



**تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر  
كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي**

**إعداد**

**د/ أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد**

**أستاذ أصول التربية المساعد، بكلية الدراسات الإنسانية  
بالدقهلية، جامعة الأزهر**

## تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر

### كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد

قسم أصول التربية. كلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية. جامعة الأزهر

البريد الإلكتروني : asmaaabdelfattah.8@azhar.edu.eg

ملخص:

إن امتلاك المعرفة وتشاركها من أهم العوامل التي تدعم تميز المؤسسات التعليمية ، لاسيما الجامعات ، فالمعارف التي تمتلكها المؤسسات لا يمكن الإفادة منها بشكل جيد إلا في وجود قدر مرتفع من التشارك المعرفي بين منسوبيها من خلال آليات محددة وواضحة تعزز هذه الثقافة ، ويعد التميز المؤسسي بمثابة إطار يوفر رؤية متكاملة للجامعة ، ويساعدها على مواكبة التطورات العالمية ، وقد حظي مفهوم التميز المؤسسي باهتمام عالمي ، وأصبح مدخلا معاصرا للتطوير والإبداع ، كما أصبح قضية حتمية تسعى كافة الجامعات لتحقيقه ، لزيادة قدراتها التنافسية محليا وإقليميا ودوليا ، وحصول الجامعة على ترتيبات مرتفعة في التصنيفات الدولية ، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة الكترونية على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر قوامها "284" من مختلف الكليات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التشارك المعرفي له دور في تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، كما أشارت النتائج إلى أن ممارسات التشارك المعرفي جاءت مرتفعة على المستوى الشخصي ومنخفضة على المستوى التنظيمي ، كما أنه توجد عدة معوقات للتشارك المعرفي منها قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز التشارك المعرفي ، وضعف البنية التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ، وضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي ، وغياب ثقافة التشارك المعرفي ، وضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي لدى أعضاء هيئة التدريس ، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .

الكلمات المفتاحية : التشارك المعرفي، التميز المؤسسي، جامعة الأزهر، المعرفة ، التعليم الجامعي



---

## **A Suggested conception to enhance the culture of knowledge sharing at Al-Azhar University As an entry point for achieving institutional excellence**

**Asmaa Abdel Fattah Nasr Abdel Hamid**

**Assistant Professor of Foundations of Education ,  
Faculty of Human Studies in Dakahlia, Al-Azhar  
University, Egypt.**

**Email : asmaaabdelfattah.8@azhar.edu.eg**

### **Abstract:**

Owning and sharing knowledge is one of the most important factors that support the excellence of educational institutions, especially universities. The knowledge owned by institutions cannot be used well except in the presence of a high degree of knowledge sharing among its employees through specific and clear mechanisms that enhance this culture , Institutional excellence is considered as a framework that provides an integrated vision for the university, and helps it keep pace with global developments. The concept of institutional excellence has received global attention, and has become a contemporary entry point for development and creativity. It has also become an inevitable issue that all universities seek to achieve, to increase their competitive capabilities locally, regionally and internationally, and the university has obtained arrangements High in international rankings , The current study aimed to present a proposed scenario to enhance the culture of knowledge sharing at Al-Azhar University as an entry point to achieve institutional excellence. It has a role in achieving institutional excellence in the field of education, scientific research and community service, and the results indicated that knowledge sharing practices were high on the personal level and low on the organizational level, and that there are several obstacles to knowledge sharing, including the lack of material and moral incentives that enhance knowledge sharing, The weakness of the organizational structure supporting knowledge sharing, the weakness of the technological structure necessary to facilitate knowledge sharing, the absence of a culture of knowledge sharing, and the weak skills of teamwork and participatory work among faculty members.

*Key Words :* Knowledge sharing, Institutional Excellence, Al-Azhar University, Knowledge, University Education.

## تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي

مقدمة :

تعد المعرفة بمثابة الثروة الحقيقية للأفراد والمجتمعات على حد سواء ، وهي القوة الاستراتيجية التي تميز القرن الحادي والعشرين ، وقاعدة مهمة لتنمية المجتمعات الإنسانية ، كما أنها أحد معايير تميز المؤسسات ، ويطلق على العصر الحالي عصر المعرفة حيث تشكل المعرفة في هذا العصر عنصراً أساسياً يحكم عمل مؤسسات التعليم العالي ، ويجعلها تتبنى مفهوم التشارك المعرفي ، وتبحث عن مزايا تنافسية تستند إلى المعرفة ، وتمكن الجامعات من تحقيق التميز المؤسسي .

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات المنتجة للمعرفة والمطلوبة بتعزيز التشارك المعرفي بين منسوبيها كي تحقق معايير التميز المؤسسي وهذا يتطلب تعزيز ثقافة التشارك المعرفي قبل ممارسة وتطبيق عملية التشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية ، حتى يكون لدى أعضاء هيئة التدريس اتجاهات إيجابية نحو التشارك المعرفي يؤمنون بأهميته ، ويمتلكون القيم والمهارات المكونة لثقافة التشارك المعرفي ، ومن ثم يمكنهم تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بكفاءة وفعالية ( الزهراني ، 2019 ، 476) ، فقد أصبح التشارك المعرفي ضرورة حتمية للجامعات في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية ، حيث إن امتلاك المعرفة وتوظيفها من أهم العوامل التي تدعم تميز المؤسسات بوجه عام ومؤسسات التعليم بصفة خاصة ، كما أن التشارك المعرفي من أهم عمليات إدارة المعرفة ، والتي تسهم في الارتقاء بمستوى الجامعات سواء في مجال التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، حيث يسهم في تبادل الأفكار والخبرات ، ووجهات النظر بين منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين مما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي بكافة أبعاده .

وقد تزايد اهتمام الجامعات بعملية التشارك المعرفي باعتبارها مصدراً للمعرفة ، حيث يتمكن كل عضو فيها من استحداث المعرفة وتقاسمها مع الآخرين ، وتسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بالتنمية المستدامة ، ومن ثم تعد الجامعات من أكثر المؤسسات احتياجاً لتشارك المعرفة باعتبار أنها أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة التي تحقق مزايا تنافسية للمؤسسات ( حرب ، 2021 ، 206)

وتحظى عملية التشارك المعرفي بمكانة مهمة بين عمليات إدارة المعرفة لما لها من دور كبير في التطوير الفكري للمؤسسات ، فالمعارف التي تمتلكها المؤسسات لا يمكن الإفادة منها بشكل جيد إلا في وجود قدر مرتفع من التشارك المعرفي بين منسوبيها من خلال آليات محددة وواضحة تعزز هذه الثقافة ، يعد مفهوم التشارك المعرفي من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إدارة المعرفة منذ فترة التسعينات ، ومحاولة تطبيق آليات لمشاركة المعرفة في بيئات مختلفة وتأثير ذلك على أداء المؤسسات لتحسين وتطوير أدائها نحو مزيد من التميز والإبداع ( الطاهر ومنصور ، 2009 ، 2) .

وبالرغم من أن التشارك المعرفي مفهوم حديث نسبياً وما زال في قيد التطوير فيما يخص أبعاده إلا أن المؤسسات أدركت أهمية هذا المفهوم في قدرته على زيادة القدرة التنافسية

للمؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات التنافسية والتخطيط الجيد لأنشطتها المستقبلية ، وبناء على ما سبق يتضح أن ثقافة التشارك المعرفي جزء من الثقافة التنظيمية للجامعة التي تشجع وتدعم ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، ويمثل التشارك المعرفي نواة أساسية لإدارة المعرفة ، وتهيئة المناخ المناسب للمشاركة ، وإعطاء قيمة للمعرفة الفردية والتي تتحول من خلال التشارك المعرفي إلى معرفة جماعية ثم معرفة تنظيمية وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعة ، ومن ثم فإن نشر ثقافة التشارك المعرفي لدى منسوبي جامعة الأزهر هي الخطوة الأولى التي توجه سلوك الأفراد ، وتشكل القيم التي يؤمنوا بها حتى تتحول هذه الثقافة إلى ممارسات على أرض الواقع تحقق التميز المؤسسي للجامعة .

### مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج عدد من الدراسات السابقة إلى أن التشارك المعرفي يسهم في توليد أفكار إبداعية جديدة تطور من أداء الجامعات ، وتحقق مزايا تنافسية ( ناصر ، على ، 2017 ) ، كما أن تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس يعزز الإبداع لدى الأساتذة ، ويزيد من مهاراتهم التدريسية والبحثية ، ( Dong ,et al, 2017 ) ، كما أكدت نتائج إحدى الدراسات على أن الجامعات أصبحت مطالبة بنشر ثقافة التشارك المعرفي ، وأكدت على أن المؤسسات الإبداعية هي التي تعزز ممارسات التشارك المعرفي بين أعضائها وتشجعهم على تبادل الأفكار والخبرات ، وتزودهم بالمهارات اللازمة لمواكبة التطور المعرفي في كافة التخصصات العلمية (Zheng , 2017) ، وعلى الجانب الآخر أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف اهتمام الجامعات بالتشارك المعرفي سواء بين أعضاء هيئة التدريس أو الجهاز الإداري ( الدويري وآخرون ، 2014 ) ، كما أشارت دراسة أخرى إلى وجود معوقات مالية وتكنولوجية وتنظيمية وشخصية تعوق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ( الحضرمي ، 2017 ) ، وأشارت دراسة أخرى إلى غياب الشراكة البحثية بين الجامعات والقطاعات الأخرى خارج الجامعة ( القباري ، 2018 ) ، كما أثبتت عديد من الدراسات أن التشارك المعرفي في مؤسسة ما لا يمكن تطبيقه دون إحداث تغيير في اتجاهات وممارسات القيادات والأفراد ، ويشهد العالم المعاصر تحولات كبيرة في المجال المعرفي ، وعلى التعليم الجامعي أن يواكب كل هذه التحولات ، ومن ثم فإن هناك ضرورة لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بين كل منسوبي جامعة الأزهر من أجل تحقيق التميز المؤسسي .

### أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

- كيف يمكن تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ؟  
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- ما الأسس النظرية والمفاهيمية للتشارك المعرفي في الجامعات ؟
- 2- ما أهمية التميز المؤسسي ، وما آليات تحقيقه في الجامعات ؟
- 3- ما واقع التشارك المعرفي ، وما دوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر ؟

4- ما التصور المقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي؟

#### أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة الحالية فيما يأتي :

- تحديد الأسس النظرية والمفاهيمية للتشارك المعرفي في الجامعات .
- تحديد أهمية التميز المؤسسي ، وآليات تحقيقه في الجامعات .
- دراسة واقع التشارك المعرفي ، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .

#### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي :

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية موضوع التشارك المعرفي الذي يحظى باهتمام متزايد في العصر الحالي ، ويفرض نفسه بقوة على كافة المؤسسات التعليمية ، لاسيما الجامعات لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي .
- تقدم الدراسة الحالية تصورا مقترحا لقيادات جامعة الأزهر من أجل تعزيز ثقافة التشارك المعرفي ، وممارساته بين منسوبي الجامعة ، مما يرتقي بمهاراتهم ويطور من قدرتهم على الإبداع ، وهذا قد يسهم في إدارة المعرفة وتطويرها ، ويحقق التميز المؤسسي للجامعة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .
- الحدود البشرية : اقتصرت عينة الدراسة الميدانية على " 284 " عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر .
- الحدود المكانية : بعض كليات جامعة الأزهر النظرية والعملية بالوجه البحري والوجه القبلي والقاهرة .
- الحدود الزمنية : تمت الدراسة الميدانية خلال شهر مارس 2022 .

## مصطلحات الدراسة:

اقتصرت مصطلحات الدراسة الحالية على مفهوم التشارك المعرفي ومفهوم التميز المؤسسي ، وقد تم استعراض هذين المصطلحين بالتفصيل في الإطار النظري ، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لتوضيح لهذه المفاهيم :

### (1) التشارك المعرفي knowledge sharing

يمكن تعريف مفهوم التشارك المعرفي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه " عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين منسوبي الجامعة في القطاع الأكاديمي بهدف الاستفادة منها في تطوير المعرفة الفردية والتنظيمية ، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي " .

### (2) التميز المؤسسي Institutional Excellence

يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه " قدرة جامعة الأزهر على تحقيق أعلى معدلات الأداء في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل يجعلها تتفوق على الجامعات المناظرة محليا وعالميا بشكل يحقق رضا المستفيدين " .

## منهج الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كي تحقق أهدافها ، وتجنب عن تساؤلاتها ، وتعالج محاورها العلمية ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق والبيانات ، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها ، والوصول إلى نتائج بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث (عبد الحميد، كاظم ، 2002 ، 134) ، كما أن الباحث في المنهج الوصفي يستخلص المعاني والدلالات التي تنطوي عليها البيانات التي تم جمعها ، ويربط بين الظواهر ليكتشف العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة ( مازن ، 2012 ، 286) ، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وفقا للإجراءات الآتية :

- استقراء الدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت التشارك المعرفي لتحديد مفهومه وأهميته ومستوياته وممارساته في الجامعات واستخلاص متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي
- تحديد مفهوم التميز المؤسسي من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية العربية والأجنبية وفلسفته وأهميته ، وآليات تحقيقه في الجامعات .
- دراسة واقع التشارك المعرفي ، ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر.
- تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .

## الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

استعرضت الدراسة الحالية عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التشارك المعرفي ، وفيما يأتي عرض لأكثر الدراسات ارتباطا بموضوع الدراسة :

- دراسة الدويري وآخرون (2014) والتي هدفت إلى تحديد دور الجامعات الأردنية في تنمية التشارك المعرفي ، وتحديد عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من عدد (201) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في بعض الجامعات الأردنية الحكومية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى ضعف اهتمام الجامعات بالتشارك المعرفي سواء بين أعضاء هيئة التدريس أو الجهاز الإداري وأن تشجيع العاملين بالجامعة على التشارك المعرفي جاء بدرجة متوسطة ، وأن تنظيم الندوات والمؤتمرات العلمية له دور مهم لبناء التشارك المعرفي .
- دراسة عبد الحافظ والمهدي (2015) والتي هدفت إلى التعرف واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت أداة الدراسة على عينة قوامها " 144 " من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وعين شمس والملك قابوس والملك خالد ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التشارك المعرفي في كليات التربية بالجامعات الأربعة جاء في المدى المتوسط وأن هناك عاملين رئيسيين في ممارسة التشارك المعرفي هما العامل التنظيمي والعامل الشخصي .
- دراسة جريف ( Greve , 2015 ) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي على تمكين العاملين معرفيا من خلال استخدام استراتيجيات متنوعة لتشارك المعرفة مثل فرق العمل ولعب الأدوار ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية التشارك المعرفي في زيادة تمكين العاملين وزيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم .
- دراسة الحضرمي (2017) وهدفت إلى التعرف على معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ، وأشارت النتائج إلى وجود عدد من المعوقات الشخصية والتنظيمية والمادية والتي تعوق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس .
- دراسة سارفانان (Sarvanan,2017) والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات التشارك المعرفي في المنظمات ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من العوامل التي تعوق التشارك المعرفي منها ، الأفراد ، والتكنولوجيا الحديثة ، والثقافة ، والمعوقات التنظيمية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تحفيز الأفراد من أهم العوامل التي تشجع على التشارك المعرفي .
- دراسة لي (Lee, 2018) وهدفت إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي على إبداع الأفراد ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يؤدي إلى تحقيق الإبداع وتحسين الأداء ، وزيادة الإنتاج الفردي والجماعي ، وأشارت إلى وجود



علاقة قوية بين التشارك المعرفي والإبداع ، وأن التشارك المعرفي يسهم في تحسين العمل الجماعي ، وتنظيم أداء الموظفين وتحسين الكفاءة .

- دراسة الزهراني (2019) والتي هدفت إلى التعرف على مدى توفر متطلبات ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم ، وأشارت نتائج الدراسة أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي جاءت بدرجة متوسطة ، وجاءت لصالح فئة الأساتذة أكثر من الفئات الأخرى .
- دراسة البلوى (2019) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود ، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة قوامها 300 من أعضاء هيئة التدريس ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التشارك المعرفي في مجال التدريس جاءت بدرجة مرتفعة ودرجة التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع جاءت متوسطة ، كما أن هناك علاقة طردية بين التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التشارك .
- دراسة عبد اللطيف (2021) والتي هدفت إلى التعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة سوهاج ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وأشارت نتائج الدراسة إلى توفر ثقافة تنظيمية في الجامعة تدعم التشارك المعرفي وتوافر ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، ووجود رغبة لديهم لرفع مستوى الجامعة من خلال التشارك المعرفي ، كما أكدت عينة الدراسة على أن جامعة سوهاج تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وتصنيف متقدم محليا وعالميا .
- دراسة حرب (2021) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس ، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، كما أجريت مقابلات شخصية مع عينة من قيادات الجامعة ، وكشفت نتائج الدراسة عن ضعف الدور الثقافي والتحفيزي لتعزيز التشارك المعرفي ، وانشغال أعضاء هيئة التدريس بالأعباء التدريسية والإدارية ، وأوصت الدراسة بالاهتمام بنشر ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة ، وتوفير بيئة محفزة وآليات لتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وإتاحة الفرص لتبادل الخبرات في مختلف المجالات .

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والأدبيات التربوية في مجال التشارك المعرفي اتضح وجود اتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع التشارك المعرفي ، حيث أكدت كافة الدراسات السابقة على أهمية تعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي في الجامعات ، وقد جاءت الدراسة الحالية امتدادا للدراسات السابقة في هذا الموضوع ، ولا شك أن حداثة الدراسات السابقة يدل على حداثة موضوع الدراسة ، كما أن وجود دراسات خارج مصر يدل على الاهتمام الدولي بموضوع التشارك المعرفي ، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

في الهدف الأساسي للدراسة ، حيث اهتمت بوضع تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ، وهذا الموضوع - على حد علم الباحثة- لم تتناوله الدراسات السابقة ، وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النتائج والتوصيات التي دعمت لدى الباحثة الإحساس بالمشكلة ، وأهمية مجال الدراسة كصيغة تربوية حديثة في ظل التوجه العالمي نحو تحقيق التميز المؤسسي .

### مباحث الدراسة الحالية:

المبحث الأول: الأسس النظرية والمفاهيمية للتشارك المعرفي ، ويتناول تحديد مفهوم التشارك المعرفي وأهميته ، وأبعاده ، واستراتيجياته ، ومتطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات .

المبحث الثاني: دراسة أهمية التميز المؤسسي ، وفلسفته ، وآليات تحقيقه في الجامعات .

المبحث الثالث: دراسة ميدانية عن واقع التشارك المعرفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر .

المبحث الرابع: تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .

### المبحث الأول: الأسس النظرية والمفاهيمية للتشارك المعرفي:

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم عمليات إدارة المعرفة ، لأنها تسعى إلى تطوير المعرفة بشكل مستمر ، وقد أصبحت هدفا أساسيا لكل المؤسسات لاسيما المؤسسات التعليمية ، وممارسة ضرورية للجامعات تضمن جودة التعليم وتحقق مزايا تنافسية ، وفيما يأتي توضيح لمفهوم التشارك المعرفي وأهميته ومجالاته واستراتيجياته ، ومتطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات :

#### أولا: مفهوم التشارك المعرفي knowledge sharing

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التشارك المعرفي ، ويوجد عدة تعريفات للتشارك المعرفي معظمها يدور حول سلوكيات العاملين في المؤسسة :

- عملية تعلم تتم من خلال تبادل المعلومات والأفكار والخبرات ، وهي عملية مرتبطة بقدرة الفرد على تحويل معارفه الضمنية والظاهرة للآخرين ( Manaf , 2009,23 )
- العملية التي يحدث من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين من خلال الاتصال الذي يحدث بين هؤلاء الأفراد ( الطاهر ومنصور ، 2009 ، 6 ) .
- عملية اتصال يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر أو من خلال الإنترنت بهدف رفع قيمة المعرفة الموجودة ( Yeh ,et al , 2011,18 )
- نقل الأفكار والخبرات والرؤى والحلول من شخص لآخر ( العسكري ، 2013 ، 9 )

- عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للأفكار والخبرات والمعلومات بهدف الاستفادة منها علميا وحل المشكلات وتطبيق إجراءات جديدة تسهم في تحسين الأداء ( حرب ، 2021 ، 214 )

- عملية تبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات والأفكار والمعارف الصريحة والضمنية مما يمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل مبدع ويحقق الميزة التنافسية للمؤسسة (عبد الحافظ والمهدي ، 2015 ، 500) ، وقد أشار بعض الباحثين إلى صعوبة تحديد مفهوم التشارك المعرفي لأنه مرتبط بثلاثة عناصر أساسية ، العنصر الأول نوع المعرفة سواء أكانت معرفة فردية أم تنظيمية ، ظاهرة أم ضمنية ، والعنصر الثاني يركز على أسلوب وطريقة التشارك هل تكون وجها لوجه أم عن طريق شبكات الإنترنت ، أما العنصر الثالث فيرتبط بمستوى التشارك المعرفي سواء أكان على مستوى الأفراد أم على مستوى المؤسسات ( Aliakbar,et,al,2012, 209 )

من خلال التعريفات السابقة للتشارك المعرفي يمكن استخلاص أهم ملامح هذا المفهوم فيما يلي :

- التشارك المعرفي نشاط يتم داخل المؤسسات التعليمية بصور وأشكال مختلفة بعضها رسمي وبعضها غير رسمي من جانب أفراد المؤسسة وتشجعهم عليه القيادة التنظيمية.
  - يتم التشارك المعرفي من خلال آليات معينة لتشجيع الأفراد على ممارسات التشارك المعرفي ، ويتم من خلال التفاعل المباشر أو عبر الإنترنت .
  - يمكن مشاركة المعرفة الصريحة أو المعرفة الضمنية من خلال عمليات الاتصال .
  - لا يمكن إجبار الأفراد على مشاركة أفكارهم وخبراتهم مع الآخرين ، ولكن يمكن تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه .
  - التشارك المعرفي عملية مستمرة لا تتوقف ، كما أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات .
- وبناء على ما سبق يمكن تعريف مفهوم التشارك المعرفي إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه " عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين منسوبي الجامعة في القطاع الأكاديمي بهدف الاستفادة منها في تطوير المعرفة الفردية والتنظيمية ، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي .

### ثانيا : أهمية التشارك المعرفي

يعد التشارك المعرفي من أهم عمليات إدارة المعرفة ، لأن المعارف التي تمتلكها أي مؤسسة لا يمكن الاستفادة منها بصورة جيدة إلا في وجود قدر جيد من التشارك المعرفي ، والذي يحقق فوائد متعددة للأفراد والمؤسسات ، وفيما يلي توضيح لأهمية التشارك المعرفي كما وردت في بعض الأدبيات التربوية (عبد الحافظ والمهدي ، 2015 ، 487) ، (Assefa,2010,5) ، (Babalhvaeji,2011,75):

### (1) أهمية التشارك المعرفي للمؤسسات

يمثل التشارك المعرفي أهمية كبيرة للمؤسسات تتضح فيما يلي :

- تطوير المؤسسات وتحسين كفاءتها ، وتنمية قدراتها التنافسية .
- تبادل المعارف والخبرات يضمن بقاء هذه المعارف في المؤسسة وحمايتها من فقدان في حالة تسرب الكفاءات المتخصصة من المؤسسة .
- يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية ويوفر مناخ ملائم للتفكير الجماعي .
- يسهم التشارك المعرفي في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتطوير برامجها .
- يعمل التشارك المعرفي على استثمار الوقت والجهد وخفض التكلفة .

### (2) أهمية التشارك المعرفي للأفراد

يحقق التشارك المعرفي فوائد كبيرة للأفراد تتضح من خلال ما يلي :

- يطور من مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة بشكل أكثر فاعلية .
  - يشجع الموظفين الجدد على التكيف السريع في أماكن عملهم .
  - يدعم العمل الجماعي ويعمل على إيجاد جو من الثقة داخل فريق العمل .
  - يسهم في تطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق ويدعم تحقيق أهداف الأفراد .
  - يشجع الأفراد على استثمار الوقت بشكل جيد وعدم تكرار الأخطاء عند أداء المهام .
- مما سبق يتضح أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للمؤسسات والأفراد ، وأن قوة المؤسسة لا تكمن فقط في امتلاك المعرفة ، وإنما في تشارك هذه المعرفة بين منسوبيها لتحقيق أكبر إفادة ممكنة من رأس المال الفكري ، وتعزيز القدرات التنافسية وتطوير مستوى الأداء .

### ثالثا : أبعاد التشارك المعرفي

تعددت أبعاد التشارك المعرفي التي تناولها الباحثون في الأدبيات التربوية ، ولكن بوجه عام تقسم أبعاد التشارك المعرفي وفقا لأنواع المعرفة الصريحة والضمنية إلى : ( سلمان ، 2013 ، 95-97 )

- (1) التشارك بالمعرفة الصريحة : يقصد بالمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي تم تحويلها من عقول الأفراد إلى أشكال يمكن مشاركتها مثل الكتب والأبحاث والمقالات ، وبالتالي يمكن الاحتفاظ بها في أرشيف المؤسسة أو قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة ، ويوجد عدد من العوامل المهمة التي تساعد على التشارك بهذا النوع من المعرفة ومنها :

- البنية التحتية التكنولوجية من العوامل التي تسهم في تشارك المعرفة الصريحة لأنها لا تحتاج إلى التفاعل المباشر وجها لوجه ، وإنما تحتاج إلى توفر وسائل وأجهزة تكنولوجية تتيح التشارك ووجود ثقافة استخدام هذه التكنولوجيا بين الأفراد داخل المؤسسة .
- توفير قواعد بيانات لكل أنواع المعرفة الصريحة سواء أكانت مخزنة بشكل ورقي أو الكتروني ، والسماح للأفراد بمشاركتها مع وضع آليات لحماية الملكية الفكرية .
- دعم القيادات أيضا من العوامل التي تسهل عملية التشارك المعرفي ، فالإدارة حينما تدعم عمليات التشارك المعرفي ، وتسمح للأفراد بتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات ، وإنشاء وحدات إدارية تكون مسؤولة عن إدارة المعرفة ومشاركتها كل هذا يدعم التشارك المعرفي .
- المؤتمرات والندوات التي يتم تنظيمها تسهم في تقديم المعرفة بشكل صريح إلى الأفراد
- (2) التشارك بالمعرفة الضمنية : وهذا النوع من المعرفة يكتسب من تجارب الأفراد لذا فهي أكثر صعوبة في النقل والفهرسة ، ويمكن الحصول عليها من خلال التحدث مع من يمتلك هذا النوع من المعرفة والتعرف على خبراته أو تحويلها إلى معرفة صريحة وتحويل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة ، ومن العوامل التي تساعد في تشجيع حامل المعرفة الضمنية على تحويلها إلى معرفة صريحة ما يلي :
- الثقة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسة ، فكلما زادت الثقة بين الأفراد كلما ساعد ذلك على تشارك المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة .
- التحفيز أيضا من العوامل التي تشجع الفرد على مشاركة معرفته وخبراته الشخصية مع الآخرين
- ثقافة بيئة العمل كلما كانت جيدة كلما شجعت الأفراد على مشاركة المعرفة .
- سهولة الاتصالات داخل المؤسسة يشجع على مشاركة المعرفة وخلق مجتمع متعاون يشارك الأفكار والمعاني والخبرات ويصل بالمؤسسة إلى التميز والإبداع .

#### رابعا : مجالات التشارك المعرفي في الجامعات

يوجد عدة مجالات للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقا لوظائف الجامعة الثلاثة وهي التشارك في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وفيما يلي توضيح لهذه المجالات :

( عبد الحافظ والمهدي ، 488، 2015) ، (Kim , Ju,2008,20) ، ( حرب ، 2021 ، 231)

#### (1) التشارك المعرفي في مجال التدريس

يعد التدريس أحد أهم وظائف الجامعة لأنه مرتبط بإعداد الطلاب وإكسابهم المعلومات والمهارات والحقائق والمفاهيم والوصول بهم إلى درجة الإتقان ، ومن ثم تبرز أهمية التدريس كأحد مجالات التشارك المعرفي ، حيث يمكن أن يتشارك أعضاء هيئة التدريس في إعداد المحتوى العلمي

للمقررات الدراسية ، واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم ، بحيث يتم تبادل الخبرات في هذا المجال بما يوفر الوقت والجهد ويسهم في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس الجدد .

### (2) التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي

يتم التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي من خلال إجراء مشروعات بحثية مشتركة ، وتبادل الخبرات في مجال إعداد البحوث ونشرها أو المشاركة في المناقشات البحثية داخل اللقاءات العلمية المخصصة للإشراف على طلبة الدراسات العليا ، أو التشارك في إعداد الكتب والمؤلفات العلمية .

### (3) التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع

يعد مجال خدمة المجتمع من أهم الوظائف الأساسية للجامعة ، حيث تخرج الجامعة عن دورها التقليدي وتمتد جهودها خارج أسوارها لتتفاعل مع المؤسسات المجتمعية في تنظيم الفعاليات المهنية أو تقديم استشارات مجتمعية في مختلف التخصصات وغيرها من الأنشطة المجتمعية .

ويوجد مجال آخر للتشارك المعرفي وهو المجال الإداري ويشمل المشاركة في المعرفة والمعلومات المتعلقة باللوائح وأنظمة العمل الأكاديمي ، وتبادل الخبرات الإدارية فيما يتعلق بسياسات وأساليب العمل وإجراءات تنظيم البيئة الجامعية .

### خامسا : استراتيجيات التشارك المعرفي

أشارت الأدبيات التربوية إلى وجود عدة استراتيجيات للتشارك المعرفي منها : (Assefa,2010,5) ، (Yi , 2005,24) ، ( Jain ,et ,al ,2007, 24-26 )

#### (1) استراتيجية المساهمات المكتوبة Written Contributions

ويطلق عليها استراتيجية التدوين Codification ، حيث يتم من خلالها تدوين المعرفة وتخزينها في قواعد البيانات مما يسهل تشارك المعرفة بين الأفراد ، حيث تكون متاحة يمكن استخدامها بسهولة مع الآخرين ، ويتم توظيف تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في تشارك الكتيبات والتقارير وغيرها .

#### (2) استراتيجية التفاعلات الاجتماعية Social Interactions

حيث يتفاعل الأفراد من أجل تشارك المعرفة وذلك عن طريق الاتصال المباشر من شخص لآخر ، والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد قد تتم بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي عن طريق توفير قنوات اتصال بين أفراد المؤسسة ومنحهم فرصا لتشارك معارفهم وخبراتهم ، ومن مزايا هذه الاستراتيجية أنها تسمح بمشاركة المعرفة الضمنية التي يصعب الحصول عليها من قواعد المعلومات أو شبكة الإنترنت .

#### (3) استراتيجية مكافأة الأفراد والفرق Reward for individuals and teams

وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم مكافآت وتعويضات للموظفين النشطين الذين يقومون بتدوين خبراتهم ومعارفهم وتشاركها مع الآخرين من أجل إفادة المنظمة ، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى نشر ثقافة التشارك المعرفي .



#### (4) استراتيجيات شبكات المعرفة Knowledge Networks

تعتمد هذه الاستراتيجيات على وجود فرق عمل تتعاون مع بعضها ضمن تنظيم رسمي من خلال أدوات برمجية عبر شبكة الإنترنت، وتساعد فرق العمل على تشارك المعرفة والأفكار والوثائق والعصف الذهني وحفظ مختلف الوثائق والقرارات بهدف استخدامها مستقبلا من قبل المنظمة.

#### (5) استراتيجيات الترميز والشخصنة Coding and Personalization

استراتيجيات الترميز تتعامل مع المعرفة الظاهرة التي يمكن تخزينها واسترجاعها كالوثائق وقواعد البيانات وتكون متاحة لكل أعضاء المنظمة، أما استراتيجيات الشخصنة فتعتمد على الاتصال الشخصي الذي يتم في المؤتمرات، ورش العمل، الاجتماعات، التدريب، جلسات الحوار وتبادل الآراء، وتركز على المعرفة الضمنية وهي الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمؤسسة.

#### سادسا: الأبعاد المكونة لثقافة التشارك المعرفي

أشارت الأدبيات التربوية إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية مكونة لثقافة التشارك المعرفي تتمثل في البعد الفردي والبعد التنظيمي والبعد التكنولوجي وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (عبد اللطيف، 2021، 29)، (جاسم والياسري، 2017، 69)، (الشهري، 2017، 29).

#### (1) البعد الفردي ويتضمن الآتي:

- السمات الشخصية التي يتسم بها الأفراد والتي تحدد مدى استعدادهم للتفاعل ومدى ثقتهم في قدراتهم الوظيفية والتي تنعكس على رغبتهم في تشارك المعرفة مع الآخرين.
- الثقة بين الأفراد وتعني الثقة فيما يمتلكه الأفراد من معارف أو مهارات.
- المستوى التعليمي للأفراد كلما امتاز الأفراد بمستوى تعليمي متميز وخبرة كبيرة كانوا أكثر رغبة في مشاركتهم معارفهم وخبراتهم الإيجابية مع الآخرين.

#### (2) البعد التنظيمي ويتضمن الآتي:

- الثقافة التنظيمية: وتعني المعايير والقيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة وتبني ثقافة توثيق ما يحمله الأفراد من معرفة ضمنية، وتطبيق مبدأ المنفعة المتبادلة.
- القيادة: فحينما توفر القيادة للأفراد فرصا متنوعة للتشارك المعرفي ويظهر ذلك في رؤيتها وأهدافها فإن ذلك يشجع التواصل مع الآخرين لاستخلاص أفكار جديدة.
- فرق العمل: تؤدي إلى تطوير عمليات التشارك المعرفي لأنها توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفع من التكامل بين الأفراد، وتقدم فرصا لابتكار أفكار جديدة.

#### (3) البعد التكنولوجي ويتضمن الآتي:

- المهارات التكنولوجية: كلما كان الأفراد يمتلكون مهارات تكنولوجية تمكنهم من استخدام أجهزة حديثة كلما شجعهم ذلك على تشارك المعرفة ونشرها بشكل جيد داخل المؤسسة.

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعمل على خلق بيئة إيجابية تشجع تشارك المعرفة بصورة رسمية أو غير رسمية من خلال وسائل الاتصال المتعددة .

### سابعاً : متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات

إن عملية التشارك المعرفي عملية ثقافية أكثر منها عملية تقنية ، فهي نشاط ذات طابع ثقافي يحدث باستمرار كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة ، يحدث من خلالها تفاعل ثقافي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات داخل البيئة الجامعية ، سواء على مستوى الأفراد كالطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ، أو على مستوى اللجان والأقسام والإدارات على مستوى الجامعة ( بلال ، 2009 ، 5) ومن ثم تظهر أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في المجتمعات الأكاديمية ، بما يخدم تحقيق أهداف ورسالة الجامعة ويطور من الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات ، ولا شك أن بناء وتطوير ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات تحتاج إلى تحولات في التفكير والممارسات الإدارية والأكاديمية ، وقد أشارت الأدبيات التربوية في مجال إدارة المعرفة إلى عدة متطلبات تسهم في تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات منها : (عبد الحافظ والمهدي ، 2015 ، 494) ، (النعيبي ، 2013 ، 41) ، (البقور ، 2016 ، 35) ، (Campbell ، 2009 ، 10) ، (Al Kurdi ، 2017 ، 130) .

- تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية من أهم متطلبات التشارك المعرفي لأنها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع التشارك المعرفي ، وهي عبارة عن قيم مشتركة تضبط تفاعلات الأفراد والجماعات في المؤسسة الواحدة ، وتوفر بيئة محفزة لتشارك المعرفة من خلال تبادل الأفكار ووجهات النظر ، ومن الملاحظ أن الجامعات التي يسود التعاون بين أعضائها تزداد فيها نسبة تشارك المعرفة ، أما الجامعات التي يغلب عليها الصراعات يقل فيها حجم التشارك المعرفي ، لذا فإن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي .

- تعد العوامل الثقافية من أهم متطلبات التشارك المعرفي ، وأنها تؤثر بشكل مباشر على استعداد الأعضاء لممارسات التشارك المعرفي ، وأهم هذه العوامل هي التعاون والثقة والاستقلال الذاتي والتمكين والسلطة .

- الرؤية والأهداف والقيم المشتركة بين منسوبي الجامعة يشجع ممارسة التشارك المعرفي بين الأفراد في محاولة لتحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها .

- العوامل الشخصية المتعلقة بمنسوبي الجامعات تلعب دورا كبيرا في تعزيز التشارك المعرفي ، فقد يخاف منسوبي الجامعة من فقدان المعرفة التي يمتلكونها إذا شاركوها مع زملائهم ، وعلى الجانب الآخر كلما امتلك أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعات سمات شخصية متزنة تتسم بالتعاون والالتزام والانتماء للجامعة كلما ساعد على التشارك المعرفي .

- توفر التقنيات الحديثة من أهم متطلبات التشارك المعرفي في الجامعات لأنها تسهم في إدارة المعرفة بشكل جيد ، حيث تكون متاحة للجميع ويسهل تخزينها وتبادلها ، كما تعمل على تحسين عملية الاتصال بين منسوبي الجامعة ، فالاستثمار الأمثل للجامعة في مجال تكنولوجيا المعلومات ينعكس بشكل إيجابي على التشارك المعرفي بين الأفراد .



- ضرورة توفير مخازن للمعرفة وتعني تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد ، بهدف دعم تشارك المعرفة واستثمارها ، وتوفير أدوات تؤمن الوصول إلى المعلومات من قواعد بيانات المنظمة كالتقارير والاحصائيات والعروض وترقيمتها بشكل يسهل تخزينها واسترجاعها .
  - عملية التشارك المعرفي تتطلب أيضا الحوافز والثقة المتبادلة بين الأفراد ، والرغبة في التشارك المعرفي ، وتوافر التقنيات الحديثة التي تسهل تدفق المعرفة وإدارتها ، بالإضافة إلى أهمية التدريب في تحسين ممارسات التشارك المعرفي وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الفرد والجماعة
  - الهيكل التنظيمي أحد العوامل التي تحدد نمط العلاقات داخل الجامعات ، لأنه يحدد موقع كل فرد بالنسبة لزملائه ورؤسائه وآليات التشارك المعرفي ، لذا كلما اتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة والعمل الجماعي فإنه يجعل الأفراد أكثر استعدادا للتشارك المعرفي ، أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمركزية ، ومحدودية الاتصالات يعد معوقا من معوقات التشارك المعرفي .
  - ضرورة وجود بيئة عمل داعمة للتشارك المعرفي ، تتسم بالتعاون بين منسوبي الجامعة وروح المسؤولية في القيام بالأعمال ، والثقة المتبادلة بين الأعضاء مما يسهل تبادل الأفكار .
  - اللامركزية تعد أحد متطلبات التشارك المعرفي لأن إدارة وتشارك المعرفة بما تشمله من بيانات ومعلومات ومهارات تحتاج إلى نظام لامركزي في الإدارة وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة المركزية العليا .
  - تكوين فرق عمل والتدريب الجماعي من أهم متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي ، حيث إن تكوين فرق عمل لديها أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها يسهل عملية التشارك المعرفي ، كما أن التدريب الجماعي من أدوات التفاعل بين عناصر العمل ، ويسهم في تشارك المعرفة وتبادل الأفكار بشكل أعمق في المؤسسات الأكاديمية .
- إن بناء ثقافة داعمة ومعززة للتشارك المعرفي في الجامعات تسهم في تكوين مفاهيم وأخلاقيات مشتركة بين كافة منسوبي الجامعة مما يجعلهم أكثر وعيا بالخبرات التي يمتلكونها ، والتي يحتاجون لاكتسابها ، ومحاولة توفير نظم معلومات فعالة ومتطورة ، وفتح قنوات اتصال مرنة بين منسوبي الجامعة ، ولاشك أن هناك تفاوت في مستويات التشارك المعرفي تختلف من جامعة لأخرى ، وفقا لمدى توافر هذه المتطلبات أو عدم توافرها ، مما سبق يتضح أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في الجامعات واستثمار المعارف والخبرات والمهارات لإنتاج معارف جديدة تساعد على التطوير والإبداع في العمل الأكاديمي والإداري على حد سواء وتحقق مزايا تنافسية للجامعات .

### ثامنا : معوقات التشارك المعرفي

بالرغم من أهمية التشارك المعرفي للأفراد والمؤسسات ، إلا أنه عددا من المعوقات تحد من مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع الآخرين ومن هذه المعوقات ما يتعلق بالأفراد أو بالمؤسسات أو بالنواحي التقنية . وفيما يلي عرض لهذه المعوقات : ( Koivisto,2018,29 ) ، ( Kukko, 2013,27 ) ، ( Ramayah ,et al ,2013, 132 ) ، ( زهاني ، 2019 ، 50 )

#### (1) المعوقات المرتبطة بالأفراد

- رغبة الأفراد في الاحتفاظ بالمعرفة ، وعدم مشاركتها للآخرين للحفاظ على المكاسب المادية أو المعنوية الناتجة عن امتلاكهم لهذه المعارف والخبرات والعوامل التنافسية بين الأفراد.
- افتقاد الأفراد الثقة في معارفهم ، والخوف من التنمر عند مشاركة المعرفة التي يوجد بها أخطاء قد تلحق الضرر بالمؤسسة والأفراد أو الاحتفاظ بمعلومات يعتقدون أنها سرية .
- قلق أصحاب المعرفة من فقدان قوتهم نتيجة مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين وخصوصا ما يمتلكونه من معارف ضمنية حينما تكون معارف تخصصية نادرة وفريدة لا يمتلكها زملاؤهم.
- وجود صراعات فكرية بين الأفراد ووجهات نظر مختلفة تمنعهم من التشارك المعرفي .
- انخفاض الوعي بأهمية التشارك المعرفي ، وضيق الوقت ، وضعف الثقة .
- عدم وجود علاقات قوية مع الآخرين وضعف استخدام الشبكات الاجتماعية .

#### (2) المعوقات المرتبطة بالمؤسسة

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ، وعدم توافر مناخ تنظيمي مشجع على التشارك المعرفي داخل المؤسسة .
- عدم وجود نظام تحفيز داخل المؤسسة يجعل هناك إحجام من الأفراد عن مشاركة معارفهم مع الآخرين طالما أنه لا توجد مكافآت أو حوافز تنتظرهم .
- إهمال عملية الاتصال الإداري ، والصراع بين فرق العمل وعدم تكامل أهداف التشارك المعرفي مع استراتيجيات المؤسسة ، والتعقيدات المتزايدة وبعد المسافات .
- كثرة ضغوط العمل ، وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي .

#### (3) المعوقات التقنية

- ضعف البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة ، وضعف الموارد المناسبة للتنفيذ .
- ضعف الإفادة من التقنيات الحديثة ، والافتقار إلى التدريب على استخدامها .
- ارتفاع أسعار الاشتراك في قواعد المعلومات العالمية مما يعوق التشارك المعرفي .
- وجود بعض القيود المفروضة على الوصول للمعرفة بسبب حقوق التأليف والنشر الرقمية .



## المبحث الثاني: التميز المؤسسي Institutional Excellence

تستطيع الجامعات أن تحقق التميز المؤسسي من خلال استثمار قدراتها الداخلية التي تتمثل في العناصر المادية والبشرية والتكنولوجية، وتطورها بشكل مستمر وذلك سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال تحقيق التوازن بين رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع ككل، وتحقيق التفوق على المستوى المحلي والعالمي، بشكل يمكنها من المنافسة العالمية (علي، 2017، 209). وسوف يتناول هذا المبحث تحديد مفهوم التميز المؤسسي، وفلسفته، وأهميته، وأهدافه، وآليات تحقيقه في الجامعات

**أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:** توجد تعريفات متعددة للتميز المؤسسي منها:

- يقصد بالتميز المؤسسي تحقيق أعلى مستويات الأداء التي تنشدها الجامعة في كل مكوناتها التنظيمية بداية من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية مروراً بالعمليات ووصولاً إلى النتائج والمخرجات. (Douglas, 2009, 132)
  - القدرة على التنسيق بين عناصر المؤسسة لتحقيق أعلى معدلات التفوق والوصول إلى مخرجات تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة (السلي، 2002، 21)
  - إحداث نقلة نوعية في عقول القادة بتبنيها تغيير في عقول أصحاب المصالح التنظيمية، واتباع المؤسسة لنهج إداري متميز لتحقيق توقعات المستفيدين، والتفوق على المنافسين. (فتحي، 2015، 11).
  - مجموعة مقومات يجب توافرها في الجامعة بهدف زيادة فعاليتها ورفع مستوى أدائها مما يؤدي إلى تميزها في أداء وظائفها الجامعية، لتتفوق على الجامعات المناظرة محلياً وعالمياً وتحقق رضا المستفيدين داخل وخارج الجامعة (الأشقر والهنداوي، 2017، 538).
  - قدرة المؤسسات الجامعية على الأداء الاستراتيجي المتفوق، وقدرتها على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات. (عطية وسعد، 2021، 39)
- ومن الملاحظ على كل هذه التعريفات أنها جميعاً تؤكد على التفوق على الجامعات المناظرة وتحقيق رضا المستفيدين، وبناء على ما سبق يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه " قدرة جامعة الأزهر على تحقيق أعلى معدلات الأداء في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل يجعلها تتفوق على الجامعات المناظرة محلياً وعالمياً بشكل يحقق رضا المستفيدين "

### ثانياً: أهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي إلى ما يلي: (أحمد، جابر، 2015، 433)، (Balaboliene, 2014, 608)

- تطوير عمليات التعليم والتدريب، التفوق على الجامعات المنافسة محلياً وإقليمياً.

- توفير بيئة جامعية جاذبة وحصول الجامعة على ترتيبات مرتفعة في التصنيفات الدولية
- محاولة إيجاد ثقافة تركز على رضا العاملين والعملاء وتحسين مستوى الثقة والمشاركة والمسئولية ، وتحقيق الكفاءة والجودة والإبداع .
- تفعيل مصادر القوة التنافسية والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية .
- توفير فرص للتعرف على أفضل ممارسات المؤسسات الأخرى وتجويدها .
- منح الجامعات مزيد من التقدير المحلي والإقليمي والدولي .
- تطوير الأفراد بشكل مستمر والإفادة من قدراتهم في تحقيق تميز أداء المؤسسة .
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة والتعامل بروح الفريق .

### ثالثا : فلسفة التميز المؤسسي في الجامعات

تحتاج الجامعات المتميزة إلى رسم فلسفة خاصة بها ، ورؤى وأهداف تسعى لتحقيقها في ضوء تلك الفلسفة ، ويعد التميز بمثابة إطار يوفر رؤية متكاملة للجامعة ، ومشاركة عالية للموارد البشرية ، كما يمكن الجامعة من التطوير الذاتي ومواكبة كافة المتغيرات الجديدة ، ويعود الفضل في ظهور فلسفة التميز إلى ظهور عديد من التنظيمات التي اهتمت بالبحث عن أفضل الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره وعلى رأسها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، ومنظمة ديمنج للجودة في اليابان ، ومؤسسة مالكولم بالدريج بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتستند إدارة التميز إلى فلسفة وإطار فكري متكامل ، وتلتزم بمنطق التفكير المنظومي ، الذي ينظر للإدارة على أنها منظومة عمل متكاملة تتفاعل جميع عناصرها ومدخلاتها حتى تكون مخرجاتها محصلة نهائية لجميع قدراتها مجتمعة وتقوم فلسفة التميز في التعليم الجامعي على مجموعة من المنطلقات أهمها : (اللجنة العلمية بوزارة التعليم السعودية ، 2015 ، 7) ، (فتحي ، 2015 ، 54-55) ، (عطية وسعد ، 2021 ، 45)

- إن تميز مؤسسات التعليم العالي يكمن في مواكبة التغيرات العالمية ، والإفادة منها بقدر ما يخدم سياستها واستراتيجياتها في التعليم والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع .
- إن تحقيق التميز في التعليم الجامعي ينبع من القراءة الجيدة للواقع معتمدا على قيادات متميزة لها رؤى واضحة ، وقدرة على ترجمة المعايير إلى ممارسات ترضي جميع المستفيدين .
- إن تحقيق التميز يتطلب التحول من ثقافة التكرار إلى ثقافة الإبداع والابتكار .
- إن تحقيق التميز يعتمد أيضا على توازن النتائج وتشارك جهود جميع الأفراد وتحمل مسؤولية بناء مستقبل المؤسسة الجامعية .

- إن تميز التعليم الجامعي يسهم في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة ، ويلي حاجات الأفراد ويحل مشكلات المجتمع
  - إن تحقيق التميز الجامعي يعتمد على بناء شراكات متميزة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق الجودة والتنافسية ورضا كافة الأطراف المعنية .
  - إن تحقيق التميز المؤسسي مرتبط بعدم إهدار الموارد المادية والبشرية وهذا دليل على الوصول لمرحلة عالية من النضج المؤسسي .
  - إن التميز الجامعي يعتمد على تحديد أهداف ووضع إجراءات محددة لتحقيقها ، وتوفير مناخ جيد للأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية لكسب قيم واتجاهات حديثة ، وتبني ثقافة التقييم الذاتي المستمر لضمان الجودة والتنافسية .
- ومن الجدير بالذكر أن فلسفة التميز في التعليم الجامعي تهتم بنقد وتحليل منظومة التعليم وفقا للرؤى المستقبلية والمعايير العالمية ، وتهيئة البيئة المناسبة للتطوير والإبداع ، والاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية ، وتحقيق رضا العاملين بالجامعة ، وتوضيح توجهاتها المستقبلية نحو التميز المؤسسي .

#### رابعا : أهمية التميز المؤسسي للجامعات

- يحقق التميز المؤسسي فوائد كبيرة للجامعات تتمثل فيما يلي : (المزين والغامدي ، 2010 ، 761) (عبد الوهاب وسليمان ، 2016 ، 248) ، (أبو حميدان ، 2018 ، 410)
- التميز المؤسسي يجعل الجامعات في حالة يقظة دائمة لتطوير منسوبيها ، وتقديم الخدمات الجامعية بكفاءة وفاعلية وتحديثها بشكل دوري ووضع رؤية استراتيجية طويلة المدى .
  - يساعد الجامعات على مواكبة التطورات العالمية بعد أن حظي مفهوم التميز المؤسسي باهتمام عالمي وأصبح مدخلا معاصرا للتطوير والإبداع .
  - نجاح عديد من المؤسسات العربية والعالمية في تحقيق إنجازات رائعة ، بعد أن تبنت مفهوم التميز وطبقت معايير وممارساته .
  - التميز المؤسسي يساعد الجامعة في بناء هيكل شامل لإدارة الجودة ، ويقدم فرصة للمقارنات المرجعية مع الجامعات المناظرة ، وتوحيد ثقافة المؤسسة .
  - وجود معايير لتقييم الأداء لتحديد مستوى الأداء والمجالات التي تحتاج لتحسين ، بالإضافة إلى تطوير أداء الجامعات والعاملين بها .
  - إتاحة فرصا للتعاون والتشارك بين الجامعات ومؤسسات المجتمع وزيادة فعالية مشاركة الجامعة في خدمة المجتمع على اعتبار أن الجامعات مصدر الخبرات والمهارات الأولية لسوق العمل .

- يسهم التميز المؤسسي في إنشاء علاقات تعاونية وشراكات استراتيجية تؤدي إلى مراقبة الأداء وتطوير الخدمات لتلبي رضا المستفيدين .

#### خامسا : أبعاد التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد منها : ( الحوراني ، 2014 ، 27-29)

- القيادة : فالقيادة العليا من أهم أبعاد التميز لأنها تؤثر على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التميز والإبداع وتهتم بتشجيع الأفراد على المنافسة وابتكار أفكار وأنشطة إبداعية .
- المعرفة : تعد المعرفة بنوعها الظاهرة والضمنية من أهم أبعاد التميز المؤسسي .
- الموارد البشرية : فالتميز المؤسسي قائم على الموازنة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ومن ثم فإن مشاركتهم في اتخاذ القرارات يدفعهم إلى تعزيز انتماءهم للمؤسسة وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة مما يؤدي إلى تميز المؤسسة
- العمليات : وتعني كافة الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها يتم تحديد احتياجات المستفيدين وتلبيتها .
- التميز المالي : وهو الذي يحدد مستوى الأرباح التي حصلت عليها المؤسسة مقارنة بالتكلفة

#### سادسا : آليات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات

توجد مجموعة من الآليات التي تدعم تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات ومنها :

(Xie , 2013 , 5) ، (الأشقر والهنداوي ، 2017 ، 552)

- بناء استراتيجية للحصول على مستوى متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات .
  - توفير الموارد المالية اللازمة لاستقطاب أساتذة الجامعة المتميزين على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .
  - القيادات الجامعية المتميزة يكون لهم دور في إحداث نقلات نوعية للجامعة على كافة المستويات التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع .
  - وجود استقلالية مالية وإدارية للجامعات ، فقد أثبتت الدراسات أن الجامعات التي لديها استقلالية تتسم بالمرونة وتستطيع مواكبة التغيرات العالمية بشكل سريع لبعدها عن البيروقراطية والتعقيدات الإدارية ( Salmi, 2009,24) .
- من خلال العرض السابق يتضح أن مفهوم التميز المؤسسي قد حظي باهتمام عالمي وأصبح مدخلا معاصرا للتطوير والإبداع ، كما أن جميع المؤسسات التعليمية التي تبنت هذا المفهوم استطاعت أن تحقق إنجازات رائعة على المستوى الفردي و التنظيمي .

### المبحث الثالث : دراسة ميدانية عن واقع التشارك المعرفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر .

تمتع جامعة الأزهر بمكانة مرموقة على مستوى العالم الإسلامي ، لأنها تجمع بين دراسة العلوم الدينية ، والعلوم الحديثة ، وهي جامعة عريقة ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الجامعات المصرية ، فهي تغطي 3 فروع على مستوى الجمهورية في القاهرة ، والوجه البحري ، والوجه القبلي وتشمل حوالي " 87 " كلية ، كما تحمل رسالة مزدوجة ، فهي مطالبة بأداء أدوارها ووظائفها الأساسية تجاه التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، بالإضافة إلى دورها في حفظ التراث الإسلامي عبر الأجيال ، ولكي تحافظ على هذه المكانة فهذا يتطلب تحديثا مستمرا في برامجها ، وخدماتها التي تقدمها بما يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية ، ومن الجدير بالذكر أن جامعة الأزهر قد بادرت بإنشاء مكتبا للتميز الدولي يتبع رئيس الجامعة مباشرة ، تلخص مهمته في تأهيل الجامعة للوصول إلى المكانة اللانقطة بها عالميا وفقا للمعايير والتصنيفات الدولية ، وتعزيز قدراتها التنافسية . ولكن تراجع ترتيب جامعة الأزهر وخروجها من التصنيفات الدولية ، حيث حصلت على المركز 1200 عالميا ، وذلك من أصل 1300 جامعة وفقا لتصنيف "QS" ( Qs Top 2022 , university ) يشير إلى أن هذا المركز بحاجة إلى تطوير أدائه ، وتفعيل برامجه من أجل الوصول بجامعة الأزهر إلى مكانتها اللانقطة في التصنيفات المحلية والعالمية ، حتى تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي ، وتأكيد ريادتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، والحفاظ على سمعتها الأكاديمية محليا وعالميا ، وتحاول الدراسة الحالية التعرف على واقع التشارك المعرفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ومعوقاته ومقترحات تحقيقه .

#### أولا : إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت إجراءات الدراسة الميدانية تحديد أهداف الدراسة الميدانية ، وأدواتها ومعالجة البيانات ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات :

##### (1) أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع التشارك المعرفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وواقع ممارسات التشارك المعرفي ، ومعوقاته ، وأهم المقترحات اللازمة لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي .

##### (2) أداة الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بإعداد استبانة إلكترونية باستخدام نماذج "Google Forms" ، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر من مختلف التخصصات .

##### (3) عينة الدراسة الميدانية

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر وتكونت عينة الدراسة من " 284 " عضو هيئة التدريس بمختلف كليات جامعة الأزهر في القاهرة والوجه البحري والوجه القبلي ، والجدول الآتي يوضح إجمالى عينة الدراسة من حيث النوع والدرجة العلمية والتخصص .

جدول (1)

وصف إجمالي عينة الدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	119	42%
		أنثى	165	58%
		إجمالي	284	100%
2	الدرجة العلمية	أستاذ	88	31%
		أستاذ مساعد	65	23%
		مدرس	131	46%
3	التخصصات	إجمالي	284	100%
		تخصصات علمية	99	35%
		تخصصات أدبية	185	65%
		إجمالي	284	100%

يتضح من جدول (1) أن إجمالي عينة الدراسة بلغت " 284 " عضو هيئة تدريس ، بلغت نسبة الإناث " 58 % " من إجمالي أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة الذكور حوالي " 42 % " ، وبالنسبة لمتغير الدرجة العلمية كانت النسبة الأعلى في أفراد العينة لدرجة مدرس حيث وصلت " 46 % " يلها درجة أستاذ بنسبة " 31 % " ثم أستاذ مساعد بنسبة " 23 % " وبالنسبة للتخصصات وصلت نسبة التخصصات الأدبية " 65 % " يلها التخصصات العلمية بنسبة " 35 % " من مجموع أفراد العينة .

(4) المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد انتهاء الباحثة من تلقي استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر على الاستبانة الكترونياً ، تم تفرغ البيانات في جداول (Excel) وفقاً لمحاور الاستبانة من خلال (Google Form) ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) :

- الجداول التكرارية : حيث تم تفرغ بيانات الاستبانة باستخدام الجداول التكرارية للحصول علي النسب المئوية لتكرارات الاستجابات ، حيث تعتبر النسب المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام .
- الوزن النسبي: وهو عبارة عن التقدير الرقمي علي مجموع أفراد العينة ، ويساعد الوزن النسبي في تحديد مستوي الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبيان وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة : وتم حساب التقدير الرقمي للعبارات بإعطاء درجة لكل



استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة (ليكرت) من استجابات عينة الدراسة عن الاستبيان، فمثلاً الاستجابة (أوافق) تأخذ الدرجة (3) والاستجابة (أوافق إلى حد ما) تأخذ الدرجة (2) والاستجابة (لا أوافق) تأخذ الدرجة (1)، في حالة العبارات الموجبة والعكس في حالة العبارات السالبة ويمكن حساب التقدير الرقمي لكل عبارة كما يلي:

$$3 \times \text{تكرار أوافق} + 2 \times \text{تكرار أوافق إلى حد ما} + 1 \times \text{تكرار لا أوافق}$$

التقدير الرقمي = مجموع أفراد العينة

\* تم تحديد مستوى الموافقة من خلال ما يلي:

$$1 - n$$

مستوى الموافقة = حيث إن "ن" تعني عدد الاستجابات وهي "3"

$$n$$

$$1-3 \quad 2$$

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{1-3}{3} = \frac{2}{3} = 0,66$$

$$3 \quad 3$$

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث الموجبة في الاستبيان

جدول (2)

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث الموجبة في الاستبيان

م	مستوى الموافقة – درجة الأهمية	المدى
1	أوافق – أهمية كبيرة	3 – 2,34
2	أوافق إلى حد ما – أهمية متوسطة	2,33 – 1,67
3	لا أوافق – أهمية ضعيفة	1,66 – 1

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بعرض وتحليل النتائج وفقاً لمحاو الاستبانة وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: دور التشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي في مجال (التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع) بسؤال عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر عن دور التشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (3)

استجابات عينة الدراسة حول دور التشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي

م	العبارة	الاستجابة				الوزن النسبي	الترتيب		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	ك				
		ك	%	ك	%	القيمة	مستوى الاستجابة		
1	يسهم التشارك المعرفي في إعداد محتوى تعليمي متميز	261	92	23	8	0	0	2.91	أوافق
2	يدعم التشارك المعرفي التميز في استراتيجيات التدريس	258	91	23	8	3	1	2.89	أوافق
3	يضمن التشارك المعرفي تقديم أفكار إبداعية متميزة تطور من أساليب التقييم	272	96	6	2	6	2	2.93	أوافق
4	يسهم التشارك المعرفي بين الأقسام العلمية في استحداث برامج ببنية متميزة	261	92	20	7	3	1	2.90	أوافق
5	يقدم التشارك المعرفي أفكارا متميزة لضمان جودة العملية التعليمية	264	93	14	5	6	2	2.90	أوافق
6	يساعد التشارك المعرفي في تخريج طلاب متميزين وفقا للمعايير العالمية	219	77	59	21	6	2	2.75	أوافق
7	يحقق التشارك المعرفي الاستفادة من الممارسات التعليمية المتميزة للجامعات المناظرة في المجال البحثي	261	92	17	6	6	2	2.89	أوافق
8	يدعم التشارك المعرفي إعداد بحوث علمية على درجة عالية من التميز	250	88	28	10	6	2	2.85	أوافق
9	يشجع التشارك المعرفي القطاع الخاص على احتضان الأفكار البحثية المتميزة وترجمتها في شكل مشروعات صغيرة	185	65	74	26	25	9	2.56	أوافق
10	يسهم التشارك المعرفي في تقديم خدمات مجتمعية متميزة وفقا	207	73	66	23	11	4	2.69	أوافق



## للمعايير العالمية

4	أوافق	2.89	2	6	6	17	92	261	يسهم التشارك المعرفي مع المؤسسات المحلية والدولية في تميز الجامعة في مجال خدمة المجتمع	11
6	أوافق	2.80	4	11	12	34	84	239	يشجع التشارك المعرفي على تطوير الخدمات المجتمعية لتتلاءم مع احتياجات المجتمع	12

- من خلال الجدول السابق يتضح أن حوالي "96%" من عينة الدراسة أشار إلى أن التشارك المعرفي يضمن تقديم أفكار إبداعية متميزة تطور من أساليب التقييم ، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بالنسبة لدرجة الموافقة بوزن نسبي قدره "2.93" يلها العبارة التي تشير إلى أن التشارك المعرفي يسهم في إعداد محتوى تعليمي متميز بوزن نسبي قيمته "2.91" يلها العبارة التي تشير إلى أن التشارك المعرفي يقدم أفكارا متميزة لضمان جودة العملية التعليمية . وهذا يتفق مع دراسة (Zheng , 2017) والتي أكدت على أن المؤسسات الإبداعية هي التي تعزز ممارسات التشارك المعرفي بين أعضائها وتشجعهم على تبادل الأفكار والخبرات ، وتزودهم بالمهارات اللازمة لمواكبة التطور المعرفي في كافة التخصصات العلمية .

- وفيما يخص دور التشارك المعرفي في تحقيق التميز في مجال البحث العلمي ، فقد أشار حوالي "92%" من عينة الدراسة بأن التشارك المعرفي يحقق الإفادة من الممارسات التعليمية المتميزة للجامعات المناظرة في المجال البحثي ، كما أشار حوالي "88%" من عينة الدراسة أن التشارك المعرفي يدعم إعداد بحوثا علمية على درجة عالية من التميز .

- وفيما يخص دور التشارك المعرفي في تحقيق التميز في مجال خدمة المجتمع أكد حوالي "92%" من عينة الدراسة أن التشارك المعرفي مع المؤسسات المحلية والدولية يسهم في تميز الجامعة في مجال خدمة المجتمع بوزن نسبي قدره "2.89" ، بينما أشار حوالي "84%" من عينة الدراسة أن التشارك المعرفي يشجع على تطوير الخدمات المجتمعية لتتلاءم مع احتياجات المجتمع ، ومن ثم يتضح أن استجابات عينة الدراسة حول هذا المحور جاءت بنسب موافقة مرتفعة ، مما يؤكد على أن التشارك المعرفي له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي سواء في مجال التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

**المحور الثاني : واقع ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر (على المستوى الفردي والتنظيمي )** بسؤال عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر عن واقع ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر ، جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول الآتي :  
جدول (4)  
استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر ( على المستوى الفردي )

م	العبارة	الاستجابة							
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الاستجابة		
		ك	%	ك	%	القيمة	الترتيب		
1	أتبادل مع زملائي المواد العلمية والعروض التقديمية وحفائب التدريب لتطوير المحتوى التعليمي	176	62	22	46	16	2.45	أوافق	4
2	أشارك مع زملائي أحدث الأساليب المستخدمة في تقييم الطلاب	173	61	23	46	16	2.44	أوافق	5
3	أعاون مع زملائي في تأليف ونشر الكتب العلمية	122	43	50	20	7	2.35	أوافق	7
4	أفضل القيام ببحوث مشتركة مع زملائي عن البحوث الفردية	165	58	23	54	19	2.39	أوافق	6
5	أحرص على تشارك الخبرات مع زملائي فيما يخص خدمة المجتمع	185	65	27	23	8	2.57	أوافق	3
6	أشارك مع زملائي روابط المواقع العلمية والبحثية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	242	85	31	11	4	2.81	أوافق	2
7	أسعي لنقل معارفي وخبراتي لزملائي الجدد من أعضاء هيئة التدريس	261	92	23	8	0	2.91	أوافق	1

- يتضح من الجدول السابق أن حوالي "92%" من عينة الدراسة يسعى لنقل معارفه وخبراته لزملائه الجدد من أعضاء هيئة التدريس ، وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول بوزن نسبي قدره "2.91" ، يليها العبارة التي تشير إلى تشارك روابط المواقع العلمية والبحثية مع الزملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بنسبة "85%" ، ولكن العبارة التي تشير إلى تفضيل القيام ببحوث مشتركة عن البحوث الفردية جاءت في الترتيب السادس فقد أشار حوالي "58%" إلى أنه موافق على القيام ببحوث مشتركة بينما أشار حوالي "23%" بأنه موافق إلى حد ما وأشار حوالي "19%" من الأعضاء بأنه غير موافق وقد جاءت عبارة التعاون مع الزملاء في تأليف ونشر الكتب العلمية في الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره "2.35" .
- ومن ثم يتضح أن استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات التشارك المعرفي على المستوى الشخصي جاءت بدرجة موافقة كبيرة ، مما يدل على رغبة أعضاء هيئة التدريس واستعدادهم لتشارك المعرفة والخبرات مع الزملاء . وهذا يتفق مع دراسة ( عبد اللطيف ، 2021) والتي أكدت على توافر ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، ووجود رغبة لديهم لرفع مستوى الجامعة من خلال التشارك المعرفي وأيضا اتفقت مع دراسة ( البلوى ، 2019) والتي أكدت على أن ممارسات التشارك المعرفي جاءت بدرجة مرتفعة في مجال التدريس

جدول (5)

استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر  
( على المستوى التنظيمي )

م	العبارة	الاستجابة		الاستجابة		الوزن النسبي	مستوى الترتيب الاستجابة
		متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر	غير متوفر		
		ك	%	ك	%	القيمة	
1	تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعارف والخبرات	65	23	154	54	65	23
2	تقدم الجامعة مكافآت مادية ومعنوية لتحفيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس	23	8	34	12	227	80
3	توفر الجامعة قواعد بيانات تتيح تشارك المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس	3	1	68	24	213	75
4	متوفر إلى حد ما						
5	غير متوفر						

4	تمتلك الجامعة نظاما للأمن المعلوماتي للحفاظ على قواعد البيانات التي يتم تشاركها	31	11	63	22	190	67	1.44	غير متوفر	2
5	تقوم الجامعة بتقييم أعضاء هيئة التدريس وفقا لنشاطهم في مجال التشارك المعرفي	20	7	43	15	221	78	1.29	غير متوفر	3

- يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي جاءت غير متوفرة ، باستثناء العبارة التي توضح تشجيع القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على تشارك المعارف والخبرات جاءت متوفرة إلى حد ما بوزن نسبي قدره "2" ، وقد أشار حوالي "80%" من عينة الدراسة أن الجامعة لا تقدم مكافآت مادية ومعنوية لتحفيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، وهذا يتفق مع دراسة ( حرب ، 2021 ) والتي كشفت عن ضعف الدور الثقافي والتحفيزي لتعزيز التشارك المعرفي ، بينما أشار حوالي "78%" من العينة إلى أن قيام الجامعة بتقييم أعضاء هيئة التدريس وفقا لنشاطهم في مجال التشارك المعرفي غير متوفر ، كما أشار حوالي "75%" أن قواعد البيانات التي تتيح تشارك المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس غير متوفرة ، ومن خلال استعراض واقع ممارسات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر يتضح أن الممارسات مرتفعة على المستوى الشخصي ، بينما غير متوفرة على المستوى التنظيمي .

#### المحور الثالث : معوقات التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بسؤال عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر عن معوقات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر ، جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول الآتي :

جدول (6)

#### استجابات عينة الدراسة حول معوقات التشارك المعرفي

م	العبارة	الاستجابة				الوزن النسبي	الترتيب			
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	% القيمة					
		ك	%	ك	%	الترتيب				
1	غياب ثقافة التشارك المعرفي لدي أعضاء هيئة التدريس	176	62	97	34	11	4	2.58	أوافق	3
2	قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز التشارك المعرفي	207	73	71	25	6	2	2.70	أوافق	1
3	زيادة ضغوط العمل على عضو هيئة التدريس يقلل من	176	62	65	23	43	15	2.46	أوافق	4

م	العبارة	الاستجابة				الوزن النسبي	مستوى الترتيب الاستجابة
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	% القيمة		
		ك	%	ك	%		
	ممارسته للتشارك المعرفي						
4	ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي	176	62	99	35	9	3
	خوف الأعضاء من مشاركة معارفهم وخبراتهم الخاصة مع الآخرين	153	54	88	31	43	15
6	ضعف الثقة في معلومات الآخرين لا يشجع على التشارك المعرفي	153	54	111	39	20	7
4	ضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي لدى أعضاء هيئة التدريس	142	50	111	39	31	11
5	ضعف البيئة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعة	196	69	85	30	3	1
2							

يتضح من الجدول السابق أن حوالي "73%" من عينة الدراسة قد أشار إلى أن قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز التشارك المعرفي من أهم معوقات التشارك المعرفي وقد جاءت هذه العبارة في الترتيب الأول للمعوقات بوزن نسبي قدره "2.70"، يليها ضعف البنية التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي بوزن نسبي قدره "2.67"، يليه ضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي، وغياب ثقافة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، يليه ضعف الثقة في معلومات الآخرين بوزن نسبي قدره "2.46" يليه ضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي لدى أعضاء هيئة التدريس، وجاء في الترتيب الأخير للمعوقات خوف الأعضاء من مشاركة معارفهم وخبراتهم الخاصة مع الآخرين بوزن نسبي قدره "2.38". وهذه المعوقات تتفق مع دراسة الحضرمي (2017) ودراسة (Sarvanan, 2017) والتي أشارت إلى وجود عدد من المعوقات الشخصية والتنظيمية والمادية والتي تعوق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وقد أضاف بعض أعضاء هيئة التدريس إلى المعوقات السابقة معوقات أخرى في السؤال المفتوح منها: اعتماد أحد الطرفين المشاركين في البحث أو المؤلف العلمي اعتماداً كلياً مما يؤدي إلى عزوف الأعضاء عن التشارك، وعدم وجود خطط بحثية تشاركية على مستوى كليات الجامعة.

### المحور الرابع : مقترحات لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي

بسؤال عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر عن مقترحاتهم لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي ، جاءت استجاباتهم كما هو موضح بالجدول الآتي :

جدول (7)

استجابات عينة الدراسة حول مقترحات لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	القيمة	الاستجابة						العبارة	م
			اهمية ضعيفة		اهمية متوسطة		اهمية كبيرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
10	أوافق	2.76	1	3	22	62	77	219	وضع خطة لنشر ثقافة التشارك المعرفي لدى منسوبي جامعة الأزهر لإكسابهم القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالتشارك المعرفي	1
7	أوافق	2.83	2	6	12	34	86	244	تنمية الوعي بأهمية التكنولوجيا في دعم التشارك المعرفي بالمجتمع الجامعي	2
8	أوافق	2.81	4	11	11	31	85	242	توفير الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز ممارسات التشارك المعرفي	3
3	أوافق	2.90	1	3	7	20	92	261	تشجيع برامج التوأمة بين جامعة الأزهر والجامعات المتقدمة لتشارك المهارات والخبرات العلمية والتكنولوجية	4
5	أوافق	2.87	4	11	5	14	91	259	التزام منسوبي الجامعة بقيم وأخلاقيات التشارك المعرفي والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية	5
10	أوافق	2.76	1	3	22	62	77	219	توفير الأطر التشريعية والقانونية التي تدعم ممارسات التشارك المعرفي	6





م	العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي		
		أهمية كبيرة		أهمية متوسطة		أهمية ضعيفة				
		ك	%	ك	%	ك	%	الترتيب	مستوى الاستجابة	
7	تنمية المهارات التكنولوجية لدى منسوبي الجامعة والتي تمكنهم من التشارك المعرفي	253	89	25	9	6	2	2.86	أوافق	6
8	مشاركة منسوبي الجامعة بفاعلية في الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع	173	61	65	23	46	16	2.44	أوافق	11
9	تخصيص جوائز للأفراد والكليات الأكثر نشاطا في مجال التشارك المعرفي	273	96	11	4	0	0	2.96	أوافق	1
10	توفير بيئة جامعية داعمة للتشارك المعرفي تشجع التعاون المشترك والثقة والمسؤولية	273	96	11	4	0	0	2.96	أوافق	1
11	توفير قواعد بيانات متاحة لمنسوبي الجامعة تسهل تخزين المعرفة وتشاركها	250	88	34	12	0	0	2.88	أوافق	4
12	التأكيد على أهمية التشارك المعرفي في رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية	227	80	51	18	6	2	2.77	أوافق	9
13	وضع خطة على مستوى الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي بين الكليات والأقسام العلمية	261	92	23	8	0	0	2.91	أوافق	2

يتضح من الجدول السابق أن حوالي "96%" من عينة الدراسة قد اقترح توفير بيئة جامعية داعمة للتشارك المعرفي تشجع التعاون المشترك والثقة والمسؤولية ، وتخصيص جوائز للأفراد والكليات الأكثر نشاطا في مجال التشارك المعرفي بوزن نسبي "2.96"، يليها مقترح وضع خطة على مستوى الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي بين الكليات والأقسام العلمية بوزن نسبي "2.91" يليها تشجيع برامج التوأمة بين جامعة الأزهر والجامعات المتقدمة لتشارك المهارات والخبرات العلمية والتكنولوجية بوزن نسبي قدره "2.90" يليها مقترح توفير قواعد بيانات متاحة لمنسوبي الجامعة تسهل تخزين المعرفة وتشاركها بوزن نسبي قدره "2.88" ، ومن ثم فإن المقترحات التي طرحتها الباحثة لتعزيز ثقافة

وممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر قد حصلت على درجة عالية من موافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر . ومن المقترحات التي أضافها بعض أعضاء هيئة التدريس إلى المقترحات السابقة في السؤال المفتوح ما يلي :

- إعطاء أهمية أكبر ودرجات أعلى للأبحاث التشاركية عند تقييم أبحاث الترقية .
- تفعيل الأنشطة التشاركية بين كليات الجامعة ومؤسسات التنمية المجتمعية .
- وضع خطة واضحة للتشارك المعرفي بين كليات الجامعة وأقسامها العلمية .

### ثالثاً : عرض ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع التشارك المعرفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وواقع ممارسات التشارك المعرفي على المستوى الشخصي والتنظيمي ، ومعوقاته وأهم المقترحات اللازمة لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي ، وفيما يلي ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية :

- بالنسبة للمحور الأول الخاص بدور التشارك المعرفي في تحقيق التميز المؤسسي ، جاءت استجابات عينة الدراسة موافقة بنسب عالية ، مما يشير إلى أن التشارك المعرفي له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .
- وفيما يخص المحور الثاني الخاص بواقع ممارسات التشارك المعرفي على المستوى الفردي جاءت بدرجة موافقة كبيرة ، مما يدل على رغبة أعضاء هيئة التدريس واستعدادهم لتشارك المعرفة والخبرات مع الزملاء ، بينما استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسات التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي جاءت غير متوفرة .
- أما المحور الثالث الخاص بمعوقات التشارك المعرفي ، فقد أشارت استجابات العينة إلى وجود عدة معوقات منها قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز التشارك المعرفي ، وضعف البنية التكنولوجية اللازمة لتسهيل التشارك المعرفي ، وغياب ثقافة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، وضعف الثقة في معلومات الآخرين ، وضعف مهارات العمل الجماعي والتشاركي لدى أعضاء هيئة التدريس ، وجاء في الترتيب الأخير للمعوقات خوف الأعضاء من مشاركة معارفهم وخبراتهم الخاصة ، وقد اتفقت نتائج الدراسة في هذا المحور مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الحضرمي "2017" ودراسة حرب "2021" .
- وفيما يخص المحور الرابع كانت أهم المقترحات ضرورة توفير بيئة جامعية داعمة للتشارك المعرفي تشجع التعاون المشترك والثقة والمسؤولية ، وتخصيص جوائز للأفراد والكليات الأكثر نشاطاً في مجال التشارك المعرفي ، ووضع خطة على مستوى الجامعة لتشجيع التشارك المعرفي بين الكليات والأقسام العلمية ، وضرورة توفير قواعد بيانات متاحة لمنسوبي الجامعة تسهل تخزين المعرفة وتشاركها ، ومن ثم فإن المقترحات التي طرحتها الباحثة لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر قد حصلت على درجة عالية من موافقة أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر . وقد أضاف



بعض أعضاء هيئة التدريس إلى المقترحات السابقة ضرورة وضع خطة واضحة للتشارك المعرفي بين كليات الجامعة وأقسامها العلمية ، وإعطاء أهمية أكبر ودرجات أعلى للأبحاث التشاركية عند تقييم أبحاث الترقية ، وتفعيل الأنشطة التشاركية بين كليات الجامعة ومؤسسات التنمية المجتمعية .

### المبحث الرابع: تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .

بناء على ما سبق عرضه في الإطار النظري من أهمية التشارك المعرفي وضرورة سعي الجامعات لتحقيق التميز المؤسسي ، إضافة إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى أن التشارك المعرفي له دور في تحقيق التميز المؤسسي ، ووجود بعض المعوقات الخاصة بالتشارك المعرفي بجامعة الأزهر ، حاولت الباحثة وضع تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي ، وفيما يلي عرض لملامح التصور المقترح ومحاوره الأساسية :

#### أولاً: مصادر التصور المقترح

اعتمدت الدراسة الحالية في التصور المقترح على ما يأتي :

- ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من نتائج بحثية .
- الأدبيات التربوية في مجال التشارك المعرفي والتميز المؤسسي .
- نتائج ومستخلصات الدراسة الميدانية الحالية .

#### ثانياً: فلسفة التصور المقترح

تلخصت فلسفة التصور المقترح فيما يأتي :

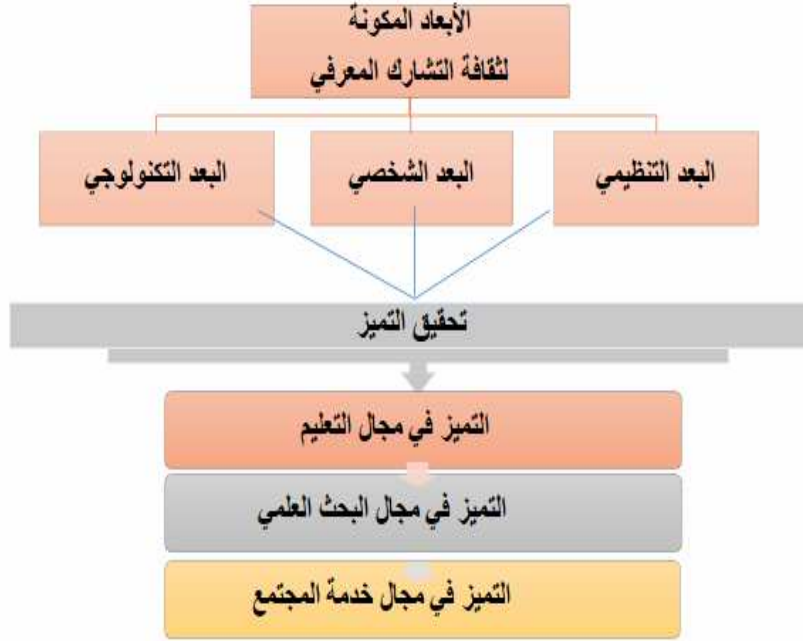
- أصبح التشارك المعرفي توجهاً حديثاً ومدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات .
- أصبح التميز المؤسسي قضية حتمية تسعى كافة الجامعات لتحقيقه لزيادة قدراتها التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً .
- ضرورة الحفاظ على السمعة العالمية لجامعة الأزهر ، ومكانتها في العالم الإسلامي والارتقاء بمستوى أدائها في كل القطاعات وتحقيق التميز لهذه المؤسسة العريقة .
- ضرورة المراجعة المستمرة للممارسات الجامعية ، ومواكبتها للتوجهات الحديثة وتقويمها في ضوء معايير دولية ومقارنات مرجعية .

#### ثالثاً: أهداف التصور المقترح

- تقديم نموذج إجرائي لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي لجامعة الأزهر ، والتأكيد على أهميته كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي .
- تشجيع جامعة الأزهر على تبني استراتيجيات للتشارك المعرفي بين جميع منسوبيها بهدف تحقيق التميز المؤسسي .

#### رابعاً : محاور التصور المقترح

اعتمد التصور المقترح على أربعة محاور أساسية يمكن أن تسهم في تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وذلك بناء على الأبعاد المكونة لثقافة التشارك المعرفي ، ويوضح الشكل التالي محاور التصور المقترح :



شكل (1) محاور التصور المقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر

يعتمد التصور المقترح على الأبعاد المكونة لثقافة التشارك المعرفي وهي البعد التنظيمي والبعد الشخصي والبعد التكنولوجي ، وفيما يلي إجراءات تعزيز هذه الأبعاد :

#### المحور الأول : البعد التنظيمي

البعد التنظيمي من أهم الأبعاد المكونة لثقافة التشارك المعرفي ، لذا لا بد من التأكيد على هذا البعد من أجل تعزيز ثقافة داعمة لقيم وممارسات التشارك المعرفي بين الأعضاء والأقسام العلمية ، وتبني رؤية واضحة وإجراءات تنظيمية تشجع التشارك المعرفي وذلك من خلال ما يلي :

- تبني رؤية متميزة لجامعة الأزهر تدعم القيم والمعتقدات المرتبطة بالتشارك المعرفي ، ونشرها عبر القنوات الرسمية ومواقع الجامعة الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.
- أن تتجسد ثقافة التشارك المعرفي في رسالة الجامعة وأهدافها ، وسياساتها الإدارية خصوصا ما يتعلق بأنظمة الحوافز والمكافآت وسياسات التدريب ، وتشجيع منسوبي

الجامعة على مشاركة الأفكار الإيجابية ، وتهيئة بيئة مشجعة على تشارك الأفكار والمعرفة .

- تشجيع التشارك المعرفي بين جامعة الأزهر والجامعات العربية والأجنبية المتميزة في المجال الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع من خلال بروتوكولات التعاون المشترك محليا وعالميا .
- التحفيز المادي والمعنوي له أهمية كبيرة في تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتحقيق التميز والإبداع ، بشرط أن يتسم بالموضوعية والعدالة ، ويتوافق مع احتياجات منسوبي الجامعة واهتماماتهم ومن أشكال التحفيز تخفيف الأعباء التدريسية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ، وإرسال شهادات شكر وشهادات تقدير للأعضاء الأكثر ممارسة للتشارك المعرفي والإشادة بهم في مختلف المناسبات والاحتفالات ، وتخصيص جوائز للأفراد والكليات الأكثر نشاطا في مجال التشارك المعرفي ، ووضع آليات لحفظ الحقوق الفكرية للأفراد ، وجعل التشارك المعرفي أحد معايير تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .
- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادات الأكاديمية نظرا لدورها المهم في دعم ممارسات التشارك المعرفي .
- تطوير اللوائح والقوانين التي تدعم ممارسات التشارك المعرفي مع المحافظة على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس .
- توفير فرص شراكة مجتمعية مع مؤسسات المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين الجامعة والمجتمع ، وتوفير مناخ ملائم يسمح بالشراكة الفاعلة المبنية على الثقة والاحترام وتبادل المعرفة والخبرات ودعم العمل المشترك بشتى الطرق .
- أن تشارك جامعة الأزهر بفاعلية في الأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع وتنشر كافة المعلومات عن المبادرات التي تنظمها الجامعة في مختلف القطاعات .
- تأسيس وحدة إعلامية بكل كلية من كليات جامعة الأزهر تدعم تنمية الوعي بأهمية التشارك المعرفي ودعم الممارسات وإلقاء الضوء على أهم الإنجازات في هذا الجانب .
- إنشاء وحدة جامعية لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي بجامعة الأزهر .

### المحور الثاني : البعد الشخصي

- لاشك أن البعد الشخصي له دور كبير في تحقيق التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، ويمكن تعزيز هذا البعد من خلال الآتي :
- نشر أهمية التشارك المعرفي في الأوساط الجامعية من خلال موقع الجامعة والندوات والدورات التدريبية ، وورش العمل والكتيبات والمطويات التي تؤكد على أهمية تحقيق التشارك المعرفي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة الأزهر محليا وعالميا .

- تشجيع منسوبي جامعة الأزهر على تكوين فرق علمية استشارية ، والمشاركة في تنظيم المبادرات المجتمعية ، والتواصل مع خبراء في مختلف التخصصات من خارج الجامعة .
- تفعيل الحلقات البحثية بالأقسام الأكاديمية وتشجيع البحوث المشتركة والبيئية .
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ثقافية لإكساب أعضاء هيئة التدريس القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالتشارك المعرفي ، ونشر قيم ومبادئ ممارسات التشارك المعرفي وترسيخها لدى منسوبي جامعة الأزهر .
- توفير آليات معينة لقياس الممارسات الخاصة بالتشارك المعرفي ، حيث إن ذلك يحدد بدقة مدى التطور في هذه الممارسات .
- تنظيم برامج تدريبية لتنمية وعي قيادات ومنسوبي الجامعة بأهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتبني قيم وممارسات التشارك المعرفي بهدف تطوير مهارات الأفراد وتطوير قدرات الجامعة .
- تنظيم فعاليات ومبادرات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفي كالندوات العلمية والمسابقات ومبادرات للبحوث العلمية التشاركية ، وأنشطة خدمة المجتمع التشاركية .

### المحور الثالث : البعد التكنولوجي

- البعد التكنولوجي من أهم العوامل التي تساعد في تشجيع ممارسات التشارك المعرفي داخل المؤسسات التعليمية بما توفره من تطبيقات وبرامج تكنولوجية ، ويمكن تعزيز هذا البعد من خلال :
- تنظيم قواعد بيانات على مستوى الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات لسهولة عملية التواصل وتشارك المعرفة بين منسوبي الجامعة .
  - تسهيل الوصول إلى المعرفة من خلال إتاحتها عبر قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة ، وتمكين منسوبي الجامعة من الاطلاع عليها بدون قيود مالية .
  - تعزيز البنية الإعلامية لجامعة الأزهر وتفعيل دور المركز الإعلامي للجامعة في تشجيع التشارك المعرفي محليا وعالميا باستخدام مختلف الوسائل التكنولوجية .
  - نشر الإنتاج العلمي والمعرفي لمنسوبي الجامعة من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة .
  - وضع آليات تكنولوجية للتشارك المعرفي تسهل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .
  - تطوير البوابة الإلكترونية لجامعة الأزهر وتحديثها بشكل مستمر ، وتوظيفها في تعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي بين منسوبي الجامعة .

## المحور الرابع : متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لجامعة الأزهر

- بالإضافة إلى ما سبق من ضرورة التأكيد على الأبعاد المنظمة لثقافة التشارك المعرفي ، توجد عدة متطلبات أساسية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي لجامعة الأزهر أهمها :
- توفير دليل لمعايير التميز يتم العمل به على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية ويكون مواكب للمعايير الدولية ، وتحديد مجالات التميز بشكل دقيق سواء في مجال التعليم أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع ، وتقديم أشكال الدعم الفني والمالي والإداري في شتى مجالات التميز ، وتخصيص ميزانية لتحفيز منسوبي الجامعة على تحقيق التميز .
  - الاستفادة من خبرات الجامعات المتميزة التي حققت مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية ، والتعرف على برامجها وخدماتها .
  - متابعة تنفيذ الأداء وفقا لمؤشرات ومعايير التميز المتضمنة في الخطة الاستراتيجية للجامعة .
  - الترويج الإعلامي لبرامج ومجالات التميز لجامعة الأزهر محليا وإقليميا ودوليا ، نشر الأنشطة والفعاليات المتميزة التي تنظمها جامعة الأزهر وتغطيتها إعلاميا بشكل جيد .
  - إعادة تنظيم اللوائح والقوانين بشكل يسمح بتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة .
  - تشجيع العمل الجماعي والالتزام بالتكامل المؤسسي والعمل بروح الفريق .
  - فتح قنوات اتصال مع المستفيدين من الخدمات الجامعية لتحديد احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها .
  - التأكيد على جوانب التميز التي حققتها الجامعة في مختلف وسائل الإعلام الرسمية وغير الرسمية
  - ضرورة عمل مقارنات مرجعية مع الجامعات المناظرة والإفادة منها في تطوير سياسات الجامعة واستراتيجياتها .
  - تعدد التصنيفات الدولية للجامعات توجهها عالميا يدعم التميز ويشجع كافة المؤسسات على تحقيق الجودة وتحسين المركز التنافسي لكليات الجامعة .

### خاتمة:

إن تعزيز ثقافة التشارك المعرفي لدى منسوبي جامعة الأزهر وتنمية الوعي بأهميته ، وتشجيع الممارسات الخاصة به في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، يسهم بشكل كبير في تطوير الجامعة وتميز أداؤها ، والارتقاء بترتيبها في التصنيفات العالمية ، ومن ثم فإن إنشاء وحدة جامعية لتعزيز ثقافة وممارسات التشارك المعرفي أصبح ضرورة ملحة لأي جامعة تتطلع إلى تطوير سياساتها التعليمية والبحثية وتحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي

## قائمة المراجع:

### أولا: المراجع العربية

- أبو حميدان ، عفت محمد (2018): واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق نموذج التميز الأوروبي "EFQM" من وجهة نظر القادة الأكاديميين ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد 45 ، عدد 4 ، 407-426 .
- أحمد ، عزام و جابر ، منار محمد (2015): تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مجلد 4 ، عدد 165 ، 422-513 .
- الأشقر ، أحمد عبد السلام ، الهنداوي أحمد عبد الفتاح (2017): تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد 175 ، الجزء الثالث ، أكتوبر .
- البقور ، خلف محمود (2016): دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق جودة التعليم العالي ، دراسة تطبيقية في جامعة الطائف ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، عدد 3 ، 19-41 .
- البلوي ، سلمى محمود (2019): درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد 183 ، الجزء الثاني ، يوليو ، 561-620 .
- الحضرمي ، نوف خلف (2017): معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، السعودية ، دار سلمان للدراسات والبحوث ، مجلد 6 ، عدد 9 ، 1-15 .
- الحوراني ، أشرف محمد (2014): أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن
- الدويري ، خلدون والسري ، محمد وعبيدات ، عثمان (2014): الجامعات الحكومية الأردنية ودورها في بناء وتنمية التشارك المعرفي ، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات ، كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، عدد 13 سبتمبر ، 53-96 .
- الزهراني ، إبراهيم سعيد (2019): متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، عدد 31 ، مجلد 3 ، نوفمبر ، 475-503 .
- السلمي ، علي (2002): إدارة التميز . نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة .
- الطاهر ، أسهمان ومنصور ، إبراهيم (2009): متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجهها في شركات الاتصالات الأردنية . المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن .



- العسكري ، هناء جاسم (2013): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العراق ، مجلد 3 ، عدد 6 .
- القباري ، جود بن علي (2018) : الشراكة البحثية بين الجامعات والقطاع الخاص وفق مؤشرات مجتمع المعرفة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- اللجنة العلمية بوزارة التعليم السعودية (2015) : جائزة التعليم للتميز ، السدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري ، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، 3-32 .
- المزين ، إحسان والغامدي ، رافع (2010) : النموذج الأوروبي للتميز فواند ومعايير ، اللقاء السنوي الخامس عشر ، تطوير التعليم رؤى ونماذج ومتطلبات ، الجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية ، الرياض ، 750-760 .
- النعيمي ، رؤى حسام (2013) : دور بعض تقنيات التعاون في تعزيز المشاركة بالمعرفة ، دراسة استطلاعية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- بلال ، إيمان (2009) : التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة البلقاء التطبيقية .
- جامعة الأزهر (2022) : عدد كليات جامعة الأزهر <http://www.azhar.edu.eg>
- حرب ، محمد خميس (2021) : دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، مجلد 2 ، عدد 25 .
- زهاني ، كلثوم (2019) : التشارك المعرفي في ظل البيئة الرقمية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- سلمان ، قيس حمد (2013) : تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ، مجلد 19، عدد72
- 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 البحرين ، عدد 16 ، مجلد 4 ، 479-517 .
- عبد الحميد ، جابر وكاظم ، أحمد خيرى (2002): مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة، دار النهضة العربية.
- عبد اللطيف ، عماد محمود (2021) : دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف ، يناير الجزء 3، 245-333

- عبد الوهاب ، نادية لطفي وسليمان ، سناء محمود (2016) : استخدام نموذج التميز الأوروبي في تقييم أداء المنظمات ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية ، عدد 8 ، 241
- عطية ، أفكار سعيد و سعد ، السيدة محمود (2021) : إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز "EFQM" دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .
- علي ، محمود عطا (2017) : التميز التنظيمي فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعة المصرية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي" الواقع والرؤى المستقبلية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، مصر .
- فتحي ، شاکر محمد (2015) : التميز التنظيمي ، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، القاهرة ، عدد 5 .
- مازن ، حسام (2012) : أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار الفجر .
- مكتب التميز الدولي بجامعة الأزهر (2022) : الرسالة والأهداف  
<http://www.azhar.edu.eg/ExcellenceOffice> . sign in 3-3-2022
- ناصر ، خلف و علي ، جهاد (2017) : إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة ، جامعة تكريت ، مجلد 3 ، عدد 39 ، 34-57 .

#### ثانيا : المراجع العربية مترجمة باللغة الإنجليزية

- Abu Humaidan, Effat Muhammad (2018): The reality of managing excellence in Jordanian universities according to the European Excellence Model EFQM "" from the point of view of academic leaders, Journal of Educational Sciences Studies, Volume 45, No. 4, 407-426.
- Ahmed, Azzam and Jaber, Manar Muhammad (2015): A Proposed Perception of Excellence Management at Beni Suef University in the Light of Some Contemporary Global Models, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, Volume 4, No. 165, 422-513.
- Al-Ashkar, Ahmed Abdel Salam, Al-Hindawi Ahmed Abdel-Fattah (2017): A proposed conception to achieve institutional excellence for the faculties of Al-Azhar University in the light of the model of the European Foundation for Quality Management, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No. 175, Part Three, October.



- Al-Baqour, Khalaf Mahmoud (2016): The role of information technology and knowledge sharing and their impact on achieving the quality of higher education, an applied study at Taif University, Journal of Administrative Sciences Studies, No. 3, 19-41.
- Al-Balawi, Salma Mahmoud (2019): The degree of practicing knowledge sharing among faculty members and its relationship to organizational culture in the Universities of Tabuk and King Saud, Journal of the College of Education, Al-Azhar University, No. 183, Part Two, July, 561-620.
- Al-Hadrami, Nouf Khalaf (2017): Obstacles to knowledge sharing among faculty members at the University of Tabuk and ways to overcome them, Specialized International Educational Journal, Saudi Arabia, Dar Salman for Studies and Research, Vol. 6, No. 9, 1-15.
- Al-Hourani, Ashraf Muhammad (2014): The Impact of Knowledge Management Capabilities and Organizational Learning Capabilities in Achieving Institutional Excellence, Master Thesis, Middle East University, Jordan .
- Al-Duwairi, Khaldoun and Al-Sardi, Muhammad and Obeidat, Othman (2014): Jordanian public universities and their role in building and developing knowledge sharing, Research Journal in Library and Information Science, Faculty of Arts, Cairo University, September 13th issue, 53-96.
- Al-Zahrani, Ibrahim Saeed (2019): Requirements for Promoting a Culture of Knowledge Sharing at Qassim University, Journal of Educational Sciences, College of Education, King Saud University, No. 31, Volume 3, November, 475-503.
- Al-Salami, Ali (2002): Excellence Management. Management models and techniques in the age of knowledge, Gharib House for Printing and Publishing, Cairo.
- Al-Taher, Asmahan and Mansour, Ibrahim (2009): Knowledge sharing requirements and the obstacles they face in Jordanian telecom companies, the Third Scientific Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Applied Sciences, Jordan.
- Al-Askari, Hana Jassem (2013): The role of organizational culture in enhancing knowledge sharing among faculty members in the College of Administration and Economics, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Iraq, Volume 3, Number 6.

- Al-Qabbari, Judd bin Ali (2018): Research partnership between universities and the private sector according to the indicators of the knowledge society, PhD, College of Education, King Saud University.
- The Scientific Committee of the Saudi Ministry of Education (2015): Education Excellence Award, Explanatory Guide to Administrative Excellence Standards, Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Riyadh, 3-32.
- Al-Muzayin, Ihsan and Al-Ghamdi, Rafea (2010): The European Model of Excellence, Benefits and Standards, Fifteenth Annual Meeting, Education Development: Visions, Models and Requirements, Saudi Association for Psychological and Educational Sciences, Riyadh, 750-760.
- Al-Naimi, Hussam Roaa (2013): The role of some cooperation techniques in enhancing knowledge sharing, an exploratory study, College of Administration and Economics, University of Mosul.
- Bilal, Iman (2009): Knowledge sharing and its impact on achieving competitive advantage in the Jordan Telecom Group "Orange", a master's thesis, unpublished, Al-Balqa Applied University.
- Al-Azhar University (2022): the number of faculties of Al-Azhar University <http://www.azhar.edu.eg/>
- Harb, Muhammad Khamis (2021): The Role of Academic Leaders in Enhancing Knowledge Sharing Practices at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud University, Volume 2, Number 25.
- Zahani, Kulthum (2019): Knowledge sharing in the digital environment, Master's thesis, Faculty of Humanities, University of Biskra.
- Salman, Qais Hamad (2013): The effect of sharing knowledge on organizational creativity, volume 19, number 72.
- Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid and Al Mahdi, Yasser Fathi (2015): The reality of the practice of knowledge sharing among faculty members, an applied study on the faculties of education in some Arab universities, Journal of Educational and Psychological Sciences, Bahrain, No. 16, Volume 4, 479-517.
- Abdel Hamid, Jaber and Kazem, Ahmed Khairy (2002): Research Methods in Education and Psychology, Cairo, Arab Renaissance House.
- Abdel-Latif, Imad Mahmoud (2021): The role of knowledge sharing in achieving competitive advantage, a field study at Sohag University, Journal of the College of Education, Beni Suef University, January Part 3, 245-333.



- Abdel-Wahab, Nadia Lutfi and Suleiman, Sana Mahmoud (2016): Using the European Excellence Model in evaluating the performance of organizations, Journal of the College of Business and Economics, Iraqi University, No. 8, 241.
- Attia, Ideas of Said and Saad, Mrs. Mahmoud (2021): Management of Institutional Excellence in Egyptian Universities according to the European Excellence Model "EFQM", a field study at the University of Alexandria, PhD thesis, Faculty of Education, Alexandria University.
- - Ali, Mahmoud Atta (2017): Organizational Excellence is a Modern Administrative Philosophy to Face the Challenges of the Egyptian University, the 24th Annual Scientific Conference "Education Leadership and Management in the Arab World" Reality and Future Visions, Egyptian Association for Comparative Education, Egypt.
- - Fathy, Shaker Mohamed (2015): Organizational Excellence, Journal of Educational Administration, The Egyptian Association for Comparative Education, Cairo, No. 5.
- Mazen, Hossam (2012): The Origins of Research Methods in Education and Psychology, Cairo, Dar Al-Fajr.
- International Excellence Office at Al-Azhar University (2022): Mission and Objectives.
- <http://www.azhar.edu.eg/ExcellenceOffice> . sign in 3-3-2022.
- Nasser, Khalaf and Ali, Jihad (2017): The Contribution of Knowledge Sharing to Encouraging the Demand for Life Insurance Policies, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, College of Administration, Tikrit University, Volume 3, No. 39, 34-57.

### ثالثا : المراجع الأجنبية:

- Al kurdi .O (2017) : Knowledge Sharing Management In The Context of Higher Education Institution A thesis Submitted for the Degree of Doctor Philosophy , Brunel University .
- Aliakber.E,Youssof.M, Mahmood, N (2012):Determinants of Knowledge Sharing Behavior , International Conference Business and Marketing Management , Vol 29, 208-215 .
- Assefa,T (2010): Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa , In A Paper to be Presented at expert Group Meeting on Harnessing to achieve Mdgs , Adiss Ababa , Ethiopia .
- Balaboliene . I ,Vecerskiene .G (2014): The Peculiarities of Performance Measurement in Universities Procedia Social and Behavioral Science , Vol 156 , 605-611 .

- Babalhavaeji.F, Kermani,J(2011): Knowledge Sharing Behavior Influences ,A case of Library and Information Science Faculties In Iran , Malaysian Journal of Library and Information Science , Vol 9, 64-76
- Campbell , M J (2009) : Identification of Organizational Cultural Factors that Impact Knowledge sharing University of Oregon , Master Thesis  
<https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/9477/Campbell-2009.pdf;sequence=1>
- Dong ,Y , Kathryn, M , Zhi-Xue (2017): Enhancing Employee Creativity Via Individual Skill Development and and team Knowledge sharing : Influences of dual-focused transformational Leadership , Journal of Organizational Behavior , Vol 38 , pp 439-458.
- Greve , Linda (2015) : Knowledge Sharing is Knowledge Creation: An Intervention Study of Metaphors for Knowledge , Journal of Organizational Knowledge Communication, vol 2, no 1, 66-87.
- Jain. Kamal , Sandhu , Manjit and Sidhu (2007) : Knowledge Sharing Among Academic Staff , A case Study of Business Schools in Klang valley, Malaysia .  
<https://www.researchgate.net/publication/255600953>
- Kim.S, Ju.B (2008):An analysis of Faculty perceptions ,Attitudes toward Knowledge sharing and collaboration in an Academic Institution , Library and Information science Research , Vol 30, 282-290
- Koivisto ,E(2018) : Knowledge Management and sharing of Internal best practices in the global service Business , Master thesis , Lappeenranta , university of Technology .
- Kukko, Marianne(2013) : Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth , A case study from a software Company , Journal of Higher Technology Management Research , No 24, 18-29 .
- Lee,J (2018) : The Effects Of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions , Socio- Technical View Administrative Science , Vol 8 , No21, 1-16 .
- Manaf .H, Marzuki, A (2009) : The Success of Malaysian Local Authorities , The Role of Personality and sharing knowledge , international Conference Administrative in Public Sector Performance , Institute of Public Administration , K.S.A .
- Qs Top university (2022): Available at ( [www.Topuniversities.com](http://www.Topuniversities.com) ) .
- Ramayah .T, Jasmine .A and Jushua (2013): An Empirical Inquiry on Knowledge Sharing among Academicians in Higher Learning Institution, Minerva , No 51 , 131-154 .



- 
- Salmi ,J (2009) : The challenge of Establishing World Class University , Washington.24-25
  - Sarvanan ,N , Ram , A , Aidl ,A ( 2017) : Knowledge Sharing and Barriers In Organization , A Conceptual Paper On Knowledge Management Strategy Indian- Pacific , Journal of Accounting and Finance , IPJAF , Vol 4 , 30-41.
  - Xie , Guangkuan (2013): Seeking A Road map to Becoming World Class ,Strategic planning at Piking University , Center for Studies In Higher education, Vol 13 .
  - Yeh ,H , Lee , G & Pai ,C (2011) : Knowledge Sharing Behavior on the Quality of Strategic Planning process in Taiwan , International Journal of Managing Information Technology , Vol 3 , November , 71-84 .
  - Yi, J (2005):A measure of Knowledge Sharing Behavior Scale Development and Validation , unpublished Master thesis , Indiana university U.S.A .
  - Zheng ,T (2017) : A literature Review on Knowledge Sharing , open Journal of Social Sciences , Vol 5 , 51- 58.