



# تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي

## إعداد

د. أحمد متولي سعد عيسى  
مدرس أصول التربية بكلية التربية  
بتفهما الأشراف، دقهلية. جامعة  
الأزهر

د. محمد ماهر أبو النصر محمد  
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات  
المقارنة بكلية التربية بتفهما الأشراف،  
دقهلية. جامعة الأزهر

## تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر

### في ضوء مدخل التشارك المعرفي

محمد ماهر أبو النصر محمد<sup>١</sup>، أحمد متولي سعد عيسى<sup>٢</sup>.

<sup>١</sup> قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف، دقهلية. جامعة الأزهر.

<sup>٢</sup> قسم أصول التربية بكلية التربية بتفهننا الأشراف، دقهلية. جامعة الأزهر.

<sup>١</sup> البريد الإلكتروني: m\_mohammed52@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع (الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي) بكليات جامعة الأزهر ورصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر، ووضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٨٧) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث جاء متوسطًا من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٧٩)، وأن واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث جاء متوسطًا من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨١)، كما أظهرت أن متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي جاءت "كبيرة" من حيث درجة الأهمية، بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وأظهرت أيضًا وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيًا بين التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي.

وفي الختام، قدم الباحثان تصورًا مقترحًا لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التنظيمي، التشارك المعرفي، كليات جامعة الأزهر.



## **A proposed perspective for activating Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University in light of the Knowledge Sharing approach**

Muhammad Maher Abu Al-Nasr Muhammad<sup>1</sup>, Ahmed Metwally Saad Issa<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Tafhana Al-Ashraf, Dakahlia. Al Azhar university.

<sup>2</sup>Department of Fundamentals of Education, Faculty of Education, Tafhana Al-Ashraf, Dakahlia. Al Azhar university.

<sup>1</sup>**Email:** m\_mohammed52@azhar.edu.eg

### **ABSTRACT**

The research aimed at revealing the reality of (Organizational Innovation and Knowledge Sharing) in the faculties of Al-Azhar University and monitoring the requirements for activating Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University in light of the Knowledge Sharing approach from the faculty members' point of view, revealing the statistically significant relationship between Organizational Innovation and Knowledge Sharing in the faculties of Al-Azhar University, and presenting a proposed perspective for activating Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University in light of the Knowledge Sharing approach, The research used the descriptive method to achieve its goals and a questionnaire applied to a random sample of (387) faculty members of the faculties of Al-Azhar University.

The results of the field study showed that the reality of Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University, from the point of view of the sample was (medium) in terms of the degree of availability, with an arithmetic mean of (1.79), and the reality of Knowledge Sharing in the faculties of Al-Azhar University, from the point of view of the sample, was (medium) in terms of the degree of availability, with an arithmetic mean of (1.81), It showed that the requirements for activating Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University in light of the Knowledge Sharing approach were “large” in terms of the degree of importance, with an arithmetic mean of (2.93), it also showed a statistically significant positive correlation between Knowledge Sharing and Organizational Innovation.

Finally, the two researchers presented a proposed perspective for activating Organizational Innovation in the faculties of Al-Azhar University in light of the Knowledge Sharing approach.

**Keywords:** Organizational Innovation, Knowledge Sharing, faculties of Al-Azhar University.

## مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة؛ الأمر الذي يضع المؤسسات بكافة أشكالها -ولا سيما الجامعية- أمام العديد من التحديات على كافة المستويات سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية، ولمواجهة تلك التحديات ينبغي على هذه المؤسسات العمل على تطوير متطلبات التنمية من علوم ومعارف متقدمة، ووسائل تكنولوجية فائقة، وقوى بشرية مبدعة ومبتكرة.

وتعد جامعة الأزهر من أعرق الجامعات في العالم، بالإضافة إلى امتدادها الجغرافي في كل أنحاء الجمهورية، وتمتعها بسمعة أكاديمية وعلمية واسعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ولكي تكون جامعة الأزهر قادرة على المنافسة مع الجامعات الأخرى خاصة في ظل التحديات والتطورات الحادثة على المستوى العالمي كالعولمة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والثورات الصناعية فإنها بحاجة إلى تكاتف الجهود والتشارك المعرفي بين منسوبيها لتحقيق الابتكار التنظيمي وضمان بقائها ونجاحها.

فالمؤسسات التي تتمتع بقدر أكبر من الابتكار الذي يسمح لها بالوصول إلى أداء أفضل ستنجح بشكل أكبر في مواجهة البيئات المتغيرة، لذا يعتبر في الوقت الحاضر العامل الرئيس في المنافسة المستدامة لأي مؤسسة، كما يعد من أهم معايير الميزة التنافسية، لأنه يضمن القدرة التنافسية على المدى البعيد، فالقيام بالأشياء بشكل مختلف واستخدام التقنيات الجديدة أمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية (Eidizadeh, et al., 2017, 254)، كما أن قدرة المؤسسة على الابتكار تسمح لها بتبني أفكار إدارية جديدة تعمل على تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي والعمليات التي تسهل التغييرات الاستراتيجية والتنظيمية (Simao & Franco, 2018, 239-240).

والمؤسسات المبتكرة الناجحة عادة ما يكون لديها عمليات ابتكار قوية، وتطوير ثقافة الابتكار، ووجود عاملين مبتكرين على جميع المستويات، واستخدام مزيج من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية (He & Abdous, 2013, 100)، ولكي تتميز المؤسسة بالابتكار يجب أن تتمتع بقيادة داعمة، مما يعني وجود قائد يمتلك مجموعة من الخصائص القيادية، بالإضافة إلى وجود رؤية مشتركة واضحة ومستدامة، ويجب على هذا القائد دعم وتشجيع الابتكار والمبادرات الفردية من خلال بناء الكفاءات التي تتمحور حول التعلم، وتوفير الاتصالات المفتوحة وتعزيز التماسك في العمل الجماعي، كما أن تطوير القدرات والمعرفة الجديدة جنبًا إلى جنب مع زيادة التعلم في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى الابتكار التنظيمي (Liao, et al., 2017, 591).

ويعد الابتكار التنظيمي مدخلًا متعدد الأبعاد ويشير إلى تنفيذ أساليب تنظيمية جديدة، وتسهم مشاركة العاملين في المؤسسات المبتكرة للمعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تتطلب مثل هذه البيئات مستويات عالية من النشاط الابتكاري، وغالبًا ما يتم تحفيز العاملين لعرض كفاءتهم الذاتية المعرفية لتعبئة إبداع العاملين من خلال التشارك المعرفي (Nguyen, & Malik, 2020, 1248)، كما تلعب الموارد البشرية دورًا حيويًا في تحديد الأداء الابتكاري؛ حيث إن الممارسات الجيدة للموارد البشرية يمكن أن تحافظ على المناخ الابتكاري المطلوب لتشجيع الابتكار (Al-Ajlouni, 2021, 374).

وتعتبر المعرفة أحد الأصول الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات في الحفاظ على قدرتها التنافسية خاصة في البيئات شديدة التغير (Ho, 2011, 114)، كما تعد مفتاحًا للميزة التنافسية

المستدامة ويُنتظر إلى قدرة المؤسسات على تطبيق المعرفة في العمليات الخاصة بها على أنها عامل رئيس في عمليات إيجاد القيمة وتحقيقها في المؤسسة بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى مجموعة من نتائج الابتكار، ونظراً لأن المعرفة غالباً ما تكمن في ذهن العامل، فإن نقل المعرفة في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على سلوكيات التشارك المعرفي لدى العاملين، فعندما لا يتم تبادل المعرفة بين العاملين تزداد الفجوة المعرفية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية. وفي محاولة لتطوير فهم أوضح لمحفزات التشارك المعرفي، أشار بعض الباحثين إلى عدة عوامل تحفز العاملين وتؤثر بشكل كبير على التشارك المعرفي منها الكفاءة الذاتية للمعرفة والمكافآت (Nguyen, & Malik, 2020, ) (1241-1242).

وعلى الرغم من أهمية المعرفة في حد ذاتها إلا أنها قد تصبح بدون فائدة إذا لم يتم مشاركتها والعمل على استثمارها؛ لذا يعد التشارك المعرفي أحد دعائم إدارة المعرفة وضمان نجاحها في مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تتطلبها تداعيات الثورة الرقمية، والتي تؤكد على ضرورة قيام الجامعة باكتشاف وإنشاء وتخزين المعرفة ومشاركتها لتعظيم الاستفادة منها، واستخدامها في تنفيذ المهام وفي اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وصولاً إلى تحقيق أهداف ووظائف الجامعة (Nurluoz & Birol, 2011, 202- 203).

وتعد المعرفة من أهم الموارد في أي مؤسسة، فهي ضرورية لتحسين أداء الابتكار التنظيمي، فالتشارك المعرفي يشير إلى عملية توفير المعلومات أو التكنولوجيا لمساعدة الآخرين أو التعاون معهم في حل المشكلات وتطوير أفكار جديدة، ويمثل التشارك المعرفي جزءاً أساسياً من عملية إدارة المعرفة. ويحاول عدد كبير من المؤسسات بناء أنظمة إدارة المعرفة لتحسين أدائها الابتكاري، كما أن التشارك المعرفي يضمن تحسين القدرة على الابتكار التنظيمي وتعزيز الأداء الابتكاري (Zhao, et al., 2021, 372).

وهناك العديد من المبررات التي تفرض على الجامعات ضرورة التوجه نحو تبني مدخل التشارك المعرفي أهمها: اعتبار الجامعات حاضنات للمعرفة؛ حيث تضم العديد من الأفراد—ولا سيما أعضاء هيئة التدريس والباحثين- المؤهلين والمدربين على مستوى عالٍ على إنتاج ومشاركة المعرفة وتطبيقها في شتى المجالات (محمود، ٢٠١٨، ٢٠-٢١)، علاوة على تغير طبيعة الاقتصاد من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي وذلك من خلال توظيف المعرفة في تقديم خدمات متميزة جديدة يمكن تسويقها وتحقيق الأرباح منها، الأمر الذي يتيح لمؤسسات التعليم الجامعي الاستثمار في مخرجات العملية التعليمية، والقدرة على تحويل المعرفة لثروة باستخدام العقل البشري (رحيم، وجبار، ٢٠٢٠، ٤٠١-٤٠٢)، بالإضافة إلى اتساع المجالات التي نجحت المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والابتكار والتجديد والتنوع (بوعشة، ومنصور، ٢٠١٢، ١٣).

### مشكلة البحث وأسئلته:

في ظل التطورات والتحديات المستمرة تواجه جامعة الأزهر ضغوطاً عديدة تفرض عليها السعي الدائم نحو الابتكار التنظيمي، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة لكي تصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً ولتكون قادرة على المنافسة مع الجامعات الأخرى في مختلف المجالات، إلا أن وجود بعض المشكلات مازال يؤثر على أدائها بشكل واضح، ومن هذه المشكلات ما يلي:

- الهيكل التنظيمي البيروقراطي ومركزية الإدارة الجامعية ووجود بنية تحتية معلوماتية ضعيفة وندرة المختصين بمجال تكنولوجيا المعلومات وضعف الترابط بين البرامج التدريبية واحتياجات العاملين، بالإضافة إلى ضعف نشر ثقافة التجديد والابتكار بين منسوبي كليات جامعة الأزهر وقلة وجود خبرة كافية عند العاملين للتعامل مع التقنيات الحديثة (زيدان، ٢٠٢١، ٤٩٨-٤٩٩).

- ضعف التجهيزات والمعدات المساعدة على تحقيق فاعلية العملية التعليمية بكليات جامعة الأزهر، وقلة كفاية تكنولوجيا المعلومات والأدوات المساعدة لتحقيق مخرجات التعلم، وضعف مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١٨-٢٠٢٢ م، ٦٨).

- تبني معظم أعضاء هيئة التدريس أساليب وأنظمة تعليمية تقليدية (الهوري والفقي، ٢٠٢١، ٤٣).

- ضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لإجراء البحوث (نظرية - تطبيقية)، وضعف ارتباط البحوث الأكاديمية بالمشكلات المجتمعية والتنموية، وضعف انتظام عقد المؤتمرات العلمية للكليات، والافتقار لمفهوم العمل الجماعي والغياب الشبه كامل للأبحاث المشتركة والبيئية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١٨-٢٠٢٢ م، ٧٠).

- قلة توافر منصات متنوعة للأقسام الأكاديمية والوحدات التنظيمية بكليات جامعة الأزهر بالإضافة إلى قلة تنظيم الاجتماعات المرتبطة بالعمل من خلال المنصات الرقمية (محمد، ٢٠٢٢، ١٣٧).

- قلة الوقت المخصص للإبداع والابتكار، وضعف القدرة على تقديم الحلول الابتكارية للمشكلات الإدارية والتنظيمية بكليات جامعة الأزهر، وندرة الحوافز المقدمة للعاملين المبدعين والمبتكرين (أبو زيد، ٢٠٢٣، ١٨٧-١٨٩).

- ضعف مراجعة التشريعات المنظمة للعمل بشكل دوري بالإضافة إلى ضعف توافق آليات صنع السياسات مع أولويات العمل بكليات جامعة الأزهر (عبد الرحيم ومحمد، ٢٠٢٣، ٤٨٤).

وبناءً على ما سبق يتضح وجود بعض أوجه القصور التي تؤثر سلباً على أداء كليات جامعة الأزهر وتحد من الإبداع والابتكار بها، الأمر الذي يفرض على جامعة الأزهر تبني أحد المداخل التي تعزز الابتكار التنظيمي ومن هذه المداخل مدخل التشارك المعرفي، حيث توصلت نتائج دراسة (Al-Jayyousi, et al., 2019, 220) إلى أن توليد المعلومات ونشرها يؤثران بشكل إيجابي على ابتكار مؤسسات التعليم الجامعي، وأن إدارة المعرفة تعد مدخلاً مهماً للابتكار التنظيمي، بينما أظهرت نتائج دراسة (Nguyen, & Malik, 2020, 1243)، أن التشارك المعرفي يعزز الابتكار التنظيمي من خلال مساهمته في فهم أفضل للأهداف والممارسات التنظيمية وتطوير الممارسات التعاونية، وتوليد معرفة جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١- ما الأسس النظرية للابتكار التنظيمي وللتشارك المعرفي بالمؤسسات التعليمية؟

٢- ما واقع الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

- ٣- ما متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية)؟
- ٥- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر؟
- ٦- ما التصور المقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي؟

### أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للابتكار التنظيمي وللتشارك المعرفي بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- الكشف عن واقع (الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي) بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- رصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث والتي تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية).
- ٥- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر.
- ٦- وضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي.

### أهمية البحث:

برزت أهمية البحث فيما يلي:

- الأهمية النظرية: استمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال تناوله للابتكار التنظيمي الذي يعد قدرة تنظيمية موجهة لإجراء تغييرات مبتكرة تتمثل في ممارسة إدارية جديدة أو استحداث تقنية مبتكرة أو تبني أفكارًا جديدة أو تطوير خدمات جديدة مبتكرة والاستجابة للتغيرات البيئية من أجل تحسين أداء المؤسسات والحصول على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تناوله مدخل التشارك المعرفي الذي يحظى باهتمام كبير في العصر الحالي، ويفرض نفسه بقوة على التعليم الجامعي لمواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي، كذلك إسهامه للربط بين الحقول التعليمية المختلفة؛ باعتباره صورة من صور الدراسات البينية والأبحاث التشاركية التي تجمع بين قسم

الإدارة والتخطيط، وقسم أصول التربية، فضلاً عن قلة الدراسات العربية التي تناولت الابتكار التنظيمي في التعليم الجامعي.

- الأهمية التطبيقية: انطلقت الأهمية التطبيقية من أن وضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي يساعد في النهوض بمستوى منظومة التعليم الجامعي الأزهرى بكافة عناصره من خلال ما تُقدمه عملية التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي من مضامين جديدة، كذلك تبصير المسؤولين والقيادات الجامعية بواقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر وأهميته في تفعيل الابتكار التنظيمي، ومساعدة واضعي السياسات من خلال نتائج هذا البحث في اتخاذ القرارات التي تحسن أداء الجامعة ورفع كفاءتها، علاوة على فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام ببحوث مماثلة في مختلف مستويات المؤسسات التعليمية.

### منهج البحث وأداته:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر، ورصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي وكشف العلاقة بينهما من خلال الجزء الميداني للبحث تمهيداً لوضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، واستخدام البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

### حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على ما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: سعى البحث للوصول إلى تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من خلال الأبعاد الثلاثة المتمثلة في (الابتكار الإداري، والابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس، والابتكار التقني) في ضوء مدخل التشارك المعرفي من خلال الأبعاد الثلاثة المتمثلة في التشارك المعرفي على (المستوى التنظيمي، والمستوى الفردي، والمستوى التقني).
- ٢- الحدود البشرية: تمثلت في عينة عشوائية بلغت (٣٨٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر.
- ٣- الحدود المكانية: تمثلت في كليات جامعة الأزهر بالقاهرة والدقهلية وأسيوط.
- ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

### مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في المصطلحين الآتيين:

#### ١- الابتكار التنظيمي: Organizational Innovation

يشير الابتكار التنظيمي إلى التغيرات في هيكل المؤسسة وعملياتها، والأنظمة الإدارية، والمعرفة المستخدمة في أداء العمل الإداري، والمهارات الإدارية التي تمكن المؤسسة من العمل والنجاح باستخدام مواردها بفعالية (Alves, et al., 2018, 5).



كما يعرف الابتكار التنظيمي بأنه مجموعة من الأساليب الجديدة في المعرفة لأداء أعمال الإدارة والعمليات الجديدة التي تنتج تغييرات في استراتيجية المؤسسة وهيكلها وإجراءاتها الإدارية وأنظمتها (Chaubey, et al., 2022, 503).

وتأسيسًا على ما سبق يُعرف الابتكار التنظيمي إجرائيًا بأنه: قدرة كليات جامعة الأزهر على الاستفادة من طاقات العاملين الإبداعية وتوليد وتبني أفكار جديدة مبتكرة وتطبيقها بشكل ناجح وذلك بتغيير هيكلها التنظيمية وإجراءاتها وأنظمتها من خلال الأبعاد المتمثلة في (الابتكار الإداري، والابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس، والابتكار التقني) بهدف تحسين كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

## ٢- التشارك المعرفي: Knowledge Sharing

يعرف التشارك المعرفي بأنه تبادل الفرد للمعلومات والمعارف والخبرات مع الآخرين والتعاون معهم للحصول عليها ونشرها، وقدرة المؤسسة على إتاحة المعلومات وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة وبين المؤسسات الخارجية (Mansor, & Mustafa, & Salleh, 2015, 288).

كما يشير التشارك المعرفي إلى أنه إحدى عمليات إدارة المعرفة من خلال نقل وتبادل وتوزيع وتحويل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال تفاعل واتصال ينتج عنه إنتاج معارف جديدة (لخذر، وخوني، ٢٠٢١، ١١٩).

وتأسيسًا على ما سبق يُعرف التشارك المعرفي إجرائيًا بأنه: عملية يتم من خلالها تبادل ومشاركة الرؤى والأفكار والمعلومات والمعارف والخبرات بين كافة العاملين بكليات جامعة الأزهر من أجل تطوير المعرفة وتشاركتها من خلال الأبعاد المتمثلة في (البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد التقني) بهدف تفعيل الابتكار التنظيمي، ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة بفاعلية.

### الدراسات السابقة:

فيما يلي يتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي مرتبة ترتيبًا زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث على ثلاث محاور وهي على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تناولت الابتكار التنظيمي.

المحور الثاني: دراسات تناولت التشارك المعرفي.

المحور الثالث: دراسات تناولت الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي.

المحور الأول: دراسات تناولت الابتكار التنظيمي:

قاما (ديب والهلول، ٢٠١٨م) بدراسة العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين بسوريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين (أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤساء الأقسام، إضافة إلى العاملين في المكاتب الإدارية) في كليات جامعة تشرين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بكليات جامعة تشرين شملت كليات (الزراعة- الاقتصاد- العلوم) بلغت (١٢٢) فردًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة

وجود انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، بالإضافة إلى وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تعزز دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

وهدف دراسة (Al-Jayyousi, et al., 2019) إلى التعرف على مدى تأثير جامعة ريادة الأعمال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن على الابتكار التنظيمي بجامعة الخليج العربي بالبحرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (٣٠) استبانة على منسوبي جامعة الخليج العربي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين الأبعاد الخمسة لبطاقات الأداء المتوازن حسب تحليل بيرسون للارتباط الخطي، كما أظهرت وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لكل من الأبعاد الأربعة لبطاقات الأداء المتوازن (البعد المالي، ورضا العملاء، والعمليات الإدارية الداخلية، والتعلم والنمو) على الابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم الجامعي لضمان عمليات التعلم التنظيمي والتفكير النظامي من خلال تسخير شبكات الابتكار وتقنيات التعلم الإلكتروني.

وعنيت دراسة (Boroujerdi, et al., 2019) بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) فرداً من العاملين في (٦٣) مؤسسة للتعليم العالي بمحافظة كردستان وكرمنشاه وهمدان في إيران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة قادرة على التنبؤ بجوانب الابتكار التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم أعضاء مؤسسات التعليم العالي لفهم كيفية زيادة الابتكار التنظيمي بشكل أفضل وتحسين معرفة وخبرة العاملين من خلال إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة (إسماعيل وخالد، ٢٠٢٠م) الكشف عن دور الاحتكام للمكانة ببعديّة (الهيبة الخارجية المدركة والاحترام الداخلي المدرك) في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة دهوك بالعراق، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٤٥٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دهوك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتكام للمكانة والابتكار التنظيمي وتأثير الاحتكام للمكانة في الابتكار التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية في جامعة دهوك بمستوى الاحتكام للمكانة من أجل تحقيق الابتكار التنظيمي.

واهتمت دراسة (Sciarelli, et al., 2020) بالتعرف على تأثير ممارسات إدارة الجودة على الابتكار في التعليم العالي، وإمكانية تأثير الابتكار التنظيمي على الابتكار التقني، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٤٤٩) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والمديرين الأكاديميين والعاملين المشاركين في أنشطة إدارة الجودة بجامعة نابولي الحكومية بإيطاليا، وأظهرت نتائج الدراسة دعم العلاقات المترابطة بين ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها الإيجابي على الابتكار التنظيمي، كما توصلت الدراسة

إلى أن بعض خطط إدارة الجودة تؤثر على الابتكار التنظيمي من خلال إدارة الأفراد والعمليات، وأن الابتكار التنظيمي يتنبأ بالجانب التقني، وأوصت الدراسة بضرورة تعرف المديرين على الاختلافات بين ممارسات إدارة الجودة لتنفيذ استراتيجية فعالة لإدارة الجودة، والجمع بين العناصر التقنية والابتكار التنظيمي.

وهدف دراسة (التويجري، ٢٠٢٢م) إلى التعرف على أبرز مجالات الابتكار التنظيمي ذات الصلة بإدارة برامج الدراسات العليا وعرض نماذجه القابلة للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي، والكشف عن واقع إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية بالسعودية باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي للتوصل إلى بناء تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في الجامعات السعودية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأدبيات الدراسة عن الابتكار التنظيمي ونماذجه وذلك من خلال التحليل لمحتواها، وتوصلت الدراسة إلى وجود نماذج عملية للابتكار التنظيمي يمكن استخدامها لتطوير الأداء والوصول لأهداف ذات كفاءة، كما أظهرت أن تطبيق التصور المقترح يدعم ممارسات الابتكار التنظيمي لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا بالجامعات الحكومية السعودية.

واهتمت دراسة (حالة، ٢٠٢٢م) بالتعرف على مدى تأثير رأس المال الفكري في تعزيز الابتكار التنظيمي في جامعة أحمد دراية بولاية أدرار بالجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم استخدام أسلوب دراسة الحالة، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قصدية بلغت (١١٣) فردًا من العاملين بجامعة أحمد دراية بولاية أدرار (إداريين، أساتذة، أساتذة وإداريين) من كليات الجامعة الخمس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري على الابتكار التنظيمي، كما توصلت إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو الابتكار التنظيمي في جامعة أدرار كانت إيجابية بشكل عام وبدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية الابتكار التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية اللازمة والداعمة للمبتكرين وإطلاق العنان للأفكار الجديدة والمبتكرة التي ترتقي بموقع الجامعة التنافسي في بيئة العمل.

كما سعت دراسة (عباس، ٢٠٢٢م) إلى التعرف على تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (التنمية، والبنائية، والتعاونية) على عوامل الابتكار التنظيمي (السرعة والجودة) في الجامعات المصرية، والكشف عن مدى وجود فروق معنوية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مستوى الابتكار التنظيمي، واعتمدت الدراسة على منهجية البحث الاستنتاجي الوصفي ذات المقطع العرضي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٦٣) فردًا من القادة وهيئة التدريس والمديرين بالجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للممارسات التنموية والبنائية والتعاونية لتنمية الموارد البشرية على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية، كما أظهرت النتائج تميز الجامعات الخاصة على الجامعات الحكومية في مستوى قدرات وفعالية الابتكار، ودعمت النتائج الفروق المعنوية بينهما وبخاصة في مستوى السرعة في توليد أفكار وإطلاق خدمة جديدة.

## المحور الثاني: دراسات تناولت التشارك المعرفي:

استهدفت دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠م) رصد واقع متطلبات التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة لجامعة حائل بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة بلغت (١٨٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في البحث العلمي، وضعف قدرتهم 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.

وسعت دراسة (Javaid, et al., 2020) إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه التشارك المعرفي في جامعة التربية، لاهور بباكستان، وتحليل تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية التي قد تساهم في التشارك المعرفي بشكل فعال بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتصنيف العوامل التي تؤثر على رغبة أعضاء هيئة التدريس في التشارك المعرفي على نطاق واسع على أنها عوامل "تنظيمية" و"شخصية"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إجراء مسح قائم على الاستبيان على (٢٤٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف فروع جامعة التربية في جميع أنحاء مقاطعة البنجاب بباكستان، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس كانوا على دراية بأهمية التشارك المعرفي بالإضافة إلى اهتمامهم بمشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين، كما أظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية (الثقة ونظام المكافآت والثقافة التنظيمية) لعبت دوراً حيوياً في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، وكان تأثير هذه العوامل على التشارك المعرفي كبيراً، وأوصت الدراسة بتصميم استراتيجيات لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي في التعليم العالي.

وعنيت دراسة (Lo & Tian, 2020) بتناول العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة على تشارك المعرفة في سياق التعليم العالي في هونغ كونج، من خلال تحليل العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية للتشارك المعرفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، كما تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (١٦٦) من الأكاديميين من قطاع التعليم العالي في هونغ كونج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مساهمة عامل التكنولوجيا بدرجة عالية في عملية التشارك المعرفي، وأوصت الدراسة بتطوير سياسات تسهل من مشاركة المعرفة بين الأكاديميين، كما قدمت رؤى للباحثين لفهم كيفية تأثير العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية على التشارك المعرفي.

واهتمت دراسة (حرب، ٢٠٢١م) بالكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لدورها في تعزيز التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتين لجمع البيانات، تمثلت الأداة الأولى في الاستبانة وتم تطبيقها على عينة بلغت (٧٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أما الأداة الثانية فتمثلت في المقابلة وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٢) من القيادات الأكاديمية بالجامعة، 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.

وقام (عبد اللطيف، ٢٠٢١م) بدراسة للتعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة سوهاج ومعوقاته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (٢٨٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة سوهاج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية في الجامعة تدعم التشارك المعرفي، وتوافر ممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، ووجود رغبة لديهم لرفع مستوى الجامعة من خلال التشارك المعرفي.

وهدف دراسة (عبد العال وآخرون، ٢٠٢١م) إلى التعرف على دور الجامعات في تفعيل عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيقه وصولاً إلى أهم المعوقات التي تحد من عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، ومن أهمها: بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع على التشارك المعرفي ودعم ثقافة المرونة في العمل للتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وأجرى (محمد وآخرون، ٢٠٢١م) دراسة للتوصل إلى مجموعة من الآليات لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من الآليات لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء المجتمع الجامعي ومنها: نشر ثقافة التشارك المعرفي من خلال تبادل 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 المهني لأعضاء المجتمع الجامعي.

واهتمت دراسة (محمد، ٢٠٢١م) بالكشف عن وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بثقافة التشارك المعرفي وتحديد معوقات ومتطلبات تفعيله، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتين لجمع البيانات، تمثلت الأداة الأولى في الاستبانة وطبقت على عينة بلغت (٨٧٤) عضو هيئة التدريس، أما الأداة الثانية فتمثلت في المقابلة وطبقت على عينة بلغت (٣٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: جاء واقع وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بثقافة التشارك المعرفي بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة ضمان الاستقلال الأكاديمي للجامعات من خلال حرية الفكر والحرية في إنتاج المعرفة وتشاركتها.

وسعت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢م) إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الأزهر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٨٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتوصلت إلى وجود مجموعة من المعوقات للتشارك المعرفي ومن أهمها: غياب ثقافة التشارك المعرفي، وضعف البنية التكنولوجية والبنية التنظيمية اللازمة لتسهيل عملية التشارك المعرفي.

واهتمت دراسة (Fayda-Kinik, 2022) بالكشف عن العلاقات المتبادلة بين مكونات الالتزام التنظيمي المدرك (الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري) والتشارك المعرفي والمواقف والمساهمات بين الأكاديميين، مع افتراض أن الالتزام التنظيمي له دور وساطة إيجابي في سلوكيات التشارك المعرفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام تصميم البحث الارتباطي من خلال تحليل المسار، وتم استخدام مقياسين لجمع البيانات، مقياس للالتزام التنظيمي ومقياس للتشارك المعرفي، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (177) من الأكاديميين العاملين في إحدى الجامعات الحكومية في تركيا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الالتزام التنظيمي المدرك والتشارك المعرفي، كما أظهرت أن المشاركين الذين لديهم التزام عاطفي أعلى كان لديهم مستويات أعلى من التشارك المعرفي، وأن المشاركين ذوي الالتزام المعياري الأعلى كان لديهم مستويات أعلى من التشارك المعرفي، في حين كانت المستويات الأعلى من الالتزام بالاستمرارية مرتبطة بانخفاض مستويات المساهمات المتوقعة في التشارك المعرفي.

وهدفت دراسة (الحارثي، والعبيري، 2023م) إلى معرفة أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في جامعة تبوك بالسعودية في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة الأولى لتحديد درجة ممارسة القيادة الرقمية والثانية لتحديد مستوى التشارك المعرفي، وتم تطبيقهما على عينة بلغت (342) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل عملية التشارك المعرفي من خلال التوظيف الفعال للتقنيات الرقمية.

وهدفت دراسة (Hosen, et al., 2023) إلى دراسة سلوك التشارك المعرفي لدى الأكاديميين من منظور سلوكي من خلال نظرية السلوك المخطط والثقة المدركة والمناخ التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم جمع البيانات من عينة بلغت (405) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في (12) جامعة خاصة بماليزيا، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التباين، وأظهرت نتائج الدراسة تأثير المعتقدات البارزة للأكاديميين بشكل كبير على مواقفهم ومعاييرهم الذاتية والتحكم السلوكي المدرك، وكذلك تأثير الموقف والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي المدرك والثقة المدركة والمناخ التنظيمي بشكل مباشر على التشارك المعرفي.

واستهدفت دراسة (يوسف، 2023م) تقديم تصور مقترح لتفعيل ثقافة التشارك المعرفي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة شقراء بالسعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (49) طالباً بمرحلة الدراسات العليا في مختلف التخصصات بجامعة شقراء، وتوصلت الدراسة إلى وجود صعوبات تحول دون القدرة على التواصل والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا، وأن الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتطوير برامجها لتفعيل ثقافة التشارك المعرفي.

#### المحور الثالث: دراسات تناولت الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي:

سعت دراسة (Eidizadeh, et al., 2017) إلى تحليل دور ذكاء الأعمال والتشارك المعرفي والابتكار التنظيمي في اكتساب الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (213)

فردًا من المديرين والمتخصصين في بعض شركات التصدير بإيران، وتم إجراء تحليل المسار لتحليل وتفسيّر البيانات بواسطة برنامج Amos، وأظهرت نتائج الدراسة أن لذكاء الأعمال تأثيرًا إيجابيًا وكبيرًا على التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي واكتساب الميزة التنافسية، علاوة على ذلك فإن ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية من خلال التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي، كما يؤثر التشارك المعرفي على اكتساب الميزة التنافسية بشكل إيجابي وكبير، كذلك يؤثر الابتكار التنظيمي على اكتساب الميزة التنافسية بشكل إيجابي وكبير.

وهدفت دراسة (Nguyen, & Malik, 2020) إلى تطوير إطار مفاهيمي جديد يبحث في التأثيرات المعتدلة للابتكار التنظيمي على الكفاءة الذاتية، والمكافآت الخارجية والجوهرية على سلوك العاملين في التشارك المعرفي عبر الإنترنت في شركات القطاعين العام والخاص الفيتنامية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل (٢٠٠) استجابة لاختبار التأثيرات المعتدلة للابتكار التنظيمي على العلاقة بين الكفاءة الذاتية والمكافآت وسلوكيات التشارك المعرفي عبر الإنترنت، وتم إجراء التحليل باستخدام نهج المربعات الصغرى الجزئية القائم على المكونات وبرنامج Smart PLS 3، وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل كبير على سلوك التشارك المعرفي عبر الإنترنت في الشركات بغض النظر عن نوع المؤسسة، كما توصلت إلى أن المكافآت الخارجية تشجع العاملين في الشركات الخاصة على التشارك المعرفي عبر الإنترنت، في حين أن المكافآت الداخلية تعمل بفعالية في الشركات العامة، بالإضافة إلى وجود الدور المعتدل للابتكار التنظيمي في فحص العلاقة بين المكافآت وسلوك التشارك المعرفي عبر الإنترنت.

واستهدفت دراسة (Azeem, et al., 2021) تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي والابتكار التنظيمي والميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٢٩٤) مديرًا صناعيًا بشركات صناعة النسيج في البنجاب بباكستان باستخدام العينات العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي والابتكار التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، كما تعزز الثقافة التنظيمية أنشطة التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي بين العاملين، وكشفت الدراسة أن التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي هما المحركان الرئيسيان لاكتساب الميزة التنافسية.

وقامت دراسة (Iqbal, 2021) بتحديد تأثير عوامل تمكين إدارة المعرفة، وهي القيمة المعرفية للإدارة العليا، والثقافة الموجهة نحو المعرفة، والمكافآت القائمة على المعرفة على سرعة الابتكار وجودته وتقييم الدور الوسيط لعملية التشارك المعرفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٣٤) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في (١١) جامعة تقع في إسلام آباد، بباكستان، وتم تحليلها من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية، وأظهرت نتائج الدراسة أن قيمة المعرفة الإدارية العليا والمكافآت القائمة على المعرفة لها تأثير إيجابي على سرعة وجود الابتكار، كما أظهرت أن عملية التشارك المعرفي تتوسط تأثير جميع عوامل تمكين إدارة المعرفة على سرعة الابتكار وجودته.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح وجود أوجه شبه واختلاف بينها وبين البحث الحالي، بالإضافة إلى أوجه استفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أ- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

١- أهمية موضوع الابتكار التنظيمي وإسهامه في تحسين الأداء وممارسات الأعمال وتطوير استراتيجيات وممارسات تنظيمية جديدة واستخدام التقنيات الحديثة بالمؤسسات الجامعية مثل دراسة (Al-Jayyousi, et al., 2019)، ودراسة (حالة، ٢٠٢٢م).

٢- أهمية مدخل التشارك المعرفي بالمؤسسات الجامعية وإسهامه في أداء المهام بفعالية وسد الفجوات المعرفية سواء على المستوى الفردي أو المستوى المؤسسي، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من الدراسات بدراسة التشارك المعرفي بالجامعات مثل دراسة (Lo & Tian, 2020)، ودراسة (الحارثي، والعبيري، ٢٠٢٣م).

٣- تناولت دراسة (Eidizadeh, et al., 2017)، ودراسة (Nguyen, & Malik, 2020)، ودراسة (Azeem, et al., 2021)، ودراسة (Iqbal, 2021) متغيري البحث (الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي) مع اختلاف بيئة ومجتمع وهدف البحث.

٤- المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، حيث استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة (التويجري، ٢٠٢٢م)، ودراسة (يوسف، ٢٠٢٣م).

ب- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١- الهدف من البحث، حيث هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

٢- مجتمع البحث، اقتصر مجتمع البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يشير إلى اختلاف البيئة التي تم فيها البحث وهي كليات جامعة الأزهر.

ج- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يلي:

١- تحديد مشكلة البحث ومنهجه والأسس النظرية له.

٢- الاهتمام إلى المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

٣- بناء أداة البحث (الاستبانة)، والإجراءات الميدانية للبحث، وكيفية تصميم التصور المقترح الذي يلائم طبيعة الموضوع.

## خطة السير في البحث:

اتبع الباحثان في الإجابة عن أسئلة البحث ما يلي:

- للإجابة عن الأسئلة (الأول والثاني والثالث والرابع والخامس): قام الباحثان بالرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، ثم قاما ببناء استبانة في ضوء أبعاد الابتكار التنظيمي وأبعاد التشارك المعرفي وتم تقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة



التدريس بكلية جامعة الأزهر وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء هذه النتائج تم الوقوف على واقع (الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي) بكلية جامعة الأزهر ورصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث والتي تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكلية جامعة الأزهر.

- للإجابة عن السؤال السادس: قام الباحثان في ضوء ما توافر لديهما من معلومات حول واقع (الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي) بكلية جامعة الأزهر ورصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعلاقة بينهما بوضع تصور مقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول الإطار النظري محور الأسس النظرية للابتكار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وعناصره وأنواعه وركائزه ومراحل وأبعاده ومتطلبات تطبيقه، كما تناول أيضاً محور الأسس النظرية للتشارك المعرفي بالمؤسسات التعليمية من حيث مفهومه وأهميته ونظرياته وعملياته واستراتيجياته ومجالاته وأبعاده ومتطلبات تطبيقه ومعوقاته، علاوة على دور التشارك المعرفي في تفعيل الابتكار التنظيمي بالجامعات، ويمكن عرض ذلك بشيء من التفصيل فيما يأتي:

#### المحور الأول: الأسس النظرية للابتكار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يعد الابتكار التنظيمي ظاهرة معقدة متعددة المستويات، ويحدث توليد الأفكار وتنفيذها في المؤسسات في وقت واحد على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، ويتم تضمينها في السياقات التنظيمية (Hsu & Chen, 2017, 129)، ويتم عرض هذا المحور بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي:

يخلط البعض بين الابتكار Innovation والإبداع Creativity ويعتقد البعض أنهما مترادفان. لذا لابد من التمييز بين الابتكار والإبداع، فالإبداع يعني القدرة على تقديم الأفكار الأصلية دون مراعاة قدرتها على التطبيق بينما يشير الابتكار إلى التطبيق العملي، كما أن الإبداع يشير إلى شيء ما ويركز على الأفكار المجردة دون إدراك المشكلات اليومية التي تواجه المؤسسة ويتم الحكم على الأفكار لأصالتها وليس لفوائدها لأصحاب المصلحة والمؤسسة، في حين أن الابتكار هو تطبيق الأفكار وبالتالي فإن مشكلة المؤسسة لا تكمن في نقص الأفكار ولكن في تطبيقها، كذلك يشير الابتكار إلى التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل المؤسسة (Alrubaiee, et al., 2015, 993)، كما يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار إبداعية وبناءة، في حين يشير الابتكار إلى التحقيق الناجح

للأفكار المبتكرة داخل المؤسسة، وغالبًا ما يكون الإبداع على المستوى الفردي بينما يكون الابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي (Razavi & Attarnezhad, 2013, 227).

وكان شومبيتر Schumpeter (١٩٣٤م) أول من وصف الابتكار بطريقة مفاهيمية علمية، وحاول فهم العوامل التي تؤثر على النمو الاقتصادي للدول، واكتشف الدور الحاسم والمهم للابتكار في نمو المؤسسات، فالابتكار هو التخلي عن الأنماط القديمة وهو من السمات الرئيسة للعقل المدع، وفي الوقت الحاضر يعد الابتكار المفتاح الرئيس للميزة التنافسية والنجاح طويل المدى في البيئات التنافسية لأن المؤسسات التي تتمتع بقدرة ابتكارية عالية ستكون قادرة على الاستجابة للتحديات البيئية بشكل أسرع وأفضل من المؤسسات غير المبتكرة، وهذا يعزز الكفاءة الذاتية للمؤسسة (Eidizadeh, et al., 2017, 253).

وتم تعريف الابتكار التنظيمي على نطاق واسع بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد للمؤسسة، وهو ما يشير إلى أن الابتكار التنظيمي هو وسيلة لتغيير المؤسسة، إما كاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو كإجراء وقائي للتأثير على البيئة (Ling & Nasuridin, 2010, 106).

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الابتكار التنظيمي بأنه إدخال طريقة تنظيمية جديدة في ممارسة الأعمال، أو في تنظيم مكان العمل، أو في العلاقات الخارجية للمؤسسة (Simao, et al., 2016, 157)، كما يقصد بالابتكار التنظيمي القدرة على توليد وتبني أفكار أو سلوكيات جديدة وهو أمر حيوي لتعزيز الإنتاجية وتحسين أداء الأعمال (Alblooshi & Shamsuzzaman, 2020, 1249).

ويشير الابتكار التنظيمي إلى إدخال وتطوير ممارسات أو عمليات أو هياكل تنظيمية جديدة (Rupietta, et al., 2021, 2)، كما يعرف الابتكار التنظيمي بأنه تنفيذ واعتماد استراتيجيات وممارسات تنظيمية جديدة للتحويل داخل المؤسسة وخارجها (Azeem, et al., 2021, 3)، كذلك يشير الابتكار التنظيمي إلى تطبيق أفكار أو إجراءات جديدة تزيد من الفعالية التنظيمية للمؤسسة (Naveed, et al., 2022, 2).

يتضح مما سبق تنوع التعريفات التي تناولت مصطلح الابتكار التنظيمي نظرًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والتي تؤكد على ضرورة تغيير المؤسسة واستجابتها لبيئتها الداخلية والخارجية من خلال الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق الإبداعية والابتكارية والعمل على تحسين ممارساتها وعملياتها باستمرار، بالإضافة إلى قدرتها على توليد أفكار جديدة من أجل تحسين أدائها.

#### ثانيًا: أهمية الابتكار التنظيمي:

يؤثر الابتكار التنظيمي على ممارسات الأعمال، وإعادة تنظيم المسئوليات وصنع القرار، وكذلك تنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الأخرى (Simao & Franco, 2018, 238)، ويركز الابتكار التنظيمي على الأفكار القائمة على المعرفة والسلوك، ومن ثم ينظر الابتكار في كيفية تصور الأفكار والسلوكيات الجديدة في مؤسسة معينة وتأثيرهم بشكل إيجابي على المؤسسة (Alharbi, et al., 2019, 1197)، وتبحث المؤسسات المبتكرة باستمرار عن طرق أفضل لتحقيق استراتيجيات الأعمال، والاعتماد على التقنيات المتطورة والمنهجيات الجديدة (Boroujerdi, et al., 2019, 443).

والابتكار هو دلالة "الحدثة" و"النجاح" و"التغيير"، ويعد الابتكار التنظيمي مصدرًا أساسيًا للميزة التنافسية، والمؤسسات المبتكرة تنتج أداءً أفضل وتحافظ على الاستقرار في

مواجهة التغيرات وتمتع بالمرونة في تبني أساليب وقدرات جديدة لتوفير فرص جديدة واستخدام فرص تقدم الأعمال الحالية، بالإضافة إلى أنه طريقة فعالة لتحقيق القدرة التنافسية والتميز في الأعمال، كما يعد الابتكار مؤشراً محتملاً للإبداع الذي يساهم في التطوير التنظيمي ومفتاح النجاح، وأن الكفاءات القوية مدفوعة بالابتكار، كما أن للإدارة دوراً رائداً في تحسين العمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تبني الابتكار، ويساعد الابتكار التنظيمي على التفوق في أداء الأعمال من خلال إنتاج المعرفة والرضا والمرونة في مكان العمل، مما يدعم التغيير التنظيمي من حيث التقدم (Azeem, et al., 2021, 2-3). ويرتبط الابتكار التنظيمي بتنفيذ أساليب جديدة لتوزيع المسئولية وتقسيم المهام بين العاملين وعملية صنع القرار في المؤسسة وهيكله الأنشطة الأخرى (Nguyen, et al., 2023, 335).

يتضح مما سبق أن للابتكار التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسات حيث يسهم في نجاحها ويحسن ممارسات الأعمال بها عن طريق تبني أفضل الطرق لتحقيقها ويعمل على تطوير استراتيجيات وممارسات تنظيمية جديدة وإحداث تغيير في الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات والأنظمة، كما يهتم بالأفكار التي تعتمد على المعرفة والسلوك ويركز على استخدام التقنيات الحديثة ويعمل على مواجهة التحديات والتطورات الداخلية والخارجية.

#### ثالثاً: أهداف الابتكار التنظيمي:

يعتبر الابتكار عاملاً حاسماً في تطور المؤسسة وبقائها في بيئة ديناميكية (Do, et al, 2016, 658)، ويتضمن أفكاراً جديدة لتوظيف الأشخاص وتخصيص الموارد وهيكله المهام والسلطات والمكافآت، علاوة على ذلك يشمل الابتكار التنظيمي تغييرات في الهياكل التنظيمية، وتعديل سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم، كما يشمل قواعد وأدواراً وإجراءات جديدة (Alves, et al., 2018, 3).

ويهدف الابتكار التنظيمي في المؤسسات إلى ضمان سلوك قابل للتكيف مع الضغوط الخارجية والتطلعات الداخلية، مما يسمح بالتغيير التنظيمي اللازم، كذلك يهدف إلى تحسين نتائج الأداء، أو على الأقل الحفاظ عليها، والسماح للمؤسسة بالتكيف والتحول والنمو والبقاء، مما يعمل على تجديد المؤسسة وفعاليتها، كما يهدف الابتكار التنظيمي إلى تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات، وتعزيز تبادل المعلومات، وتحسين قدرة المؤسسات على التعلم واستخدام المعرفة الجديدة، فضلاً عن تحسين الرضا في مكان العمل (Simao & Franco, 2018, 240-241).

يتضح مما سبق أن الابتكار التنظيمي يهدف إلى زيادة القدرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ودعم التغيير التنظيمي ومشاركة المعلومات والمعرفة الحالية والجديدة بين العاملين وخفض التكاليف وتحسين الأداء للوصول إلى نتائج مرضية.

#### رابعاً: عناصر الابتكار التنظيمي:

يتكون الابتكار التنظيمي من العناصر الآتية (Mohamed, 2023, 51):

- نشاط عقلي معقد وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو الوصول إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة من قبل.

- عملية تقود إلى ابتكار أدوات وأساليب ومناهج وأفكار جديدة للتعامل مع المشكلة.
- عملية دمج فكرتين أو أكثر (مستقلة عن بعضها البعض) في فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل.
- تفكير ابتكاري تنظيمي شامل ومعقد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وعاطفية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.
- يتضح مما سبق أنه لكي يسهم الابتكار التنظيمي في تحقيق الأهداف المنشودة لابد من توافر مجموعة من العناصر، وهذه العناصر ليست منفصلة عن بعضها وإنما تكمل بعضها بعضًا.

#### خامسًا: أنواع الابتكار التنظيمي:

هناك تصنيفات متنوعة للابتكار التنظيمي، حيث قسم دافت Daft وبيكر Becker الابتكار في مجال التعليم إلى نوعين، أولهما: الابتكار التعليمي؛ ويتم تنفيذه من قبل أعضاء هيئة التدريس وتناسب درجة كفاءتهم المهنية بشكل مباشر مع احتمالية الابتكار في المقرر الدراسي/التعليم الأمر الذي يؤدي إلى أن يصبح الابتكار عنصرًا ضروريًا لتحسين فعالية التعليم، وثانيهما: الابتكار الإداري؛ ويتم تنفيذه من قبل الموظفين الإداريين (Chen, et al., 2010, 45). كما يمكن تصنيف الابتكار بطرق مختلفة بناءً على المنظور الذي تمت دراسته من خلاله، على سبيل المثال، هناك ابتكار جذري (التغييرات الأساسية التي تم إجراؤها على الممارسات الحالية في أنشطة المؤسسة) مقابل ابتكار تدريجي (درجات تدريجية وأقل من التغيير)، وابتكار منتج (يرتبط بتوليد الأفكار أو ابتكار شيء جديد، وهو ما ينعكس في التغييرات التي تطرأ على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة) مقابل ابتكار عملية (يشير إلى الابتكارات في الطرق التي تدير بها المؤسسة أعمالها)، وابتكار تكنولوجي (يشير إلى تصميم الأنظمة التشغيلية للمؤسسة) مقابل ابتكار غير تكنولوجي (الابتكار الذي لا يعتمد على التكنولوجيا بشكل كامل)، وقد تكون هذه التصنيفات مرتبطة ببعضها البعض ولا يوجد تصنيف واحد متفق عليه يمكن استخدامه لوصف أنواع مختلفة من الابتكار (Do, et al, 2016, 658-659).

في حين صنف البعض الابتكار إلى نوعين أساسيين: الإداري والتقني، والتمييز بينهما أمر مهم لأنه يكشف عن اختلافات جوهرية في طبيعة الابتكار في المؤسسات، حيث يتم توجيه الابتكار الإداري إلى الداخل ويتعلق بالعمليات الإدارية ومراقبة الميزانية والموارد البشرية مثل نظام المكافآت، في حين يتم توجيه الابتكار التقني إلى الخارج إلى أصحاب المصلحة ويتعلق بالخدمات الجديدة والتكنولوجيا المستخدمة لإنتاج هذه الخدمات (Jantz, 2012, 528)، كما حدد البعض ثلاثة أنواع من الابتكارات وهم: الابتكار الخدمي، والابتكار التكنولوجي، والابتكار الإداري (He & Abdous, 2013, 100).

وذكرت دراسة (Rehman & Iqbal, 2020, 1735) أن الابتكار التنظيمي ينقسم إلى ابتكار المنتجات وابتكار العمليات، وأن على مؤسسات التعليم الجامعي التركيز عليهما لتحسين جودة التعليم وأدائه، ويشير ابتكار المنتجات إلى تطوير وتنفيذ دورات جديدة ومواد ومنهجية تعليمية وبرامج أكاديمية ومشاريع بحثية، ومن ناحية أخرى يشير ابتكار العمليات إلى تطوير وتنفيذ نظام جديد للحوافز والمكافآت وجلب التكنولوجيا والمعدات الجديدة لتسهيل العملية التعليمية، بينما صوّفت دراسة (Iqbal, et al., 2021, 735) الابتكار إلى نوعين هما: نطاق الابتكار الذي يشمل

القواعد والهياكل والإجراءات الإدارية والخدمات الحالية، وعمق الابتكار والإبداع الذي يعد ضروريًا حيث يحدد إلهام العاملين ونتائج المنتج والخدمات.

يتضح مما سبق وجود أنواع عديدة للابتكار التنظيمي يدور معظمها حول الابتكار الإداري والابتكار التقني، وعلى كل مؤسسة استخدام التصنيف المناسب لها حسب طبيعتها وأهدافها.

#### سادسًا: ركائز الابتكار التنظيمي:

هناك أربع ركائز أساسية لتحقيق الابتكار التنظيمي تتمثل في (Mohamed, 2023, 52):

(53):

- أ- توافر حس الابتكار التنظيمي: سواء داخل المؤسسات أو الأفراد، ويختلف هذا الحس حسب الثقافة والقوانين.
- ب- توفير الموارد: بمعنى تحقيق المؤسسات نتائج مرضية مع العمل على خفض التكاليف.
- ج- الأساليب: يحتاج الابتكار التنظيمي إلى استخدام أساليب عدة مثل أسلوب العمل الجماعي الذي تندفق من خلاله الأفكار دون قيود بيروقراطية، وأساليب التواصل الجيدة، كذلك من الممكن الاستعانة بمصادر خارجية لتوسيع دائرة الابتكار التنظيمي.
- د- المناخ التنظيمي: يحتاج الابتكار التنظيمي إلى بيئة ديناميكية تتميز بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا يتطلب من المسؤولين قبول المقترحات الجديدة ومنح الفرص والحرية للعاملين.

يتضح مما سبق أنه لتحقيق الابتكار التنظيمي لا بد من وجود أربع ركائز تتمثل في: تعزيز الحس الابتكاري من خلال نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وبين الأفراد العاملين بها، وتوفير الموارد اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة مع تقليل التكاليف، والأساليب أي تبني أساليب مرنة تسهل من طرح الأفكار الجديدة مع وجود وسائل تواصل فعالة، والمناخ التنظيمي لهيئة بيئة فعالة تتيح الفرصة للاستماع الجيد للآراء والأفكار والمقترحات الجديدة من العاملين.

#### سابعًا: مراحل الابتكار التنظيمي:

تنقسم عملية الابتكار التنظيمي إلى مرحلتين: البدء والتنفيذ، وتتكون مرحلة البدء من ثلاث مراحل فرعية هي: مرحلة المعرفة والوعي، مرحلة تكوين الموقف، مرحلة اتخاذ القرار، وتتكون مرحلة التنفيذ من مرحلتين فرعيتين هما: مرحلة التنفيذ الأولية، مرحلة التنفيذ المستمر والمستدام (Jantz, 2012, 528-529).

وغيابًا ما يبدأ الابتكار التنظيمي بانفصال المؤسسة عن الماضي، وعلى وجه الخصوص مبادئها وإجراءاتها وعملياتها التقليدية، ويتطلب النهج الجديد بالضرورة إعادة ترتيب جوهرية لأنظمة المعرفة الموجودة داخل المؤسسة، كما يتطلب الابتكار التنظيمي تحولات في المعرفة الجماعية للعاملين ومهاراتهم ومواقفهم، بالإضافة إلى تغييرات في الهياكل والروتينيات المتضمنة بالفعل في عمليات العمل، لذا فإن أحد العناصر المهمة للابتكار هو القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة بسرعة ونشر الابتكار دون التسبب في صراعات بين المجموعات الفرعية والعاملين (Kwon & Cho, 2016, 1029).

يتضح مما سبق أنه لتحقيق الابتكار التنظيمي لابد من إحداث تغييرات حقيقية جوهرية في الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات والأنظمة التقليدية لهيئة المناخ المشجع على الابتكار حتى يمكن البدء الصحيح الذي يقلل من مقاومة التغيير وبالتالي التنفيذ السليم.

ثامناً: أبعاد الابتكار التنظيمي:

يوجد خمسة أبعاد رئيسة للابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية، هي: الابتكار الإداري، والابتكار في تدريس المقررات الدراسية، والابتكار في مشاركة أعضاء هيئة التدريس، والابتكار في العلاقات الخارجية، والابتكار في تكنولوجيا المعلومات (Chen, et al., 2010, 45).

كما ذكرت إحدى الدراسات أن للابتكار التنظيمي ثلاثة أبعاد تتمثل في (Alrubaiee, et al., 2015, 993):

- ابتكار العمليات: ويعني القدرة على توليد إجراءات مفيدة وأصيلة لتحقيق نوع من التغيير والتطوير في نتائج المؤسسة، وتتمثل أيضاً في القدرة على إيجاد أساليب وأفكار للعمل تساعد في تحسين ظروف العمل وتحفيز العاملين وقدراتهم بالإضافة إلى زيادة مواهبهم لتحقيق أداء أفضل للأهداف.

- ابتكار المنتجات: ويعني القدرة على توليد القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار المفيدة لتحقيق أفضل الأهداف.

- قدرات الابتكار: تشير إلى قدرة العاملين على ابتكار أساليب جديدة للقيام بعملهم وإنشاء عمليات حقيقية.

وينظر إلى الابتكار باعتباره سمة تنظيمية متعددة الأبعاد، وهناك خمسة أبعاد للابتكار التنظيمي تتمثل في: الإبداع creativity، والمجازفة risk-taking، والانفتاح على التغيير openness (Ho, 2011, 116) و (Boroujerdi, et al., 2019, 446)، كما ذكرت دراسة (الغامدي، وغيث، ٢٠٢٢، ٦-٥) أن أبعاد الابتكار التنظيمي تتمثل في: الابتكار الإداري، والابتكار التقني، وابتكار الخدمة، والانفتاح على الأفكار، والمخاطرة.

يتضح مما سبق تنوع أبعاد الابتكار التنظيمي نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين ولطبيعة كل دراسة، ومن خلال العرض السابق لأدبيات الابتكار التنظيمي ولأبعاده يتبنى الباحثان ثلاثة أبعاد تتمثل في (الابتكار الإداري، والابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس، والابتكار التقني) وذلك للاعتماد عليها في بناء أداة البحث للتعرف على واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر، وفيما يلي عرض هذه الأبعاد:

أ- الابتكار الإداري:

يتضمن الابتكار الإداري إدارة الشؤون التنظيمية من خلال تطبيق استراتيجيات وأنظمة وحلول وخدمات جديدة (Chen, et al., 2010, 44)، كما يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، ويعمل الابتكار الإداري على تطوير وتنفيذ الأنشطة التنظيمية مثل العمليات الإدارية التنظيمية والهيكل التنظيمي والنظام الاجتماعي للأعضاء داخل المؤسسة ويتضمن القواعد والإجراءات وأنظمة الإدارة والبرامج التدريبية للأعضاء (Alharbi, et al., 2019, 1199)،

ويؤثر الابتكار الإداري على العلاقات أو النظام الاجتماعي بين أعضاء التنظيم وبيئتهم، كما يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي عن طريق خفض التكاليف الإدارية (Haile & Tüzüner, 2022, 73).

يتضح مما سبق أن الابتكار الإداري يتضمن ابتكارات ترتبط بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، كما يرتبط أيضاً باستراتيجية المؤسسة وهيكلها وأنظمتها وأفرادها، كما أنه يتجاوز مجرد النظر في الجوانب الإدارية لأنه يتبنى أيضاً العناصر الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية.

#### ب- الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس:

يعد عضو هيئة التدريس العمود الفقري في العملية التعليمية حيث يقع عليه العبء الأكبر في نجاحها وتحقيق الأهداف المنشودة، ويتمثل الابتكار في أداء أعضاء التدريس فيما يلي: تشجيع كل طالب لديه القدرة على الإبداع والابتكار، وتوفير بيئة صفية معززة للذكاء ونمو الإبداع والابتكار، وتقبل الأفكار غير المألوفة أو المعارضة للآخرين، وتدريب الطلاب على حل المشكلات باستخدام الأسس النظرية والتطبيقية، وتشجيع الطلاب على تكوين معرفة علمية واتجاهات إيجابية نحو الإبداع والمبدعين، والابتعاد عن التعلم القائم على الحفظ والاستظهار، وتوفير الأمن النفسي للطلاب من حيث احترام أفكارهم وآرائهم، والإيمان بتميز الطلاب ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والقدرة على عرض أفكاره بصورة مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني، والإلمام بالأساليب، والطرق التربوية، والتعليمية الحديثة والمختلفة (الفاخري، ٢٠٠٩، ٦٨-٦٩).

ولتفعيل الابتكار في أداء عضو هيئة التدريس لابد أن يكون لديه مرونة في التفكير، وأن يشارك الطلاب بمواقف مثيرة للتفكير، ويتقبل اقتراحاتهم المختلفة ويستمتع لهم بشكل جيد، ويكون ملماً بالمعلومات والخبرات اللازمة ويقدم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح، ويكون على دراية بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطلاب وكيفية تقديم المعلومات لهم، ويكون قادراً على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فهم المجتمع المحلي، وأن يساهم بشكل فعال في خدمة المجتمع، والعمل على تحسين مستواه الأكاديمي باستمرار، كذلك الاهتمام بالإنتاج العلمي والمشاركة الفعالة في المؤتمرات والندوات والتعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة والتوجهات المستقبلية في مجال التعليم والقدرة على استخدام التقنيات المتطورة في العملية التعليمية والقدرة على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ووظيفتهم (بن عمارة، ٢٠١١، ٨-١٠).

يتضح مما سبق الدور المحوري لعضو هيئة التدريس في العملية التعليمية سواء في التدريس أو البحث العلمي أو في خدمة المجتمع، لذا لابد أن يتوافر لديه مجموعة من السمات التي تمكنه من تفعيل الابتكار ويتطلب ذلك توفير القيادة الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وتهيئة المناخ الداعم من خلال التنمية المهنية المستمرة لتفعيل أدوارهم في وظائفهم المختلفة.

### ج- الابتكار التقني:

يتعلق الابتكار التقني بالابتكارات التي تؤدي إلى تغييرات في المؤسسات عن طريق اعتماد التغييرات في التكنولوجيا من خلال بعض الأدوات مثل المعدات والتقنيات والعمليات والأساليب والأنظمة الجديدة (Alharbi, et al., 2019, 1199). كما يشمل ابتكار المنتجات وهو عملية منهجية تعتمد على المعرفة الحالية المكتسبة من الأبحاث والخبرات العملية الموجهة نحو إنتاج مواد ومنتجات وأجهزة جديدة، وابتكار العمليات ويعني تطوير عملية إنتاج جديدة أو محسنة بشكل كبير من خلال معدات جديدة أو إعادة هندسة العملية التشغيلية (Ling & Nasurdin, 2010, 106).

يتضح مما سبق أن الابتكار التنظيمي لا يكتمل إلا بتوفير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة في جميع الجوانب سواء في الجانب الإداري أو التعليمي والتي تسهل من أداء الأعمال بشكل مبتكر ومن ثم تحقيق الأهداف.

### تاسعاً: متطلبات تطبيق الابتكار التنظيمي:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها عند تطبيق الابتكار التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، أهمها:

- القيادة الابتكارية: تعد القيادة أحد المكونات المهمة للابتكار التنظيمي وعاملاً أساسياً يحدد مدى ابتكاره، حيث يلعب القادة دوراً حيوياً في عملية التعلم من خلال توفير الدعم المطلوب وتهيئة البيئة اللازمة لتبادل المعرفة (Alblooshi & Shamsuzzaman, 2020, 1249)، كما يتطلب الابتكار التنظيمي وجود قيادة ذات رؤية واضحة وتشاركية، ودعم قيم الإبداع والابتكار والرغبة في التجديد، ونشر الوعي بأهمية الابتكار وتحفيز وتقدير المبتكرين، وتفعيل فرق العمل المدارة ذاتياً، وتوفير قنوات اتصال تتسم بالمرونة داخل المؤسسة وخارجها (التويجري، ٢٠٢٢، ٢٦٥).

- نشر ثقافة الابتكار: يجب أن تدار مؤسسات التعليم الجامعي بطريقة تحول الابتكار إلى جزء منظم من الثقافة والتصرفات اليومية، حيث يتم دعم الابتكار في المعرفة المتراكمة لدى جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس (Boroujerdi, et al., 2019, 446).

- مرونة الهيكل التنظيمي: يمكن تحقيق الابتكار التنظيمي نتيجة لإدخال هيكل تنظيمي جديد أو ممارسة إدارية جديدة أو تغيير في الثقافة التنظيمية، ومن هنا يمكن النظر إلى الابتكار التنظيمي من منظور الهيكل التنظيمي كونه الجانب المتعلق بدرجة المركزية والرسمية التي تؤثر على تدفق الأفكار المبتكرة وطريقة معالجتها من البداية إلى التنفيذ، ويمكن أيضاً النظر إليه من جانب توزيع المهام بين أعضاء المؤسسة ونهج اتخاذ القرار، والابتكار التنظيمي من منظور العمليات هو النهج المتبع لتطوير وتنفيذ أفكار جديدة، ويغطي منظور التغيير التنظيمي للابتكار التنظيمي الممارسات المتبعة لمعالجة تغيرات السوق والتغلب على مقاومة التغيير، ويقود الابتكار في المؤسسة أداؤها ويتطلب قيادة داعمة تشجع التعلم وتزود الأفراد بالموارد اللازمة للابتكار، كما يتأثر الابتكار التنظيمي بمختلف المتغيرات الفردية والتنظيمية والبيئية، فالمتغيرات التنظيمية هي المحددات الرئيسة للابتكار، كما تؤثر المستويات العالية من تحفيز العاملين والتمكين والأخلاق وكذلك الأداء الوظيفي والمشاركة على الابتكار التنظيمي (Alblooshi & Shamsuzzaman, 2020, 1249).

- قوى بشرية مؤهلة: يعد الأفراد المصدر الأساسي للابتكار، ومن خلال الأفكار الإبداعية تتوفر المعلومات الأولية التي تكون بمثابة مادة خام للابتكار على المستوى التنظيمي، وغالباً ما يكون



العاملون المبدعون أكثر حرصًا على العثور على أفكار وطرق جديدة للعمليات والإجراءات، ولذلك يمكن اعتبارهم المصدر الأساسي للأداء الابتكاري العالي في المؤسسة، فهم لا يأتون بأفكار إبداعية فحسب، بل يقومون أيضًا بالتخطيط اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة، لذا فهم يعتبرون بمثابة قدوة ويؤثرون على العاملين الآخرين في مكان العمل وبالتالي تحويلهم أيضًا إلى مولدي أفكار، ويمكن أيضًا نقل الأفكار ومشاركة الجديدة للعاملين المبدعين إلى عاملين آخرين في المؤسسة من أجل تطويرهم الذاتي، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى تطوير وتعزيز الابتكار التنظيمي، وبالتالي من المتوقع أن يؤدي الابتكار على المستوى الفردي إلى نتائج مبتكرة على المستوى التنظيمي من خلال إنتاج وتنفيذ أفكار جديدة (Shafique, et al., 2020, 119).

- التحفيز الفكري: حيث يساعد العاملين على التفكير بشكل مبتكر وإيجاد عمليات عمل بديلة من أجل إيجاد المعرفة والتكنولوجيا، وهي عوامل أساسية للابتكار التنظيمي، ويتعلق الاهتمام الفردي بالتركيز على الاحتياجات الفردية للعاملين من خلال التوجيه والتدريب وتوفير فرص التعلم وإعداد مناخ داعم للنمو (Mokhber, et al., 2015, 225).

- الآليات التحفيزية والإدارية: حيث إن استخدام الآليات التحفيزية والإدارية يُحدث الابتكار بدرجة كبيرة بين العاملين، فإبداع العاملين على المستوى الفردي يؤثر لاحقًا على الابتكار على المستوى التنظيمي، حيث يعد إبداع العاملين أحد أقوى محركات الابتكار التنظيمي، لذلك لا بد من توفير فهمًا أساسيًا للآلية التي تحدث بها الاتصالات، وفي الوقت نفسه فإن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز المشاركة بين العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز مجموعة من السلوكيات الإيجابية المتعلقة بالعاملين، مثل الإبداع وبالتالي تؤدي زيادة مشاركة العاملين والتزامهم تجاه المؤسسة إلى زيادة الأداء الابتكاري (Al-Ajlouni, 2021, 375).

يتضح مما سبق أن من متطلبات تطبيق الابتكار التنظيمي وجود قيادة داعمة توفر الموارد اللازمة للابتكار، ونشر ثقافة الابتكار بين العاملين، والتحفيز الفكري من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية للأفراد ونقل ومشاركة هذه الأفكار الجديدة بين جميع العاملين، ووجود هيكل تنظيمي يعزز الابتكار، ومراعاة التغيرات الفردية والتنظيمية والبيئية، وتوفير قنوات اتصال مرنة، وتعزيز قدرات الموارد البشرية، وتحفيز ومكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين وتقديرهم.

#### المحور الثاني: الأسس النظرية للتشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية:

يمثل التشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية –ولا سيما الجامعية- نشاطًا محوريًا يركز على رصيد المعرفة المتاح، ومن ثم يعد من أهم العوامل المؤثرة في الارتقاء بمستويات الجودة والابتكار في الجامعة، ويتم عرض هذا المحور بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### أولاً: مفهوم التشارك المعرفي Knowledge Sharing:

يعد مفهوم التشارك المعرفي من المفاهيم التربوية الرائدة التي استحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة، ومن خلال البحث في الأدبيات يتضح وجود تعريفات متعددة للتشارك المعرفي ومنها ما يلي:

يشير التشارك المعرفي إلى توزيع المعارف ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص أو مجموعة أو منظمة إلى آخرين، وتتيح مشاركة المعرفة استفادة أكبر من الموارد المتاحة، وتوفر إمكانية أفضل للتطوير والتحسين والإبداع والابتكار (سيد، ٢٠١٣، ٨٥).

ويعرف التشارك المعرفي بأنه "العملية التي تسهم في اكتساب معلومات ومعارف وخبرات جديدة من خلال إيصال ونقل ونشر وإنتاج المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين" (همشري، ٢٠١٣، ١٣٢).

كما يقصد بالتشارك المعرفي قدرة المؤسسة على استخدام وسائل متنوعة لنقل المعرفة وتبادلها بين أعضائها من خلال البريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز عملية تبادل ونقل المعرفة بين أفراد المؤسسة (عمار، وعباس، ٢٠١٧، ٦٧).

كما يعرف التشارك المعرفي بأنه أداة تكامل حيوية تسهم في جعل أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض من خلال الاتصال والتفاعل الذي يشجع على الإبداع والابتكار والتواصل المنظم (بوطالب، ونجيبي، ٢٠٢٠، ١٤).

يتضح مما سبق أن معظم تعريفات التشارك المعرفي تتمحور حول كونه عملية تتطلب استعداداً لدى الفرد والمؤسسة لمشاركة المعرفة من شخص إلى آخر أو بين مجموعة أو بين المجموعات داخل الجامعة لإنتاج معرفة جديدة، كما يتضح أن تعدد تعريفات التشارك المعرفي يرجع إلى تعدد وجهات نظر الباحثين حول الهدف من التشارك المعرفي؛ فالبعض يرى أنه يهدف إلى اكتساب خبرات ومعارف ومعلومات جديدة، وبالتالي هو عملية لتحويل المعرفة، بينما يرى آخرون أن التشارك المعرفي لا يقتصر فقط على اكتساب معارف جديدة ومشاركتها مع الآخرين، بل يتعدى ذلك إلى إنتاج معرفة جديدة.

#### ثانياً: أهمية التشارك المعرفي:

تكمن أهمية التشارك المعرفي بصفة عامة في مستويين رئيسيين؛ على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي، ويمكن توضيحهما فيما يلي:

#### أ- أهمية التشارك المعرفي على المستوى الفردي:

ويكمن في مساهمة التشارك المعرفي في زيادة خبرة الأفراد عن طريق نقل الخبرات وتبادلها والتقليل من فجوة الفهم والإدراك لديهم، وتطوير مهاراتهم الفردية، كما يُعَلِّم الفرد فن التواصل مع الآخرين وتنميته باستمرار، ويساعده على أداء مهامه الوظيفية والتكيف معها بفعالية أكثر، بالإضافة إلى ذلك يساهم التشارك المعرفي في تعزيز التنمية الشخصية وتطوير المسار المهني للفرد والتقدم الوظيفي وفرص الترقى، وتحسين الراتب، كما يجلب له المكافآت والمزيد من الاحترام والتقدير الشخصي، ويساهم في شعوره بالارتياح والحصول على تقدير الذات من خلال الفوائد الناتجة عن تبادل المعرفة مع الآخرين فهو يتيح للأفراد حل المشكلات بسرعة أكبر، وكذلك يساهم في الحد من الازدواجية المكلفة من الجهد (عبد الحافظ، والمهدي، ٢٠١٥، ٤٨٦-٤٨٧)، كما يساعد التشارك المعرفي الأفراد على استثمار الوقت وتجنب الأخطاء عند أداء المهام، وإيجاد حلول مبتكرة، ويساهم أيضاً في تفعيل العلاقات البيئشخصية، والاستقلالية، والتحدي في العمل، والشعور بالمسئولية، ويدعم العمل الجماعي، ويعمل على إيجاد جو من الثقة بالنفس، ويوفر المناخ الملائم للعمل داخل فريق العمل (الحضرمي، ٢٠١٧، ٤).

## ب- أهمية التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي:

ويكمن في مساهمة التشارك المعرفي في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الجامعية وتطوير برامجها، والعمل على تبسيط عملياتها وخفض التكاليف بها عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية، كما يعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجي عن طريق تخفيض الوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، ويساعد على تبني فكرة الابتكار عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، بالإضافة إلى أنه يحفز الجامعات على تشجيع القدرات الابتكارية لمواردها البشرية بهدف إيجاد معرفة جديدة؛ مما يسهم في زيادة الكفاءة التنظيمية للجامعة، ويساعد العاملين الجدد على التكيف مع أنفسهم بما يعود بالفائدة على المؤسسة (Metin, 2019, 1112)، كما يساعد على تبادل المعارف والخبرات مما يضمن بقاء هذه المعارف في المؤسسة وحمايتها من فقدان في حالة تسرب الكفاءات من المؤسسة، فضلاً عن أن التشارك بالمعرفة الصريحة والضمنية يحسن كفاءة وجودة العمل، كما يسهم في غرس روح التعاون بين أفراد المؤسسة وفي تحقيق الميزة التنافسية لها وفي تقدم المؤسسة وتطورها وتحسين كفاءتها في مجال اكتساب وتشارك المعرفة بين جميع أعضائها، ويساعد أيضاً في جعل المؤسسة الجامعية أكثر مرونة، وذلك لأنه يدفعها للتنسيق والتصميم وإعادة الهيكلة (Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi, 2020, 220).

بالإضافة لما سبق يسهم التشارك المعرفي في سد الفجوات المعرفية داخل الجامعة؛ ولذا يوجد ثلاثة أسباب تدفع لتحقيقه وتفعيله داخل الجامعات وهي (جاسم، والياسري، ٢٠١٧، ٦٨-٦٩):

- التشارك المعرفي من أجل إيجاد فهم مشترك: فالعاملون في المؤسسات المختلفة بحاجة لتكوين فهم مشترك عن الأهداف المرجو تحقيقها في المؤسسة ككل، ولا سيما ما يتعلق بأعمالهم ومهامهم وأدوارهم ومعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة ككل.

- التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن: مع ظهور فكرة التخصيص وتقسيم العمل -والذي كان لها أثر في حدوث فجوات معرفية بين العاملين على أساس تجزئة الأعمال التي ينجزونها- برزت الحاجة للتشارك المعرفي من أجل سد الفجوات المعرفية من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لتحقيق الهدف الأكبر للمؤسسة في تقديم الخدمات المطلوبة.

- التشارك المعرفي بهدف تجاوز الصراعات والضغط: فمن خلال التشارك يمكن تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب النفسية والسلوكية، ومن ثم يسهم في تجاوز الخلاف أو الصراع بين أفراد المؤسسة والتقليل من تأثيرات التوتر أو عدم الاستقرار بين العاملين.

يتضح مما سبق أن التشارك المعرفي يكتسب أهميته من أهمية المعرفة ذاتها؛ حيث إن تقدم الأفراد والمؤسسات -ولا سيما المؤسسات الجامعية- وتطور قدرتها التنافسية مرتبط بمدى قدرتها على امتلاك ومشاركة وإنتاج المعرفة، كما أن المعرفة هي العصب الحقيقي للجامعات وأحد مواردها الأساسية للتكيف مع متطلبات العصر الحالي، وتتميز أهمية التشارك المعرفي في الجامعات عن غيرها بأنها تتمركز حول الأفراد، وذلك بسبب طبيعة العمل في قطاع التعليم الجامعي الذي دائماً ما يُنظر إليه بوصفه قطاعاً خدمياً، كما تتميز أهمية التشارك المعرفي في الجامعات كون المعرفة تنتشر في الجامعات انتشاراً مضطرباً من خلال المحاضرات والكتب

الدراسية والبحوث والندوات والمؤتمرات العلمية؛ مما يدعم أساليب إنتاج ومشاركة المعرفة، ومن ثم يضمن للفرد والمؤسسة التميز والتفوق على المنافسين، الأمر الذي يسهم في عملية الإبداع والابتكار والتطوير المستمر.

#### ثالثاً: نظريات التشارك المعرفي:

تعتمد فاعلية التشارك المعرفي على الأسس النظرية والفلسفية التي تستند عليها عملية التشارك، وبمطالعة الأدبيات اتضح أن التشارك المعرفي يستند إلى العديد من النظريات، ومن أهمها ما يلي:

أ- نظرية التبادل الاجتماعي: تعد من أهم النظريات المفسرة للتفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، وتهتم بأساليب التبادل والتشارك الاجتماعي والتفاعلات التي تنتج التزامات مرتبطة، وتشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلاً من سلوك وتأثير وإنتاج واتصال، وتهتم هذه النظرية بالمنفعة غير الملموسة التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف من أساليب التقدير كالاحترام والرعاية، ويمكن تفسير هذه النظرية من خلال أن كل طرف يسعى لتعظيم عوائد التشارك المعرفي من خلال تقليل الجهد والوقت وحفظ وإنتاج المعرفة، ومن ثم تؤكد هذه النظرية على أن التشارك المعرفي هو عملية تبادل اجتماعي بين الأفراد تحقق فوائد متبادلة (Yan, et al., 2016, 649).

ب- نظرية الرأسمال الاجتماعي: تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يمكن أن تكون موارد منتجة في المؤسسة، وتشير إلى أن لرأس المال الاجتماعي شبكة علاقات اجتماعية، ومجموعة من الموارد المتضمنة في ذلك مما يؤثر على مدى حدوث التشارك المعرفي، كما تشير هذه النظرية إلى بُعد هيكلي يؤكد على نمط الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وإلى بُعد آخر معرفي يؤكد على العلاقات الشخصية والتبادل المعرفي بين الأفراد وبعضهم البعض (بوظالب، ٢٠٢١، ١٤٩).

ج- نظرية التنظيم: ترى هذه النظرية أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفاعلية فإنها ستضيف قيمة للمؤسسة على المدى الطويل، ولتحقيق ذلك ينبغي على المؤسسة أن تحول المعارف والخبرات من الخبراء إلى الأعضاء الموجودين داخل المؤسسة، وطبقاً لهذه النظرية يمكن تفسير سلوك التشارك المعرفي بأنه إما دور رسمي، أو دور إضافي غير رسمي (جوهرة، ٢٠١٤، ٥٣).

د- نظرية السلوك العقلاني: تعد من أهم نظريات علم النفس الاجتماعي التي تفترض أن سلوك الفرد أو أفعاله تتحدد وفق نيته نحو الفعل، ونيته تتحدد من الاتجاهات والمعايير الشخصية، وكل من الاتجاهات والمعايير الشخصية تتحدد وفق الاعتقادات والتصورات، لذا تستخدم هذه النظرية التصرف العقلاني في نموذج التنبؤ بنية سلوك التشارك المعرفي، والتي تتحدد بكل من مواقف الفرد ومعاييره الشخصية المرتبطة بالتشارك المعرفي، وفي ضوء ذلك فإن سلوك الفرد يتحدد وفق الهدف والتصرف والسياق والوقت (محمد، ٢٠٢١، ٤٦-٤٧).

هـ- نظرية السلوك المخطط: هي نظرية نفسية اجتماعية وهي نسخة معدلة من نظرية السلوك العقلاني، وتشير هذه النظرية إلى العلاقة بين المواقف والسلوك، ويرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك المعرفي يعد سلوكاً متعمداً مخططاً، ووفقاً لهذه النظرية فإن نية السلوك تجاه التشارك المعرفي تتعلق بمعتقدات الفرد وقيمه حول المشاركة والتعاون مع زملائه، إضافةً إلى المعايير الشخصية والمواقف التي تؤثر على اتجاهات الفرد نحو الآخرين (محمد، ٢٠٢١، ٤٧-٤٨).

- و- نظرية الاتصال: تعرف نظرية الاتصال بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، والقناة)، وتركز هذه النظرية على فكرة الرسالة التي يرسلها المرسل وتعتمد على فهم المرسل للرسالة وترجمتها، ووفقاً لهذه النظرية تحتاج عملية التشارك المعرفي إلى قناة اتصال؛ والتي قد تكون عبارة عن مؤتمرات أو ورش عمل أو برامج تدريبية سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة افتراضية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جوهرة، ٢٠١٤، ٥٣).
- ز- نظرية كلفة الصفقات الاقتصادية: تركز هذه النظرية على إيجاد الموازنة بين من يملك المعرفة والحوافز المقدمة له؛ لتفعيل التشارك المعرفي وتقليل الخوف الناتج من فقدان المعرفة (بوطالب، ٢٠٢١، ١٥٥).

يتضح مما سبق أن النظريات التي يستند عليها التشارك المعرفي أو سعت لتفسيره تتميز بتعددتها وتنوعها واختلافها؛ وذلك على حسب اختلاف وتعدد وجهات نظر الباحثين حول الأدوات والمداخل والمنهجيات المستخدمة في تسهيل عملية التشارك المعرفي، لذلك ركز البعض على المدخل الاجتماعي، والبعض الآخر ركز على المدخل الاقتصادي، وآخر ركز على المدخل الإداري.

#### رابعاً: عمليات التشارك المعرفي:

لكي يتم تفعيل التشارك المعرفي بنجاح فإنه يعتمد على مجموعة من العمليات المتتالية والتي تهدف إلى البحث عن المعرفة ونشرها وتوظيفها في إنتاج معارف جديدة، وفي ضوء ذلك ميزت دراسة (الشريف، ٢٠١٤، ٤٣) بين نوعين من المعرفة؛ أولهما: المعرفة الصريحة وتتميز بإمكانية التعبير عنها لأنها محددة المحتوى، وتتمثل في الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة يسهل الحصول عليه ونشره، وثانيهما: المعرفة الضمنية وتشير إلى المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة ويصعب الحصول عليها؛ لكونها مخزونة داخل عقل صاحب المعرفة، كما يتضح ذلك في قيام الجامعة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بنقل ملكية المعرفة من الفرد إليها، وتصبح جزءاً من أصولها حتى يمكن إدارتها وتخزينها وإعادة استخدامها واستثمارها في المستقبل.

ويعتمد نجاح التشارك المعرفي على قدرة الجامعة على القيام بجميع عمليات التشارك المعرفي والتي تتمثل فيما يلي (أحمد، ٢٠١٣، ٩٢-٩٤):

أ- تحديد المعرفة **Knowledge Identification**: ويقصد بها سعي الجامعة إلى تحديد المعرفة المطلوبة واسترجاعها والتواصل مع من يملكونها، وتبدأ هذه العملية بالبحث عن المعرفة سواء داخل الجامعة أو خارجها، إضافةً إلى تحقيق المقارنات بين المعرفة الموجودة في الجامعة والمعرفة المطلوب الحصول عليها من خارجها لتحديد المعرفة الواجب اكتسابها ومشاركتها.

ب- اكتساب المعرفة **Knowledge Acquisition**: ويقصد بها سعي الجامعة إلى الحصول على المعرفة المطلوبة، ولا يعني اكتساب المعرفة حصول الجامعة على معرفة جديدة فقط، ولكن يتعدى ذلك إلى مدى قدرتها على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.

ج- إنتاج المعرفة Knowledge Creation: ويقصد بها قيام الجامعة بخمس مراحل أساسية، هي: البحث عن معلومات جديدة، واختيار المعلومات المناسبة، ونقل المعرفة، واختبار الفهم لهذه المعلومات، ثم إنتاج معرفة جديدة.

د- تخزين المعرفة Knowledge Storing: ويقصد بها تجميع المعرفة وتنظيمها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بسهولة ويسر، وتشير هذه العملية أيضًا إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في العمليات والإجراءات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

هـ- نشر المعرفة Knowledge Spreading: ويقصد بها قيام الجامعة بمشاركة المعرفة ثم وضعها في شكل إجراءات منظمة تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين لتصبح في أيدي أعضاء المجتمع الجامعي وخارجه لتفيد كل من له علاقة؛ ومن ثم تؤدي إلى وجود قيمة مضافة للجامعة.

يتضح مما سبق أن التشارك المعرفي بالجامعات يتكون من عدة عمليات تتكامل مع بعضها البعض، وتتدرج هذه العمليات بدءًا من تشخيص المعرفة وتحديد مكان وجودها، ثم اكتسابها والحصول عليها من مصادرها المختلفة، ثم إنتاج معرفة جديدة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتبني الأفكار الإبداعية والابتكارية في المجتمع الجامعي، ثم تخزين المعرفة المكتسبة والاحتفاظ بها في قواعد بيانات للجامعة لإيجاد رصيد معرفي وفكري تستعين به الجامعة في اتخاذ القرار وفي حل المشكلات، ثم نشر المعرفة وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين أو مع المجتمع الخارجي لتحقيق قيمة مضافة للجامعة، ومن ثم تحقيق القدرة التنافسية.

#### خامسًا: استراتيجيات التشارك المعرفي:

لكي تنجح الجامعة في تفعيل التشارك المعرفي فلا بد أن يتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتي تشير إلى كيفية تشارك العاملين لمعارفهم وخبراتهم ومهارتهم مع بعضهم البعض، ويتم ذلك إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود؛ ويتضح ذلك فيما يلي (الذنيبات، ومحمود، ٢٠١١، ٢١١):

- الشكل المقصود: ويعني أن يتم التشارك المعرفي بشكل رسمي داخل الجامعة وخارجها من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة كالمذكرات والنشرات الدورية، أو من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء (Maiga, 2017, 69- 70).

- الشكل غير المقصود: ويعني أن يتم التشارك المعرفي بشكل غير رسمي داخل الجامعة وخارجها من خلال الشبكات غير الرسمية، أو من خلال غرف المحادثة التي تخصصها الجامعة ليلتقي فيها أعضاؤها، أو من خلال إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام شبكة الإنترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، إلى غير ذلك.

كما تم تصنيف الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق التشارك المعرفي داخل الجامعة على النحو التالي (Ozbebek, & Toplu, 2011, 72):

- استراتيجيات المساهمات المكتوبة: وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديمهم للأفكار والمعلومات، كما تشمل المعرفة الصريحة المسجلة داخل المؤسسة على شكل وثائق وتقارير وكتيبات وقواعد بيانات وبرمجيات واستراتيجيات وسياسات.

- استراتيجيات الاتصالات التنظيمية: وتتضمن التفاعلات الرسمية بين أعضاء المؤسسة والتي تحدث في إطار السلطة التنظيمية الرسمية للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والآراء، وقد تكون الاتصالات داخل المؤسسة أو خارجها، كما تتضمن التفاعلات الرسمية بين أعضاء المؤسسة على مستوى الأقسام والوحدات أو على مستوى الجامعة ككل؛ من خلال اتصالات رسمية أو غير الرسمية.

- استراتيجيات التفاعلات الشخصية: وتتضمن سلوكيات التشارك المعرفي من خلال تفاعلات الأفراد غير الرسمية، وتحدد الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية للفرد كالحوارات القصيرة وقت الاستراحة.

- استراتيجيات جماعة الممارسة: وتشمل التفاعلات بين عدد من الأفراد يؤدون العمل مع بعضهم، ودائمًا ما تكون لهم اهتمامات مشتركة يشاركون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بطريقة رسمية أو غير رسمية.

- استراتيجيات الترميز والشخصنة: تتعامل استراتيجيات الترميز مع المعرفة الصريحة التي يمكن تخزينها واسترجاعها كالوثائق وقواعد البيانات، في حين تتعامل استراتيجيات الشخصنة مع المعرفة الضمنية، وتعتمد على الاتصال الشخصي الذي يتم من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وورش العمل.

يتضح مما سبق تنوع استراتيجيات التشارك المعرفي والتي يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات داخل الجامعة وخارجها سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية؛ حيث يتم مشاركة المعرفة من خلال طرق وآليات رسمية تشرف عليها الجامعة كالمذكرات والتقارير والاجتماعات والندوات والمؤتمرات أو ورش العمل، كما يمكن مشاركتها بطرق غير رسمية كاللقاءات التي تتم خارج الجامعة كالأنشطة الاجتماعية والنقاشات في المنتديات ومواقع التواصل الاجتماعي.

#### سادسًا: مجالات التشارك المعرفي:

تتعدد مجالات التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم الجامعي، ويمكن تحديدها علي المستويين الأكاديمي والإداري، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

أ- التشارك المعرفي في المجال الأكاديمي: وتتمثل فيما يلي:

١- التشارك المعرفي في مجال التدريس: يتم التشارك المعرفي في هذا المجال من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد المحتوى العلمي للمقررات الدراسية واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم، والإرشاد الأكاديمي للطلاب، كما يمكن لعضو هيئة التدريس تفعيل التشارك المعرفي في مجال التدريس من خلال تدريب الطلاب على كيفية الحصول على المعلومات وتشجيعهم على الاعتماد على أنفسهم، والتفاعل الإيجابي مع الطلاب والاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص (Buckley, 2012, 340).

٢- التشارك المعرفي في مجال البحث العلمي: يتم التشارك المعرفي في هذا المجال من خلال إجراء البحوث البينية والمشروعات البحثية المشتركة، وتبادل الخبرات في مجال إعداد البحوث ونشرها، وتقديم الإرشاد الأكاديمي وتبادل الخبرات مع طلاب الدراسات العليا، والمشاركة في المناقشات العلمية، والمشاركة الفعالة في اللقاءات والندوات والمؤتمرات العلمية، والمشاركة في إعداد الكتب والمؤلفات العلمية، والمشاركة في التحرير والإشراف على بعض المجلات المهنية أو الأكاديمية (محمد، ٢٠٢١، ٦١).

٣- التشارك المعرفي في مجال خدمة المجتمع: يتم التشارك المعرفي في هذا المجال من خلال قيام الجامعة ببحوث علمية تطبيقية توجه لتحديد وحل مشكلات المجتمع، وتقديم الخدمات الاستشارية في مختلف التخصصات سواء كانت لحل المشكلات أو استشارات تتعلق بنقل المستجديات وتطويرها للمجتمع المحلي، كما يمكن للجامعة أن تقوم بتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات المجتمع المحلي، كما يتم التشارك المعرفي من خلال مشاركة الجامعة في تنفيذ البحوث العلمية الممولة من قبل مؤسسات العمل والإنتاج (حرب، ٢٠٢١، ٢٣١).

ب- التشارك المعرفي في المجال الإداري أو المؤسسي: يتم التشارك المعرفي في هذا المجال من خلال مشاركة المعرفة مع الزملاء المتعلقة باللوائح والقوانين والسياسات والأنظمة المؤسسية للعمل، وتبادل الخبرات الإدارية فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات وأساليب العمل الإدارية والتنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف في البيئة الجامعية، وغير ذلك من الأنشطة اليومية في بيئة العمل الجامعي (حرب، ٢٠٢١، ٢٣١).

يتضح مما سبق وجود عدة مجالات للتشارك المعرفي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف الأساسية للجامعة ذات الجوانب الأكاديمية؛ وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كذلك يرتبط التشارك المعرفي بالجامعة بالكيفية التي يتم من خلالها إدارة وتنظيم وأداء هذه الوظائف الثلاثة في إطار مؤسسي تنظيمي.

#### سابعاً: أبعاد التشارك المعرفي:

يمكن تصنيف أبعاد التشارك المعرفي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية؛ وتتمثل في البعد التنظيمي والفردي والتقني ولكل بعد عدة أبعاد فرعية يمكن توضيحها فيما يلي:

##### أ- البعد التنظيمي:

يضم هذا البعد عدة أبعاد فرعية خاصة بالمؤسسة وتتمثل في: أولاً: الهيكل التنظيمي ويشير إلى خطوط السلطة والاتصالات وحقوق وواجبات المؤسسة، ويحدد كيفية تعيين الأدوار والسلطة والمسئوليات بالإضافة إلى كيفية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وثانياً: الثقافة التنظيمية وتعني المعايير والقيم والممارسات السائدة داخل المؤسسة والتي تسهم بشكل كبير في التشارك المعرفي، وثالثاً: المكافأة وتتمثل في مدى توافر المنافع والحوافز المادية أو المعنوية الكافية والتي تدفع الفرد لبذل الجهد للحصول عليها، ورابعاً: سير العمل وهو سلسلة من العمليات التي يقوم بها شخص أو مجموعة أشخاص داخل المؤسسة مثل تنظيم الموارد وتوفير الخدمات وغيرها، وتستخدم على نطاق واسع في التطبيقات التي تتطلب استخدام الموارد الحاسوبية والتكنولوجية المنظمة للعمل (مهدي، وأخران، ٢٠٢٣، ١٤٠).



### ب- البعد الفردي:

يعتمد هذا البعد على الخصائص الفردية التي تتعلق بالعاملين داخل المؤسسة، ويضم عدة أبعاد فرعية تتمثل في: أولاً: الوعي ويشير إلى فهم وإدراك كافة العاملين لثقافة التشارك وما يرتبط بها من ميول وقيم واتجاهات إيجابية نحو التشارك المعرفي وما يتطلبه من وعي بعمليات التشارك من إنتاج للمعرفة وتقييمها وتشاركها، وثانياً: الثقة بين الأفراد وتعني الثقة المتبادلة فيما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات، وثالثاً: الشخصية وتتمثل في مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين وتحدد مدى استعداداته للتفاعل والسلوك وقد تكون موروثاً أو مكتسبة وتمتاز بكونها تراكمية ومستمرة في التطور مع الظروف التي يمر بها الفرد، ورابعاً: الرضا الوظيفي ويعبر عن مجموعة الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية والتي تشكل علاقة الفرد بزملائه أو رؤسائه في العمل أو العكس (جاسم، والياسري، ٢٠١٧، ٦٨-٦٩).

### ج- البعد التقني:

يشير هذا البعد إلى درجة استخدام المؤسسة للوسائل والأساليب التكنولوجية الجديدة لتسهيل الترميز والدمج ونشر المعرفة، ويضم عدة أبعاد فرعية تتمثل في: أولاً: تكنولوجيا المعلومات وتشير إلى مجموعة متنوعة من الأدوات والموارد التكنولوجية المستخدمة في التواصل بالمنصات التعليمية الرقمية، بالإضافة إلى توليد ونشر وتخزين وإدارة المعلومات، وثانياً: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتتمثل في وجود مجموعة من الحواسيب والشبكات وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة وتوزيع المعلومات لتجاوز الروتين والإجراءات الورقية المملة (عبد اللطيف، ٢٠٢١، ٦٥٤-٦٥٥).

يتضح مما سبق أن التشارك المعرفي يساهم في تحويل الجامعات إلى مجتمعات معرفية من خلال أبعاده (التنظيمي والفردي والتقني)؛ حيث يمكن من خلالها التكيف مع التغيرات المستمرة ومن ثم تطوير الأداء الجامعي، ولا يمكن لأي بعد من هذه الأبعاد أن يؤدي بمفرده إلى التشارك المعرفي الفعال وإنما لابد من تكامل وترابط هذه الأبعاد مع بعضها، ويتطلب ذلك قيادة فعالة تسعى إلى تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد وتهيئة البيئة المناسبة لتفعيل التشارك المعرفي بين كافة العاملين.

### ثامناً: متطلبات تطبيق التشارك المعرفي:

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل الجامعة، أهمها:

- القيادة الفعالة: حيث تدعم وتوجه أفراد المجتمع الجامعي في جو من التعاون والإيجابية، كما تساعد على توفير بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن طرق العمل وتحسين الأداء، كذلك تؤثر في تطبيق التشارك المعرفي من خلال إيجاد بيئة ديمقراطية وحرية أكاديمية بين أفراد المجتمع الأكاديمي (Al-Kurdi, et al., 2020, 219).

- وجود ثقافة تنظيمية للجامعة وتحويلها إلى منظمة تعلم: حيث تمتلك الجامعة كمنظمة متعلمة خصائص إدارة المعرفة وإنتاجها ومشاركتها وتقديم التدريب والاستشارات وتوجيه البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه البيئة المحيطة، والجامعة المتعلمة جامعة منفتحة على ما

حولها، وتوجد بها القيم والمعتقدات المشتركة ونظم العمل التي تضبط تفاعلات الأفراد والجماعات، كما توفر بيئة محفزة للتشارك المعرفي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين بها، ومن هذه القيم قيمة التعاون والالتزام والمساعدة والتحفيز والمشاركة (الزهراني، ٢٠١٩، ٤٧٩).

- مرونة الهيكل التنظيمي: حيث يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، ويسمح بتهيئة بيئة عمل تدعم وتعزز وتسهل عملية الاتصال والعلاقات والتعاون بين الأقسام والوحدات وزيادة المشاركة في المعارف والمعلومات (Shaqrah, et al., 2011, 3).

- تفعيل نظام اللامركزية: حيث تحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تشمله من بيانات ومعلومات إلى نظام لامركزي في الإدارة حتى يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

- قوى بشرية مؤهلة: حيث يقع على عاتقها مسئولية القيام بالأنشطة اللازمة لكافة عمليات التشارك المعرفي، لذا يجب على الجامعة أن توفر الحرية الأكاديمية لمنسوبيها مع توفيرها الموارد اللازمة لهم من أجل جمع البيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة ودراستها وتحليلها ومن ثم توليد المعرفة المتراكمة سواء داخل الجامعة أو خارجها (Chivu, & Popescu, 2008, 54-56).

- الحوافز والمكافآت: وتتمثل في الوسائل التي من شأنها أن تشجع الأفراد على التشارك المعرفي، حيث إن ضعف وجود الرغبة لدى الأفراد في مشاركة المعرفة مع الآخرين يمكن تفاديها من قبل المؤسسة بإعطاء المكافآت والحوافز المادية أو المعنوية للعاملين بها (Noor, & Salim, 2011, 108).

- الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الأكاديمي: حيث تعد الرغبة في مساعدة الآخرين من أهم متطلبات تطبيق التشارك المعرفي، فعندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعدادًا مؤكدًا ورغبةً أكبر لتبادل خبراتهم وأفكارهم دون تردد، وكلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كلما كانوا على استعداد أكبر للتبادل والتفاعل الاجتماعي (Liu, et al., 2014, 156).

- البيئة التعاونية وتكوين فرق عمل: حيث يساعد العمل في بيئة داعمة للعمل في فرق تعاونية على إيجاد التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن عملية الاتصال، ويدعم القدرة على إنجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكنين، ويكون التعاون من خلال فرد مع آخر أو مجموعة من الأفراد، سواء كان هذا التعاون إلكترونيًا من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، أو من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال المقابلات (Eid, & Al-Jabri, 2016, 14).

- توفير البنية التحتية التكنولوجية: إن توفير البنية التحتية التكنولوجية من أجهزة حاسوب وبرمجيات وبرامج ومنصات تعليمية رقمية ومحركات للبحث الإلكتروني تسهم بشكل كبير في تطبيق التشارك المعرفي، حيث تساعد على الحد من الحواجز الزمنية والمكانية بين العاملين في مجال المعرفة، وتحسين فرص الحصول على المعلومات والمعارف (سيد، ٢٠١٣، ٢٢٢).

- توفير مخازن للمعرفة: تعد إدارة مخازن المعرفة من المتطلبات التي تضمن تحقيق التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة وتداولها، حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات مستودعات ومخازن إلكترونية للمعرفة في موقع واحد ليسهل الوصول إليها والحفاظ عليها، ومن ثم تكون مخازن المعرفة الضخمة هي أساس الواقع المعزز وأساس الأنظمة التي بإمكانها تقديم المعلومات لأي فرد أو مؤسسة عند الحاجة لها (Ghabban, Selamat, & Ibrahim, 2018, 93).

يتضح مما سبق أن تطبيق التشارك المعرفي بالتعليم الجامعي ليس بالأمر السهل، ولكن يلزمه العديد من المتطلبات التي يجب توافرها، أهمها، وجود قيادة مؤمنة بأهمية التشارك المعرفي ونشر ثقافته بين العاملين، ووجود قوى بشرية مؤهلة وإتاحة الحرية اللازمة لها لأداء مهامها لتكون قادرة على إنتاج معرفة جديدة ونشرها، وتوافر نظم وأدوات تساعد في إدارة وتدقيق المعرفة داخل الجامعة ومع بيئتها الخارجية، ووجود هيكل تنظيمي مرن، بالإضافة إلى وجود عمليات مرنة لتسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الجامعة، وتفعيل دور الوحدات الإعلامية بالجامعة في نقل المعرفة بين الوحدات والأقسام، فضلاً عن أن للتكنولوجيا الحديثة دورًا مهمًا في تطبيق ونجاح التشارك المعرفي حيث تتغلب على المعوقات الزمنية والمكانية باستخدام المنصات أو المواقع لتساعد على نشر وتبادل المعلومات والمعارف بين كافة العاملين والمتعلمين داخل الجامعة وخارجها.

#### تاسعًا: معوقات التشارك المعرفي:

على الرغم من أهمية التشارك المعرفي على كافة مستوياته إلا أنه قد يواجهه العديد من المعوقات التي تقلل من نجاحه وتطوره في الجامعات، ويمكن توضيحها فيما يلي، Liu, et al, 2014, (155)، و(Tan, 2016, 530)، و(زهاني، ٢٠١٩، ٥٠):

- قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي وضعف ملاءمتها للتغيرات المعرفية المعاصرة.
- غياب القيم التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية والتي تدعم عمليات التشارك المعرفي.
- ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعدم قدرته على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري.
- قصور البنية التحتية وعدم وجود هيكل تنظيمي مناسب داخل الجامعات.
- ضعف دعم القيادات للتشارك المعرفي بشكل كافٍ، بالإضافة إلى ضعف توافر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف التعاون بين أقسام وكليات الجامعة الواحدة أو بين الجامعات وبعضها البعض.
- قلة وجود سياسة واضحة في الأقسام العلمية لدعم وتشجيع التشارك المعرفي، وضعف المكافآت الممنوحة، وغياب دعم القوانين المنظمة للعمل.
- وجود بعض القيود على نشر المعرفة بسبب حقوق التأليف والنشر الرقمية.
- ضيق الوقت والعبء التدريسي والإداري، وانتشار ثقافة العمل الفردي والانعزالية، وضعف العمل الجماعي المنظم والتركيز على التخصص فقط على حساب وحدة المعرفة وتكاملها وتشاركتها.
- ضعف الانسجام بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات.
- الرغبة في الحفاظ على الملكية الفكرية بسبب الخوف من عدم الحصول على الاعتراف والاعتماد من القيادات الجامعية، مع عدم وجود آلية واضحة للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية.

- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية، والتي لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزءًا ضمنيًا لا يمكن نقله ومشاركته.
  - رغبة بعض الأفراد في احتكار المعرفة وقلة مشاركتها لرغبتهم في تحقيق التميز والحصول على مكاسب مادية أو غير مادية.
  - اعتقاد بعض الأفراد بأن المعرفة مصدر قوة وبالتالي فقدانها يعني فقدان القوة والسلطة، وخاصة المعرفة الضمنية منها.
  - تباين مستويات المعرفة والخبرة بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى نقص المعرفة الأساسية لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتخصصات الدقيقة لمجالاتهم العلمي.
  - ضعف قدرة بعض أعضاء هيئة التدريس على التعامل مع تقنيات التعليم والمنصات والمواقع التعليمية.
  - اعتقاد البعض بأن التشارك المعرفي يجعل المعرفة متاحة للجميع وخاصة من هم خارج المؤسسة، مما قد يضر بمصلحتها.
  - إحجام أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين نظرًا لضعف الحوافز التشجيعية المقدمة لهم عند قيامهم بالتشارك المعرفي.
  - وجود قصور في الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، ووضع قيود غير مبررة على آرائهم العلمية والأكاديمية وما ينشرونه من أبحاث علمية.
- يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات التي تؤثر سلبًا على تفعيل التشارك المعرفي داخل مؤسسات التعليم الجامعي؛ فمنها ما يرتبط بالجانب الفردي، ومنها ما يرتبط بالجانب التنظيمي، ومنها ما يرتبط بالجانب التقني، وبالتالي يؤثر ذلك على مستوى الأداء الجامعي، الأمر الذي يتطلب ضرورة السعي نحو الحد منها أو التغلب عليها.

#### عاشراً: دور التشارك المعرفي في تفعيل الابتكار التنظيمي بالجامعات:

يتطلب الابتكار التنظيمي توليد أفكار جديدة تعالج الوضع التنظيمي الحالي، وتنتج الأفكار الجديدة من عملية دمج فئات الفكر أو الصور الذهنية بطرق جديدة من أجل تطوير حل مناسب لموقف أو مشكلة، وهو ما يسمى بـ "العملية التوليدية"، لذا فإن الوصول إلى مصادر جديدة للمعلومات والمعرفة ووجهات النظر يُفعل الابتكار التنظيمي من خلال زيادة عدد فئات الفكر والصور الذهنية المتاحة للتعديل وإعادة التركيب، وعلى المستوى التنظيمي، فالمؤسسات التي تتمتع بإمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة من موارد المعرفة تكون أكثر فعالية في الابتكار وتكون أكثر قدرة على تطوير واستيعاب العمليات الجديدة في عملياتها المستمرة، أما على المستوى الفردي فإن التعرض للمعلومات من ثقافات متعددة يؤدي إلى أداء أكثر إبداعًا (Yang & Konrad, 2011, 1064-1065)، كما أن أساس المعرفة التنظيمية الذي يتم من خلالها اكتساب المعرفة الجديدة من المعرفة الموجودة يحفز الابتكار التنظيمي، فكلما زاد الابتكار الذي تحققه المؤسسة زاد التعلم والتغيير الذي يتطلبه النظام (Sutanto, 2017, 129).

وتعد مصادر المعرفة عامل نجاح حاسم في تفعيل الابتكار التنظيمي كما تعتمد المؤسسات بشكل متزايد في عملية الابتكار على أنواع مختلفة من مصادر المعرفة (Simao & Franco, 2018, 237)، بالإضافة إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي أدركت أكثر من أي وقت مضى أن جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات حول بيئتها المباشرة وغير المباشرة هو الطريقة الوحيدة لاتخاذ قرارات

مستنيرة والتغلب على التحديات، ويؤدي جمع ومعالجة أي معلومات حول البيئة التعليمية إلى إيجاد المعرفة التي تساعد في تطوير حلول جديدة للمشكلات الحالية أو المستقبلية، فعندما يتم دمج المعرفة الجديدة مع المعرفة الموجودة، فإنها ستثري مصادر المعرفة المتاحة، وتمثل الأنشطة الأساسية لمؤسسات التعليم الجامعي في إيجاد ونشر المعرفة داخل الحدود التنظيمية أو مع شركاء آخرين، وتقوم مؤسسات التعليم الجامعي بإنشاء معارف جديدة عن طريق التدريس أو عن طريق إجراء البحوث التقنية، لذا فإن تعزيز عمليات وممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي أصبحت ضرورية (Al-Jayyousi, et al., 2019, 119).

يتضح مما سبق أنه لا توجد بيئة خصبة للابتكار التنظيمي بدون توليد أفكار جديدة والوصول إلى مصادر جديدة للمعلومات والمعرفة واكتساب هذه المعرفة والتي تعمل على حل المشكلات القائمة والمحتملة من خلال اتخاذ قرارات سليمة.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث بناء أداة البحث، ومجتمع وعينة البحث، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها، ويمكن عرض ذلك فيما يلي:

#### أولاً: بناء أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استبانة للكشف عن واقع الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكلية جامعة الأزهر، من خلال قياس درجة توافر أبعاد كل منهما، وتحديد درجة أهمية متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كذلك دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث وفق متغيرات (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية)، والكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكلية جامعة الأزهر، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، ومن ثم قام الباحثان بتحكييم الاستبانة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

#### أ- صدق الاستبانة:

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للعبارة وتقييمهم لمدى ارتباط العبارة بالخصائص المستهدفة قياسها (مجيد، ٢٠١٤، ١٠٤). وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها في صورتها الأولية على خمسة عشر محكمًا من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؛ وذلك للقيام بتحكييمها بعد الاطلاع على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للبحث، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارة، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يروونه مناسبًا.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة مرتفعة، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أجزاء؛ اختص الجزء الأول بالاستجابة على البيانات الأولية من عينة البحث، وشمل (النوع، الدرجة الوظيفية، ونوع الكلية، واعتماد الكلية)، واختص الجزء الثاني بالكشف عن واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر، وضم ثلاثة أبعاد فرعية (الابتكار الإداري، والابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس، والابتكار التقني)، وشمل (٢٦) عبارة، كما اختص الجزء الثالث بالكشف عن واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر، وضم ثلاثة أبعاد فرعية (التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي، والتشارك المعرفي على المستوى الفردي، والتشارك المعرفي على المستوى التقني)، وشمل (٢٧) عبارة، في حين اختص الجزء الرابع برصد متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، وشمل (١٤) عبارة، واشتملت الاستبانة في مجملها على (٦٧) عبارة، وقد استخدمت أداة البحث تدرج Rating scale ثلاثي لدرجة التوافر والأهمية (كبيرة=٣، متوسطة=٢، ضعيفة=١).

#### ب- الاتساق الداخلي للاستبانة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, 2012,618)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٧٦) من أفراد مجتمع البحث المستهدف بغرض التأكد من صلاحيتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد/ المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

#### جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد/ المحور الذي تنتمي له

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**،٨١	١	**،٨٥	١	**،٥٢
٢	**،٨١	٢	**،٧٧	٢	**،٧٣
٣	**،٧٢	٣	**،٧١	٣	**،٩٤
٤	**،٨٨	٤	**،٧٦	٤	**،٩٤
٥	**،٨٧	٥	**،٧٦	٥	**،٩١
٦	**،٩٠	٦	**،٨٧	٦	**،٣٧
٧	**،٦٠	٧	**،٧٢	٧	**،٩٤

واقع الابتكار التنظيمي بكليات واقع التشارك المعرفي متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي  
كلية جامعة الأزهر بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٨	**٠,٨٨	٨	**٠,٦٩	٨	**٠,٨٠
٩	**٠,٦١	٩	**٠,٦٩	٩	**٠,٩٣
١٠	**٠,٣٥	١٠	**٠,٦٤	١٠	**٠,٩١
١١	**٠,٧٥	١١	**٠,٦٦	١١	**٠,٨٧
١٢	**٠,٧١	١٢	**٠,٦٢	١٢	**٠,٤٣
١٣	**٠,٧٥	١٣	**٠,٧٢	١٣	**٠,٩٢
١٤	**٠,٤٠	١٤	**٠,٦٨	١٤	**٠,٩٠
١٥	**٠,٣١	١٥	**٠,٧٣		
١٦	**٠,٨٢	١٦	**٠,٦٣		
١٧	**٠,٨٠	١٧	**٠,٥٥		
١٨	**٠,٨٠	١٨	**٠,٦٩		
١٩	**٠,٦٣	١٩	**٠,٧٤		
٢٠	**٠,٥٣	٢٠	**٠,٨٢		
٢١	**٠,٧٤	٢١	**٠,٧٤		
٢٢	**٠,٦٨	٢٢	**٠,٧٨		
٢٣	**٠,٧٤	٢٣	**٠,٨٢		
٢٤	**٠,٧١	٢٤	**٠,٦٥		
٢٥	**٠,٧٧	٢٥	**٠,٨١		
٢٦	**٠,٦٧	٢٦	**٠,٨١		
		٢٧	**٠,٧٧		

ملاحظة: \*\* قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة البحث ترتبط بالبُعد/ المحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٣١) إلى (٠,٩٤)، كما تبين من حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٨١) إلى (٠,٩٤)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

#### ج- ثبات الاستبانة:

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار أداة القياس وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson, 2009, 65). وقد تم حساب الثبات Reliability

بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، ٢٠١١، ٤٩٢)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للاستبانة.

## جدول (٢)

### معاملات الثبات للاستبانة

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر	الابتكار الإداري	٩	٠,٩٥	مرتفع
	الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس	٩	٠,٨٦	
واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر	الابتكار التقني	٨	٠,٩٠	مرتفع
	إجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي	٢٦	٠,٩٥	
	التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي	٩	٠,٩٣	
	التشارك المعرفي على المستوى الفردي	٩	٠,٩٠	
	التشارك المعرفي على المستوى التقني	٩	٠,٩٤	
متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي	إجمالي أبعاد التشارك المعرفي	٢٧	٠,٩٥	مرتفع
		١٤	٠,٩٦	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر قد بلغت (٠,٩٥)، كما أن معاملات الثبات لأبعاده الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٨٦) إلى (٠,٩٥)، كما أن قيمة معامل الثبات لمحور واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر قد بلغت (٠,٩٥)، كما أن معاملات الثبات لأبعاده الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٩٠) إلى (٠,٩٤)، وكذلك فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي قد بلغت (٠,٩٦)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠) (Field, 2009, 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لمحاور الاستبانة وأبعاده الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

### ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

في ضوء أهداف الدراسة الميدانية فإن مجتمع البحث يضم كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ولتحديد حجم مجتمع البحث تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن جامعة الأزهر للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع البحث يبلغ (١١٩٦١) عضو هيئة تدريس، موزعين بين عضو عامل ومتفرغ، وذلك بعد استبعاد المعارين ومن هم في إجازات من أعضاء هيئة التدريس.



وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع البحث (Dattalo, 2008, 4)، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson (Thompson, 2012, 59) وباستخدام هذه المعادلة تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع البحث يبلغ (٣٧٢) عضواً.

وقد حصل الباحثان على الموافقات اللازمة لعلمية التطبيق الميداني على مجتمع البحث المستهدف، ومن ثم قام الباحثان بنشر وتوزيع الاستبانة على مجتمع البحث المستهدف مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصل الباحثان على (٣٨٧) ردّاً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٣,٢٤%) من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث، ويمكن وصف عينة البحث بحسب البيانات الأولية (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية) على النحو الموضح بالجدول التالي.

### جدول (٣)

وصف عينة البحث بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
	النوع:	
ذكر	٢٠٤	%٥٢,٧١
أنثى	١٨٣	%٤٧,٢٩
	الدرجة الوظيفية:	
مدرس	١٣٧	%٣٥,٤٠
أستاذ مساعد	١٢٩	%٣٣,٣٣
أستاذ	١٢١	%٣١,٢٧
	نوع الكلية:	
نظرية	٢٥٦	%٦٦,١٥
عملية	١٣١	%٣٣,٨٥
	اعتماد الكلية:	
معتمدة	١٤٢	%٣٦,٦٩
غير معتمدة	٢٤٥	%٦٣,٣١
إجمالي عينة البحث	٣٨٧	%١٠٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق أن الأعداد والنسب المئوية الخاصة بمتغيرات البحث (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية) تعكس التوازن في عينة البحث.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة البحث، والتي تضمنت ما يلي:

- ١- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percentages: لوصف عينة البحث بحسب البيانات الأولية، والكشف عن توزيع استجابات عينة البحث على كل عبارة.
- ٢- المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة/ بُعد/ محور في الاستبانة، ويوضح الجدول التالي طريقة الحكم على درجة التوافر/ الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي.
- جدول (٤)

الحكم على درجة التوافر/ الأهمية في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر/ الأهمية
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة

كما تم ترتيب عبارات محاور الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر/ الأهمية، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

- ٣- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.
- ٤- اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغيرات: النوع ونوع الكلية واعتماد الكلية.
- ٥- تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وفي حال وجود فروق يتم استخدام اختبار LSD لتحديد مصادر الفروق واتجاهاتها.
- ٦- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: للوقوف على درجة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر.
- ٧- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression: وذلك لدراسة معنوية نموذج الانحدار بين التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر كمتغير مستقل والابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر كمتغير تابع.
- ٨- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالبحث باستخدام الإصدار السابع والعشرين لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أ- النتائج الإجمالية لمحاور البحث:

للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول النتائج الإجمالية لمحاور البحث:

جدول (٥)

النتائج الإجمالية لمحاور البحث (ن=٣٨٧)

الترتيب	معامل الاختلاف	انحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط		المتوسط الحسابي التوافر/ عند مستوى ثقة ٩٥%	المتوسط الحسابي التوافر/ عند مستوى ثقة ٩٥%	البُعد	المحور
			الحد الأدنى	الحد الأعلى				
٣	%٣٥,٠٥	٠,٥٩	١,٧٤	١,٦٣	متوسطة	١,٦٨	واقع الابتكار الإداري	
١	%٢٤,٠٥	٠,٤٨	٢,٠٣	١,٩٣	متوسطة	١,٩٨	الابتكار التنظيمي	
٢	%٣٠,٧١	٠,٥٢	١,٧٣	١,٦٣	متوسطة	١,٦٨	بكليات جامعة الأزهر	
-	%٢٧,٠٤	٠,٤٨	١,٨٣	١,٧٤	متوسطة	١,٧٩	واقع الابتكار	
٢	%٣٣,٢١	٠,٥٧	١,٧٨	١,٦٧	متوسطة	١,٧٢	التنظيمي بكليات جامعة الأزهر	
١	%٢٦,٨٥	٠,٥٤	٢,٠٥	١,٩٤	متوسطة	٢,٠٠	واقع التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي	
٣	%٣٤,٠١	٠,٥٨	١,٧٦	١,٦٥	متوسطة	١,٧٠	المعرفي التشارك المعرفي على مستوى الفردي	
-	%٢٨,٥١	٠,٥٢	١,٨٦	١,٧٦	متوسطة	١,٨١	جامعة الأزهر	
-	%٧,٠٩	٠,٢١	٢,٩٥	٢,٩١	كبيرة	٢,٩٣	إجمالي واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر	
							متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر	
							في ضوء مدخل التشارك المعرفي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- المحور الأول (واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر): جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (١,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع البحث عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١,٧٤) و(١,٨٣)، الأمر الذي يشير إلى أن مستوى الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر ليس على المستوى المطلوب والمنشود، وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض المشكلات (الإدارية والتدريسية والتقنية) التي أثرت على درجة توافر أبعاد الابتكار التنظيمي، وبالتالي لم تحقق هذه الكليات الأداء المستهدف على أكمل وجه، ويتطلب ذلك تكاتف الجهود لتفعيل الابتكار التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حالة، ٢٠٢٢م) حيث توصلت إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو الابتكار التنظيمي في جامعة أحمد دراية بولاية أدرار بالجزائر جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (ديب والهلول، ٢٠١٨م) حيث أظهرت

انخفاضاً في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة وقد يرجع ذلك إلى اختلاف مجتمع وعينة الدراسة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر أبعاد الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (١,٩٨)، الأمر الذي يشير إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على تفعيل الابتكار من خلال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في ظل الظروف والإمكانات المتاحة، وجاء في المرتبة الثانية والثالثة بُعدي الابتكار التقني والابتكار الإداري بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (١,٦٨) الأمر الذي يشير إلى وجود بنية تحتية غير محفزة على الابتكار وقلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالإضافة إلى ضعف تهيئة المناخ الداعم للابتكار والاعتماد على أساليب تقليدية ونمطية لا تتماشى مع مستجدات العصر.

كما تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة البحث حول الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٤,٠٥%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة البحث حول الابتكار الإداري حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣٥,٠٥%)، وهو ما يشير إلى ضرورة تبني إدارات الكليات لأساليب مبتكرة في الإدارة والعمل على وجود هياكل تنظيمية مرنة وبناء قدرات العاملين ودعم مبادراتهم الابتكارية.

- المحور الثاني (واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر): جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر عينة البحث بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٨١) وانحراف معياري (٠,٥٢)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع البحث عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١,٧٦) و(١,٨٦)، وهو ما يؤكد أن أبعاد التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر لا تتحقق على المستوى المنشود، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض أوجه القصور التي قد تؤثر سلباً على أداء كليات جامعة الأزهر على المستوى الفردي والتنظيمي والتقني، مما يؤكد أن الجامعة في حاجة إلى تطوير برامجها لتعزيز التشارك المعرفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، والعبيري، ٢٠٢٣) حيث توصلت إلى أن مستوى التشارك المعرفي بجامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الأبعاد الفرعية للتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد التشارك المعرفي على المستوى الفردي في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وقد يعزى ذلك إلى سعي أعضاء هيئة التدريس لتفعيل التشارك المعرفي من خلال ممارساتهم التدريسية والبحثية، وأنشطتهم المتصلة بخدمة المجتمع وفقاً للإمكانات المتاحة، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٢)، وقد يعزى ذلك إلى قصور بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، وضعف المناخ التنظيمي الداعم لعملية التشارك المعرفي، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد التشارك المعرفي على المستوى التقني بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١,٧٠) وتشير هذه النتائج إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة لعملية الاتصال الفعال بين كافة العاملين بالجامعة، والمحفزة لعملية التشارك المعرفي.

كما تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة البحث حول التشارك المعرفي على المستوى الفردي حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٦,٨٥%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة البحث حول التشارك المعرفي على المستوى التقني حيث بلغت قيمة

معامل الاختلاف (٣٤,٠١%)، وهو ما يؤكد على ضرورة امتلاك كليات الجامعة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتسهيل عملية التشارك المعرفي، والسعي إلى توظيف أساليب التكنولوجيا التشاركية لتبادل المعارف والخبرات، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Lo & Tian, 2020) في أن عامل التكنولوجيا يسهم بدرجة عالية في عملية التشارك المعرفي.

- المحور الثالث (متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي): جاءت درجة الأهمية لإجمالي متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٢١)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع البحث عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢,٩١) و(٢,٩٥)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق عينة البحث على أهمية هذه المتطلبات وضرورة العمل على توفيرها، كما تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة البحث حول متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٧,٠٩%).

#### ب- النتائج التفصيلية لمحاو البحث:

١- نتائج عبارات المحور الأول: واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث يتم عرض نتائج كل بُعد من أبعاد الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات كل بُعد فيما يلي:

البُعد الأول: الابتكار الإداري: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

#### جدول (٦)

نتائج استجابات عينة البحث حول الابتكار الإداري (ن=٣٨٧)

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١	توفر إدارة الكلية المناخ التنظيمي الداعم للابتكار.	٤٨	١٧٥	١٦٤	١,٧٠
٢	تتبع إدارة الكلية إجراءات إدارية مرنة لتطبيق الأفكار المبتكرة عند إنجاز الأعمال.	٢٩	١٧٣	١٨٥	١,٦٠
٣	توفر إدارة الكلية قنوات تواصل مفتوحة مع	١١٤	١٦٤	١٠٩	٢,٠١

م	العبرة	درجة التوافر			المتوس الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
					ط المعباري التوافر الحسابي
					ي
	العاملين تسهل من تدفق المعلومات.				
٤	تعمل إدارة الكلية على دعم مبادرات العاملين الابتكارية في إنجاز الأعمال.	٣١	١٧٧	١٧٩	١,٦٢
		%٨,٠١	%٤٥,٧٤	%٤٦,٢٥	٠,٦٣
٥	تمتلك الكلية هيكلًا تنظيميًا مرناً يعزز الابتكار.	٣٩	١٧١	١٧٧	١,٦٤
		%١٠,٠٨	%٤٤,١٩	%٤٥,٧٤	٠,٦٦
٦	تستثمر إدارة الكلية الطاقات الابتكارية لدى العاملين لإنجاز الأعمال.	٤٦	١٨٣	١٥٨	١,٧١
		%١١,٨٩	%٤٧,٢٩	%٤٠,٨٣	٠,٦٧
٧	تعقد إدارة الكلية برامج تدريبية لبناء قدرات العاملين الابتكارية.	٣٤	١٩٠	١٦٣	١,٦٧
		%٨,٧٩	%٤٩,١٠	%٤٢,١٢	٠,٦٣
٨	تتبنى إدارة الكلية الأساليب المبتكرة في حل المشكلات التنظيمية.	٥٩	١٤٩	١٧٩	١,٦٩
		%١٥,٢٥	%٣٨,٥٠	%٤٦,٢٥	٠,٧٢
٩	تضع إدارة الكلية نظامًا للحوافز على أسس تضمن الابتكار في الأداء.	٢٧	١٤٨	٢١٢	١,٥٢
		%٦,٩٨	%٣٨,٢٤	%٥٤,٧٨	٠,٦٢
	إجمالي بُعد الابتكار الإداري				١,٦٨
					٠,٥٩
					متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الابتكار الإداري تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (١,٦٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٢) إلى (٢,٠١)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توفر إدارة الكلية قنوات تواصل مفتوحة مع العاملين تسهل من تدفق المعلومات" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وقد يعزى ذلك إلى زيادة وعي إدارة الكلية بأهمية حصول العاملين على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب من خلال آليات تواصل فعالة والتي تساعدهم على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

كما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تضع إدارة الكلية نظاماً للحوافز على أسس تضمن الابتكار في الأداء"، في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥٢)،

وانحراف معياري (٠,٦٢)، الأمر الذي يشير إلى ضعف تقدير إدارة الكلية لقدرات العاملين الابتكارية وضعف اهتمامها بأفكارهم ومبادراتهم الفردية مما يؤثر سلبًا على أدائهم، وقد يعزى ذلك إلى ضعف وجود آليات واضحة للحوافز يمكن من خلالها تحفيز العاملين وتشجيعهم على أداء أعمالهم بطرق مبتكرة، ويختلف ذلك مع دراسة (الغامدي، وغيث، ٢٠٢٢) حيث أظهرت أن منح الموظفين تقديرًا لإسهاماتهم بأفكار جديدة تفيد في تطوير الأداء جاء بدرجة كبيرة.

البُعد الثاني: الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

#### جدول (٧)

نتائج استجابات عينة البحث حول الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس (ن=٣٨٧)

م	العبارات	درجة التوافر			المتوسط الانحراف	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	يشجع أعضاء هيئة التدريس طلابهم علي تكوين اتجاهات إيجابية نحو الابتكار.	١٠٤ %	١٧٥ %	١٠٨ %	١,٩٩	٤ متوسطة
٢	ينعي أعضاء هيئة التدريس قدرات التفكير الابتكاري لدى طلابهم من خلال إشرافهم بمواقف مثيرة للتفكير أثناء التعلم.	١٤٥ %	٢٠٣ %	٣٩ %	٢,٢٧	٣ متوسطة
٣	توفر إدارة الكلية الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمالهم بطرق مبتكرة.	٣١ %	١٦٣ %	١٩٣ %	١,٥٨	٨ ضعيفة
٤	يستخدم أعضاء هيئة التدريس طرق تدريس مبتكرة في تقديم المعلومات للطلاب.	٧٠ %	١٨٠ %	١٣٧ %	١,٨٣	٥ متوسطة
٥	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على زيادة إنتاجهم العلمي.	٢٢ %	١٦٩ %	١٩٦ %	١,٥٥	٩ ضعيفة
٦	يسعى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.	١٩٩ %	١٨٨ %	٠ %	٢,٥١	١ كبيرة
٧	يحرص أعضاء هيئة التدريس على التعرف على الاتجاهات المعاصرة	١٧٩ %	٢٠٨ %	٠ %	٢,٤٦	٢ كبيرة

م	العبرة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
	في مجال التعليم لتحسين مستواهم الأكاديمي.				
٨	يتبادل أعضاء هيئة التدريس الأفكار الابتكارية فيما بينهم.	٥٨	١٩٤	١٣٥	١,٨٠
		%١٤,٩٩	%٥٠,١٣	%٣٤,٨٨	٠,٦٨
٩	يحرص أعضاء هيئة التدريس على المشاركة المجتمعية بفعالية.	٧٤	١٦٤	١٤٩	١,٨١
		%١٩,١٢	%٤٢,٣٨	%٣٨,٥٠	٠,٧٣
	إجمالي بُعد الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس				١,٩٨
					٠,٤٨

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٥) إلى (٢,٥١)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها بين مستوى كبيرة وضعيفة، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يسعى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وانحراف معياري (٠,٥٠)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والتي تعمل على إلمامهم بالاتجاهات الحديثة والمعاصرة والتوجهات المستقبلية في مجال تخصصهم وصقل مهاراتهم وتنمية قدراتهم ومواكبة التطورات والمستجدات.

كما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على زيادة إنتاجهم العلمي" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد يعزى ذلك إلى تركيز إدارة الكلية بشكل كبير على الجانب التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وحثهم على الالتزام بمواعيد محاضراتهم وضعف الاهتمام بالجوانب الأخرى نظرًا لأن زيادة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس أمر خاص بهم حيث يرتبط ذلك بتربيتهم وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية.

البُعد الثالث: الابتكار التقني: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:



جدول (٨)

نتائج استجابات عينة البحث حول الابتكار التقني (ن=٣٨٧)

م	العبرة	درجة التوافر	المتوسط الانحراف درجة الترتيب	كبير	متوسطة	ضعيفة	الحسابي المعياري التوافر
١	توفر إدارة الكلية برامج تدريبية للعاملين تمكنهم من استخدام التقنيات الحديثة.	ك	٥٣	٢١٥	١١٩	١,٨٣	متوسطة ١,٦٥
		% ١٣,٧٠	% ٥٥,٥٦	% ٣٠,٧٥			
٢	تعمل إدارة الكلية على تحديث أجهزتها وبرامجها التقنية بشكل دوري.	ك	٤٤	٢٢٣	١٢٠	١,٨٠	متوسطة ٠,٦٢
		% ١١,٣٧	% ٥٧,٦٢	% ٣١,٠١			
٣	تناسب التكنولوجيا المستخدمة مع احتياجات العاملين بالكلية.	ك	٢٠	١٩٠	١٧٧	١,٥٩	ضعيفة ٠,٥٩
		% ٥,١٧	% ٤٩,١٠	% ٤٥,٧٤			
٤	يتبادل العاملون المعلومات عبر قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالكلية.	ك	٢٩	٢٣٦	١٢٢	١,٧٦	متوسطة ٠,٥٨
		% ٧,٤٩	% ٦٠,٩٨	% ٣١,٥٢			
٥	تقدم إدارة الكلية الخدمات للمستخدمين عبر تطبيقات إلكترونية سهلة الاستخدام.	ك	٢٣	٢١٠	١٥٤	١,٦٦	ضعيفة ٠,٥٩
		% ٥,٩٤	% ٥٤,٢٦	% ٣٩,٧٩			
٦	توفر إدارة الكلية بنية تحتية تقنية مناسبة ومحفزة على الابتكار.	ك	١٩	١٨٧	١٨١	١,٥٨	ضعيفة ٠,٥٩
		% ٤,٩١	% ٤٨,٣٢	% ٤٦,٧٧			
٧	توظف إدارة الكلية التقنيات الحديثة في الأنشطة بطرق مختلفة.	ك	٤٤	١٩٢	١٥١	١,٧٢	متوسطة ٠,٦٥
		% ١١,٣٧	% ٤٩,٦١	% ٣٩,٠٢			
٨	توفر إدارة الكلية منصات رقمية تعزز الابتكار لدى العاملين.	ك	١٤	١٦٨	٢٠٥	١,٥١	ضعيفة ٠,٥٧
		% ٣,٦٢	% ٤٣,٤١	% ٥٢,٩٧			
	إجمالي بُعد الابتكار التقني					١,٦٨	متوسطة ٠,٥٢

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد الابتكار التقني تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (١,٦٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥١) إلى (١,٨٣)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "توفر إدارة الكلية برامج تدريبية للعاملين تمكّنهم من استخدام التقنيات الحديثة" في المرتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة الكلية على تحسين قدرات ومهارات العاملين وزيادة خبرتهم من خلال التدريب الفعال على التقنيات الحديثة مما يساعدهم على أداء أعمالهم بسهولة ولكن يحتاج ذلك إلى مزيد من الجهد من إدارة الكلية لزيادة هذه البرامج التدريبية وفعاليتها، ويختلف ذلك مع دراسة (حالة، ٢٠٢٢م) حيث أظهرت انخفاض اهتمام جامعة أحمد دراية بولاية أدرار بالجزائر بوضع برامج جيدة تساعد الإداريين على فهم آليات عمل الإدارة تجاه الابتكار، كما يختلف ذلك أيضاً مع دراسة (الغامدي، وغيث، ٢٠٢٢) حيث أظهرت أن قيام الإدارة بتدريب وتأهيل الموظفين على أنظمة الحاسوب ومستجداته جاء بدرجة كبيرة.

كما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "توفر إدارة الكلية منصات رقمية تعزز الابتكار لدى العاملين" في المرتبة الأخيرة وبدرجة توافر ضعيفة، بمتوسط حسابي (١,٥١)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف قدرة إدارة الكلية على التكيف والتعامل مع التقنيات الحديثة واستثمارها من أجل تفعيل القدرات الابتكارية للعاملين واعتمادها بشكل كبير على الطرق التقليدية في تعزيز ابتكار العاملين بها.

٢- نتائج عبارات المحور الثاني: واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث يتم عرض نتائج كل بُعد من أبعاد التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على عبارات كل بُعد فيما يلي:

البُعد الأول: التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (٩)

نتائج استجابات عينة البحث حول التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي (ن=٣٨٧)

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	تمتلك الكلية رؤية ورسالة واضحة المعالم لتفعيل إجراءات التشارك المعرفي.	٦١	١٨٩	١٣٧	١,٨٠	٤
		%١٥,٧٦	%٤٨,٨٤	%٣٥,٤٠	٠,٦٩	متوسطة
٢	توفر إدارة الكلية مناحاً تنظيمياً يشجع على التشارك المعرفي بين كافة العاملين.	٥٥	١٩٣	١٣٩	١,٧٨	٥
		%١٤,٢١	%٤٩,٨٧	%٣٥,٩٢	٠,٦٧	متوسطة
٣	تضع إدارة الكلية سياسة معلنة لإجراءات التشارك المعرفي الجماعي بين الأقسام والكليات	١٨	٢٠٥	١٦٤	١,٦٢	٧
		%٤,٦٥	%٥٢,٩٧	%٤٢,٣٨	٠,٥٧	ضعيفة

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
	المختلفة.				
٤	تقدم إدارة الكلية البرامج التدريبية للعاملين بها لتطوير مهاراتهم.	٦٨	١٩٠	١٢٩	١,٨٤
		%١٧,٥٧	%٤٩,١٠	%٣٣,٣٣	٠,٧٠
٥	تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل بروح الفريق.	٧٤	١٨٨	١٢٥	١,٨٧
		%١٩,١٢	%٤٨,٥٨	%٣٢,٣٠	٠,٧١
٦	تفوض إدارة الكلية بعض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل.	٥٩	١٩٦	١٣٢	١,٨١
		%١٥,٢٥	%٥٠,٦٥	%٣٤,١١	٠,٦٨
٧	تعتمد إدارة الكلية التشارك المعرفي معيازا تقييميا لأداء العاملين بها.	٦	١٩٠	١٩١	١,٥٢
		%١,٥٥	%٤٩,١٠	%٤٩,٣٥	٠,٥٣
٨	تقدم إدارة الكلية مكافآت مادية ومعنوية لتحفيز التشارك المعرفي بين العاملين.	٢٣	١٨٩	١٧٥	١,٦١
		%٥,٩٤	%٤٨,٨٤	%٤٥,٢٢	٠,٦٠
٩	تعزز إدارة الكلية تفعيل الشراكة مع المؤسسات البحثية داخل مصر وخارجها.	٢٥	٢٠١	١٦١	١,٦٥
		%٦,٤٦	%٥١,٩٤	%٤١,٦٠	٠,٦٠
	إجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي				١,٧٢
					٠,٥٧

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (١,٧٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٢) إلى (١,٨٧)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تشجع إدارة الكلية العاملين على العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى، وبدرجة توافر (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (١,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٧١): الأمر الذي يشير إلى أن هناك بعض الجهود التي تبذل في هذا الأمر ولكنها ليست على المستوى المطلوب، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية بنشر ثقافة العمل الجماعي وهيئة بيئة داعمة للعمل في فرق تعاونية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠١٩) في أن درجة تحفيز القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للعاملين على العمل بروح الفريق جاءت بدرجة متوسطة، في

حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن إدارة جامعة حائل بالسعودية تشجع وبدرجة كبيرة على العمل بروح الفريق.

كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تعتمد إدارة الكلية التشارك المعرفي معيارًا تقييميًا لأداء العاملين بها" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر (ضعيفة)، وبمتوسط حسابي (١,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٥٣)؛ وقد يعزى ذلك إلى قلة إدراج أبعاد التشارك المعرفي في التقييمات الوظيفية للعاملين بالجامعة، ومن ثم ضعف تصميم أدوات لتقييم ومتابعة منسوبي الجامعة وفقًا لمدى مشاركتهم في تبادل المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرب، ٢٠٢١) حيث أشارت إلى ضعف جهود جامعة الإمام محمد بن سعود في وضع نظام تشجيعي واضح ومعلن يُقيّم المشاركين بالمعرفة في إطاره، كما تتفق مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١م) والتي توصلت إلى ضعف جهود جامعة سوهاج في وضع نظام تقييمي لتحفيز العاملين على مشاركة المعارف والخبرات، وتتفق أيضًا مع دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢م) حيث أشارت إلى أن تقييم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وفقًا لنشاطهم في مجال التشارك المعرفي جاء بدرجة ضعيفة.

البُعد الثاني: التشارك المعرفي على المستوى الفردي: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

#### جدول (١٠)

نتائج استجابات عينة البحث حول التشارك المعرفي على المستوى الفردي (ن=٣٨٧)

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحرا	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام أسلوب التدريس التشاركي داخل القاعة التدريسية.	١٦٩	٢٠١	١٧	٢,٣٩	كبيرة
		%٤٣,٦٧	%٥١,٩٤	%٤,٣٩		
٢	يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى تنمية مهارات البحث العلمي لدى طلابهم.	١٣٤	٢٠٣	٥٠	٢,٢٢	متوسطة
		%٣٤,٦٣	%٥٢,٤٥	%١٢,٩٢		
٣	يقوم أعضاء هيئة التدريس بإجراء بحوث بينية مع الزملاء من تخصصات مختلفة.	٦٢	٢٢٣	١٠٢	١,٩٠	متوسطة
		%١٦,٠٢	%٥٧,٦٢	%٢٦,٣٦		
٤	يشعر العاملون بالثقة المتبادلة عند تبادل المعلومات والمعارف.	٨٥	٢٠٥	٩٧	١,٩٧	متوسطة
		%٢١,٩٦	%٥٢,٩٧	%٢٥,٠٦		
٥	يحرص العاملون على نقل خبراتهم لزملائهم الجدد.	١٠١	١٩٩	٨٧	٢,٠٤	متوسطة
		%٢٦,١٠	%٥١,٤٢	%٢٢,٤٨		
٦	يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعارف مع	٨٤	١٨٥	١١٨	١,٩١	متوسطة
		%٢١,٧١	%٤٧,٨٠	%٣٠,٤٩		

م	العبارة	درجة التوافر	المتوسط الانحراف	درجة الترتيب
	نظرائهم داخل الجامعة وخارجها.			
٧	ك يعمل العاملون داخل فرق لتبويب المعرفة بصورة بنائية تراكمية.	٥١	١٩٦	١٤٠
		١٣,١٨ %	٥٠,٦٥ %	٣٦,١٨ %
٨	ك يشارك أعضاء هيئة التدريس في عضوية مراكز الخدمات الاستشارية بمؤسسات المجتمع.	٥٠	١٩١	١٤٦
		١٢,٩٢ %	٤٩,٣٥ %	٣٧,٧٣ %
٩	ك يشعر العاملون بالرضا الوظيفي أثناء عملية التشارك المعرفي.	٩٣	٢١٢	٨٢
		٢٤,٠٣ %	٥٤,٧٨ %	٢١,١٩ %
	إجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى الفردي		٢,٠٠	٠,٥٤
			متوسطة	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى الفردي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٧٥) إلى (٢,٣٩)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام أسلوب التدريس التشاركي داخل القاعة التدريسية" في المرتبة الأولى، وبدرجة توافر (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٥٧)؛ وقد يعزى ذلك إلى الحرص الشديد لدى أفراد العينة على استخدام أسلوب التدريس التشاركي داخل القاعة وإدراكهم أن التدريس التشاركي يُحسن من التفاعل الإيجابي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كما يساعد على زيادة المعرفة والخبرة سواء للطلاب أو لأعضاء هيئة التدريس أنفسهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتمسكون بالطريقة التقليدية - طريقة المحاضرة- في عرض المحتوى المراد تدريسه، ولا يرغبون في توظيف أسلوب التدريس التشاركي.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يشارك أعضاء هيئة التدريس في عضوية مراكز الخدمات الاستشارية بمؤسسات المجتمع" في المرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (١,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٦٧)؛ وقد يعزى ذلك إلى عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في عضوية مراكز الخدمات الاستشارية بسبب عدم تفرغ أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في هذه الأنشطة التطوعية، أو بسبب ضعف العائد المادي لهذه المراكز، أو أنها

لا تفيد في عملية الترقيات، كما أنها لا تمنح لهم أي مميزات سوى عضويات شرفية، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة (محمد، ٢٠٢١) في أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مراكز الخدمات الاستشارية جاءت بدرجة متوسطة.

البُعد الثالث: التشارك المعرفي على المستوى التقني: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

#### جدول (١١)

نتائج استجابات عينة البحث حول التشارك المعرفي على المستوى التقني (ن=٣٨٧)

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف	درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	تمتلك الكلية البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتسهيل عملية التشارك المعرفي.	٥٨	١٩١	١٣٨	١,٧٩	٤
		١٤,٩٩ %	٤٩,٣٥ %	٣٥,٦٦ %		متوسطة
٢	يتميز موقع الكلية الإلكتروني بتقديم خدمات بحثية لكافة أفراد المجتمع.	٢٨	١٨٤	١٧٥	١,٦٢	٦
		٧,٢٤ %	٤٧,٥٥ %	٤٥,٢٢ %		ضعيفة
٣	تحرص إدارة الكلية على تحقيق الربط الإلكتروني مع كليات الجامعة والجامعات المحلية والدولية.	٣٥	١٩٨	١٥٤	١,٦٩	٥
		٩,٠٤ %	٥١,١٦ %	٣٩,٧٩ %		متوسطة
٤	توظف إدارة الكلية أساليب التكنولوجية التشاركية ك (المدونات، المنصات) لتبادل الخبرات.	٦٣	١٩٣	١٣١	١,٨٢	٢
		١٦,٢٨ %	٤٩,٨٧ %	٣٣,٨٥ %		متوسطة
٥	تتيح الكلية عبر شبكتها الداخلية جميع المعلومات والوثائق اللازمة للتشارك المعرفي.	٦٥	١٨٧	١٣٥	١,٨٢	٣
		١٦,٨٠ %	٤٨,٣٢ %	٣٤,٨٨ %		متوسطة
٦	تمتلك إدارة الكلية نظامًا إلكترونيًا لتخزين وحفظ الملفات ومعالجتها.	٦٧	٢١٧	١٠٣	١,٩١	١
		١٧,٣١ %	٥٦,٠٧ %	٢٦,٦١ %		متوسطة
٧	توفر إدارة الكلية نظامًا تقنيًا لحماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.	٢١	١٦٤	٢٠٢	١,٥٣	٩
		٥,٤٣ %	٤٢,٣٨ %	٥٢,٢٠ %		ضعيفة
٨	تمتلك الكلية فريقًا	٢٤	١٨٥	١٧٨	١,٦٠	٧
						ضعيفة

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الانحراف درجة الترتيب	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الحسابي المعياري	التوافر
	للدعم الفني متابعة عملية التشارك المعرفي.	٦,٢٠ %	٤٧,٨٠ %	٤٥,٩٩ %		
٩	توفر إدارة الكلية نظامًا للامن المعلوماتي لحماية مستودعات المعرفة والبيانات لديها.	٢٣	١٦٥	١٩٩	٠,٦١	ضعيفة
	إجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى التقني	٥,٩٤ %	٤٢,٦٤ %	٥١,٤٢ %	٠,٥٨	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر لإجمالي بُعد التشارك المعرفي على المستوى التقني تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (١,٧٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٥٣) إلى (١,٩١)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تمتلك إدارة الكلية نظاماً إلكترونيًا لتخزين وحفظ الملفات ومعالجتها" في المرتبة الأولى، وبدرجة توافر (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (١,٩١)، وانحراف معياري (٠,٦٦)؛ الأمر الذي يشير إلى أن هناك بعض الجهود التي تبذل في هذا الأمر ولكنها ليست على المستوى المطلوب، وقد يعزى ذلك إلى سعي إدارة الكلية لامتلاك نظام إلكتروني لتحويل المستندات والملفات الورقية إلى مستندات إلكترونية مما يساعد على حفظ وتخزين المعرفة ومعالجتها والرجوع إليها عند الحاجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠م) حيث توصلت إلى أن امتلاك جامعة حائل لقاعدة بيانات إلكترونية لحفظ وتخزين المعرفة يتوافر بدرجة متوسطة، في حين تختلف هذه النتيجة عن دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١م) والتي أكدت أفراد عينتها أن جامعة سوهاج يتوافر لديها وبدرجة مرتفعة نظاماً إلكترونيًا لتخزين الملفات ومعالجتها.

كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "توفر إدارة الكلية نظاماً تقنيًا لحماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس"، في المرتبة الأخيرة، وبدرجة توافر (ضعيفة)، وبمتوسط حسابي (١,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٦٠)؛ وقد يعزى ذلك إلى ضعف وجود آليات واضحة للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود السياسات واللوائح التي تكفل لهم حقوقهم الفكرية، ويتفق ذلك مع دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠م) حيث توصلت إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه عضو هيئة التدريس عند القيام بالبحوث التشاركية في جامعة حائل هو تدني حماية إنتاجه الفكري، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١م) حيث أظهرت أن جامعة سوهاج تمتلك وبدرجة مرتفعة نظاماً تقنيًا لحماية الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس.

٣- نتائج عبارات المحور الثالث: متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث على متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي.

جدول (١٢)

نتائج استجابات عينة البحث حول متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي (ن=٣٨٧)

م	العبرة	درجة الأهمية			المتوس الانحراف درجة الترتيب	المتوس الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
١	تضمين رؤية ورسالة الجامعة أهمية التشارك المعرفي الداعم للابتكار التنظيمي.	٣٣٩	٤٨	٠	٢,٨٨	٠,٣٣
		%٨٧,٦٠	%١٢,٤٠	%٠,٠٠		
٢	تعديل التشريعات المنظمة للعمل بالجامعة لدعم ممارسات التشارك المعرفي.	٣٥٣	٣٤	٠	٢,٩١	٠,٢٨
		%٩١,٢١	%٨,٧٩	%٠,٠٠		
٣	نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي بين العاملين بمختلف كليات الجامعة.	٣٧٠	١٧	٠	٢,٩٦	٠,٢١
		%٩٥,٦١	%٤,٣٩	%٠,٠٠		
٤	تو افر القيادة الفعالة بكليات الجامعة المحفزة على ممارسات التشارك المعرفي.	٣٦٧	٢٠	٠	٢,٩٥	٠,٢٢
		%٩٤,٨٣	%٥,١٧	%٠,٠٠		
٥	منح قيادات كليات الجامعة مزيداً من اللامركزية لتسهيل التشارك المعرفي.	٣٦٣	٢٣	١	٢,٩٤	٠,٢٦
		%٩٣,٨٠	%٥,٩٤	%٠,٢٦		
٦	تمويل الجامعة للبحوث التشاركية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.	٣٣١	٥٦	٠	٢,٨٦	٠,٣٥
		%٨٥,٥٣	%١٤,٤٧	%٠,٠٠		
٧	تنمية وعي العاملين بكليات الجامعة بثقافة التشارك المعرفي.	٣٧٠	١٧	٠	٢,٩٦	٠,٢١
		%٩٥,٦١	%٤,٣٩	%٠,٠٠		



م	العبارة	درجة الأهمية			المتوسط الانحراف درجة الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٨	إدراج برامج تدريبية وورش عمل في مجال التشارك المعرفي ضمن الخطط التدريبية للجامعة.	٣٦٢	٢٥	٠	٢,٩٤
		%٩٣,٥٤	%٦,٤٦	%٠,٠٠	٠,٢٥
٩	توفير قنوات اتصال فعالة تعزز التشارك المعرفي داخل كليات الجامعة وخارجها.	٣٦٨	١٩	٠	٢,٩٥
		%٩٥,٠٩	%٤,٩١	%٠,٠٠	٠,٢٢
١٠	توفير بيئة داعمة لفرق العمل تحفز الإبداع والابتكار بالجامعة.	٣٦٦	٢١	٠	٢,٩٥
		%٩٤,٥٧	%٥,٤٣	%٠,٠٠	٠,٢٣
١١	تقديم حوافز تشجيعية للعاملين المبتكرين لدعم التشارك المعرفي.	٣٦٤	٢٣	٠	٢,٩٤
		%٩٤,٠٦	%٥,٩٤	%٠,٠٠	٠,٢٤
١٢	تقليل ضغوط العمل لكافة العاملين بالجامعة.	٣٣٨	٤٨	١	٢,٨٧
		%٨٧,٣٤	%١٢,٤٠	%٠,٢٦	٠,٣٤
١٣	توفير الموارد التقنية الداعمة لإجراءات التشارك المعرفي بكليات الجامعة.	٣٦٨	١٩	٠	٢,٩٥
		%٩٥,٠٩	%٤,٩١	%٠,٠٠	٠,٢٢
١٤	توفير قاعدة بيانات إلكترونية تدعم التشارك المعرفي لإنجاز الأعمال بطرق مبتكرة.	٣٦٦	٢١	٠	٢,٩٥
		%٩٤,٥٧	%٥,٤٣	%٠,٠٠	٠,٢٣
	إجمالي متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي				٢,٩٣
					٠,٢١

يتضح من الجدول السابق أن درجة الأهمية لإجمالي متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي تقع في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة البحث بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الأهمية على مستوى العبارات من (٢,٨٦) إلى (٢,٩٦)، أي أن العبارات جاءت درجة أهميتها جميعاً في مستوى كبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية يتضح ما يلي:

جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي بين العاملين بمختلف كليات الجامعة"، والعبارة رقم (٧) والتي تنص على "تنمية وعي

العاملين بكليات الجامعة بثقافة التشارك المعرفي" في المرتبة الأولى وبدرجة أهمية (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٢١)؛ وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية نشر ثقافة تنظيمية تدعم جهود العاملين في الجامعة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن اكتسابها واستخدامها لتحسين أداء العمل وتشجيع عملية التشارك المعرفي بين منتسبي الجامعة وبناء الثقة فيما بينهم، بالإضافة إلى أهمية تنمية وعي العاملين بالجامعة بثقافة التشارك المعرفي لتشجيعهم على مشاركة وتبادل المعرفة والعمل على رفع كفاءتهم، الأمر الذي يتطلب عقد البرامج التدريبية واللقاءات المفتوحة والندوات وورش العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Javaid, et al., 2020) حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التشارك المعرفي في جامعة التربية بـلاهور بباكستان، كما تتفق مع دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢م) حيث أشارت إلى ضرورة وضع خطة لنشر ثقافة التشارك المعرفي لدى منسوبي جامعة الأزهر لإكسابهم القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالتشارك المعرفي.

كما جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تقليل ضغوط العمل لكافة العاملين بالجامعة" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة الأهمية بين عبارات هذا المحور وبدرجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٣٤)، الأمر الذي يشير إلى أن تقليل ضغوط وأعباء العمل على كافة العاملين بكليات الجامعة يساهم في بناء بيئة داعمة تزيد من الدافعية نحو ممارسات التشارك المعرفي، وقد يعزى ذلك إلى أن للعاملين بالجامعة أدوار ومهام لا بد أن يقوموا بها ويمكن تقليل ضغوط العمل من خلال استخدام أساليب وطرق حديثة لإنجاز أعمالهم بسهولة ويسر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرب، ٢٠٢١) والتي أوصت بضرورة تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لأعضاء هيئة تدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود لتعزيز ممارسات التشارك المعرفي.

كما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تمويل الجامعة للبحوث التشاركية لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية بين عبارات هذا المحور وبدرجة أهمية (كبيرة)، بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، الأمر الذي يشير إلى أهمية تخصيص الجامعة ميزانية كافية لتمويل هذه البحوث، وقد يعزى ذلك إلى أن تكلفة البحوث التشاركية لأعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية تقل عن الكليات العملية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحضرمي، ٢٠١٧) حيث أكدت على أهمية توفير التمويل اللازم لدعم التشارك المعرفي وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيقه بشكل فعال في جامعة تبوك، كما تتفق مع دراسة (محمود، ٢٠١٨) حيث أوصت بضرورة تخصيص الجامعة ميزانية كافية لتمويل المشاريع البحثية التي تنتجها.

#### ج- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات الأولية:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث تم دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب المتغيرات الأولية لعينة البحث (النوع، الدرجة الوظيفية، نوع الكلية، اعتماد الكلية)، وجاءت النتائج كما يلي:

### ١- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكر/ أنثى) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test. وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٣)

الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ن=٣٨٧)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء "t"	الدلالة الإحصائية
واقع الابتكار	ذكر	٢٠٤	١,٦٧	٠,٥٨	٠,٦٦-	٠,٥١
	أنثى	١٨٣	١,٧١	٠,٦٠		
التنظيمي الإداري	ذكر	٢٠٤	١,٩٦	٠,٤٧	٠,٦٠-	٠,٥٥
	أنثى	١٨٣	١,٩٩	٠,٤٨		
بكليات جامعة الأزهر	ذكر	٢٠٤	١,٦٧	٠,٥٣	٠,٦٦-	٠,٥١
	أنثى	١٨٣	١,٧٠	٠,٥٠		
أعضاء هيئة التدريس	ذكر	٢٠٤	١,٧٧	٠,٤٨	٠,٧٠-	٠,٤٨
	أنثى	١٨٣	١,٨٠	٠,٤٨		
الابتكار التقني	ذكر	٢٠٤	١,٦٩	٠,٥٦	١,٢٢-	٠,٢٢
	أنثى	١٨٣	١,٧٦	٠,٥٨		
إجمالي أبعاد الابتكار	ذكر	٢٠٤	١,٩٧	٠,٥٣	١,٢٢-	٠,٢٢
	أنثى	١٨٣	٢,٠٣	٠,٥٤		
واقع و التشارك المعرفي	ذكر	٢٠٤	١,٦٨	٠,٥٩	٠,٨٥-	٠,٤٠
	أنثى	١٨٣	١,٧٣	٠,٥٧		
المعرفي بكليات جامعة الأزهر	ذكر	٢٠٤	١,٧٨	٠,٥٢	١,١٩-	٠,٢٣
	أنثى	١٨٣	١,٨٤	٠,٥١		
التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي	ذكر	٢٠٤	٢,٩٣	٠,٢٠	٠,٢٤	٠,٨١
	أنثى	١٨٣	٢,٩٢	٠,٢٣		

ويتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (و وقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (٠,٧٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٤٨) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أنثى) بمتوسط حسابي (١,٨٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بمتوسط حسابي (١,٧٧)، كما لا توجد فروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية، وقد يعزى ذلك إلى وجود اتفاق بين عينة البحث من الذكور والإناث على أن درجة توافر مستوى الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر ليس على المستوى المطلوب.

- المحور الثاني (و وقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (١,١٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٢٣) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (أنثى) بمتوسط حسابي (١,٨٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة (ذكر) بمتوسط حسابي (١,٧٨)، كما لا توجد فروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية، وقد يعزى ذلك إلى وجود اتفاق بين عينة البحث من الذكور والإناث على أن درجة توافر مستوى التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر ليس على المستوى المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) ودراسة (يوسف، ٢٠٢٣) حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (النوع).

- المحور الثالث (متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي): كانت قيمة التاء (٠,٢٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٨١) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (ذكر) بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة (أنثى) بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وقد يعزى ذلك إلى وجود اتفاق بين عينة البحث من الذكور والإناث على أهمية هذه المتطلبات لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، لذا ينبغي على المسؤولين العمل على توفيرها من أجل تحسين الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (النوع) لصالح (أنثى) في محور المتطلبات الخاصة بتفعيل التشارك المعرفي.

## ٢- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤)

الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٣٨٧)

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء "F"	التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠,٠٠	٥,٧٧	١,٩٦	٢	٣,٩٣	بين المجموعات	الابتكار الإداري
		٠,٣٤	٣٨٤	١٣٠,٥٩	داخل المجموعات	الإجمالي
		١,٧٨	٢	٣,٥٦	بين المجموعات	الابتكار في أداء
		٠,٢٢	٣٨٤	٨٣,٨٥	داخل المجموعات	واقع أعضاء
٠,٠٠	٨,١٦		٣٨٦	٨٧,٤١	الإجمالي	الابتكار هيئة التنظيم التدرج
		١,٥٤	٢	٣,٠٨	بين المجموعات	بكليات
		٠,٢٦	٣٨٤	٩٩,٩٩	داخل المجموعات	جامعة الأزهر
		١,٧٦	٢	٣,٥٣	بين المجموعات	إجمالي أبعاد
		٠,٢٣	٣٨٤	٨٦,٤٧	داخل المجموعات	الابتكار التنظيم
٠,٠٠	٧,٨٣		٣٨٦	٨٩,٩٩	الإجمالي	التنظيم
		١,٤٢	٢	٢,٨٣	بين المجموعات	التشار
		٠,٣٢	٣٨٤	١٢٣,٥٧	داخل المجموعات	المعرفي على المستوى
٠,٠١	٤,٤٠		٣٨٦	١٢٦,٤٠	الإجمالي	واقع التشار
		١,١٣	٢	٢,٢٧	بين المجموعات	المعرفي بكليات
		٠,٢٨	٣٨٤	١٠٨,٦٩	داخل المجموعات	جامعة الأزهر
٠,٠٢	٤,٠٠		٣٨٦	١١٠,٩٦	الإجمالي	المعرفي على المستوى الفردي
		١,٠٧	٢	٢,١٣	بين المجموعات	التشار
		٠,٣٣	٣٨٤	١٢٧,٤٨	داخل المجموعات	المعرفي
٠,٠٤	٣,٢١		٣٨٦	١٢٩,٦١	الإجمالي	المعرفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة الفاء "F"	الدلالة الإحصائية
على المستوى التقني						
إجمالي بين المجموعات		٢,٤٠	٢	١,٢٠		
أبعاد داخل المجموعات		١٠٠,٢٠	٣٨٤	٠,٢٦		
التشاور ك	الإجمالي	١٠٢,٦٠	٣٨٦		٤,٦٠	٠,٠١
المعرفي						
متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي	بين المجموعات	٠,٠٥	٢	٠,٠٣		
داخلك المجموعات		١٧,٨٧	٣٨٤	٠,٠٥		
بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي	الإجمالي	١٧,٩٣	٣٨٦		٠,٥٨	٠,٥٦

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس- أستاذ مساعد- أستاذ) حول كل من واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر وأبعاده الفرعية، وحول واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر وأبعاده الفرعية، بينما لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة البحث حول متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٩) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (الدرجة العلمية) لصالح (أستاذ) في محور المتطلبات الخاصة بالتشارك المعرفي، كما تختلف مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (الدرجة العلمية) لصالح (مدرس) في محور المتطلبات الخاصة بالتشارك المعرفي.

وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع كل من الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر وأبعادهما الفرعية تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح التالي:

جدول (١٥)

نتائج اختبار LSD للفروق في استجابات عينة البحث حول واقع الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٣٨٧)

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية للفروق بحسب اختبار LSD		
					مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
الابتكار الإداري	مدرس	١٣٧	١,٥٩	٠,٦٠	-	٠,٤٠	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٦٥	٠,٥٥	٠,٤٠	-	٠,٠٢
الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس	مدرس	١٣٧	١,٨٨	٠,٤٨	-	٠,٢٢	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٩٥	٠,٤٤	٠,٢٢	-	٠,٠١
الابتكار التقني	مدرس	١٣٧	٢,١١	٠,٤٨	-	٠,٠١	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٥٩	٠,٥١	-	٠,٢٤	٠,٠٠
إجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي	مدرس	١٣٧	١,٦٦	٠,٥٢	-	٠,٢٤	٠,٠٣
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٨١	٠,٥٠	٠,٢٤	-	٠,٠٣
التنظيمي	مدرس	١٣٧	١,٦٩	٠,٤٩	-	٠,٢٤	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٧٦	٠,٤٦	٠,٢٤	-	٠,٠١
التشارك المعرفي على المستوى	مدرس	١٣٧	١,٩٢	٠,٤٨	-	٠,٠١	٠,٠٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٦٤	٠,٥٩	-	٠,٣٣	٠,٠٠
واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر	مدرس	١٣٧	١,٧٠	٠,٥٤	-	٠,٣٣	٠,٠٥
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٨٤	٠,٥٧	٠,٣٣	-	٠,٠٥
التشارك المعرفي على المستوى الفردي	مدرس	١٣٧	١,٩٢	٠,٥٥	-	٠,٣٧	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٩٨	٠,٥٣	٠,٣٧	-	٠,٠٦
التشارك المعرفي على المستوى الفردي	مدرس	١٣٧	٢,١٠	٠,٥٢	-	٠,٠٦	٠,٠١
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٦٣	٠,٦٢	٠,٠٦	-	٠,٠١
التشارك المعرفي على المستوى الفردي	مدرس	١٣٧	١,٦٩	٠,٥٥	-	٠,٤١	٠,١٠
	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٦٩	٠,٥٥	٠,٤١	-	٠,١٠

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية للفروق بحسب اختبار LSD		
					مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
المستوى التقني	أستاذ	١٢١	١,٨١	٠,٥٦	٠,٠١	٠,١٠	-
إجمالي أبعاد التشارك	مدرس	١٣٧	١,٧٣	٠,٥٤	-	٠,٣٣	٠,٠٠
المعرفي	أستاذ مساعد	١٢٩	١,٧٩	٠,٤٨	٠,٣٣	-	٠,٠٥
	أستاذ	١٢١	١,٩٢	٠,٥١	٠,٠٠	٠,٠٥	-

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير الدرجة الوظيفية جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (و اقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر): توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل لصالح فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي (١,٩٢) مقارنة بفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي (١,٧٦) وفئة (مدرس) بمتوسط حسابي (١,٦٩)، بينما كانت الفروق غير معنوية بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) في كافة الأبعاد الفرعية للابتكار التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى خبرة الأساتذة الطويلة في الحياة الجامعية عن الأساتذة المساعدين والمدرسين بالإضافة إلى شغل العديد منهم المناصب الإدارية أو قربهم من صانعي القرار لمن لم يشغل منصبًا إداريًا من خلال مشاركتهم في مجالس الأقسام والكليات واللجان بالكلية وبالتالي هم أكثر دراية بما يدور داخل كليتهم عن غيرهم.

- المحور الثاني (و اقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر): توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل لصالح فئة (أستاذ) بمتوسط حسابي (١,٩٢) مقارنة بفئة (أستاذ مساعد) بمتوسط حسابي (١,٧٩) وفئة (مدرس) بمتوسط حسابي (١,٧٣)، بينما كانت الفروق غير معنوية بين فئة (أستاذ مساعد) وفئة (مدرس) في إجمالي أبعاد التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر، وأما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد تركزت الفروق بين فئة (أستاذ) وفئة (مدرس) فقط لصالح فئة (أستاذ) في بُعد التشارك المعرفي على المستوى الفردي وبُعد التشارك المعرفي على المستوى التقني، وقد يعزى ذلك إلى أن فئة (أستاذ) بلغت درجة عالية من الخبرة التي تؤهلهم للتشارك المعرفي على المستوى التنظيمي والفردي والتقني وذلك من خلال الاستعانة بهم في العديد من المهام والاستشارات أكثر من فئتي (أستاذ مساعد ومدرس)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) ودراسة (محمد، ٢٠٢١) حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (الدرجة العلمية).

### ٣- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع الكلية (نظرية - عملية) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول (١٦)

الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع الكلية (ن=٣٨٧)

المحور	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء "t" الإحصائية	الدلالة
الابتكار الإداري	نظرية	٢٥٦	١,٥٤	٠,٥٣	٦,٩٤-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	١,٩٦	٠,٦٠		
واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر	الابتكار في أداء أعضاء هيئة التدريس	نظرية	٢٥٦	١,٨٧	٦,٦٢-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	٢,١٩	٠,٥٠		
إجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي	نظرية	٢٥٦	١,٥٦	٠,٤٧	٦,٨٧-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	١,٩٢	٠,٥٣		
التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي	نظرية	٢٥٦	١,٦٦	٠,٤٣	٧,٥٥-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	٢,٠٣	٠,٤٩		
واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر	التشارك المعرفي على المستوى الفردي	نظرية	٢٥٦	١,٦٠	٦,٤٥-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	١,٩٧	٠,٥٧		
إجمالي أبعاد التشارك المعرفي	نظرية	٢٥٦	١,٨٨	٠,٥٢	٦,٢٩-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	٢,٢٣	٠,٥٠		
متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي	نظرية	٢٥٦	١,٥٦	٠,٥٥	٧,١٩-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	١,٩٨	٠,٥٤		
إجمالي أبعاد التشارك المعرفي	نظرية	٢٥٦	١,٦٨	٠,٤٩	٧,٣٤-	٠,٠٠
	عملية	١٣١	٢,٠٦	٠,٤٨		
متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي	نظرية	٢٥٦	٢,٩٤	٠,٢٠	١,٠٨	٠,٢٨
	عملية	١٣١	٢,٩١	٠,٢٥		

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير نوع الكلية

جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (واقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (٧,٥٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير نوع الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عملية) بمتوسط حسابي (٢,٠٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة (نظرية) بمتوسط حسابي (١,٦٦)، كما توجد فروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية لصالح الكليات العملية، وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات العملية بحكم طبيعتها تتطلب التطوير المستمر لتحسين أدائها بأقل وقت وجهد وذلك من خلال تبني الأفكار والإجراءات والأساليب والطرق المبتكرة واستثمار طاقات العاملين الابتكارية واستخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال.

- المحور الثاني (واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (٧,٣٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير نوع الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (عملية) بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة (نظرية) بمتوسط حسابي (١,٦٨)، كما توجد فروق

معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية لصالح الكليات العملية، وقد يعزى ذلك إلى حرص الكليات العملية على تسهيل عملية التشارك المعرفي بين جميع العاملين بها لمواكبة التطورات والمستجدات على المستوى التنظيمي والفردى والتقى من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتشارك المعرفي وتوفير قنوات تواصل مفتوحة مع العاملين ووجود نظام إلكتروني لتخزين وحفظ الملفات ومعالجتها، وإتاحة جميع المعلومات والوثائق اللازمة للتشارك المعرفي عبر شبكتها الداخلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (التخصص) لصالح (عملي)، في حين تختلف مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) ودراسة (يوسف، ٢٠٢٣) حيث أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (نوع الكلية).

- المحور الثالث (متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي): كانت قيمة التاء (١,٠٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٢٨) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير نوع الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (نظرية) بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة (عملية) بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٩) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير (نوع الكلية) في محور متطلبات التشارك المعرفي، كما تتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير (التخصص/ عملي ونظري) في محور متطلبات التشارك المعرفي.

#### ٤- دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير اعتماد الكلية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير اعتماد الكلية (معتمدة - غير معتمدة) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٧)

الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير اعتماد الكلية (ن=٣٨٧)

المحور	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء "t" الإحصائية	الدلالة
الابتكار الإداري	معتمدة	١٤٢	٢,١٠	٠,٥٠	١٢,٣٥	٠,٠٠
	غير معتمدة	٢٤٥	١,٤٥	٠,٥٠		
واقع الابتكار و التنظيمي بكليات جامعة الأزهر	معتمدة	١٤٢	٢,٢٢	٠,٤٢	٨,٣٩	٠,٠٠
	غير معتمدة	٢٤٥	١,٨٤	٠,٤٥		
إجمالي أبعاد الابتكار التنظيمي	معتمدة	١٤٢	٢,١١	٠,٤٠	١١,٨٠	٠,٠٠
	غير معتمدة	٢٤٥	١,٦٠	٠,٤٢		
واقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر	معتمدة	١٤٢	٢,١٠	٠,٤٥	١١,٤٦	٠,٠٠
	غير معتمدة	٢٤٥	١,٥٠	٠,٥٢		
التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي	معتمدة	١٤٢	٢,٣٢	٠,٤٧	١٠,٣٠	٠,٠٠
	غير معتمدة	٢٤٥	١,٥٠	٠,٥٢		

المحور	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة التاء "t" الإحصائية	الدلالة
المستوى الفردي	غير معتمدة	٢٤٥	١,٨١	٠,٤٨		
التشارك المعرفي على	معتمدة	١٤٢	٢,٠٤	٠,٥٦	٩,٦١	٠,٠٠
المستوى التقني	غير معتمدة	٢٤٥	١,٥١	٠,٥٠		
إجمالي أبعاد التشارك	معتمدة	١٤٢	٢,١٥	٠,٤٢	١١,٧١	٠,٠٠
المعرفي	غير معتمدة	٢٤٥	١,٦١	٠,٤٦		
متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات	معتمدة	١٤٢	٢,٩٢	٠,٢١		
جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك	غير معتمدة	٢٤٥	٢,٩٣	٠,٢٢	٠,٣٥-	٠,٧٣

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير اعتماد الكلية جاءت على النحو الآتي:

- المحور الأول (و وقع الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (١١,٨٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير اعتماد الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معتمدة) بمتوسط حسابي (٢,١١) وكانت أقل المتوسطات لفئة (غير معتمدة) بمتوسط حسابي (١,٦٠)، كما توجد فروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية لصالح الكليات المعتمدة، وقد يعزى ذلك إلى حرص الكليات المعتمدة على التطوير والتحسين المستمرين لتجديد الاعتماد مرة أخرى من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الأمر الذي يدفعهم إلى التعاون والتكاتف معًا لتفعيل أبعاد الابتكار التنظيمي لتحسين الأداء.

- المحور الثاني (و وقع التشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر): كانت قيمة التاء (١١,٧١) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير اعتماد الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (معتمدة) بمتوسط حسابي (٢,١٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة (غير معتمدة) بمتوسط حسابي (١,٦١)، كما توجد فروق معنوية على مستوى كافة الأبعاد الفرعية لصالح الكليات المعتمدة، وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات المعتمدة تشجع العاملين بها على العمل الجماعي عند أداء أعمالها مما يتيح فرصة التشارك المعرفي ونقل الخبرات فيما بينهم بالإضافة إلى توافر بنية تحتية تسهل من عملية التشارك المعرفي مقارنة بالكليات النظرية.

- المحور الثالث (متطلبات تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي): كانت قيمة التاء (٠,٣٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٧٣) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير اعتماد الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة (غير معتمدة) بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة (معتمدة) بمتوسط حسابي (٢,٩٢).

#### د- العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر:

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة البحث ولدراسة العلاقة الارتباطية بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

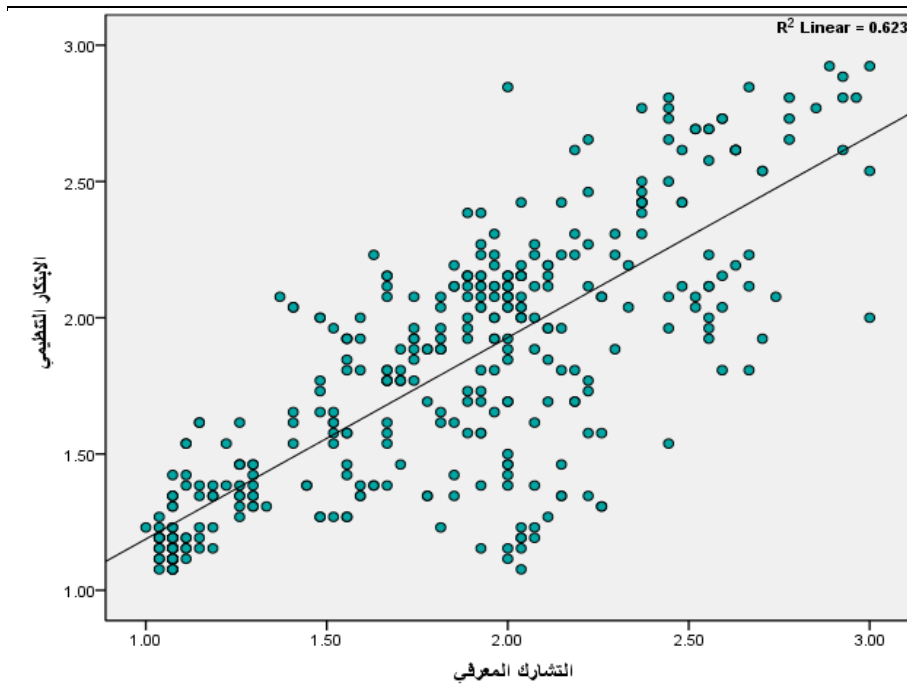
جدول (١٨)

معاملات الارتباط بين الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي بكليات جامعة الأزهر (ن=٣٨٧)

المتغير	التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي	التشارك المعرفي على المستوى الفردي	التشارك المعرفي على المستوى التقني	إجمالي أبعاد التشارك المعرفي
معامل الارتباط (r)	٠,٧٤	٠,٧١	٠,٦٥	٠,٧٦
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
معامل الارتباط (r)	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٤٩	٠,٦٥
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
معامل الارتباط (r)	٠,٦٩	٠,٦٨	٠,٦٨	٠,٧٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
معامل الارتباط (r)	٠,٧٧	٠,٧٤	٠,٦٦	٠,٧٩
الدلالة الإحصائية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي بمعامل ارتباط (٠,٧٩)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (٠,٤٩) إلى (٠,٧٤)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية، الأمر الذي يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التشارك المعرفي كلما زاد مستوى الابتكار التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسة (Nguyen, & Malik, 2020) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي.

ويوضح الشكل التالي مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر.



شكل (١)

مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر

وفي ضوء ذلك تم دراسة معنوية تأثير التشارك المعرفي على الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٩)

نموذج الانحدار لأثر التشارك المعرفي على الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر (ن=٣٨٧)

معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل التبع	معامل المتغير المستقل	معامل المتغير التابع
(R <sup>2</sup> )	(β)	قيمة الخطأ المعياري	قيمة (B)	قيمة (B)
٠,٦٢	٠,٧٩	٠,٠٣	٠,٧٤	الابتكار التشاركي التنظيمي
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٤٥	ثابت
	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	الانحدار

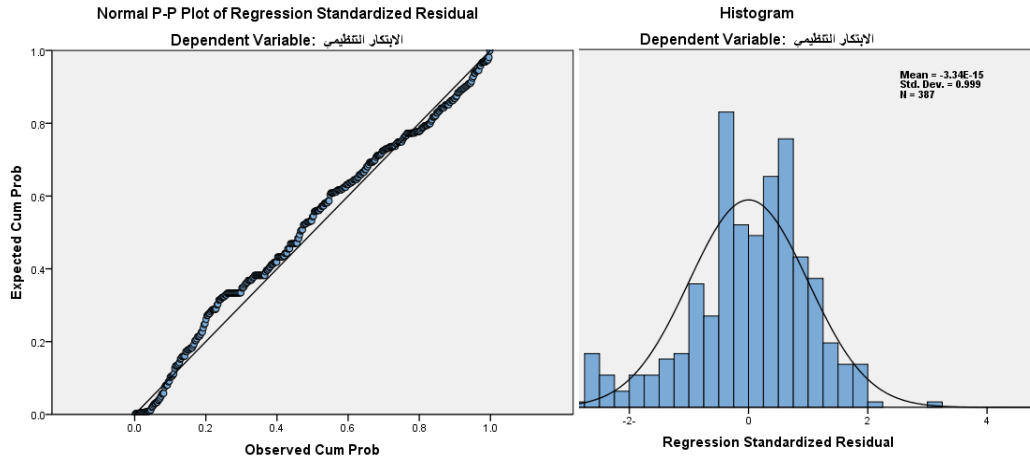
يتضح من الجدول السابق أن قيمة الفاء (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٦٣٧,٤٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل

التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0,62) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (62%) من التباين في الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر بناء على التباين في التشارك المعرفي، كما أوضح اختبار التاء (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (0,01)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر التشارك المعرفي على الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر على الصورة الآتية:

$$\text{الابتكار التنظيمي} = 0,45 + 0,74 * \text{التشارك المعرفي}$$

أي أنه عند ارتفاع مستوى التشارك المعرفي بمقدار درجة واحدة فإن الابتكار التنظيمي يرتفع بمقدار (0,74) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري- وحيث إن قيمة معامل الانحدار المعيارية ( $\beta$ ) تساوي (0,79)- فإنه عند ارتفاع مستوى التشارك المعرفي بمقدار وحدة معيارية فإن الابتكار التنظيمي يرتفع بمقدار (0,79) وحدة معيارية.

كما يوضح الشكل التالي توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار لأثر أبعاد التشارك المعرفي على مستوى الابتكار التنظيمي، حيث يتضح اقتراب توزيع الأخطاء المعيارية للنموذج من التوزيع الطبيعي:



شكل (٢)

توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار بين أبعاد التشارك المعرفي والابتكار التنظيمي

الجزء الرابع: التصور المقترح:

في ضوء ما تم التوصل إليه من أدبيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للبحث قام الباحثان ببلورة التصور المقترح لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، ويتكون هذا التصور من مفهوم التصور المقترح وفلسفته ومرتكزاته وخصائصه وهدفه وألياته ومجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لنجاح تطبيق هذا التصور المقترح، وسيتم تناول ذلك بشيء من التفصيل فيما يلي:

### أولاً: مفهوم التصور المقترح:

يقصد به مجموعة الإجراءات المنهجية والمتفاعلة التي يؤدي توافرها والأخذ بها لتنفيذ الابتكار التنظيمي بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي.

### ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

من مُنطلق أن لكل عمل علمي فلسفة يسير في ضوئها حتى يمكن تحقيق أهدافه؛ لذا كان لهذا التصور فلسفة ينطلق منها وتحدد أبعاده في ضوئها، وتكمن هذه الفلسفة فيما يلي:

- طبيعة التحديات والتغيرات والتحويلات الجذرية الحادثة على كافة المستويات بالإضافة إلى أن تحول العالم إلى قرية كونية محورها اقتصاد السوق، واحتدام التنافس الرهيب نحو الريج، يحتم على التعليم الجامعي استخدام المعرفة كعامل مؤثر في تفعيل الابتكار التنظيمي ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، وتجديد رصيده المعرفي لمواكبة معطيات العصر.
- تأتي الجامعات في مقدمة المؤسسات المنتجة للمعرفة فهي المنتج والمخزن والمصدر لها في المجتمع باعتبارها مؤسسات إنتاجية تعمل على إثراء المعرفة البشرية، كما تعاضم دورها في الوقت الحاضر فلم يعد يقتصر على العمل الأكاديمي فقط، بل أصبحت تشتمل على تحفيز الجوانب الابتكارية التنظيمية والشخصية والتقنية لكافة العاملين بالجامعة، وذلك من خلال توليد المعرفة واستخدامها ومشاركتها.
- أهمية الابتكار التنظيمي في تحسين فعالية كليات جامعة الأزهر والانتقال بها من التقليد إلى الإبداع والابتكار، ومن النمطية إلى التمايز، وتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية مع الجامعات الأخرى، وقدرتها على التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية.
- أهمية التشارك المعرفي كمدخل لتفعيل الابتكار التنظيمي بالجامعة، وكتوجه حديث لمساعدة المنظومة التعليمية الجامعية على ضبط أداؤها وتوجيه أنشطتها لتحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة لرفع مستوى الأداء بها.
- أن معظم الدراسات التي تناولت واقع كليات جامعة الأزهر أشارت إلى أن غالبية المشكلات التي تعاني منها هذه الكليات هي مشكلات تنظيمية وفردية وتقنية، ويمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال تحسين الممارسات الجامعية، وتفعيل الابتكار التنظيمي بها ومواكبتها للتوجهات وللمداخل الحديثة ولا سيما مدخل التشارك المعرفي.
- السعي الدائم للحفاظ على السمعة العالمية لجامعة الأزهر، ومكانتها في العالم الإسلامي والارتقاء بمستوى أداؤها على كافة القطاعات، وتفعيل الإبداع والابتكار في هذه المؤسسة العريقة.

### ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المرتكزات والتي تتمثل فيما يلي:

- حاجة كليات جامعة الأزهر لإعادة النظر في أساليبها وهيكلها وعملياتها التنظيمية بشكل مستمر حتى تصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً وتظل قادرة على المنافسة مع مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

- حاجة كليات جامعة الأزهر إلى وجود قوى بشرية قادرة على تشخيص واكتساب المعرفة ونشرها وتوليدها وتخزينها وتطبيقها، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار من أجل رفع وتحسين مستويات الأداء إلى أعلى المستويات.
  - حاجة كليات جامعة الأزهر لإعادة النظر في بنيتها التحتية التكنولوجية بشكل مستمر حتى تساعد على تقليل الحواجز الزمانية والمكانية بين كافة كليات الجامعة على مستوى أنحاء الجمهورية، والعمل على تطويرها لتسهيل تشارك المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتعزيز الاتصال بين كافة الوحدات والمستويات والأقسام الجامعية.
- رابعاً: خصائص التصور المقترح:

- لكي يحقق التصور المقترح هدفه، فلا بد من وجود عدد من الخصائص التي قد تسهم في نجاحه وتجعله أكثر فاعلية، ومن تلك الخصائص ما يلي:
  - الواقعية: ويقصد بها إمكانية تطبيق التصور في ظل الظروف والموارد المتاحة والممكنة في كليات جامعة الأزهر.
  - المرونة: ويقصد بها القدرة على تطبيق التصور في ظل التغيرات المستمرة، والقابلية للتكيف وإمكانية التعديل في ظل الظروف الطارئة.
  - الاستمرارية: ويقصد بها متابعة كل ما هو جديد في مجال الابتكار التنظيمي والتشارك المعرفي.
  - الشمولية: ويقصد بها أن يشتمل التصور على تطوير المنظومة الجامعية والارتقاء بها.
  - الشفافية: ويقصد بها الوضوح في العلاقات والممارسات، والعمل على توفير مناخ تنظيمي ابتكاري على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية والتقنية قائم على الثقة المتبادلة والتشارك المعرفي بين الإدارة والأفراد داخل الجامعة وخارجها.
  - المستقبلية: ويقصد بها أن التصور المقترح سوف يضع جامعة الأزهر على خريطة التنافسية العالمية وذلك عن طريق تفعيل الابتكار التنظيمي في ضوء التشارك المعرفي.
  - المشاركة: ويقصد بها مشاركة جميع الأطراف المعنية وتكاتف الجهود عند تطبيق التصور المقترح.
- خامساً: هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل التشارك المعرفي، ومن ثم تشجيع كليات الجامعة على تبني أبعاد واستراتيجيات التشارك المعرفي بين جميع منسوبيها.

سادساً: آليات التصور المقترح:

تحدد آليات التصور المقترح الإجراءات المتبعة في تحقيق هدف التصور المقترح عند توافر ضمانات محددة، وتُمثل هذه الآليات الترجمة العملية لفلسفة التصور ومرتكزاته، والانتقال به من حيز النظرية إلى حيز التطبيق، وتم وضع هذه الآليات وفقاً لأبعاد للتشارك المعرفي والتي تتمثل في البعد التنظيمي والبعد الفردي والبعد التقني، وفيما يلي آليات تحقيق هذه الأبعاد:



### (أ) البعد التنظيمي:

يقترح البحث فيما يتعلق بالبعد التنظيمي ما يلي:

- جعل القدرة على التشارك المعرفي بين العاملين أحد المعايير الرئيسة عند تقييم أدائهم، وتصميم أدوات لتقييم ومتابعة منسوبي الكلية وفقاً لمدى مشاركتهم في تبادل المعرفة.
- تبني آليات محددة وواضحة تربط الحوافز والمكافآت بالتشارك المعرفي مع توفير الميزانية اللازمة لذلك.
- عمل احتفالية سنوية بالكلية في نهاية كل عام جامعي يتم فيها تكريم العاملين الذين يشاركون معارفهم مع الآخرين ويؤدون أعمالهم بطرق مبتكرة من قيادات الجامعة والكلية.
- اهتمام إدارة الكلية بالعاملين المبدعين والمبتكرين وإنشاء مراكز خاصة بهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية.
- عقد اجتماع مع العاملين في بداية كل عام دراسي يتم فيه تحديد سياسة واضحة لإجراءات التشارك المعرفي بين الأقسام داخل الكلية وبين الكلية والكليات الأخرى.
- نشر ثقافة العمل الجماعي التي تعزز تشارك المعرفة وترسيخ قيم العمل التعاوني بين العاملين وتطوير مهارات العمل بروح الفريق.
- عقد إدارة الكلية اتفاقيات شراكة مع مؤسسات بحثية مختلفة داخل مصر وخارجها مع تفعيل الشراكات القائمة والعمل على تذليل الصعوبات.
- توفير قنوات تواصل فعالة تشجع العاملين على القيام بمشروعات بحثية مشتركة مع المؤسسات البحثية، والعمل على تبادل ونذب الكفاءات بين جامعة الأزهر والمؤسسات البحثية.
- تهيئة المناخ التنظيمي المحفز والداعم للتشارك المعرفي من خلال تنظيم ندوات ولقاءات وورش عمل لزيادة وعي منسوبي الكلية بأهمية التشارك المعرفي.
- تطوير الهياكل التنظيمية لكليات جامعة الأزهر لتصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التشارك المعرفي والتحول نحو اللامركزية لسهولة نشر المعرفة بين كافة الوحدات والمستويات والأقسام والكليات المختلفة داخل الجامعة.
- قيام إدارة الكلية بمشاركة جميع منسوبيها بصياغة رؤية ورسالة واضحتين تتضمننا تفعيل إجراءات التشارك المعرفي.
- إتاحة إدارة الكلية الفرصة للعاملين لاتخاذ القرارات اللازمة المرتبطة بأدائهم لأعمالهم مع وجود الرقابة والمساءلة.
- حرص إدارة الكلية على تقديم برامج تدريبية للعاملين تنمي قدراتهم ومهاراتهم وطاقاتهم الابتكارية لتحسين الأداء.
- تعميق مبدأ العمل الجماعي وتعزيز التعاون القائم على الثقة المتبادلة بين العاملين ودعم العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

## (ب) البعد الفردي:

يقترح البحث فيما يتعلق بالبعد الفردي ما يلي:

- تشجيع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس المتميزين على المشاركة في عضوية مراكز الخدمات الاستشارية كخبراء ومستشارين للمعرفة في كافة التخصصات.
- تشكيل فرق عمل متجانسة ومتعاونة من العاملين وتحفيزهم على تصنيف المعرفة وتبويبها بصورة بناءة تراكمية.
- تشجيع التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة لتفعيل التشارك المعرفي فيما بينهم في مجال البحوث العلمية.
- إعطاء البحوث البيئية درجات أعلى من البحوث الفردية عند الترقى لدرجة أستاذ مساعد ودرجة أستاذ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بهذه البحوث.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتبادل المعارف مع نظرائهم داخل الجامعة وخارجها من خلال حضور المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية بالإضافة إلى مناقشة الرسائل العلمية والإشراف عليها في الجامعات الأخرى.
- حصول أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على تفرغ علمي لمدة عام مدفوع الأجر كل خمسة أعوام للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.
- إرسال أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في بعثات خارجية للجامعات الأخرى لمدة عام بشكل دوري للتعرف على المداخل والاتجاهات الحديثة.
- تخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير البيئة الملائمة التي تمكنهم من تبادل المعرفة وتشاركتها مع نظائرتهم بالجامعات الأخرى.
- بناء علاقات الثقة بين العاملين من ناحية وبين العاملين وإدارة الكلية من ناحية أخرى من خلال علاقات تقوم على أسس التقدير والتحفيز والاعتراف بالجهود والمبادرات المتميزة.
- تنمية مفاهيم الولاء والانتماء للجامعة وللكلية والعمل على تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل وبناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز رضاهم الوظيفي أثناء التشارك المعرفي.
- نشر ثقافة التعاون وتبادل الخبرات لدى العاملين وخاصة مع زملائهم الجدد وذلك من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات وورش العمل لتبادل الأفكار والآراء والخبرات معهم لأنهم جميعاً شركاء في نجاح الكلية.
- تحديد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات البحث العلمي مع طلابهم وتنظيم برامج تدريبية لهم في ضوء هذه الاحتياجات.
- استغلال أعضاء هيئة التدريس برامج الإرشاد الأكاديمي الاستغلال الأمثل بحيث يمكن من خلاله تنمية مهارات البحث العلمي لدى طلابهم مع تشجيعهم على الاطلاع على المجالات والرسائل العلمية.

### (ج) البعد التقني:

يقترح البحث فيما يتعلق بالبعد التقني ما يلي:

- تفعيل القوانين التي تكفل حماية مؤلفات أعضاء هيئة التدريس للحفاظ على حقوق الملكية الفكرية الخاصة بهم.
- تصميم إدارة الكلية نظامًا تقنيًا يحمي الملكية الفكرية لأعضاء هيئة التدريس ويمنع السرقة العلمية.
- تيسير الجامعة الإجراءات الخاصة برفع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس على قواعد البيانات المعرفية على شبكة الإنترنت.
- إنشاء إدارة الكلية نظامًا للأمن المعلوماتي يعمل على تحديد صلاحيات كل من الأفراد المخول لهم الوصول إلى مستودعات المعرفة والبيانات ومنع سرقتها أو اختراقها.
- إنشاء معامل متطورة للحاسب الآلي بالكلية تضم فنيين مؤهلين ومدربين لدعم ومتابعة وتحفيز التشارك المعرفي.
- تشكيل إدارة الكلية فريقًا من ذوي الخبرة خاص بالدعم الفني لإزالة العقبات أثناء عملية التشارك المعرفي.
- تطوير الموقع الإلكتروني للكلية وتحديثه بشكل مستمر وتوظيفه في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي، مع ضرورة إنشاء بريد إلكتروني رسمي لكل منسوبي الكلية بما يضمن الوصول الفوري للمعلومات والمعارف التي تتمتع بالأمن والموثوقية.
- اهتمام الكلية بتقديم خدمات بحثية لكافة أفراد المجتمع عبر موقعها الإلكتروني.
- إنشاء بنك معرفة خاص بجامعة الأزهر ويكون على غرار بنك المعرفة المصري.
- قيام إدارة الكلية بعمل ربط إلكتروني مع كليات الجامعة والجامعات المحلية والدولية يسمح بسهولة الحصول على المعلومات سواء في الجوانب التنظيمية أو التدريسية أو غيرهما.
- تأسيس بنية تحتية تكنولوجية تعزز وتيسر تشارك المعرفة بين كافة منسوبي الكلية وتساعد على أداء الأعمال بأقل وقت وجهد.
- إتاحة جميع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالإضافة إلى رسائل أعضاء هيئة التدريس وبحوثهم على موقع الكلية لاستفادة جميع منسوبي الكلية منها.
- عمل برامج تدريبية للعاملين بالكلية تمكّنهم من الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة.
- توفير أساليب التكنولوجيا التشاركية كالمُنصات الرقمية وتوظيفها بشكل فعال لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتشاركها وتبادل الخبرات بين العاملين.
- بناء قاعدة معرفية بالكلية تعمل على تخزين وحفظ الملفات ومعالجتها باستمرار وتضمن سهولة التواصل وتدفق البيانات والمعلومات وتشارك المعرفة بين العاملين في الوقت المناسب.

### سابعاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لنجاح آليات التصور المقترح، وتتمثل فيما

يلي:

- وعي وإدراك القيادة العليا بالجامعة بأهمية استخدام التشارك المعرفي كمدخل لتفعيل الابتكار التنظيمي بكليات جامعة الأزهر.
- تعديل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بكليات جامعة الأزهر في ضوء التطورات الحادثة لتعزيز التشارك المعرفي.
- نشر ثقافة التشارك المعرفي داخل المجتمع الجامعي وما يتطلبه من إدراك أهميته والاتجاه نحوه وممارسته مما يعمل على إزالة الحواجز الجامدة بين أقسام ووحدات الكلية وبين الكليات وبعضها.
- توفير التجهيزات والبنى التحتية اللازمة لعملية التشارك المعرفي من حاسبات وإنترنت وقاعات مجهزة ومكتبات إلكترونية ومختبرات علمية ... إلخ، وتوفير الميزانية اللازمة لذلك.
- تضمين ممارسات وأنشطة التشارك المعرفي في رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة بصورة واضحة، وترسيخها في الثقافة المؤسسية للجامعة.
- تبني كليات الجامعة للهياكل التنظيمية المرنة التي تشجع سهولة الاتصال وتبادل ونشر المعرفة بين كافة العاملين.
- توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس التي تكفل لهم المشاركة الفعالة في الحياة الجامعية.
- عمل نشرات دورية للعاملين بالجامعة وتوزيعها عليهم بصورة دورية لمساعدتهم على القيام بأدوارهم بشكل فعال.
- تعديل رواتب ومكافآت وحوافز العاملين بالجامعة بحيث تكون مجزية لتشجيعهم على تنفيذ إجراءات وممارسات التشارك المعرفي.
- وضع خطة للتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين بالجامعة وتدريبهم على مهارات وممارسات التشارك المعرفي.
- مساهمة الجامعة في تمويل البحوث العلمية ولا سيما البحوث البينية بين الأقسام المختلفة.
- ضرورة إنشاء الحقائق العلمية والتكنولوجية بالجامعة وتوسيع فكرة إنشاء الحاضنات التكنولوجية ومراكز التميز البحثي من أجل تعزيز المعارف العلمية والتقنية داخل الجامعة، وتحويل المعارف العلمية إلى أبحاث ومنتجات تطبيقية تهدف إلى تقديم حلول وأفكار مبتكرة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربيّة:

- أبو زيد، محمد أحمد محمود. (٢٠٢٣). تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠١١). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. (ط٦). دار النشر للجامعات، القاهرة.
- أحمد، محمود مصطفى. (٢٠١٣). *متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة في الدراسات العليا التربوية بجامعة الأزهر* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- إسماعيل، هادي خليل، وخالد، كرين مصطفى. (٢٠٢٠). دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، ١٢ (٢)، ٢٢ - ٤١*.
- بن عمارة، منصور. (٢٠١١، مايو). *الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي* [بحث مقدم]. أعمال الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، ٢، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- بوطالب، جهيد. (٢٠٢١). *أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، بجيجل، الجزائر.
- بوطالب، جهيد، ونجيبي، عيسى. (٢٠٢٠). *أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج"*. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، ٦ (٢)، ١٠ - ٢٧*.
- بوعشة، مبارك، ومنصور، ليليا. (٢٠١٢، ديسمبر ١٥ - ١٧). *إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة* [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- التويجري، حصه بنت عبدالله. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتطوير إدارة برامج الدراسات العليا في كليات التربية في ضوء نماذج الابتكار التنظيمي*. *مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٤١ (١٩٣)، ٢، ٢٥٣ - ٢٩٣*.

جاسم، حمد كريم، والياسري، وثام وهاب. (٢٠١٧). تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، جامعة ذي قار، بغداد، (١١٣)، ٦٤-٨٤.

جامعة الأزهر. (٢٠١٨). *الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (يناير ٢٠١٨ - ديسمبر ٢٠٢٢ م)*.

جوهره، أقطي. (٢٠١٤). *أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الحارثي، سعود عبد الجبار، والعبيري، فهد حمدان. (٢٠٢٣). أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. *مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة حفر الباطن، (٦)، ٣٧٨-٤٣٠.

حالة، أميمة. (٢٠٢٢). *رأس المال الفكري وأثره في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة حالة جامعة أحمد دراية بولاية أدرار* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.

حرب، محمد خميس. (٢٠٢١). 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، (٢٥)، ٢٠١-٢٩٨.

الحضرمي، نوف خلف. (٢٠١٧). *معوقات ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها*. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، دار سلمان للدراسات والبحوث، السعودية، (٩)، ١-١٥.

ديب، كندة علي، والمهلول، علي منير. (٢٠١٨). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، (١)، ٢٢١-٢٣٤.

الذبياني، منى سليمان. (٢٠٢٠). *تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجاً*. *مجلة العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا، جامعة القاهرة، (٢)، ٢٨-٣٥٥.

الذبيبات، معاذ يوسف، ومحمود، خيرو خلف. (٢٠١١). *المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف: إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة كلية التجارة*، جامعة أسيوط، (٥١)، ٢٠٠-٢٩٣.

رحيم، هند صبيح، وجبار، نسرين ستار. (٢٠٢٠). *اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق التنمية المستدامة*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١٥)، ٣٩٧-٤٢٠.

زهاني، كلثوم. (٢٠١٩). *التشارك المعرفي في ظل البيئة الرقمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- الزهراني، إبراهيم حنيش. (٢٠١٩). متطلبات تعزيز التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الملك سعود، ٣١ (٣)، ٤٧٥-٥٠٣.
- زيدان، أمل. (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات- جامعة الأزهر نموذجًا. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، (٧٥)، ٤٦٣-٥١٠.
- سيد، أسامة محمد. (٢٠١٣). *إدارة المعرفة*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، كفر الشيخ.
- الشريف، عبدالله عبدالعزيز الوكيل. (٢٠١٤). تطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (١٥١)، ٣٩-٤٨.
- عباس، عبير عباس عبد الحميد. (٢٠٢٢). ممارسة تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بالجامعات المصرية خلال تفشي وباء كورونا المستجد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٣)، ٥٤١-٦٠١.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (٢٠١٥). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، (٤)، ٤٨٠-٥١٧.
- عبد الحميد، أسماء عبدالفتاح نصر. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة التربية*، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، (١٩٥)، ١، ٣٩٩-٤٤٥.
- عبد الرحيم، محمد عباس محمد، ومحمد، محمد ماهر أبو النصر. (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. *مجلة التربية*، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، (١٩٩)، ٤، ٤١٣-٥٠٨.
- عبد العال، إيناس عبدالله، المهدي، سوزان محمد، ومغاوري، هالة أمين. (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة بحوث العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، (١)، ٢، ٧١-٩٤.
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، (١٠٧)، ٦٢٦-٧١٤.
- عمار، إيمان حمدي، وعباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، (٣٠)، ٤١-١٧٠.

الغامدي، مريم خضر، وغيث، نرفانا عبدالرحمن سيد. (٢٠٢٢). دور الابتكار الحكومي في تحقيق  
الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم  
الإقتصادية والإدارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث، غزة، ٦ (١٩)، ١-٢٧.

الفاخري، سالم عبدالله سعيد. (٢٠٠٩، يوليو). *دور الأستاذ الجامعي في تحفيز وتنمية التفكير  
الإبداعي* [ورقة عمل]. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: رعاية  
الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، ٢، المجلس العربي للموهوبين  
والمتفوقين وواجهة الأردن للتعليم والتبادل الثقافي، عمان.

لخذر، دلال، وخوني، رايح. (٢٠٢١). أثر التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي: دراسة  
ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة باتنة. *مجلة  
أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ١٥ (٢)، ١١٦-١٣٦.

مجيد، سوسن شاكر. (٢٠١٤). *أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية*. مركز ديونو  
لتعليم الفكر، الأردن.

محمد، رضا جمال. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل  
الإدارة الإلكترونية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة  
الأزهر.

محمد، عبدالله السيد عطا الله، السمدوني، إبراهيم عبد الرافع، وجاد، السعيد على السيد.  
(٢٠٢١). التشارك المعرفي كمدخل لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة. *مجلة التربية،  
كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر*، ٤٠ (١٩٢)، ٤، ٧٩١-٨٢٤.

محمد، عبدالله السيد عطا الله. (٢٠٢١). *وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بثقافة  
التشارك المعرفي وتصور مقترح لتنميته* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية بنين  
بالقاهرة، جامعة الأزهر.

محمود، ولاء محمود عبدالله. (٢٠١٨). *تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية  
في ضوء مدخل إدارة المعرفة*. *مجلة كلية التربية بنين*، ٢٩ (١١٦)، ٦، ١-٩٤.

مهدي، أنس خليل، إدريس، الفاضل تيمان، وعلي، مالك النعيم. (٢٠٢٣). أثر التشارك المعرفي  
على الميزة التنافسية في دائرة صحة صلاح الدين- العراق وفق منظور القيادات الإدارية.  
*المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، ١٣ (٢)، ١٣٥-١٥١.

المهدي، سوزان محمد. (٢٠١٩، فبراير ٢٧-٢٨). *التشارك المعرفي ودفع حركة البحوث التكاملية  
بالجامعات لتحقيق التنمية المستدامة* [ورقة عمل]. المؤتمر الدولي السنوي الثالث  
لقطاع الدراسات العليا والبحوث: البحوث التكاملية... طريق التنمية، ٢، كلية البنات  
للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

همشري، عمر أحمد. (٢٠١٣). *إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة*. دار صفاء للنشر والتوزيع،  
عمان.

الهوري، جمال فرغل إسماعيل، والفقي، محمد عبد الرازق السيد. (٢٠٢١). الذكاء الرقمي  
وعلاقته بالمرونة المعرفية والاتجاه نحو الجامعة المنتجة لدى عينة من أعضاء هيئة



التدريس ومعاونتهم بجامعة الأزهر (دراسة فارقة تنبؤية). *مجلة التربية*، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٤٠ (١٩٢)، عدد خاص ٢، ١-٦٤.

يوسف، سناء علي أحمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل ثقافة التشارك المعرفي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة شقراء. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (١٥)، ٢٤٩-٢٨٨.

ثانياً: المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Abbas, Abeer Abbas Abdel Hamid. (2022). The practice of human resources development and its impact on organizational innovation in Egyptian universities during the outbreak of the new Corona epidemic. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, (3), 541- 601.
- Abdel Hafez, Tharwat Abdel Hamid, & Al Mahdi, Yasser Fathi Al-Hindawi. (2015). The reality of practicing knowledge sharing among faculty members: an applied study on faculties of education in some Arab universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, University of Bahrain, 16(4), 480-517.
- Abdel Hamid, Asmaa Abdel Fattah Nasr. (2022). A proposed perspective for enhancing the culture of knowledge sharing at Al-Azhar University to achieve institutional excellence. *Journal of Education*, faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 41(195), 1, 399- 445.
- Abdel Latif, Imad Abdel Latif Mahmoud. (2021). The role of knowledge sharing in achieving competitive advantage: a field study at Sohag University. *Journal of the Faculty of Education*, Beni Suef University, 18(107), 626-714.
- Abdel Reheem, Mohammad Abbas Mohammad, & Mohammad, Mohammad Maher Abo El-Nasr. (2023). Organizational intelligence among the academic leaders in the faculties of Al-Azhar University is an approach for activating their administrative excellence. *Journal of Education*, faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 42(199), 4, 413-508.
- Abdel-Al, Enas Abdullah, Al-Mahdi, Suzan Mohammad, & Maghawry, Hala Amin. (2021). Activating knowledge sharing among faculty members to achieve competitive advantage in Egyptian universities. *Journal of Educational Sciences Research*, Ain Shams University, (1), 2, 71-94.
- Abu Allam, Raja Mahmoud. (2011). *Research methods in psychological and educational sciences*. (6th Ed.). Dar of Universities Publishing, Cairo.

- Abu Zaid, Mohammad Ahmed Mahmoud. (2023). *Developing the Practices of Entrepreneurial Leadership Dimensions for Academic Leaders at the Faculties of Al- Azhar University in light of some experiences of foreign universities* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Ahmed, Mahmoud Mustafa. (2013). *The requirements of the transformation towards a knowledge economy in educational post-graduate at university of Al - azhar* [Unpublished Ph.D. thesis]. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Al Azhar University. (2018). *Al-Azhar University's strategic plan (January 2018 - December 2022)*.
- Al-Dhubyani, Mona Suliman. (2020). Activating knowledge sharing among faculty members to achieve added value for Saudi universities: Hail University as an example. *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Post-graduate Studies, Cairo University, 28(2), 293- 355.
- Al-Fakhri, Salem Abdullah Saeed. (2009, July). *The role of the university professor in stimulating and developing creative thinking* [working paper]. The Sixth Arab Scientific Conference on caring for the gifted and talented: Caring for the gifted is an inevitable necessity for a better Arab future, 2, Arab Council for the Gifted and Talented and the Jordan Interface for Learning and Cultural Exchange, Amman.
- Al-Ghamdi, Maryam Khadr, & Ghaith, Nirvana Abdul Rahman Sayed. (2022). The role of government innovation in achieving competitive advantage in the education administration in Bisha Governorate from the employees' point of view. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, National Research Center, Gaza, 6(19), 1-27.
- Al-Hadrami, Nouf Khalaf. (2017). Obstacles to the practice of knowledge sharing among faculty members at the University of Tabuk and ways to overcome them. *International Specialized Educational Journal*, Dar Salman Studies and Research, Saudi Arabia, 6(9), 1-15.
- Al-Harithi, Saud Abdul-Jabbar, & Al-Abeiri, Fahd Hamdan. (2023). The impact of employing digital leadership among faculties deans in enhancing knowledge sharing among faculty members at the University of Tabuk. *Journal of the University of Hafr Al-Batin for Educational and Psychological Sciences*, University of Hafr Al-Batin, (6), 378- 430.
- Al-Hawari, Jamal Farghal Ismail, & Al-Faqi, Mohammad Abdel-Razek Al-Sayed. (2021). Digital intelligence and its relationship to cognitive flexibility and the attitude towards a productive university among a sample of faculty members and their assistants at Al-Azhar University (a predictive differential



- 
- study). *Journal of Education*, faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 40(192), special issue 2, 1- 64.
- Al-Mahdi, Suzan Mohammad. (2019, February 27-28). *Knowledge sharing and Activating the integrative research movement in universities to achieve sustainable development* [working paper]. The Third Annual International Conference for the Postgraduate Studies and Research Sector: Integrative Research... Development Way, 2, Girls Faculty of Arts, Sciences and Education, Ain Shams University.
- Al-Sharif, Abdullah Abdulaziz Al-Wakeel. (2014). Developing the performance of faculty members in Saudi universities in light of the knowledge management approach. *Journal of Reading and Knowledge*, Egyptian Society for Reading and Knowledge, Ain Shams University, (151), 39-48.
- Al-Thaniyat, Moaz Youssef, & Mahmoud, Khairo Khalaf. (2011). Sharing knowledge at Taif University: A proposed framework for developing knowledge management from the faculty members' point of view. *Journal of the Faculty of Commerce*, Assiut University, (51), 200-293.
- Al-Tuwaijri, Hessa bint Abdullah. (2022). A proposed perspective for developing the Management of post-graduate studies programs in the light of organizational innovation models. *Journal of Education*, faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 41(193), 2, 253-293.
- Al-Zahrani, Ibrahim Hanish. (2019). Requirements for enhancing knowledge sharing at Qassim University: A field study. *Journal of Educational Sciences*, King Saud University, 31(3), 475-503.
- Ammar, Iman Hamdi, & Abbas, Yasser Mimon. (2017). The reality of the practice of knowledge sharing processes by public secondary school principals in Menoufia Governorate from the teachers' point of view: a field study. *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Education, South Valley University, (30), 41- 170.
- Ben Emara, Mansour. (2011, May). *Creativity and innovation as a means of achieving quality in higher education* [presented research]. Proceedings of the International Forum: creativity and organizational change in modern organizations: study and analysis of national and international experiences, 2, Faculty of Economics and Management Sciences, Saad Dahlab University, Blida, Algeria.
- Bouacha, Mubarak, & Mansour, Lilia. (2012, December 15-17). *Knowledge management as a modern management trend for organizations in the knowledge age* [presented research]. International Scientific Conference: Globalization of

- 
- Management in the Age of Knowledge, Faculty of Business Administration, Jinan University, Lebanon.
- Boutaleb, Jahid, & Najimi, Issa. (2020). The impact of the culture of knowledge sharing on administrative creativity, "an applied study at the African Glass Company." *Al-Reyadah Journal of Business Economics*, Algeria, 6(2), 10-27.
- Boutaleb, Jahid. (2021). *The impact of organizational support on knowledge sharing: A field study on a group of institutions in the electronic industry sector in Algeria* [Unpublished Ph.D. thesis]. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Siddiq Ben Yahia University, Jijel, Algeria.
- Deeb, Kinda Ali, & Al-Bahloul, Ali Mounir. (2018). The role of the elements of the learning organization in achieving organizational innovation: a field study at Tishreen University. *Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies*, Economic and Legal Sciences Series, Tishreen University, 40(1), 221-234.
- Hala, Omaima. (2022). *Intellectual capital and its impact on enhancing organizational innovation: a case study of Ahmed Deraya University in Adrar Province* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Ahmed Draya University, Adrar, Algeria.
- Hamshari, Omar Ahmed. (2013). *Knowledge management: the way to excellence and Entrepreneurship*. Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
- Harb, Mohammad Khamis. (2021). The role of academic leaders in enhancing knowledge sharing practices at Imam Mohammad bin Saud Islamic University: a field study. *Journal of Educational Sciences*, Imam Mohammad bin Saud Islamic University, 2(25), 201- 298.
- Ismail, Hadi Khalil, & Khaled, Karen Mustafa. (2020). The role of status judgment in achieving organizational innovation. *Journal of the faculty of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, faculty of Administration and Economics, University of Babylon, 12(2), 22-41.
- Jassim, Hamad Karim, & Al-Yasiri, Weam Wahab. (2017). The impact of the dimensions of knowledge sharing in achieving organizational creativity: analytical research at Dhi Qar University. *Journal of Management and Economics*, Dhi Qar University, Baghdad, (113), 64-84.
- Jawhara, Akti. (2014). *The impact of strategic leadership on knowledge sharing: A case study of an Algerian hotel group* [Unpublished Ph.D. thesis]. Faculty of Economic, Commercial



- 
- and Management Sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
- Lakhthar, Dalal, & Khoni, Rabih. (2021). The impact of knowledge sharing on the efficiency of higher education professors: a field study at the Faculty of Economic, Commercial and Facilitation Sciences at the University of Batna. *Journal of Economic and Administrative Research*, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria, 15(2), 116-136.
- Mahdi, Anas Khalil, Idris, Al-Fadil Timan, & Ali, Malek Al-Naeem. (2023). The impact of knowledge sharing on competitive advantage in the Salah Al-Din Health Department - Iraq, according to the perspective of administrative leaders. *International Journal of Economics and Business*, Rafad Center for Studies and Research, 13(2), 135- 151.
- Mahmoud, Walaa Mahmoud Abdullah. (2018). A proposed perspective for developing intellectual capital in Egyptian universities in light of the knowledge management approach. *Journal of the Faculty of Education in Benha*, 29(116), 6, 1-94.
- Majeed, Sawsan Shaker. (2014). *Foundations for constructing psychological and educational tests and standards*. Debono Center for Thought Education, Jordan.
- Mohammad, Abdullah Al-Sayed Atallah, Al-Samadouni, Ibrahim Abdel-Rafi, & Gad, Al-Saeed Ali Al-Sayed. (2021). Knowledge sharing as an approach to transforming the university into a learning organization. *Journal of Education*, faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, 40(192), 4, 791- 824.
- Mohammad, Abdullah Al-Sayyid Atallah. (2021). *Awareness of faculty members in Egyptian universities about the culture of knowledge sharing and a proposed perspective for its development* [Unpublished Ph.D. thesis]. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Mohammad, Reda Jamal. (2022). *A proposed perspective for developing administrative communication at Al-Azhar University in light of the electronic administration approach* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Rahim, Hind Sobeih, & Jabbar, Nisreen Sattar. (2020). The knowledge economy and its role in achieving sustainable development. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, Arab Foundation for Education, Science and Arts, 4(15), 397- 420.

- Sayed, Osama Mohammad. (2013). *knowledge management*. Dar Al-Ilm wal-Iman for Publishing and Distribution, Desouk, Kafr El-Sheikh.
- Youssef, Sana Ali Ahmed. (2023). A proposed perspective for activating the culture of knowledge sharing among postgraduate students at Shaqra University. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, Islamic University of Medina, (15), 249-288.
- Zahani, Kulthum. (2019). *Knowledge sharing in the digital environment* [Unpublished master's thesis]. Faculty of Human Sciences, Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.
- Zidan, Amal. (2021). Digital transformation in university education institutions: an evaluation study of opportunities and challenges - Al-Azhar University as a model. *Egyptian Journal of Media Research*, Faculty of Mass Communication, Cairo University, (75), 463- 510.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373-397.
- Alblooshi, M., & Shamsuzzaman, M. (2020). Investigating the relationship between Lean Six Sigma's intangible impacts and organisational innovation climate factors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1247-1270.
- Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Organizational innovation: A Review paper. *Open Journal of Business and Management*, 7(3), 1196-1206.
- Al-Jayyousi, O., Al-Alawi, A., Al-Mahamid, S., & Bugawa, A. (2019). Entrepreneurial University and Organizational Innovation: The Case of Arabian Gulf University, Bahrain. In *Management and Administration of Higher Education Institutions at Times of Change*, Emerald Publishing Limited, 117-136.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227.
- Alrubaiee, L., Alzubi, H. M., Hanandeh, R. E., & Al Ali, R. (2015). Investigating the relationship between knowledge management processes and organizational performance the mediating effect of organizational innovation. *International Review of Management and business research*, 4(4 Part 1), 989-1009.



- Alves, M. F. R.; Galina, S. V. R., & Dobelin, S.. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 1-10.
- Boroujerdi, S. S., Hasani, K., & Delshab, V. (2019). Investigating the influence of knowledge management on organizational innovation in higher educational institutions. *Kybernetes*, 49(2), 442-459.
- Buckley, S. (2012). Higher education and knowledge sharing: From ivory tower to twenty-first century. *Innovations in Education and Teaching international*, 49(3), 333-344.
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Das, K. C. (2022). Examining the effect of training and employee creativity on organizational innovation: A moderated mediation analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 499-524.
- Chen, S. C., Hsiao, H. C., Chang, J. C., Shen, C. H., & Chou, C. M. (2010). School organizational innovative indicators for technical universities and institutes. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(7), 43-50.
- Chivu, I., & Popescu, D. (2008). Human resources management in the knowledge management. *Revista Informatica Economica*, 4(48), 54-60.
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th Ed), USA: Pearson Education.
- Dattalo, P. (2008). *Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality*. oxford university press.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- 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.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.

- Fayda-Kinik, F. S. (2022). The role of organisational commitment in knowledge sharing amongst academics: an insight into the critical perspectives for higher education. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 179-193.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, (3rd Ed). SAGE.
- 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, 92-99.
- Haile, E. A., & Tüzüner, V. L. (2022). Organizational learning capability and its impact on organizational innovation. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 16(1), 69-85.
- He, W., & Abdous, M. H. (2013). An online knowledge-centred framework for faculty support and service innovation. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 43(1), 96-110.
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Hosen, M., Ogbeibu, S., Lim, W. M., Ferraris, A., Munim, Z. H., & Chong, Y. L. (2023). Knowledge sharing behavior among academics: insights from theory of planned behavior, perceived trust and organizational climate. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1740-1764.
- Hsu, M. L., & Chen, F. H. (2017). The cross-level mediating effect of psychological capital on the organizational innovation climate–employee innovative behavior relationship. *The Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128-139.
- Iqbal, A. (2021). Innovation speed and quality in higher education institutions: the role of knowledge management enablers and knowledge sharing process. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2334-2360.
- Iqbal, S., Rasheed, M., Khan, H., & Siddiqi, A. (2021). Human resource practices and organizational innovation capability: role of knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 732-748.
- Jackson, S. (2009). *Research methods and statistics: A critical thinking approach*, (3th Ed.), USA: Wadsworth.
- Jantz, R. C. (2012). A framework for studying organizational innovation in research libraries. *College & research libraries*, 73(6), 525-541.
- Javaid, J., Soroya, S., & Mahmood, K. (2020). Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of





- 
- university teachers in Pakistan. *The Electronic Library*, 38(2), 317-336.
- Kwon, K., & Cho, D. (2016). How transactive memory systems relate to organizational innovation: The mediating role of developmental leadership. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1025-1044.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590-609.
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 26(4), 105- 116.
- 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.
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). How academic leaders facilitate knowledge sharing: a case of universities in Hong Kong. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 777-798.
- Maiga, Z (2017). *Knowledge Sharing Among Academics in Selected Universities in Tanzania*. Ph.D. Dissertation. University of KwaZulu-Natal. South Africa.
- 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 organisations: a qualitative case study from Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(3), 1121-1142.
- Mohamed, H. R. A. (2023). The Impact of Talent Management on Promoting Organizational Innovation in the Central Agency for Organization and Administration in Egypt. *Scientific Journal for Economic & Commerce*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 53(2), 31-78.
- Mokhber, M., bin Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221-241.

- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-14.
- Nguyen, N. T., Hooi, L. W., & Avvari, M. V. (2023). Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 331-360.
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and online knowledge sharing behaviour: the moderating effect of organisational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241-1261.
- Noor, N. M., & Salim, J. (2011). Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 8(4), 106- 114.
- Nurluoz, O., & Birol, C. (2011). The impact of knowledge management and technology: An analysis of administrative behaviours. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 10(1), 202-208.
- Ozbebek, A., & Toplu, E. K. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 69-76.
- Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 226-232.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Rupietta, C., Meuer, J., & Backes-Gellner, U. (2021). How do apprentices moderate the influence of organizational innovation on the technological innovation process?. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 13, 1-25.
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, 28(3), 137-150.
- Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.



- Shaqrah, A., Alqirem, R., & Alomoush, K. (2011). Affecting factors of knowledge sharing on CRM: An empirical investigation using structural equation modeling. *World Journal of Social Sciences, 1*(1), 1-16.
- Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação, 13*(3), 156-165.
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management, 22*(2), 237-256.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review, 22*(3), 128-135.
- Tan, C. N. L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. *Higher education, 71*, 525-556.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, (3rd Ed). John Wiley & Sons.
- Yan, Z., Wang, T., Chen, Y., & Zhang, H. (2016). Knowledge sharing in online health communities: A social exchange theory perspective. *Information & management, 53*(5), 643-653.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1062-1083.
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: do absorptive capacity and individual creativity matter?. *European Journal of Innovation Management, 24*(2), 371-394.