



كلية التربية

قسم أصول التربية

**إنتاج المعرفة مدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بكليات التربية
(تصور مقترح)**

**Production of knowledge entrance to the development
of organizational culture in the faculties of education**

(Suggested scenario)

إعداد

أ / عبد العال عبد العال إبراهيم عيسى

مدير معهد إعدادي ثانوي أزهرى بالدقهلية

إشراف

أ.د / رانيا وصفي عثمان

الأستاذ المساعد بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة دمياط

٢٠١٩م/١٤٤٠ هـ

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية عملية إنتاج المعرفة داخل كليات التربية، وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إنتاج المعرفة داخل كليات التربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة والتي طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وتوصلت الدراسة إلى أن كليات التربية تحتاج للمعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المعرفة من الأبحاث والخريجين والخدمات المجتمعية، أو تطوير وتحسين الموجود منها، وأن ثقافة المنظمة ومستوى أدائها لها تأثير كبير على فاعلية إنتاج المعرفة بكليات التربية كميزة تنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة كليات التربية للثقافة الداعمة عن طريق تشجيع القرارات الجماعية ومنح استقلالية أكثر لأعضاء هيئة التدريس وإشعارهم بأهميتهم وغرس الثقة المتبادلة، وضرورة نشر ثقافة إنتاج المعرفة بين جميع منسوبي كليات التربية.

الكلمات المفتاحية/ إنتاج المعرفة - الثقافة التنظيمية - كليات التربية

Abstract

The study aimed to identify what the process of knowledge production culture, identify the elements of organizational culture, and highlight the importance of organizational culture in the production of knowledge within the faculties of education. The study used the descriptive method. The study also used the questionnaire tool, which was applied to a random sample of faculty members in the faculties of education, The study indicates that the faculties of education need to have a renewed knowledge in the direct selection, design and production of products and services, or to develop and improve existing ones, and that the culture of the organization has a great impact on the effectiveness of the colleges of education and its performance as a source of competitive advantage, the study recommended the adoption of necessity of administration faculties of education in support of culture by encouraging collective decisions and granting more autonomy to faculty members and make them feel their importance and instill mutual trust . Necessity of spreading the culture of knowledge production among all employees of colleges of education.

Key Words/Knowledge Production – Organizational Culture – Colleges of Education.

مقدمة

إن المهمة الأساسية لمجتمع المعرفة ليست فقط في استهلاكها أو توظيفها، بل في إنتاجها، فالمعرفة أصبحت أكبر ثروة يمكن لأي دولة أن تمتلكها ، وهي أكبر داعم للإقتصاد الوطني ، والذي يؤثر بدوره في كل مجالات الحياة المختلفة وأولها النظام التعليمي ومؤسساته المختلفة . كما تعد المعرفة وليدة الظروف الإجتماعية الثقافية التي نشأت فيها ، إذ ترجع نوعية هذه المعرفة ودرجة اكتسابها وامكانية إعادة توليدها وإنتاجها إلى العديد من العوامل والقوى والأبعاد الإجتماعية والثقافية المتمعة بالنواحي السياسية والإقتصادية والدينية والتربوية المختلفة

وشهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تغيرات عالمية سريعة متلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية، كما ولدت التطورات المتسارعة في مجال المعلوماتية حضارة مغايرة بلامحها ومفاهيمها عما كان سائداً، حيث يعتبر العصر الحديث عصر المعرفة الذي يشهد ثورة تكنولوجية لم يسبق لها مثيل، وفرضت الثورة التكنولوجية تحديات خطيرة تتعلق بالتكنولوجيات المتقدمة اكتشافاً واستعمالاً وترويجاً وتطبيقاً وفي نفس الوقت حماية المجتمع الإنساني من سيطرة هذه التكنولوجيات علي الثقافة والحضارة الإنسانية. (الخميسي ، ٢٠١٠ ، ٣٢)

ولقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إنتاج المعرفة وأهميتها وقيمتها، ففي المجتمعات المتقدمة هناك اهتمام أكبر بموضوع إنتاج المعرفة وكيفية توظيفها وتوزيعها ، ويقبل هذا الإهتمام في المجتمعات النامية بشكل عام، فلم ينل الموضوع حظاً وافراً من اهتمام الباحثين لاسيما فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة كعامل أساسي من عوامل نجاح أي منظمة من المنظمات المعاصرة، والتي يجب عليها إتباع نهج إدارة الموارد المعرفية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة التحديات التي أفرزها العصر الحديث. (زايد ، ٢٠٠٣، ٥)

إن تبنى استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرًا مهمًا وجوهريًا كما هو في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات، ويعمل على تقصير دورة تطوير المنتجات مثل: (المناهج والأبحاث العلمية)، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف .

(Jillinda & Vander & Jihson ، ٢٠٠٠ ، ٢٨-٣٣)

ولإنتاج المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة لكليات التربية خصوصاً بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، وتبرز أهمية إنتاج المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، كما أن إنتاج المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على كيفية إدارة واستثمار وتوظيف موارد كليات التربية المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. (ياسر الصاوي ، ٢٠٠٧ ، ٣١)

إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في كليات التربية لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد ، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي. (حريم والساعد ، ٢٠٠٦ ، ٢٣١)

مشكلة الدراسة وتساولاتها

إن أهم ما يميز التعليم الجامعي المعاصر حدة المنافسة على المستوى المحلي أو الخارجي فيما يسمى بالتدويل، الأمر الذي نتج عنه إفرار مشكلات معقدة ومتشابكة والتي بدورها تؤثر على أداء تلك الجامعات، وبالتالي استلزم الأمر ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة

المعرفية المناسبة القائمة على الإنتاج المستمر للمعرفة؛ وذلك لتطوير الثقافة التنظيمية وتفعيلها داخل الجامعات.

وأظهرت دراسة (سمر ، ٢٠١٣) أهمية إنتاج المعرفة في تحسين الأداء البشري وفي زيادة كفاءته وفعاليته .

لذا أصبح الإهتمام بإنتاج المعرفة ضرورة لنجاح الجامعات وسبباً لقدرتها على المنافسة ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية، والإستفادة بالتكنولوجيا وعمليات التغير التنظيمي لضمان تراكم متزايد ومستمر للكفاءات المختلفة داخل الجامعة وبالتالي تحسناً في اللياقة التنظيمية والقدرة التنافسية، (شتاينمولر ، ٢٠٠٢ ، ٢١٣) وتناولت دراسة (عبدالقادر ، ٢٠١٥) التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.

وحتى تضمن الجامعات تطوير الثقافة التنظيمية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والإبتكار؛ ومن هنا يمكن ملاحظة أن إنتاج المعرفة لها تأثير كبير على تطوير الثقافة التنظيمية داخل الجامعات عموماً وكليات التربية خصوصاً بحكم موقعها التاريخي في مسيرة التعليم العالي والجامعي، وماتملكه من امكانات بشرية وعلمية تمكنها من الإسهام البحثي والعلمي في عمليات إنتاج المعرفة والتفاعل العلمي معها(الخميسي ، ٢٠١٠ ، ٢٨٠) ، و تناولت كلا من دراسة (النبيتي ، ٢٠١٣) ودراسة (Palmer، ٢٠٠٦) دور الثقافة التنظيمية في الجامعة حيث أظهرتا ان الثقافة التنظيمية في الجامعة تؤثر على نمو العلاقات على كافة المستويات سواء بين الطلاب وبعضهم أو بين الطلاب وأساتذتهم أو بين العاملين وبعضهم، ودراسة (Hayward & Frank ، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والعمل الإداري التعاوني .

وربطت بعض الدراسات بين إنتاج المعرفة والثقافة التنظيمية في الجامعة كدراسة (سفيان ، ٢٠١٦) ، والتي توصلت إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة .

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:
ما التصور المقترح لإنتاج المعرفة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بكليات التربية؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما المقصود بإنتاج المعرفة داخل كليات التربية ؟

٢- ما مفهوم الثقافة التنظيمية ؟

٣- ما العلاقة بين إنتاج المعرفة وبين الثقافة التنظيمية ؟

٤- ما أهم ملامح التصور المقترح بمتطلبات إنتاج المعرفة ؟

أهداف الدراسة تهدف الدراسة إلى :

٥- التعرف إلي ماهية عملية إنتاج المعرفة داخل كليات التربية .

٦- التعرف إلى مفهوم وعناصر وأسس الثقافة التنظيمية.

٧- الوقوف علي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في كليات التربية.

٨- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إنتاج المعرفة داخل كليات التربية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية :

- يؤمل أن يسهم البحث الحالي في إثراء المكتبة العربية ، خصوصًا مع ندرة الدراسات التي

ربطت بين إنتاج المعرفة والثقافة التنظيمية .

- إلقاء الضوء على واقع إنتاج المعرفة بكليات التربية كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بها وتحسينها ، وتشكيل قاعدة نظرية للانطلاق بإعتبارها أحد الإسهامات البحثية الداعمة للجهود التي تبذلها كليات التربية في سعيها لتحقيق الريادة والميزة التنافسية.

الأهمية التطبيقية :

- تكتسب عملية إنتاج المعرفة أهمية بالغة نظراً لإرتباط المعرفة بأداء الجامعات المعاصرة، كما تعتبر المعرفة المورد الأساسي الذي يحقق للجامعة ميزة تنافسية مستدامة، ومن ناحية أخرى فلا تزال عملية إنتاج المعرفة في بدايتها ولم تتبلور بعد، وكذا تطوير الثقافة التنظيمية وارتباطها بإنتاج المعرفة.
- كما أن عملية إنتاج المعرفة لم تتل الإهتمام الكافي من قبل الجامعات بوجه عام وكليات التربية علي نحو خاص؛ على الرغم من أن المعرفة هي مفتاح نجاحها حاضراً ومستقبلاً لذا يجب الإهتمام الجدي بإنتاج المعرفة لأنها المورد الأكثر وفرة نسبياً من الموجودات المالية والتقنية، وهذا يتطلب توفير بيئة وثقافة تنظيمية تشجع وتساند تقاسم وتبادل المعارف والخبرات التي يكتسبها المنتسبون لكليات التربية، ومن هنا تتضح أهمية هذه الدراسة كونها تتناول أبعاد وجوانب عملية إنتاج المعرفة، وتأثيرها في عملية تطوير الثقافة التنظيمية.

منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية " المنهج الوصفي " لملاءمته لطبيعة الدراسة، ولأنه لا يقتصر على رصد البيانات وإنما يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها. (صابر وخفاجة، ٢٠٠٢، ٨٧)

مصطلحات الدراسة

• التعريف الإجرائي لإنتاج المعرفة

هو تلك الممارسات التي تهدف لتحويل كليات التربية إلى كيان معرفي قادر علي تحقيق أهدافه) تشجيع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس- تفعيل السيمينارات وورش العمل).

• الثقافة التنظيمية

مجموعة مبادئ وأسس تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد والمجموعات لحل المشاكل

التنظيمية في إطار من التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة .

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول : إنتاج المعرفة

يطلق عليها أيضاً اكتشاف المعرفة وتوليد المعرفة وإنشاء المعرفة وإبداع المعرفة، وتعرف على أنها: الممارسة العلمية المنظمة ، والمبنية على قواعد ومبادئ وضوابط ، يتواصل بها إلى استخراج أو صياغة أو تطوير أو تنظيم أو ابداع أفكار ومفاهيم وآراء ونظريات ومناهج وأدوات وأساليب ووسائل. (مبارك، ٢٠٠٥ ، ١٥٦)

أما إنتاج المعرفة في كليات التربية تعرف بأنها الممارسة العلمية التي يتميز العاملون في في كليات التربية من خلالها بقدراتهم المتواصلة والمستمرة على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتشجع الأفكار الجديدة والمنفتحة ، ويطلق فيها العنان لتحقيق الأهداف الجماعية.

(ولاء عبدالله و سحر أبو راضي ، ٢٠١٤ ، ٣٢٩)

وتنوعت أهداف إنتاج المعرفة بتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل بها، أما في كليات التربية فإن إنتاج المعرفة يسعى إلى تهيئة البيئة المناسبة التي تسمح لأعضاء

هيئة التدريس والطلاب بإبتكار ونقل المعرفة ذات الفعالية وصولاً إلى معدلات عالية من الإبداع في إنجاز رسائلهم العلمية ومشروعاتهم البحثية. (نهلة هاشم، ٢٠٠٥، ٢٧)

إن الأهمية الفعلية لإنتاج المعرفة تتبع من كونها القاعدة الأساسية الثانية التي تركز عليها كليات التربية بعد الكادر البشري (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين) حيث لا يمكن الإستفادة من الكادر البشري أو المالي أو غيره بدون إنتاج أو إدارة سليمة للمعرفة من شأنها الإرتقاء بهذه الكوادر والمضي قدماً بالمنظمة نحو مستقبلٍ ثابتٍ مستقرٍ وأفضل؛ وذلك نتيجة لإستثمار المعارف في الوصول لقرارات سليمة يمكنها أن تحدد مصير كليات التربية. (عبيد ، ٢٠١١، ٢٨)

إن استخدام طرق وأساليب إدارة المعرفة في التعليم يحقق لكليات التربية العديد من الفوائد منها: التشجيع والتحفيز لظهور مستوى عال من الذكاء على السطح، وزيادة فعالية تلك المؤسسات من خلال زيادة مستوى المعرفة المتعلقة بكيفية إدارة مؤسسات التعليم، والرفع من مستوى عمليات تقييم الأداء بها من خلال وجود نظام فعال لإدارة المعلومات . (Klaewthanong، ٢٠٠٧، ٣)

ويرى (عبدالقادر حسن مبارك، ٢٠٠٥، ١٥٧) أن إنتاج المعرفة عملية منظمة تمارسها كليات التربية المؤهلة لذلك، كما يمارسها الأفراد على حسب تخصصاتهم، وقدراتهم وإمكاناتهم، ولهذه العملية شروط وموجبات ذات أبعاد ثلاثة هي :

أ- ما قبل عملية إنتاج المعرفة: وتهتم بوضع التصورات والفلسفات والأهداف الكبرى، وتحديد المناهج والطرائق، وبيان الشروط المادية والمعنوية والمؤهلات العلمية، وتراعي العوامل الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها، وتوفر الجو المناسب للباحثين، والمؤسسات البحثية التي تعمل على إنتاج المعرفة، كما تضع البرامج والجدول الزمنية اللازمة لإنتاجها، وتوفر المصادر والمراجع وغيرها مما تتطلبه عملية الإنتاج المعرفى .

ب- عملية إنتاج المعرفة ذاتها : وتهتم بالممارسة الفعلية لعملية الإنتاج المعرفى فى مختلف التخصصات والمجالات وفق مخططات وبرامج زمنية محددة يقوم بها الباحثون كأفراد ومؤسسات ومراكز بحثية متخصصة وعامة، ويتم فى هذه المرحلة نشاطات أعمال المناهج والقيام بالتجارب والإختبارات وتوظيف الطرائق والمناهج المختلفة فى إنتاج المعرفة.

ج- مرحلة ما بعد الإنتاج المعرفى : وهى التى تهتم بتطبيق المعرفة، ومتابعتها الواقعية والنظر فى سلبياتها وإيجابياتها والقيام بنقدها وتقويمها وغيرها من الإجراءات الضرورية لمتابعة تطوير المعرفة المنتجة .

وتتحقق عملية إنتاج المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل بكليات التربية لإنتاج رأسمال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في مواجهة القضايا وعلاج المشكلات بصورة ابتكارية، "ولا تقتصر عملية إنتاج المعرفة على إدارات بعينها في المؤسسة بل تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بكليات التربية ، فالكل مسئول عن عملية الإنتاج، لذلك فأعضاء هيئة التدريس هم الذين ينتجون المعرفة ، أي أن المؤسسة لا تستطيع إنتاج المعرفة بدونهم، ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات إنتاج المعرفة التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، وعليه يجب على كليات التربية أن تسعى لتهيئة البيئة المناسبة لإنتاج المعرفة بتيسير التفاعل والتواصل بين العاملين بها، وتقليل الحواجز فيما بينهم، فضلاً عن إحداث نوع من التكامل بين خبراتهم.(حرب، ٢٠١٤، ٢٩)

ولإنتاج المعرفة بعض الأسس والمبادئ التي تقوم عليها منها :

- ١- تعزيز مقدرة أعضاء هيئة التدريس فى حل المشكلات.
- ٢- التغلب على معارضة أعضاء هيئة التدريس المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- ٣- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- ٤- تشجيع التنوع الفكرى داخل المؤسسات المعرفية. (الكبيسي ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٧)
- ٥- ويمر إنتاج المعرفة بخمس مراحل هي :

٦- تقاسم المعرفة الضمنية لتتوافق مع التنشئة الإجتماعية.

١. ابتكار المفاهيم بتحويل المعرفة المشتركة إلى معرفة واضحة من خلال بناء مفاهيم جديدة.

٢. إثبات مفهوم فتبرير المفاهيم الجديدة تسمح للمنظمة تقرر ما إذا كان مستمر.

٣. بناء نموذج بتحويل المفهوم إلى نموذج أو نموذج أو آلية تشغيلية وما إلى ذلك.

٤. نشر المعرفة التي تم إنشاؤها في جميع أنحاء المؤسسة. (CEPTUREANU، 2010، 152)

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية في كليات التربية

يخلط البعض بين مفاهيم المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية : فالمناخ التنظيمي هو : مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك جميع المنتسبين لكليات التربية داخل تنظيمها، وتميزه عن غيره من التنظيمات. (محمد ، ٢٠٠٨ ، ١١١)

ولا يعنى المناخ التنظيمي ثقافة تنظيم كليات التربية ، وليس بديلاً عنها ، لكونه يتسع ليشمل البعد الإنساني، والبعد المادى المتمثل بالنواتج المادى لعمل أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية فى ظل القيم والأخلاقيات السائدة فى المنظمة. (محمد ، ٢٠٠٨ ، ٨٨) أما السلوك التنظيمي فهو : دراسة سلوك وأداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ، وذلك باعتبار أن بيئة كليات التربية كمنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوكياتهم وتصرفاتهم، ومن ثم إنتاجهم ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى فى كليات التربية، والتي تشمل التقنية المستخدمة فى تنظيم كليات التربية، والهيكـل التنظيمي، والبيئة التنظيمية والبيئة الإجتماعية خارجها، إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل أعضاء هيئة التدريس فى كليات التربية كأفراد وجماعات داخلها، وذلك لهدف زيادة إنتاجيتهم العلمية والمعرفية. (عبد الباقي ، ٢٠٠٣ ، ١١)

أما مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر مفهوماً مجازياً لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجتمعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في كليات التربية وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخلها، وبشكل أكثر تحديداً يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الكادر التدريسي والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية . (الطائي ، ٢٠١٧ ، ٤٦)

عرفها (Johns & Saks، 2005) علي أنها مجموعة القيم والفرضيات والإعتقادات المشتركة التي توجد في تنظيم كليات التربية .

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر هي :

- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية على اعتبار أنها معايير مفيدة، فعلى سبيل المثال التزام كليات التربية بعدم تعيين الأب والإبن في نفس الكلية، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تتعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء...الخ.
- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومنها على سبيل المثال أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

● التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها عضو هيئة التدريس أو كلية التربية كل منهما من الآخر خلال فترة عمل عضو هيئة التدريس بكلية التربية، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات أعضاء هيئة التدريس النفسية والإقتصادية. (عكاشة ، ٢٠٠٨ ، ١٣-١٥)

وللتقافة التنظيمية بكليات التربية أبعادًا رئيسية ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض وقد تختلف من كلية إلى أخرى وهي :

١. المبادرة الفردية : أي درجة التواصل والمسئولية والإستقلالية .
٢. التسامح مع المخاطرة: بتشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ومستعدين للمخاطرة.
٣. التوجيه : أي وضع المنظمة أهداف وتوقعات أدائية واضحة .
٤. التكامل : أي تشجيع الوحدات فى المنظمة على العمل بشكل منسق .
٥. دعم الإدارة: قيام الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة لهيئة التدريس بها.
٦. الرقابة: التوسع فى تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة السلوك وضبطه .
٧. الهوية : انتماء أعضاء هيئة التدريس لكلية ككل بدلا من الوحدات التى يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .
٨. نظم العوائد: أي توزيع العوائد(الزيادات والعلاوات والترقيات)على أساس مقارنة معايير الأداء وليس الأقدمية .

٩. أنماط الإتصالات: إلى أي درجة تقتصر الإتصالات بالمنظمة.(جمال الدين وآخرون، ٢٠١٤، ٥١١)

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية فى:

- الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات التى تواجه كليات التربية من خلال التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .
- تعزز تبادل المعارف والخبرات والأفكار ، والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس.
- تسهم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.(K , SZCZEPANSKA&W, Prof, 2014)

الوسائل التى تسهم فى تغيير ثقافة المنظمة

هناك أربع وسائل تسهم فى تغيير ثقافة المنظمة هي :

١- الإدارة عمل ريادى : عندما تعمل الإدارة ما تقول ونقول ما تعمل يصبح ذلك هو النمط

الإدارى القيادي الذي يمكن أن يلقي صدى وتجاوب لدى أعضاء هيئة التدريس، وهي بذلك تقوم بدعم القيم والمعتقدات الثقافية .

٢- مشاركة أعضاء هيئة التدريس: وهي من أهم مبادئ وأسس تطوير وتغيير ثقافة المنظمة من خلال رفع الروح المعنوية والتحفيز .

٣- المعلومات من الآخرين : وذلك من خلال تبادل المعلومات والإتصال سيتولد تكوين ثقافة قوية معبرة عن الواقع .

٤- العوائد والمكافآت: لا يقصد بها الجانب المادي فقط ، وإنما الجانب المعنوي

كالإحترام والقبول والتقدير والولاء التنظيمي . (حاروش وحاروش ، ٢٠١٥ ، ١٤٠)

المحور الثالث : العلاقة بين إنتاج المعرفة والثقافة التنظيمية
تمثل الثقافة التنظيمية لكليات التربية الجانب المخفى أو غير الرسمي، والمتمثل في المعتقدات والتصورات والإتجاهات والقيم والمعايير وغيرها، والثقافة التنظيمية تتعلق بالممارسات اليومية التي هي جزء من المعرفة الضمنية ، وأن الروتين والقواعد والإجراءات ماهي إلى جزء من المعرفة الصريحة ، فالثقافة ذاتها منها ما هو ظاهر وما هو خفي .

١- الثقافة تحدد التوقعات حول المهم من المعرفة : إن أغلب المعرفة ضمني وترتبط أكثر بما يعتقد ويتوقعه الأفراد ، وأيضا فالإعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية ، وعليه فالثقافة تحدد المعرفة ، أي تحدد ما يعتقد أعضاء هيئة التدريس أنه صحيح، وبالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة .

٢- الثقافة وسيط للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية : إن جزءاً هاماً من الثقافة يمثل قواعد غير مكتوبة تحدد سلوك أعضاء هيئة التدريس، ومنها يحدد كيف تتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى المستوى التنظيمي .

٣- الثقافة تنشئ إطاراً للتفاعل الاجتماعي لإستخدام المعرفة : حيث ينظر للمعرفة التنظيمية كنتاج للتفاعل الجماعي داخل كليات التربية الذي يقرر بدوره كيف ستستخدم المعرفة في مواقف معينة ، والسياق الاجتماعي للثقافة التنظيمية هو المسئول عن تحويل القيم والإعتقادات الجوهرية لتخدم ممارسات إنتاج المعرفة، وبالضبط في تحويلها من جانبها الضمني إلى جانبها الظاهر، ويصبح ظاهراً أن المنظمة تتبع بشكل واضح ممارسات سلوكية تدعم إنتاج المعرفة .

٤- الثقافة تحدد التفاعل وردة الفعل تجاه المعرفة الجديدة : أكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم .(عيشوش، ٢٠١١)

ونظرًا لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية بناء وإنتاج المعرفة، فقد سعى عدد من المفكرين والباحثين إلى تحديد خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لإنتاج المعرفة، حيث أن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تشتمل على الخصائص الآتية:

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.
 - دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة.
 - وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - تقدر الإنجاز وتعترف به.
 - تقمّ مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - تشجع وتحت على العمل الفريقي والجماعي.
 - تؤكد على ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس. (حريم ، الساعد، ٢٠٠٦، ٢٣١)
- تعكس الثقافة التنظيمية المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الممكن والمنشط لإلهام إنتاج المعرفة.

وتضمن في هذا الصدد الثقافة التنظيمية للكلية فهمًا جيدًا لقيمة التطبيق العملي لإنتاج المعرفة، وكذا تقدم الدعم الإداري لإنتاج المعرفة حيث تعمل على تمكين مشاركة المعرفة، وتشجيع التواصل بين أعضاء هيئة التدريس من أجل مختلف عمليات المعرفة ووظائفها، وفي هذا الصدد تلعب القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والإبتكار دورًا هامًا في اكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، وتخلق جوًا من الثقة والإعتزاز بالانتماء للكلية، وبالتالي تفرغ شحنة العطاء والبذل لصالح الكلية، كما ترسخ الثقافة التنظيمية للكلية تقارب أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم البعض مما يتيح فرصة

تقاسم المعرفة بينهم بدل تخزينها وعدم الإستفادة منها، كما أن عمليات الحفز والتشجيع التي تسلكها الكلية إزاء أي جديد فيها أو أي مبادرة تعتبر أيضاً في صميم دعم الثقافة التنظيمية بها. (دريدش ، ٢٠٠٥، ٢٠١٣)

وتعمل الثقافة التنظيمية لكليات التربية على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من كل الأسباب التي تحول دون إنتاج أعضاء هيئة التدريس للمعرفة وتجعلهم مترددين حول ذلك، وتجعلهم يشاركون فيها ويستخدمونها بما يفيد المنظمة كون أن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من اجل إنتاج المعرفة، والتشارك فيها، ويجري تسخير الثقافة التنظيمية بها لصالح إدارة وإنتاج المعرفة من خلال الطرق التالية:

١- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها وإنتاجها.

٢- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمنظمة، أي من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

٣- إيجاد بيئة للتفاعل الإجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

٤- صوغ وتشكيل العملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء الكلية. (دريدش ، ٢٠١٣ ، ٢٠٠٨)

ويمكن تسليط المزيد من الضوء على هذه الطرق التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات من خلال الأفكار التالية:

١ - إن الثقافة التنظيمية لكليات التربية هي التي تضع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة ببعض الإجراءات التي يمكن للمديرين القيام بها؛ لكي يتعرفوا على كيفية وضع الثقافة السائدة في كلياتهم في ضوء افتراضات بشأن إنتاج ومشاركة واستخدام المعرفة.

٢- ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد الضرورية لتوزيع المعرفة بين الفاعلين في المنظمة حيث أن الثقافة تحدد أي معرفة تنتمي إلى المنظمة، وما هي المعارف التي تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية.

٣- ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الإجتماعية: فالثقافة التنظيمية تضع في الغالب القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما تحدد أنماط التفاعلات الإجتماعية المؤثرة في عمليات المعرفة من إنتاج ومشاركة واستخدام المعرفة، ويمكن للإدارة أن توجد السياقات المناسبة للتفاعلات الإجتماعية.

٤- إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة، فالفائدة النهائية من المعرفة تتجسد حينما تؤثر في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية حيث يتم الحصول على المعرفة الجديدة إما من خلال مصادرها الداخلية أو الخارجية، ولذلك يجب وجود ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية. (أبوبكر، ٢٠١٢، ٣٢)

ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال التصرفات التالية:

♣ المناقشة المكثفة لكل ما هو استراتيجي ومهم للمنظمة وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.

♣ تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة مع تيسير عملية مساهمة جميع أعضاء هيئة التدريس عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة.

♣ التوصل إلى طرق لتحدي الإفتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة، حيث يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر، ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب فما

كان سبباً في نجاح المنظمة في الماضي قد يكون أحد عوامل فشلها في المستقبل، ولذلك يجب تحدي الإفتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى آفاق جديدة من الإبداع والإبتكار. وبخصوص إنتاج المعرفة في كليات التربية فقد أوضح "فون كروف" أن خطوات إنتاج المعرفة تعتمد كثيراً على العوامل الثقافية التالية:

- ١- الثقافة المتبادلة.
- ٢- التعاطف الفعال مع الآخرين.
- ٣- توفير المساعدة للآخرين.
- ٤- المرونة في الحكم وهذا عند تطبيق حلول مبتكرة بصورة خاطئة.
- ٥- الشجاعة في إبداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لأرائهم، وتقديم وجهات نظر حقيقية لأجل مساعدة بعضهم البعض. (دريش، ٢٠١٣،

(٢١٠)

التصور المقترح لإنتاج المعرفة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بكليات التربية الثقافة التنظيمية ذات طبيعة إنسانية يكتسبها ويتعلمها من مجتمعه المحيط، ويمكن تغيير الثقافة التنظيمية بكليات التربية بإتباع مجموعة من الخطوات التي تعتمد على تحليل ودراسة سلوك وتصرفات العاملين، وتحليل الفجوة بين السلوكيات والقيم الحالية ، والمرغوب تأصيلها، وقدرة الإدارة العليا على ضبط سلوك العاملين، وانتقاء العناصر البشرية المناسبة للتغيير والقادرة على الإنتاج .

أهمية التصور المقترح

- تبرز أهمية التصور المقترح من أهمية إنتاج المعرفة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بكليات التربية والعلاقة المتبادلة بينهما حيث يؤثر كلاً منهما بالآخر ويتأثر به.

أهداف التصور المقترح

- الإرتقاء بجودة مخرجات كليات التربية.

- بناء منتج معرفي جيد في كليات التربية وتكوين مخزون قابل للتطوير .
- تحديد دور الثقافة التنظيمية داخل كليات التربية في إنتاج المعرفة بأنواعها .
- مساعدة القيادات في الاستفادة من الثقافة التنظيمية الداعمة لإنتاج المعرفة في تحقيق جودة المخرج التعليمي.

أبعاد التصور المقترح

١: تنوع مصادر إنتاج المعرفة لتطوير الثقافة التنظيمية

- إن المنافسة الحقيقية بين كليات التربية تكمن في محاولة تنمية رأس المال الفكري الخاص بها ، وجذب العناصر الفكرية المتميزة لدى الجامعات الأخرى ، حيث أصبحت معظم الجامعات على وعي بأن القيمة الحقيقية لها لا ترجع إلى العوامل المادية بل في العوامل البشرية والتنظيمية والعلاقية والتي يعبر عنها برأس المال الفكري مع مراعاة وجود أبعاد اجتماعية وثقافية لإنتاج واكتساب المعرفة داخل كليات التربية، مما يشير إلي أهمية تنوع مصادر إنتاج المعرفة واستحداث آليات جديدة لإنتاج المعرفة .

٢ : تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لإنتاج المعرفة

تناولت الدراسة تطوير الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية وأظهرت أن تمكين أعضاء هيئة التدريس هو أكثر الأبعاد أهمية في تطوير الثقافة التنظيمية ثم التعلم التنظيمي والقيم التنظيمية الداعمة لإنتاج المعرفة ثم الإتجاهات التنظيمية الداعمة لإنتاج المعرفة.

آليات تحقيق التصور المقترح

- ٧- عقد دورات وندوات تدريبية ورش عمل حول الثقافة التنظيمية وإنتاج المعرفة .
- ٨- تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع إنتاج المعرفة .

٩- إشراك عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بكافة المستويات الإدارية داخل كليات التربية في دورات متخصصة حول المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إنتاج المعرفة.

توصيات ومقترحات:

- (١) عقد ورش عمل وندوات ودورات متخصصة تركز على بناء وإنتاج المعرفة وسبل ووسائل تعزيزها ودعمها.
- (٢) ضرورة قيام الإدارات بكليات التربية بإجراء دراسات بين فترة وأخرى للكشف عن مستوى إنتاج المعرفة في هذه الكليات .
- (٣) من الضروري أن يدرك المسئولون في كليات التربية أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي زيادة إنتاج المعرفة بها.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠١٢). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة . الإسكندرية . الدار الجامعية.
- ادوارد ، شتاينمولر.(مارس ،٢٠٠٢). الإقتصادات المعتمدة علي المعرفة وارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المجلة الدولية للعلوم الإجتماعية"مجتمع المعرفة" ،اليونسكو، ع١٧١.
- الشبتي ، أحمد محمد .(٢٠١٣). "واقع ثقافة المنشأة الناجحة في الجامعات السعودية وأثرها علي التوافق الدراسي للطلاب جامعة الملك فيصل كنموذج"، مجلة علوم إنسانية، كلية الآداب، جامعة البحرين، السنة السادسة، العدد (٤٠).
- جمال الدين ،نجوى يوسف .(٢٠١٤). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، مجلة العلوم التربوية،١(٣).
- حاروش،نور الدين.،حاروش،رفيقة.(٢٠١٥). علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- حرب، محمد خميس.(٢٠١٤). تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الاسكندرية.
- حريم،حسن.، الساعد، رشاد .(٢٠٠٦). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٢(٢).
- الخميسي،السيد سلامة.(٢٠١٠). دور كليات التربية في خدمة المجتمع والبيئة بين النجاحات والاختافات وخيارات المستقبل- دراسة حالة لكلية التربية- جامعة الملك سعود(أوراق تربوية معاصرة)، مكتبة نانسي ، دمياط.
- الخميسي،السيد سلامة.(٢٠١٠). فلسفة التربية العربية وتحديات العولمة(أوراق تربوية معاصرة)،مكتبة نانسي، دمياط.

- دريدش ، حلمي .(٢٠١٣). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق المعرفة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، ١ (١).
- زايد، عادل.(٢٠٠٣) الأداء التنظيمي المتميز(الطريق إلى منظمة المستقبل)، دار الفكر العربي.
- سفيان، شهرزاد .(٢٠١٦). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر .بسكرة. الجزائر.
- صابر،فاطمة عوض، خفاجة،ميرفت.(٢٠٠٢). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية.
- الصاوي، ياسر.(٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- صولح ، سمرة.(٢٠١٣). دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الطائي، منى حيدر.(سبتمبر،٢٠١٧). : دور الثقافة التنظيمية فى بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة .٣٧.(٣).
- عبدالباقي،صلاح .(٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عبدالله، ولاء محمد ، أبوراضي ، سحر محمد.(ديسمبر،٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،(٥٦).٢.
- عبيد،غادة اسماعيل حسن.(٢٠١١). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الأزهر . غزة.
- عيشوش،رياض.(٢٠١١). أهمية عوامل الثقافة التنظيمية فى دعم عمليات إدارة المعرفة فى منظمات الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر

- فودة، عبدالله جاد.(٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر
- الكبيسي، صلاح الدين .(٢٠٠٥). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
- مبارك،عبدالقادر حسن خليفة.(٢٠٠٥).فلسفة التعليم الجامعي في الوطن العربي بين إنتاج المعرفة واستهلاكها : كليات التربية نموذجاً،مجلة كلية التربية، جامعة بنها ،١٥(٦٠).
- محمد ، إبراهيم عبدالقادر.(٢٠١٥). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- محمد، حسن محمد .(٢٠٠٨). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار الحامد ، الأردن .
- هاشم، نهلة عبدالقادر.(٢٠٠٥). إدارة المعرفة مدخل للابداع التنظيمي في الجامعات المصرية ، مستقبل التربية العربية،١١(٣٨).

المراجع الأجنبية

- Hayward, Mark & Frank, Simon.(2014). A Study of improving elementary organizational climate in colleges of California – (U.S.A), *Dissertation Abstract International* . 59, No(7),
- Johns ,G . &Saks , A .M .(2005). *Organizational behavior*.6th ed.United States: Prentice–Hall .
- K , SZCZEPANSKA & W, Prof.(2014). The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3).
- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L.(2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, *EDUCAUSE QUARTERLY*, No. 4
- Richard Palmer.(2006). A case study the interaction Between organizational culture and processes of continuous Quality Improvement community College Environment " *Community College*. 19. (2),
- Sebastian CEPTUREANU , Eduard CEPTUREANU .(March,2010). Knowledge Creation / Conversion Process , *Review of International Comparative Management* 11, (1).
- Thitithananon, Prayon , Klaewthanong.(2007). Knowledge Management Is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready To Embrace It?, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 2, June. P 3