U.S.A., <http://proquest.umi.com/pqd web>.
14. King, Nigel , “Knowledge Management – applying manufacturing theory in knowledge based industries” , Adapted by ACMA, CPIM, CIRM, MIOM, with the Design and Architecture Group, Oracle Applications, Oracle Corporation , Redwood Shores , CA 94065, USA.
15. Lee, H& Choi, B (2003), "Knowledge Management Enablers ,Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination" **Journal of Management Information Systems**, vol(20),No(1),pp:13-3 .
Lund, D, B (2003) "Organizational Culture and Job Satisfaction", **The Journal of Business and Industrial Marketing**.
16. Luo, S, and Lee, G (2013) Key Factors for Knowledge management implementation, **Social Behavior and Personality**, Vol(41),No(3), pp(463-476).
17. McDermott, R&O 'Dell, C (2001) "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge" **Journal of Knowledge Management**, vol(5),no(1).
18. Mikulecka, Jaroslava and Mikulecky Peter (2005) **University Knowledge Management –Issues and Prospects**, University of HardecKarlove, HardecKarlove, Czech Republic.

19. Moradi et al (2012)" The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" **International Journal of Innovative Ideas** , vol(12) , No(3) ,pp30-46.
20. Moss, Gloria & Others (2007): **Knowledge Management in Higher Education :A Comparison of Individualistic and Collectivist Cultures, European, Journal of Education**, Vol. 42, No.3.
21. Nonaka, Itujiro and Taleuchi, Hivotata. (1995). The Creating Company: How Japanees Companies Create the Dynamics of Innovation, New York, Oxford. University. Prejj.
22. Omachonu, Vincent K., & Joel E. Ross (2004): **principles of total Quality**, (3rd ed.), CRC press, Boca Raton, Florida.
23. Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005): **Management: Skills & Applications**, (11th ed.), McGraw-Hill, New York .
24. Saeed ,Tahir , Knowledge Management Practices: Role of organizational Culture <http://asbbs.org/files/2010/ASBBS2010v1/PDF/Added/SAEED..>
25. Shawdy,J. Hines,E.2002"**Teaching Knowledge Management**" U.S.A, <http://proquest.umi.com/pqd web>. Umi number .3417512.
26. Shein,E.h(1995)"Organization Culture and Leadership",SanFrancisco, Jossey Bass.
27. Siadat,S ,Matinrafa,A, Moghadasi,F,and Saeednia,A,(2015) Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study: Sciences and researches Unit, Azad University, **Management and Administrative Sciences Review**, Vol(4),No(1),pp(166-181).
28. Singh,S(2008)Role of leadership in knowledge Management, **Journal of knowledge Management** , Emerald Group Publishing Limited ,Vol(12),No(4), pp(3-15).
29. Warner ,M &Witzel, M(2004)" Managing in Virtual Organization", Thomson :Australia.
30. Wiig, Karl, **Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking** (Arlington: Schema Press, 2003).

ملاحق الدراسة

- ❖ ملحق رقم (1) الاستبانة الأولى في صورتها الأولى.
- ❖ ملحق رقم (2) الاستبانة الثانية في صورتها الأولى.
- ❖ ملحق رقم (3) أسماء السادة المحكمين.
- ❖ ملحق رقم (4) الاستبانة الأولى في صورتها النهائية.
- ❖ ملحق رقم (5) الاستبانة الثانية في صورتها النهائية.
- ❖ ملحق رقم (6) تسهيل مهمة باحثة (الجامعة الإسلامية).
- ❖ ملحق رقم (7) تسهيل مهمة باحثة (جامعة الأقصى).
- ❖ ملحق رقم (8) تسهيل مهمة باحثة (جامعة الأزهر).

ملحق رقم (1) الاستبانة الأولى في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية - إدارة تربوية

طلب تحكيم استبانة

الأستاذ الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ، ، .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بعنوان "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة" بإشراف الدكتور الفاضل محمود أبو دف

ورغبة في الاستفادة من خبرتكم وعلمكم الوفير أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملائمة الفقرات والمجالات .

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين : الأولى مكونة من (47) فقرة بهدف التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث صنفت الفقرات الواردة فيها إلى أربعة أنماط وهي: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الإنجاز)، والاستبانة الثانية (32) فقرة بهدف التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث صنفت إلى أربعة عمليات وهي : (تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

ونظرا لما يمثله رأيكم في هذا المجال أرجو التكرم بقبول طلب تحكيم هذه الاستبانة ، وإبداء رأيكم السديد من حيث:

انتماء الفقرة للمجال الذي تبحته

صحة الفقرة ووضوحها لغويا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة

رولا محمود أحمد حجازي

البيانات الأولية:

مكان العمل:

الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة الأقصي

سنوات الخدمة:

مدرس محاضر أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ دكتور

الرتبة الأكاديمية:

أقل من 5 سنوات من 5-9 أكثر من 10 سنوات

التخصص:

كلية علمية كلية إنسانية

و شكرا لحسن تعاونكم

الاستبانة الأولى

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية

ثقافة القوة: تتميز بالحسم وقوة الإدارة ووضوحها ، وترقي المخلصين دون النظر لكفاءة العاملين				
الرقم	الفقرة	الانتماء		المناسبة
		منتمية	غير منتمية	منتمية / غير منتمية
1	تعتمد إدارة الجامعة على إجراءات وأنظمة محددة وثابتة			
2	تقرض إدارة الجامعة رأيها في حل المشكلات الإدارية والأكاديمية			
3	تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المسألة لتسيير العمل			
4	يُكلف العاملون بالمهام حسب رغبة إدارة الجامعة			
5	لا تتأثر الأنظمة والقوانين داخل الجامعة بأي تغيير يطرأ على الإدارة			
6	يطغى الروتين والبيروقراطية على العمل داخل الجامعة			
7	تستأثر إدارة الجامعة بكافة القرارات دون مشاركة العاملين فيها			
8	تقرض إدارة الجامعة سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة والقوانين			
9	توجد سياسات واضحة للثواب والعقاب			
10	يُكلف العاملون بالمهام حسب رؤية الإدارة داخل الجامعة			
11	يُطبق العاملون كافة الأنظمة والقوانين المحددة مسبقاً			
12	يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة في الفرص			
13	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من العاملين			
ثقافة النظم والأدوار: تركز على الاستقرار والمتابعة والرقابة ، والحكم على العاملين تبعاً لاستخدامهم اللوائح والقوانين				
1	يوجد لدى الجامعة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات			
2	يوجد دليل إجراءات واضح ومحدد للمهام داخل الجامعة			
3	يوجد لدى الجامعة نظام واضح ومحدد للمتابعة والرقابة والإشراف			
4	تُعطي الجامعة أهمية كبيرة للأنظمة والإجراءات			
5	تُعد الإجراءات واللوائح الموضوعية كافية لأغراض الضبط والمتابعة			

				وتقييم الأداء	
				تُسهم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهدافها	6
				توجد معرفة مناسبة لدى العاملين بطبيعة الإجراءات والسياسات	7
				يوجد التزام حقيقي من جميع العاملين داخل الجامعة بالقوانين والإجراءات	8
				توفر الأنظمة والقوانين الساندة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين في الجامعة	9
				تحرص إدارة الجامعة على تطبيق نظام منصف لجميع العاملين	10
				يُقيم أداء العاملين على أساس معايير الأداء الوظيفي	11
				يُكافأ الموظف على أساس الالتزام بالإجراءات والقوانين	12
ثقافة التعاطف الإنساني: حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتعاطف إدارة الجامعة مع العاملين و يعطي الموظف وقته وطاقته للآخرين					
المناسبة		الانتماء		الفقرة	الرقم
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية		
				تُشجع إدارة الجامعة على قيام علاقات ودية وطيبة بين العاملين	1
				توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بين الإدارة والعاملين	2
				توجد حالة من التعاطف الأخلاقي بين العاملين تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون	3
				يحمل التعاطف الأخلاقي العاملين على تقدير مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية	4
				يحمل الانسجام العاملين على ترسيخ الاحترام فيما بينهم وتبذ الصراعات	5
				تُحفز إدارة الجامعة العاملين على الإبداع والمشاركة الفاعلة	6
				يُكلف العاملين بالمهام على أساس قبول المهمة والابتعاد عن منطق القهر	7
				يقوم العاملين ببذل الجهد والعطاء اللامحدود إيماناً منهم بأهمية المهام الموكلة إليهم	8
				يقوم العاملين ببذل الجهد والعطاء اللامحدود كواجب أخلاقي اتجاه الجامعة	9

				يُعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية انتماء العاملين داخل الجامعة	10
				توفر إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين	11
				تُرسخ إدارة الجامعة ثقافة التعاون بين العاملين	12
ثقافة الانجاز: حيث التركيز على النجاح والتميز والنمو ويتمتع العاملون بروح الفريق ويعملون كجماعة دون شكوى					
المناسبة		الانتماء		الفقرة	الرقم
غير منتمة	منتمة	غير منتمة	منتمة		
				يُدير العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا	1
				تُعطي إدارة الجامعة أولوية كبيرة لتحقيق مخرجات التعليم	2
				يُضحي الموظفون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم	3
				لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق انجاز المهام	4
				توجد مرونة كافية ضمن التعليمات تتيح إمكانية انجاز المهام الموكلة للعاملين	5
				تُفوض إدارة الجامعة الصلاحيات لانجاز الأعمال	6
				يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الجامعة منهم	7
				يُعد انجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقويم الأداء	8
				تعتبر إدارة الجامعة العاملين ملتزمون بانجاز أهداف مشتركة	9
				تفقد الأنظمة المطبقة داخل الجامعة إلى انجاز العمل والمهام دون أي معوقات إجرائية	10

ملحق رقم (2) الاستبانة الثانية في صورتها الأولية

الاستبانة الثانية

عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية

تنظيم المعرفة: وهي القيام بتصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة وحفظها و استرجاعها ألياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي				
الرقم	الفقرة	الانتماء		المناسبة
		منتمية	غير منتمية	منتمية
1	يوجد نظام فاعل لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة			
2	تُصنف وتُبوب المعلومات المتوفرة داخل الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العمل وتسيير المهام			
3	تُوظف وتُنظم المعلومات والبيانات المتوفرة بما يتناسب مع احتياجات العمل			
4	توفر الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات وقت الحاجة إليها			
5	توظف الجامعة المحتوى المعرفي على أساس التخصص ووحدة المعرفة			
6	التقييم والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات			
7	تضع الجامعة معايير محددة واضحة تناسب احتياجات العمل			
8	تُحسن طرق استخدام وتنظيم المعرفة بالشكل الصحيح			
9	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لحفظ وحماية المعلومات			
10	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها			
توليد المعرفة: هي القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، وتشجيع العاملين على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة				
1	تقوم الجامعة بالتشخيص والتحديد الدقيق لاحتياجاتها من المعرفة			
2	تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية			
3	تجمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة			
4	تستقطب أفراد جدد تجلب الخبرات والمعرفة الجديدة			
5	تستحدث نظم تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الآخرين			

المناسبة		الانتماء		الفقرة	الرقم
غير منتمية	منتمية	غير منتمية	منتمية		
				تحرص على إقامة وحضور مؤتمرات محلية ودولية للوصول لمعرفة جديدة	6
				توفر دعم مالي وسياسات داعمة للبحث العلمي والأفكار الإبداعية الجديدة	7
تشارك المعرفة: عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة التربوية، وبين المنظمة والأوساط الخارجية المحيطة والمجتمع الخارجي					
				تسهل الجامعة مشاركة المعرفة داخلها عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة والأساليب المكتوبة بين العاملين	1
				توظف استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين العاملين لمشاركة المعرفة	2
				تدعم وتتابع وتسهل الاتصال والتواصل المعرفي بين الجامعات	3
				تقوم بتبادل المعرفة والخبرات بين الجامعات الفلسطينية عن طريق حضور المؤتمرات	4
				تنشر الأبحاث والدراسات في المجلات المحلية والدولية والعالمية المحكمة	5
				توفر التقنيات والتكنولوجيا وشبكات الاتصال التي تتيح التي تتيح للعاملين المشاركة في المعرفة	6
				تدعم البيئة التعاونية والعمل بروح الفريق لتشارك المعرفة	7
تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، وتحويل المعرفة إلى تنفيذ ، وأن نجاح أي منظمة في إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما يتوفر لديها					
				تطور الجامعة مهارات القائمين على إدارة المعرفة فيها	1
				ترفع الجامعة من مستوى أداء العاملين التعليمي والبحثي و الابتكاري	2
				تقوم الجامعة بتقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة	3
				تقوم بتنمية الإبداع للباحثين وتشجيعهم على إجراء بحوث لتطوير الجامعة	4
				توفر ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة	5
				تبحث الجامعة عن مصادر تمويل البحث العلمي في الجامعات	6
				تحرص الجامعة باستمرار على تنقيح وتغذية المعرفة ومصادرها	7
				تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها	8

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية بغزة
2	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية بغزة
3	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية بغزة
4	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية بغزة
5	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية بغزة
6	د. نهى شتات	جامعة الأقصى بغزة
7	د. رندا شرير	جامعة الأقصى بغزة
8	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى بغزة
9	د. رزق شعث	جامعة الأقصى بغزة

ملحق رقم (4) الاستبانة الأولى في صورتها النهائية

الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية-إدارة تربوية



استبانة

الأستاذ الدكتور/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ، .

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في أصول التربية- إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة"

وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانتين : الأولى مكونة من (39) فقرة بهدف التعرف إلى نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث صنفت الفقرات الواردة فيها إلى أربعة أنماط وهي: (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار، وثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة الانجاز)، والاستبانة الثانية (31) فقرة بهدف التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث صنفت إلى أربعة عمليات وهي : (تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

لذا أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانتين بكل صدق وموضوعية وأمانة، وذلك بوضع (√) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانتين تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك، علما بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحثة

رولا محمود أحمد حجازي

ملاحق الدراسة

البيانات الأولية:

مكان العمل:

الجامعة الإسلامية جامعة الأزهر جامعة الأقصى

الرتبة العلمية:

أقل من دكتوراه أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ دكتور

سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات من 5-9 أكثر من 10 سنوات

التخصص:

كلية علمية كلية إنسانية

و شكرا لحسن تعاونكم

الاستبانة الأولى

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية

ثقافة القوة: تتميز بقوة الإدارة ووضوحها والحسم ، وترقي العاملين ذوي الكفاءات					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	تعتمد إدارة الجامعة على إجراءات وأنظمة محددة وثابتة				
2	تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المساواة لتسيير العمل				
3	لا تتأثر الأنظمة والقوانين داخل الجامعة بأي تغيير يطرأ على الإدارة				
4	يطغى الروتين على العمل داخل الجامعة				
5	تمارس إدارة الجامعة سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة والقوانين				
6	تمارس الجامعة سياسة واضحة للثواب والعقاب				
7	يُكلف العاملون بالمهام حسب رؤية الإدارة داخل الجامعة				
8	يُطبق العاملون كافة الأنظمة والقوانين المحددة مسبقاً				
9	يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة				
10	تحظى إدارة الجامعة بالاحترام والتقدير من العاملين				
ثقافة النظم والأدوار: تركز على الاستقرار والمتابعة والرقابة ، والحكم على العاملين تبعاً لاستخدامهم للوائح والقوانين					
1	يوجد لدى الجامعة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات				
2	يوجد دليل إجراءات واضح ومحدد للمهام داخل الجامعة				
3	يوجد لدى الجامعة نظام واضح ومحدد للمتابعة				
4	تُسهّم السياسات والإجراءات المتبعة في الجامعة في تحقيق أهدافها لدى العاملين				
5	تتوافر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات				
6	توفر الأنظمة والقوانين السائدة ضماناً للحقوق الوظيفية للعاملين في الجامعة				
7	تحرص إدارة الجامعة على تطبيق نظام منصف لجميع العاملين				
8	يُقيم أداء العاملين على أساس معايير الأداء الوظيفي				
9	يُكافأ العامل على أساس الالتزام بالقوانين				

ثقافة التعاطف الإنساني: حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتعاطف إدارة الجامعة مع العاملين						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	تشجع إدارة الجامعة على قيام علاقات ودية وطيبة بين العاملين					
2	توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بين الإدارة والعاملين					
3	توجد حالة من التعاطف بين العاملين تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون					
4	يحمل التعاطف العاملين على تقدير مصلحة الجامعة على المصالح الشخصية					
5	يحمل الانسجام العاملين على ترسيخ الاحترام فيما بينهم ونبذ الصراعات					
6	تُحفز إدارة الجامعة العاملين على الإبداع والمشاركة الفاعلة					
7	يُكلف العاملون بالمهام على أساس قبول المهمة والابتعاد عن منطق القهر					
8	يقوم العاملون ببذل الجهد والعطاء اللامحدود إيماناً منهم بأهمية المهام الموكلة إليهم					
9	يُعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية انتماء العاملين داخل الجامعة					
10	توفر إدارة الجامعة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة رضا وظيفي لدى العاملين					
11	تُرسخ إدارة الجامعة ثقافة التعاون بين العاملين					
ثقافة الإنجاز: حيث التركيز على النجاح والتميز والنمو ويتمتع العاملون بروح الفريق ويعملون كجماعة دون شكوى						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	يُدبر العاملون أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً					
2	تُعطي إدارة الجامعة أولوية كبيرة لتحقيق مخرجات التعلم					
3	يُضحي العاملون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم					
4	تتضمن التعليمات مرونة كافية تتيح إمكانية إنجاز المهام الموكلة للعاملين					
5	تُفوض إدارة الجامعة الصلاحيات لإنجاز الأعمال					
6	يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الجامعة منهم					

					يُعد إنجاز العاملين لمهامهم من أهم معايير تقييم الأداء	7
					تعتبر إدارة الجامعة العاملين ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة	8
					تقود الأنظمة المطبقة داخل الجامعة إلى إنجاز العمل والمهام دون أي معوقات إجرائية	9

ملحق رقم (5) الاستبانة الثانية في صورتها النهائية الاستبانة الثانية

عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية

توليد المعرفة: هي القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، وتشجيع العاملين على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	تقوم الجامعة بالتحديد الدقيق لاحتياجاتها من المعرفة					
2	تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية					
3	تعمل على جمع والمعارف المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة					
4	تستقطب أصحاب الخبرات والمعرفة الجديدة					
5	تستحدث نظاماً تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الآخرين					
6	تحرص على إقامة وحضور مؤتمرات محلية ودولية للوصول لمعرفة جديدة					
7	توفر دعماً مالياً وسياسات داعمة للبحث العلمي والأفكار الإبداعية الجديدة					

تنظيم المعرفة: وهي القيام بتصميم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة وحفظها و استرجاعها آلياً، تحقيق التكامل المعرفي

1	يوجد نظام فاعل لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة					
2	تُصنف وتُبوب المعلومات المتوفرة داخل الجامعة بما يتناسب ومتطلبات العمل					
3	تُنظّم المعلومات والبيانات المتوفرة بما يتناسب مع احتياجات العمل					
4	توفر الجامعة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات وقت الحاجة إليها					
5	توظف الجامعة المحتوى المعرفي على أساس التخصص ووحدة المعرفة					
6	تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
7	تحدث الجامعة المعلومات والبيانات بصورة مستمرة					
8	تُحسن طرق استخدام وتنظيم المعرفة بالشكل الصحيح					
9	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لحفظ وحماية المعلومات					
10	توجد سياسة واضحة لدى الجامعة لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها					
تشارك المعرفة: عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة التربوية، وبين المنظمة والأوساط الخارجية المحيطة والمجتمع الخارجي						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1	تُسهل الجامعة مشاركة المعرفة داخلها عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة والأساليب المكتوبة بين العاملين					
2	تعقد مؤتمرات وندوات داخلية وبرامج إرشاد وتدريب لمشاركة المعرفة بين العاملين					
3	تقوم بتبادل المعرفة والخبرات مع الجامعات الفلسطينية عن طريق حضور المؤتمرات					
4	تنشر الأبحاث والدراسات في المجلات المحلية والدولية والعالمية المحكمة					
5	توفر التقنيات والتكنولوجيا وشبكات الاتصال التي تتيح التي تتيح للعاملين المشاركة في المعرفة					
6	تدعم البيئة التعاونية والعمل بروح الفريق لتشارك المعرفة					
تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، وتحويل المعرفة إلى تنفيذ ، وأن نجاح أي منظمة في إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما يتوفر لديها						
1	تُطور الجامعة مهارات القائمين على إدارة المعرفة فيها					
2	تعمل الجامعة على ترقية أداء العاملين في المجالين (التعليمي، البحثي)					
3	تقوم الجامعة بتقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة المعرفة					
4	توظف إبداعات العاملين في مجال البحث العلمي في تطوير الجامعة					

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	ال رقم
					توفر ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة	5
					تبحث الجامعة عن مصادر تمويل البحث العلمي في الجامعات	6
					تحرص الجامعة على تنقيح وتغذية المعرفة ومصادرها	7
					تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها	8

ملحق رقم (6) تسهيل مهمة باحثة(الجامعة الإسلامية)

الإسلام

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150 مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج من ع/35/ Ref
التاريخ Date
2015/01/13

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
حفظه الله،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ رولا محمود أحمد حجازي ، برقم جامعي 220100097 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعدنا في إعداد رسالتها والمعونة بـ :

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا
د.د. فؤاد علي العاجز



منورة إلى:-
☛

PO. Box 108, Rafah, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 284 0800 هاتف: +970 (8) 284 0700 ج.ب 108 رفح غزة فلسطين هاتف
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم (7) تسهيل مهمة باحثة (جامعة الأقصى)

<p>STATE OF PALESTINE AL-AQSA UNIVERSITY</p>	 <p>جامعة الأقصى</p>	<p>دولة فلسطين جامعة الأقصى</p>
Vice President For Academic Affairs		مكتب نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
		<p>الرقم : ش.أ / 19 / 2015 التاريخ : 13 / 1 / 2015م الموافق : 22 / ربيع الأول / 1436هـ</p>
المحترمون ...		السادة / عمداء الكليات
		السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...
		الموضوع / تسهيل مهمة باحثة
		<p>تهديكم الشئون الأكاديمية أطيب تحياتها، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ رولا محمود حجازي المقيدة ببرنامج الماجستير في الجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية بشأن توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس لديكم بهدف دراسة انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة.</p>
		وتفضلوا بقبول فائق التحية،
		<p>نائب الرئيس للشئون الأكاديمية أ.د. أيمن محمود صبح</p>
		نسخة الملف
Gaza-Palestine Tel : 08/ 2641600	<p>Email : academic@alqsa.edu.ps Fax: 08/ 2641617</p>	<p>غزة - فلسطين ص.ب. 4051</p>

ملحق رقم (8) تسهيل مهمة باحثة (جامعة الأزهر)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150 مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ح من ع/35
التاريخ: 2015/01/13

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة الأزهر - غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعظم تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ رولا محمود أحمد حجازي ، برقم جامعي 220100097 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالتها والمعونة بـ :

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

13/1/2015

صورة في -
تلف *

PO. Box 108, Birzeit, Gaza, Palestine fax: +970 (R) 286 0800 Tel: +970 (R) 286 0700 هاتف
public@iu-gaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps