



## التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة

إعداد

أ/ عبد الله السيد عطا الله محمد

مدرس مساعد بقسم أصول التربية، كلية التربية بالدقهلية  
جامعة الأزهر

أ.د/ إبراهيم عبد الراجح السمدوني

أستاذ أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية بالقاهرة  
جامعة الأزهر

د/ السعيد علي السيد جاد

أستاذ أصول التربية المساعد، قسم أصول التربية، كلية التربية بالقاهرة  
جامعة الأزهر

## التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة

عبد الله السيد عطا الله محمد<sup>1</sup>، إبراهيم عبد الرافع السمدوني، أ.د/ السعيد علي السيد جاد.

<sup>1</sup> قسم أصول التربية، كلية التربية بالدقهلية، جامعة الأزهر

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني: AbdallahAtalla.2026@azhar.edu.eg

### المستخلص:

يفرض التقدم العلمي والتكنولوجي على الجامعات ضرورة تغيير أولوياتها من أجل تطوير أداؤها من خلال التشارك المعرفي وإنتاج وتوليد معارف جديدة واكتسابها وتوظيفها ونشرها بين أعضاء المجتمع الجامعي وتنمية قدراتهم، لذا فإن البحث الحالي يهدف إلى التوصل للآليات المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح وتحليل الأدب المتعلق بالتشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الآليات منها: نشر ثقافة التشارك المعرفي بتبادل الأفكار والرؤى بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتكوين علاقات خارجية مع مؤسسات المجتمع، ووجود هيكل تنظيمي يعمل على تحقيق أهداف الجامعة كمنظمة متعلمة والقدرة على توليد أفكار جديدة، والاهتمام بالنمو المبني لأعضاء المجتمع الجامعي. كما أوصى البحث بضرورة تبني الجامعات للآليات المقترحة وضرورة العمل على تنفيذها، وأن تضع الجامعات استراتيجيات لنشر ثقافة التشارك المعرفي وتوفير بيئة داعمة ومشجعة على العمل الجماعي، وضرورة اهتمام الجامعات بأبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير قدراتها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، المنظمة المتعلمة، آليات مقترحة.



---

## Knowledge Sharing as an Approach for Transforming University into a Learning Organization

Abdallah Elsayed Atalla<sup>1</sup>, Ibrahim Abdel-Rafea Al-Samduny, Al-Saeed Ali Gad

<sup>1</sup>Foundations of Education Dept., Faculty of Education, Al-Azhar University

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: AbdallahAtalla.2026@azhar.edu.eg

### ABSTRACT:

Scientific and technological progress imposes on universities the need to change their priorities to develop their performance through knowledge sharing, production, generation, acquisition, employment and dissemination of new knowledge among university members and the development of their capabilities. Therefore, the current research aimed to suggest mechanisms to activate knowledge sharing among university members as an approach for transforming the university into a learning organization. The research adopted the descriptive-analytical method by surveying and analyzing the literature related to knowledge sharing and the learning organization. The research identified a set of mechanisms, including: spreading a culture of knowledge sharing by exchanging ideas and visions among university members, forming external relations with community institutions, having an organizational structure that works to achieve the university goals as a learning organization, the ability to generate new ideas and the professional growth of the university community members. The research recommended that universities should adopt the proposed mechanisms and the need to to be implemented.

*Keywords:* Knowledge Sharing, Learning Organization, Suggested Mechanisms.

## مقدمة:

يشهد العالم تطوراً متسارعاً في مختلف مجالات الحياة، وتزداد معه التحديات التي تواجه المجتمعات نتيجة التقدم التقني، وما يعرف بالثورة المعلوماتية، مما فرض واقعاً جديداً على جميع المؤسسات والمنظمات يتمثل في ضرورة تغيير أولوياتها، وإعادة التفكير في هيكلتها وأنظمتها الداخلية من أجل تطوير أدائها، وانعكس ذلك على شتى ميادين الحياة ومؤسسات المجتمع المختلفة ولا سيما مؤسسات التعليم الجامعي وتطلبت منها الاستجابة السريعة لها، لذا فقد أصبح التعليم الجامعي في وضع دينامي قابل للتجديد والتطور للملائمة مستجدات العصر ومواكبة تطوراتها ومواجهة تحدياته، من خلال تبني مداخل حديثة ومنها المنظمة المتعلمة.

ولا شك أن للمعرفة دور كبير في تطوير المنظمات، حيث تعد أثمن موارد المنظمة إذا تم استخدامها بالشكل الأمثل، وهي المورد الأساسي للمنظمات بشكل عام وللمنظمات التعليمية بشكل خاص، حيث تعتبر الجامعات كأحد أبرز المنتجين للمعرفة والمصدرين لها، فهذه الجامعات تعمل على تطوير ومشاركة المعارف والخبرات بين أعضاء المجتمع الجامعي، فهؤلاء الأعضاء يعتبرون العنصر الرئيسي في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة، حيث تشكل عملية تشارك المعرفة بالمؤسسات التعليمية الأساس الذي تبني عليه أي عمليات تحول أو تطور أو توجه نحو الجودة والتميز، فالتشارك المعرفي هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسات التعليمية (رده وآخرون، 2018: 12).

وتعد المنظمة المتعلمة الأنسب في مواجهة التغيرات المتسارعة، كما أن بيئتها الداخلية تراعي العلاقات الإنسانية، وتقوم على أساس من القيم والأخلاق والمرونة، كما تقوم العلاقات بين أعضاء المنظمة المتعلمة على أساس الزمالة والثقة والاحترام المتبادل والتشارك المعرفي، فهي تعطي معتقداتهم وقيمهم درجة كبيرة من الاهتمام، وتحفز وتعزز كل من يطور نفسه أو يساهم في تطوير الآخرين، وتنظر للخطأ على أنه فرصة جيدة للتعلم، ومن الممكن إذا ما تحولت الجامعة إلى منظمة متعلمة أن ينعكس هذا التحول في نوعية الخريج وطبيعته، ليكون قادراً على الإبداع والتجديد، والتكيف الإيجابي مع التغيرات التي تحيط به، واتخاذ السلوك الإيجابي في مواجهة مشكلات العمل من حوله (العوادة، 2009: 18).

وقد دفعت التغيرات المنظمات إلى تبني المفاهيم العلمية الحديثة ومن بينها ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، والتي أصبحت وما تتطلبه من دعم للتعلم من المؤهلات اللازمة لدى المنظمات لضمان بقاءها ونجاحها، كما أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على مقدرة هذه المنظمات على التحول إلى منظمات متعلمة، وعمل أعضائها باستمرار لزيادة مدرّكاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط التفكير والعمل الجماعي والتعلم المستمر (العرفج، 2011: 205).

وقد أشارت دراسة المهدي (2019: 939) إلى أن التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى إنتاج معارف جديدة، من خلال أنشطة مشتركة كالعامل المشترك في البحوث وكذلك الانضمام إلى فرق العمل، مما يؤدي لتحقيق التنمية المستدامة مما يثري المعرفة الجامعية، ويحقق التميز للمؤسسة الجامعية. كما أوصت نتائج دراسات (حرب، 2020: عبد الحافظ والمهدي، 2015؛ Fahimeh & Kermani, 2011) بضرورة اهتمام الجامعات بالتشارك المعرفي وتوفير المتطلبات اللازمة لتفعيل التشارك المعرفي في الجامعة. كما توصلت نتائج دراسة

(عشوية وعمارة، 2008) إلى أن من أهم المقومات الأساسية لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم هي إدارة المعرفة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن التشارك المعرفي يعزز سمعة الجامعة، وينمي الرؤية المشتركة، ويزيد من ثقة أعضائها، ويرفع من مستوى قدرتها الثقافية، وتوسيع قدراتها التنظيمية على الأداء ورفع قدرتها التنافسية، وتحقيق جودة الأداء، والبعد عن الروتين الإداري، وتوفير الوقت والجهد نتيجة تقليل حجم المقابلات الشخصية وغيرها، وتوفير العمالة نتيجة توظيف النظم الآلية، والحفاظ على جودة مخرجات الجامعة وتعد كل هذه الخصائص أحد ركائز المنظمة المتعلمة؛ ومن هنا برزت ضرورة اتخاذ التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة من خلال وضع آليات لتفعيل التشارك المعرفي باعتباره مدخل أساسي لضمان جودة الأداء الجامعي.

### ● مشكلة البحث:

يمثل التشارك المعرفي في التعليم الجامعي نشاطاً محورياً يعتمد في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث تعد الجامعات منظمات معرفية متخصصة تعمل على مشاركة وإنتاج المعرفة، مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؛ حيث يعتبر التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي من أهم العوامل المؤثرة واللازمة للارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات؛ حيث يعمل على تحسين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وزيادة إنتاجية الأبحاث العلمية في الجامعة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجامعي (قطيط، 2014: 146).

وتكمن الحاجة إلى وجود المنظمة المتعلمة كونها المنظمة المناسبة للقرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي وهو العنصر البشري معاملة وتقديره وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار، والتفاعل بيجابية مع التغيرات البيئية كما أن المنظمات التي لن تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيتين الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء وتحسين جودته (سلطان وخضر، 2010: 23).

ولقد كشفت نتائج الدراسات (المنيع، ٢٠١١؛ أبو العلا، ٢٠١٢؛ Rahimli, 2012؛ الذبياني، 2020) عن أن تبني المؤسسات لإدارة المعرفة يحقق لها العديد من المزايا مثل: تطوير الأداء وتحسين الممارسات وزيادة الكفاءة والإنتاجية والميل نحو الإبداع والابتكار، وغيرها من المزايا الأخرى التي تسهم في امتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.

وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي إضافة إلى زيادة المخزون المعلوماتي والمعرفي فأخذت هذه المنظمات ومنها الجامعية بالبحث عن مداخل وأساليب جديدة لمواكبة هذه التطورات لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة ومن هذه المداخل التشارك المعرفي من خلال توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والتي تتحدد في الأسئلة التالية:

- ما الإطار المفاهيمي والفكري للتشارك المعرفي بالجامعات؟

- ما الإطار المفاهيمي والفكري للمنظمة المتعلمة؟
- ما مبررات تحويل الجامعات إلى منظمة تعلم؟
- ما متطلبات تفعيل التشارك المعرفي بالجامعات؟
- ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تفعيل التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة؟

#### ● أهداف البحث:

- تقديم إطار نظري يتعلق بالأسس الفكرية للتشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة.
- الكشف عن مبررات تحويل الجامعات إلى منظمة تعلم.
- التعرف على متطلبات تفعيل التشارك المعرفي.
- التوصل لآليات مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.

#### ● أهمية البحث:

تتضح الأهمية النظرية والعملية للبحث من خلال الآتي:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته الذي نتناوله، ولعل الأهمية تبرز من خلال إلقاء الضوء على مفهوم مشاركة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لكافة المؤسسات وخاصة بمؤسسات التعليم الجامعي كأحد المفاهيم لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.
- من المأمول أن تثري الدراسة البحث العلمي في مجال التشارك المعرفي لدى أعضاء المجتمع الجامعي وكيفية تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.
- قد يوجه البحث الجامعات إلى تبني عملية التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس في كلياتها المختلفة لتطوير كفاءة أعضائها وتحويلها إلى منظمة متعلمة.
- إضافة إلى أن نتائج البحث قد تسهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول التشارك المعرفي بالجامعة، وإثراء المكتبة التربوية العربية في مجال التشارك المعرفي بالجامعات.
- قد تساعد نتائج البحث إدارة الجامعات والقيادات الأكاديمية في وضع خطة إستراتيجية لتفعيل التشارك المعرفي وفق أساليب علمية تساعد على تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.

## • منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع الدراسة، وذلك من خلال مسح وتحليل الأدب المتعلق بموضوع الدراسة ويقع في مجالها، لذا فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذا البحث بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة منه.

## • مصطلحات البحث:

### 1. التشارك المعرفي Knowledge Sharing:

يُعرف التشارك المعرفي إجرائياً بأنه: تبادل أعضاء المجتمع الجامعي للمعلومات والمعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها وتوظيفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتطوير معارف جديدة من خلال ممارسة التشارك المعرفي للارتقاء بالتعليم الجامعي.

### 2. المنظمة المتعلمة Learning Organization:

يُعرف البحث الحالي الجامعة كمنظمة متعلمة بأنها: الجامعة القادرة على اكتساب المعرفة وإنتاجها ونشرها بين أعضائها سواء داخل الجامعة وخارجها وخلق فرص للتعلم المستمر وتشجيع التعاوني والتعلم الجماعي وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة وربط المنظمة بالبيئة الخارجية وإيجاد قيادة داعمة للتعلم المستمر.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: دراسات تناولت التشارك المعرفي

هدفت دراسة الذبياني (2020) إلى رصد واقع متطلبات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة لجامعة حائل من وجهة نظر عينة الدراسة والتوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية، اعتملت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال اعتماده على الدراسات الارتباطية لتغيري الدراسة الحالية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضعف اشتراك أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي الذي يهدف لحل مشكلات وقضايا المجتمع المحلي، وضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس على تصنيف المعرفة المتداولة والتي حصلوا عليها في جداول أو مخططات إلكترونية، وندرة استخدام الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وغياب تشجيعهم على القيام بالبحوث التشاركية.

وحاولت دراسة المهدي (٢٠١٩) اقتراح بعض الآليات لتحسين مستوى التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التنمية المستدامة، وتناولت الدراسة عرض للإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي والتنمية المستدامة وعرض لأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي وكيفية التغلب عليها، وتوصلت الدراسة لاقتراح عدد من التوصيات لتحسين مستوى

التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس من أهمها: إدراج التشارك المعرفي في البحوث التكاملية في التقييمات الوظيفية الرسمية لأعضاء هيئة التدريس حتى يتسنى لأعضاء هيئة التدريس الجدد الاستفادة من الخبرات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الكبيرة، وضرورة الاهتمام بعمل الأبحاث التكاملية من خلال فريق العمل البحثي في عدد من التخصصات المختلفة والاستفادة من كل تخصص في عملية التشارك المعرفي.

واستهدفت دراسة (Phung, 2019) الكشف عن تأثير العوامل البيئية والشخصية على سلوك التشارك المعرفي لدى الأكاديميين، والتعرف على درجة تأثير هذه العوامل في التعليم العالي في فيتنام. تم تطبيق استبانة كجزء من الدراسة على (320) عضو هيئة تدريس بجامعة هانوي إحدى الجامعات العامة الرائدة في فيتنام. واستخدمت الدراسة نموذج المعادلة الهيكلية تطبق هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقيق في نموذج البحث القائم على النظرية المعرفية الاجتماعية. أظهرت النتائج أن عاملين بيئيين (المعايير الذاتية والثقة) وعاملين شخصيين (معرفة الكفاءة الذاتية والمتعة في مساعدة الآخرين) تؤثر بشكل كبير على سلوكيات التشارك المعرفي. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن رغبة الفرد في مشاركة المعرفة تمكن المنظمة من تعزيز سلوك العمل المبتكر. وأوصت الدراسة بضرورة قيام قيادات الجامعات بتطوير استراتيجيات مناسبة ومتطورة لمواجهة تحديات مشاركة المعرفة.

كما حاولت دراسة (Santosh (2019) استكشاف سلوك تشارك المعرفة داخل كلية الجامعة الوطنية المفتوحة في الهند، وتم جمع البيانات من خلال استبانة منظمة حول سلوك تشارك المعرفة والحواجز التي من الممكن أن تحول دون تحقيق عملية التشارك المعرفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٢) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن المشاركة كانت أقل تفضيلاً، بينما كانت آلية تشارك المعرفة الأكثر تفضيلاً، كما أظهرت النتائج غياب ثقافة تشارك المعرفة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس.

وهدف دراسة (Maiga (2017) إلى التعرف على واقع مشاركة المعرفة في جامعات تنزانيا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (1230) عضو هيئة تدريس و(41) أمين مكتبة و(20) عميد في (4) جامعات في تنزانيا، أما عينة الدراسة فتكونت من (291) عضو هيئة تدريس و(41) أمين مكتبة و(20) عميد وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: تعزز الجامعات في تنزانيا ثقافة مشاركة المعرفة وذلك من خلال العروض والمحاضرات العامة والمؤتمرات والندوات، وقلة وجود هياكل وسياسات تنظيمية رسمية تعزز مشاركة المعرفة في الجامعات في تنزانيا، ومن العوامل التي تعزز مشاركة المعرفة بين الأكاديميين هي نظام الحوافز وتمكين استراتيجيات مشاركة المعرفة، وأظهرت الدراسة أن الأكاديميين مدركين لأهمية إدارة المعرفة ومشاركتها، إلا أنهم يواجهون بعض السياسات التي تعيق من مشاركة المعرفة.

واستهدفت دراسة عبد الحافظ والمهدي (2015) إلى الكشف عن 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 معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت المعالجة المنهجية على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة



فيه، تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (144) من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعات: الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والمملك خالد. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: 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 أظهر التحليل العاملي وجود عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي.

#### ثانياً: دراسات تناولت المنظمة المتعلمة

هدفت دراسة (Elshafie 2016) الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة أبعاد المنظمة المتعلم (DLOQ) على أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة، متبوعة بمقابلات شبه منظمة مع إدارة الكلية. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصلت جميع أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة توافر كبيرة ما عدا بُعد تشجيع الاستفسار والحوار، وبُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي حيث حصل على درجة متوسطة.

كما استهدفت دراسة الإيتري (2014) التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبرز النماذج العالمية للمنظمة المتعلمة، ووضع تصور مقترح لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وللدراسة أهمية كبيرة حيث إنها تبحث في صيغة جديدة من صيغ التعلم وهي المنظمة المتعلمة والتي تعمل على نشر ثقافة المنظمة وسبل تعلم المنظمات ولا سيما الجامعات. كما تضع آليات للتغلب على الصعوبات التي تحول دون تحقيق المنظمة المتعلمة في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لنشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين هيئة أعضاء التدريس بالجامعة من خلال وضع أسس وأهداف وآليات تحقيق التصور المقترح.

وحاولت دراسة (Razali, Amira, Shobri 2013) الكشف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية في ماليزيا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (134) أكاديمية، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن جاءت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاء بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بالمرتبة الأخيرة بينما جاء بعد القيادة الإستراتيجية بالمرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين والعاملين في الجامعة.

كما استهدفت دراسة عشبية وعمارة (2008) مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الاستفادة منها في مصر من خلال تحديد مفهوم منظمة التعلم وأهميتها، وخصائصها، وتحليل خبرات بعض الدول في مجال تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، والتعرف على المقومات الواجب توافرها لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم من خلال استبانة تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعتي طنطا والإسكندرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المقومات الأساسية لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم هي التعلم التنظيمي- الرؤية والرسالة- الثقافية التنظيمية- القيادة الداعمة

للتعلم- المناخ التنظيمي- المشاركة المجتمعية- التعاون الدولي- إدارة المعرفة، ووضع البحث في النهاية تصور مقترح لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم.

وسعت دراسة هيبه وعبد الوهاب (2008) إلى محاولة تحقيق أهداف منها: تقديم إطار نظري يتعلق بالأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة. الوقوف على مدى إمكانية تحويل رياض الأطفال بمصر إلى منظمة متعلمة، تقديم تصور مقترح لما ينبغي أن تكون عليه رياض الأطفال في مصر للتحويل إلى منظمات متعلمة. ولقد أثمرت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي: إن رياض الأطفال في مصر قابلة لأن تتحول إلى منظمات متعلمة، وقد جاءت استجابات أفراد العينة كبيرة في خمس محاور هي: الهيكل التنظيمي - ثقافة المنظمة - والعمل الفريقي والتعلم المستمر - وإدارة المعرفة. وجاءت الاستجابات متوسطة في محور واحد هو الانفتاح على البيئة الخارجية بينما جاءت ضعيفة في محورين هما: استخدام التكنولوجيا والتمكين الإداري.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بالتشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة سواء من حيث دراسة واقعها أو العوامل المؤثرة فيها أو علاقتها ببعض المتغيرات، كما يتضح تنوع المراحل التي ركزت عليها الدراسات السابقة سواء في مرحلة التعليم الجامعي أم قبل الجامعي، وكذلك تعدد البيئات التي تناولتها هذه الدراسات، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بالتشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة بينما تختلف عنها في هدفها الرئيسي المتمثل في وضع آليات مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- أن موضوع البحث وهو التشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة موضوع حديث حيث إن معظم الدراسات فهما تمت بعد عام 2008.
- أن موضوع البحث محل اهتمام الدول المختلفة فنجد دراسة (هيبه وعبد الوهاب، 2008) في مصر، ودراسة (Razali, et al, 2013) في ماليزيا، ودراسة (Santosh, 2019) في الهند؛ وغيرها من الدراسات المتنوعة في العديد من الدول مما يؤكد اهتمام معظم الدول بالتشارك المعرفي والمنظمة المتعلمة كاتجاهات حديثة لتطوير التعليم.
- أن تطبيق المنظمة المتعلمة يمكن أن يطبق في جميع المراحل التعليمية وليس مقتصرًا على مرحلة بعينها.
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب النظرية والتطبيقية، منها:
  - المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة الحالية وبيان أهميتها.
  - الاستفادة من اختيار منهج الدراسة الحالية (المنهج الوصفي).
  - صياغة وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
  - الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات الإجرائية للدراسة الحالية.
  - الاسترشاد إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث.

## الإطار النظري:

يعرض البحث الحالي الإطار النظري من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: التشارك المعرفي في الجامعات

للتشارك المعرفي دور مهم في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من خلال زيادة الإنتاجية ودعم الابتكار والتعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي وزيادة التفاعل وتبادل المعلومات والخبرات من أجل تطوير التعليم الجامعي، حيث يتيح التشارك المعرفي لأعضاء المجتمع الجامعي تقديم المعرفة المطلوبة من خلال ثقافة تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بما يحقق تطوير التعليم الجامعي.

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي:

يقصد بالتشارك المعرفي: استخدام الخبرات والمعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير أفكار جديدة أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة، ويشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر (طبيي، 2017: 332).

ويعرف التشارك المعرفي بأنه: "العملية التي يتم من خلالها إيصال ونقل ونشر المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين" (همشري، 2013: 132). كما يعرف (Yeh, et al, 2011: 2466) التشارك المعرفي على أنه: عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة.

يتضح من ذلك أن التشارك المعرفي يتضمن تبادل أعضاء المجتمع الجامعي للمعرفة والمهارات والخبرات داخل الجامعات وخارجها ويكون هذا التفاعل وجهاً لوجه، أو عن طريق قنوات اتصال؛ ويعتبر التشارك المعرفي ثقافة تفاعل اجتماعية، تتضمن تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد، بحيث يشكل هذا التشارك مجموعة من المفاهيم المشتركة.

كما يقصد بالتشارك المعرفي: العملية التي يتم من خلال تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة والأوساط الخارجية، حيث يتم تبادل المعلومات والمهارات والخبرات من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والتواصل مع الآخرين والذين بدورهم يمثلون حجر الأساس لبقاء المنظمات (الصويبي، 2015: 109).

بينما يرى مناف ومرزوقي (Manaf & Marzuki, 2014) أن التشارك المعرفي يمثل "عملية تعلم من خلال تبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك المعرفي آلية مناسبة لإدارة المعرفة".

يتضح من ذلك أن نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة- أي التشارك فيها- ومن ثم استخدامها؛ ومن أجل جني الفوائد من إدارة المعرفة من المهم النظر بعين الاعتبار إلى التشارك المعرفي، لأن البيئة التي يتم فيها تشجيع

التشارك المعرفي تؤدي إلى توليد معارف جديدة. لذا يعرف التشارك المعرفي إجرائياً: تبادل أعضاء المجتمع الجامعي للمعلومات والمعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها وتوظيفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتطوير معارف جديدة من خلال ممارسة التشارك المعرفي للارتقاء بالتعليم الجامعي.

#### ثانياً: أهمية التشارك المعرفي:

يُعد التشارك المعرفي أمر ضروري في عصر المعلومات؛ حيث إن تقدم المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية؛ لأن التشارك المعرفي من شأنه خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى زيادة رأس المال الفكري في الجامعات مما يؤدي بدوره لاكتساب مزايا تنافسية، كما أن التشارك المعرفي يساهم في خلق قيمة مضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للمجتمع الأكاديمي لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات (شويخي، 2018: 400).

وترجع الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي في التعليم الجامعي إلى عدة أسباب أهمها ما يلي (جوهره، 2014: 48)، (Matin, 2019: 1122):

- يساعد التشارك المعرفي أعضاء المجتمع الجامعي من تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات.
- يساهم التشارك المعرفي من رفع الفعالية والإنتاجية والجودة والابتكار، وبالتالي تحسين أداء الجامعة، مما يحقق الميزة التنافسية.
- تستخدم الجامعة نتائج التشارك المعرفي كوسيلة تعليمية تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة أعضائها.
- أصبح للتشارك المعرفي أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات ومصدراً لخلق القيمة.
- يؤدي التشارك المعرفي إلى إنتاج معرفة جديدة قادرة على تغيير وتطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة وخارجها، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين والاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء.
- يساعد التشارك المعرفي على تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في الجامعات، وجذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، وجمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، والحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج أعضاء المجتمع الأكاديمي ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.
- نستنتج مما سبق أهمية التشارك المعرفي في تحقيق قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمؤسسات الجامعية فمن خلاله يمكنها تحسين الكفاءة وتجنب التكرار، وخفض تكاليف

التدريب والحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد، كما يؤدي إلى نشر الأفكار المبتكرة، فهناك دوماً حاجة لنقل المعرفة، ونشرها وتبادلها بين أعضاء المجتمع الأكاديمي، كما أن أهمية المعارف لا ترجع إلى أهمية المعرفة بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدفاً للتشارك المعرفي.

كما يعمل التشارك المعرفي على تحسين رتبة الجامعة وتقدمها بين الجامعات العالمية؛ من خلال تعزيز العمل الجماعي وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتبادل المعلومات (Ghabban, 2018: 94). وبعد قيام الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بمشاركة المعرفة والخبرات مع زملائهم المنتسبين حديثاً للأقسام العلمية لتحسين مستوى أدائهم في التدريس والبحث وخدمة المجتمع من التقاليد المهنية الأساسية، والمتأصلة في المؤسسات الأكاديمية (Ismail, 2015: 173).

تأسيساً على ما سبق تتضح أهمية التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال استخدام ومشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، حيث إن عملية إنتاج المعرفة بحد ذاتها ليست كافية ولا تؤدي إلى أداء متميز إذا لم يتم نقل واكتساب المعرفة ومشاركتها، فمن خلال التشارك المعرفي يمكن لأعضاء المجتمع الجامعي إيجاد معارف جديدة واستغلالها بما يؤدي إلى قيمة مضافة للجامعة حيث يمتلك التعليم الجامعي بنية تحتية حديثة للمعلومات تعزز هذه القيمة وتنهي التشارك المعرفي في الجامعة من خلال الدورات التدريبية، والبرامج التعليمية، والكثير من الأنشطة المهمة لهذه المؤسسات.

### ثالثاً: متطلبات التشارك المعرفي

تعتمد المجتمعات على الجامعات في المساهمة بفاعلية ببناء المعرفة من خلال ما يتوفر في تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وامكانيات علمية متقدمة، ومؤسسات التعليم الجامعي كمنظمات يفترض أن تنتج المعرفة وتشاركها بين أفرادها؛ لأن وظيفتها هي إنتاج المعرفة واستخدامها وتطويرها، وتوظيف المعرفة في مجال الأدوات والعمليات والخدمات، وفي مجال المعرفة بحد ذاتها، وفيما يأتي التعرف على أهم متطلبات تطبيق التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم الجامعي:

#### أ. المتطلبات البشرية لتطبيق التشارك المعرفي: ويشمل ما يأتي

يعد وجود أعضاء هيئة تدريس ذات تأهيل عالي حيث تسند لهم مهام البحث عن المعرفة وتطويرها من أهم مقومات نجاح عمليات التشارك المعرفي، كما يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لكافة عمليات التشارك المعرفي. لذا يجب على الجامعة لتحقيق أهدافها المعرفية أن توفر الموارد اللازمة للعاملين بها من أجل جمع البيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة ودراستها وتحليلها ومن ثم توليد المعرفة المتراكمة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما ينبغي على الجامعة تمكين الموارد البشرية من القيام بالبحث عن المعرفة الداخلية والخارجية بهدف التعرف على الفرص والتحديات الخارجية والمعوقات الداخلية، والكشف عن كافة أنواع المعرفة المتاحة (Chivu & Popescu, 2008: 54- 56).

ويتم إعداد وتأهيل أعضاء المجتمع الجامعي لتطبيق التشارك المعرفي من خلال التدريب حيث يعتبر من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب خاصة أن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً (Al-Kurdi, et al, 2019: 219).

بالتالي فإن المتطلبات البشرية لتطبيق التشارك المعرفي والمتمثلة في أعضاء المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وطلاب تعد من أهم مقومات التي يتوقف عليها نجاح التشارك المعرفي؛ لذا لا بد من الاهتمام بتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات وأهمها تكنولوجيا التعليم المتقدمة وكيفية التعامل مع المنصات التعليمية، وقواعد البيانات والمكتبات الالكترونية بغرض تحسين التشارك المعرفي والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظمة، مما يدعم ويزيد التشارك المعرفي.

## ب. المتطلبات التنظيمية لتطبيق التشارك المعرفي: وتشمل ما يأتي

### 1. الهيكل التنظيمي Organizational structure

- القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة تضمن تحسين الأداء وطرق العمل، ويوجد نوعين من القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي: قيادة أكاديمية تختص بتوجيه وإرشاد الأفراد وتقديم الدعم اللازم لهم، وقيادة إدارية تختص بالسلطة والتوظيف والإشراف الإداري، وتؤثر القيادة من خلال إيجاد ثقافة التشارك المعرفي في المنظمة (Al-Kurdi, et al, 2019: 220). كما يرجع نجاح التشارك المعرفي إلى قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة ذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، حيث يعرف التشارك المعرفي على أنه تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك المعرفي لا يحدث ألياً في فريق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك (Mansour, et al, 2015: 292). وترجع أهمية القيادة في نجاح تطبيق التشارك المعرفي كون القائد نموذجاً وقدوة يحتذي بها الآخرون، ومن ثم يتعين على القائد أن يكون مبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها دعم التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في اتخاذ القرارات لضمان وجود رؤية موحدة تسود المنظمة.

- فرق العمل (Teamwork): إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الإنترنت أكثر نفعاً وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل التشارك المعرفي ومشاركة الأفكار والوثائق. فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة (العمودي، 2016: 93).

### 2. الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

- الحوافز: وتتمثل في مجموعة من العوامل والوسائل التي من شأنها أن تحث وتشجع الأفراد على التشارك المعرفي، حيث إن عدم وجود الرغبة لدى الأفراد في التشارك

للمعرفة التي يمتلكونها مع الآخرين يمكن تفاديها من قبل المؤسسة بطرق عديدة، ومن أهم هذه الطرق الجوائز والمكافآت التي تقدمها المؤسسة. ومع ذلك لا بد من وجود رغبة لدى أعضاء هيئة التدريس تجاه التشارك المعرفي، فعندما يكون لدى الفرد حماس شديد تجاه المعرفة التي يمتلكها، فإن هذا الفرد سوف يكون سعيداً بالتشارك المعرفي مع الآخرين، وتتولد لديه الدافعية نحو التشارك المعرفي (Noor & Salim, 2011: 106).

- الثقة: عندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل خبراتهم وأفكارهم، دونما خوف أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرته وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين، وكلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي والتفاعل التعاوني (Liu, 2014: 156).

- الثقافة التنظيمية: إن أحد أهم العوامل التي تعزز إدارة المعرفة ولاسيما التشارك المعرفي هو خلق ثقافة تنظيمية مواتية للتشارك المعرفي وخاصة إذا ما اعتبرنا أن الثقافة هي قوة مؤثرة داخل التنظيم تحفز أو تثبط أنواع محددة من السلوك الفردي والجماعي لكونها تلعب دوراً هاماً في تماسك العاملين وانسجامهم، وفي هذا السياق يأتي تشجيع العاملين على التشارك المعرفي لكونه يعتمد على التفاعل الإيجابي للفرد عقلية وعاطفية وسلوكية بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية (الصويجي وخطاب، 2015: 110).

- البيئة التعاونية (Collaborative environment): إن مشاركة المعرفة تشجع وتدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فرد مع آخر أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للتشارك المعرفي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي (لينكدن - فيس بوك - انستجرام - البريد الإلكتروني)، كما يسمح للأفراد بالتفاعل مع بعضهم البعض من خلال المقابلات؛ فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فاعلية (Eid & Al-Jabri, 2016: 14).

تأسيساً على ما سبق يتبين أن من أهم متطلبات نجاح التشارك المعرفي المكافآت الذاتية والخارجية والمناخ التنظيمي والاجتماعي والنفسي، والفوائد والتكاليف، والثقة المتبادلة في الجامعات تعتبر كلها من ضمن متطلبات نجاح التشارك المعرفي؛ مما يعمل على تطبيق التشارك المعرفي ويزيد من التعاون ويساعد على تقاسم أو تشارك المعرفة في المجتمع الجامعي، كما لا بد من وجود ثقافة متضمنة للقيم والمعتقدات للجامعة من تعاون والتزام ومساعدة ومشاركة وفرق العمل. وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك المعرفي حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على التعاون والتعلم السريع من خلال الملاحظة حيث يعد التشارك المعرفي مسألة ثقافية.

### ج. المتطلبات المادية لتطبيق التشارك المعرفي: وتشمل ما يأتي

- توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة:

إن توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة يعد من أهم متطلبات تطبيق التشارك المعرفي وأهمها أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة به مثل: برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعد من العوامل المفيدة لتعزيز المشاركة بالمعرفة عن طريق خفض الحواجز الزمنية والمكانية بين العاملين في مجال المعرفة، وتحسين فرص الحصول على المعلومات عن المعرفة (سيد، 2013: 222). ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهيل عملية التشارك المعرفي من خلال (أبو كوكي، 2014: 33)، (Ghabban, 2018: 93):

أ. تسرع تكنولوجيا المعلومات عملية الوصول إلى المعرفة والمعلومات من خلال تخزينها في قواعد المعلومات.

ب. يمكن لتكنولوجيا المعلومات الوصول إلى معارف الخبراء من خلال تمثيلها في الأنظمة الخبيرة.

ج. تساعد تكنولوجيا المعلومات في تخصيص كل العوامل المرتبطة بعملية التشارك في المعرفة، حيث لا تحدد تكنولوجيا المعلومات المعرفة المتشارك بها، بل تحدد مجال المعرفة مثل تحديد مجالات احتياجات الباحثين عن المعرفة وتنظيم الخبرات حسب مجالات المعرفة المطلوبة.

د. مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.

يتبين مما سبق أن تطبيق التشارك المعرفي يتطلب توافر نظم وأدوات تساعد في إدارة وتدقيق المعرفة داخل الجامعة ومع بيئتها الخارجية، فالتشارك المعرفي لا يتم في فراغ وإنما يتطلب بيئة ونظم عمل وقبل ذلك قاعدة تقنية قوية لضمان عمليات التشارك المعرفي. كما ترجع أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ونجاح التشارك المعرفي حيث تتغلب على المعوقات الزمنية أو المكانية، من خلال استخدام المنصات التعليمية أو المواقع التعليمية لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، لذا فداهتتمت المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في الفترة الأخيرة بتفعيل استخدام المواقع التعليمية والمنصات في نشر وتبادل المعلومات والمعارف للمتعلمين داخل الجامعة وخارجها.

### المحور الثاني: المنظمة المتعلمة

يشهد العصر الحالي تطورات علمية وتكنولوجية وتراكم معرفي يفرض على جميع المؤسسات ومنها الجامعة ضرورة البحث عن اتجاهات وأساليب حديثة لمواكبة تلك التطورات، ومن أهم هذه الاتجاهات المنظمة المتعلمة كمتطلب من شأنه أن يحقق التكيف مع المتغيرات والمستجدات وكمدخل لتحسين الأداء، ويأتي هذا المحور ليتناول منظمة المتعلمة كأحد الاتجاهات الحديثة لتطوير التعليم الجامعي من خلال التعرف على مفهوم المنظمة



المتعلمة وخصائصها ومبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة، كذلك التعرف على أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعددت وتباينت التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لمصطلح المنظمة المتعلمة تبعاً لاختلاف فلسفاتهم وتخصصاتهم وتجاربهم التي مروا بها، فنجد Senge Peter يعرف المنظمة المتعلمة على أنها: منظمة تعمل باستمرار على رفع قدراتها على تشكيل المستقبل المرغوب، ولديها القدرة على التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، وتمنح العاملين بها قدرة من المرونة في التفكير بما يولد لديهم الدافع للطموح والعمل الجماعي في ابتكار طرق جديدة في التفكير (جاد، 2018: 154).

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة الماهرة في إنتاج واكتساب المعرفة ولديها القدرة على تغيير سلوكها بالطريقة التي تعكس المعارف الجديدة التي اكتسبتها (Hsu & Lamb، 2020: 32).

يتضح من ذلك أن المنظمة المتعلمة هي تلك التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تودي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة وتبادل المعارف فيما بينهم، حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيبي يهدف في النهاية إلى تميز المنظمة.

كما تعرف بأنها: المنظمة التي يتعلم أفرادها من بعضهم البعض بشكل مستمر وبطريقة تضمن تحقيق أهداف تلك المنظمة وتعمل على تحقيق تميزها وتفردتها عن غيرها من المنظمات التقليدية (فوزي، 2019: 901).

ويعرف الحربي (2019: 410) الجامعة كمنظمة متعلمة بأنها: الجامعة القادرة على اكتساب المعرفة وإنتاجها ونشرها بين أعضائها سواء داخل الجامعة وخارجها وخلق فرص للتعليم المستمر وتشجيع الاستفهام والحوار وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي وإنشاء أنظمة المشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة وربط المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم.

مما سبق يتضح أنه بالرغم من تباين تعريفات المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وتجمع على أن المنظمة المتعلمة تعني: المنظمة القادرة على توليد واكتساب المعرفة ونشرها، وتعديل سلوك العاملين بها من أجل أن تعكس المعرفة والرؤى الجديدة، كما أنها منظمة تستطيع اكتساب المعرفة، وتعبر عن رؤية مستقبلية تركز على المعرفة كنشاط اجتماعي، وتبني علاقات تعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة. كما تتبنى الجامعات كمنظمات متعلمة نقل المعرفة واستخدامها، ومحاولة إيجاد بيئة مناسبة للتطور، وتتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

## ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة:

من أهم خصائص الجامعة المتعلمة أنها جامعة منفتحة على ما حولها، تنتشر فيها روح المبادرة والتعاون بين كافة منسوبيها، وتستفيد من كافة إمكاناتها المعرفية والبشرية، وتتميز بوجود مشروعات جامعية ناجحة ووحدات ذات طابع خاص متطورة تدر أرباحاً مستمرة للجامعة، ولديها تقنيات حديثة لنقل المعرفة ونشر الانجازات العلمية، ولديها أعضاء هيئة تدريس يمكنهم توليد الدعم المالي اللازم لتمويل النشاطات الجامعية المتنوعة، وهي جامعة تشجع التعلم المستمر وتدعم الإبداع والابتكار، وتشجع إنتاج المعرفة، وتوظف هذه المعرفة بكل المستويات الجامعية (Hussein, et al, 2014: 300).

كما أن تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة يوجد قيمة مضافة تمكنها من تحسين أدائها، وتنمية قدرتها وتطوير رأس مالها الفكري، والذي يمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها الجامعة، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويتضمن رأس المال الفكري بالجامعة كل الموجودات الجامعية غير الملموسة التي تتضمن العمليات والقدرات والإبداع وبراءات الاختراع فضلاً عن المعرفة الضمنية لأعضاء هيئة التدريس ومواهبهم ومهاراتهم؛ ومن أهم القيم المضافة التي يمكن أن تحققها الجامعات المتعلمة (محمد، 2016: 20، 21):

- تحسين مخرجات الجامعة، حيث تتم عمليات التعليم والتعلم والتقويم أثناء العمل المؤسسي الجامعي.
- ضرورة أن تصبح الجامعات ذات كفاءة أكبر وتحقق درجة أعلى من رضا المتعلمين والمجتمع.
- استخدام بدائل جديدة لحل المشكلات الجامعية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- بناء القدرة التنافسية في الجامعات وتحسين وضعها بين مثيلاتها على المستوى المحلي أو الدولي.
- تلبية المتطلبات الاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية والاقتصادية لمجتمع المعرفة بالجامعة.
- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالي التقييم الذاتي والتوجيه الذاتي.
- تنمية العمل الجماعي وتعلم الفريق بين أعضاء هيئة التدريس بما ينعكس على جودة أدائهم.
- تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتصبح ثقافة داعمة للجودة والتعلم المستمر. ويضيف ريز (Reese, 2020: 11, 12) خصائص للمنظمة المتعلمة وهي:
- تشجع المنظمة المتعلمة أعضائها على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم الشخصية، وتقدر مهارات وقيم الجميع، ويتم التعامل مع كل الآراء بمساواة واحترام، وهذا يحفز على الإنجاز والإبداع والرضا الوظيفي.

- تعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، ويمكنهم ذلك من أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير المسؤولين عنها.
  - يتوفر في المنظمة المتعلمة مجال التجريب للأفكار الجديدة بدون الخوف من الخطأ، حيث تعتبر الخبرات والتجارب الجديدة فرصة للتعلم.
- كما تتسم المنظمة المتعلمة بأنها تمتلك هيكلًا تنظيميًا يشجع على السلوك التكيفي، كما تمتلك إرادة التحدي، وأهداف تسعى إلى تحقيقها، وتعمل وفقاً للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها. وتمتلك القدر على توليد أفكار جديدة، وهناك عملية تبادل مستمر للمعلومات والمعارف بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي (محمد، 2019: 22).

بناءً على خصائص المنظمة المتعلمة فإنها تتطلب عضو هيئة التدريس يمتلك إمكانات ومؤهلات تتناسب مع تطورات العصر الحالي خاصة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فهو معلم وباحث وعضو فاعل في خدمة مجتمعه، وهذه المواصفات توجب أن تسعى الجامعات إلى تهيئة جميع الظروف الملائمة لتحسين جودة أدائه، وتجديد معارفه وتطوير مهاراته، وزيادة خبراته وفاعليته، والارتقاء بدوره التعليمي والأكاديمي والتربوي والاجتماعي.

نستنتج مما سبق أن هناك خصائص متعددة للمنظمة المتعلمة تدور في مجملها حول تحقيق التقدم وتحسين القدرات الإبداعية، والتركيز على فرق العمل؛ لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين. كذلك تعتمد المنظمة على إنتاج المعرفة ونشرها، كما يتميز عضو هيئة التدريس بالمنظمة المتعلمة بإمكانات تؤهله لإنتاج معرفة جديدة ومشاركتها مع أفراد المجتمع الجامعي، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة. وكما نرى فهذه الخصائص تمثل مجموعة عوامل المتعلقة بالقيادة، والاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق والتعلم الجماعي، والثقافة التنظيمية، ومشاركة المعرفة والمعلومات، وبناء الرؤية المشتركة، كل تلك العناصر تيسر بناء المنظمة المتعلمة.

### ثالثاً: مبررات التحول للمنظمة المتعلمة:

هناك عدة مبررات تدفع الجامعات لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة أهمها: توفير المناخ المناسب لتعليم الطلاب، ومواكبة التغير والتطور، ودعم قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال التعلم المستمر، واكتسابهم مهارات العمل الجماعي وتعلم الفريق، وتوفير لهم فرص لطرح أفكارهم وآرائهم، فالجامعة المتعلمة تمكن من تنمية التفكير الإبداعي لدى منسوبيها (Francis, 2014: 16). وعلى الرغم من ذلك فإن عملية التحول إلى منظمة متعلمة ليست بالأمر اليسير، فالمنظمة المتعلمة تتكيف مع بيئتها وتسعى إلى تحقيق الأفضل في كل ما تقدمه لعملائها، وهناك عدة مبررات للتحول إلى منظمات متعلمة أهمها (زكي، 2018: 58، 59):

1. تحقيق مستوى مرتفع من الأداء: حيث يسعى أغلب المديرين إلى تحقيق هذا الهدف بطرق مختلفة، ويربطون بين التطوير الذاتي لكل فرد من أفراد المنظمة ومستوى الأداء الاقتصادي المرتفع.
2. إرضاء العملاء والمستفيدين: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات واستمرارها، وهذا يتطلب السعي للتعرف على آرائهم ورغباتهم لتحقيق مطالبهم.
3. تحسين الجودة: حيث تتميز المنظمات الملتزمة بمبادئ الجودة الشاملة بقابليتها للتحويل إلى منظمات متعلمة.
4. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: وهذه الميزة تجعل المنظمة المتعلمة متقدمة باستمرار على منافسيها.
5. إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والالتزام: يجب أن يتعلم الموظفون كل ما يدخل في مجالات عملهم، أما المديرون فيجب أن يتعلموا نشر ثقافة التميز والاتفاق وتحديد رؤية المنظمة.
6. إدارة التغيير بنجاح: أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير.
7. مواكبة تطورات العصر: أصبحت الثورة المعلوماتية والتقدم التقني الهائل محركات أساسية باتجاه التغيير السريع في العصر الحالي، وسوف تسهم في إعادة تشكيل بناء المجتمعات العالمية والمحلية.

بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بأنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية؛ حيث تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي وهيكل تنظيمي يشجع على التكيف والتوافق مع المتغيرات المتسارعة، وترجع أهميتها إلى أنها تتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتوظيف التقنيات الحديثة بنجاح، وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري (عبد المطلب وعيداروس، 2019: 441).

يتبين مما سبق أن هذه العوامل مجتمعة أدت لزيادة أهمية تبني نموذج المنظمات المتعلمة، والتي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين أفرادها، وبفضل تعلم المنظمات كيف تتعلم، وكيف تنمي قدراتها على التعلم بسرعة، وتستفيد من تجاربها الناجحة والفاشلة، وتوفر بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر، لذا لا بد لأعضاء المجتمع الجامعي من تجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم والارتقاء بدورهم التعليمي والتربوي والاجتماعي كأحد متطلبات المنظمة المتعلمة.

كما أن من المبررات التي تؤدي إلى ضرورة تطبيق المنظمة المتعلمة بالجامعات ما يلي (الإتربي، 2013: 14، 13)، (محمد وعبد العليم، 2013: 123، 124):

- العالمية: حيث تعمل المنظمات على تحقيق أرباحاً، وتقديم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا ما يعكس مقدرتها على التعلم والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة مما يسهم في تحقيق مزيد من النتائج فضلاً عن تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

- التقنية وتكنولوجيا المعلومات: عملت تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين المنظمات؛ نظراً لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات، وفي زيادة مقدرتها على التوجه نحو التغيير الاستراتيجي لتكون قادرة على الإبداع والمنافسة.
  - التحول الجوهري أو التغيير في أساليب العمل: حيث تشهد المنظمات كثيراً من التطورات والتغيرات في ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل لتكون قادرة على إدارة التغيير والتطور المستمر.
  - المعرفة: تعتبر المعرفة مصدراً مهماً لزيادة قدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات الفردية والجماعية التنظيمية، ولذلك تحرص المنظمات على العمل على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين من خلال قنوات مختلفة لكي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.
  - تغير أدوار وتوقعات العاملين: تكمن أهمية الموارد البشرية في كونها المحرك الرئيسي للمنظمات، وتزداد هذه الأهمية مع زيادة خبراتها وتعلمها، ولذلك فإن المنظمات الحديثة تعمل على تحفيز الأفراد لزيادة معارفهم وخبراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم على الوجه الأكمل.
- كما تواجه الجامعات كمنظمات تربية العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تعوق تحولها لمنظمة متعلمة، أهمها: المتطلبات الواجب على الجامعة تلبيةها للطلاب وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع المدني، علاوة على ضغوط القوى السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ونقص الإنتاجية وزيادة التكاليف، ونقص الكفاءات البشرية، وضعف الموارد المالية. وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كل هذه المعوقات تفرض على الجامعات ضرورة التحول لمنظمات متعلمة حتى تستطيع مواكبة المتطلبات المتجددة والمستجدات التكنولوجية (جاد، 2018: 133).
- مما سبق يمكن استخلاص أن المنظمة المتعلمة أو الجامعات المتعلمة لها دور كبير في توسيع حلقات الاتصال بين أعضائها حيث تشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس ودعم الممارسات الإيجابية بينهم، وتعمل على تشجيع أساليب العمل الجماعي وفرق العمل، وتشجيع التفكير الإبداعي لحل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وتشجع على تطوير الكفاءات القيادية من المعلمين المتميزين وتعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وتعمل على تحفيز الإبداع، واستخدام نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل، ومشاركة المعرفة والخبرات مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعة ككل.
- كل ذلك يفرض على كل المنظمات ومن بينها مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة؛ حتى تستطيع التكيف مع تلك المتغيرات ومواجهة كافة التحديات وتحقيق أهدافها المرجوة في المستقبل.

## رابعاً: متطلبات التحول لمنظمة متعلمة:

تعد المنظمات المتعلمة هي البيئة الأنسب لاستثمار العقول، ولا بد أن تكون قيادات الجامعة على وعي بأهمية التحول للمنظمة المتعلمة ولديها المبادرة في استيعاب مبادئها، والعمل بمقتضى أبعادها والتشجيع على نشرها وممارستها بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال تشجيع الحوار والاستفسار وتشجيع تعلم الفريق وتشجيع التعلم المستمر والرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والمشاركة في المعرفة والتعلم. ولا بد أن يصاحب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة تحول في الهياكل من الرأسية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون (العززي، 2016: 71).

ولكي تنجح المنظمات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية في التحول لمنظمة متعلمة فإن هناك متطلبات للتحول إلى منظمة متعلمة منها (محمد، 2019: 22):

- الهيكل التنظيمي المرن الذي يسمح بتدفق المعلومات، ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل دون اللجوء إلى المركز.
- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: فالأفراد لهم حرية التصرف لبلوغ الهدف، وينبغي حسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم.
- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة؛ فالجميع يشارك بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها.
- التحول من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة: منظمة تعمل على إيجاد قيم وثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتكيف والتطور والنمو من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون.

كما يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها: توليد أفكار جديدة من خلال القدرة على إنتاج المعرفة واكتسابها ومشاركتها في المنظمة وخارجها، والقدرة على التكيف مع مستجدات البيئة بداية من التكيف مع تقديم الأفكار الجديدة مروراً بالتكيف مع التغيرات في ثقافة المنظمة، والقيادة الفاعلة من خلال وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف، وتقديم العون لكل فرد في المنظمة ليتمكن من الحصول على المعرفة اللازمة (ميخائيل وآخرون، 2015: 437).

يتضح من ذلك أن هناك عدة متطلبات لتحويل الجامعة لمنظمة تعلم من خلال بذل جهوداً مستدامة تهدف لإيجاد التفاهم الجماعي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمنظمة على التعلم وتشارك المعاف بين الأعضاء، وتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم تطويرها بشكل مستمر من خلال الرؤى والأساليب والإجراءات والممارسات للتأكد من مدى ملاءمتها لمستجدات العصر.

وقد اقترح الكبيسي والعزاوي (2014: 35) عدة متطلبات لبناء المنظمة المتعلمة هي:

- وضع استراتيجية المنظمة من منظور المعرفة؛ فالمنظمات المعرفية تضع استراتيجيتها المستقبلية بناء على معرفتها وليس فقط بناء على ما تنتجه، ولذا هناك ضرورة لتحول استراتيجية المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، وصنع السياسة في المنظمة المتعلمة أمر يشترك فيه جميع أعضائها.
  - قدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها، والعمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء التنظيمي والمساءلة والرقابة.
  - أن يكون للجامعة علاقات خارجية بمؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تبادل المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والتفكير.
  - أن تمتلك الجامعة مناخاً جامعياً يشجع أعضائها على التعلم وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم الكاملة من خلال حضور البرامج التدريبية.
- بالإضافة إلى أن تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة يتطلب التخلي عن الهياكل والأساليب الإدارية التقليدية، وتبني أنماطاً حديثة ملائمة لنشر ثقافة تعلم تستطيع بها الجامعة الحصول على المعرفة التي تمكنها من إجراء تغييرات مستمرة، واتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية لتحسين أدائها، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، وإعادة صياغة وظائفها لتكون قادرة على تلبية حاجات الأعضاء، وبما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات الجامعية المنافسة (عمارة، 2018: 217). كما يجب توافر مجموعة شروط لتحول الجامعات إلى منظمات متعلمة أهمها (الإتربي، 2013: 36):
- تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والطلاب والإداريين والبيئة المحيطة.
  - توظيف التكنولوجيا الحديثة في الجامعات كوسيلة للتعلم وتحقيق الشراكة المعرفية.
  - توفير بيئة تربوية تدفع بالأداء الفردي والجماعي والمؤسسي إلى مستويات عالية من الجودة والإبداع والتميز.
  - وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم من خلال وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف الجامعة، وتطوير الأنظمة القائمة على إدارة المعرفة.
  - تطبيق مفهوم إدارة المعرفة بالإدارات الجامعية وتطوير علاقات اتصال قوية بين الجامعة وبيئتها الخارجية.
- كما يتطلب التحول للجامعة المتعلمة توافر مجموعة كبيرة من الموارد من أجل البقاء وأداء مهامها بنجاح، وتتمثل هذه الموارد في التمويل وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين، وتدعم الاستثمار الجيد للحفاظ على مركزها التنافسي، وتقوم بإجراء تغييرات واسعة في وظائفها، وتهيئة مناخ مناسب يسمح بمشاركة أعضاء هيئة

التدريس في صنع القرارات الجامعية، تبادل المعارف و المهارات بين أعضاء هيئة التدريس بها، وبناء ذاكرتها التنظيمية، وتنمية قدرات العاملين بالجامعة، واستحداث قنوات تربط تعلم أعضاء هيئة التدريس بسياسات الجامعة (عمارة، 2018: 218).

نستنتج من ذلك أن هناك عدة خطوات يمكن أن تتخذها الجامعات للتحويل لمنظمات متعلمة من خلال إعادة تنظيم أنشطتها التعليمية لتشجيع خبرات التعلم التشاركية؛ كونها تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة والمتمثلة في دعم الشراكات مع المجتمع المحلي، وتقديم التدريب والاستشارات، وتوجيه البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه البيئة المحيطة، والاهتمام بتخصصات تلبى احتياجات المجتمع لتحقيق التميز المؤسسي، وتبني آليات واضحة للتعلم الجماعي المستمر لجميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس وإداريين.

• آليات مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي في الجامعة لتحويلها إلى منظمة متعلمة:

يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، وذلك على النحو التالي:

- تفعيل التشارك المعرفي من خلال تقديم حوافز خارجية كالمكافئات أو مقابلة التشارك المعرفي بالاحترام والتقدير.
- يتطلب التشارك المعرفي نظم وأدوات تساعد في إدارة وتدفع المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إيجاد وتدريب عنصر بشري يستطيع مواكبة التطورات الحديثة، وثقافة تنظيمية تضمن تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على التعاون والتفاعل الإيجابي وهيكل تنظيمي يدعم زيادة المشاركة في المعلومات ويساعد على تسهيل الاتصال والعلاقات والتعاون.
- نشر ثقافة التشارك المعرفي بتبادل الأفكار والرؤى بين أعضاء المجتمع الجامعي حيث ينظرون إلى التشارك المعرفي كأمر طبيعي يحدث يومياً وليس شيئاً مجبرون على القيام به.
- تعزيز العلاقات الإنسانية وتحفيز الإبداع ومشاركة المعرفة والخبرات، وإنتاج أفكار جديدة والقدرة على اكتساب المعرفة ومشاركتها من أسباب نجاح الجامعة كمنظمة متعلمة.
- من متطلبات نجاح الجامعة كمنظمة متعلمة أن يكون لها علاقات خارجية مع مؤسسات المجتمع من خلال تبادل المعرفة للحصول على رؤى مشتركة في العمل والتفكير.
- نشر ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها، وكذلك مشاركة أعضائها في الحصول على المعرفة.
- تشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على صقل مهاراتهم والإفادة من خبراتهم والتعامل مع كل الآراء بمساواة واحترام.
- وجود هيكل تنظيمي يعمل على تحقيق أهداف الجامعة كمنظمة متعلمة والقدرة على توليد أفكار جديدة، وتبادل للمعارف والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس والبيئة الخارجية.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات تواكب تطورات العصر، فهو معلم وباحث وعضو فعال في خدمة مجتمعه.



- تهيئة جميع الظروف الملائمة لتحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وتجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم والارتقاء بدوره التعليمي والأكاديمي والتربوي والاجتماعي.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات العمل الجماعي ودعم قدراتهم من خلال التعلم المستمر.
- التحول بين أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة؛ فالجميع يشارك برأيهم وتصوراتهم لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المعرفة وتبني أنظمة للتفكير تنصف بالشمولية والتكامل.
- أن يكون للجامعة علاقات خارجية بمؤسسات المجتمع من خلال تبادل المعرفة مع بعضهم البعض للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والتفكير.
- أن تمتلك الجامعة مناخاً جامعياً يشجع أعضائها على التعلم وتطوير مهاراتهم وإمكاناتهم.
- إقامة الندوات والمحاضرات الثقافية لتدريب أعضاء هيئة التدريس على العمل في الفرق البحثية.
- إعداد دورات تأهيلية وتدريبية على مستوى الجامعة أو الكلية بهدف إكساب أعضاء المجتمع الجامعي مهارات واتجاهات حول كيفية حل مشكلات المجتمع.
- تنمية الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وذلك من خلال توفير مناخ عمل يتسم بالشفافية وتشجيع أسلوب العمل الجماعي حتى يتسنى توليد المعارف ونقلها من الأفراد إلى الجامعات.
- أن تحرص القيادات الأكاديمية على تشجيع التعاون والتشارك المعرفي لإجراء البحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ودعمها، وتضمين ذلك في متطلبات الترقية الوظيفية بما يشجع على التشارك المعرفي في الجامعات، وذلك من خلال إقامة ورش العمل، وتكوين المجتمعات البحثية ودعمها؛ وضرورة وجود توفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على إيجاد وتفعيل آليات لتوطيد الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعارف وتشاركتها في البيئة الجامعية.
- عقد مؤتمرات وندوات لتعريف أعضاء المجتمع الجامعي بأهمية التشارك المعرفي وتبادل المعلومات والخبرات من خلال المشاركة بأبحاث بأوراق عمل.
- حث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية خاصة في ظل التطورات التقنية المتسارعة وتعدد وتنوع المصادر المعرفية وسهولة نشرها وتداولها.
- عقد ورش عمل حول كيفية الوصول للمعرفة على مواقع الإنترنت وتخزينها وتشاركتها.
- الاهتمام بالنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في مجالات التمكن العلمي وإعداد المحاضرات التفاعلية ومجال العلاقات الإنسانية من خلال زيادة الوعي بأهمية التشارك المعرفي.
- إعداد برامج التنمية المهنية حول توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات وتعدد مصادر التعلم.

- تصميم برامج تنمية مهنية حول أساليب التدريس الحديثة ونقل المعرفة وأدوار أعضاء هيئة التدريس وتحويلها من مجرد نقل للمعرفة إلى موجه ومرشد وميسر لها ومشاركاً لمعارفه وخبراته.
- إقامة ورش عمل مختلفة وندوات علمية تحث على العمل الجماعي وبحث ثقافة المشاركة في كافة الأعمال العلمية وعقد اللقاءات العلمية لتعزيز هذه الثقافة.
- وضع استراتيجية واضحة لتفعيل التشارك المعرفي من خلال تحديد الإجراءات للمشاركة وتوزيع الأدوار والمسئوليات بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتوطيد العلاقة بينهم.
- التخلي عن الهياكل والأساليب الإدارية التقليدية وتبني أنماطاً حديثة ملائمة لنشر ثقافة تعلم تستطيع بها الجامعة الحصول على المعرفة التي تمكنها من إجراء تغييرات مستمرة.

#### ● توصيات:

- تبني الجامعات للآليات المقترحة وضرورة العمل على تنفيذها.
- أن تضع الجامعات استراتيجيات لنشر ثقافة التشارك المعرفي وتوفير بيئة داعمة ومشجعة على العمل الجماعي.
- ضرورة اهتمام الجامعات بأبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير قدراتها التنظيمية.
- تمكين أعضاء المجتمع الجامعي ومنحهم الحرية لتحديد أساليب انجازهم للأعمال ومناقشة المشكلات التي تواجههم في العمل.
- وضع استراتيجية لتنمية وتطوير معارف أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم الإبداعية.

#### ● مقترحات:

- يقترح البحث مجموعة من البحوث والدراسات المكتملة في مجال البحث الحالي من أهمها:
- دور الجامعة في توفير آليات نشر ثقافة التشارك المعرفي للتحويل لمنظمة متعلمة.
- دراسة مقارنة للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والجامعات الأمريكية.
- دراسة ميدانية مدى توافر آليات تفعيل التشارك المعرفي في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- أبو العلا، ليلى محمد (2012). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 2(4)، 106-126.
- الإتربي، هويدا محمود (2013). نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، 13(3).
- البقور، خيرو خلف (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في جامعة الطائف. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 3(1)، 19-41.
- جبر، انتصار طالب (2009). تطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- جوهرة، أقطى (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر.
- الحربي، أحمد راشد (2019). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج "ماسك ووانكتر". *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 183(1)، 402-452.
- حرب، محمد خميس (2020). دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، 25(2)، 201-298.
- دره، عمر محمد وغريب، معاذ نجيب (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. *مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة*، 40(152)، 11-37.
- الذبياني، منى سليمان (2020). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً. *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة*، 28(2)، 293-355.
- زكي، هبه الزكي (2018). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الإسكندرية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
- سلطان، سوزان وخضر، ضحى (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. الأردن: دار الفكر.
- سيد، أسامة محمد (٢٠١٣). اتجاهات إدارية معاصرة: إدارة المعرفة. تقديم: عباس حلي الجمل، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

- شويخي، إسماعيل (2018). أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك: دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة. *مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (18)، 412-397.*
- الصويغي، هند خليفة وخطاب، عايدة سيد (2015). مشاركة المعرفة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الليبية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، (2)، 131-101.*
- جاد، حاتم فرغلي (2018). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (56)، 256-127.*
- طيبي، نادية (2017). أثر رأس المال الاجتماعي على تفعيل التشارك المعرفي من وجهة نظر عمال مؤسسة الأسمنت ومشتقاته بسعيدة. *مجلة دراسات، الجزائر، (57)، 346-329.*
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد والمهدي، ياسر فتحي (2015). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (4)، 517-479.*
- عبد المطلب، مريم عبد الصمد وعيداروس، أحمد نجم الدين (2019). تجويد الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (4)، 428-405.*
- العرفج، عبد المحسن حسين (2011). واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، (4)، 236-205.*
- عشيبية، فتحي درويش وعمارة، سامي فتحي (2008). دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الإفادة منها في مصر. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، (19)، 327-210.*
- عمارة، رامي نجاح (2018). آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.
- العمودي، إبراهيم صبر (2016). أثر مشاركة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بالجمهورية اليمنية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (3)، 120-89.*
- فوزي، أحمد سمير (2019). تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة. *مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (65)، 1003-879.*
- قطيط، عدنان محمد (2014). تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل الإدارة بالمعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، (3)، 223-145.*
- الكبيسي، صلاح الدين عواد والعزاوي، حنين شلال (2014). تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (76).*

- محمد، سمر مصطفى (2016). متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعة المصرية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
- محمد، فاطمة زكريا وعبد العليم، أحمد إبراهيم (2013). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (3)44، 158-105.
- محمد، محمد ماهر (2019). تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. *مجلة رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج، (152)40، 37-15.
- المهدي، سوزان محمد (2019). التشارك المعرفي ودفع حركة البحوث التكاملية بالجامعات لتحقيق التنمية المستدامة. المؤتمر الدولي السنوي الثالث لقطاع الدراسات العليا والبحوث، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، (2)، 952-939.
- المنيع، محمد عبد الله (2011). إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (6)، 94-73.
- ميخائيل، إنجي طلعت وناصف، محمد أحمد ومسيل، محمود عطا (2015). التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، (103)26، 456-367.
- همشري، عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- هيبه، زكريا محمد وعبد الوهاب، كمال (2008). تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي العربي الرابع الدولي الأول: التعليم وتحديات المستقبل، (2)، 509-430.

#### ثانياً: المراجع العربية مترجمة

- Abdel-Hafez, Th. A., & Al-Mahdi, Y. F. (2015). The reality of knowledge sharing practice among faculty members: An applied study on the faculties of education in some Arab universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(4), 479-517.
- Abdel-Muttalib, M. A., & Aidarous, A. N. (2019). Improving organizational culture in special education schools in Kuwait in light of the learning organization's approach. *Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University*, 19 (4), 405-428.
- Abu-Elela, L. M. (2012). The degree of practicing knowledge management processes in the faculty of Education at Taif University from the point of view of the faculty members. *Specialized International Educational Journal*, 2(4), 106-126.
- Al-Amoudi, I. S. (2016). The impact of knowledge sharing on organizational performance: An empirical study on civil

- society organizations in the Republic of Yemen. *The Scientific Journal of Economics and Commerce*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, (3), 89-120.
- Al-Arfaj, A. H. (2011). The reality of King Faisal University's adoption of the dimensions of educated organizations. *The Egyptian Journal of Business Studies*, Mansoura University, 34(4), 205-236.
- Ashiba, F. D., & Emara, S. F. (2008). A comparative study of the experiences of some countries in transforming the university into a learning organization and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of Studies in University Education*, Ain Shams University, (19), 210-327.
- Al-Baqour, Kh. Kh. (2016). The role of information technology and knowledge sharing and their impact on achieving quality assurance in higher education: an applied study at Taif University. *Journal of Administrative Sciences Studies*, 3(1), 19-41.
- Al-Dhibyani, M. S. (2020). Activating knowledge sharing among faculty members to achieve an added value for Saudi universities: University of Hail as a model. *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Graduate Studies, Cairo University, 28(2), 293-355.
- Dora, O. M., & Ghareeb, M. N. (2018). The role of organizational culture in improving the process of knowledge sharing among faculty members at Zafar University. *Al-Edari Journal*, Institute of Public Administration, 40 (152), 11-37.
- Emara, R. N. (2018). Mechanisms for changing organizational culture to consolidate the dimensions of the educated organization in Egyptian universities. Ph.D. dissertation, Faculty of Education, Tanta University.
- Al-Etreby, H. M. (2013). Spreading the culture of the learning organization among the university faculty members: a suggested perception. *Journal of the Faculty of Education*, Kaf El-Sheikh University, 13 (3).
- Fawzy, A. S. (2019). A proposed conception to transform Al-Azhar University into a learning organization. *Journal of faculty of Education*, Sohag University, (65), 879-1003.
- Gabr, I. T. (2009). Developing an educational administrative model to transform Palestinian universities into learning organizations. Ph.D. dissertation, faculty of Graduate Studies, University of Jordan.
- Gad, H. F. (2018). A proposed conception of the possibility of applying the standards of the learning organization at Aswan University from the point of view of the faculty members. *Educational Journal*, Faculty of Education, Sohag University, (56), 127-256.
- Hamshary, O. A. (2013). Knowledge management: the path to excellence and leadership. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.



- Harb, M. Kh. (2020). The role of academic leaders in promoting knowledge sharing practices at Imam Mohammed bin Saud Islamic University: field study. *Journal of Educational Sciences*, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, (25), 201-298.
- Al-Harbi, A. R. (2019). A proposed conception for developing the practice of the dimensions of the learning organization in the faculty of Education and Arts at the University of Tabuk in the light of the "Mask and Wankins" model. *Faculty of Education Journal*, Al-Azhar University, 183(1), 402-452.
- Heiba, Z. M., & Abdel-Wahab, K. (2008). Transformation of kindergartens in Egypt into learning organizations: a field study. The First International Arab Scientific Fourth Conference: Education and Future Challenges, (2), 430-509.
- Jawhara, A. (2014). The impact of strategic leadership on knowledge sharing: A case study of an Algerian hotel group. Ph.D. dissertation, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Mohammad Khider University.
- Kotait, A. M. (2014). Developing the performance of educational research centers in Egypt in light of the knowledge management approach. *Journal of Educational Administration*, Faculty of Education, Ain Shams University, 1(3), 145-223.
- Al-Kubaisi, S. A., & Al-Azzawi, H. Sh. (2014). Developing the learning organization in the light of analyzing the relationship between the two knowledge gaps and strategic performance: a field study in a sample of private banks in Baghdad. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, (76).
- Al-Mahdi, S. M. (2019). Knowledge sharing and advancing the integrative research movement in universities to achieve sustainable development. The Third Annual International Conference of the Graduate Studies and Research Sector, Girls' faculty of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University, (2), 939-952.
- Al-Manea, M. A. (2011). Knowledge management and its relationship to the development of educational plans and programs in Saudi universities: a proposed model. *The Saudi Journal of Higher Education*, (6), 73-94.
- Mikhail, E. T., Nassef, M. A., & Massil, M, A. (2015). Organizational learning as an entrance to transform the Egyptian University into a learning organization. *Journal of the Faculty of Education*, Banha University, 26 (103), 367-456.
- Mohammed, F. Z., & Abdel-Aleem, Ahmed Ibrahim (2013). The learning organization and its relationship to the strength of a faculty member at Taif University. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 44(3), 105-158.

- Mohammed, M. M. (2019). Developing the faculty of Education, University of Najran, Kingdom of Saudi Arabia, in the light of the learning organization approach. *Journal of the Arabian Gulf Message*, Arab Bureau of Education for the Gulf States, 40 (152), 15-37.
- Mohammed, S. M. (2016). Requirements for applying the dimensions of the learning organization in the administration of the Egyptian University: a field study. M.A. thesis, Faculty of Education, Banha University.
- Sayed, O. M. in: El-Gamal, A. H. (2013). Contemporary management trends: knowledge management. Kafr El-Sheikh: House of Science and Faith for Publishing and Distribution.
- Sultan, S., & Khader, D. (2010). Educational institutions as learning organizations. Jordan: Dar Al-Fikr.
- Shuweikhi, I. (2018). The impact of trust between partners on knowledge sharing in joint ventures from the perspective of joint venture workers: a case study of Lafarge Biskra. *The researcher magazine*, University of Kasdi Merbah Warqala, (18), 397-412.
- Al-Suwaie, H. Kh., & Khattab, A. S. (2015). Knowledge sharing and its relationship to employee empowerment: An empirical study on Libyan hospitals. *The Scientific Journal of Economics and Commerce*, Ain Shams University, (2), 101-131.
- Tibi, N. (2017). The impact of social capital on activating knowledge sharing from the viewpoint of the workers of the Saida Cement and Derivatives Establishment. *Studies Journal*, Algeria, (57), 329-346.
- Zaki, H. Z. (2018). The role of school administration in achieving the dimensions of the learning organization in secondary schools in Alexandria Governorate. M.A. thesis, Faculty of Education, Tanta University.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Al-Kurdi. O. F., El-Haddadeh. R., & Eldabi. T. (2020). The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*. (50). 217- 227.
- Chivu, I., & Ponescu. D. (2008). Human resources management in the knowledge management. *Revista Informatica Economica*, 4(48), 54- 56.
- Eid, M. I., & Al-Jabri, I. M. (2016). Social networking, knowledge sharing, and student learning: The case of university students. *Computers & Education*, (99), 14-27.
- Elshafie, E. M. (2016). Towards a learning organization: case study of king Saud university. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning.





- Fahimeh, B., & Kermani, Z. J. (2011). Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information Science faculties in Iran. *Malaysian Journal of Library & Information Science*. 16(1). 1-14.
- Francis, D. (2014). Lean and the learning organization in higher education. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (157), 1- 23.
- Ghabban, F., Selamat, A., & Ibrahim, R. (2018). New model for encouraging academic staff in Saudi universities to use IT for knowledge sharing to improve scholarly publication performance. *Technology in Society*. 55(1). 92-99.
- Hsu, S. W., & Lamb, P. (2020). Still in Search of Learning Organization? Towards a Radical Account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". *Learning Organization*. 27(1).
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Ismail, N. A., Welch, C., & Xu, M (2015). Towards a sustainable quality of university research: knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2), 168-177.
- Liu, C. C., Lin, C. C., Chang, C. Y., & Chao, P. Y. (2014). Knowledge sharing among university students facilitated with a creative commons licensing mechanism: a case study in a programming course. *Journal of Educational Technology & Society*, 17(3), 154-167.
- Maiga, Z. B. (2017). Knowledge sharing among academics in selected universities in Tanzania. Ph.D. dissertation, university of Kwazulu-Natal.
- Manaf, H., & Marzuki, N. A. (2013). The roles of personality in the context of knowledge sharing: A Malaysian perspective. *Asian Social Science*, 10(1), 138-150.
- Mansor, Z. D., Mustaffa, M., & Salleh, L. M. (2015). Motivation and willingness to participate in knowledge sharing activities among academics in a public university. *Procedia Economics and Finance*. (31). 286- 293.
- Metin, F. (2019). The Factors Influence Online Tacit Knowledge Sharing in Public Organizations: A Qualitative Case Study from Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1121-1142.
- Noor, N., & Salim, J (2011). Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia. *International journal of computer science Issues*, 8(2), 106.

- 
- Phung, V. D., Hawrvszkiewcz, I., Chandran, D., & Ha, B. M. (2019). Promoting knowledge sharing amongst academics: A case study from Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(3), 1950032.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Razali, M. Z. M., Amira, N. A., & Shobri, N. D. M. (2013). Learning organization practices and job satisfaction among academicians at public university. *International Journal of Social Science and Humaniv*. 3(6). 518- 522.
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level. *The Learning Organization journal*. 1(27). 11- 12.
- Santosh, S., & Panda, S. (2016). Sharing of knowledge among faculty in a mega open university. *Open Praxis*, 8(3), 247- 264.
- Yeh, C., Hu, H., & Tsai, S. (2011). A conceptual model of knowledge sharing and market orientation in the tourism sector. *American Journal of Applied Sciences*, 8(4), 343-347.