

## واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية

د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس  
yfathy@squ.edu.om

د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية - جامعة الأزهر  
Thhameed2000@yahoo.com

## واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية

د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية - جامعة الأزهر

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وقد طور البحث أداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، تم تطبيقها على عينة (ن= 144) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات: (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والمملك خالد) وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربع تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أسفر التحليل العاملي عن عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، إدارة المعرفة، الإدارة التربوية، الجامعات العربية.

## The Reality of the Practice of Knowledge Sharing among Faculty Members: An Empirical Study at the Colleges of Education in Some Arab Universities

**Dr. Tharwat A. Al-Hafez**

College of Education  
Al-Azhar university

**Dr. Yasser F. Al-Mahdy**

College of Education  
Ain Shams University

### Abstract

This research aims at addressing the reality of the practice of knowledge sharing, and the factors influencing it among faculty members in some Arab universities (colleges of education).

This research used a descriptive method coupled with a statistical approach based on exploratory factor analysis to identify the factors affecting the practice of knowledge sharing. The descriptive method relied on included a questionnaire for collecting a data from the faculty members (n= 144) in colleges of education at several universities: (Al-Azhar and Ain Shams, and Sultan Qaboos and King Khalid). We resorted to a factor analysis approach to determine the relative significance of factors affecting knowledge sharing.

Research results included that the overall percentage of the practice of knowledge sharing among faculty members (sample study) in the medium range (62.94%), and the factor analysis results supported the conclusion that there are two main factors, organizational and personal factors that greatly impact the practice of knowledge sharing in all universities.

**Keywords:** knowledge sharing, knowledge management, educational administration, Arabic universities.

## واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية

د. ياسر فتحي الهنداوي المهدي

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة  
كلية التربية - جامعة الأزهر

### المقدمة:

غدت المعرفة في العصر الحديث أحد أهم عوامل الإنتاج بل وباتت النظرة إليها تفوق عوامل الإنتاج التقليدية كالأرض، ورأس المال. وانطلاقاً من إيمان المؤسسات المعاصرة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيس للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغير، أضحت إدارة تلك المعرفة، والاستثمار في رأس المال المعرفي - من خلال نشر المعرفة وتشاركتها بين أعضاء المؤسسة - عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي. ومن ثم برزت إدارة المعرفة Knowledge Management كمدخل استراتيجي أمام المؤسسات المختلفة، يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة لها، من خلال استخدام المعرفة وتشاركتها؛ كأحد أبرز عمليات إدارة المعرفة، والتي تطوي بدورها على خمس عمليات أساسية هي: إنتاج المعرفة Knowledge Creation، والاحتفاظ بالمعرفة Knowledge Preservation، وتشارك المعرفة Knowledge Sharing، وإعادة استخدام المعرفة Knowledge Reuse، وتقييم المعرفة (Knowledge Evaluation. Kim & Ju, 2008:283)

ويتضح من ذلك أن التشارك المعرفي (KS Knowledge Sharing) يمثل إحدى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة. ومن وجهة النظر التنظيمية يمكن تحسين الأداء من خلال توفير المعارف المفيدة وذات الأهمية للعاملين، كما أنه من أجل تحويل المعرفة إلى أصول تنظيمية ذات قيمة فإن الأمر يستلزم تشارك هذه المعرفة بين العاملين وتطبيقها.

وواقع أن الاهتمام بالتشارك المعرفي ليس وليد اليوم، ولعل البدايات الأولى للاهتمام بتشارك المعرفة وتناقلها ترجع إلى تحقيقات Roger (1983) حول تبني الابتكارات التكنولوجية وآليات نقلها، كذلك برز الاهتمام مؤخراً مع دراسات Szulanski (1996) حول نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسات، كما استخدم العديد من الباحثين نظرية الاتصال للتعرف على

العوامل التي تساعد على نقل المعرفة أو تعوقها، بالنظر إلى تشبيه نقل المعرفة بنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل في سياق معين. أما في الآونة الأخيرة فقد استخدم الباحثون نظرية التعلم التنظيمي كمحور مركزي في هذا المجال؛ حيث أصبح ينظر إلى نقل المعرفة أو مشاركتها بنجاح كعملية مستمرة تتطلب تفاعلات التعلم بدلاً من الاتصالات النمطية، كما أصبحت اليوم محوراً مهماً في الإدارة الاستراتيجية؛ حيث ينظر إلى المعرفة بأنها المورد الأكثر حيوية من الناحية الاستراتيجية، والمصدر الأساس لابتكار القيمة (Cummings, 2003: 6).

وبوجه عام لا توجد نظريات دقيقة حتى الآن يمكن أن تفسر على وجه التحديد عملية التشارك المعرفي، ومعظمها يأتي متضمناً في أدبيات إدارة المعرفة، ونظرية الاتصال، وعملية التطوع، والآليات غير الرسمية لتبادل المعرفة. وتبقى الحقيقة طبقاً لنظرية التنظيم، وهي أن المعرفة تشكل المصدر الحيوي في تحقيق الميزة التنافسية، وعندما يتم دمجها في ممارسات العمل بشكل فعال، فإنها تنتج القيمة المضافة للمؤسسة على المدى البعيد (Jain, Sandhu, & Sidhu, 2007).

تأسيساً على ما تقدم تأتي مؤسسات التعليم الجامعي كأبرز المنتجين للمعرفة وأكبر المخزنين والمصدرين لها في المجتمع، ومن ثم فإن هذه المؤسسات يفترض فيها أن تُطور وتشارك المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق جودة التشارك في الموارد والخبرات، فأعضاء هيئة التدريس - بوصفهم عمالاً للمعرفة Knowledge Workers - يعتبرون العنصر الرئيس في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي؛ حيث إنهم يؤدون أدواراً أساسية في تطوير تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في نظم العمل والإنتاج (Kim & Ju, 2008, P.283) ومن ثم تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية الأساس الذي تبنى عليه أية عمليات تحول أو تطور، وأي توجه نحو الجودة والتميز.

وبالرغم من ذلك يظل التحدي الرئيس أمام مؤسسات التعليم الجامعي في حقيقة أن الناس عموماً لن يكونوا مستعدين لتشارك معارفهم إلا عندما يدركون أن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكاليف المتصورة، وهذا ما يدفع إلى أهمية توفير العوامل أو المقومات التنظيمية التي تحفز على التشارك، وتعزز الدافع لدى الأفراد على تبادل المعارف وتشاركها. (Yi, 2005, P. 4) الأمر الذي يقتضي إلقاء المزيد من التوضيح لفهم ظاهرة التشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية، من حيث ماهيتها، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، ومقوماتها، وهو ما يمكن تناوله على النحو الآتي:

**أولاً: ماهية التشارك المعرفي:**

لعله من المهم في البداية التطرق لمفهوم المعرفة كأساس لفهم ظاهرة التشارك المعرفي، وعلى أساس أنها تمثل أعظم الموارد الاستراتيجية التي تملكها المؤسسات؛ حيث تم تعريف مفهوم المعرفة من نواح كثيرة، وقد صك (Drucker, 1993) مصطلح عامل المعرفة Knowledge Worker وناقش فكرة كون المعرفة ثروة وقوة، وعرفها بوصفها "المعلومات الفعالة في العمل، أو المعلومات المركزة على النتائج، وتنعكس هذه النتائج خارجياً في المجتمع والاقتصاد، أو في النهوض بالمعرفة نفسها" (Drucker, 1993:46) ويشيرا (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى أن المعرفة تتعلق بالمعتقدات، والالتزام، والفعل، وتعكس السياق الموجودة فيه (p.21)، وقد حددا نوعين من المعرفة: معرفة ضمنية (كامنة) ومعرفة صريحة (ظاهرة). (p.57) وتميل بيئات العمل عادة إلى دعم المشاركة في المعرفة الصريحة المدونة في وثائق المؤسسة أو المخزنة في قواعدها، ولكنها قد لا تقدم على دعم- أو أنها ترى من الصعوبة بمكان أن تتحكم في دعم- تبادل المعرفة الضمنية أو غير الظاهرة، والمتمثلة في خبرات ومهارات وتجارب أفرادها المختزنة في عقولهم، على الرغم من أن هذا النوع من المعرفة يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات، ولا سيما تلك المؤسسات القائمة على المعرفة كالجامعات. (Sohail & Daud, 2009:128).

وبوجه عام تعد عملية تشارك المعلومات والخبرات بين العاملين مكوناً أساسياً من مكونات إدارة المعرفة وعملية محورية ضمن عملياتها، والتي تشمل أيضاً اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتطبيقها، وتقويمها. ويصنف البعض إدارة المعرفة في ثلاث عمليات هي: اكتساب المعرفة، والمشاركة في المعرفة، والإفادة من المعرفة، فالكسب المعرفة هي عملية تنمية وخلق الأفكار والمهارات والعلاقات، أما المشاركة في المعرفة فهي عمل من أعمال نشر المعرفة المتاحة التي تعتبر معروفة بالفعل، والإفادة من المعرفة تحدث حينما يتم دمج التعلم في المؤسسة. (Sohail & Daud, 2009: 129) ومن ثم فإن التشارك المعرفي يشكل جزءاً من إدارة المعرفة أو عملية فرعية من عملياتها.

وفي هذا السياق يمكن القول: أنه لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم التشارك المعرفي، فهو عند البعض: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجماعات أو المؤسسات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء". (Lee, 2001, P.324) أو هو: "تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات، والأفكار، والاقتراحات، والخبرات المتعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض، ويمكن تشارك المعرفة

الصريحة وكذلك الضمنية" (Bartol & Srivastava, 2002: 65) وعند آخرين التشارك المعرفي هو: "الدرجة التي يتبادل أو يتقاسم فيها الفرد المعرفة مع الآخرين فعلياً". (Bock & Kim, 2002: 16; Lin & Lee, 2004: 115) أو هو: "مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعرفة أو مساعدة الآخرين" (Erhardt, 2003: 2) أو هو: "إجراء لجعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المؤسسة". (Ipe, 2003: 32) كما أنه يمثل: "سلوك المعرفة المكتسبة لدى الفرد مع الأعضاء الآخرين في منظمته". (Ryu, Ho, & Han, 2003 : 113).

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات منها: أن التشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشاكل مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة، وإنما يتضمن أيضاً تشارك المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر، كما يعبر التشارك المعرفي عن نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها واستخدامها، كما يعني أيضاً أن المرسل لا يتخلى عن ملكيته للمعرفة، وبدلاً من ذلك تصبح الملكية مشتركة للمعرفة بين المرسل والمستقبل، كما يستنتج أيضاً أن التشارك المعرفي عملاً تطوعياً، ومن الصعب إجبار الأعضاء عليه، وبدلاً من ذلك يمكن إقتاعهم وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحوه. وأخيراً أن التشارك المعرفي عملية تعليمية ديناميكية؛ حيث يتعلم الأفراد ويتفاعلون باستمرار لتحقيق الإبداع والابتكار.

وجدير بالذكر أن هناك من يفرق بين مفهوم "تشارك المعرفة" (KS) ومفهوم "نقل المعرفة" (Transfer of knowledge TK) على اعتبار أن الأول يشير إلى ذلك السلوك الذي يجعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المؤسسة، كما أنه يعبر عن العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة التي يمتلكها الفرد إلى شكل يمكن فهمه واستيعابه واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين، بما يؤسس للمعرفة التنظيمية Organizational Knowledge، أو الذاكرة التنظيمية Organizational Memory للمؤسسة، وينطوي ذلك على بعض الإجراءات الواعية من جانب الفرد الذي يمتلك المعرفة، كما أن التشارك المعرفي يتضمن وجود علاقة بين طرفين على الأقل، أحدهما الذي يمتلك المعرفة والآخر الذي يكتسب المعرفة. في حين يستخدم مفهوم "نقل المعرفة" في الغالب لوصف حركة المعرفة بين الكيانات الكبرى داخل المؤسسة، كالإدارات أو الأقسام في المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات. (Ipe, 2003, P.341-342) وبالتالي فهي عملية تنطوي على إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت وبالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، وهي تعد عملية حيوية لتحقيق التشارك المعرفي الفعال (نجاتات، ٢٠١٢: ٧).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن التشارك المعرفي هو المسألة الحاسمة والصعبة في برامج أو عمليات إدارة المعرفة بالجامعات، فالتحدي الحقيقي أمامها هو كيف يمكن تحويل المعلومات والخبرات المتاحة - المعرفة الضمنية - إلى مخزون معرفي قادر على تفعيل عملية إنتاج المعرفة، وتكوين رأس مال معرفي يسهم باستمرار في تحقيق التنمية والجودة والتميز.

#### ثانياً: أهمية التشارك المعرفي وفوائده في الجامعات:

هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة في المؤسسة الجامعية؛ حيث يدعم قدرتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية له أيضاً أهميته على المستوى الفردي أو الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، سواء على المستوى الاجتماعي، من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني، من حيث تحقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر، ويمكن تناول ذلك بقدر من التوضيح على النحو الآتي:

#### • الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:

التشارك المعرفي في كثير من الأحيان يحقق مصلحة شخصية للأفراد، ويحدث إذا كان الشخص يرى أن تبادل المعرفة وتقاسمها يساعده على أداء الوظيفة على نحو أكثر فعالية، ويساعده على البقاء فيها، ويعزز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي، ويجلب المكافآت أو مزيداً من التقدير الشخصي. ويرى (Yi, 2005) أنه لإنجاز معظم مهام العمل بشكل جيد فإن ذلك يتطلب جهداً تعاونياً، وإذا حاول الموظفون العمل وحدهم فمن المرجح أن يفشلوا، بينما انفتاحهم مع الزملاء وتشارك معارفهم معهم سيؤدي بلا شك إلى دعم تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر يحقق التشارك المعرفي مع الآخرين الاستفادة للفرد وللآخرين الذين سيتشاركون معرفتهم معه بالمثل. وعلاوة على ذلك يمكن للموظفين أن يشعروا بنوع من الارتياح والحصول على تقدير الذات إذا رأوا الفوائد التي سيجلبها لهم الآخرون من خلال تبادل معارفهم، وقد يساعد الموظف زميله من أجل إنجاز الأمور بشكل أفضل وأسرع، أو بشكل أكثر كفاءة، وبالتالي التشارك المعرفي يتيح للأفراد حل المشاكل بسرعة أكبر، والحد من الازدواجية المكلفة من الجهد، وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون. (Yi, 2005: 21-22).

ومن ثم تحتاج المؤسسات إلى أن تقنع موظفيها بأنه يمكنهم الحصول على أكثر مما يفقدون خلال التشارك المعرفي، ويشير (Ipe, 2003) إلى أن الفوائد الفردية للتشارك المعرفي تشمل النواتج الإيجابية مثل: تحسين الراتب، والاعتراف والتقدير، وفرص الترقى، والإنجاز، والعلاقات البنّية الشخصية، والاستقلالية، والتحدي في العمل، والشعور بالمسؤولية. (345- pp. 346).



## • الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمؤسسة الجامعية، فمن خلال التشارك المعرفي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة، وتجنب التكرار، وخفض تكاليف التدريب، والحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد. (Yi, 2005, P. 22-23) كما يؤدي إلى نشر الأفكار المبتكرة، ويعتبر ضروري للإبداع، وبالتالي للتجديد؛ حيث يساهم تشارك المعرفة وتبادلها بين الأفراد في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي. (Ipe, 2003, P. 342) كما يدفع إلى تزايد إنتاج الأفكار المبدعة، ويقلل من زمن دورة تطوير الفكرة، ويجنب المؤسسة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء، ويقلل الوقت اللازم لتحقيق كفاءة الموظف، ومن ثم زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التحسين المستمر لأفضل الممارسات التنظيمية. (Ives, Torrey, & Gordon, 2000, P. 116) ويضيف (Reid, 2003) بعض الفوائد التنظيمية الأخرى للتشارك المعرفي كزيادة إنتاجية الأفراد؛ حيث يمضون وقتاً أقل في البحث عن الخبرة اللازمة، واختصار الجداول الزمنية لتنفيذ المهام، وتطبيق الممارسات الناجحة في العمل، وزيادة الاستفادة من استثمار المؤسسة في رأس المال الفكري. (p. 45) كما ظهر أن الاستعداد للتشارك المعرفي يرتبط إيجابياً بالربحية والإنتاجية، ويرتبط سلبياً بتكلفة العمل، ويساعد الموظفين الجدد على التكيف مع أنفسهم في أماكن عملهم، كما يجعل المتباعدين جغرافياً يتبادلون المعلومات من أجل تحسين الأداء. كما وأن تشارك المعرفة الصريحة يحسن كفاءة العمل Task Efficiency فإن تشارك المعرفة الضمنية يحسن جودة العمل (Task Quality Yi, 2005, P. 23)

ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالاً بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها. (McInerney & Mohr, 2007, P. 65) إن المشاركة في المعرفة هي أقرب ما تكون إلى المشاركة في الثروة، والاتجاه الإيجابي نحو المشاركة في المعرفة مشتق من القيمة الاجتماعية، ومن ثم فإن المؤسسات تحتاج إلى الاستثمار في القيم الاجتماعية القائمة على الثقة والتبادلية والاحترام، مما يمكن أن يسفر عن منافع طويلة الأجل، مثل: الرفاهية والابتكار، ومن البديهي القول: بأن المشاركة في المعرفة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، فممارسة التشارك المعرفي ينتج عنه تحسين الفعالية التنظيمية؛ حيث إن نتاج التشارك المعرفي هو خلق المعرفة الجديدة والابتكار الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وبالتالي تبذل المؤسسات المختلفة جهوداً متمعددة لتشجيع الموظفين

على المشاركة في المعرفة، مما يمكنها من الحفاظ على دورها كمؤسسات ذكية في بيئة متطورة علمياً وتقنياً. (Sohail & Daud, 2009, P.129-130).

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي، وأن الحاجة إليه تعتبر مسألة أكثر إلحاحاً في مؤسسات المعرفة المكثفة مثل: الجامعات؛ حيث تحتاج إلى تشارك المعرفة من قبل الموظفين، إذا كانت تسعى لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من رأس مالها الفكري والمنافسة بفعالية في السوق العالمية. (Sohail & Daud, 2009, P.129) ولعل هذا ما دفع البعض إلى القول: "إن القيمة الحقيقية للموظفين ليست في كم العمل الذي يستطيعون إنجازه وإنما في كم المعرفة التي تبتكر في سياق أدائهم لعملهم". (Campbell, 2009, P.66) ومن ثم يبدو من الضروري استبدال مقولة أن المعرفة قوة Knowledge is power بمقولة أن تشارك المعرفة وتقاسمها هو القوة Knowledge sharing is power والمصدر الحقيقي لبقاء المؤسسات وتميزها على المدى الطويل.

### ثالثاً: مجالات التشارك المعرفي واستراتيجياته في الجامعات:

#### • مجالات التشارك المعرفي:

يمكن تصور مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس طبقاً لوظائف الجامعة الثلاث، أي تشارك المواد والمعارف: التدريسية، والبحثية، والمتعلقة بدور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع. فبالنسبة للمواد التدريسية على سبيل المثال: ينتج أعضاء هيئة التدريس كميات هائلة من المواد ذات الصلة بالمقررات الدراسية، والتي يبتكرونها وينظمونها للاستخدام في المحاضرات، والندوات، واللقاءات، والدروس، والدورات التدريبية، والمختبرات، وتطوير المناهج، ومهارات التدريس الفعال وغيرها، وفي معظم الوقت يتم تنظيمها والحفاظ عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي ولا يتم تشاركتها بكفاءة بين الزملاء الذين يدرسون نفس المقررات في نفس الفصل الدراسي أو في الفصول التالية، وبعضها له قيمة علمية عالية، فضلاً عن مزاياها العملية، ومع ذلك هذه المواد لا يتم جمعها وتنظيمها نظراً لعدم وجود قناة اتصال دائمة ومنتظمة للتشارك، ومع مرور الزمن يتم إعادة صياغة نفس المواد في كثير من الأحيان، وهذا التكرار يأتي على حساب الوقت والمال والعمل، أما إذا تم تشارك هذه المعلومات والخبرات القيمة والمعرفة بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس فيمكن تخصيص المزيد من الوقت لإجراء البحوث، والتفاعل مع الطلاب، وخلق حوار مع الزملاء، وتوفير مراقبة الجودة في المقررات. (Kim & Ju, 2008, P. 283-284).

وبوجه عام يشمل تشارك المعرفة في الجامعات العديد من الأنشطة مثل: تأليف ونشر الكتب العلمية والمطبوعات والمجلات الأكاديمية، وبناء القدرات، والتعاقد على إجراء أبحاث، وتقديم الخدمات الاستشارية ومشروعات الأبحاث في قطاع الصناعة، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية والمهنية وغيرها. (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012: 69)

#### • استراتيجيات التشارك المعرفي:

كيف يتشارك الأفراد المعرفة مع الآخرين داخل المؤسسة؟ يصف هذا الجزء استراتيجيتين رئيسيتين للتشارك المعرفي وهما: المساهمات المكتوبة (التدوين)، والتفاعلات الاجتماعية (التخصيص)، ففي استراتيجية التدوين Codification يتم تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات؛ حيث يمكن بعد ذلك إتاحة المعرفة واستخدامها بسهولة من خلال الآخرين. أما استراتيجية التخصيص Personalization فتؤكد أن المعرفة ترتبط بشكل وثيق بالشخص الذي يطورها ويتشاركها بصورة أساسية، من خلال التواصل المباشر، وهنا يكون الهدف الأساس للكبيوتر هو مساعدة الناس على تشارك معارفهم وليس تخزينها. (Yi, 2005:24) وفيما يلي تعريف بهاتين الاستراتيجيتين:

**- المساهمات المكتوبة: Written Contributions** تشير المساهمات المكتوبة إلى تشارك المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات مثل: مكتبة المستندات عبر الإنترنت، أو نظام الشبكة المحلية (الإنترنت)، أو المستودعات التقليدية مثل: التقارير، والكتيبات. (Yi, 2005, P. 24)

**- التفاعلات الاجتماعية: Social Interactions** يتفاعل الناس لخلق المعرفة وتشاركها، ولذلك فإن المسألة بالغة الأهمية في التشارك المعرفي هي التفاعل الفعال، ويحدث ذلك عادة عن طريق الاتصال المباشر من شخص إلى شخص، والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي توفر قنوات لتشارك المعرفة بين الأعضاء في المؤسسة، فمن خلال التفاعل الاجتماعي يحصل الأفراد على المزيد من الفرص لتشارك معارفهم وخبراتهم، وبالتالي يزداد تدفق المعرفة داخل المؤسسة. ولاستراتيجية التخصيص أو التفاعلات الاجتماعية أهمية خاصة، لأنها تسهل تشارك المعرفة الضمنية، والتي تعتمد على السياق ويصعب الحصول عليها من خلال قاعدة معارف شبكة الإنترنت. وهنا تتعدى وظيفة نظام المعلومات لتشارك المعارف أكثر من كونه عبارة عن مخزن للمعلومات، والأكثر أهمية من ذلك أنه يسهل التفاعل من خلال تمكين الموظفين من التواصل مع بعضهم البعض ضمن أو عبر فرق عمل، فتشارك المعرفة لا يتم فقط وجهاً لوجه، بل أيضاً من خلال التليفونات والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو وغيرها، كما أنه يمكن تشاركها ليس فقط خلال الاجتماعات الرسمية ولكن أيضاً من خلال المحادثات غير الرسمية. (Yi, 2005, P. 25-26)

وبوجه عام يمكن القول: أن معظم الناس يفضلون بيئات التفاعل وجهاً لوجه؛ حيث يساعدهم ذلك على بناء علاقات جيدة مع الآخرين، وخلق المعاني والتفاهات المشتركة في بيئاتهم، والتفاعل وجهاً لوجه أكثر أهمية في المشاريع الوظيفية المشتركة. وإلى جانب التفاعل الرسمي وجهاً لوجه، تعتبر التفاعلات غير الرسمية آلية مهمة لتشارك المعارف؛ فهي تؤدي إلى إنشاء شبكات اجتماعية تلقائية داخل المؤسسة من خلال المعرفة المشتركة، وهذه الشبكات الاجتماعية تنمو وتتطور إلى ما بعد الانتهاء من مشروع أو مهمة ما.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بالجامعات:

أدرت الكثير من المؤسسات اليوم- ومن بينها الجامعات- أن ما تقوم به من بناء أنظمة معلوماتية متقدمة ومستودعات للبيانات قد جاء بنتائج مخيبة للآمال، مقارنة بما بذل فيها من جهد وتكلفة؛ حيث ظلت المعرفة راکدة في هذه القواعد والمستودعات، وفي عقول رأس مالها البشري، ودون تقديم خدمات تحقق الجودة والتميز، خاصة وأن تشارك المعرفة يعتمد أكثر ما يكون على التطوع، والدوافع المتنوعة لأعضاء المؤسسة. (Andriessen, 2006, P. 1-3) واستناداً إلى استعراض النظريات والبحوث في مجال تشارك المعرفة حدد (Ipe, 2003) العوامل الرئيسية التي تؤثر على التشارك المعرفي بين الأفراد في المؤسسات وهي: طبيعة المعرفة، دافعية التشارك، وجود فرص التشارك، ثقافة بيئة العمل. (Ipe, 2003, P. 343) كما حدد علماء الإدارة الاستراتيجية عدداً من المتغيرات التي يرون أنها قد تؤثر بشكل كبير في تشارك المعرفة وهي: العلاقة بين المصدر والمستقبل، شكل المعرفة ومكانها، الاستعداد للتعلم لدى المستقبل، قدرة المصدر على التشارك المعرفي، طبيعة بيئة العمل التي يجري فيها التشارك. (Cumings, 2003: 1-2) وتشير إحدى الدراسات إلى أن من العوامل التي تؤثر سلباً في تحقيق تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ما يتمثل في غياب المكافآت والتقدير، وقلّة دعم الإدارة العليا، وغياب الثقافة التنظيمية المشجعة، وقلّة الوقت المتاح، وقلّة الثقة بين أطراف العمل، وضعف البنى التحتية. (Jain, et al., 2007, P.26-27) كما يشير البعض إلى أن كثيراً من الأفراد في المؤسسة الأكاديمية يميلون إلى الفردية في التحصيل العلمي والتدريس، بدلا من تبادل الرؤى العامة نحو الغايات والأهداف التنظيمية. (Kim & Ju, 2008: P. 282) وتؤكد دراسات أخرى على أن من بين العوامل التي تؤثر في سلوك تشارك المعرفة بين الأكاديميين بالجامعات ما يتمثل في: نظام الحوافز، ونظم إدارة المعرفة، والثقافة السائدة، والاستعداد الفردي، والتوقعات الشخصية للفوائد المتصورة مادياً أو معنوياً، كالرغبة في بناء

السمعة الأكاديمية والتقدير والاعتراف، بالإضافة إلى القدرة على إدارة التقنية واستخدامها، ونظام الحوافز وآلياته. (Yin, et al., 2008, P. 44; Cheng, et al., 2009, P. 321)

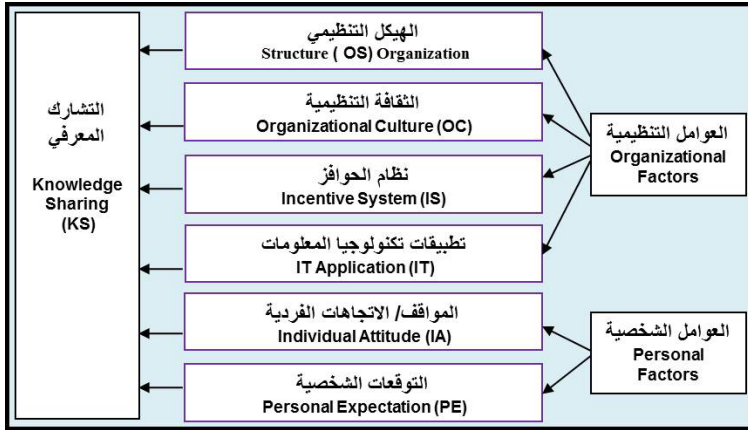
ويصنف البعض العوامل المؤثرة في ظاهرة التشارك المعرفي في المؤسسات المختلفة وخاصة الجامعات إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية أو فردية: فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (٢٠٠٣) إلى أن قدرة المؤسسة على الابتكار في إنتاج المعرفة وتشاركتها واستخدامها، والقدرة على المنافسة الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على نسق القيم والثقافة والبنى المؤسسية القائمة ومدى التواصل والاندماج. (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣: ٩٨) كما قاما (Sohail & Daud, 2009) بمراجعة نتائج الدراسات والبحوث الإمبريقية واستخلصا أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في تشارك المعرفة وتقاسمها بالمؤسسات الأكاديمية منها: مدى توافر الثقافة الابتكارية، والقدرة على التعلم من الفشل، ونوعية المعلومات الجيدة، وخلق الميل نحو المعرفة لدى الموظفين، أيضاً مستوى الحوار التنظيمي والمناخ المشجع على تطوير المعرفة، كذلك مدى توافر القيادة والثقافة المؤسسية وسياسات الموارد البشرية الداعمة للتشارك المعرفي، ومدى توافر نظم المكافآت التي تمكن المؤسسات من تحقيق أقصى قدر من التشارك المعرفي، ومستوى تطور الهيكل التنظيمي، والاتصالات داخل المؤسسة وخارجها، وأخيراً مدى توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومدى فعالية الدور الذي تقوم به، من حيث خفض الحواجز الزمانية والمكانية بين العاملين في مجال المعرفة، وتحسين فرص الحصول على المعلومات والمعرفة. (pp.130-131)

أما فيما يتعلق بالعوامل الشخصية المؤثرة في التشارك المعرفي يمكن القول: أن إقناع الأعضاء بتشارك معارفهم ليس بالأمر السهل؛ بسبب زيادة التكاليف، وانخفاض الفوائد المحتملة للفرد الذي يملك المعرفة، فالأفراد يعتقدون عموماً أن معرفتهم ذات القيمة تساعدهم على إبقاء قدراتهم التنافسية على غيرهم، وقد وصف هذا التحدي في القول: "إذا كان الناس لا يريدون مشاركة معارفهم، فلن يفعلوا ذلك حتى ولو كان لديك أفضل تكنولوجيا في العالم، فالناس لا يسعون للتشارك إذا كانوا لا يجدون أو يتوقعون مردود ذلك، وبالتالي إذا كان الموظف يتصور أن سلطة العمل تأتي من امتلاكه للمعرفة فمن المتوقع أن يؤدي هذا إلى اكتنازه للمعرفة بدلاً من تبادلها مع الآخرين" (Yi, 2005:3-18) ويدعم هذا التصور والاعتقاد إذا كانت معارفه وخبراته تشكل له فعلياً مصدر قوته الوحيد، كما أنه ينظر دائماً إلى الجهد المبذول في اكتساب المعرفة، وما أنفقه من وقت وموارد في سبيل الحصول عليها، ومن ثم فهو يتوقع المقابل من تشاركتها وتبادلها مع الآخرين، سواء في شكل مادي كالمكافآت، أو غير مادي

كالاعتراف والتقدير (Ghosh, 2004: 3-7). ومن ثم عندما نشجع الموظفين على تشارك معارفهم، فإن السؤال الذي لا مفر منه من الموظفين هو: ما مصلحتي في ذلك؟ إذا لم يكن هناك إجابة مشجعة على هذا السؤال فربما لا يحدث التشارك المعرفي. (Yi, 2005:17) وفي بحث (Goman, 2002) عن عداء التشارك المعرفي حدد خمسة أسباب حول: " لماذا لا يخبر الموظفون عما يعرفونه في المؤسسة؟ " وهي: (١) الموظفون يعتقدون أن المعرفة هي القوة، (٢) الموظفون ليسوا متأكدين إذا كانت معرفتهم ذات قيمة، (٣) عدم وجود الثقة بين الموظفين، (٤) الموظفون يخشون من النتائج السلبية، (٥) أن غيرهم من الموظفين لا يريدون تشارك معارفهم. وبالإضافة إلى ذلك هناك عامل الثقة، فتشارك المعرفة وتقاسمها ينطوي على الثقة بين الأطراف المتشاركة، فكما سبقت الإشارة أن الأفراد يمضون الكثير من الوقت وينفقون الكثير من الجهد والموارد في سبيل الحصول على المعرفة، لذا لن يتخلوا عنها بسهولة، ما لم يتأكدوا أنها ستسلم إلى يد أمينة. (Ghosh, 2004: 3)

وجدير بالذكر أن هناك من يصنف العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي في ثلاثة مجالات رئيسية: الفردية، التنظيمية، التكنولوجية. فعلى مستوى الفرد، غالباً ما تتعلق بعوامل مثل: ضعف مهارات الاتصال والتواصل، والاختلافات في الثقافة، والاختلافات في المكانة، ونقص الوقت، والثقة، ومستوى التوقع من التشارك. أما على المستوى التنظيمي فتتعلق بعوامل مثل: نقص البنية التحتية والموارد، وغياب آليات التواصل الرسمية وغير الرسمية، وعدم تبني ثقافة تنظيمية ناجحة، وضعف الهيكل التنظيمي، وغياب فرص التمكين والتدريب. أما على الصعيد التكنولوجي فتتعلق بعوامل مثل: عدم الرغبة في الاستخدام والتطبيق، والتوقعات غير الواقعية لنظم تكنولوجيا المعلومات، والصعوبات المتصلة ببناء ودمج وتعديل النظم المرتكزة على التكنولوجيا. (Sohail & Daud, 2009:131)

ولعل ماسبق يؤكد على أنه بدون التدخل التنظيمي في شكل تدابير وإجراءات تحفيزية محددة فإن التنظيم قد يكون غير قادر على تعزيز تقاسم المعرفة والاستفادة منها، خاصة المعرفة غير الملموسة، وقد تكون هذه الإجراءات في شكل مكافآت واعتراف وتقدير، وبرامج رعاية وتدريب، وتمكين، ومؤتمرات وغيرها، مما يعزز الدافع الداخلي للأفراد، وإنتاج وتوطين ثقافة تشارك المعرفة وتقاسمها. (Ghosh, 2004: 7) ويمكن تلخيص أبرز العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة في التشارك المعرفي بالمؤسسة الجامعية بالشكل الآتي:



شكل (١)

### العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة في سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: (المصدر: الباحثان)

- وبالنظر إلى العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي يمكن استخلاص استنتاجين رئيسيين هما:
- أن مختلف المؤسسات بما فيها الجامعات تتعرض بقدر أو بآخر إلى مثل هذه العوامل والمؤثرات.
  - أن المؤسسة الجامعية لا تملك مبرراً في أن تستند إلى حقيقة أن عملية التشارك المعرفي عملية طوعية، ومن ثم تتراجع عن اتخاذ التدابير اللازمة لتميتها؛ حيث جوهر عملها وأهدافها يفرض عليها التزاماً أدبياً وأخلاقياً في أن تكون قائدة لا مقودة في تبني استراتيجية أو ثقافة لنشر المعرفة وتشاركتها، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو ما يجعلها عكس أية مؤسسة أخرى.

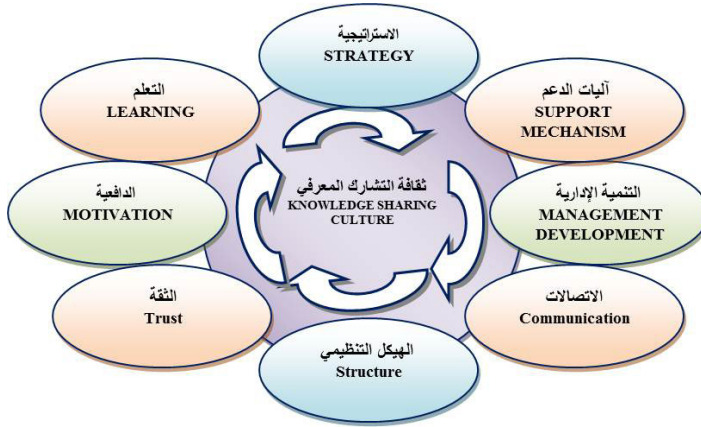
### خامساً: مقومات التشارك المعرفي في الجامعات:

يذهب (Bhatt, 2001) إلى أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب على المؤسسة الجامعية توفيرها لتحقيق تشارك فعال للمعرفة، وتحويلها من معرفة فردية إلى معرفة مؤسسية منها: توفير الأنظمة والتقنيات الحديثة التي تتيح للعاملين التشارك في الموجودات المعرفية، وتخفيف القيود أمام التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة، وتفعيل دور وسائل الإعلام المؤسسية في نقل المعرفة بين الوحدات والأقسام، وتوفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المؤسسة، وتكوين فرق عمل تطوعية لتقديم الاستشارات العلمية، وتوفير مناخ عمل يحفز تشارك المعرفة، وتقييم مستويات الأداء وفق نظم تشارك المعرفة، وأخيراً

تسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة. (Campbell, pp.115-116) أما (2009) فيقول على دور الثقافة التنظيمية في تسهيل عملية التشارك المعرفي أو إعاقتها؛ حيث يرى أنه لم يثبت أن التكنولوجيا تشكل الحل الوحيد لتسهيل التشارك المعرفي، بل أدى التركيز المفرط لكثير من المؤسسات على بناء الهياكل الأساسية للتكنولوجيا وتجاهل العوامل الثقافية إلى كثير من الإخفاقات، وفي المقابل الاعتراف المتزايد بأن مفتاح نجاح التشارك المعرفي يتطلب التركيز على الثقافة التنظيمية، فقد وجد أن أبعاداً للثقافة التنظيمية كالثقة، والتعاون، والتمكين، والاستقلال الذاتي، والسلطة وغيرها، تؤثر بشكل مباشر على التشارك المعرفي بين العاملين، وعلى طبيعة استعدادهم لتشارك معارفهم. وبالتالي فهي تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز عملية التشارك بين أعضاء المؤسسة الجامعية؛ حيث تحدد الطرق التي يمكن من خلالها أن تتم هذه العملية، ويتضح هذا الدور في أنها: تشكل الافتراضات الأساسية حول المعرفة الجديرة بالتشارك، وتحدد العلاقة بين معرفة الموظف والمعرفة التنظيمية، وطبيعة العلاقات والتفاعلات التي من خلالها يتم التشارك المعرفي، والعمليات الخاصة بكيفية إنشاء المعرفة الجديدة، والتحقق من صحتها ونشرها في كافة أرجاء المؤسسة الجامعية. (Campbell, 2009: 7-10).

ومن خلال وجهة النظر السابقة يمكن القول: أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية تعد المدخل الأكثر حيوية لإدارة المعرفة الفعالة، والتعلم التنظيمي، وذلك لكونها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع أو تعرقل التعلم وتبادل أو تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. وبالتالي فالثقافة التنظيمية تؤثر على أن المؤسسة الجامعية إذا كانت ترغب في التحسين والتطور وتوفير بيئة محفزة لتقاسم المعارف، فإنها تميل إلى تبادل الأفكار والرؤى، لأنها تنظر إلى عملية تقاسم المعرفة وتشاركها كجزء طبيعي من وظيفتها، بدلاً من أن تنظر إليها باعتبارها شيئاً يمكن الإجبار عليه.





شكل (٢)

العوامل التي تساعد في بناء وتطوير ثقافة للتشارك المعرفي: (Low, 2007:14)

وبوجه عام يشير البعض إلى أن من العوامل المساعدة على تعزيز تشارك المعرفة وتقاسمها بين أعضاء المؤسسة الجامعية ما يتمثل في توافر فرص الإرشاد والتوجيه والتدريب والتعلم، كذلك توافر فرق تقاسم المعرفة، والبنية التحتية والشبكات التقنية المتطورة، بالإضافة إلى وجود نظام معلومات محوسب، لتخزين المعرفة واستردادها عند الحاجة، وقبل هذا وذاك وجود سياسات للاعتراف بالأفراد المتميزين ومكافأاتهم. (Jain, et al., 2007: 25).

ويمكن تتبع البحوث والدراسات في مجال التشارك المعرفي بالمؤسسات الجامعية، والتي تشير إلى حداثة الدراسة المنظمة لظاهرة التشارك المعرفي من جهة، وتؤكد على أهمية التشارك المعرفي في تحقيق الجودة والتميز للمؤسسة الجامعية، وأهمية دراسة هذه العملية وتفسيرها من جهة أخرى. فقد أجرى (Jain, et al., 2007) دراسة هدفت إلى تعرف أهمية تبادل المعرفة وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس، ومعوقات ذلك، والآليات اللازمة لتشجيع تقاسم المعرفة وتشاركها، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال في ماليزيا بلغت (٢٦٥) فرداً. وقد أسفرت النتائج عن موافقة أغلب أفراد العينة على أهمية التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية، وأن في مقدمة معوقات التشارك المعرفي ما يتمثل في قلة المكافآت والتقدير، وضيق الوقت، ونقص الأنشطة الرسمية وغير الرسمية لغرس ثقافة تشارك المعرفة، وفي المقابل أن في مقدمة آليات تعزيز تشارك المعرفة دعم وتشجيع وتبني الإدارة العليا لثقافة التشارك المعرفي، وتضمينه في إجراءات التقييم والمكافأة، وبناء أنظمة تساعد في تخزين المعرفة واسترجاعها ونشرها. كما قام (Poh Yen, 2007) بدراسة هدفت إلى تعرف تأثير إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد منظمة التعلم على

تبادل المعلومات والخبرات وتشاركتها، وتحديد العوامل المحفزة على تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات الماليزية الخاصة، بلغت (٢٠٠) فرد. وقد أسفرت النتائج عن وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في درجة تشارك المعرفة وتبادلها منها: الحوافز، وفرص التطوير، والثقافة التنظيمية، والثقة، وتصورات أعضاء هيئة التدريس حول التهديد الذي يمثله تشارك المعرفة من حيث تقويض المكانة أو فقدان ميزة. وأجرى (Kim & Ju, 2008) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس حول تشارك المعرفة وتقاسمها، والعوامل الأكثر تأثيراً على هذه العملية، باعتبارها من أكثر العوامل التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الأكاديمية، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الخاصة بكوريا الجنوبية بلغت (٧٠) فرداً. وقد أسفرت النتائج عن أن من أبرز العوامل المؤثرة في عملية التشارك المعرفي ما يرتبط باتجاهات أعضاء هيئة التدريس ومدى قناعتهم بهذه العملية، واستعدادهم لها، يليها نظم المكافأة والدعم القيادي للتشارك المعرفي، وأخيراً أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للهيكل التنظيمي على عملية التشارك المعرفي، مقابل التأثير غير المباشر لعامل تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وهدفت دراسة (Sohail & Daud, 2009) إلى تحديد العوامل التي تساعد على تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس أو تعوقها، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات الماليزية العامة والخاصة بلغت (١٦١) فرداً. وقد أسفرت النتائج عن وجود مجموعة من العوامل التي تدعم تشارك المعرفة وتقاسمها منها: التحفيز، والدعم القيادي، والثقافة التنظيمية السائدة، وإتاحة الفرصة للقاءات العلمية الرسمية وغير الرسمية. كما أجرى (Cheng, et al., 2009) دراسة هدفت إلى تعرف واقع تشارك المعرفة في المؤسسات الأكاديمية وأسباب تشارك أو عدم تشارك المعرفة بين الأكاديميين، وذلك بالتطبيق على جامعة ماليزيا للوسائط المتعددة، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من الأكاديميين بلغت (٦٠) فرداً. وقد أسفرت النتائج عن أن هناك تقاسماً للمعارف تفرضه طبيعة العمل الأكاديمي، كما أشارت النتائج أن من بين العوامل الحيوية المؤثرة في التشارك المعرفي بين الأكاديميين ما يتمثل في نظم التحفيز، والتوقعات الشخصية من تشارك المعرفة، كما أظهرت النتائج أن أحد العوامل الحاسمة يتمثل في توفير بيئة العمل المشجعة على تشارك المعرفة. وهدفت دراسة (الكيلاني وأبو النادي، ٢٠١٠) إلى تعرف العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الحكومية، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة تتضمن (١٤) مكوناً للثقافة

المؤسسية، على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٥٩٢) فرداً. وقد أسفرت النتائج عن موافقة أغلب أفراد العينة على العوامل المقترحة كمكونات للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي وفي مقدمتها: تشجيع الأفراد على تشارك المعرفة والتحدث، وإشراكهم في القرارات، وإنشاء أنظمة للحوافز والمكافآت، واستصدار وثيقة تتضمن القيم والأحكام الأخلاقية المؤثرة في سلوكيات الأفراد في تقاسم المعرفة وتشاركتها، وتعزيز التعاون والتنسيق مع الأقسام والعمادات في الجامعات. كما أوصت بضرورة عقد دورات ومؤتمرات عن الثقافة المؤسسية والعوامل المكونة لها وارتباطها بعملية التشارك المعرفي. وأجرى (Nordin, et al., 2012) دراسة هدفت إلى تطبيق نظرية السلوك المخطط لتفسير سلوك تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، والعوامل الرئيسة المؤثرة في هذا السلوك، ولتحقيق ذلك تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى مؤسسات التعليم العالي العام بماليزيا بلغت (٢٠٠) فرد. وقد أسفرت النتائج عن إدراك أغلب أفراد العينة لتنفيذ سلوك تشارك المعرفة، وأن هذا السلوك لا يمارس بقوة أو علناً، كما أظهرت أن من بين العوامل المؤثرة في سلوك تشارك المعرفة ما يتمثل في العوامل المعيارية والقيمية المتعلقة بالفرد، واتجاهه نحو تقاسم المعرفة.

وباستعراض البحوث والدراسات السابقة، يتضح: حادثة تناول ظاهرة التشارك المعرفي عالمياً، وندرة وجود بحوث أو دراسات عربية تناولت موضوع البحث الراهن بشكل مباشر، كما يتضح اتفاق البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في التأكيد على أهمية توافر العوامل والمقومات التنظيمية والفردية لتشارك المعرفة وتقاسمها في العمل الجامعي، لما لذلك من انعكاسات إيجابية سواء على المستوى التنظيمي أو الفردي. وفي المقابل يتضح اختلاف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة، في كونه يجري في بيئات ثقافية مختلفة، وفي استهدافه تعرف العوامل المؤثرة في عملية التشارك المعرفي، وآليات تعزيز هذه العملية، إلا أنه في كل الأحوال أفاد منها بوصفها نقطة انطلاق يبني عليها في معالجة المشكلة الحالية، وفي بناء أداة البحث وتفسير نتائجها.

وتأسيساً على ما تقدم كان الدافع وراء إجراء تحليل منظم لواقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عدد من كليات التربية ببعض الجامعات العربية، من أجل خدمة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، والذي سينعكس على أدائهم الأكاديمي والبحثي، ومن ثم على فعالية أداء المؤسسة الجامعية التي ينتمون إليها عموماً.

## مشكلة البحث:

تسعى الجامعات العربية اليوم إلى اللحاق بركب الجودة والمنافسة، من خلال سعيها المتواصل نحو تطبيق فكر الجودة والحصول على ترتيب متقدم بين الجامعات المتقدمة، ولكن غاب عنها أن اكتساب ذلك والوصول إليه يتطلب توافر ثقافة مؤسسية تؤمن بالجودة كنظام حياة وأسلوب عمل يتسم بالإتقان، واحترام النظام والترتيب، والتزام حدود المسؤولية، والعمل ضمن فريق، وتبادل المعارف والخبرات، وتقدير الوقت وحسن إدارته، والتزام المواصفات القياسية، وقبول التقييم والنقد، وغيرها من قيم ومبادئ تشكل في جوهرها صلب نظام الجودة، وهي أساس نجاح برامجها حال تطبيقه. (الصيرفي، 2008: 11-12)

وفي هذا السياق يبرز بعض المهتمين بقضايا التعليم الجامعي العربي كثيراً من السلبيات التنظيمية والشخصية في الوضع الراهن بالجامعات العربية، والتي تؤثر على ضعف التشارك المعرفي ومن ذلك: الفردية والانعزالية، وغياب العمل الجماعي المنظم، والمبالغة في الاعتماد بالتخصص على حساب وحدة المعرفة وتكاملها، مما أدى إلى انكفاء الأقسام والتخصصات العلمية على ذاتها، وأعاق إقامة حوار بينها في إطار مبدأ وحدة المعرفة وتكاملها، وضعف التمسك بالقيم والتقاليد الجامعية الأصيلة، وتقبل النقد البناء. (علي، سعيد إسماعيل، 1993: 29؛ علي، نبيل، 1994: 278؛ محمود، 1999: 23-24، علي، سعيد إسماعيل، 2006)

كما كشف تقرير التنمية الإنسانية العربية حول إقامة مجتمع المعرفة عن أن في مقدمة معوقات إنتاج المعرفة وتشاركتها في مؤسسات التعليم العالي والجامعي العربي، وتأخر تحول هذه المؤسسات نحو مجتمع المعرفة ما يتمثل في وجود بعض القيم والتقاليد المتعلقة بالتمركز حول الذات والعزلة لدى أغلب الأكاديميين، وهو ما أدى في كثير من الأحيان إلى الإحباط، والذي بدأ يأخذ في أحوال كثيرة أشكالاً متعددة من الانكفاء في المشاغل الحياتية الفردية، واللامبالاة إزاء القضايا المعرفية. (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003: 75)

ولعل ما سبق من مشكلات هو ما أكدته نتائج بعض الدراسات التي طبقت في بعض الجامعات العربية، فعلى سبيل المثال: أشارت نتائج إحدى الدراسات على جامعة الأزهر إلى غياب مهارات إدارة الفريق لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وضعف رغبتهم في العمل الجماعي أو الفريقي، سواء على مستوى الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات. (خليفة، 2001: 36-37) وفي الإطار ذاته أشارت إحدى الدراسات على جامعة عين شمس إلى قلة توافر المناخ الملائم لثقافة الرأي والرأي الآخر؛ حيث لا يتبادل العاملون بالكليات الأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل بأفضل صورة، وأن العمل بروح الفريق ليس سمة مميزة للعمل، كما

أن الابتكار ليس مطلباً مهماً أو ضرورياً في كليات الجامعة. (إبراهيم، ٢٠١٠، ١٢٩) كما أشارت نتائج دراسة ميدانية أخرى على ذات الجامعة إلى أن الثقافة التنظيمية تعاني من جوانب ضعف عديدة مثل: اتسام العمل بالفردية، وقلة الرغبة في التنسيق مع الآخرين، وضعف المشاركة، وصعوبة الحصول على المعلومات، وصعوبة تقبل الأعضاء للنقد البناء والتغذية المرتدة. (هلال، ٢٠١٢: ١٨٤)

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟
- إلى أي مدى تختلف درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها؟
- ما العوامل المؤثرة على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي تعزى إلى متغير: اختلاف الجامعة التي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس؟
- ما الآليات المقترحة لتنمية ممارسة التشارك المعرفي وتعزيزه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟

#### حدود البحث:

اقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في أربع جامعات عربية، شملت (جامعة الأزهر وجامعة عين شمس من مصر - وجامعة السلطان قابوس من سلطنة عُمان - وجامعة الملك خالد من السعودية)؛ وذلك لأنها تمثل بيئات تربوية وثقافية متنوعة من جهة، ولعمل الباحثين في هذه الجامعات من جهة أخرى. وهو ما قد يسهل عملية التطبيق الميداني، كما يجعلها تحظى بأولوية في تعرف مشكلاتها، وبالتالي محاولة المساعدة في الارتقاء بجودة أدائها وتعميم نتائجها على الحالات المشابهة.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تطوير ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وذلك من خلال تعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى آليات مقترحة للتغلب على معوقات التشارك المعرفي وتعزيز ممارسته لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية.

**أهمية البحث:**

تبدو الأهمية النظرية والعملية للبحث الحالي من خلال: إثراء الميدان الإداري والتربوي ببحث متخصص من هذا النوع، وفي قطاع حيوي وهو قطاع التعليم العالي والجامعي، كذلك مساعدة القيادات الأكاديمية في الجامعات العربية بوجه عام وفي كليات التربية بوجه خاص في إدارتهم لمؤسساتهم على صعيد تفعيل عملية التشارك المعرفي، لما لهذه العملية من دور حيوي في إنتاج المعرفة وإبداعها، وتحقيق التميز والمنافسة، بالإضافة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في تعرف التحديات التي تواجه تشارك المعرفة والخبرات فيما بينهم، ومدى إمكانية التغلب عليها، لما لذلك من فوائد على المستويين الفردي والتنظيمي.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعيناً بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد هوية العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي، كما استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث.

**مصطلح البحث:**

**التشارك المعرفي Knowledge Sharing** يقصد بمفهوم "التشارك المعرفي" إجرائياً في البحث الحالي: عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات والأفكار والخبرات والمعارف، الصريحة منها والضمنية، ذات الصلة بالعمل الجامعي وتقاسمها فيما بينهم، بما يمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو مبدع، ويحقق القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية.

## إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

## منهج البحث:

اعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يضم مجتمع الدراسة الحالية أعضاء هيئة التدريس في أربع كليات تربوية من أربع جامعات في ثلاث دول عربية وهي: كلية التربية جامعة الأزهر، وكلية التربية جامعة عين شمس (مصر) وكلية التربية جامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)، وكلية التربية جامعة الملك خالد (السعودية)، والبالغ عددهم (٨٧٩) فرداً. ويوضح الجدول (١) إجمالي أعضاء هيئة التدريس في كل كلية وعدد أفراد عينة البحث:

## جدول (١)

## إجمالي مجتمع الدراسة وعينتها في كل كلية والنسبة المئوية

المجموع	كلية التربية جامعة الملك خالد	كلية التربية جامعة السلطان قابوس	كلية التربية جامعة عين شمس	كلية التربية جامعة الأزهر	البند
٨٧٩	٨٢	١٠٥	٥٩٧	٩٥	عدد أعضاء هيئة التدريس (مجتمع الدراسة)
١٤٤	٣٧	٣٣	٤٤	٣٠	عدد أفراد العينة
%١٦,٣٨	%٤٥,١٢	%٢١,٤٣	%٧,٣٧	%٢١,٥٨	النسبة المئوية للعينة

يتضح من الجدول رقم (١) اختلاف نسبة العينة المسحوبة من الكليات موضع الدراسة طبقاً لاختلاف حجم المجتمع الأصل في كل كلية، وفي جميع الحالات حرص الباحثان على اختيار العينة من بين أعضاء هيئة التدريس بصورة عشوائية ومن أقسام مختلفة، مع مراعاة ألا يقل عدد العينة المسحوبة من كل كلية عن (٣٠) حالة، وقد تجاوزت نسبة العينة من المجتمع الأصل (٣٠%) في ثلاث كليات، بينما بلغت (٧,٣٧%) في كلية التربية جامعة عين شمس لكبر حجم مجتمع الدراسة، وبذلك بلغت نسبة العينة الكلية من المجتمع الأصل (١٦,٣٨%) وهي جميعاً نسب مقبولة إحصائياً. ويوضح الجدول الآتي الخصائص الأساسية لعينة الدراسة الحالية:

جدول (٢)  
خصائص عينة الدراسة

المجموع	كلية التربية جامعة الملك خالد	كلية التربية جامعة السلطان قابوس	كلية التربية جامعة عين شمس	كلية التربية جامعة الأزهر	الفئات	المتغير
٢٣	٥	٤	٨	٦	أستاذ	المرتبة الأكاديمية
٤٠	١٧	٧	١١	٥	أستاذ مشارك	
٨١	١٥	٢٢	٢٥	١٩	أستاذ مساعد (مدرس)	
١٤٤	٣٧	٣٢	٤٤	٣٠	المجموع	
١٠٨	٢١	١٢	٤٤	٣٠	مصري	الجنسية
١٨	٠	١٨	٠	٠	عماني	
١٦	١٦	٠	٠	٠	سعودي	
٢	٠	٢	٠	٠	جنسيات عربية أخرى	
١٤٤	٣٧	٣٢	٤٤	٣٠	المجموع	

### ثالثاً: أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بعد مراجعة أدبيات البحث والاطلاع على الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتكونت الأداة من جزأين بعد محور البيانات الأساسية (اسم الجامعة، والكلية، والجنسية)؛ حيث تضمن الجزء الأول مجموعة من المفردات المعبرة عن واقع ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس (١٥ مفردة) والجزء الثاني تضمن مجموعة من العوامل المؤثرة على ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس (١٧ مفردة).

وقد تم حساب ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ وكان معامل ألفا للأداة ككل (٣٢ مفردة = ٠,٨٤٥) وبينما معامل ألفا للجزء الأول الخاص بواقع ممارسة التشارك المعرفي (١٥ مفردة = ٠,٨٩٤) ومعامل ألفا للجزء الثاني المتعلق بالعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي (١٧ مفردة = ٠,٨٩٠). وجميع هذه المعاملات مرتفعة وتدل على الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

بينما تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين هما: طريقة الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على (٩) من أساتذة التربية في مصر والسعودية وسلطنة عمان وإجراء التعديلات المنطقية، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة ككل ولمحاورها الفرعية، وكان معامل الصدق الذاتي للأداة ككل = ٠,٩٢٪، بينما معامل الصدق الذاتي للمحورين هو ٠,٩٤٪ و ٠,٩٤٪ على التوالي، وجميع هذه المعاملات مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة للتطبيق.



## نتائج البحث ومناقشتها :

تتضمن هذه الجزئية عرضاً للنتائج ومناقشتها كما يأتي:

## الإجابة عن السؤال الأول:

ونصه: ما درجة ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسبة المئوية لمستوى ممارسة كل عبارة من خلال حساب (المتوسط الحسابي للمفردة / الدرجة القصوى للمفردة X 100)، للتعرف على مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة التشارك المعرفي في الجامعات العربية، واعتبار مدى الممارسة منخفضاً إذا قل عن 60%، ومتوسطاً إذا تراوح بين 61% - 80%، ومرتفعاً إذا زادت عن 80% كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (3)

واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس  
بكليات التربية في بعض الجامعات العربية

الجامعات العامة الدراسة	جامعة الملك خالد		جامعة السلطان قابوس		جامعة عين شمس		جامعة الأزهر		واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس	م
	ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن		
77,22%	5	3,49	8	3,09	3	3,45	3	3,27	يتبادلون الخبرات حول المواد التدريسية.	
	79,73%		81,82%		79,09%		77,22%			
60,00%	13	2,95	12	2,79	7	3,18	10	3,02	يسمعون دائماً إلى إمداد الزملاء بالمعلومات الجديدة حول المقررات الدراسية	1
	58,92%		55,76%		63,64%		60,67%			
73,75%	6	3,22	5	3,15	8	3,18	8	3,07	يقبلون المعارف من الزملاء حول تطوير طرائقهم التدريسية.	2
	66,49%		63,02%		63,64%		61,23%			
64,17%	7	3,27	9	3,09	11	3,11	1	3,40	يتبادلون المواد البحثية والأفكار حول البحث العلمي.	3
	65,41%		61,82%		62,27%		68,00%			
72,22%	11	3,05	1	3,26	13	3,00	9	3,07	يعملون على إنجاز بحوث مشتركة معاً.	4
	61,08%		67,27%		60,00%		61,23%			
56,29%	15	2,54	11	2,88	15	2,75	12	2,97	يتشاركون المعارف والخبرات حول نشاطهم في خدمة المجتمع.	5
	50,81%		57,58%		55,00%		59,23%			
65,69%	4	3,59	4	3,18	10	3,16	5	3,20	يحرصون على مساعدة بعضهم بعضاً فيما يحتاجون إليه من معارف وخبرات.	6
	71,89%		62,64%		63,18%		64,00%			

تابع جدول (٣)

النسبة العامة بالجامعات موضوع الدراسة	جامعة الملك خالد		جامعة السلطان قابوس		جامعة عين شمس		جامعة الأزهر		واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس
	ع	الت	ع	الت	ع	الت	ع	الت	
٥٨,١٩%	١٢	٣,٠٠	١٣	٢,٧٦	١٢	٣,٠٢	١٤	٢,٨٠	يهتمون بنشر المعرفة الجديدة التي يمتلكونها بين الزملاء.
	٦٠,٠٠%		٥٥,١٥%		٦٠,٤٥%		٥٦,٠٠%		
٦٥,٤٢%	٩	٣,١٩	١٠	٣,٠٠	١	٣,٤٨	٤	٣,٢٧	يحرصون على حضور حلقات النقاش العلمي لتشارك المعرفة والخبرة معا.
	٦٣,٧٨%		٦٠,٠٠%		٦٩,٥٥%		٧٧,٣٣%		
٦٦,٢٥%	٢	٣,٨٩	٦	٣,١٥	٤	٣,٣٦	١٥	٢,٧٠	يعتمدون على التقنيات الحديثة في تبادل المعارف والخبرات معا.
	٧٧,٨٤%		٦٣,٠٢%		٦٧,٢٧%		٥٤,٠٠%		
٦٨,٦١%	١	٣,٩٢	٣	٣,٢١	٥	٣,٣٦	٦	٣,١٧	لا يترددون في تقديم المعرفة للآخرين إذا كانوا في حاجة إليها.
	٧٨,٣٨%		٦٤,٢٤%		٦٧,٢٧%		٦٣,٣٣%		
٥٥,٠٠%	١٤	٢,٧٣	١٥	٢,٥٥	١٤	٢,٨٠	٦	٣,١٧	يخصصون جزءاً من وقتهم لتقديم المعرفة والخبرة لمن يحتاجها من الزملاء.
	٥٤,٥٩%		٥٠,٩١%		٥٥,٩١%		٦٣,٣٣%		
٥٧,٣٦%	١٠	٣,٠٨	١٤	٢,٦٧	١٢	٢,٨٩	١٣	٢,٨٠	يحرصون على تبادل خبراتهم مع الزملاء حتى ولو لم يعاملوهم بالمثل.
	٦١,٦٢%		٥٣,٣٣%		٥٧,٧٣%		٥٦,٠٠%		
٦٨,٧٥%	٣	٣,٦٢	٢	٣,٣٦	٦	٣,٣٦	٢	٣,٤٠	يبادرون بطرح الأفكار لحل مشكلات العمل.
	٧٢,٤٣%		٦٧,٢٧%		٦٧,٢٧%		٦٨,٠٠%		
٦٥,٢٨%	٨	٣,٢٢	٧	٣,١٥	٢	٣,٤٨	٧	٣,١٣	يساعدون الزملاء الجدد في الوصول إلى المعرفة واكتساب الخبرة.
	٦٤,٢٢%		٦٣,٠٢%		٦٩,٥٥%		٦٢,٦٧%		
٤٧,٢١	١	٤٨,٨٦	٤	٤٥,٣٩	٢	٤٧,٣٩	٣	٤٦,٦٣	النسبة الإجمالية لدرجة التشارك لكل جامعة.
٦٢,٩٤%	٦٥,١٥%		٦٠,٥٢%		٦٣,٤٥%		٦٢,١٧%		

يتضح من الجدول رقم (٣) أن النسبة الإجمالية لدرجة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع غير مرتفعة وتقع في المدى المتوسط (٦٢,٩٤%)، وكانت أعلاها في جامعة الملك خالد بنسبة ٦٥,١٥%، وأدناها في جامعة السلطان قابوس بنسبة ٥٢,٥٢%، وفي جميع الحالات فهي نسب غير مرتفعة وتؤكد الحاجة لتنمية ممارسات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية بصفة عامة، كما يوضح الجدول السابق ترتيب المفردات في كل جامعة على حدة، فبالنسبة لجامعة الأزهر كانت أعلى الفقرات هي المفردة رقم (٤)، والتي تنص على أن أعضاء هيئة التدريس "يتبادلون المواد البحثية والأفكار حول البحث

العلمي"، وأدناها هي المفردة رقم (١٠)، والتي تنص على: "يعتمدون على التقنيات الحديثة في تبادل المعارف والخبرات معا". وبالنسبة لجامعة عين شمس كانت أعلى الفقرات الدالة على ممارسة التشارك المعرفي هي المفردة رقم (٩)، والتي تنص على: "يحرصون على حضور حلقات النقاش العلمي لتشارك المعرفة والخبرة معا"، وأدناها هي المفردة رقم (٦)، والتي تنص على: "يتشاركون المعارف والخبرات حول نشاطهم في خدمة المجتمع". وبالنسبة لجامعة السلطان قابوس كانت أعلى الفقرات هي المفردة رقم (٥)، والتي تنص على: "يعملون على إنجاز بحوث مشتركة معا"، وأدناها هي المفردة رقم (١٢)، والتي تنص على: "يخصصون جزءاً من وقتهم لتقديم المعرفة والخبرة لمن يحتاجها من الزملاء". وبالنسبة لجامعة الملك خالد كانت أعلى الفقرات هي المفردة رقم (١١)، والتي تنص على: "لا يترددون في تقديم المعرفة للآخرين إذا كانوا في حاجة إليها"، وأدناها هي المفردة رقم (٦)، والتي تنص على: "يتشاركون المعارف والخبرات حول نشاطهم في خدمة المجتمع". وفي جميع الحالات فإن جميع النسب لم تتجاوز المدى المتوسط في كل الجامعات موضع الدراسة.

#### الإجابة عن السؤال الثاني:

ونصه: إلى أي مدى تختلف درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها؟  
وتم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لتقدير مدى اختلاف تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأربع لممارسات التشارك المعرفي فيما بينهم، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (٤)

الفروق بين درجات أعضاء هيئة التدريس في تقدير التشارك المعرفي الكلي طبقاً لاختلاف الجامعة

التشارك المعرفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التشارك المعرفي الكلي	بين المجموعات	٢٢٦,٥٢	٢	٧٥,٥٠	١,٣٢	٠,٢٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٧٩٨٣,٨٠	١٤٠	٥٧,٠٢		
	التباين الكلي	٨٢١٠,٣٢	١٤٢			

يتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي ككل تعزى لاختلاف الجامعة التي ينتمون إليها، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق دالة بين الجامعات الأربع في تقدير ممارسات التشارك المعرفي، وحيث إنه ثبت

أن مستوى التشارك المعرفي غير مرتفع (متوسط) فيعني ذلك أن الجامعات الأربع تحتاج إلى تنمية ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بها.

### الإجابة عن السؤال الثالث:

ونصه: ما العوامل المؤثرة على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي بكليات التربية في بعض الجامعات العربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي بطريقة المكونات الأساسية Principal Component مع الاعتماد على محك كايزر Kaiser في تحديد هوية العامل، واستخدام التدوير المتعامد Orthogonal Rotation بطريقة الفاريماكس Varimax، وحذف التشعبات التي تقل عن (٠,٤٠)، وقد أسفر التحليل عن عاملين أساسيين. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للعوامل المستخلصة بعد التدوير:

### جدول (٥)

#### نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للعوامل المؤثرة على ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية

٢	١	المضردات	
	٠,٧٢٣	ضعف اهتمام الكلية/القسم بالبرامج التدريبية التي تساعد على المشاركة في المعرفة.	١٩
	٠,٧١٠	قصور البنية التحتية ( المادية - التقنية - الفنية...الخ) على مستوى الجامعة/الكلية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها.	١٨
	٠,٧٠٠	ضعف اهتمام الجامعة / الكلية بتوفير معلومات كافية عن أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة.	٢٠
	٠,٦٤٠	ضعف الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للقسم واللازمة لتفعيل تشارك المعرفة بين الأعضاء.	٢٢
	٠,٥٧٤	ضعف تشجيع القيادات الأكاديمية لمبادرات تشارك المعرفة الفردية والجماعية.	١٧
	٠,٥٢٤	قلة توافر بيئة عمل موضوعية تحقق التقييم العادل للأعضاء وفقاً لمشاركاتهم المعرفية.	٢١
	٠,٤٨٠	قلة وجود أنظمة تحفيز مناسبة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء.	١٦
	٠,٨٢٩	امتناع بعض الزملاء عن تشارك معارفهم مع من لا يبادلونهم المعرفة بالمثل.	٢٨
	٠,٧٢٠	تردد بعض الزملاء في تشارك معارفهم لعدم أخذها في الاعتبار عند صنع قرارات العمل بقسمهم.	٢٩
	٠,٦٠١	خوف بعض الزملاء من إساءة استخدام الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف.	٢٧
	٠,٥٨٠	اعتقاد بعض الزملاء بأن المعرفة التي يمتلكها الفرد مصدر قوة له لا ينبغي التفریط فيها.	٢٦

تابع جدول (٥)

المفردات		١	٢
٣٠	قلة اقتناع بعض الزملاء بتقاسم المعرفة والخبرة مع الآخرين إلا بالقدر الذي يحقق لهم فوائد محددة.		٠,٥٥٣
٢٤	ندرة الحوار المشترك بين أعضاء هيئة التدريس عند صياغة قرارات العمل.		٠,٤٤٤
القيمة المميزة			
نسبة التباين المفسرة بواسطة العامل		٣,١٧	٣,٠١
نسبة التباين الكلي		٢١,١٣	٢٠,٠٨
		٤١,٢١	

يلاحظ من الجدول رقم (٥) ظهور عاملان رئيسان استوعبا ٤١,٢١٪ من النسبة الكلية للتباين بين أفراد العينة العامل الأول تشبعت به (٧) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ ١٣,٢١٪، وتراوحت تشبعت المفردات فيه بين (٠,٧٢٣, ٠,٤٨٠) ومن استعراض عباراته يتضح أنه يمثل العامل التنظيمي بعد حذف المفردات أرقام (٣١,٢٥,٢٣) لتشبعاتها المنخفضة. والعامل الثاني تشبعت به (٦) مفردات أيضا بعد حذف المفردة رقم (٣٢) لتشبعها المنخفض، وفسر نسبة تباين تبلغ ٢٠,٠٨٪، وتراوحت تشبعت المفردات فيه بين (٠,٨٢٩, ٠,٤٤٤) ومن استعراض عباراته يتضح أنه يمثل العامل الشخصي. ويوضح الجدول رقم (٦) مستوى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية.

جدول (٦)

### تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على ممارسة التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي	جامعة عين شمس		جامعة السلطان قابوس		جامعة الأزهر		جامعة الملك خالد	
		ع	ن	ع	ن	ع	ن	ع	ن
العوامل التنظيمية	١٦- قلة وجود أنظمة تحفيز مناسبة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء.	٤,٢٣	١	٣,٧٦	١	٣,٨٣	٣	٤,١١	١
		٨٥٪	٧٥٪	٧٧٪	٨٢٪	٨٠٪			
	١٧- ضعف تشجيع القيادات الأكاديمية لمبادرات تشارك المعرفة الفردية والجماعية.	٣,٧٣	٦	٣,٠٦	٩	٣,٥٣	٦	٣,١٣	١٢
		٧٥٪	٦١٪	٧١٪	٦٣٪	٦٧٪			
١٨- قصور البنية التحتية ( المادية - التقنية - الفنية...الخ) على مستوى الجامعة/ الكلية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها.	٣,٩٣	٣	٢,٣٦	١٣	٤,٠٣	١	٣,١٦	١٠	
	٧٩٪	٤٧٪	٨١٪	٦٣٪	٦٨٪				
١٩- ضعف اهتمام الكلية/ القسم بالبرامج التدريبية التي تساعد على المشاركة في المعرفة.	٣,٨٢	٥	٢,٩١	١١	٣,٥٣	٧	٣,٣٠	٨	
	٧٦٪	٥٨٪	٧١٪	٦٦٪	٦٨٪				

تابع جدول (٦)

م	العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي								
	جامعة عين شمس		جامعة السلطان قابوس		جامعة الأزهر		جامعة الملك خالد		
	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	
العوامل التنظيمية	٢٠- ضعف اهتمام الجامعة / الكلية بتوفير معلومات كافية عن أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية المختلفة.	٤٠,٢	٢	٣,٢٣	٤	٣,٨٠	٤	٣,٨٦	
		٨٠%	٦٧%	٧٦%	٧٧%				
	٢١- قلة توافر بيئة عمل موضوعية تحقق التقييم العادل للأعضاء وفقاً لمشاركاتهم المعرفية.	٣,٩٢	٤	٣,٦١	٢	٣,٦٠	٥	٣,٠٢	
		٧٩%	٧٢%	٧٢%	٦١%				
	٢٢- ضعف الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للقسم واللازمة لتفعيل تشارك المعرفة بين الأعضاء.	٣,٧٧	٧	٢,٦٠	١٢	٤,٠٠	٢	٣,٤٩	
		٧٥%	٦٣%	٧٤%	٦٩%				
	تأثير العامل التنظيمي العام								
		٢٧,٤٣		٢١,٦٤		٢٦,٣٣		٢٤,٠٨	
		٧٨,٤%		٦١,٢%		٧٥%		٦٨,٨%	
	العوامل الشخصية	٢٤- ندرة الحوار المشترك بين أعضاء هيئة التدريس عند صياغة قرارات العمل.	٣,٢٢	١٣	٣,٠٠	١٠	٣,٤٠	١٠	٣,٤١
٦٦%			٦٠%	٦٨%	٦٨%				
٢٦- اعتقاد بعض الزملاء بأن المعرفة التي يمتلكها الفرد مصدر قوة له لا ينبغي التفریط فيها.		٣,٥٩	١١	٣,١٨	٦	٣,٥٣	٨	٣,٦٨	
		٧٢%	٦٤%	٧١%	٧٤%				
٢٧- خوف بعض الزملاء من إساءة استخدام الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف.		٣,٤٣	١٢	٣,١٢	٨	٣,٣٣	١٣	٣,١٦	
		٦٩%	٦٢%	٦٧%	٦٣%				
٢٨- امتناع بعض الزملاء عن تشارك معارفهم مع من لا يبادلونهم المعرفة بالمثل.		٣,٧٠	٨	٣,٣٦	٣	٣,٢٧	١١	٣,٤٦	
		٧٤%	٦٧%	٦٧%	٦٩%				
٢٩- تردد بعض الزملاء في تشارك معارفهم لعدم أخذها في الاعتبار عند صنع قرارات العمل بقسمهم.		٣,٦٤	١٠	٣,٢١	٥	٣,٢٧	١٢	٣,٥٤	
		٧٣%	٦٤%	٦٧%	٧١%				
٣٠- قلة اقتناع بعض الزملاء بتقاسم المعرفة والخبرة مع الآخرين إلا بالقدر الذي يحقق لهم فوائد محددة.	٣,٧٠	٩	٣,١٨	٧	٣,٤٧	٩	٣,٢٧		
	٧٤%	٦٤%	٦٩%	٦٥%					
تأثير العامل الشخصي العام									
	٢١,٣٩		١٩,٠٦		٢٠,٤٧		٢٠,٥١		
	٧١,٣%		٦٣,٥%		٦٨,٢%		٦٨,٤%		
المتوسط العام لتأثير العوامل التنظيمية والشخصية معاً									
	٤٨,٨٢		٤٠,٧٠		٤٦,٨٠		٤٤,٥٩		
	٧٥%		٦٣%		٧٢%		٦٩%		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن تأثير العوامل التنظيمية والشخصية يتراوح بين المدى المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، وأن تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس كان أعلى ما يكون في جامعة عين شمس، وأقل ما يكون في جامعة السلطان قابوس، وقد كانت أعلى العوامل تأثيراً في ثلاث جامعات: (عين شمس والسلطان قابوس والملك خالد) هو العامل التنظيمي رقم (١٦)، والذي ينص على: "قلة وجود أنظمة تحفيز مناسبة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء"، بينما نال هذا العامل

الترتيب الثالث في جامعة الأزهر، في حين كان العامل الأعلى تأثيراً في جامعة الأزهر هو العامل التنظيمي رقم (١٨)، والذي ينص على: "قصور البنية التحتية (المادية - التقنية - الفنية... الخ) على مستوى الجامعة/ الكلية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها". والملمت للنظر أن هذا العامل الذي نال التأثير الأكبر في جامعة الأزهر كان هو نفسه الأقل تأثيراً في جامعة السلطان قابوس، بينما كانت أقل العوامل تأثيراً في جامعة عين شمس هو العامل الشخصي رقم (٢٤)، والذي ينص على: "ندرة الحوار المشترك بين أعضاء هيئة التدريس عند صياغة قرارات العمل"، أما في جامعة الأزهر فكانت أقل العوامل تأثيراً هو العامل الشخصي رقم (٢٧)، والذي ينص على: "خوف بعض الزملاء من إساءة استخدام الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف"، أما في جامعة الملك خالد فكانت أقل العوامل تأثيراً هو العامل التنظيمي رقم (٢١)، والذي ينص على: "قلة توافر بيئة عمل موضوعية تحقق التقييم العادل للأعضاء وفقاً لمشاركاتهم المعرفية".

وهذه النتائج تتفق في جزء كبير منها مع ما ورد في التحليل النظري، وما أسفرت عنه نتائج دراسة (Jain, et al., 2007)، ودراسة (Poh Yen, 2007)، ودراسة (Kim & Ju, 2008)، ودراسة (Nordin, et al., 2012)، والتي أشارت في مجملها إلى أن سلوك التشارك المعرفي لا يمارس بقوة أو علناً، وأن هناك العديد من العوامل المؤثرة فيه، كالتقافة التنظيمية السائدة، وأنظمة التحفيز، والدعم القيادي، فضلاً عن التوقعات الشخصية، والبنية التحتية المتوافرة.

#### الإجابة عن السؤال الرابع:

ونصه: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول العوامل المؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي تعزى إلى متغير: اختلاف الجامعة التي ينتمي إليها أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لتقدير مدى اختلاف تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأربع للعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي فيما بينهم، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧)  
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجات أعضاء هيئة التدريس  
في تقدير التشارك المعرفي الكلي طبقاً لاختلاف الجامعة

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي
٠,١٠	٢,٠٩	٣٤,١٤	٣	١٠٢,٤٢	بين المجموعات	العوامل التنظيمية
		١٦,٢٤	١٤٠	٢٢٨٧,٠٢	داخل المجموعات	
			١٤٣	٢٣٨٩,٤٤	التباين الكلي	
٠,٠٠	١١,٢٢	٢٣٩,٣٧	٣	٧١٨,١٢	بين المجموعات	العوامل الشخصية
		٢١,١٤	١٤٠	٢٩٥٩,٨٥	داخل المجموعات	
			١٤٣	٣٦٧٧,٩٧	التباين الكلي	

يتضح من الجدول رقم (٧) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في تقدير تأثير العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي، بينما توجد فروق دالة إحصائية في تأثير العوامل الشخصية، ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس لا يختلفون على دور العوامل التنظيمية وتأثيرها على ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات العربية موضع الدراسة، مما يؤكد أهمية دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات. بينما يختلف أعضاء هيئة التدريس في تأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي باختلاف الجامعة التي ينتمي لها أعضاء هيئة التدريس، وللكشف عن اتجاه الفروق بين الجامعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار شيفيه:

جدول (٨)  
اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

العوامل المؤثرة في التشارك	المتوسط	الجامعة	عين شمس	السلطان قابوس	الأزهر	الملك خالد
العوامل الشخصية	٢٧,٤٢	عين شمس	**			**
	٢١,٦٤	السلطان قابوس				
	٢٦,٣٣	الأزهر		**		
	٢٤,٠٨	الملك خالد				

\* دالة عند ٠,٠٥ \*\* دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول رقم (٨) أن هناك فروقاً بين جامعة عين شمس وجامعتي السلطان قابوس والملك خالد في تأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك في اتجاه جامعة عين شمس، ويعني ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة



عين شمس يعطون دوراً أكبر لتأثير العوامل الشخصية في ممارسة التشارك المعرفي بجامعتهم، كما يوضح الجدول أيضا أن هناك فروقاً دالة بين جامعتي الأزهر والسلطان قابوس في اتجاه جامعة الأزهر، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر أيضا أكثر إدراكاً لتأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي بجامعتهم. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اختلاف الثقافة المجتمعية، ومن ثم الثقافة الجامعية بين الجامعات المصرية والعمانية، فتقافة العمل المصرية تتسم بقدر كبير من التعقيد والتنافسية، ممتزجة في ذلك بحقب ومراحل تاريخية وممارسات إدارية متنوعة، مما يجعل من الحصول على المعرفة، وبالتالي التفكير في تشاركتها وتقاسمها يخضع كثيراً لتقييمات الأفراد الذاتية. وهو ما يتفق مع أسفرت عنه بعض الدراسات من نتائج كدراسة (Poh Yen, 2007)، ودراسة (Kim & Ju, 2008)، ودراسة (Cheng, et al., 2009) من وجود تأثير كبير للعديد من العوامل في سلوك التشارك المعرفي، كالثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ومدى توافر بيئة العمل المشجعة، والتوقعات الشخصية لسلوك التشارك المعرفي.

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

- يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية على النحو الآتي:
- أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع ليست مرتفعة وتقع في الحدود الدنيا للمدى المتوسط (٩٤، ٦٢٪)، وتراوح بين (١٥، ٦٥٪) في جامعة الملك خالد و(٥٢، ٦٠٪) في جامعة السلطان قابوس، وفي جميع الحالات فهي نسب غير مرتفعة وتؤكد الحاجة لتنمية ممارسات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي ككل تعزى لاختلاف الجامعة التي ينتمون إليها، ويعني ذلك أنه لا تختلف الجامعات الأربع في واقع ممارسة التشارك المعرفي، وحيث إنه ثبت أن مستوى التشارك المعرفي غير مرتفع (متوسط)، فإن ذلك يؤكد مرة أخرى أن الجامعات العربية تحتاج إلى تنمية ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس.
- طبقاً لنتائج التحليل العاملي يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للتشارك المعرفي بالجامعات العربية إلى عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي.
- أن تأثير العوامل التنظيمية والشخصية يتراوح بين المدى المرتفع والمتوسط في بعض

الجامعات وأن تأثير العوامل التنظيمية والشخصية على ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس كان أعلى ما يكون في جامعة عين شمس وأقل ما يكون في جامعة السلطان قابوس، وقد كانت أعلى العوامل تأثيراً في ثلاث جامعات: (عين شمس والسلطان قابوس والملك خالد) هو العامل التنظيمي رقم (١٦)، والذي ينص على: "قلة وجود أنظمة تحفيز مناسبة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء"، بينما نال هذا العامل الترتيب الثالث في جامعة الأزهر، في حين كان العامل الأعلى تأثيراً في جامعة الأزهر هو العامل التنظيمي رقم (١٨) والذي ينص على: "قصور البنية التحتية (المادية - التقنية - الفنية... الخ) على مستوى الجامعة/ الكلية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها".

- أن عامل "قصور البنية التحتية (المادية - التقنية - الفنية... الخ) على مستوى الجامعة/ الكلية بما يعوق تشارك المعرفة وتبادلها" نال التأثير الأكبر في جامعة الأزهر وكان هو نفسه الأقل تأثيراً في جامعة السلطان قابوس، بينما كانت أقل العوامل تأثيراً في جامعة عين شمس هو العامل الشخصي رقم (٢٤) والذي ينص على: "ندرة الحوار المشترك بين أعضاء هيئة التدريس عند صياغة قرارات العمل"، أما في جامعة الأزهر فكانت أقل العوامل تأثيراً هو العامل الشخصي رقم (٢٧) والذي ينص على: "خوف بعض الزملاء من إساءة استخدام الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف"، أما في جامعة الملك خالد فكان أقل العوامل تأثيراً هو العامل التنظيمي رقم (٢١) والذي ينص على: "قلة توافر بيئة عمل موضوعية تحقق التقييم العادل للأعضاء وفقاً لمشاركاتهم المعرفية".
- أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين جامعة عين شمس وجامعتي السلطان قابوس والملك خالد في تأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في اتجاه جامعة عين شمس، بمعنى أن جامعة عين شمس أكثر تأثراً بالعوامل الشخصية.
- أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين جامعتي الأزهر والسلطان قابوس في تأثير العوامل الشخصية على ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في اتجاه جامعة الأزهر، بمعنى أن جامعة الأزهر أيضاً أكثر تأثراً بالعوامل الشخصية.

**آليات مقترحة لتنمية ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات العربية:**

في ضوء ما أسفر عنه البحث الراهن بشقيه النظري والميداني من نتائج يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة لتطوير ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

- العربية بوجه عام أو بكليات التربية فيها بوجه خاص ، مما يساعدها على النجاح والإبداع الفردي والتنظيمي، ومن أبرز هذه الآليات ما يأتي:
- بناء استراتيجية واضحة لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، تركز على الإجراءات التالية:
  - تبني قيمة المشاركة في المعرفة كقيمة محورية في الثقافة التنظيمية للعمل الجامعي.
  - التحول من فكرة "المعرفة قوة" إلى فكرة أن "تشارك المعرفة قوة".
  - الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التدريب والتنمية والتحفيز.
  - تبني أسس إدارة المعرفة وأنظمتها وتقنياتها.
  - تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، تركز على إجراءات مثل: (مكافأة الأداء المتميز- ربط المشاركة بالترقية - تمويل البحوث - تحمل تكلفة نشر الإنتاج العلمي... الخ).
  - الاعتماد على فرق العمل متنوعة التخصصات في إنجاز المهام والمسؤوليات، بالارتكاز على تحديد: (أسس تشكيلها وقيادتها- مهامها- معايير تقييم إنجازاتها).
  - وضع نظام عادل لتقييم المشاركات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس، يركز على إجراءات مثل: (وضع معايير تقييم واضحة- الشفافية- الكفاءة والجدارة- التعاون والعمل الجمعي).
  - نشر ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير نمطية- وبشكل منظم- ومن ذلك: (اللقاءات المفتوحة- الاجتماعات خارج أوقات الدوام... الخ).
  - تبني المبادرات الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس، بالارتكاز على: (قيمتها في تطوير العمل والارتقاء به- حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها).
  - تأسيس/ دعم البنية التحتية التكنولوجية والنظامية، التي تجعل المعرفة الصريحة أو المعلنة متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس بسهولة ويسر، بما يسمح باستثمار رأس المال الفكري للجامعة.
  - بناء قواعد متطورة للبيانات والمعلومات، وإتاحة فرص وصول أعضاء هيئة التدريس إليها.
  - تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة / الكلية في نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء هيئة التدريس، بالارتكاز على: (إمكانية الاستخدام وسهولته- وسائل التواصل بين الأعضاء وإنجازاتهم- حداثة المعلومات... الخ).
  - إعداد أدلة بالخبرات البشرية المتاحة في الجامعة / الكلية وإتاحتها لأعضاء هيئة التدريس.

- استخدام التقنيات الحديثة في تكوين ذاكرة تنظيمية للجامعة/الكلية تتضمن تجارب العمل الناجحة وغير الناجحة.
- تطوير إدارة شؤون الأفراد أو شؤون الموظفين الموجودة حالياً في كثير من الجامعات العربية، لتصبح تحت مسمى إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تطبيق جميع الوظائف والعمليات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: الاستقطاب، والتهيئة المبدئية، والتنشئة الوظيفية، وتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، علاوة على التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس سواء داخل القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة، من خلال البحوث المشتركة، والبحوث البينية، وبناء مقررات دراسية تدور حول قضايا مشتركة، وتنفذ تعاونياً / جماعياً، وتضمن ذلك في متطلبات الترقى الوظيفي، بما يشجع على التشارك المعرفي.
- بناء علاقات الثقة بين أعضاء هيئة التدريس من ناحية وبينهم وبين إدارة الكلية والجامعة من ناحية أخرى، من خلال: أسس واضحة للتمكين والتقدير والاعتراف بالجهود والمبادرات المتميزة.
- الاهتمام بتطوير برامج الملازمة Mentorship للأعضاء الجدد من المعيدين والمدرسين المساعدين ومختلف أعضاء هيئة التدريس المستجدين في عملهم، بحيث يتولى كل وافد جديد عضو خبير يلازمه فترة من الزمن قد تتراوح من شهر إلى سنة، حتى يكتسب منه المعرفة والخبرة، ومن ثم ضمان المحافظة على رأس المال الفكري، إذا ترك هؤلاء الخبراء العمل بالمؤسسة الجامعية لسبب ما.
- إجراء دراسات تتبعية منتظمة حول معززات الدافع نحو التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، بما يمكن الجهات المسؤولة من اتخاذ التدابير اللازمة في الوقت المناسب، لتنشيط هذه الدوافع وتعزيزها.

### المراجع:

- إبراهيم، أيمن السيد غنيم (٢٠١٠). تأثير الثقافة التنظيمية على الأنماط القيادية: دراسة تطبيقية على جامعة عين شمس في جمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- تقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣). نحو إقامة مجتمع المعرفة. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- خليفة، محمد حفني (٢٠٠١). مهارات قيادة الفريق: مدى توافرها وأساليب تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. مجلة التربية جامعة الأزهر، ١٠٤(١)، ٥٩-١.
- الصيرفي، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٨). متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة مستقبل التربية العربية- القاهرة، ١٤(٥٢)، ٥٢-٩.
- علي، سعيد إسماعيل (١٩٩٢). تحليل وتفسير لسلبيات الوضع الراهن في الحياة الجامعية في مصر. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ١(١)، ٣١-١٩.
- علي، سعيد إسماعيل (٢٠٠٦). هاؤم أقرأ كتابه: قصة حياة أستاذ جامعي. القاهرة: عالم الكتب.
- علي، نبيل (١٩٩٤). العرب وعصر المعلومات. الكويت: عالم المعرفة (١٨٤).
- الكيلاي، أنمار، وأبو النادي مرام (٢٠١٠). العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير. الجامعة الهاشمية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمود، يوسف سيد (١٩٩٩). أبعاد أزمة التعليم الجامعي: دراسة تحليلية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر تطوير التعليم الجامعي. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مركز الدراسات الاستراتيجية (٢٠١٢). سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة: نقل المعرفة. الإصدار (٣٢). جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- نجدات، عبد السلام (٢٠١٢). واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان، لبنان.
- هلال، محمد سعيد (٢٠١٢). إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

Andriessen, J.H. (2006). *To share or not to share, that is the question: Condition for the willingness to share knowledge*. Research Programme Innovation Systems, Delft University of Technology. Retrieved from [http://www.tbm.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/TBM/Onderzoek/Onderzoeksportfolio/Innovation\\_Systems/Delft\\_Innovation\\_System\\_Papers/doc/Manuscript\\_Knowledge\\_Sharing.2.pdf](http://www.tbm.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/TBM/Onderzoek/Onderzoeksportfolio/Innovation_Systems/Delft_Innovation_System_Papers/doc/Manuscript_Knowledge_Sharing.2.pdf).

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.

Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

- Bock, G. W., & Kim, Y. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Campbell, M. J.(2009). *Identification of organizational cultural factors that impact knowledge sharing, university of Oregon*. (Master's thesis, University of Oregon). Retrieved from <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/9477/Campbell-2009.pdf?sequence=1>
- Cheng M.Y., Ho J., S. Y & Lau P. M. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of multimedia university Malaysia, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 313 - 324.
- Cummings, J. (2003). *Knowledge sharing: A review of the literature*. The World Bank, Washington, D.C. Retrieved from [https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/knowledge\\_eval\\_literature\\_review.pdf](https://ieg.worldbankgroup.org/Data/reports/knowledge_eval_literature_review.pdf)
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Erhardt, N. L. (2003). *Enablers and barriers for individuals' willingness and ability to share knowledge: An analysis towards an exploratory study*. Second annual knowledge management doctoral consortium, Queen's center for knowledge-based enterprises, Kingston, Ontario. Retrieved from <https://umaine.edu/business/faculty-staff/erhardt/>
- Ghosh, T. (2004). *Creating incentives for knowledge sharing*. MIT Sloan School of Management. Retrieved from [http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-575-research-seminar-in-it-and-organizations-economic-perspectives-spring-2004/projects/tanu\\_15575.pdf](http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-575-research-seminar-in-it-and-organizations-economic-perspectives-spring-2004/projects/tanu_15575.pdf)
- Goman, K. C. (2002). *Five reasons people don't tell what they know*. Retrieved from <http://www.ckg.com/archive19.html>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Ives, W., Torrey, B., & Gordon, C. (2000). *Knowledge sharing is a human behavior*. In D. Morey, M. Maybury & B. Thuraingham (Eds.), *Knowledge Management*, (pp.99-129). Cambridge, MA: MIT Press.
- Jain, K.K., Sandhu, M.S., & Sidhu, G.K. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, *Malaysia. Journal for the Advancement of Science and Arts*, (2), 23-29.
- Kim, S., & Ju, B. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, (30), 282–290.

- Lee, J. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Lin, H., & Lee, G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior. *Management Decision*, 42(1), 108-125.
- Low, L. S. (2007). *The development of knowledge sharing culture in the construction industry*. Unpublished master's thesis, University of Technology, Kuala Lumpur, Malaysia.
- McInerney C.R. & Mohr, S. (2007). *Trust and knowledge sharing in organizations: theory and practice*. In McInerney, C.R. & Day, R.E. (Eds.), *Rethinking Knowledge Management*. New Jersey: Springer.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press
- Nordin, N. A., Daud, N., & Osman, U.M. (2012). Knowledge sharing behavior among academic staff at a public higher education institution in Malaysia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 72, 234-239.
- Poh Yen, Ng (2007). *Learning organization dimensions on knowledge sharing: a study of faculty members in the private universities in Malaysia*. Unpublished master's thesis, Curtin University of Technology, Sarawak, Malaysia.
- Reid, F. (2003). Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units. *Employment Relations Today*, 30(3), 43-49.
- Ryu, S., Ho, S., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122
- Sohail, M. S. & Daud S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions Perspectives from Malaysia, *The journal of information and knowledge management systems*, 39(2), 125-142.
- Yi, Jialin (2005). *A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation*. Unpublished master's thesis, Indiana University, USA.
- Yin Ho, J.S., Ming Yu, C., & Pei Mey, L., (2008). Knowledge sharing in knowledge-based institution. *Communications of the IBIMA*, 6, 41-48.