



**Tikrit Journal of Administrative
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Effect of Organizational Ambidexterity Precedence in
Commercialization Intellectual Outputs: The Mediating Role of
Communities of Knowledge Practice**

Mayada Khudair Ahmed*, Abdullah Mahmoud Abdullah

College of Administration and Economics/ Tikrit University

Keywords:

Organizational ambidexterity precedence,
Marketing intellectual outputs,
Communities of knowledge practice, Tikrit
University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Sep. 2024
Accepted 09 Oct. 2024
Available online 30 Jun. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Mayada Khudair Ahmed

College of Administration and
Economics/ Tikrit University



Abstract: The study aims to identify the effect of organizational ambidexterity precedence in Marketing intellectual outputs through knowledge practice communities. In order to verify this goal, Tikrit University was chosen as a field of research and a source of information through the answers provided by faculty members. The study community consisted of (3064) individuals, while the sample taken for analysis was (389). The questionnaire was relied upon as a main tool for the study, and the descriptive analytical approach was relied upon to achieve the study objectives and reach a solution to its problem. The data and hypotheses adopted in the study were analyzed by using appropriate statistical methods through the use of statistical analysis programs SPSS Version 23 and PLS4, SMART, and the study reached several results, the most important of which are: here is a significant effect of organizational ambidexterity precedence in marketing intellectual products, and knowledge practice communities mediate the positive relationship between them. The research presented a set of recommendations for the researched organization to benefit from the nature of the relationship between the three research variables.

تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية: الدور الوسيط لمجتمعات ممارسة المعرفة

عبدالله محمود عبدالله

ميادة خضير احمد

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة تكريت

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية عبر مجتمعات ممارسة المعرفة ومن أجل التحقق من ذلك الهدف تم اختيار جامعة تكريت كميدان للبحث ومصدر للمعلومات من خلال الاجابات التي قدمها أعضاء هيئة التدريس، والمجتمع الخاص بالبحث مكون من (3064) فرداً أما العينة التي تم الأخذ بها للتحليل كانت (389)، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة للبحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف البحث والتوصل إلى حل مشكلته.

تم تحليل بيانات البحث من خلال استخدام الاساليب الاحصائية الملائمة وذلك من خلال استخدام برامج التحليل الاحصائي SPSS Version 23 و SMART، وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية وإن مجتمعات ممارسة المعرفة تتوسط العلاقة الايجابية بينهما. وقدم البحث مجموعة من التوصيات للمنظمة المبحوثة للاستفادة من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة.

الكلمات المفتاحية: أسبقيات البراعة التنظيمية، تسويق النتائج الفكرية، مجتمعات ممارسة المعرفة، جامعة تكريت.

المقدمة

في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة والتوجه العالمي نحو هذا الاقتصاد حيث أدركت الجامعات أن المعرفة هي الأصل الفكري غير الملوس الأكثر أهمية وقيمة في تحقيق ميزة تنافسية، مع زيادة التعقيدات البيئية وسرعة التطور التقني والمعلوماتي في العصر الحالي، إذ خضعت المؤسسات التعليمية (الجامعات) اليوم لشروط السوق نفسه، أن التغيرات العميقة في المنافسة جعلت الجامعات تفكر اليوم مثل منظمات الاعمال التجارية، وأصبحت الأسواق التعليمية عالمية، وبذلك يتعين عليها ضبط نفسها وتطوير استراتيجياتها للاستجابة بسرعة للتغيرات في التكنولوجيا والطلبات المتزايدة لأصحاب المصلحة، وبذلك يتطلب من الجامعات أن تمتلك البراعة لمواجهة كل هذه التغيرات والتحديات التي تواجهها للبقاء والمحافظة على مكانتها وقيمتها في سوق التعليم العالي من خلال تبنيها لأسبقيات تمكنها من تحقيق هدفها، والاتجاه الواعد لنجاح الجامعات في تسويق نتائجها الفكرية هو تنفيذ مجتمعات الممارسة. وستكون هذه الورقة على النحو الآتي، يعرض المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث، فيما يعرض المبحث الثاني مراجعة الادبيات ذات الصلة بأسبقيات البراعة التنظيمية وتسويق النتائج الفكرية ومجتمعات ممارسة المعرفة، ويتمثل المبحث الثالث بالتحليل العملي للبحث، ويناقش المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

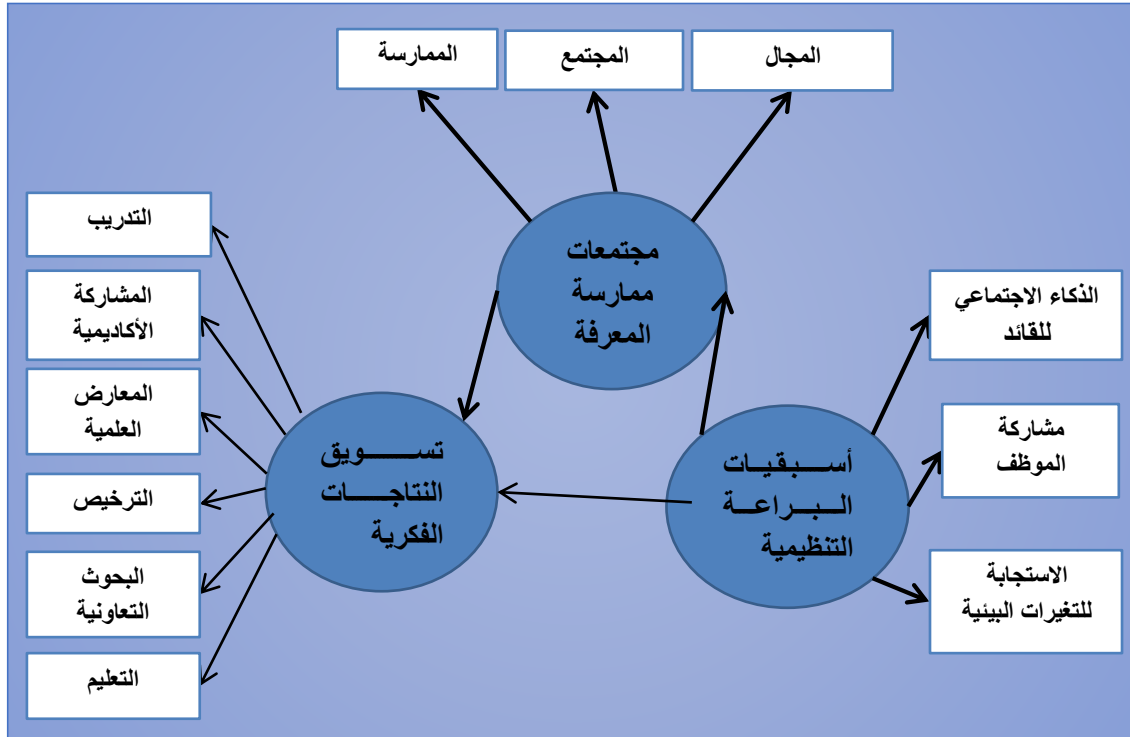
أولاً. مشكلة البحث: إذا كان توجه الجامعات الرائدة عالمياً نحو تعزيز أنشطة تسويق نتائجها الفكرية من أجل المنافسة والبقاء، من خلال تبني الأنشطة الداخلية والخارجية، فمن الأجدر بجامعاتنا التي

تعاني كثير إلى تبني هذا التوجه من أجل تعزيز انشطتها العلمية وبناءها التحتية التي تحتاج إلى الكثير من الانفاق المالي الذي تفتقر إليه اليوم في ظل تقليص الانفاق الحكومي والتوجه الوزاري نحو تحويل الجامعات إلى منظمات منتجة، وفي هذا السياق تعد أسبقيات البراعة التنظيمية عاملاً حاسماً في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات، ولكن العلاقة بينها وبين تسويق النتائج الفكرية لم تبحث بشكل كاف، فضلاً عن ذلك يوجد نقص في الفهم حول كيفية تفاعل مجتمعات ممارسة المعرفة مع هذه العلاقة وتأثيرها، لهذا يسعى البحث إلى سد هذه الفجوة البحثية وتقديم فهم أعمق لها وفي ضوء ذلك يتم تحديد مشكلة البحث بطرح السؤال الرئيس الآتي:

❖ كيف تؤثر أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية بتوسط مجتمعات ممارسة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في التطرق إلى موضوع مهم وحيوي يعظم قدرة المنظمات على تبني أسبقيات مهمه لتسويق نتائجها الفكرية من خلال توليد ومشاركة المعرفة بطرق فعالة في المنظمة وتسويقها إلى الجهات المستفيدة المتمثلة بالمجتمع والمنظمات الصناعية والجهات الأخرى ذات العلاقة التي تشكل معها شراكات معرفية من أجل المساهمة في حل المشكلات المجتمعية والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تكمن أهميتها أيضاً في اختيار الجامعات كميدان للدراسة لأنها جوهر انشاء منتجات ذكية ومبتكرة والمحرك الرئيس فأهمية البحث تكمن من خلال الآتي:

1. مواكبة التوجه العالمي الذي يؤكد على أهمية تسويق النتائج الفكرية بالجامعات كأحد الخيارات الاستراتيجية المعززة لدعم مصادر التمويل الذاتي للجامعات.
 2. دعم الجامعة المبحوثة في التعرف على مقومات تحسين واصلاح جهودها في تطوير النتائج الفكرية وبناء رؤى مستقبلية لتسويقها.
 3. يسهم هذا البحث في توجيه النظر نحو أهمية تسويق النتائج الفكرية وتعظيم الفائدة المتوقعة مما يشجع الجامعة على تبني أساليب وآليات تسويقية فاعلة لتسويق نتائجها.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيس للبحث بالتعرف على تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية عبر مجتمعات ممارسة المعرفة، ويمكن تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف على طبيعة العلاقة بين أسبقيات البراعة التنظيمية وتسويق النتائج الفكرية في الجامعة المبحوثة.
 2. معرفة تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في مجتمعات ممارسة المعرفة فضلاً عن معرفة تأثير مجتمعات ممارسة المعرفة في تسويق النتائج الفكرية.
 3. تقديم مجموعة من التوصيات اعتماداً على ما يمكن تحقيقه من نتائج في الجانب الميداني بالشكل الذي يعزز من أداء الجامعة المبحوثة، ويساعدها لتنمية مهارات أعضائها لتحقيق المزيد من التكامل والتطور والابتكار والابداع، والتميز في مخرجاتها بحيث تكون لها قاعدة قوية تتميز بها محلياً وعالمياً.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث واشتقاق الفرضيات:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق مضامينه الفلسفية ومتغيراته الميدانية بناء مخطط فرضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

خامساً. فرضيات البحث: تماشياً مع أهداف البحث واختيار مخططها فقد تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يتزايد تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية من خلال مجتمعات ممارسة المعرفة في الجامعة المبحوثة.

سادساً. حدود البحث:

1. الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية للبحث بأسبقيات البراعة التنظيمية ومجتمعات ممارسة المعرفة وتسويق النتائج الفكرية.
2. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بأعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت.
3. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بجامعة تكريت.
4. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمنية للبحث من الفترة 2020/4/5/1 إلى 2024/9/1.

سابعاً. منهج ومجتمع البحث وعينته: اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بأعضاء هيئة التدريس في جامعة تكريت، إذ بلغ حجم مجتمع البحث (3064) فرداً، وبحسب جدول (Morgan 1970) فقد تمثلت العينة بـ (341) وهو يمثل الحد الأدنى المطلوب لكي يمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ولتوخي الدقة والموضوعية فقد لجأ الباحثان إلى تحويل الاستبانة إلى شكل إلكتروني بواسطة google form وتم توزيعها إلكترونياً وقد تم جمع (470) استبانة كانت الصالحة للتحليل منها (389).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. أسبقيات البراعة التنظيمية:

1. مفهوم أسبقيات البراعة التنظيمية: تسعى فلسفة البراعة التنظيمية إلى شرح القدرات والإمكانات التي تحتاج المنظمات إلى تطويرها واستدامتها من أجل تحقيق التعايش المتزامن والتميز والتحول

- بين استكشاف الإمكانيات الجديدة واستغلال التقنيات القديمة بنجاح (Ojiako, et al., 2023: 5). وأشار كلا من (Tariq, et al., 2022: 403) (Chams-Anturi, et al., 2020: 959) إلى أن البراعة التنظيمية تعرف على أنها قدرة المنظمة على إدارة احتياجات العمل الحالية بشكل فعال مع التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال القدرة على استخدام هياكل مختلفة متعددة في وقت واحد.
2. **أسبقيات البراعة التنظيمية:** هنالك أسبقيات في الأنشطة والأعمال التي تتبناها المنظمات ويتطلب مراعاتها ووضع الأولوية لها من قبل تلك المنظمات، وتتضمن البراعة التنظيمية ثلاثة أسبقيات مهمة بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق البراعة من خلال استكشاف الفرص واستغلالها بمهارة، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المنظمة أسبقيات لتحقيق المنظمة أهدافها للسعي المتزامن للاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه لتصبح بارعة في مجالها، وقد اعتمدت الباحثان أسبقيات البراعة بدل من متضمنات البراعة (الاستكشاف والاستغلال) لكون هذه الأسبقيات هي التي تساهم في الوصول إلى البراعة التنظيمية، فالأسبقيات هي الأبعاد التي تؤثر وبشكل مباشر في استراتيجية المنظمة وأدائها بالكامل وهي العوامل التي تحقق للمنظمة التميز والتفوق على المنافسين في المدى الطويل (Katou, et al., 2021: 9)، والتي حددها في ثلاث أسبقيات هي:
- أ. **الذكاء الاجتماعي للقائد:** يعد الذكاء الاجتماعي مهارة مهمة للقادة (رؤساء الأقسام والعمداء وغيرهم من المسؤولين في الجامعات)، وتعود جذوره إلى المفاهيم المبكرة التي وضعها (Stein & Thorndike, 1937) ويعرف الذكاء الاجتماعي للقائد (LSI) بأنه القدرة على تفسير مشاعر الآخرين والتعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة ببراعة، ولذلك يعد الذكاء الاجتماعي ضرورياً للنجاح في التفاعلات الاجتماعية (Benkirane & Benazzi, 2023: 617). وأشار (Katou, et al., 2021: 10) أن الذكاء الاجتماعي للقائد (LSI) هو مجموعة من الكفاءات الشخصية التي تلهم الآخرين ليكونوا فعالين، فأن الوعي الاجتماعي، أو القدرة على تحديد وفهم مشاعر الآخرين، وإدارة العلاقات، أو القدرة على استخدام المعرفة العاطفية في التفاعلات بين الأشخاص، هما السمتان الرئيسيتان لـ (LSI).
- ويرى (Sanwal & Sareen, 2023: 116) إن القائد الذكي اجتماعياً يحتاج إلى مجموعة من المهارات كقدرات معالجة المعلومات الاجتماعية، والوعي الاجتماعي، والرغبة الاجتماعية فهي ضرورية للقادة الأذكياء اجتماعياً.
- ب. **مشاركة الأفراد العاملين:** تعد مستويات مشاركة الأفراد مؤشراً جيداً على مدى جودة أدائهم في العمل، كما أن مستويات المشاركة العالية لها تأثير كبير على مدى نجاح الأعمال، وتُترجم مشاركة الموظفين إلى بيئة عمل إيجابية، وتقلل من احتمالية الصراع في الفريق، وتجعل الموظفين يشعرون وكأنهم جزء من الفريق، ويعملون معاً بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة، ويتجلى ذلك من خلال زيادة رغبة الموظفين في مواجهة التحديات والابتعاد عن الانماط السائقة، وتحسين أساليب العمل، وتقديم مثال إيجابي لزملائهم (Szczepanska & Bogaczyk, 2023: 9-10). ومن الضروري أن تقدم المنظمات التدريب في مجالات عدة من أجل تعزيز مشاركة الموظفين (Sanwal & Sareen, 2023: 114). وأشار (Barik & Kochar, 2017: 33) إلى ثلاثة مكونات أساسية لمشاركة الموظفين وهي (المعرفية، والعاطفية، والسلوكية)، إن معتقدات الموظفين حول المنظمة وبيئة عملها وقياداتها هي محور العنصر المعرفي، أما الجانب العاطفي فيعبر عن شعور الموظفين تجاه هذه العوامل الثلاثة وما إذا كان لديهم اتجاه إيجابي أم سلبي تجاه المنظمة والقادة

فيها، وأخيراً، تشمل الجوانب السلوكية للموظف الجهد الذي يبذله في عمله، والذي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، مثل تطبيق فكره وعمله الجاد باستمرار لمنحه كل ما في وسعه.

يمكن تلخيص مصطلح المشاركة كما أشار (Barik & Kochar, 2017: 33) على أنه الأداء الذي يظهره الموظف في وظيفته ونوع السلوك والعواطف التي تتعلق به، وعندما يبدأ الموظف في الاستمتاع بوظيفته، فإنه يكتسب الرضا والفخر في منظمته، ويدرك أن المنظمة تعطي قيمة لأدائه في العمل، ثم يمكننا التأكد من وجود مشاركة الموظف في المنظمة كلما زاد اهتمامه بوظيفته، كان أدائه في العمل أفضل.

ج. **الاستجابة للتغيرات البيئية:** تواجه المنظمات والجامعات تحدياً العديد من التحديات بسبب التغيرات السريعة والمتقلبة في بيئة العمل، وترجع هذه التغيرات إلى التطورات التكنولوجية والعولمة والابتكار والإبداع وتغيير تفضيلات الزبائن، ويجب على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات وتصبح أكثر قدرة على المنافسة للبقاء في السوق، ولذلك يجب عليها إعادة النظر في أهدافها وسياساتها والاستجابة بسرعة ومرونة لمتطلبات بيئة العمل (Motalo, et al., 2023: 789). يتم تحديد أداء كل منظمة من خلال العوامل البيئية الداخلية والخارجية، المنظمة كنظام مفتوح، تتفاعل مع البيئة الخارجية والتغيرات في البيئة الخارجية لها تأثير كبير على المنظمات، يعتمد نجاح المنظمة على كيفية تكيف بيئتها الداخلية مع التغيرات في البيئة الخارجية، وفي المقابل يؤدي تطور المنظمة إلى تغييرات معينة في البيئة الخارجية، يشير هذا التفاعل بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية إلى ديناميكيات العلاقات التنظيمية وتعقيدها من أجل الأداء الفعال، يجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار تأثير جميع العوامل البيئية على أنشطتها (Sannikova, 2021: 104).

لذلك فإن دراسة البيئة الداخلية للمنظمة تمكنها من تقييم نقاط القوة والضعف فيها، في حين أن تحليل البيئة الخارجية يزود المنظمة بمعلومات حول المخاطر التي تهدد تنميتها المستدامة والتغيرات التي قد تؤثر على أنشطتها، يجب على المنظمات الاستفادة من إمكانيات البيئة الداخلية للتكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والحد من مخاطر الأعمال، وضمان التطوير الناجح للمنظمة (Sannikova, 2021: 104-105).

ثانياً. مجتمعات ممارسة المعرفة:

1. **مفهوم مجتمعات ممارسة المعرفة:** يرتبط مصطلح الممارسة بالمعرفة في العمل، كيف يؤدي الأفراد وظائفهم فعلياً على أساس يومي بدلاً من السياسات والإجراءات الأكثر رسمية التي تعكس كيفية إنجاز المهام (Akosen & Asiedu, 2023: 23)، ويشير مصطلح المجتمع والممارسة إلى فئة معينة من التنظيم المجتمعي الذي يمتلك هدفاً محدداً، لذلك يتكون المجتمع من أعضاء ودودين مع بعضهم البعض ويتشاركون ويربطون سلوكياتهم بالمعايير المشتركة (Mohajan, 2017: 2). ويتم تعريف مجتمعات الممارسة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في اهتمامات مشتركة أو مجموعة من المشكلات أو شغف بموضوع ما، والذين من خلال تفاعلهم المستمر يعمقون معرفتهم وخبراتهم في هذا المجال (Gomez & Suare, 2021: 1). فمجتمعات الممارسة هي عملية تعلم اجتماعي تسمح لأعضائها بتبادل الجوانب الفنية والمعرفية للمعرفة الضمنية على أساس الثقة والمنفعة المتبادلة ويستمر إجراء المناقشات والحوارات المنتظمة لتمكين المشاركين من الوصول إلى أنواع جديدة من المعرفة واستخدامها (Alzoubi, et al., 2022: 1135).

ويرى (Adler, et al., 2024: 2) أن مجتمعات الممارسة هي مجالات المعرفة التي تشكل مجتمعات الممارسين المشاركين الذين يرتبطون بالاهتمام بالتعلم وتنفيذ الممارسات المعرفية المشتركة، ويتم دعم هذه الممارسات من خلال مجموعة من الموارد المجتمعية إذ تجسد هذه الممارسات المعرفة المجتمعية، وتمنح ممارسيها الاستعدادات والتوقعات اللازمة لتنمية القيم المشتركة، وإضفاء الشرعية على السلطة، ومن ثم الانخراط في مشاريع مشتركة متطورة يتم التفاوض عليها بشكل متبادل. وتعرف مجتمعات الممارسة بأنها شبكات من الأفراد الذي يتفاعلون بانتظام لمشاركة اهتماماتهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بشأن قضايا محددة (Shaw, et al., 2022: 1). وتعرف (COPS) بأنها مجموعة من الأشخاص المرتبطين بشكل غير رسمي من خلال الخبرات المشتركة، والشغف لمشروع مشترك، والذين يتفاعلون بانتظام للتعرف على ممارساتهم أو تحسينها (Nicolini, et al., 2022: 2). وأشار (Budryte, 2023: 27) أن COPS نشاط يتبادل فيه المشاركون الفهم والمخاوف بشأن ما يفعلونه وكيف يؤثر عليهم وعلى المجتمع نفسه، ويمكن للأشخاص في هذا المجتمع الذين لديهم معرفة أقل الاعتماد على الآخرين للتعلم، فالتحدي الرئيسي الذي يسمح COPS للأشخاص بالتغلب عليه هو القدرة على مشاركة المعرفة الضمنية التي لديهم من خلال الممارسة فتصبح المعرفة الضمنية داخل مجتمعات الممارسة عاملاً رئيساً يعزز التعلم التنظيمي. ويرى كلا من (Jakopovic & Johnson, 2023: 699) بأنها عمليات تعاون تم انشاؤها بشكل عفوي بين مشاركين متشابهين في التفكير ولديهم أهداف مشتركة يعملون على تحقيقها. وأشار (de Carvalho-Filhol & Steinert, 2020) بأنها شبكة اجتماعية مستمرة ومستدامة من الأفراد الذين يتشاركون ويطورون قاعدة معرفية متداخلة ومجموعة من المعتقدات والقيم والتاريخ والخبرات التي تركز على ممارسة أو مشروع مشترك. وتعرف COPS بأنها حالة جوهرية لوجود المعرفة فهي تقدم الدعم والوعي اللازم للمشاركة الكاملة في الممارسات الثقافية والاجتماعية والتي تكون موجودة في كل معرفة فهي تمثل المبدأ الأساس للتعلم (مصطفى وآخرون، 2022: 788). كما تعرف بأنها مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معاً لأداء مهام مختلفة، فالتعلم بينهم يحدث من خلال المشاركة في مهمة ما ومن خلال الانغماس المتزايد في العمل وتحمل مسؤولية أكبر، وتعد COPS شكل من أشكال التدريب المهني (Amery & Griffin, 2020: 1).

2. **أبعاد مجتمعات ممارسة المعرفة:** تتكون مجتمعات الممارسة من ثلاثة مكونات رئيسية وهي المجال والمجتمع والممارسة، يحدد المجال مجال المعرفة أو الموضوع الذي يساعد في بناء أرضية مشتركة، ويشجع مشاركة الأعضاء، ويضع حدوداً للتفاوض بشأن التعلم والمعنى، والمجتمع يقوم بإنشاء هياكل اجتماعية تسهل التفاعلات التي يتم من خلالها تعزيز التعلم والعلاقات مع الآخرين، وتعد الممارسات مستودعاً للموارد المشتركة بما في ذلك المستندات والأفكار والخبرات والمعلومات وطرق معالجة المشكلات التي يتم أنشاؤها بشكل مشترك داخل المجتمع، وفي مجتمعات الممارسة الناضجة يمكن لنقاط القوة التكميلية لهذه المكونات الثلاثة أن تساعد المنظمات على إنشاء المعرفة ونشرها بشكل فعال (Jagasia, et al., 2014: 658). ويمكن تلخيص تلك المكونات في الشكل رقم (6) والموضح في أدناه:

أ. **المجال:** يشير المجال إلى الفهم المشترك بين أفراد مجتمع الممارسة إذ يشكل مجال مجتمع الممارسة مجال المعرفة الذي يجمع المجتمع معاً، ويمنحه هويته، ويحدد القضايا الأساسية التي يحتاج الأعضاء

إلى معالجتها، ومن ثم فإن المجال هو ما يمنح المجموعة هويتها ويميزها عن نادي الأصدقاء أو شبكة الاتصالات بين الأشخاص (Smith, et al., 2017: 211).

فالمجال هو الموضوع الذي تم استكشافه في مجتمع الممارسة ويتضمن عنصر المعرفة الضمنية والصريحة، بمعنى يتفاعل القادمون الجدد مع الأعضاء الآخرين لاكتساب المعرفة التي ستسمح لهم بتطوير الممارسات المناسبة في هذا السياق (Oliveira & Daya, 2024: 132). يتم تنظيم مجتمعات الممارسة حول مجالات ذات الاهتمام المشترك أو المصالح المشتركة أو المشكلات التي يرغب الأعضاء في معرفتها وربما حلها، وهذا المجال هو سبب وجود مجتمعات الممارسة، فهو يجمع الناس معا ويوجه تعلمهم، ومن ثم فإن العضوية تعني الالتزام بالمجال ولكنها تتضمن أيضا خبرة مشتركة في هذا المجال، وهو ما يميز الأعضاء عن الآخرين، فالمجال يحفز الأعضاء على المساهمة والمشاركة، ويوجه تعلمهم ويعطي معنى لأفعالهم، أن فهم الحدود للمجال يمكن الأعضاء من تحديد ما يستحق المشاركة، وكيفية التعبير عن افكارهم، والانشطة التي يجب متابعتها (Adelle, et al., 2021: 3). وأشار (Duvall, 2019: 19) أن مجتمعات الممارسة تتمتع بهوية تعتمد على مجالات الاهتمام المشتركة، تُظهر العضوية في مجتمع الممارسة التقاني والكفاءة المشتركة في المجال الذي يميزهم عن المجموعات الأخرى من الأشخاص.

ب. **المجتمع:** يمثل السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه التعلم، يقوم أعضاء المجموعة بوضع معايير وطرق للتفاعل تسهل المشاركة وانشاء المعرفة (Goodnough, et al., 2020: 3). هذه الخاصية تدور حول بناء العلاقات والتفاعل بين الأعضاء والتعليم معا، فهو يساعد على تقليل التكرار والازدواجية في العمل الذي يتم القيام به في المنظمات لأن الأهداف المشتركة تبني مجتمعا ومن ثم يمكن لفريقين يعملان بنفس الهدف أن يجتمعا معا كمجتمع (Lanke & Nath, 2023: 417). إن أهم سمات مجتمع الممارسة هي التفاعل الاجتماعي والتعلم فهي تميز مجتمع الممارسة عن المجتمعات الأخرى من خلال المناقشة والأنشطة المشتركة والمساعدة المتبادلة وتبادل المعلومات، يتم بناء العلاقات ويتطور الاحترام المتبادل، وبذلك لا يحتاج اكمال المهام معا، فالتفاعل والتعلم هو الذي يجعل المجتمع مجتمعا للممارسة (حسن، 2022: 55). وتتمثل ميزة مجتمع COP في أن أعضاء المجموعة في المنظمة هم اقران ومتشابهون، بغض النظر عن المسمى الوظيفي والمنصب، وهذه المساواة هي نتيجة العلاقة التي يقوم عليها مجتمع الممارسة، ونتيجة لذلك يمكن للموظفين مشاركة المعرفة بشكل طبيعي دون خوف أو حكم من الموظفين الآخرين، يعد الاهتمام بالمعرفة المهنية والمعرفة المشتركة احدى خصائص المنظمات القائمة على المعرفة، أن خلق المعرفة هو جوهر المنظمة، والتعلم هو الجسر بين العمل والابتكار (Chetty & Mearns, 2012: 1).

ج. **الممارسة:** تعرف الممارسة بأنها مجموعة من المعرفة والخبرات والأدوات والأساليب والقصص والحالات والوثائق التي يشاركها الأعضاء ويطورونها بشكل مشترك لمعالجة المشكلات المتكررة في سياقاتهم المحددة فالممارسة تعني طريقة للتصرف وهي مجال من الجهد والخبرة ويشير التعريف إلى أن الممارسة تعني المعرفة بالمجال والتفاعل معه (Smith, et al., 2017: 211). وتعد الممارسة مهمة جدا لتقييم نجاح المجتمع والتسويق له من خلال اطلاع المجتمع على قصص نجاحه الفردية والجماعية وذلك من أجل جذب أعضاء جدد أو الحصول على الدعم (السبيعي والداود، 2019: 108). وأشار (Adelle, et al., 2021: 3-4) إن أعضاء مجتمع الممارسة هم ممارسون وليس فقط مشاهدون، أنهم يختبرون ويستخدمون الأفكار والتعلم بشكل فعال

في حياتهم اليومية أو عملهم، وغالباً ما يكون ذلك من خلال تطوير موارد مجتمعية مشتركة وحلول للمشاكل المتكررة، بينما يشير المجال إلى الموضوعات التي تهتم المجتمع، فإن الممارسات هي المعرفة المحددة التي تم تطويرها ومشاركتها والحفاظ عليها من قبل المجتمع، وبذلك فإن المجتمع يقوم بتطوير ممارسات مشتركة لجعلها أكثر فاعلية في مجالاتها، أن الممارسة الناجحة تعتمد على التوازن بين الأنشطة المشتركة لاستكشاف الأفكار والانتاج المشترك فهي تنطوي على تفاعل مستمر بين الرموز والتفاعلات، سواء كانت صريحة أو ضمنية فمن ناحية تركز الأهداف الوثيقة والمدونة على الأنشطة المجتمعية، ومن ناحية أخرى فإن هذه الأنشطة تعطي الحياة والمشروعية للتوثيق. ويتضح من ذلك أن ممارسة المعرفة بالنسبة للجامعة هي الخطوة التالية بعد تبادل المعرفة والتفاعل الاجتماعي إذ يمكن للأعضاء المشاركين أن يأخذوا ما تعلموه ويطبقوه في سياقات العمل الحقيقي أو في أبحاثهم ومشاريعهم الخاصة، فعندما تعمل هذه العناصر الهيكلية الثلاثة لمجتمع الممارسة معاً بشكل جيد، يصبح مجتمع الممارسة هيكلًا معرفيًا مثاليًا – وهي هيكل اجتماعي مسؤول عن تطوير المعرفة ومشاركتها (Adelle, et al., 2021: 4).

ثالثاً. تسويق النتائج الفكرية (المعرفة)

1. مفهوم تسويق النتائج الفكرية: إن النتائج الفكرية التي تبتكرها بعض الجامعات تصبح ملكاً لها أي ملكية فكرية (Suglobov, et al., 2021: 4). ويمكن تعريف النتائج الفكرية على أنها المنتج النهائي من قبل الأكاديميين في تصور أفكارهم في أي مجال من المجالات العلمية بعد الخضوع للتفكير النقدي والتحليلي، إذ إن النتائج الفكرية يتم انتاجها بشكل أساسي من قبل أعضاء مؤسسين مثل طاقم البحث وأعضاء هيئة التدريس ومن خلال المؤسسة التعليمية التي تتكون من التدريس والابتكار والبحث والانجاز (Shaffie, et al., 2013: 665). في حين يرى (حسن، 2019: 2) إن النتائج الفكرية هي كل ما كتب في موضوع معين، بغض النظر عن شكل السند الذي يحمله، أذ أنه "يصاحب أي نشاط، وهو مرآة لدرجة التقدم والاستقرار في المفاهيم الموجودة في أطره والنشاط التطبيقي في مجاله" وهذا يعني بأن تدهور كل علم أو تقدم، يتم قياسه بما أنتج من أفكار أو مؤلفات تخدمه في مجاله. أما تسويق تلك النتائج فأشار (Sharif, et al., 2018) إلى تسويق النتائج الفكرية بأنه التسويق الذي يبدأ من الباحثين الجامعيين بأفكار منتجة وينتهي بالتحكم في الملكية المشتركة بين الباحثين وأصحاب المصلحة الآخرين. واتفق كلا من (عوض وآخرون، 2022: 810) و(الرشدي وآخرون، 2023: 78) بأنه تلبية حاجات ورغبات القطاعات الانتاجية والاقتصادية، ومحاولة اشباعها من قبل الجامعات والمؤسسات البحثية، وذلك بهدف الاستفادة من النتائج الفكرية التي يتم انتاجها في مجالات مختلفة وربطها بخطة التنمية في المجتمع. وأشارت (حسنين، 2020: 126) أن تسويق النتائج الفكرية هو عملية تسويق المعرفة، والتكنولوجيا الجديدة، أي تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ذات قيمة، وهذه العملية تتطلب قدرة الجامعة على تنظيم المشاريع الأكاديمية وإقامة علاقات مع الجهات المستفيدة لتسويقها بأسلوب علمي وبما يساهم في خدمة وتنمية المجتمع.

2. أبعاد تسويق النتائج الفكرية: هنالك العديد من النماذج التي قدمها الباحثين حول تحديد متضمنات تسويق النتائج الفكرية وتحديد أبعادها، ويعد انموذج (Schofield, 2013: 40) من أفضل النماذج أقربها للدراسة الحالية، وقد تبنى الباحثان هذا النموذج بعدّه الأقرب إلى الميدان المبحوث. وفيما يأتي استعراض أبعاد تسويق النتائج الفكرية وفقاً لنموذج (Schofield, 2013).

- أ. **التدريب:** يعد التدريب أحد الأنشطة الشائعة في الجامعات لأن كل جامعة ترغب في تحسين قدرة أعضاء الهيئة التدريسية لديها على أداء وظائفهم بشكل صحيح ودقيق من خلال التدريب المناسب (Ramdhani, et al., 2024: 2). ويتم تعريف التدريب بشكل عام على أنه أداة لتحسن معرفة أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم التي تساعد على زيادة التحفيز والالتزام والأداء فيما يتعلق بمهام محددة (Sulte, et.al., 2024: 3).
- ب. **المشاركة الأكاديمية:** تعرف المشاركة الأكاديمية والتي تعد جزءاً مهماً من المهمة الرئيسية للجامعات بأنها التعاون المعرفي بين الباحثين الأكاديميين والمنظمات في المجتمع على اختلاف أنواعها وتشمل المشاركة أنشطة مثل البحوث التعاونية والتعاقدية فضلاً عن الاستشارات وتقديم المشورة المخصصة لتلك المنظمات والتواصل معها، وقد اجتذبت العلاقة بين المشاركة الأكاديمية والتسويق اهتماماً كبيراً وذلك لأن المشاركة الأكاديمية توفر الفرصة للباحثين للتواصل مع المنظمات الأمر الذي سيحفز التسويق، وتوفر أيضاً للباحثين خبرة متزايدة ورأس مال اجتماعي وشبكات اجتماعية وهي عناصر أساسية للتسويق (Shi & Ge, 2019).
- ج. **المعارض العلمية:** المعارض هي التي يعرض فيها الباحثون والطلاب نتائجهم الفكري والعلمي في مكان ووقت متفق عليه لأثبات مدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم في مجال معين لتحقيق نتائج محددة مثل أن يعرض الباحثون أو الطلاب نماذج أو صور أو لوحات أو الأعمال الفنية أو المنتجات في هذه المعارض (كنيد، 2018: 4).
- د. **الترخيص:** والترخيص من أكثر الطرق شيوعاً لبراءات الاختراع والتكنولوجيا في الجامعات حيث يوافق مالك التكنولوجيا أو الاختراع (أي المرخص) على بيع حقوق استغلال التكنولوجيا لشخص أو منظمة أخرى (أي المرخص له) مقابل مكافأة مالية، وتدور هذه العقود عادة حول عنصرين رئيسيين: الحقوق والشروط المتعلقة باستخدام التكنولوجيا أو الاختراع المرخص وهيكلاً الأجر في العقد، بما في ذلك الاتوات أو المدفوعات المقدمة، ويتيح الترخيص للمرخص الاستفادة من استثماراته في البحث والتطوير عن طريق نقل المعرفة المتعلقة بالتكنولوجيا والملكية الفكرية إلى المرخص له (Moreia, et al., 2023: 2).
- هـ. **البحوث التعاونية:** يتضمن جانب أنشطة التعليم وتبادل المعرفة أسلوب البحث التعاوني المتمثل في عمل الباحثين معاً لإنتاج معرفة جديدة فهو سمة أساسية للاستراتيجية الأكاديمية للجامعات كثيفة البحث (Philbin, 2018: 2).
- و. **التعليم:** يرى (Febrita, et.al., 2024: 35-36) إن التعليم هو العملية التي يسعى من خلالها التدريسي في الجامعة إلى طلب المعرفة في الجوانب الأكاديمية وغير الأكاديمية طالما كان بحاجة إليها، فالغرض من التعليم هو توفير التدريب لأعضاء هيئة التدريس بحيث يمكن تعظيم إمكاناتهم ومواهبهم وقدراتهم.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

- أولاً. **اختبار فرضية البحث الرئيسية:** لاختبار هذه الفرضية لجأ الباحثان إلى البرنامج الإحصائي (SMART، PLS4). والذي يتضمن الخطوات الآتية:
1. **اختبار نموذج القياس:** إن النمذجة بالمعادلة البنائية تتطلب التأكد من قابلية البيانات المجمعة لقياس المتغير، وما يحققه من موثوقية في القياس وثباته في ظروف عدة، ولقياس ذات المتغير الذي بنيت من أجله، ولتحقق من نموذج القياس يتم ذلك من خلال اختبارين هما (Sarated, et.al., 2021: 16-22):

- أ. **صدق التقارب (Convergent validity):** يقيس هذا الاختبار قدرة المتغيرات على تفسير الشيء التي وضعت من أجلها من خلال قياس صدقها وثباتها وذلك يتم من خلال أسلوبين:
- * **الموثوقية المركبة (Composite Reliability):** أو ما يسمى (ثبات التركيب) ويقاس قدرة المتغير على قياس ما مطلوب منه في ظروف مختلفة، وتكون قيمته بين (0،1) وأقل قيمة لقبول هذا المؤشر هي (0.70) وكلما كانت قيمته تقترب من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ثبات المتغير وإن الفقرات التي قياس بها كانت تمثل تمثيلاً صحيحاً:
- * **متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted):** وهو مربع ثبات التركيب للمتغير وينبغي أن تكون قيمته أكبر من (0.50).
- ب. **الصدق التمايزي (Discriminant Validity):** يشير هذا الاختبار إلى تمثيل الاسئلة للمتغير وعدم تداخلها مع المتغيرات الأخرى والتي يشار إليها بمشكلة الارتباطات الذاتية أو تعدد العلاقات الخطية، ويتم قياسه من خلال:
- * **التحميلات الخارجية (Outer Loading):** والتي ينبغي أن تكون أكبر من (0.70).
- * **معيار (Fornell-Larcker criterion)** الذي يقيس الترابطات بين التحميلات الخارجية والذي ينبغي أن يكون ارتباط المتغير مع نفسه أكبر من ارتباطه مع المتغيرات الأخرى.
- جدول (1): اختبار نموذج القياس

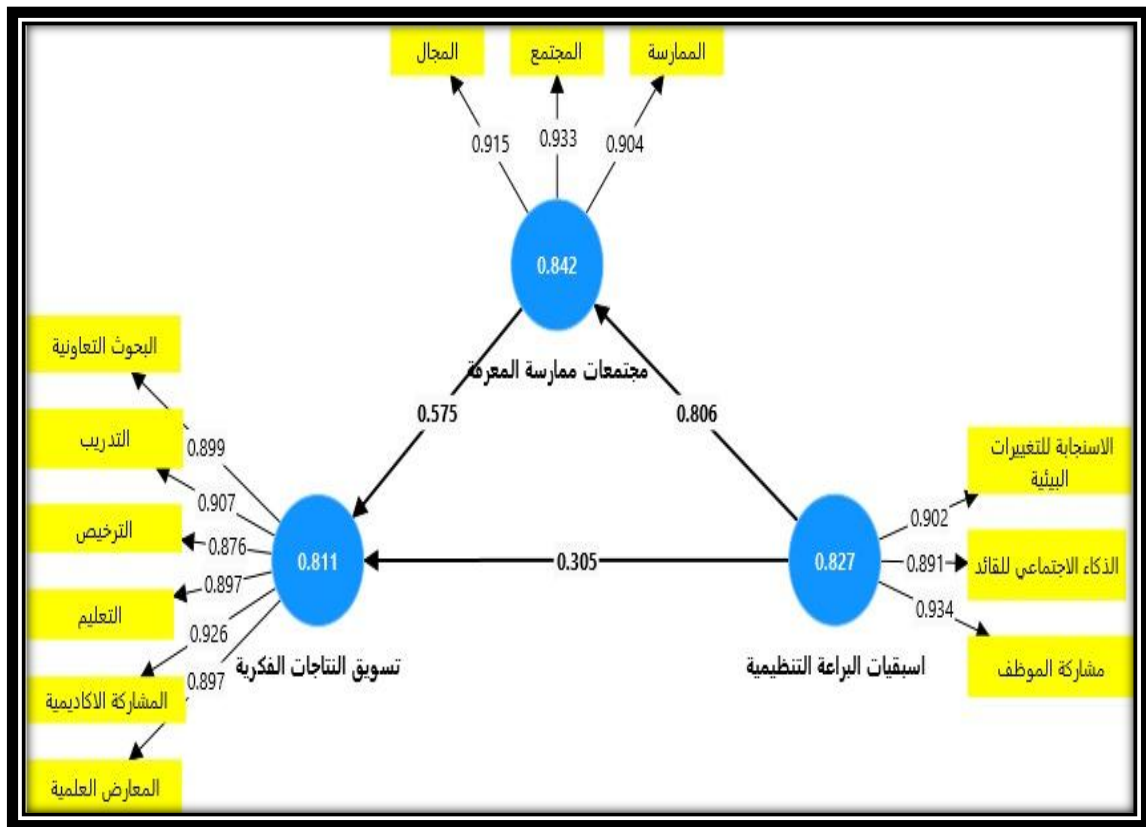
القرار	الصدق التقاربي		الصدق التمايزي		الأبعاد	المتغيرات
	متوسط التباين المستخرج AVE < 0.50	ثبات التركيب CR < 0.70	معيار Fornell-Larcker criterion	التحميلات الخارجية Outer Loading < 0.70		
قبول	0.827	0.935	0.909	0.891	الذكاء الاجتماعي للفائد	أسبقيات البراعة التنظيمية
				0.934	مشاركة الافراد	
				0.902	الاستجابة للتغيرات البيئية	
قبول	0.811	0.963	0.901	0.907	التدريب	تسويق المنتجات الفكرية
				0.926	المشاركة الأكاديمية	
				0.897	المعارض العلمية	
				0.876	الترخيص	
				0.899	البحوث التعاونية	
				0.897	التعليم	
قبول	0.842	0.941	0.918	0.915	المجال	مجتمعات ممارسة المعرفة
				0.933	المجتمع	
				0.904	الممارسة	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART ،PLS4).

وتبين نتائج الجدول رقم (1) الآتي:

1. إن متغيرات البحث حققت صدق وثبات عالي، وبذلك فهي تمثل قياس المتغيرات تمثيلاً صحيحاً.

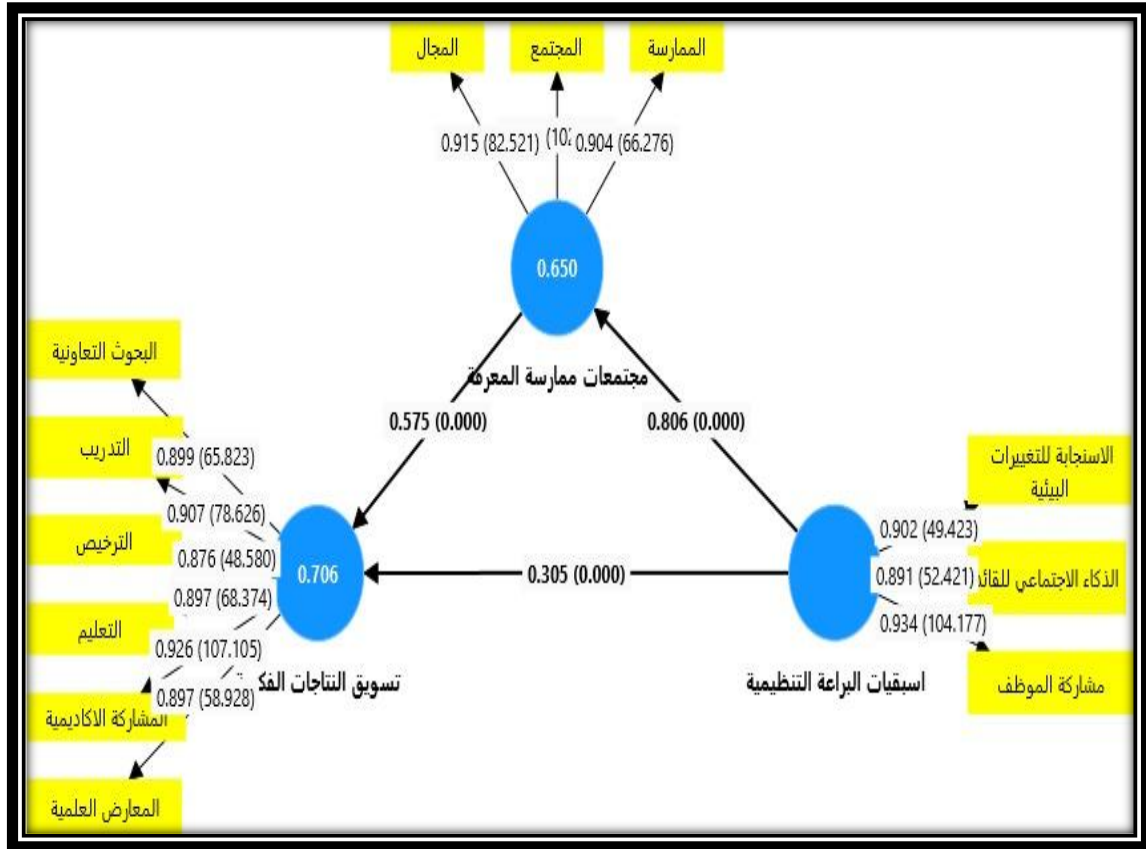
2. إن التحميل الخارجي للأبعاد جميعها تجاوزت النسبة المحددة للقبول (0.70) وهي تدل على أن الأبعاد الفرعية للمتغيرات لها القدرة على قياس متغيراتها وتعتبر عما بنيت من أجله في جامعة تكريت.
3. إن معيار (Fornell-Larcker criterion) حقق ترابطاً لكل متغير مع نفسه أعلى بكثير من ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، إذ كان ارتباط أسبقيات البراعة التنظيمية مع نفسها (0.909)، بينما كان ارتباطها مع تسويق النتائج الفكرية (0.768)، ومع مجتمعات ممارسة المعرفة (0.806)، في حين كان ارتباط تسويق النتائج الفكرية مع نفسها (0.901)، ومع أسبقيات البراعة التنظيمية (0.768)، ومع مجتمعات ممارسة المعرفة (0.820)، بينما كان ارتباط مجتمعات ممارسة المعرفة مع نفسها (0.918)، ومع أسبقيات البراعة التنظيمية (0.806)، ومع تسويق النتائج الفكرية (0.820).
4. أما ثبات التركيب ومتوسط التباين المستخرج فجميعها تجاوزت العتبة المسموحة (0.70) لثبات التركيب و(0.50) لمتوسط التباين المستخرج.



شكل (2): تقييم نموذج القياس

يوضح الشكل رقم (1) أن النموذج القياسي للبحث قد امتاز بدقة ومصادقية عالية وهو ما يسمى بجودة المطابقة، وبناء على ذلك وتبعاً لما هو متعارف عليه من قواعد علمية فإن امتياز النموذج بجودة مطابقة (تقييم نموذج القياس) بشكل جيد، وبذلك يتم اكمال الخطوة الثانية وهي اختبار النموذج بشكله البنائي.

ثانياً. اختبار النموذج البنائي: الخطوة الثانية في نمذجة المعادلات البنائية هي اختبار النموذج البنائي بعد اجتياز الخطوة الأولى المتمثلة باختبار نموذج القياس، وبعد أن تم التحقق من مصادقية وموثوقية المتغيرات، وبعد إجراء التحليل تبين للباحثة النتائج كما في الشكل رقم (3):



شكل (3): القوة التفسيرية

جدول (2): اختبار (Boot Strapping) لتقييم معنوية العلاقة

القرار	المعنوية P	اختبار T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المعينة الأصلية	المتغيرات	
قبول	0.000	4.634	0.066	0.308	0.305	اسبقيات البراعة التنظيمية - < تسويق النتائج الفكرية	التأثير المباشر
قبول	0.000	33.102	0.024	0.806	0.806	اسبقيات البراعة التنظيمية - < مجتمعات ممارسة المعرفة	
قبول	0.000	8.756	0.066	0.571	0.575	مجموعات ممارسة المعرفة - < تسويق النتائج الفكرية	
قبول	0.000	8.858	0.052	0.460	0.463	اسبقيات البراعة التنظيمية - < مجتمعات ممارسة المعرفة - < تسويق النتائج الفكرية	التأثير غير المباشر
قبول	0.000	28.665	0.027	0.768	0.768	اسبقيات البراعة التنظيمية - < تسويق النتائج الفكرية	التأثير الكلي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART PLS4)

1. يتبين من الجدول رقم (2) أن التأثير المباشر لأسبقيات البراعة التنظيمية يسهم في تسويق النتائج الفكرية بنسبة (0.305) وهو تأثير جيد وهذا ما تؤكدته قيمة $t = 4.634$ والتي هي أكبر من القيمة الجدولية 1.96 وهي معنوية حسب قيمة $P = 0.000$ عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني بأن أسبقيات البراعة التنظيمية لها تأثير معنوي وإيجابي على الجامعة وإن وجود أسبقيات البراعة التنظيمية يمكن أن يحقق أهداف الجامعة في تسويق نتائجها الفكرية ومن ثم فإن أسبقيات البراعة التنظيمية المتمثلة (الذكاء الاجتماعي للقائد، ومشاركة الموظف، والاستجابة للتغيرات البيئية) هي أسبقيات مهمة بالنسبة للجامعات التي تستهدف تسويق نتائجها الفكرية، وهذا ما يتفق مع دراسة (يعقوب، 2022) (Katou, et.al., 2021).
2. إن تأثير المباشر لأسبقيات البراعة التنظيمية في مجتمعات ممارسة المعرفة بلغت نسبته (0.806) وهو تأثير قوي وهذا ما تؤكدته قيمة $t = 33.102$ وعند مستوى معنوية $P = 0.000$ وهذا يعني بأن الجامعة التي تمتلك أسبقيات البراعة التنظيمية تكون قادرة على نقل ومشاركة المعرفة بين أعضائها بشكل أسرع مما يؤدي إلى اكتشاف معرفة جديدة واستغلال المعرفة الحالية إذ توفر الأسبقيات مناخ تنظيمي يسوده الثقة والتعاون من خلال قادة أذكاء وموظفين مشاركين ومن ثم تساهم أسبقيات البراعة التنظيمية في انشاء المعرفة ونقلها ومشاركتها وهذا ما يتفق مع رؤية (Borini, et.al., 2022).
3. كما يوضح الجدول أن التأثير المباشر لمجتمعات ممارسة المعرفة يسهم في تسويق النتائج الفكرية بنسبة (0.575) وهو تأثير جيد حسب قيمة $t = 8.756$ وهي معنوية حسب قيمة $P = 0.000$ وهذا يعني ان مجتمعات ممارسة المعرفة تفسر ما نسبته (0.575) من التغيرات الحاصلة في تسويق النتائج الفكرية، مما يدل على أن مجتمعات ممارسة المعرفة تؤدي دورا مهما في خلق ومشاركة المعرفة ونقلها وهذا يسهم في أن تحقق الجامعة هدفها المتمثل في تسويق نتائجها الفكرية وهذا يتفق مع رؤية (Handzic, et.al., 2021) بأن مجتمعات ممارسة المعرفة يمكن أن تعمل بنجاح إذا تم السماح لها بحرية التكيف ديناميكيا مع البيئة المعقدة للتفاعلات والتي تتطور بمرور الوقت بناء على الاجتماعات والمواقف والقدرات المحددة للأعضاء، وهذا يشير إلى أن مجتمع ممارسة المعرفة يمكن أن يكون له دور مركزي في مجتمع بحثي ناجح إذ يمكنه أيضا تسهيل التواصل بين مجموعات كبيرة عبر الجامعات مما يسهل تسويق نتائجها الفكرية.
4. كما يبين الجدول التأثير غير المباشر لأسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية عبر مجتمعات ممارسة المعرفة وبلغت نسبة التأثير (0.463) وهو تأثير جيد إذ بلغت قيمة $t = 8.858$ وهي أكبر من القيمة الجدولية وهي معنوية حسب قيمة $P = 0.000$ وهو ما يعكس أهمية مجتمعات ممارسة المعرفة في التوسط بين أسبقيات البراعة التنظيمية وتسويق النتائج الفكرية، كما يشير إلى تأثير بعض الأدوار القيادية في عملية مشاركة المعرفة ونقلها ومن المؤكد أن المشاركين في مجموعة علمية مثل مجتمعات الممارسة يمكن أن يكون مفيدا للأعضاء لأنها يمكن أن تعزز بناء المعرفة الجماعية ومن ثم الانتاج العلمي للجامعات.
5. أما التأثير الكلي لأسبقيات البراعة التنظيمية بأبعادها (الذكاء الاجتماعي للقائد، مشاركة الموظف، والاستجابة للتغيرات البيئية) تفسر ما نسبته (0.768) من التغيرات الحاصلة في تسويق النتائج الفكرية بأبعادها (التدريب، المشاركة الأكاديمية، المعارض العلمية، الترخيص، البحوث التعاونية، التعليم) من خلال مجتمعات ممارسة المعرفة بأبعادها (المجال، المجتمع، الممارسة).

ومن متابعة النتائج أعلاه ومن الشكل رقم (2) تشير إلى قبول الفرضية الرئيسة للبحث (يتزايد تأثير أسبقيات البراعة التنظيمية في تسويق النتائج الفكرية من خلال مجتمعات ممارسة المعرفة في الجامعة المبحوثة) والتي تشير إلى أن مجتمعات ممارسة المعرفة تتوسط العلاقة الايجابية بين أسبقيات البراعة التنظيمية وتسويق النتائج الفكرية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أيقنت الجامعة المبحوثة أهمية اسبقيات البراعة التنظيمية في تحقيق أنشطة تسويق النتائج الفكرية بصورة مباشرة، إذ يمكن للجامعة من تحقيق أنشطة تسويق النتائج الفكرية من خلال:
 - أ. توفر الذكاء الاجتماعي للقائد وما يتصف به من سمات مؤثرة في الآخرين.
 - ب. وكذلك مشاركة الموظف في المشاكل والصعوبات التي تواجهها الجامعة والعمل على إيجاد الحلول المطلوبة.
 - ج. الاستجابة للتغيرات البيئية المطلوبة عبر تقديم مختلف النتائج العلمية المتخصصة لجعل المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع بيئتها وتسويق نتائجها الفكرية المتعددة والتي يمكن تقديمها مختلف القطاعات السوقية.
2. أدركت الجامعة أهمية مجتمعات المعرفة وتأثيرها في تعزيز أنشطتها التسويقية لنتائجها الفكرية عبر تحديد:
 - أ. المجال الخاص ببناء تلك المجتمعات وتحديد الفئات الأفراد المشاركين بها بما يساهم في تحسين جودة المخرجات المعرفية المقدمة.
 - ب. كذلك تحديد أهداف تلك المجتمعات ورؤيتها المستقبلية وبمشاركة الجميع وعقد الاجتماعات وتبادل المعرفة والخبرات ومناقشة النتائج بما يساهم في الوصول إلى أفضل النتائج والحلول المتوقعة.
 - ج. تبني أفضل الممارسات والطرق العلمية بين تلك المجتمعات لغرض المناقشات وتبادل المعرفة التي تقود في النهاية إلى تقديم أفضل النتائج الفكرية التي يمكن تقديم إلى العديد من الأطراف المستفيدة بما يعزز من أنشطتها الاجتماعية والاقتصادية للجامعة المبحوثة.
3. يمكن للجامعة المبحوثة من تعظيم أنشطتها التسويقية لنتائجها الفكرية عبر تبني اسبقيات البراعة التنظيمية ويمكن زيادة التأثير من خلال التعامل غير المباشر عبر مجتمعات ممارسة المعرفة، باعتبارها النشاط الداخلي الذي يخلق مناخ مناسب لخلق المعرفة وهي أساس النتائج الفكرية وتكامله مع الأنشطة الخارجية والداخلية المتمثلة بأسبقيات البراعة التنظيمية، وهذا التعظيم كان بمستوى عال قياساً بالشكل المنفرد، وربما يعلل السبب في ذلك هو قوة ممارسة المعرفة ومجتمعاتها داخل الجامعة المبحوثة. لأنها ستعمل على تكامل وزيادة قيمة الأسبقيات من خلال الممارسات المعرفية التي تحقق حالة من الفهم الواسع وتزايد الخبرات والمعرفة لطبيعة عمل الأفراد داخل الجامعة وبيئتها بما يساهم في تعظيم فرصها في تسويق نتائجها الفكرية وتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية، وهذا ما يؤكد قيم معاملات المسار للتأثير الكلي، إذ تزايد تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد عبر المتغير الوسيط، بمستوى عالي مما يؤكد أن زيادة الاهتمام بمجتمعات ممارسة المعرفة بمستوى أعلى سيساهم في رفع مستوى التعظيم بقدر أكبر.

ثانياً. التوصيات:

1. إقامة شراكات مع مؤسسات الدولة وشركات القطاع الخاص في إقامة مؤتمرات علمية تخدم عمل تلك المؤسسات أو في إجراء بحوث علمية تخدم عمل تلك المؤسسات وتحسن أدائها.
2. ضرورة اهتمام الجامعة بالمبحوثة بتنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لتخصصهم العلمي واحتياجاتهم التدريبية، مما يساهم في تطوير رأس المال الفكري للأكاديميين.
3. على الجامعة المبحوثة استخدام اليات ووسائل فعالة للتواصل مع الصناعة وذلك من خلال:
 - أ. إقامة دورات تدريبية لتعريف بأهمية مساهمة هذه النتائج في حل المشكلات التي تعاني منها هذه الجهات.
 - ب. جذب المنظمات الصناعية من خلال إقامة معارض لنتائجها الفكرية وعرضها على هذه المنظمات.
 - ج. الأنظمة غير الرسمية المتمثلة في مجتمعات الممارسة التي تسهل التواصل الفعال والناجح مع هذه المنظمات.
4. ضرورة دعم مجتمعات ممارسة المعرفة وذلك من خلال توجيه الجهود نحو بناء ودعم مجتمعات ممارسة المعرفة داخل الجامعة لما لها من دور أساسي في تعظيم النتائج الفكرية.
5. ضرورة تطوير استراتيجيات تسويق مخصصة للنتائج الفكرية وذلك من خلال العمل على تطوير استراتيجيات تسويق تتوافق مع طبيعة النتائج الفكرية الخاصة بكل تخصص أكاديمي، مع ضرورة إشراك أعضاء مجتمعات ممارسة المعرفة في عملية تطوير هذه الاستراتيجيات لضمان ملاءمتها وفعاليتها.
6. ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار في التعليم والبحث من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تساهم في إنتاج نتائج فكرية ذات قيمة تسويقية.
7. ينبغي على الجامعة توسيع شبكة علاقاتها مع الصناعات المحلية والدولية لخلق فرص لتسويق النتائج الفكرية بشكل أكثر فعالية، هذه الشراكات يمكن أن توفر منصات لتطبيق الأفكار الأكاديمية في السوق وزيادة فرصة تحويلها إلى منتجات أو خدمات مربحة.
8. يجب على الجامعة إجراء مراجعات دورية للأطر التنظيمية والهيكل الإداري لضمان أنها تدعم الابتكار وتسويق النتائج الفكرية بكفاءة، ويتطلب ذلك تشجيع ثقافة التغيير والتحسين المستمر داخل المنظمة.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. فتاح، نافعا عمر، خلوف وعلي عباس (2023). سلوك صوت الموظف ودوره في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية الآراء عينة من الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان-العراق. المجلة العلمية لجامعة جيهان –السليمانية المجلد (7) العدد (1)، ص 388-413.
2. كنيد، مایسة صالح. (2018). دور المدونات في تفعيل المعارض الرقمية. المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت، 17(1)، ص 1-21.
3. حسن، عبد السلام حبيب حسن، (2022)، تأثير تكنولوجيا مجتمعات الممارسة في الابداع المفتوح دراسة مسحية في القطاع الصحي لمحافظة نينوى. رسالة ماجستير جامعة الموصل.

4. السبيعي، خالد صالح المرزوم والداوود، منال بنت سعد عثمان. (2019). توجهات القيادات المدرسية في مدينة الرياض نحو مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء أبعاد نموذج وينجر Wenger. مجلة كلية التربية. بورسعيد، 26(26). 99-130.
5. يعقوب، بسمة أحمد عبد الحافظ محمد. (2022). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد (23) العدد 3، 289-324.
6. مصطفى، عمار نزار وهادي، محمد صالح ودهش، قاسم محمد. (2022). دور مجتمعات الممارسة وتكنولوجيا الإنتاج النظيف في دعم نظم الإدارة البيئية دراسة استطلاعية في شركة درة الخليج لتعبئة المياه الصحية في محافظة البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(00)، 781-808.
7. وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد (الثورة الاجتماعية للتنمية المستدامة وإداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق) المحور الإداري.
8. حسن، محمد محمود حامد الملا، (2019). تسويق النتائج العلمية التحديات وسبل النهوض. <https://www.researchgate.net>
9. عوض، محمد أحمد محمد، وعبدالعال، عنتر محمد أحمد وعبدالله، ايمان عبد الرازق الزاهر. (2022). آليات تسويق البحوث العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الاستفادة منها في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. المجلد (10)، العدد (10)، ص 801-838.
10. حسنين، منال سيد يوسف. (2020). تأثير القيادات الجامعية في دعم ثقافة تسويق البحوث العلمية بجامعة الإسكندرية. دراسات تربوية ونفسية. مجلة كلية التربية بالزقازيق المجلد (35)، العدد (107)، ج 2، ص 113-241.
11. الرشدي، عبدالله عوض مسفر وعبدالغالب، عبد اللاه عبد التواب والحلواني، حنان صلاح الدين محمد. (2023). تسويق البحوث العلمية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية بجامعة الكويت (دراسة تحليلية مقارنة). مجلة كلية التربية-جامعة اسيوط، المجلد (39)، العدد (7)، ص 68-105.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ojiako, U., Petro, Y., Marshall, A., & Williams, T. (2023). The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success. *Production Planning & Control*, 34(3), 260-274.
2. Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2020). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956-973.
3. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408.
4. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
5. BENKIRANE, K., & BENAZZI, K. (2023). The role of leader's social intelligence on firms' organizational ambidexterity: literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 613-625.

6. Sanwal, T., & Sareen, P. (2023). Higher employee engagement through social intelligence: a perspective of Indian scenario. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(1), 111-126.
7. Szczepanska-Woszczyna, K., & Bogaczyk, R. (2023, October). Organisational Climate and Employee Engagement—a Case Study of International Corporations. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 11, No. 3, pp. 9-29).
8. Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.
9. Motalo, K., Nojeem, L., Ewani, J., Opuiyo, A., & Browndi, I. (2023). The Competitive Edge of Strategic Agility in Airlines through Embracing Novel Technologies. *International Journal of Technology and Scientific Research*, 12(2023), 789-796.
10. Sannikova, S. F. (2021). Features of Interaction of Environmental Factors of an Organization. *International Journal of Economic Development*, 2021, 1(13)104-112.
11. Akosen, L. T., & Asiedu, N. K. (2023). Communities of Practice as a Knowledge Management Tool in Ghana's Telecommunication Industry: A Systematic Review. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 12, 21-37.
12. Mohajan, H. K. (2017). Roles of communities of practice for the development of the society. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 6(3), 27-46
13. Gómez, R. L., & Suárez, A. M. (2021). Extending impact beyond the community: Protocol for a scoping review of evidence of the impact of communities of practice on teaching and learning in higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100048.
14. Alzoubi, M. O., Alrowwad, A. A., & Masa'deh, R. E. (2022). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, communities of practice and employees' abilities: the case of KADDB in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1132-1155.
15. Adler, E., Bremberg, N., & Sondarjee, M. (2024). Communities of Practice in World Politics: Advancing a Research Agenda. *Global Studies Quarterly*, 4(1), ksad070.
16. Shaw, L., Jazayeri, D., Kiegaldie, D., & Morris, M. E. (2022). Implementation of virtual communities of practice in healthcare to improve capability and capacity: a 10-year scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 7994.
17. Nicolini, D., Pyrko, I., Omidvar, O., & Spanellis, A. (2022). Understanding communities of practice: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 16(2), 680-718.
18. Budrytė, M. (2023). Knowledge sharing using virtual communities of practice: the case of an IT enterprise (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
19. Jakopovic, P., & Johnson, K. G. (2023). A Network Model for Connecting Mathematics Faculty in Communities of Practice: Where is the Value? *Innovative Higher Education*, 48(4), 699-718.

20. de Carvalho-Filho, M. A., Tio, R. A., & Steinert, Y. (2020). Twelve tips for implementing a community of practice for faculty development. *Medical teacher*, 42(2), 143-149.
21. Amery, C., & Griffin, A. (2020). Exploring communities of practice in the NHS: A core medical trainee experience. *Future Healthcare Journal*, 7(2), e1-e5.
22. Jagasia, J., & Baul, U. (2014). A review assessing the role of communities of practice as a tool for managing knowledge in Indian higher education. *International Journal of Research in Business and Technology* (ISSN: 2291-2118), 5(2), 654-663.
23. Smith, S. U., Hayes, S., & Shea, P. (2017). A Critical Review of the Use of Wenger's Community of Practice (CoP) Theoretical Framework in Online and Blended Learning Research, 2000-2014. *Online learning*, 21(1), 209-237.
24. Oliveira, G., & Daya, A. (2024). Placements as Communities of Practice (CoP): Insights from a student and a lecturer's exploration of CoP in a placement module in higher education. *Student Engagement in Higher Education Journal*, 5(2), 129-147.
25. Adelle, C., Kroll, F., Losch, B., & Görgens, T. (2021). Fostering communities of practice for improved food democracy: Experiences and learning from South Africa. *Urban Agriculture & Regional Food Systems*, 6(1), e20007.
26. Duvall, S. (2019). Building ICT capacity by design: A community of practice approach for teacher professional development (Doctoral dissertation, Murdoch University).
27. Goodnough, K., Arnold, C., Azam, S., Maich, K., Moghaddam, A., Penney, S., & Young, G. (2020). Cultivating a self-study community of practice: Reflections of faculty on issues of evolution and functioning. *Studying Teacher Education*, 16(2), 145-163.
28. Lanke, P., & Nath, P. (2023). Job switching and communities of practice: Mapping facilitators and dampeners to life cycle. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(3), 414-429.
29. Chetty, L., & Mearns, M. (2012). Using communities of practice towards the next level of knowledge-management maturity. *South African Journal of Information Management*, 14(1), 1-9.
30. Suglobov, A. E., Orlova, K. S., Kalliopin, A. K., Katys, P., & Novikov, A. V. (2021). Intellectual property policy of universities: specific regulation. *Revista Tempos E Espaços Em Educação*, 14(33), 8.
31. Shaffie, Z. A., Hamidi, S. R., Haron, H., & Halim, A. I. A. (2013). Knowledge preservation framework for university's intellectual output. In *Advances in Visual Informatics: Third International Visual Informatics Conference, IVIC 2013, Selangor, Malaysia, November 13-15, 2013. Proceedings 3* (pp. 664-670). Springer International Publishing.
32. Sharif, S. M., Ahamat, A., Abdullah, M. M., Jabar, J., & Bakri, M. H. (2018). University intellectual property commercialization: a critical review of literature. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8, 874-886.
33. Schofield, T. (2013). Critical success factors for knowledge transfer collaborations between university and industry. *Journal of Research Administration*, 44(2), 38-56.
34. Ramdhani, A., Hadi, S., & Purnamarini, T. R. (2024, February). THE IMPACT OF Training, Employee Loyalty and Organizational Culture on The Work Achievement:

LITERATUR REVIEW. In International Conference on Humanity Education and Society (ICHES) (Vol. 3, No. 1).

35. Sult, A., Wobst, J., & Lueg, R. (2024). The role of training in implementing corporate sustainability: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 1-30.
36. Shi, D., & Ge, Y. (2019). Academic Engagement and Commercialization in an Institutional Transition Environment: Evidence from Shanghai Maritime University. arXiv preprint arXiv:1901.07725.
37. Moreira, S., Klueter, T. M., & Asija, A. (2023). Market for technology 2.0? Reassessing the role of complementary assets on licensing decisions. *Research Policy*, 52(7), 104787.
38. Philbin, S. P. (2018, October). PMO implementation for project management in a collaborative research context. In *Proceedings of the 39th American Society for Engineering Management (ASEM) International Annual Conference*
39. Febrita, V., Nelwan, O. S., & Ogi, I. W. (2024). The Influence of Education, Work Motivation, Training on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment (Case Study at Hermina Hospital Manado). *International Journal of Human Capital and Innovative Management*, 1(3), 32-47.
40. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
41. Borini, F. M., Santos, L. L., Raziq, M. M., Pereira, R. M., & Brunhara, A. J. (2022). The differentiated role of organizational ambidexterity and organizational innovation in the subsidiary reverse knowledge transfer process. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 146-164
42. Handzic, M., Bratianu, C., & Bolisani, E. (2021). Scientific Associations as communities of practice for fostering collaborative knowledge building: Case study of IAKM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(2), pp91-104.